



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

**تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها  
دراسة مقارنة لعينة من العاملين لمنظمتين صناعيتين في  
محافظة نينوى**

إبراهيم خليل إبراهيم محمد الحياي

رسالة ماجستير  
في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

الدكتورة نجلة يونس محمد آل مراد

٢٠١٨ م

١٤٣٩ هـ

تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها  
دراسة مقارنة لعينة من العاملين لمنظمتين صناعيتين في محافظة نينوى

رسالة تقدم بها  
إبراهيم خليل إبراهيم محمد الحياي

إلى  
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل  
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير  
في  
إدارة الأعمال

بإشراف  
الأستاذ المساعد  
الدكتورة نجلة يونس محمد آل مراد

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتَنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ  
سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى  
النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ  
فَذَرُوهُ فِي سُنبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ  
شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ  
ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يَغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعِصْرُونَ ﴿٤٩﴾﴾



### إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الرسالة قد جرى تحت إشرافي في جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع :

المشرف : أ.م. د. نجلة يونس محمد آل مراد

التاريخ : ٤ / ١٢ / ٢٠١٧ م

### إقرار المقوم اللغوي

أشهد ان الرسالة الموسومة بـ (تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها- دراسة مقارنة لعينة من العاملين لمنظمتين صناعيتين في محافظة نينوى) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية، وبذلك أصبحت مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. روعة محمود محمد علي الزري

التاريخ : ٤ / ١٢ / ٢٠١٧ م

### إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناء على التوصيات المقدمة من المشرف والمقوم اللغوي أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.م. د. علاء عبد السلام يحيى اليماني

التاريخ : ٤ / ١٢ / ٢٠١٧ م

### إقرار رئيس القسم

بناءً على التوصيات التي تقدم بها المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا أشرح هذه الرسالة للمناقشة.

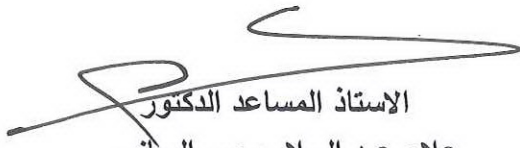
التوقيع :


الاسم : أ.م. د. علاء عبد السلام يحيى اليماني


التاريخ : ٤ / ١٢ / ٢٠١٧ م

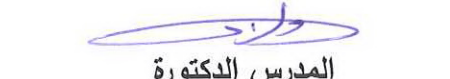
## قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا اعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد اطلعنا على الرسالة والموسومة ( تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها: دراسة مقارنة لعينة من العاملين لمنظمتين صناعيتين في محافظة نينوى ) وناقشنا الطالب (ابراهيم خليل ابراهيم محمد الحياي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢٠١٨/٢/٢١ وانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.

  
الاستاذ المساعد الدكتور  
علاء عبد السلام يحيى اليماني  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل  
عضو لجنة المناقشة

  
الاستاذ الدكتور  
محمد عبد الوهاب العزاوي  
الكلية التقنية الادارية - الموصل  
رئيس لجنة المناقشة

  
الاستاذ المساعد الدكتورة  
نجلة يونس محمد ال مراد  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل  
عضو لجنة المناقشة (مشرفاً)

  
المدرس الدكتورة  
ولاء جمال الدين النوري  
كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل  
عضو لجنة المناقشة

## قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل بجلسته ..... المنعقدة بتاريخ / / ٢٠١٨ وقرر التوصية بمنحه شهادة الماجستير في اختصاص ادارة الاعمال.

عميد كلية الادارة والاقتصاد  
أ.م.د. ماهر علي حسين الشامام  
التاريخ: / / ٢٠١٨

مقرر مجلس الكلية  
أ.م.د. وحيد محمود رمو  
التاريخ: / / ٢٠١٨

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين وأفضل الصلاة وأتم التسليم على أشرف الخلق، سيدنا ونبيينا محمد المختار وعلى آله وصحبه الأخيار ومن والاه إلى يوم الدين، والحمد لله تعالى الذي مكنني من إنجاز هذه الدراسة على الرغم من الصعاب، أرجو أن أكون قد وفقت فيها.

فإن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أتقدم بجزيل شكري وامتناني لمن غمرتني بفيض عطائها، وحسن خلقها، مما كانت لها الأثر في مسيرتي البحثية أستاذتي الفاضلة الدكتورة **نجلة يونس محمد آل مراد** التي تفضلت بقبول الإشراف على إعداد هذه الدراسة، فكانت مشرفة وموجهة ومحاورة لكل مفاصلها، لها مني أصدق الدعوات بالتقدم والسلامة والعمر المديد.

كما أتوجه ببالغ شكري وتقديري إلى رئيس جامعة الموصل الأستاذ الدكتور **أبي سعيد الديوه جي** وإلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ المساعد الدكتور **ماهر علي حسين الشامام** ورئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ المساعد الدكتور **علاء عبد السلام يحيى** والأستاذ المساعد الدكتور **معن وعد الله المعاضيدي** لتوجيهاتهم العلمية القيمة.

وأنتقدم بجزيل الشكر والعرفان ووافر امتناني واعتزازي الكبير إلى السادة الأساتذة الكرام الذين تشرفت بتدريسهم لي خلال مدة الدراسة والمحاضرين في قسم ادارہ الأعمال الذين لن أنسى فضلهم أبدا لما أبدوه من مساعدة وملاحظات وإرشادات قيمة .

وأنتقدم بوافر الشكر إلى السادة **مقومي استمارة الاستبانة** لما أبدوه من ملاحظات بشأنها، و**المقوم اللغوي والمقيم العلمي** لما بذلاه من جهد واهتمام.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الاساتذة الافاضل، رئيس وأعضاء **لجنة المناقشة** لتفضلهم بمناقشة الرسالة وإغنائها بالآراء والأفكار القيمة.

ولا يفوتني ان اتقدم بالشكر للمدرس **محمد محمود الملا حسن** والدكتورة **عريبه عبد الرحمن** لما قدموه لي من استشارات احصائية سديدة وتوجيهات علمية في اتمام هذه الدراسة.

ومن العرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى زملاء الدراسة كافة، وكذلك إلى منتسبي معمل الالبسة الجاهزة ولدي والشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية كافة.

ختاماً أتقدم بأسمى آيات الوفاء والعرفان إلى من لا ينسى معروفهم والذي رحمه الله ووالدتي وإخوتي **مصعب وطلال وإيوب وعثمان وعبدالله** وأخواتي الأعزاء حفظهم الله لما لهم من اثر كبير فقد كانوا سنداً لي طيلة مدة دراستي.

وأستميح العذر لكل من لم يُتَح لي ذكر أسمائهم ممن أسهموا بجهد ومشورة ونصيحة أسهمت في إنجاز الدراسة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

## المستخلص

تناولت هذه الدراسة التحديات التسويقية بوصفها بعداً منفصلاً، تضمن ثمانية متغيرات وتفاعلت تلك المتغيرات لتشكل الإطار الذي تم تناوله في هذه الدراسة، إذ إن التحديات التسويقية تتمثل في الظروف والموارد والإمكانيات النابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية التي تمثل تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دائماً كان أو مؤقتاً وبما يؤثر سلباً أو إيجاباً في الوظيفة التسويقية، واتساقاً مع ما تقدم فإن التساؤل الرئيسي الآتي يمكن أن يشكل الأساس لمشكلة الدراسة الحالية وهو: **ما هي أبرز التحديات التسويقية التي تواجه المنظمات المبحوثتين؟ وما هي سبل معالجتها؟** والتي انبثق منها التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يوجد لدى المنظمات المبحوثتين تصوراً واضحاً عن التحديات التسويقية التي تواجهها في ظل التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة وتعيق من نجاح أنشطتها التسويقية؟  
٢. هل تمتلك المنظمتان المبحوثتان سبلاً للمعالجة ومواجهة التحديات في الوقت الحاضر أو مستقبلاً؟

٣. هل تدرك المنظمتان المبحوثتان الآثار الناجمة عن تلك التحديات في حالة عدم القيام بالأنشطة التسويقية لمواجهتها أو معالجتها؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم اعتماد مجموعة من الفرضيات التي عالجت الموضوع من جوانبه كافة والتي تم اختبارها باستخدام وسائل إحصائية للبيانات المجموعة من خلال استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات الصلة بالجانب التطبيقي عن الأفراد المبحوثين، إذ تم توزيع (٥٠) استبانة في معمل الألبسة الجاهزة ولدي و (١٢٣) استبانة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى بوصفهما ميداناً للدراسة الحالية، فضلاً عن المقابلات الشخصية الخاصة بالمنظمتين المبحوثتين.

واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية (التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي، Chi-Square، الأهمية النسبية) لتحليل محتويات استمارة الاستبانة واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (spss 10)، وعلى ضوء النتائج تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

١. إن المنظمات المبحوثتين لا تعطي الأهمية المطلوبة للتحديات التسويقية عند ادائها لعملها.  
٢. بينت نتائج (Chi-Square) ان التحديات التسويقية تتوافق مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمات المبحوثتين.  
٣. أوضحت نتائج اختبار (الأهمية النسبية) أنَّ التحديات التسويقية تختلف بين كل متغير من متغيراتها بين المنظمات المبحوثتين للدراسة الحالية.  
واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، قدمت مقترحات منسجمة مع هذه الاستنتاجات، فضلاً عن تقديم دراسات مستقبلية ذات صلة بموضوعات الدراسة الحالية.

## ثبت المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
المستخلص باللغة العربية	أ
ثبت المحتويات	ب - ج
ثبت الجداول	د
ثبت الأشكال	هـ
ثبت الملاحق	و
المقدمة	١
<b>الفصل الأول</b> <b>الاطار المنهجي للدراسة</b>	٢ - ٢١
المبحث الأول: الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة	٣ - ٨
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	٩ - ١٣
المبحث الثالث : وصف مجتمع الدراسة والافراد المبحوثين	١٤ - ٢١
<b>الفصل الثاني</b> <b>التحديات التسويقية / الإطار النظري</b>	٢٢ - ٩٧
المبحث الأول: مفهوم التحديات التسويقية واساسياتها	٢٣ - ٣٣
المبحث الثاني: أنواع التحديات التسويقية	٣٤ - ٧٠
المبحث الثالث: سبل معالجة التحديات التسويقية	٧١ - ٩٧



١١٩-٩٨	<b>الفصل الثالث</b> <b>وصف لتغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها</b>
١٠٩-٩٩	المبحث الأول: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
١١٩-١١٠	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
١٢٦-١٢٠	<b>الفصل الرابع</b> <b>الاستنتاجات والمقترحات</b>
١٢٣-١٢١	المبحث الأول: الاستنتاجات
١٢٦-١٢٤	المبحث الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية
١٣٩-١٢٧	ثبت المصادر والمراجع
	الملاحق
	المستخلص باللغة الانكليزية

## ثبت الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
١٢	متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة	١
١٨-١٧	وصف الافراد المبحوثين لمعمل الألبسة الجاهزة ولدي (A)	٢
٢٠-١٩	وصف الافراد المبحوثين للشركة العامة لصناعة الادوية (B)	٣
٢٤	تعريف التحديات التسويقية وفق آراء العديد من الباحثين	٤
٢٧	تمييز التحديات التسويقية عن المعوقات التسويقية	٥
٦٠-٥٩	التمييز بين انواع المنافسة	٦
٧٧-٧٦	متطلبات التقسيم الفاعل	٧
١٠٠-٩٩	التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والوسط الحسابي في معمل الالبسة ولدي	٨
١٠٥-١٠٤	التكرارات والنسب المئوية والانحرافات والوسط الحسابي في شركة الادوية	٩
١٠٩	المعدل العام لنسب الاتفاق والانحراف المعياري والوسط الحسابي في (A) و (B)	١٠
١١١	كاي سكوير (Chi-Square) لمعمل الالبسة الجاهزة ولدي	١١
١١٣	كاي سكوير (Chi-Square) للشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية	١٢
١١٤	المقارنة لاختبار كاي سكوير (Chi-Square) للمنظمتين (A) و (B)	١٣
١١٦-١١٥	ترتيب الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية للمنظمة (A)	١٤
١١٨-١١٧	ترتيب الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية للمنظمة (B)	١٥
١١٩	المقارنة لاختبار الاهمية النسبية للمنظمتين (A) و (B)	١٦

## ثبت الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
١	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الاول	٢
٢	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني	٢٢
٣	التسلسل التراكمي لتسويق منتج معيب يواجه تحديات تسويقية	٣١
٤	نموذج استراتيجيات التسويق الاجتماعي للمنظمة	٣٥
٥	مصفوفة الكفاءة والفاعلية	٤٠
٦	الارتباط ما بين المجالات الثلاثة	٤٥
٧	موقف الزبائن تجاه استخدام التقنية الحديثة	٤٨
٨	النموذج الأساسي للاتصالات التسويقية	٥١
٩	اتصالات التسويق المتكاملة	٥٢
١٠	ادارة الجودة التسويقية	٥٤
١١	تحليل المنافس porter	٥٨
١٣	إجراءات تحقيق الادراك	٦٣
١٤	معالجة التحديات التسويقية	٧١
١٥	استراتيجيات تسويق المنتجات	٧٢
١٦	التقسيم والاستهداف وتحديد الموقع	٧٦
١٧	هرم الحاجات على الانترنت	٨٦
١٨	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث	٩٨
١٩	خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع	١٢٠

## ثبت الملاحق

الرقم	العنوان
١	استمارة الاستبانة
٢	قائمة بأسماء السادة الخبراء
٣	جدول التحديات التسويقية
٤	الاتساق الداخلي للمنظمتين المبحوثتين
٧	الهيكل التنظيمي للشركة العامة للأدوية في نينوى
٨	الهيكل التنظيمي لشركة الالبسة الجاهزة في نينوى

## المقدمة

تشهد بيئة الاعمال أحداثاً عالمية متسارعة أحدثت تحولات جوهرية في النظام التسويقي وأسفرت عن نتائج وتطورات مهمة وضعت المنظمات المختلفة أمام تحديات جديدة وجعلتها تبحث عن سبل مختلفة تمكنها من تلبية الاحتياجات ومواجهة تحدياته سواء أكان منها الاجتماعية أم التقنية، الأمر الذي حدا بالمنظمات الصناعية إلى مواجهة مجموعة من التحديات وبالذات التحديات التسويقية، التي أثرت على نحو كبير في عمل هذه المنظمات وتراجعها وتخلفها عن غيرها، وكان ذلك بسبب عدم قدرتها على تشخيص هذه التحديات ومن ثم العمل على معالجتها، الأمر الذي جعل القيادات التسويقية في هذه المنظمات تعتمد الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه التحديات، وبما ينعكس على مستوى استجابتها للبيئة، ومن ثم تأمين ما تروم إليه هذه المنظمات مقترناً كل ذلك بسعي القيادات التسويقية والعاملين على حد سواء تحقيق الأفضل والأسبقية لمنظمتهم وبما ينعكس إيجاباً على عملهم.

اذ تبرز أهمية تشخيص الواقع من خلال دوره في تمكين المنظمات بصورة عامة والمنظمتين المبحوثتين بصفة خاصة في الوقوف على ابرز التحديات التسويقية الموجودة في البيئة ومحاولة الحد منها أو اتخاذ الإجراءات الاستباقية التي من شأنها أن تقلل قدر الإمكان من تلك التحديات ومواجهتها.

عليه تبلورت الفكرة بشأن اختيار هذا الموضوع والعمل على تشخيص ابرز التحديات التي تواجهها المنظمات الصناعية ودراستها وتحليلها وبما يؤشر السلبيات ويفصح عن القيود والمحددات في ميدان العمل، ومن ثم بيان أفضل الإجراءات المناسبة وتقديم مجموعة من المقترحات اللازمة لمعالجة تلك التحديات، وبما يساعد على النهوض بالواقع التسويقي في المنظمتين المبحوثتين.

وبهدف تغطية مضامين الدراسة نظرياً وميدانياً، فقد ضمت هيكلتها أربعة فصول، تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث جسد الأول ببعض الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة الداعمة لموضوعها، فيما استعرض المبحث الثاني منهجية الدراسة، فيما جسد الثالث في وصف مجتمع الدراسة والافراد المبحوثين، وتناول الفصل الثاني الإطار النظري للتحديات التسويقية عبر ثلاثة مباحث، خصص الأول بمفهوم التحديات التسويقية واساسياتها فيما تناول الثاني أنواع التحديات التسويقية وتضمن الثالث معالجة التحديات التسويقية.

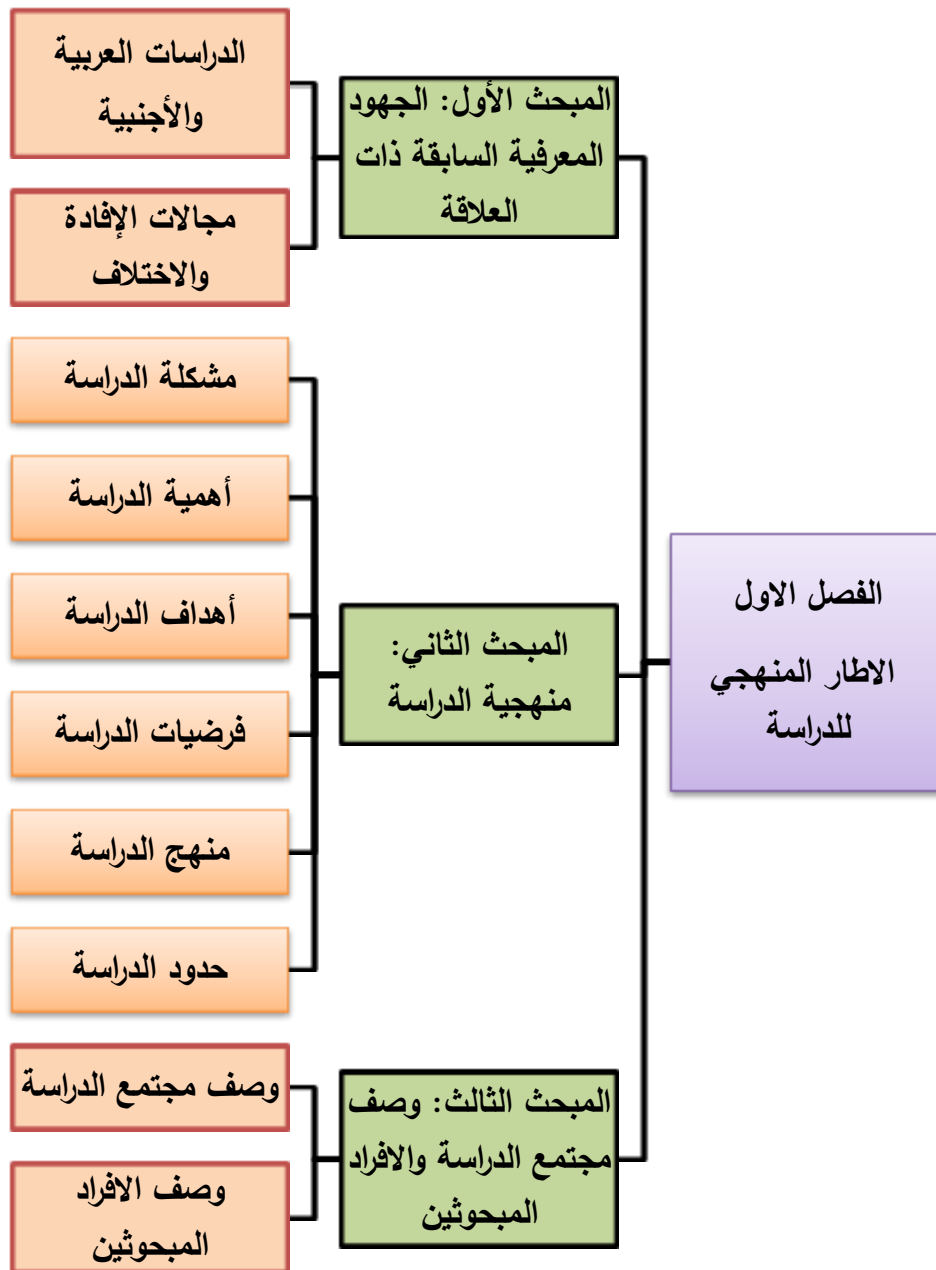
وجاء الفصل الثالث ليعرض وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها، واختتمت الدراسة بالفصل الرابع الذي خصص لعرض أهم الاستنتاجات والمقترحات، من خلال مبحثين تناول الأول الاستنتاجات، وخصص الثاني للمقترحات.

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### الاطار المنهجي للدراسة

يقدم هذا الفصل عرضاً توضيحياً لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، التي تعدّ مصدراً معتمداً في توضيح أهم الأفكار والمعطيات التي طرحها الباحثون من دراسات وبحوث تطبيقية مع أبرز ما توصلوا إليه من استنتاجات وأهم ما أجادوا به من مقترحات والتي تمثل العمق النظري للأفكار، كما يتناول الفصل تحديداً دقيقاً لمنهجية الدراسة بكافة تفاصيلها، الشكل (١).



الشكل (١) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الاول

## المبحث الاول

### الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة

تمهيداً للإطار النظري للدراسة الحالية سنستعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي ستسهم في رسم الأطر الهيكلية لمنهجية الدراسة، فضلاً عن التعرف على ما انتهى إليه الباحثون من جهود للشروع في خط الإضافة الفكرية ومجالات الإفادة من تلك الدراسات:

#### أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (صلاح، ٢٠٠٨)	
العنوان	التحديات التسويقية التي تواجه القطاع السياحي
الهدف	هدفت الدراسة الى تحديد ما هو متاح من الفرص الاستراتيجية السياحية ومحاولة وضع الاساسيات اللازمة لاحتساب وتقدير تلك الفرص.
الاستنتاجات	واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ، ضرورة دراسة ومعرفة كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والقانونية وتأثيراتها قبل البدء باتخاذ اي قرار بخصوص استغلال الفرص المتاحة من عدمه.
المقترحات	واهم المقترحات كانت التأكيد على متابعة المتغيرات الخارجية باستمرار من اجل الحصول على مؤثرات تدل على مكان الفرص والتحديات وضرورة تطوير نظام للمعلومات مناسب قادر على ايجاد وانتقاء المعلومات من مصادرها وبالوقت المناسب.
٢. دراسة (صادق، ٢٠٠٩)	
العنوان	دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الازمة المالية العالمية
الهدف	تمثلت اهداف الدراسة في ما يأتي: أ. تشخيص واقع الحال للمنظمات المبحوثة وما تعانيه تلك المنظمات من تحديات تسويقية حالية او مستقبلية من جراء الازمة الاقتصادية او المالية العالمية. ب. العمل على تقديم اطر واستراتيجيات تسويقية فعالة كفيله بمعالجة تلك التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر او مستقبلاً ضمن الازمة الاقتصادية العالمية. وكانت عينة الدراسة عينة من المنظمات التسويقية الصناعية العراقية.



الاستنتاجات	<p>واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة:</p> <p>أ. تبين بان المنظمات المبحوثة ليست لها القدرة على ايجاد طرائق للتقرب من الزبون او اجراء دراسات تسويقية في كيفية المحافظة عليه.</p> <p>ب. وان المنظمات المبحوثة ليست لها القدرة السريعة او الاستجابة السريعة لتحدي تكامل العملية التسويقية من حيث التقسيم السوقي الدقيق والوصول الى الفئات السوقية المستهدفة والتي قد تتغير حاجاتها ورغباتها باستمرار.</p>
المقترحات:	<p>أ. ضرورة استجابة المنظمات المبحوثة للتحديات المتعلقة بسرعة التغيير في البيئة التسويقية الخارجية وذلك عن طريق اكتشاف الاسواق وتطوير المنتجات وايجاد منتجات جديدة اكثر فاعلية في تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.</p> <p>ب. ضرورة ان تقوم المنظمات المبحوثة بمواجهة التحديات المتعلقة بتكامل العملية التسويقية وذلك من خلال اعتماد تقسيم سوقي فعال قادر على الاستجابة لتلك التقسيمات بشكل افضل واسرع وبناء علاقات تسويقية طويلة الامل.</p>

#### ثانياً: الدراسات الاجنبية

١. دراسة (Hulfactor, 2006)	
العنوان	<p>Overcoming Barriers To Market Understanding</p> <p>التغلب على المعوقات لفهم السوق</p>
الهدف	<p>الهدف من الدراسة:</p> <p>معرفة عدد من الموانع التسويقية التي تعيق وتفشل عملية تسويق المنتج، اذ ان هذه الموانع تعرقل شراء المنتج وان معرفتها تساعد المدراء على تطوير الاستراتيجيات للتغلب عليها.</p> <p>وكانت عينة البحث عدداً من شركات الاغذية في المانيا اذ تم اجراء مقابلات معهم لمعرفة التحديات التي يعانون منها وكيفية التغلب عليها.</p>
الاستنتاجات	<p>اهم الاستنتاجات:</p> <p>أ. تبين ان هناك عدة معوقات قد تفشل عملية تسويق المنتج منها معوقات خارجية متعلقة بالقوانين والانظمة الحكومية ومنها معوقات متعلقة بظهور تقنية جديدة مستخدمة في انتاج المنتج او اضافة شيء جديد للمنتج زادت من جودته او موانع اخرى متعلقة بعدم دراسة السوق بشكل جيد والاعتماد على</p>

معلومات غير دقيقة ومتسرعة. ب. تبين ان الحلول المناسبة لهذه العوائق يُمكن من دراسة السوق بشكل جيد والاعتماد على معلومات دقيقة وعدم التسرع باختياراتهم للفرص والثاني بشكل جيد بالفرص المتاحة وبناء فرضيات صحيحة.	
اهم المقترحات: الاهتمام بشكل اكبر في مجال البحث والتطوير وانشاء وحدات خاصة بمسح السوق للوقوف على كل ما هو جديد من فرص وتهديدات وضرورة التواصل الدائم مع الزبون.	المقترحات

٢. دراسة (Uppal,2010)	
Marketing of bank products – emerging challenges and New strategies تسويق المنتجات المصرفية، تحديات طارئة واستراتيجيات جديدة	العنوان
الهدف من الدراسة: اقتراح عدد من الاستراتيجيات لتطوير المنتجات المصرفية من اجل ربح ثقة الزبون، وكانت عينة الدراسة عدداً من زبائن وموظفي المصارف في مدينة دلهي الهندية، اذ تم توزيع استمارات استبيان لمعرفة آرائهم.	الهدف
اهم الاستنتاجات: أ. تبين مدى فاعلية استخدام تقنية استخبارات الزبون في معرفة متطلبات الزبون وتحديدّها. ب. زيادة التركيز على ارضاء الزبون من خلال تقديم الخدمات له بجودة مناسبة.	الاستنتاجات
وكانت اهم المقترحات هي ضرورة الاهتمام بالحاجات المعنوية للزبون لما لها من دور في ارضائه كالترحيب وحسن الاستقبال وسرعة انجاز المعاملة ومعاملته بأسلوب لائق.	المقترحات

٣. دراسة (Grundey,2011)	
The marketing philosophy and challenges for the new millennium الفلسفة التسويقية والتحديات في الالفية الجديدة	العنوان
الهدف من الدراسة هي معرفة كافة التحديات التسويقية التي تؤثر في جهود المنظمة في النمو والربح واغتنام الفرص المناسبة، وعينة الدراسة كانت عدداً من	الهدف

المنظمات المنتجة للقهوة والزبائن المستهلكة لها في مدينة ليثوانيا، اذا تم توزيع استثمارات استبيان على كل من العاملين والزبائن للوقوف على هذه التحديات.	
أ. ضرورة الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن. ب. الوقوف على تغيرات اذواق الزبائن بين حين وآخر. ت. الاستماع لمقترحات الزبائن باهتمام بالغ وجدية. ث. تقديم المنتجات بأسعار مناسبة.	الاستنتاجات
اهم المقترحات: ضرورة تكوين علاقة مع الزبون من خلال التواصل معه باستمرار وتنظيم استثمارات خاصة لكل زبون لمعرفة طلباته ورغباته.	المقترحات

٤. دراسة (Rishi and Gaur, 2012)	
Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry المبيعات الطارئة والتحديات التسويقية في الصناعة الفندقية العالمية	العنوان
الهدف من الدراسة معرفة القضايا والتحديات التسويقية والبيعية التي تواجه الصناعة الفندقية في مدينتي باريس وواشنطن، وكانت عينة الدراسة مجموعة من الزبائن المرتادين للفنادق في كل من باريس وواشنطن اذ تم توزيع استمارة استبيان عليهم للوقوف على مشاكلهم واستكشاف التحديات.	الهدف
واهم الاستنتاجات هي: أ. اهمية اضافة الخدمات المقدمة للزبائن. ب. الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة. ت. تقديم مغريات مالية للزبون من خصومات واسعار مناسبة جراء الخدمة المقدمة. ث. الاهتمام المستمر بتحديث المعلومات الموجودة كافة على شبكة الانترنت عن خدمات الفندق والاسعار من اجل اطلاع الزبائن على كل ما هو جديد.	الاستنتاجات
أ. ضرورة المراقبة المستمر لجودة الخدمات المقدمة للزبون والاهتمام بتطويرها بين فترة واخرى. ب. الحرص على الاستماع لكل اراء الزبائن والاهتمام بمشاكلهم. ت. استخدام استراتيجيات ترويجية جديدة تجذب الزبائن الى ارتياد الفنادق. ث. توفير كافة وسائل الاتصالات داخل الفندق.	المقترحات

ج. ضرورة وجود مكاتب لشركات الطيران والصيرفة داخل الفندق تسهل عملية تقديم الخدمة للزبون.	
---	--

٥. دراسة (Kures and Ryan, 2012)	
العنوان	Challenges of an organizational approach to applied downtown market analysis تحديات المدخل التنظيمي التي تواجه تحليل السوق تطبيقاً
الهدف	الهدف من الدراسة: أ. معرفة الاستراتيجيات التسويقية التي تسهم في استغلال الفرص الموجودة في السوق والتغلب على التحديات. ب. معرفة التحديات التنظيمية. عينة الدراسة مجموعة من المستثمرين المتوقعين الذين يرغبون في الاستثمار واقامة مشاريع تسويقية في المدينة.
الاستنتاجات	وكانت اهم الاستنتاجات: أ. ضرورة التركيز على اقامة متاجر الجملة بان متاجر المفرد اصبحت تقليدية وكثيره. ب. تنويع المشاريع الاقتصادية وليس التركيز على مشروع واحد. ت. ظهور تحديات جديدة متمثلة في المصادقية واستخدام التقنية وكانت اهم التوصيات هي ضرورة بناء نظام للمعلومات قائم على الحداثة يتمكن من معرفة الفرص الموجودة في السوق، اذ ان وفرة المعلومات وحداثتها تمكن المسوقين من تحليل السوق بشكل افضل، ومعرفة كافة التحديات التي قد تواجه السوق.

### ثالثاً: مناقشة بعض الدراسات السابقة ومجالات الافادة والاختلاف فيها:

من خلال المراجعة العلمية للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، برز العديد من الجوانب التي أسهمت في إغناء الدراسة الحالية، ومكنت الباحث من وضع تصورات الدراسة الحالية في جانبها النظري والميداني، وبعد استعراض الدراسات العربية والأجنبية يمكن أن نؤشر الآتي:

#### ١. مجالات الافادة من الدراسات السابقة:

أ. التعرف على منهجية هذه الدراسات وطريقة صياغة فرضياتها وتسلسل فقراتها، مما يساعد الباحث في إعداد منهجية الدراسة الحالية وتصميمها.

ب. التعرف على نوع المراجع العربية والأجنبية في مجال التحديات التسويقية التي تبنيتها هذه الدراسات، إذ أمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها مما ساعد الباحث على بناء الإطار النظري للدراسة.

ت. الالمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة وتحديد أكثرها ملاءمة وجدوى لاختبار فرضيات الدراسة الحالية.

ث. التعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات التي سهلت على الباحث البدء من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتم تناولها.

## ٢. مجالات الاختلاف من الدراسات السابقة:

أ. كانت عناوين الدراسات متنوعة في اتجاهات عديدة، إذ ضمت بعداً تبنيتها الدراسة الحالية، لكنها لم تشتمل على متغيرات الدراسة الفرعية في دراسة واحدة، وهي (تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات التقنية التسويقية، تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات المنافسة التسويقية، تحديات ادراك الزبون، تحديات الأهداف التسويقية).

ب. اختلاف البيئة الخاصة بالدراسة الحالية ميزتها عن باقي الدراسات الأخرى.

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

لغرض فهم إطار مشكلة الدراسة الحالية وتحديد ما واقع التسويق وما يعانيه من قصور وضعف في المنظمات العربية بصورة عامة والعراقية بصورة خاصة والذي بدوره لا يستطيع في مواكبة النمو المتسارع في الاسواق العالمية، ونظراً للتطورات الكبيرة في بيئة العمل، وخاصة البيئة التسويقية التي أصبح التغير فيها الخاصية المتداولة في الوقت الحاضر وان هذه التغيرات بدأت تشكل تحدياً كبيراً لعمل الكثير من المنظمات ومرد ذلك وجود العديد من التحديات التسويقية، لذا فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية في معمل الالبسة الجاهزة ولدي والشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى بتاريخ (١٤/٤/٢٠١٤)<sup>(\*)</sup>، ومن خلال عرض جملة من التحديات عند مقابلة المدير المفوض ومديري الاقسام في المنظمين المبحوثين فقد تم اختيار ثمانية تحديات اساسية تواجهها المنظمين والتي بدورها تؤثر سلباً على الواقع التسويقي لهما.

واتساقاً مع ما تقدم فان التساؤل الرئيسي الآتي يمكن أن يشكل الأساس لمشكلة الدراسة الحالية وهو:

**ما هي أبرز التحديات التسويقية التي تواجه المنظمين المبحوثين؟ وما هي سبل معالجتها؟** والتي انبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يوجد لدى المنظمين المبحوثين تصور واضح عن التحديات التسويقية التي تواجهها في ظل التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة وتعيق من نجاح أنشطتها التسويقية ؟
٢. هل تتوافق التحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها ؟
٣. هل تمتلك المنظمين المبحوثين سبلاً لمعالجة ومواجهة التحديات في الوقت الحاضر أو مستقبلاً ؟
٤. هل تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمين المبحوثين ؟
٥. هل تدرك المنظمين المبحوثين الآثار الناجمة عن تلك التحديات في حالة عدم القيام بالأنشطة التسويقية لمواجهتها أو معالجتها ؟

---

(\*) بموجب كتاب جامعة الموصل/ كلية الادارة والاقتصاد ذي العدد ٣٣٠٧ في ١٤ / ٤ / ٢٠١٤.

## ثانياً: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع يعد الأكثر معاصرة لواقع المنظمات عامة والمنظمتين المبحوثتين خاصة في الوقوف على أبرز التحديات التسويقية الموجودة في البيئة ومحاولة الحد منها واتخاذ الإجراءات الاستباقية التي من شأنها أن تقلل قدر الإمكان من تلك التحديات من العرض المفاهيمي للتحديات التسويقية وتمييزها عن المصطلحات الأخرى والخصائص والأنواع والمعالجات، ودراسة الواقع الميداني لوصف متغيراته وتشخيصها ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة لتقديم الاسس العلمية التي يمكن ان يستند عليها مجتمع الدراسة. فضلاً عن ان الدراسة تم إجراءها في معمل الالبسة الجاهزة ولدي وفي الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وهي احدى القطاعات الاقتصادية التي تؤثر في الاقتصاد الوطني، خاصة أن هذه المنظمتين تعاني مشكلات متعددة في أدائها لعملها، وأن هناك منافسة شديدة تواجهها.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين واختيار سبل معالجتها وينبثق عن هذا الهدف اهداف فرعية كالآتي:

1. التعرف على الواقع الحالي للمنظمتين المبحوثتين وما تعانيه من تحديات تسويقية حالية.
2. تحديد اهم التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمتان المبحوثتان.
3. التعرف على اثار التحديات التسويقية التي تواجه المنظمتين المبحوثتين وتقديم بعض المقترحات وسبل معالجتها.
4. التعرف على العلاقة التوافقية بين التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمتين المبحوثتين.
5. التعرف على الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين.

## رابعاً: فرضيات الدراسة

تماشياً مع أهداف الدراسة ومشكلاتها المطروحة فقد اعتمدت الدراسة على الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الاولى "لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمتين المبحوثتين" ويتفرع عنها:
  - أ. لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في معمل الالبسة الجاهزة ولدي.
  - ب. لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى.

٢. الفرضية الرئيسية الثانية "تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين"  
ويتفرع عنها:

- أ. تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في معمل الالبسة الجاهزة ولدي.
- ب. تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى.

#### خامساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها وتبويبها وتفسيرها وتوفير الوصف التفصيلي للحالة المبحوثة ويستند هذا المنهج الى التحليل الشامل للمشكلة المدروسة والتي تتضمن الاتي:

##### ١. أساليب جمع البيانات وتحليلها

بهدف تغطية مضامين الدراسة وتحقيق أهدافها والوصول الى النتائج فقد اعتمد الباحث على أدوات بحثية متعددة للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة التي يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

##### أ. الجانب النظري:

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على مجموعة من المصادر تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والأطاريح العربية والاجنبية، فضلاً عن عدد من البحوث التي تم الحصول عليها من المكتبة الافتراضية لتقديم الجانب النظري للدراسة والذي يتكامل مع الجانب العملي.

##### ب. الجانب الميداني:

استخدم الباحث في جمع البيانات المطلوبة للدراسة الوسائل الآتية:

❖ **المعاينة الميدانية:** قام الباحث بمعاينة الواقع الميداني في المنظمتين المبحوثتين من خلال معاينة واقع العمل في الأقسام ذات العلاقة بالدراسة.

❖ **استمارة الاستبانة:** تعد استمارة الاستبانة إحدى الأدوات الأساسية التي اعتمدت في الدراسة الحالية لقياس متغيرات الدراسة ملحق (١)، انسجاماً مع منهجية البحث، قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (٥٠) في معمل الالبسة الجاهزة ولدي من مجموع (٦٧) اخذت نسبة من هذا المجموع بنسبة ٧٥% من مجموع الهيكل التنظيمي الملحق (٧) تم اعتماد اجاباتهم في تحديد التحديات التسويقية، وتم توزيع استمارة الاستبانة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى بعدد (١٢٣) من مجموع (١٦٤) اخذت نسبة من هذا المجموع بنسبة ٧٥% من مجموع الهيكل التنظيمي الملحق (٨) تم اعتماد اجاباتهم في تحديد التحديات التسويقية، وشملت المدير المفوض للمنظمة المبحوثة ومديري الأقسام ومسؤولي الشعب والأفراد العاملين، وتم استرجاعها بالكامل وبمعدل استجابة



١٠٠%، وقد تم اختيار هذه العينة من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في المنظمة المبحوثة، وتم اختيار المسؤولين في المنظمة المبحوثة، لأنهم يمثلون المسؤولين الإداريين الذي من خلالهم يتم إدارة المنظمة التي تحاول أن تطور وتحسن أدائها، ومن خلال هؤلاء الأفراد يتم تجاوز الكثير من المشكلات والمعوقات بقدرتهم على اتخاذ القرارات اللازمة لما يتمتعون به من صلاحيات، وكذلك فإنه من خلالهم يتم إجراء التغيير في مجمل أنشطة المنظمة وخاصة الأفراد العاملين. وقد تم استشارة الخبراء وعلى ضوء ملاحظتهم تمت الاضافة والحذف والتعديل بما يناسب موضوع الدراسة، وقد تم اعداد استمارة الاستبانة من قبل الباحث استناداً للتحديات التسويقية المقدمة من قبل الكتاب والباحثين، وضمت استمارة الاستبانة ما يأتي:

- ❖ بيانات تعريفية بالمبحوثين وشملت معلومات وظيفية وشخصية عن الافراد المبحوثين.
  - ❖ بيانان تتعلق بقياس أبعاد الدراسة حيث تضمنت (٣) مقاييس لكل المتغيرات.
- وصممت استمارة الاستبانة على مقياس ثلاثي (لا اتفق، محايد، اتفق) وبأوزان (١،٢،٣) وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الأسئلة ولجميع المحاور بوضع نسب الموافقة على كل سؤال.

#### الجدول (١) متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة

ت	التحديات التسويقية	أرقام المتغيرات في استمارة الاستبانة	الرموز المستخدمة في نتائج التحليل لمعمل الالبسة والجاهزة ولدي	الرموز المستخدمة في نتائج التحليل لشركة الادوية والمستلزمات الطبية العامة
	المعلومات التعريفية	-----		
١	تحديات التسويق الاجتماعي	١-٥	X1-X5	Y1-Y5
٢	تحديات الكفاءة والفاعلية	٦-١٠	X6-X10	Y6-Y10
٣	تحديات التقنية التسويقية	١١-١٥	X11-X15	Y11-Y15
٤	تحديات الاتصالات التسويقية	١٦-٢٠	X16-X20	Y16-Y20
٥	تحديات إدارة الجودة التسويقية	٢١-٢٥	X21-X25	Y21-Y25
٦	تحديات المنافسة التسويقية	٢٦-٣٠	X26-X30	Y26-Y30
٧	تحديات ادراك الزبون	٣١-٣٥	X31-X35	Y31-Y35
٨	تحديات الأهداف التسويقية	٣٦-٤٠	X36-X40	Y36-Y40

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

## ٢. اختبارات صدق استمارة الاستبانة

تم إخضاع استمارة الاستبانة المعدة لأغراض الدراسة الحالية إلى اختبارات قبل توزيعها تمثلت بالآتي.

### أ. الاختبار قبل توزيع استمارة الاستبانة

❖ **قياس الصدق الظاهري:** يقصد به قدرة المقياس على قياس الظاهرة قيد الدراسة، واعتمد الباحث على آراء عدد من الخبراء المتخصصين في مجال العلوم الإدارية، الملحق (٢) للتأكد من صحة المقاييس ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح مقياسها ودقتها علمياً.

❖ **قياس الشمولية:** أختبر قياس الشمولية من خلال إلقاء العديد من الأسئلة على السادة الخبراء، وذلك عن مدى شمولية متغيرات الاستبانة.

### ب. الاختبار بعد توزيع استمارة الاستبانة

❖ **الاتساق الداخلي:** ويقصد به درجة استقلالية المتغيرات عن بعضها البعض، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط، ويشير الملحق (٤) إلى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة بين هذه المتغيرات، ومن ذلك نستدل على إمكانية قياس هذه المتغيرات.

## ٣. أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية للتوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

أ. التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لنسب الاتفاق لاستمارة الاستبانة كونها أداة وصف متغيرات الدراسة، وعرض مناقشة النتائج الأولية.

ب. اختبار مربع كاي (Chi-Square)، للتعرف على العلاقة التوافقية بين المتغيرات.

ت. معامل الانحدار المتدرج ( $R^2$ ) لبيان الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة.

### سادساً: حدود الدراسة

وتتضمن الحدود الزمانية والمكانية للدراسة وكالاتي:

١. **الحدود الزمانية:** يتمثل زمن اعداد الرسالة في المدة من ٢٠١٣/١٠/٨ ولغاية ٢٠١٤/١٠/٨ فترة اكمال الدراسة.

٢. **الحدود المكانية:** تم اختيار (معمل الالبسة الولادية) و(الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية) مكاناً للدراسة الحالية، وللمبررات الاتية:

❖ وضوح فكرة الدراسة وانسجام الميدان مع منظمات الاعمال.

❖ ارتفاع مستوى التحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين.

### المبحث الثالث

#### وصف مجتمع الدراسة والافراد المبحوثين

يتطرق هذا المبحث الى الجوانب المتعلقة بوصف مجتمع الدراسة والافراد المبحوثين:

##### أولاً: وصف مجتمع الدراسة

لقد تم اختيار معمل الالبسة الولادية والشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى مجالاً تطبيقياً للدراسة، ويعد تحديد موقع الدراسة امراً ضرورياً من اجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات والتي تعد شروطاً لازمة في استمارة الاستبانة التي تخص العينة المبحوثة (العنزي، ٢٠٠٨، ٩٩)، لذلك وضع الباحث المنظمتين المبحوثتين هدفاً له لاجراء الدراسة الميدانية منذ البدء، وقد تطلب منه ذلك الانتظار لاستحصال الموافقات المبدئية الاصولية، وقد قام الباحث بمقابلة المدير في تلك المنظمتين المبحوثتين عارضاً عليه فكرة الدراسة ومحتواها مبيناً اهداف الدراسة واهميتها وبعد عدد من المقابلات والزيارات حصلت الموافقة على اجراء الدراسة ومن ثم قام الباحث بإجراء الحوارات والمقابلات الشخصية وتوزيع استمارة الاستبانة للدراسة الحالية.

##### ١. وصف عينة مجتمع الدراسة في معمل الالبسة الولادية في الموصل

أ. مقدمة تاريخية للمعمل: معمل الالبسة الولادية في الموصل احد معامل الشركة العامة لصناعة الالبسة الجاهزة التي تضم ايضاً مصنع الغزل والنسيج في الموصل ومشروع القطن الطبي ومحلج القطن في كركوك ومعمل الخياطة في برطلة.

تأسس المعمل عام ١٩٨٢ براس مال قدره (٩,٥ مليون دينار) وبدأ الانتاج الفعلي عام بطاقاته التصميمية البالغة (١٢١٠٠٠٠ قطعة) سنوياً، ولا يزال يعمل بها لحد الان رغم الظروف الصعبة التي مر بها، المعمل متخصص في انتاج الالبسة الولادية والبنائية لمختلف الفئات العمرية.

##### ب. شرح موجز عن اقسام المعمل:

❖ قسم اعداد التصاميم والقوالب: تبدأ الحلقة الاولى للإنتاج وهي (مرحلة انشاء الموديل) معتمداً على الابتكارات الشخصية للمصممين او نشرات دور الازياء العالمية ودار الازياء العراقية اضافة الى حاجة السوق، وبعد اقرار تنفيذ الموديلات تجري عمليات اعداد القوالب التي يتم على ضوئها تحديد الكميات المطلوبة للإنتاج.

❖ قسم الفصال والتحضيرات: يتكون القسم من سبع مناضد مزودة بمكائن خاصة لنشر الاقمشة، تتحرك يدوياً او ذاتياً لتسهيل عمليات القص باستخدام مقصات عامودية، وفق

الباترونات المنفذة والمقررة من قسم التصميم، بعدها يتم ترقيم ورزم القطع وفق نظام الانتاج الدقيق.

❖ **قسم الخياطة:** يضم القسم (٩٢٣ مكنة) خياطة عادية ومتخصصة، موزعة على (١٥) خط انتاجي، اذ ان كل خط انتاجي متخصص لإنتاج نوعية محددة من الموديلات.

❖ **قسم البرمجة:** يقوم بإعداد خطط الانتاج (السنوية، الشهرية، اليومية)، وبرمجة الانتاج في كافة الاقسام، لتحقيق انسيابية متوازنة، فضلاً عن توفير كافة لوازم الخياطة، مستخدماً نظام الحاسبة الالكترونية في نشاطاته.

❖ **قسم التكنولوجيا:** من واجباته الاساسية توزيع مراحل العمليات الانتاجية وتحضير خارطة المكنات المطلوبة، لتنفيذها وتدريب العاملين وفق نظام وتوزيع الوقت والحركة بشكل ثابت وكافة مراحل الانتاج بالتفصيل.

❖ **مركز التدريب:** يتبنى تدريب الكوادر الانتاجية في دورات تخصيصية متعاقبة، بكورسات خياطة اولية تؤهلها للدخول الى حلقات الانتاج .

❖ **قسم السيطرة النوعية:** يقع على عاتقه مهام الفحص والتكميل وتقليل المرفوضات بالانتاج، الى الحد الادنى وفوق المواصفات القياسية المعتمدة من قبل الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية.

❖ **قسم الصيانة:** يحتوي المصنع على نظام متكامل للصيانة. اضافة الى تصنيع بعض قطع الغيار في ورشة الصيانة، التي تحول دون توقف المكنات والتي كانت تستورد سابقاً.

❖ **قسم الخدمات الهندسية:** يقوم الدور الاساسي والفاعل في تأمين الطاقات من التيار الكهربائي والبخار المضغوط والانارة، ويحوي على ورش تصليح الماطورات والعدد والأدوات الأخرى، كذلك يؤمن تصنيع قطع غيار وفق الامكانيات المتاحة.

٢. وصف مجتمع الدراسة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى:

❖ **مقدمة تاريخية عن الشركة:** تأسست الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى عام (٢٠٠٢) وفقاً لقانون الشركات العامة رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ المعدل بعد ان كانت مصنعاً تابعاً للشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء وتعد اول شركة دوائية حكومية تحصل على شهادة الجودة الدولية (ISO9001:2008) فضلاً عن حصولها على شهادة جودة ثانية من هيئة الاعتمادية الاسترالية (JAS ANZ) تعزز الشهادة الاولى وتؤكد تطبيق الشركة لمبادئ ونظم شهادة الجودة الدولي (ISO 9001:2008) بدا الانتاج في الشركة بعدد محدود من المستحضرات ثم تطورت امكانياتها في عام ٢٠٠٢ لتدخل مرحلة جديدة من التطوير تمثلت بإضافة عدد من الخطوات الانتاجية الحديثة المتطورة واتساع

انتاجها كما ونوعاً لتكون احدى الشركات المتميزة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن والتي بدأت اعمالها الفعلية في ٢٠٠٢/٧/١.

تنتج الشركة حالياً أكثر من ١٩٥ مستحضراً دوائياً بمختلف الاشكال الصيدلانية وتعتمد في انتاجها على المواصفات العالمية الواردة في دساتير الادوية الامريكية والبريطانية (BP, USP) وتلبي احتياجات الزبائن من ناحية الجودة والسعر وتستمر الشركة افاقياً بتنوع انتاجها بإدخال مستحضرات جديدة ذات جودة عالية واسعار مناسبة والتوسع عامودياً برفع الطاقات الانتاجية لأقسامها الانتاجية واستحداث اقسام انتاجية جديدة وفي العام ٢٠١٣ احيلت الشركة الى استثمار بموجب عقد مشاركة لمدة ١٨ سنة مع شركة GMS Holding الاردنية القابضة وباشرت نمائها في ٢٠١٣/٩/١.

❖ **موقع الشركة:** تقع الشركة على بعد ١٠ كم شمال مدينة الموصل ٤٢٠ كم من العاصمة بغداد وتشغل مساحة (٨٠٠) الف متر مربع.

❖ **اقسام الشركة الانتاجية:** تمارس الشركة نشاطها في تصنيع المستحضرات الصيدلانية من خلال المصانع التابعة لها وهي:

❖ **مصنع ادوية نينوى:** ويتألف من اقسام انتاجية عديدة وهي قسم الحبوب وقسم الكبسولات وقسم الشراب وقطرات الفم وقسم الخلاصات والمعقمات وقسم المراهم والتحاميل وقسم قطرات العيون وقسم البخاخات وقسم المضادات الحيوية وقسم الامبولات وقسم انتاج الادوية المضادة للسرطان.

❖ **مصنع المحاليل الوريدية:** يعد مصنع المحاليل الوريدية ثاني اكبر مصانع الشركة والفريد من نوعه على مستوى العراق ويقع في حي الصناعي في الجانب الايسر من مدينة الموصل وتبلغ مساحته الكلية حوالي ١٨٠٠٠ متر مربع ويحتوي على خط متطور لإنتاج المحاليل الوريدية بطاقة انتاجية تصل الى ١٠ ملايين قنينة ساعة ٥٠٠ مل سنوياً ويقوم بإنتاج ١٩ نوعاً من المحاليل الوريدية المنقذة للحياة والمحاليل المستعملة في عمليات جراحة القلب المفتوح ومحاليل غسل الكلية وغيرها.

❖ **سيطرة نوعية محكمة لضمان جودة المنتج:**

تفرض الشركة نظاماً محكماً للسيطرة النوعية على كافة مراحل انتاج الادوية تجنباً لأي انحراف نوعي اذ يخضع الدواء الى فحوصات كاملة ابتداءً من كونه مادة اولية مروراً بعملية التصنيع.

❖ **اهداف الشركة**

تتركز اهداف الشركة على تنفيذ خطوات تهدف الى تحقيق نمو حقيقي بموارد الشركة للوصول الى الاعتماد على الموارد الذاتية واهمها:

- ✓ التوسع بالطاقات الانتاجية والخدمية وفق جدول زمني وبما يحقق التطوير المستمر بالإنتاجية.
- ✓ تقليل الكلف وتعظيم الايرادات لزيادة الاعتماد على الموارد الذاتية في تغطية احتياجات الشركة لاستمرار ممارسة نشاطها.
- ✓ التوسع بالإنتاج النوعي وتطوير النوعية والتعبئة والتغليف لدعم مقومات المنافسة مع الشركات الاخرى والمستحضرات المنافسة في السوق
- ✓ اعادة تأهل الخطوط والمكائن والاجهزة المتوقفة والتي تحقق واردات اضافية.
- ✓ استغلال المبالغ المخصصة للموازنة الاستثمارية بما يضمن التنفيذ المالي والمادي وبما يحقق تعظيم الواردات.
- ✓ العمل على تفعيل الاستثمار والدخول في شركات عالمية رصينة عن طريق الاتصال المباشر مع هذه الشركات والمستثمرين والاستفادة من قدراتهم لنقل التكنولوجيا وتطوير الخطوط الانتاجية واستغلال الطاقة الفائضة.
- ✓ تلبية متطلبات السوق واستهداف اسواق جديدة والالتزام بمدة زمنية للتجهيز والتركيز على التسويق والمبيعات لتحقيق ايرادات تغطي تكاليف العمالة والمصاريف التشغيلية الاخرى.
- ✓ اعتماد مصادر موثوقة ورصينة لتجهيز المواد الاولية الداخلة في عملية تصنيع الادوية.
- ✓ تطوير الاعلام الدوائي والعمل على ايجاد منهجية جديدة للإعلام بكل مفاصله الاساسية للترويج عن منتجات الشركة وتشجيع المواطن على اقتناء المنتج الوطني.
- ✓ تنفيذ برامج واسعة لتنمية قدرات العاملين وبناء القدرات من خلال بناء شبكة من الارتباطات مع الجامعات ومراكز البحوث والعمل على الاستغلال الامثل والعادل للموارد البشرية المتاحة.

ثانياً: وصف الافراد المبحوثين<sup>(\*)</sup>

الجدول (٢) وصف الافراد المبحوثين لمعمل الألبسة الجاهزة ولدي (A)

الجنس			
انثى		ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٤٨	٢٤	٥٢	٢٦
الفئات العمرية			
٥١ فأكثر	٤١-٥٠ سنة	٣١-٤٠ سنة	٢١-٣٠ سنة

(\*) المنظمة (A) متمثلة بمعمل الألبسة الجاهزة ولدي والمنظمة (B) متمثلة في الشركة العامة لصناعة الادوية .

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١٢	٦	٤٦	٢٣	٣٢	١٦	١٠	٥
التحصيل العلمي							
اعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١	٢	٩	١٨	٣٥	٧٠	٤	٨
١	٢	٩	١٨	٣٥	٧٠	٤	٨
عدد سنوات الخدمة							
٦ فأقل		٧-١٢ سنة		١٣-١٩ سنة		٢٠ فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٢	٤	١٢	٢٤	٢٠	٤٠	١٦	٣٢
الدورات التدريبية							
أ. داخل القطر							
لا يوجد		دورة واحدة		دورتان		ثلاث دورات فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٨	٤	١٣	٢٦	١٦	٣٢	١٧	٣٤
ب. خارج القطر							
لا يوجد		دورة واحدة		دورتان		ثلاث دورات فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٦٨	٣٤	١١	٢٢	٥	١٠	-	-

$$N = ٥٠$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (٢) ما يأتي:

- الجنس: النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين هي الذكور اذ بلغت (٥٢%) في مقابل (٤٨%) من الاناث، مما يشير الى اعتماد المعمل في استخدام نسبة مقاربة من الذكور والاناث في انجاز المهام.

٢. **العمر:** نسبة الفئة العمرية (٤١-٥٠) بلغت (٤٦%) وهى النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين تليها الفئة العمرية (٣١-٤٠) اذ بلغت (٣٢%) من افراد العينة تليها الفئة العمرية (٥١ فاكثراً) والبالغة (١٢) واخيراً جاءت الفئة العمرية (٢١-٣٠) اذ بلغت (١٠%) الامر الذي يؤشر امتلاك المعمل لنسبة عالية من الفئات المتميزة ذات القدرة على العمل وإنجاز المهام.

٣. **التحصيل العلمي:** النسبة الأعلى كانت لحملة شهادة البكالوريوس والبالغة (٧٠%) تليها شهادة دبلوم فني البالغة (١٨%) ثم شهادة الدبلوم العالي بلغت (٨%) ثم الاعدادية فما دون وشهادة الماجستير بنفس النسبة والبالغة (٢%) في حين لم يسجل لحملة شهادة الدكتوراه، مما يؤشر الى ان النسبة الاكثر من النصف هي لمن يحمل شهادة البكالوريوس، فضلاً عن افتقاد المعمل لحملة الشهادات العليا ممن لهم التأثير البالغ في مختلف النشاطات.

٤. **عدد سنوات الخدمة:** ان نسبة الافراد المبحوثين ممن لديهم خدمة (١٣-١٩) بلغت (٤٠%) وهى النسبة الأكبر تليها الخدمة (٢٠ فاكثراً) بما يعادل (٣٢%) ومن لديهم خدمة (٧-١٢) قد بلغت (٢٤%) من العينة في حين كانت من لهم خدمة (٦ فأقل) بلغت (٤%)، تشير النتائج أعلاه ان نسبة الافراد في المعمل ممن بلغت خدمتهم (١٣-١٩) الامر الذي يؤكد وجود الخبرة لدى العديد من هؤلاء الافراد بماهية عمل المعمل.

٥. **الدورات التدريبية:** بلغت نسبة الافراد المشاركين في الدورات التدريبية داخل القطر ممن قد زود في (ثلاث دورات فاكثراً) بنسبة (٣٤%) وهى النسبة الأكبر تليها (دورتان) حيث بلغت (٣٢%) ثم (دورة واحدة) قد بلغت (٢٦%) واخيراً (لا يوجد) دورات تدريبية بلغت (٨%)، وبلغت نسبة الافراد المشاركين في الدورات التدريبية خارج القطر ممن لم يزود في أي دورة (٦٨%) تليها (دورة واحدة) اذ بلغت (٢٢%) ثم (دورتان) قد بلغت (١٠%) واخيراً (لا يوجد) دورات تدريبية بلغت (٠%)، الامر الذي يؤشر عن قلة توافر تلك الدورات خارج القطر وقلة مشاركة افراد المعمل.

**الجدول (٣) وصف الافراد المبحوثين للشركة العامة لصناعة الادوية (B)**

الجنس							
ذكر				انثى			
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
٨٥	٦٩	٣٨	٣١				
الفئات العمرية							
٢١-٣٠ سنة		٣١-٤٠ سنة		٤١-٥٠ سنة		٥١ فاكثراً	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة



٢٣	١٩	٤٩	٤٠	٤١	٣٣	١٠	٨
التحصيل العلمي							
اعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٤	٣	١٤	١١	٨٢	٦٧	٢١	١٧
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
عدد سنوات الخدمة							
٦ فأقل		٧-١٢ سنة		١٣-١٩ سنة		٢٠ فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١٢	١٠	٥٩	٤٨	٤٢	٣٤	١٠	٨
الدورات التدريبية							
أ. داخل القطر							
لا يوجد		دورة واحدة		دورتان		ثلاث دورات فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
١٠	٨	٣٢	٢٦	٤٢	٣٤	٣٩	٣٢
ب. خارج القطر							
لا يوجد		دورة واحدة		دورتان		ثلاث دورات فأكثر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٨٨	٧٢	٢٦	٢١	٥	٤	٤	٣

$$N = ١٢٣$$

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣) ما يأتي:

١. الجنس: النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين هي الذكور اذ بلغت (٦٩%) في مقابل

(٣١%) من الاناث، مما يشير الى اعتماد المعمل بالدرجة الأولى على الذكور في

انجاز المهام.

٢. العمر: نسبة الفئة العمرية (٣١-٤٠) بلغت (٤٠%) وهى النسبة الأكبر من الافراد

المبحوثين تليها الفئة العمرية (٤١-٥٠) اذ بلغت (٣٣%) من افراد العينة وجاءت الفئة

العمرية (٢١-٣٠) اذ بلغت (١٩%) واخيراً الفئة العمرية (٥١ فأكثر) والبالغة (٨%)

الامر الذي يؤشر امتلاك المعمل لنسبة عالية من الفئات المتميزة ذات القدرة على العمل

وانجاز المهام.

٣. التحصيل العلمي: النسبة الأعلى كانت لحملة شهادة البكالوريوس والبالغة (٦٧%) ثم

شهادة الدبلوم العالي بلغت (١٧%) تليها شهادة دبلوم فني البالغة (١١%) ثم الاعدادية

فما دون بنسبة (٣%) وشهادة الماجستير البالغة (٢%) في حين لم يسجل لحملة شهادة الدكتوراه، مما يؤشر الى ان النسبة الاكثر من النصف هي لمن يحمل شهادة البكالوريوس، فضلاً عن افتقاد المعمل لحملة الشهادات العليا ممن لهم التأثير البالغ في مختلف النشاطات.

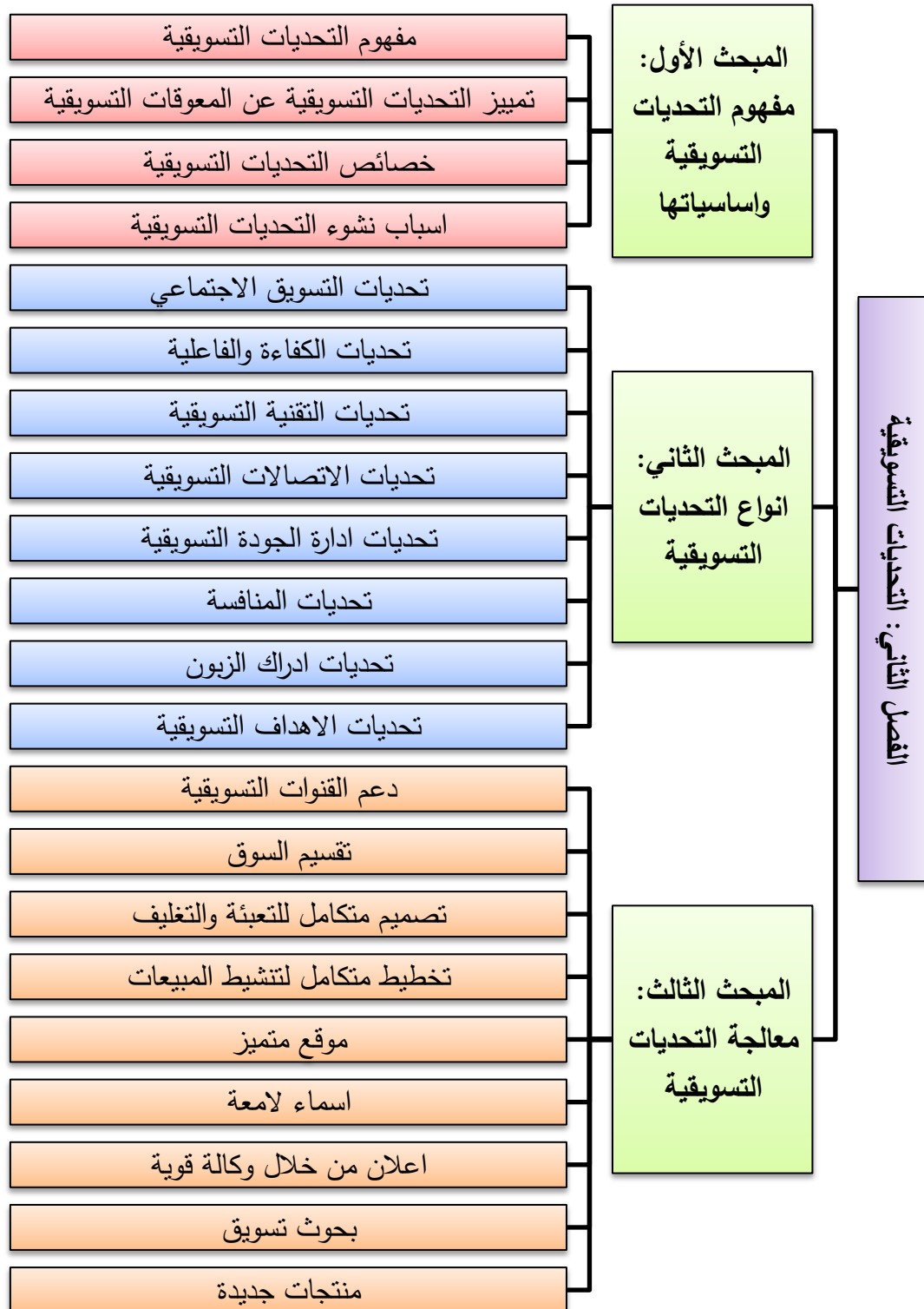
٤. **عدد سنوات الخدمة:** ان نسبة الأفراد المبحوثين ممن لديهم خدمة (٧-١٢) قد بلغت (٤٨%) من العينة وهي النسبة الأكبر وممن لديهم خدمة (١٣-١٩) بلغت (٣٤%) في حين كانت من لهم خدمة (٦ فأقل) قد بلغت (١٠%) تليها الخدمة (٢٠ فأكثر) بما يعادل (٨%)، تشير النتائج أعلاه ان نسبة الافراد في المعمل ممن بلغت خدمتهم (٧-١٢) الامر الذي يؤكد وجود الخبرات المختلفة لدى العديد من هؤلاء الافراد بماهية عمل المعمل.

٥. **الدورات التدريبية:** بلغت نسبة الافراد المشاركين في الدورات التدريبية داخل القطر ممن قد زود في (دورتان) اذ بلغت (٣٤%) وهي النسبة الأكبر تليها (ثلاث دورات فأكثر) بنسبة (٣٢%) ثم (دورة واحدة) قد بلغت (٢٦%) واخيراً (لا يوجد) دورات تدريبية بلغت (٨%)، وبلغت نسبة الافراد المشاركين في الدورات التدريبية خارج القطر ممن لم يزود في أي دورة (٧٢%) تليها (دورة واحدة) اذ بلغت (٢١%) ثم (دورتان) قد بلغت (٤%) واخيراً (لا يوجد) دورات تدريبية بلغت (٣%)، الامر الذي يؤشر عن قلة توافر تلك الدورات خارج القطر وقلة مشاركة افراد المعمل فيها.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني التحديات التسويقية

انبرى هذا الفصل لتقديم ثلاثة مباحث، تضمنت فقرات متعددة، يستهدف الباحث من خلالها توضيح الركائز الأساسية للتحديات التسويقية، الشكل (٢).



الشكل (٢) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثاني

## المبحث الأول

### مفهوم التحديات التسويقية واسباب نشوئها

#### أولاً: مفهوم التحديات التسويقية

تعد التحديات من المفاهيم الشائعة الاستخدام في الآونة الأخيرة بشكل كبير والاستخدام في المجال العلمي والتربوي والاقتصادي، وهذا المفهوم قد يحمل في طياته المعنى السلبي كما أنه قد يحمل المعنى الإيجابي الذي يدفع الفرد والمجتمع إلى التقدم والإصلاح، وعرف الإنسان التحديات منذ أن خلقه الله ولجأ إلى وسائل عديدة لمواجهة هذه التحديات، وحثت جميع الأديان الإنسانية على مواجهة التحديات وإدارتها، وفي القرآن الكريم دلائل كاملة ففي قصة سيدنا يوسف عليه السلام، قال تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ﴾ (٤٦) قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ (٤٧) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَحْصِنُونَ (٤٨) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعَصِرُونَ ﴿يَتَضَحَّحُّ مِنْ خَلَالِ هَذِهِ الْآيَاتِ أَنَّ هُنَاكَ تَحْدِيَّاتٍ، ويمكن بيان معنى التحدي لغةً واصطلاحاً:

١. **التحدي لغةً:** التحدي لغةً بمعنى المباراة والمبارزة، وكلمة التحديات جمع تحد، وكلمة التحدي مصدر لفعل تحد، مضعف فعل حدا جاء في لسان العرب تحديت فلانا إذا بارئته في فعل ونارعتة الغلبة، وهي الحديا بمعنى المباراة والغلبة، يقال: أنا حدياك أي معارضك، وهذا حدياً هذا أي ندّه ونظيره، وأنا حدياك بهذا الأمر أي: مباريك الوحيد فابرز لي وحدك نلاحظ أن معاني التحدي تدور حول التعمد والقصد والمبارزة والمبادرة (ابن منظور، ١٩٩٠: ١٦٨).
٢. **التحدي اصطلاحاً:** التحدي اصطلاحاً يتصل اتصالاً وثيقاً بالمعنى اللغوي، فهو طلب الإتيان بالمثل على سبيل المنازعة والغلبة، ويتحدد المثل تبعاً لما يتحدى به (ابن خلدون، ١٩٨٤: ٣).

وتعد التحديات التسويقية من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والمنظرين في إدارة الأعمال إلى جانب الباحثين خلال العقود الأخيرة، إذ وردت العديد من التعاريف للباحثين وأظهرت اختلافات فيما بينها على وفق آرائهم ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه يصلح أن يكون شاملاً وجامعاً لمفهوم التحديات التسويقية، الجدول (٤).

#### الجدول (٤): تعريف التحديات التسويقية وفق آراء العديد من الباحثين

ت	الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
١	خطاب	١٩٨٥	٨٧	مجموعة الظروف والموارد والإمكانيات التسويقية التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع وبالأخص تلك الظروف والمتغيرات البيئية الخارجية.
٢	Rue and Holland	١٩٨٩	١٠٩	الافتراضات التسويقية التي تحمل عواقب سلبية.
٣	خليل	١٩٩٠	٥٣	الاتجاهات التسويقية التي تؤثر سلباً في نمو المنظمة وأرباحها المستقبلية.
٤	Rowe et. al	١٩٩٤	١٩٩	أي موقع غير ملائم في البيئة التسويقية للمنظمات يكون قوة ضارة لاستراتيجيتها.
٥	Robinson and Pearce	١٩٩٧	١٧١	ظرف أو ظروف غير ملائمة موجودة في بيئة التسويق لتجعلها غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوب فيها التي تنوي الوصول إليها إلا إذا ما أحسنت التعامل معها.
٦	Larsen,R,	٢٠٠١	٢٩	ذلك الوضع التسويقي الذي يمثل وجوده أو عدم وجوده تهديداً أو إضعافاً، أو تشويهاً، كلياً أو جزئياً، دائماً كان أو مؤقتاً، لوجود وضع آخر يُراد له الثبات والقوة والاستمرار.
٧	Hitt et. al	٢٠٠١	٨	قدرة المنظمة على تشخيص معطيات بيئتها بواقعية عالية والتعامل معها بحذر منطقي يقود إلى الأمثلة في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وعبرها نحو الميزة المستدامة.
٨	McFarlin and Sweeney	٢٠٠٣	٣٣	صعوبات ومشاكل تعيق الأداء التسويقي وتعرقل تحقيق أهدافه المرسومة، إلا أنه لا يعني استحالة اكتشافها والتعامل معها.
٩	فتحي	٢٠٠٥	١٥	تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق تسويقية نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
١٠	الزبيدي	٢٠٠٦	٦٦	عبارة عن الحدود والموانع التي تقف بوجه تحقيق المنظمة لأهدافها
١١	الصميدعي و العسكري	٢٠٠٧	١٣	أي نشاط تسويقي يعاني من حالة عدم التأكد التي تؤدي إلى تنذبذ الأسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها وتتشا حالة تنذبذ الأسعار من التغير في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه.
١٢	الصميدعي والعسكري	٢٠٠٩	٨	تلك العوامل المعيقة المرتبطة بالعمليات البنائية والإجرائية والتنفيذية التي تعرقل أو تؤثر في حركة المنظمات في النمو والتوسع في الأسواق المختلفة والتي تحد من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية وتقلل من فرص أو حركة النمو المستقبلي.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بالمصادر المذكورة أعلاه.

ومن خلال التعاريف التي وردت في الجدول (٤) يتضح الآتي:

١. تتصف التحديات التسويقية بالجانب السلبي المتمثل (لا تستطيع السيطرة عليه، تحمل عواقب سلبية، تؤثر سلباً في نمو الأرباح، موقع غير ملائم، ظروف غير ملائمة، تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً، صعوبات ومشاكل تعيق الأداء التسويقي وتعرق تحقيق أهدافه، الموانع، تذبذب الأسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها).

٢. تتصف التحديات التسويقية بالجانب الإيجابي المتمثل (الأمثلة في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وعبورها نحو الميزة المستدامة، لا يعني استحالة اكتشافها والتعامل معها). ويرى الباحث انه يمكن تعريف التحديات التسويقية إجرائياً على أنها (هي الظروف والموارد والإمكانات النابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية التي تمثل تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دائماً كان أو مؤقتاً وبما يؤثر سلباً أو إيجابياً على الوظيفة التسويقية). وتقارب مفهوم التحديات مع مفاهيم أخرى لأحداث مشابهة لها منها (الموسي، ٢٠٠٦، ١٣):

١. **المشكلة:** موقف غامض يثير مجموعة من التساؤلات حول إمكانية الاستمرار في تحقيق الأهداف، وهي حالة غير مرغوب فيها وتحتاج إلى جهد منظم للتعامل معها.

٢. **الواقعة:** حدث محدود الأثر قد يكون إيجابياً أو سلبياً ويمكن التعامل معه والسيطرة عليه في مدة زمنية قصيرة نسبياً.

٣. **الظاهرة:** تغير تدريجي لموقف غريب وغير عادي قد يكون إيجابياً أو سلبياً، كما يتسم بالتكرارية وإمكانية التعامل معه.

٤. **الحادث:** خلل يؤثر مادياً في كفاءة النظام في مجمله مما قد يحدث توقفه وإعاقة عن تحقيق أهدافه، وينتهي في لحظة وقته وليس له امتداد.

**ثانياً: تمييز التحديات التسويقية عن المعوقات التسويقية**

إن التمييز بين مفهومي التحديات التسويقية والمعوقات التسويقية بحاجة إلى تشخيص محاور الاختلاف بينهما، والتي يراها (Barney and Hesterly, 2006: 9) و (Cipe, 2007: 7) الجدول (٥):

#### ١. المدى الزمني

تمتد التحديات التسويقية لفترات زمنية أطول حتى أنها قد تقترب من وصفها بالظاهرة، وتتنامي تدريجياً بشكل يجعل معالجتها هي الأخرى بحاجة إلى فترات زمنية ليست بالقصيرة. أما المعوقات التسويقية فيمكن أن تحدث في فترات زمنية مختلفة، لكنها تتصف غالباً بسرعة مواجهتها ومعالجتها.

#### ٢. نوع الحلول المناسبة لها

التحديات التسويقية بحاجة إلى حلول تعاونية تشترك فيها أهم المنظمات إن لم تكن جميعها، وتستدعي المزيد من التشاور والتنسيق، والبحث والتقصي وصولاً إلى حلول تمتاز غالباً في أنها تراكمية تدريجية، وهذا ما يجعل المنظمات الأنموذج لذلك التعاون وصولاً إلى الالتقاء عند أجندة واضحة للحلول المطلوبة وبما يظهر قدراً أكبر بين حزمة الحلول أو ادوار تلك الحلول عند التطبيق، أما ما يتعلق بالمعوقات التسويقية فهي تتطلب جهداً ذاتياً أو استشارياً تبذله المنظمات لمعالجة هذه المعوقات والتخلص منها، أو تكييفها.

### ٣. العمومية

تشترك في التحديات التسويقية جميع المنظمات، سواء أكان في نطاق مكاني أم زمني أو لكليهما، على وفق تقارب حجم تلك المنظمات، فيما تعصف المعوقات التسويقية بمنظمات بعينها أو أكثر دون غيرها وهذا ما يجعل التمييز بينهما ينطلق من شمولية النطاق الذي تنتشر فيه تأثيرات كلا المفهومين، فالتحديات التسويقية هي الأوسع تأثيراً وانتشاراً.

### ٤. إمكانية التخطي

إن من المهم هنا الإشارة إلى إمكانية تحويل التحديات التسويقية إلى معايير تقاس فيها نسب تخطي المنظمات المختلفة لعقباتها المتعددة، وكثيراً ما نتحدث عن إمكانية تحويل التحديات إلى فرص تغتنمها المنظمات للوصول إلى حلول ناجحة لمشكلاتها، أو للمبادرة والوثوب إلى آفاق تطويرية أفضل، وهذا ما يؤشر إلى فارق دقيق بين مكنونات المفهومين، يتجسد في اشتغال التحديات التسويقية على بعض المضامين الإيجابية؛ ولأسيما أنها تفصح عن وجود إمكانية في أن تتعايش المنظمات معها وتتخطاها، أما المعوقات التسويقية فهي كثيراً ما تقترب بالمضامين السلبية، وتخشى المنظمات من أن تفسد المعوقات بآمالها وخططها، وبذلك فهي دائمة الحذر والتيقظ من ما تنطوي عليه المعوقات من مخاطر، لذا على قادة المنظمات أن تتعامل مع التحديات التسويقية على أن تحتوبها في كل مرحلة لان التعامل مع تحديات كل مرحلة يمكن أن يكسب القائد مهارة في التعامل مع تحديات المرحلة التي تليها، فضلاً عن إن مجرد العلم بما تحتويه كل مرحلة من تحديات تمنح القائد فرصاً أفضل للبقاء في مركب القيادة، وإذا ما أسعفه الحظ بالبقاء فإنه سيكتسب المزيد من الثقة والقوة.

### ٥. نطاق التأثير

يلازم التحديات التسويقية التعقيد والشك ويكتنفها الغموض بدرجاته المختلفة، وهي التي تتطلب الدرجات العليا من القدرات الحدسية التي تنبثق عنها رؤى الاستشراف المستقبلية العالية المنطلقة من الإدراك المتبصر للصورة الكلية للواقع والمستقبل، وبذلك فإنها تمتاز بالتشعب الشديد وتبجذر منطلقاتها، وكثرة تداعياتها ومعطياتها وفي الجانب الآخر نجد أن المعوقات



التسويقية تتصف ببعض من كل ما اتصفت به التحديات ولكن في جانب أضيق، وفي ملامح أكثر وضوحاً.

#### الجدول (٥) تمييز التحديات التسويقية عن المعوقات التسويقية

ت	المعايير	التحديات التسويقية	المعوقات التسويقية
١	المدى الزمني	مديات زمنية طويلة	مديات زمنية قصيرة
٢	نوع الحلول المناسبة لها	تتطلب حلول تعاونية	تتطلب جهداً ذاتياً أو استشارياً
٣	العمومية	الأوسع تأثيراً وانتشاراً	تعصف بمنظمات بعينها أو أكثر دون غيره
٤	إمكانية التخطي	اشتمالها على بعض المضامين الإيجابية	كثيراً ما تقترن بالمضامين السلبية
٥	نطاق التأثير	يلازمها التعقيد والشك ويكتنفها الغموض بدرجاته المختلفة، وتمتاز بالتشعب الشديد ويتجذر منطلقاتها	تتصف ببعض من كل ما اتصفت به التحديات ولكن في جانب أضيق، وفي ملامح أكثر وضوحاً

المصدر: من إعداد الباحث.

إلا أن من المهم هنا أن نلمس أبعاد العلاقة المتداخلة بين التحديات التسويقية والمعوقات التسويقية، متمثلة في أن الكثير من المعوقات ربما تتحول إلى تحديات لا تعصف بمنظمات واحدة في قطاع الأعمال، بل أنها قد تمتد إلى القطاع بأكمله، وربما تتداعى لتؤثر في القطاعات المتكاملة والبديلة، وإن التحديات التسويقية ذاتها ربما تضم في جنباتها الكثير من المعوقات التسويقية المتباينة في شدة تأثيرها ونطاق ذلك التأثير.

#### ثالثاً: خصائص التحديات التسويقية

تتميز التحديات التسويقية بعدة خصائص تمثل توجهات جديدة تفرض نفسها على بيئة المنظمات وفيما يأتي أهم هذه الخصائص (عبد القادر، ٢٠٠٩: ٣):

##### ١. التنافسية

لم تعد المنافسة بالشكل المتعارف عليه في ظل النظام الاقتصادي الجديد مناسبة للافتراضات والقواعد المقبولة لمعظم نماذج السوق فبدلاً من الحدود الواضحة للأسواق بالشكل الذي يمكن من خدمة مجموعة محدودة من الزبائن، في إطار مجموعة محددة من المتنافسين، فإن هياكل الأسواق وحدودها قد أصبحت غير محددة ومن هنا أصبحت المنافسة حادة فيما يتعلق بتحقيق وظيفة المنتج ومنفعة الزبون، وأصبحت هناك صعوبة في تحديد مدى إدراك الزبون لمنافع المنتج متعدد الأغراض.

لقد أدت التقنية المتطورة إلى إلغاء عنصر المكان من مفهوم السوق، وإحلال مفهوم الفضاء السوقي بديلاً عنه، والذي يُعد التقاءً للحاجات والرغبات المتصلة والقائمة على أساس

شبكات أعمال عالمية تتيح للمنظمات أن تقدم خدماتها لتلبية طلبات الزبائن على مدار ٢٤ ساعة يومياً.

## ٢. الأسواق غير المتصارعة

وتأتى هذه السمة المميزة للتحديات التسويقية نتيجة تصارع قوتين هامتين هما:

أ. **قوى التجانس:** إن وجود الماركات والعلامات التجارية العالمية، والتعليم الجيد، وفرص السفر والتنقل، والطفرة في مجال الاتصالات كل ذلك يؤدي إلى تشابه أنماط الحياة، ومن ثم التماثل في متطلبات الزبائن، فضلاً عما تؤدي إليه شبكة المعلومات الدولية من تجانس ونمطية، مما يؤدي إلى اعتماد قرارات الاختيار على مدى وفرة معلومات المقارنة.

ب. **قوى النمو والتعدد:** وبموجب هذه القوى فإن الأسواق الكبيرة تنقسم وتتعدد، ومن ثم يوجد في كل دولة أقساماً سوقية متجانسة تعكس الاختلافات في أنماط الحياة والدخل.

## ٣. تزايد وقوة نفوذ الزبائن

إن أهم خصائص التحديات التسويقية أنه يعاد تشكيل الأسواق وتنظيمها بشكل مستمر ومن ثم تكون التساؤلات المطروحة متعلقة بسلوكيات الزبائن مع هذه التغيرات وما مدى استجابتهم للتغيرات في عناصر المزيج التسويقي، وهل ستستمر النماذج السلوكية الحالية؟ أم أن هناك طرائق سلوكية جديدة يتعين دراستها وتحديد بدائلها؟ وتشير هذه الخاصية إلى مجموعة من النتائج المهمة المرتبطة بسلوك الزبون والتي تدعم الاتجاه نحو تزايد قوة ونفوذ الزبائن وهي:

أ. نتيجة تطور وسائل الإعلان، فقد أصبح الزبائن يعلمون بشكل أفضل وأصبح لديهم الكثير من الخيارات، كما أتاحت لهم طرائق كثيرة لإحراز اختياراتهم.

ب. نتيجة لازدياد أهمية الوقت وقيمه لمعظم الزبائن، لذا فإنهم على استعداد لدفع الكثير توفيراً لوقتهم وجهودهم، وعلى المسوقين أن يوفرُوا السلع والخدمات للزبائن وقتاً وحيثما شاء الزبون بالجودة المطلوبة، ودون متاعب في خدمة ما بعد البيع.

ت. تغير شكل الأسواق العالمية بسبب بعض التحولات (تتأقصر معدلات النمو السكاني في الدول المتقدمة مثل اليابان وأوروبا الغربية والولايات المتحدة، فضلاً عن طول الحياة وزيادة نسب المعمرين في هذه الدول).

## ٤. المنظمات المتوائمة

تختلف أساليب اتصال المنظمات بأسواقها باختلاف عوامل عديدة منها الزبائن، المنافسين، الأسواق، الصناعة والاقتصاد. وحتى تستطيع المنظمة أن تكون أكثر تكيفاً ومواءمة مع هذه المتغيرات، فإنه ينبغي الأخذ في الاعتبار الأبعاد الآتية:

أ. **إعلام أقل واستراتيجيات أكثر تفاعلاً:** يستهدف النموذج الإعلامي للتسويق في الأسواق الكبيرة أسواقاً معينة على أساس معلومات وصفية للزبون ومن ثم تتعلم المنظمة الكثير من

تفاعلها الناجح مع زبائنهم، وتتم اتصالات فردية بأساليب تأخذ في الحسبان الاستجابة الفردية للزبون وكان لزيادة استخدام الانترنت دور كبير في تغيير قواعد التسويق التفاعلي.

ب. **تنافسية وتعاون أكبر:** إذا كان من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة مستقبلاً، فإنه ينبغي أن تتغير عقلية المسوقين التي تفكر في المنافسين وفي نتائج السلوك التنافسي ومن أبرز سمات التحديات التسويقية أن العلاقات مع الزبائن سوف تتكون بالعقلية التنافسية ومن ثم سيتم النظر إلى المواقف التنافسية الإنتاجية من وجهة نظر تعاونية لأسباب عديدة منها تعدد الأوجه التي تلعبها المنظمة في الأسواق، زبون، مورد ومن خلال الموقف التعاوني تسعى المنظمات إلى تعظيم حجم الأسواق بتوائم وتكيف وتحول الأشكال التنظيمية لمنظمات التسويق من الأداء الوظيفي والتنسيق المركزي إلى الهياكل الشبكية المرنة المكونة من منظمات متخصصة وظيفياً ومرتبطة معاً بعلاقات تبادلية تعاونية.

ت. **خصائص أكثر وحس أقل:** المنظمات الموجهة بالسوق ستكون مجهزة بشكل أفضل لاتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والحقائق وهذا يتطلب قواعد بيانات عن هيكل السوق وكيف تتطور أقسامه، وتتحول حدود المنافسة به واستجابات السوق، وما هي دوافع سلوك الزبائن وكيف يستجيب الزبائن والوسطاء والمنافسون لهذه الدوافع واقتصاديات السوق وأين تستطيع المنظمة أن تصنع النقود وكيف تستطيع تحسين ربحيتها.

وهناك من يرى أن التحديات التسويقية تتسم بمجموعة من الخصائص التي يمكن تلخيصها بالآتي (McFarlin and Sweeney, 2003:33) و(العذاري، ٢٠٠٨: ١١٢):

١. صعوبات ومشكلات تعيق الأداء المنظمي، وتضع فرص البقاء للمنظمة في عالم المنافسة.
٢. محددات تتميز بالتأثيرات المتجددة، لكن ليس من الاستحالة اكتشافها والتعامل معها.
٣. محددات تتميز بغموض عال، ولا تثبت كبير في معطياتها وأحداثها.
٤. متغيرات تتسم بالسرعة والاضطراب غير المسيطر عليه، وان حجم تبادلاتها وتوقيات تلك التبادلات قد يفوق استحضار استراتيجياتها مواجهتها.
٥. حاجتها إلى آليات وتقنيات تفكير متميزة تتسم بالانفتاحية العالية في الانتقال بين الفضاءات الفكرية، وتبتعد عن الرقابة والنمطية في التحليل والتشخيص.
٦. تحتاج إلى اعتماد تقنية معلومات متقدمة في الرصد والتشخيص، بدلاً أن تتكل على تلك التقنيات بشكل كلي في انجاز تلك المهمتين وفي تفسير محتوَاهما.
٧. تقتضي حلولاً ذات سمة عملية واقعية قابلة للتطبيق، وضمن الإمكانيات المتاحة للمنظمات.
٨. حاجتها إلى رشد عال للموازنة بين كلفة التعرض لها وتكلفة إدارتها، فضلاً عن تقويم تكاليف المخاطرة التي تكتنفها.

٩. حاجتها إلى التزام أخلاقي رفيع، ومسؤولية اجتماعية واعية عند التعامل معها لمواجهتها واحتوائها وتحجيم تأثيراتها.

وذكر (Heylighen, 1996: 1) (Robinson and Pearce, 171: 1997) ان خصائص التحديات التسويقية تتمثل بالاتي:

١. **التعقيد:** ربما يكون التسويق من اصعب الميادين التي تعمل بها الادارة وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة لان التسويق يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة ورغم انه من صميم عمل ادارة التسويق ان تواجه التحديات التي تنشأ في البيئة الخارجية الا ان الكثير من القرارات التي تؤثر في المبيعات لا يتخذها مديرو التسويق انفسهم كمستويات الجودة والرقابة عليها والاموال المخصصة للبحوث وتصميم المنتج وهذه احد التحديات المهمة التي تواجهها ادارة التسويق في تعاملها مع التحديات التسويقية، ويُعد قيد الزمن من المسائل المقيدة بالنسبة للتحديات التسويقية.

٢. **ارتباط التحديات:** نجد ان اغلب التحديات التسويقية سواء المسيطر عليها او غير المسيطر عليها مرتبطة ومتداخلة مثال ذلك قد يؤثر تقديم منتجات جديدة على المبيعات بمقدار معين ولكن اذا ربطنا هذا مع الاعلان فقد يصل الاثر الى مقدار اكبر واذا اضيف ايضاً اثر تغير السعر فهناك احتمال اخر لزيادة المبيعات ولكن يصعب ان نصل الى نتيجة كل تحدي على حدة، والسبب في ذلك يعود الى تعدد التحديات المتداخلة في العملية التسويقية وعدم استقرار العلاقة بين التحديات اذ من المحتمل ان يتغير اثر كل تحدي مع الوقت، فضلاً عن التصميم المناسب للمنتجات كما نراه اليوم قد لا يستمر فضلاً عن بعد فترة من الزمن كما ان نجاح الاعلانات يختلف بين وقت واخر.

٣. **عدد كبير من التحديات:** عندما يتخذ مدير التسويق القرارات ينبغي ان يأخذ في الحسبان عدداً كبيراً من التحديات، وهناك الكثير من البدائل التي يستطيع المدير ان يختار من بينها لحل التحديات التسويقية، فمثلا هناك الكثير من تحديات الظروف الجوية والظروف السياسية والاقتصادية التقنية التي لا يمكن السيطرة عليها.

**رابعاً: اسباب نشوء التحديات التسويقية:**

ان اسباب نشوء التحديات التسويقية يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين (المرسي، ٢٠٠٦،

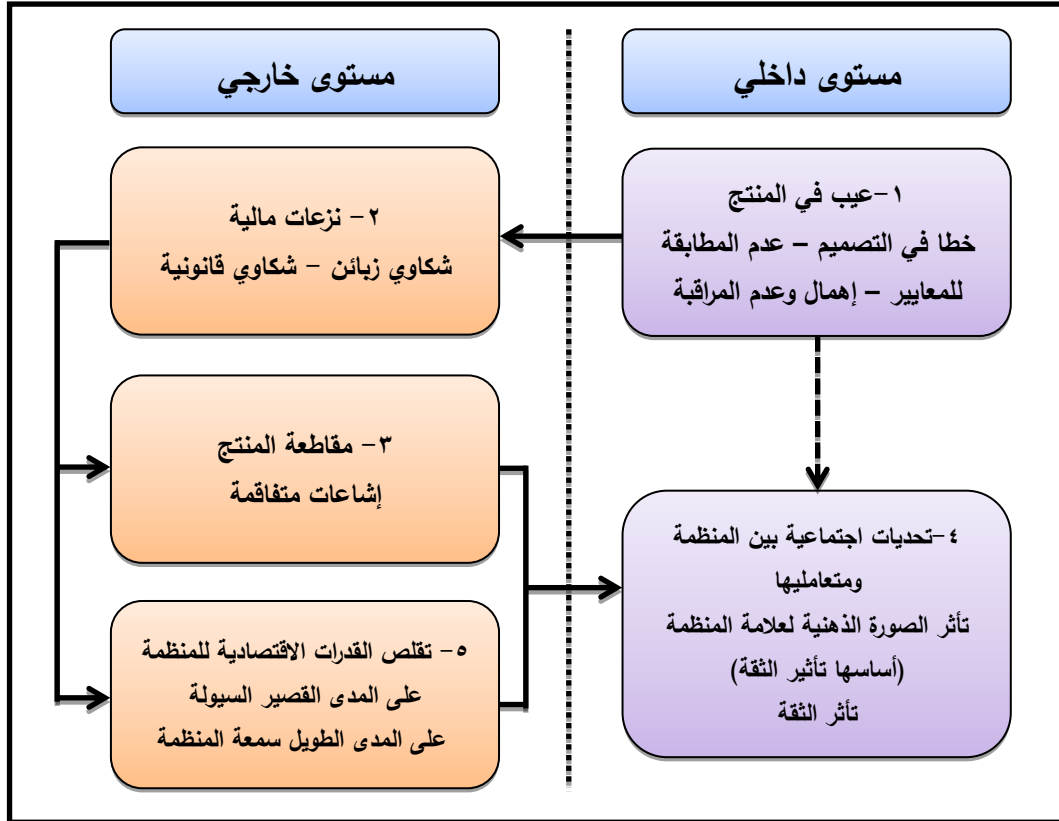
٢٤):

**المجموعة الاولى البيئة الداخلية للمنظمة:** وهي التي تتعلق بالنشاط الداخلي للمنظمة، اذ تتلخص في سوء تصميم المنتج أو خلل في السلسلة الإنتاجية وضعف الاستراتيجية التسويقية التي تتبناها المنظمة وعدم تطابقها مع القيم، وتراجع المستوى التقني، والاضطرابات العمالية، وضعف أنظمة التشغيل وأنظمة الأمن والحماية التابعة للمنظمة، وضعف كفاءة الموارد البشرية،

وعدم النزاهة والمصادقية المالية، والفشل في استرجاع المنتجات المعيبة لضعف الاستراتيجيات الاتصالية المعتمدة، وغياب الدراسات والبحوث التسويقية.

**المجموعة الثانية البيئة الخارجية للمنظمة:** والتي ترتبط بعلاقات المنظمة الخارجية تحت إطار نشاطها وهي تتلخص في الاستراتيجيات المعاكسة للمنافسين، وتهديدات الموردين بالامتناع عن التعامل مع المنظمة، والتلوث البيئي من مصانع المنظمة، وتعرض سمعة المنظمة إلى إشاعات، وتغير أذواق أهم الزبائن، وموقف الصحافة والرأي العام ومنظمات حماية الزبون، والظروف الاقتصادية المعاشية (كساد، تضخم، تغيير أسعار الصرف)، والتعدي على الملكية الفكرية والصناعية (التقليد)، والتغير التقني.

وهذه تولد سلسلة من الانقطاعات في نشاط المنظمة وقد يمتد نطاقها من الداخل إلى الخارج أو العكس، إذ من المحتمل أن يكون انفجار التحدي المسبب الذي يعلن التحديات التسويقية، مؤثراً لاندفاع تحديات أخرى متتالية في كلتا المجموعتين السابقتين، أو قد لا تحدث التحديات التسويقية إلا بفعل سلسلة من التحديات المسببة ذات درجات خطورة متفاوتة نسبة للتراكم الناتج عنها. فتسويق منتج معيب من قبل منظمة صناعية مهما كانت أسباب هذا العيب قد ينبثق عنه تحديات أخرى تزيد من حدة التحديات التسويقية الشكل (٣).



الشكل (٣): التسلسل التراكمي لتسويق منتج معيب يواجه تحديات تسويقية

Source: Renaudin et. a., (2007), *Altermaire: gestion des crises mode d'emploi*, editions liaisons, paris, p 15 -160.

يتضح من الشكل (٣) ان التحديات التسويقية تتولد من خلل في الأداء لسلسلة من المنتجات، الذي تكون أسبابه إما خطأ في تركيبة المنتج في حد ذاته وإما عدم مطابقة هذا المنتج للمعايير الصناعية، يُحدث هذا العيب في المنتج بعد طرحه في الأسواق نزاعات مالية (سواء كانت تجارية أو قانونية) تظهر في شكل شكاوى زبائن، في حالة انعدام استجابة من قبل المنظمة، أو التأخير في إبداء رد فعل، أو في حالة معالجات تقنية تسويقية ذات نسبة إرضاء ضعيفة، تتفاقم التحديات لتصل إلى درجة انتشار الإشاعات حول المنظمة بفعل الصحافة والإعلام، أو تنتقل المعلومات عبر الاتصال الحر إضافة إلى محاولات مقاطعة منتجاتها ينتج عن هذه السلسلة من الأحداث المتعاقبة تدهور الفاعلية والكفاءة الاقتصادية للمنظمة على المدى القصير التي تظهر في شكل أتعاب مالية كنقص السيولة، وكذلك على المدى الطويل والتي تتأثر فيها صورة العلامة التجارية وسمعة المنظمة، فضلاً عن ذلك تواجه المنظمة تحديات تسويقية اجتماعية ناتجة عن تأثير الثقة التي كونتها مع المتعاملين الاقتصاديين (وسطاء، موزعين، شركاء) أي تكتسب المنظمة صور ذهنية سلبية لعلامتها التجارية.

إنّ التحدي المسبب لا ينشأ من العدم، بل اكتساب التحدي صفة السببية لتحديات تسويقية معينة لا يحدث إلا بعدة مؤثرات كعيب يدرکه الزبون في منتج المنظمة ويعبر عنه بشكوى، او قد يرتبط الخلل بعدم الالتزام بأنظمة التخزين أو التغليف أو التوزيع، تقدير خاطئ لمدة اختبار أداء المنتج (بالنسبة للمنتجات الجديدة)، تعرض العلامة التجارية للمنظمة إلى التقليد، وإهمال صيانة آلات الإنتاج، ونقص المراقبة كلها عوامل محفزة تتراكم مع بعضها لتشكل مدفعاً ذخيرته التحديات التسويقية.

وأشار (Proctor, 1996: 102) و(البرنوطي، ٢٠٠٥: ٩٥) إلى أن أسباب التحديات التسويقية يمكن ان تتمثل بالاتي:

١. سوء اختيار موقع البيع وهذا ينطبق على عمل جديد يتم اختيار موقع البيع له بدون دراسة كافية للسوق والحجم المتوقع للمبيعات ضمن ذلك الموقع فهو يقام في منطقة لا يصلها الزبائن، ويتم اختيار الموقع بدون دراسة كافية.

٢. إهمال المنافسين وهذا قد يحصل مع عمل قائم وقد يكون ناجحاً لسنوات طويلة، ثم فجأة تتعرض للفشل، ويكون السبب في الكثير من هذه الحالات هو إهمال مراقبة المنافسين، فقد يهمل العمل نشاطهم الترويجي أو التسعيري أو الخدمات التي يقدمونها وغيرها أو قد يهمل التغير في إعدادهم أو حجمهم كما قد يهمل التهديد الفعلي الذي يسببه دخول منافسين كبار جدد إلى السوق.

٣. إهمال التغيرات البيئية وهذا هو سبب آخر مهم لتعرض الكثير من المنظمات التسويقية للفشل، فقد يتمتع العمل بالنجاح لسنوات، وفجأة يبدأ بمواجهة الفشل المتصاعد وقد يعزو ذلك ابتداءً إلى ظروف مرحلية، كالكساد ولكن عندما تراجع السبب نجد بأنه تراخى في

- متابعة تطورات بيئية مهمة وهذا غالباً ما يحصل بشكل تدريجي وبطء فتهملها المنظمات التسويقية ثم تكتشف بعد سنوات بأنها تهدد وجودها.
٤. عدم قدرة المنظمة وعجزها عن توفير التمويل الذاتي وعدم قدرتها على تلبية المواصفات والمقاييس التي يطلبها السوق فيما يتعلق بجودة المنتج وأصنافه وتصميمه.
٥. صعوبة حصول المنظمة على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى ضعف الطاقة الإنتاجية وجودة المنتج لسد احتياجات الأسواق وضعف الأداء الناتج عن قلة الخبرة وكفاءة العاملين والادارة.
٦. التغيرات الاقتصادية والمالية المحلية والدولية وانعكاساتها على أنشطة المنظمة وضعف الدعم والمساعدات الحكومية للتغلب على العقبات والمشاكل التي تواجه المنظمات المختلفة.
٧. الصعوبات التي تواجه عملية انتقال المنتجات إلى الأسواق المختلفة، والاعتبارات الجغرافية من حيث طبيعة وقدرة البلدان على التعامل دولياً، والروتينية لكثرة الإجراءات والملفات الإدارية، وتعقيد إجراءات الحصول على الحوافز التشجيعية لدعم عمليات المنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية.

## المبحث الثاني

### أنواع التحديات التسويقية

إن نوعية التحديات التسويقية هي التي تحدد حجم الخطر التي تتعرض له المنظمات، فبعض التحديات تؤثر في كيان المنظمة، بحيث يكون تأثير التحدي شاملاً وليس ذا بعد واحد، وهنا لابد أن تكون المواجهة شاملة، أي تكون المواجهة بحجم التحديات وإلا فإن النتيجة سوف تكون كبيرة، والبعض الآخر يكون صغيراً والتأثير يكون قليلاً وعلى الرغم من تنوع التحديات التسويقية وتعددتها إلا أن التحديات أدناه تقع في موقع الصدارة لأنها تشكل الأساس لحل المعضلات والوفاء بما تبقى من الاحتياجات، ولهذا نجد المنظمات المختلفة تبحث عن آليات فاعلة تساعد على النمو والتطور بديناميكية مناسبة، وعلى استخدام واستغلال مواردها وطاقاتها بما يضمن لها الاستمرار والصمود والقدرة المناسبة على المنافسة ومن أجل ضمان مواقع مناسبة تحميها من التغيرات المتسارعة ونتائجها المحتملة وغير المحمودة.

#### أولاً: تحديات التسويق الاجتماعي

لقد بدأ (Kotler and Levy, 1969:10-15) بالبحث في مفهوم التسويق وتوسيعه من خلال دراسة ما إذا كان التسويق الذي يُعد تسويقاً (جيداً) هو تسويق قابل للتحويل إلى سلعة أو خدمات أو أفكار. وجميع المنظمات بحاجة إلى المشاركة في التسويق والمسألة هي مسألة القيام بذلك على نحو حسن.

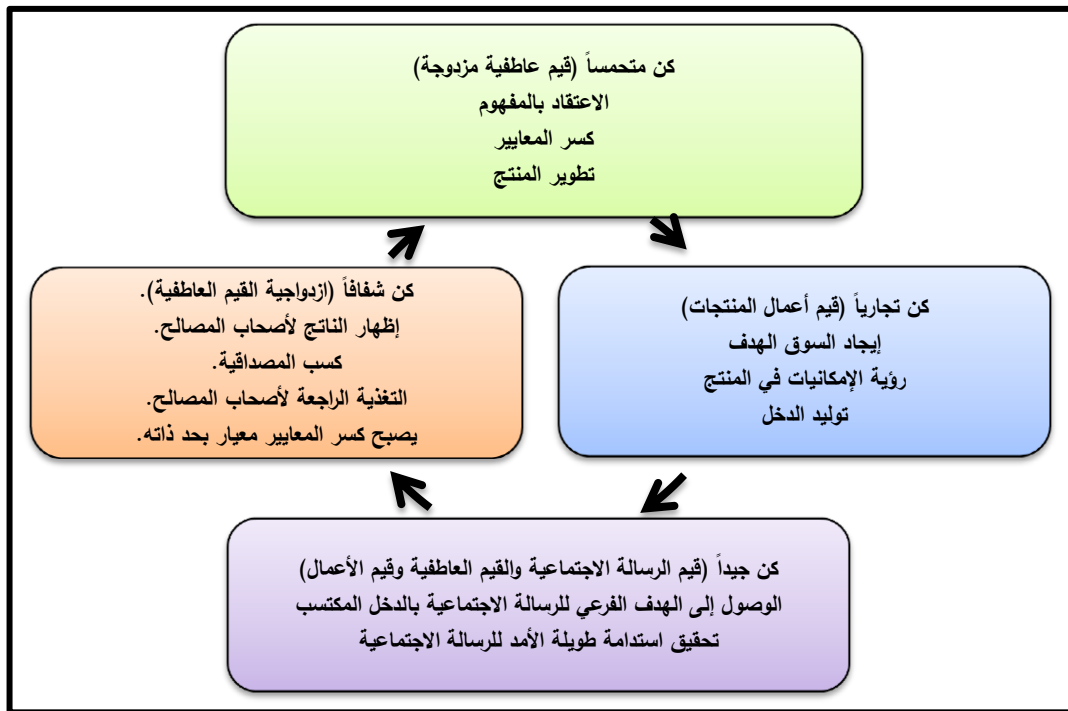
طور (Kotler and Zaltman, 1971, 3-12) طرائق بديلة للتسويق واضعين مفهوم التسويق الاجتماعي على أنه (إطار لتخطيط وتطبيق التغيير الاجتماعي) وأي نوع من أنواع المنظمات قادرة عملياً على تبني التسويق الاجتماعي سواء أكانت منظمات ربحية أم غير ربحية فضلاً عن المنظمات العامة، ففي التسويق الاجتماعي تُعد قنوات التسويق الشخصية والانترنت قنوات تسويق فاعلة تهدف إلى تبسيط استخدام الموارد المحدودة للتسويق بأفضل طريقة ممكنة إلى مجموعة هدف. (Andreasen, 2002:3-13)

إن مفهوم التسويق الاجتماعي لا يدور حول تعريف واحد رغم أن وجهة النظر الشائعة لرسالة التسويق الاجتماعي هي التأثير في السلوك الاجتماعي بالمقارنة مع النطاق الكلي للتسويق إذ أن الأسس هي تعزيز الأفكار، أن للنطاق الكلي للتسويق الاجتماعي غرض رئيسي وهو جعل الزبون مستعداً للشراء، لذا تجهز الفقرة وفق ما يريده المستخدم وما يحتاجه. من جانب آخر يُعد التسويق الاجتماعي فريداً من جانب أن جوهره هو تغيير السلوك وهو مدفوع بالزبون وفي الوقت نفسه يشجع تغيير السلوك باستخدام العروض الجذابة (Andreasen, 2002:3-13) لذا فإن المنظمات التي تستخدم التسويق الاجتماعي قد تلعب دوراً كبيراً في تصميم وتطبيق وتقييم عمليات تغيير السلوك الهدف بالإضافة إلى دفع التغيير الذي ينبغي أن يأتي من داخل المنظمة أو المجتمع المحلي.



ويشير (Shaw,2004:203) إلى أهمية ابتكاره المنظمة الاجتماعية واستخدام المهارات الريادية ، من الأوجه الأخرى للتسويق الاجتماعي الحاجة إلى الملاءمة والفاعلية، اذ تسهم هذه العوامل في تقييم ما ان كان التسويق الاجتماعي أفضل طريقة لتسويق العروض الاجتماعية للمنظمة أو لا؛ وذلك من خلال السعي إلى تغيير السلوك حول مسألة اجتماعية مع العديد من العناصر (Andreasen, 2002:3-13) ان التغيير السلوكي بحد ذاته معقد لان من الصعب التركيز على جانب واحد فقط من المسألة فهناك عادة عدد من المتغيرات لذا من الصعب البحث في محاولة للإجابة على كيفية ترتيب حملة تسويق لتغيير السلوك الحالي.

أدى التحليل إلى تطوير نموذج يمثل دورة من أربع مراحل والتي يمكن للمنظمة ان تأخذها في الحسبان عند تصميم استراتيجية التسويق الاجتماعي وتركز المراحل على الترابط ما بين القيم المزدوجة في التغيير الاجتماعي ومنطق الأعمال، يهدف النموذج إلى ان يلهم ويوجه المنظمات الاجتماعية عندما تقرر استراتيجيات تسويقها (Ljunggren and Olin,2013:46).



الشكل (٤) نموذج استراتيجيات التسويق الاجتماعي للمنظمة

**Source:** Ljunggren, Rebecca and Olin, Elisabet,(2013), The Paradox of Duality and Marketing Strategy – A Study of Swedish Social Enterprises, **Bachelor's Thesis in Business Administration**, p.46

ان للمسوق الاجتماعي دافعاً وتحمساً لمفهوم عرض المنتج لغرض تحقيق الهدف الاجتماعي وهذا يظهر اهميته بالنسبة إلى البحوث الأكاديمية وكذلك في القضايا المبحوثة، لذا نرى ان تبدأ المنظمات الاجتماعية من مربع (١) (كن متحمساً) يحتاج الريادي الاجتماعي إلى

الاعتقاد بالمنتج المعروض والرسالة الاجتماعية الهادفة إلى التغيير، التسويق المزدوج أمر غير عادي لأن كسب الأموال وخدمة المجتمع في الوقت نفسه غير مقبولة بالكامل من قبل البعض لذا على الريادي الاجتماعي ان يكون مستعداً لتلبية المقاومة من الزبائن الذين هم غير متآلفين مع منطق الأعمال في المنظمة الاجتماعية، فكرة الأعمال للريادي الاجتماعي في اغلب الحالات محطمة للمعايير ونتائج قيمها العاطفية وخصائصها، لذا فالحاجة إلى القيمة العاطفية تجعل عقلية الريادي الاجتماعي غير متوافرة لكل ويقول (Hemingway, 2005: 233-249) ان هناك مجالات مختلفة للقيمة الفردية وتشير الاكتشافات الى أن كل القيم الفردية والتنظيمية لها أهمية كبيرة لكي تتطور المنظمة الاجتماعية أكثر وتتوسع، كما ان عاطفة ودافع الاعتقاد في مفهوم الازدواجية هي من خصائص القيم التنظيمية للمنظمات الاجتماعية.

ويتميز المربع (١) أيضاً بالإبداع باستخدام قنوات التسويق الجديدة أو الحالية وهو يوصل الرسائل لزيادة الوعي والمرغوبة، الإبداع عندما يكون التسويق له هذا الجانب المزدوج قد ينتج في زيادة الوعي والتعاون مع منظمات أخرى. على الريادي الاجتماعي ان يكون له اعتقاد في الازدواجية هذه ليوصل قيمة عاطفية لأصحاب المصالح كما ان الإبداع أيضاً من خصائص تطوير منتج المنظمة الاجتماعية لغرض ان تكون منافسة.

اما المربع (٢) (كن تجارياً) يهتم بتوليد الربح بتقديم المنتج وينبغي ان يكون المنتج عالي الجودة وسريع التوزيع وهي تعكس في الوقت نفسه قيم الأعمال في المنظمة الاجتماعية ويستمد قيمة الأعمال من ان الريادي الاجتماعي بحاجة إلى إدارة المنظمة الاجتماعية لتحقيق الرسالة الاجتماعية.

يحتاج الريادي الاجتماعي في ضوء تسويق المنظمة الاجتماعية إلى ان يأخذ في الحسبان الأسواق الهدف التي يستهدفها التسويق وفهم أين نجد الأسواق الهدف وما هي قنوات التسويق المستخدمة يؤدي إلى الوصول إلى الزبون المحتمل بأفضل طريقة ممكنة.

ويهتم مربع (٢) (كن تجارياً) أيضاً بالوظائف المهمة لتوليد الاستقرار المالي للمنظمة الاجتماعية. الزبون في هذه الحالة ليس المشتري المتكرر لذا فهو لن يدعم تطور المنظمة الاجتماعية ولكن الزبون الذي يشتري بسبب مرغوبيه المنتج سوف يشجع المنظمة الاجتماعية على عملية تطويرها، لذا رسالة التسويق ينبغي ان تهدف إلى إعداد الزبون المحتمل للشراء (Kotler and Keller, 2012:265).

اما مربع (٣) (كن جيداً) هو الذي يركز فيه الريادي الاجتماعي على الرسالة الاجتماعية لمساعدة القيم العاطفية وقيم الأعمال فقيم الأعمال تضمن توليد دخل من المنتجات التي تباع والقيم العاطفية تتحكم في إنجازات الرسالة الاجتماعية والترابط بين القيم هو ان الدخل من

المنتجات التي تم بيعها سوف يستخدم للوصول إلى الهدف الفرعي للرسالة الاجتماعية، ينبغي لضمان استدامة الهدف الفرعي للرسالة الاجتماعية وضع التزام طويل الأمد لذا لا يكفي تغطية الرسالة الاجتماعية لفترة قصيرة، بل ينبغي ان تسعى الرسالة الاجتماعية إلى ان تكون مكتفية ذاتيا على المدى الطويل.

عندما يصل الريادي الاجتماعي إلى الأهداف الفرعية للرسالة الاجتماعية فهو بحاجة إلى الإعلان عن ما تحقق وهذا يوصلنا إلى المربع الأخير (٤) وهو (كن شفافاً) مما يشير إلى أهمية كون المنظمة الاجتماعية شفافة، من خلال الشفافية يتم منع تشكك الزبون من استراتيجية تسويق المنظمة الاجتماعية، تواصل رسالة التسويق هو أسلوب واضح مباشر يمنع سوء الاتصالات والتشكك بين المنظمة الاجتماعية والزبون، هذا يزيد من فرصة تحقيق العلاقة طويلة الأمد ما بين المنظمة الاجتماعية وأصحاب المصالح وعلى المنظمات الاجتماعية ان يكون لها اتصالات شفافة في دورتها، وما ان تتحقق الأهداف الفرعية تصبح الشفافية ذات أهمية اكبر (Stjern, 2013: 194-205).

تصبح قنوات التسويق كالمحاضرات والمواقع المحدثّة والوسائط الاجتماعية ذات استخدام اكبر وتظهر وضوح الإنجازات وكسب اعتراف أصحاب المصالح، ينتج كسب الاعتراف بتغيير طريقة البحث في المعايير وما يُعد تحطيم للمعايير عند دخول الريادي الاجتماعي للسوق اثبت الآن عمله، لذا من الممكن ان يصبح معياراً، الحصول على التغذية الراجعة من أصحاب المصالح يصبح جزءاً مهماً لأنه ينتج في دافعيه اكبر للريادي الاجتماعي.

بعد كسب الاعتراف والتغذية الراجعة من أصحاب المصالح تستمر المنظمة للوصول إلى مربع (كن متحمساً) حيث ان الريادي الاجتماعي يستمر في تطوير المنتج، يصبح زيادة حجم المنظمة ممكناً أيضاً لان الاعتقاد بمفهوم المنظمة الاجتماعية يكون مشتركاً بين أصحاب المصالح (Ljunggren and Olin, 2013: 48).

وبالاستناد الى التحديات التي أوضحت سابقاً نجد ان هناك تحديات يمكن التغلب عليها عند تبني التسويق الاجتماعي، يلخص (Andreasen and Ljunggren, 2002: 3-13) و (Olin, 2013: 12) هذه التحديات في ثمانية مجالات:

١. الإدارة العليا: يقبل العديد من المتخصصين بالتسويق الاجتماعي ولكن الإدارة العليا قد تكون متشككة تجاه هذا النوع من التسويق وهذا مفسر بسبب عدم وعي الإدارة لإمكانيات استخدام التسويق الاجتماعي.

٢. العلامة التجارية: يفتقر التسويق الاجتماعي إلى تحديد موقع العلامة التجارية بسبب الكثير من التعاريف المستخدمة وصعوبة التمايز بما يكفي بالمقارنة مع المنافسة والخصائص.

٣. التوثيق: بسبب التوثيق غير الكافي لقصاص النجاح حول التسويق الاجتماعي فان إمكانية احتضان هذه الطريقة والتحقيق الناتج للتغيير الاجتماعي قد يضيع بالنسبة للمتبنين المحتمل.

٤. **المهارة:** هناك مشكلة إضافية مع التسويق الاجتماعي وهي ادعاء السوق الخارجي انه يمتلك المهارة التي في الحقيقة لا يمتلكها، ونقص في الاعتبارات الأكاديمية بسبب الإنجازات القليلة اللافتة.

٥. **التغير في العقد الاجتماعي:** التغير في العقد الاجتماعي للمنظمات وذلك لكون المجتمع يتوقع المزيد من العطاء لهذه المنظمات عما كانت عليه في السابق.

٦. **أصحاب المصالح:** هناك ضغط كبير على المنظمات ومن أطراف ومجاميع متعددة نحو تحمل المزيد من المسؤوليات تجاه المجتمع وتتمثل هذه الأطراف بشكل خاص الزبائن، المجهزين، العاملين، المستثمرين، الحكومة إلى غير ذلك من الأطراف الأخرى.

٧. **الضغط الاجتماعي:** الضغط الاجتماعي على المنظمات ينبغي أن ينمي ويزداد على وفق تحسين أدائها وتحقيق فائدة أفضل للمجتمع ويتعزز ذلك بشكل خاص عندما تمارس تلك الضغوط وبشكلها الإيجابي نحو بقاء المنظمات واستمرارها.

٨. **التطوع:** طالما كان التطوع من قبل المنظمات للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية قليلاً ومحدوداً في بعض المجالات والأحيان فإن الدولة ملزمة بوضع القوانين والأنظمة التي في ضوئها تضع الأهداف والأولويات والاستراتيجيات لهذه المنظمات ومن ثم خلق الشروط المناسبة لعملها خدمة للمجتمع وتحقيقها للربح الملائم فيما بعد.

من خلال الطرح السابق نرى بان التسويق الاجتماعي بات القضية الأكثر اهتماماً وتحدياً للمنظمات في الوقت الحاضر والتي انعكست على مجالات شتى من الحياة اليومية للزبائن وهذا دليل على ضعف كفاءة الأنظمة التسويقية السابقة وقدرتها على تلافي نمو وتفاقم التحديات تجاه المجتمع.

#### ثانياً: تحديات الكفاءة والفاعلية التسويقية

إن الكفاءة والفاعلية ضروريتان لبقاء المنظمة، لذلك وجدت المنظمات وبنيت على أساس أنها أكثر الوحدات الاجتماعية فاعلية وكفاءة، وتسعى المنظمات عند تنفيذ استراتيجياتها وخططها التسويقية للحصول على رضا الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين وبكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الكفوء والفاعل وعبر الخدمات المتكاملة المرافقة للعملية (البكري، ٢٠٠٨: ٣٩٤)، وقد يبدو لبعضهم أن مجرد زيادة نصيب المنتج من السعر هو الكفاءة التسويقية أو إن مجرد حصول الزبائن على احتياجاتهم من السلع والخدمات بأسعار رخيصة هو الكفاءة بذاتها، على إن مثل هذه الاعتقادات غالباً ما يكتنفها الشك أو الغموض وقد تكون غير دقيقة في اغلب الأحيان (الدباغ، ٢٠٠٧: ١٨٥) عليه يمكن تعريف الكفاءة التسويقية أنها عملية تعظيم المدخلات والمخرجات (Gladson and Frannces, 2009: 10)، وعرفت أيضاً بالعملية التي تنشأ بها القيمة من خلال موارد المنظمة لنشاطات التسويق وإيجاد الميزة التنافسية

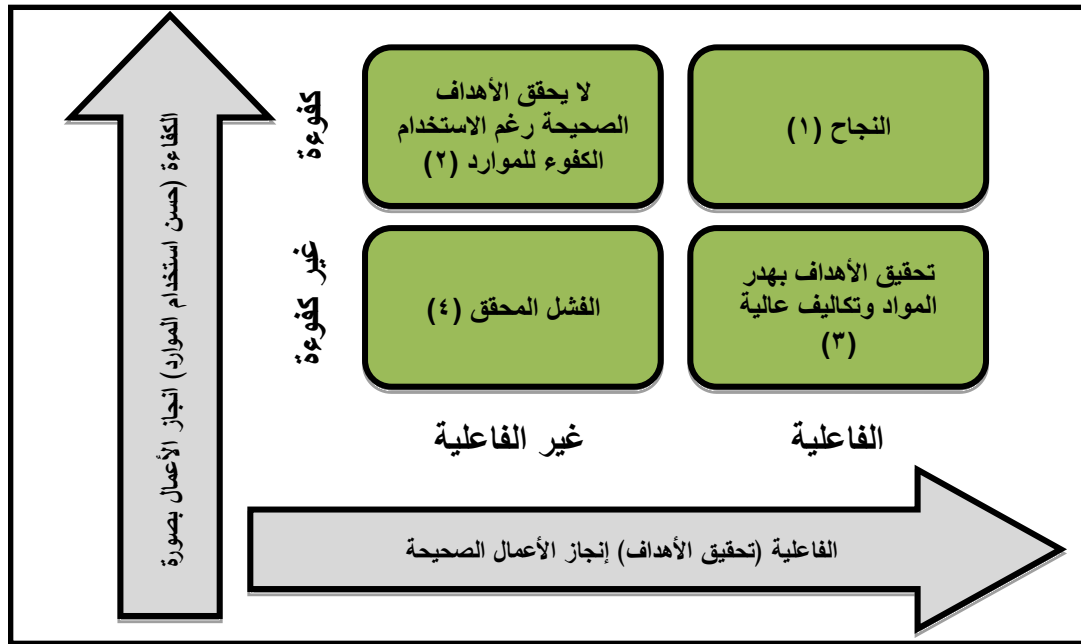
(Daiva and Laura, 2010: 874)، وإن مفهوم الفاعلية يرتبط بمفهوم الكفاءة، وهو الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها (الدليمي، ٢٠٠٢: ٤٩)، أن الفاعلية مفهوم واسع يشتمل على العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وإنها تشير إلى مدى تحقيق الأهداف ولها علاقة واسعة بالبيئة الخارجية، وأما الكفاءة فهي مفهوم ضيق وهي تشير إلى العمل الداخلي للمنظمة وإنها تشير إلى كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات كما أنها تشير أيضاً إلى الطريقة الاقتصادية التي بموجبها تتم العمليات (Narayan, 1995: 471).

وتهتم الكفاءة عموماً بالأداء الذي يقلل الكلف، وتهتم بالعمل على وفق الموارد المحدودة والتي بموجبها ينبغي أن تصل إلى هدفها ويكون قياس الكفاءة سهلاً بالمقارنة إلى قياس الفاعلية لأن الكفاءة تكون كنسبة من قسمة المخرجات الفعلية على المدخلات الفعلية للمنظمة، فكلما زادت هذه النسبة فإن كفاءة المنظمة عالية، ولكن المسألة ليست بهذه السهولة لأن الكفاءة الإجمالية للمنظمة تكون صعبة القياس ولا سيما في المنظمات الكبيرة لأنها متشعبة ومقسمة (Daft, 2001: 20).

نجد في بعض الأحيان أن الكفاءة تقود إلى الفاعلية هذا جانب ومن جانب آخر نجد أنه من الصعب أن يكون هناك ارتباط بينهما، فضلاً عن ذلك نجد أن الفاعلية تركز كثيراً على الجانب الإنساني في قيمة المنظمة بينما لا نجد ذلك في الكفاءة، إذ أنها تركز على الجانب الآلي في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وإذا ما وصلت إحدى المنظمات إلى مستوى إنتاجي محدد في استخدامها للموارد في عملية التحويل مقابل المنظمات الأخرى فتوصف بأنها الأكثر كفاءة.

أن الكفاءة والفاعلية كلاهما متعلق بالمنظمة هذا من جانب. ومن الجانب الآخر أن الموضوعين يتعلقان بالأداء التنظيمي الذي يقيس أداء المديرين في كيفية استخدامهم لموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية لتلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأهداف. وإن الأداء التنظيمي يزيد من خلال إيجاد الانسجام لزيادة الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Jones and Athors, 2000: 5).

تنفذ الكفاءة والفاعلية أهداف جهة واحدة وهي المنظمة، ذلك لأن هذه التفاعلات في الزيادة والنقصان لها علاقة باختيار الأهداف والنتائج الشكل (٥).



الشكل (٥) مصفوفة الكفاءة والفاعلية

المصدر: إدريس، وائل محمد صبحي والغالي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٩، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ص ٤٩.

ويلاحظ من الشكل (٥) ان خلية (١) تكون الكفاءة العالية والفاعلية العالية اذ تبين ان هناك توازن عالٍ بين الكفاءة والفاعلية باتجاه الافعال الصحيحة، وكانت النتيجة جودة عالية للمنتج مع رغبة لاقتنائه من قبل الزبائن لأنه يتماشى مع الدخل والذوق مثلاً، والخلية (٢) تطرح منتج عالي الجودة أي ذا كفاءة عالية ولكن بفاعلية واطئة لان البيئة لم تدرس رغبات الزبائن مثلاً حاسوب عالي الجودة في مجتمع متخلف فهو لا ينفعهم لانهم لا يعرفون ولا يجيدون استخدامه، اما الخلية (٣) ذات الكفاءة الواطئة والفاعلية العالية ان النتيجة لمنتج يرغبه الزبائن لان المنظمة فاعلة في بيئتها الخارجية وقد لبّت احتياج الزبائن؛ ولكن سعر هذا المنتج عالٍ لان المنظمة لم تتصرف بمواردها بكفاءة، فقد تكون هناك اضاءة في الموارد مما ادى الى ارتفاع كلفة المنتج ولايمكن الزبائن من شرائه، اما الخلية (٤) ذات الكفاءة الواطئة والفاعلية الواطئة ترى ان النتيجة تكون منتج واطئ الجودة أي ان الكفاءة غير جيدة، ولا يرغب به الزبائن ليس فقط لأنه غير جيد ولكن لأنه قُدم بلا دراسة لحاجة البيئة بفاعلية كأن يكون منتج لا يتماشى مع الانواق (Jones and Athors, 2000:6) يتضح من خلال ذلك بان المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف بصورة صحيحة (إدريس والغالي، ٢٠٠٩: ٤٩)، ويمكن استخدام الفاعلية بوصفها مقياساً طويل الأمد، بينما تستخدم الكفاءة بوصفها مقياساً قصير الأمد، وينبغي الاهتمام بكلا المقياسين الكفاءة والفاعلية ضمن مقاييس النجاح لأية منظمة (حريم، ٢٠٠٣: ٩٦).

وأوضح (الشبلي، ٢٠٠٥: ٤٥) انه يمكن التمييز بين مصطلح الكفاءة والفاعلية من خلال ما يأتي:

١. تعد كل من الكفاءة والفاعلية من المقاييس الأساسية في قياس أداء المنظمات أو النشاطات التي تنجزها.
  ٢. على الرغم من أهمية المصطلحين بالنسبة للمنظمات وتلازم وجودهما إلا أنهما مصطلحان غير قابلين للتبادل أو الترادف.
  ٣. تتعلق الفاعلية بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف في حين تتعلق الكفاءة باستخدام الموارد لتحقيق المخرجات (النتائج).
  ٤. من الناحية الافتراضية فإن القرارات التي يتخذها المديرون جميعاً مصممة إما لزيادة الفاعلية أو الكفاءة أو الاثنين معاً.
  ٥. الكفاءة مؤشر من المؤشرات المستخدمة في قياس الفاعلية أحياناً، ومن ثم فإن مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة.
  ٦. يتلخص الفرق بين المصطلحين بأن الفاعلية ترتبط بنشاطات الرؤية والحكم في حين أن الكفاءة تتمثل بالنشاطات الروتينية الرئيسة.
- وانه على الرغم من ارتباط المصطلحين ببعضهما إلا أن هناك فروقاً أساسية بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فاعلة لكنها غير كفوءة، كما أنها يمكن أن تكون كفوءة لكنها غير فاعلة، إن الأمر يعتمد على كيفية النظر للأمور (داغر وصالح، ٢٠٠٠: ١٥٩).
- وتواجه الكفاءة والفاعلية تحديات عديدة منها (Gwinner, et. al, 1997: 45) و (Daft and Neo, 2001: 64):

١. تنوع مدخلات الأنشطة التسويقية وتعددتها والمتمثلة بالموارد التسويقية.
٢. الاختلافات المهارية والثقافية والنفسية والاجتماعية بين أعضاء كادر التسويق والمسؤولين عن انجاز الأنشطة التسويقية واختيار مؤشرات كفوءة ومناسبة لتقييم وقياس كفاءة الإنجاز والنتائج المتمثلة بالمخرجات.
٣. ملازمة مفهوم الفاعلية لمفهوم الكفاءة في احيان كثيرة لا بل تأثير احدهما على الآخر، فقد تؤدي الكفاءة دوراً ايجابياً للفاعلية، وذلك عندما تقود الكفاءة الى الفاعلية ويتمثل ذلك في اعتماد بقاء المنظمة على تحقيق الكفاءة، بينما قد تؤدي الكفاءة دوراً سلبياً للفاعلية وذلك في حالة تحقيق اهداف المنظمة.
٤. صعوبة تجنب مشكلة تداخل اثر الأنشطة التسويقية واختلاطها ومنها الترويجية وانعكاس ذلك في نتائج عملية التقييم والقياس ومن ثم صعوبة فصل اثر التغيير في النتائج المتحققة من ممارسة تلك الأنشطة التسويقية.

٥. عدم القدرة على ادراك وتمييز اثر الانشطة الترويجية على تصرفات الزبون في ظل التغييرات البيئية الجذرية ذات الاثر في تصرفاته.

٦. ان تقييم الكفاءة التسويقية يقع ضمن مسؤولية السلوك الفردي والجماعي للأفراد من المسؤولين عن ذلك وهو سلوك لا يمكن ان يخلو من الاخطاء والتناقضات.

### ثالثاً: تحديات التقنية التسويقية

إن التقنية التسويقية هي إحدى الإفرزات المهمة والحيوية للمعلومات والاقتصاد الرقمي ألقت بظلالها بشكل مباشر على عمل التسويق في الوقت الراهن والتي أصبحت الوسائل التقليدية وعلى الرغم من أهميتها لا تستطيع أن تصمد أمام التطور السريع للوسائل والتقنيات الحديثة وعن كيفية تطور الوسائل والأنشطة التسويقية بما يجعله ضمن ثورة المعلومات وذلك من خلال تبني الوسائل التقنية والمعلوماتية في إدارة مجمل الأنشطة التسويقية وتنفيذها في مختلف المنظمات، إن التقنية التسويقية لا تختلف عن التقنية بمفهومها العام والشامل إلا في استخدام نوعية التقنيات والهدف من الاستخدام من قبل العاملين في مجال التسويق وذلك يعود إلى اختلاف الأنشطة التسويقية عن الأنشطة الإنتاجية والطبية والمالية والبشرية (يعقوب، ٢٠١١: ١٢٥).

وبناءً على هذا تسعى إدارة التسويق في المنظمات إلى اكتساب وتوفير الأساليب التقنية المتطورة وذلك من اجل تحقيق الاتي (يعقوب، ٢٠١١: ١٢٦) و (العكدي، ٢٠١٣: ٥١):

١. تطوير فاعلية مندوبي البيع وجعلهم أكثر استعداداً للتعامل مع الزبائن وفي جمع المعلومات منهم وتحديد حجم المعلومات المطلوبة ونوعها وفقاً للأهداف المحددة اضافة الى بناء قاعدة واسعة من المعلومات.

٢. تحقيق الاتصال الفاعل مع الزبائن وإشباع حاجات ورغبات الزبائن، والرد على الطلب في السوق فضلاً عن التعرف على الفرص السوقية المتاحة واستغلالها بشكل أمثل.

٣. كسب زبائن جدد وزيادة حصة المنظمة من السوق واستخدام الوسائل الترويجية المختلفة بصورة عامة والإعلان بصورة خاصة اضافة الى تحقيق وظيفة البيع والشراء بشكل كفوء وسريع.

٤. تسهيل عملية إيصال المنتجات إلى الزبائن والمساهمة في نجاح نظام البحوث التسويقية اضافة الى المساهمة في نجاح نظام الاستخبارات التسويقية وجمع المعلومات عن المنافسة.

٥. السهولة في تقديم واستلام العروض واستخدام رسائل الاتصال المباشر في عملية البيع والمتمثل بالبريد الالكتروني (الانترنت) وخدمة الرسائل السريعة في أجهزة الاتصال اللاسلكية (الجوال).



٦. تقديم خدمات بمستوى أفضل وفي الوقت نفسه وبتكاليف أقل والتخلص من التكرار والتضارب إضافة الى تسهيل وزيادة التعاون ما بين العاملين.

وهناك ثلاثة مجالات من وجهة نظر الأعمال والتي تؤثر في عملية تبني التقنية، الشكل (٦) وهي:

١. المحيط التنظيمي: يصف هذا المحيط عدة مقاييس وصفية منها حجم المنظمة نفسها والمركزية فيها والرسمية في تعاملاتها وتعقيد الهيكل الإداري وجودة الموارد البشرية ومقدار الموارد الاحتياط المتوفرة داخليا.

هناك العديد من العناصر التي تسهم أو ترتبط بتطبيق التقنية من جانب الأعمال، ان الخصائص الداخلية في المنظمة تعد مؤشرات مهمة لإبداع المنظمة، نطاق الأعمال وحجم الأعمال واستراتيجية الأعمال هي عناصر قد تؤثر في تبني الانترنت في الأعمال لقد اظهر بان الأعمال التي لها نطاق أوسع تكون مدفوعة أكثر لتبني الانترنت فالأعمال التي لها نطاق اكبر قد تجد منافع محتملة أكثر من خلال تأزر العلاقة ما بين تبني الانترنت وعمليات الأعمال التقليدية ككلف التنسيق الداخلي العالية والبحث والاحتفاظ بالخيرين (Mokhta,2013:97).

ويمكن لحجم الأعمال أيضا ان يؤثر في تبني الانترنت من قبل الأعمال، حجم الأعمال مهم لأنه يرتبط بقدرات الأعمال منها الموارد كالموارد المالية والبشرية (Al-Qirim, 2008: 462). وجدت دراسة لـ (Premkumar 2003:91) بان الأعمال الكبيرة أكثر احتمالا ان تتبنى الانترنت بالمقارنة مع الأعمال الصغيرة وان الحجم يؤثر في القدرات ورغبة الأعمال الصغيرة على الاستثمار في تبني الانترنت.

اظهر (Pullen, et. al., 2009:209) ان استراتيجية الأعمال هي إحدى المؤشرات التي تُسهم إلى الأداء التكنولوجي (Mokhta,2013:97) ويتفق مع وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية الأعمال وتبني الانترنت، فضلا عن استراتيجية الأعمال موقف المالك أيضا يؤثر في تبني الانترنت يرى بان الملكية والقيادة تؤثران في استراتيجية الأعمال واستخدام الموارد لصنع القرار في تبني الانترنت كما أشار عدد من الباحثين منهم (Levy and Powell, 2003:173) بان صاحب الأعمال الصغيرة أو مديرها يعمل كعامل رئيسي لتخطيط استراتيجية الأعمال وصنع القرار في هدف الأعمال.

ان جاهزية المنظمة ضرورية أيضا لتقييم طاقة الأعمال لتبني التقنية الجديدة وإحدى التحديات الرئيسية التي تواجهها الأعمال الصغيرة هي محدودية الموارد الداخلية وهذا يقلل من القدرة على تلبية متطلبات السوق (Grandon and Pearson, 2003:22) هناك بضع محددات للأعمال الصغيرة في تبني الانترنت ومنها محدودية الموارد

المالية ونقص المعرفة والموظفين الماهرين في تقنية الاتصالات عبر الانترنت (MacGregor and Vrazalic, 2005:510).

٢. **المحيط التقني:** هذا المحيط يفسر التقنية الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة مع التركيز على كيفية تأثير الخصائص التقنية في تبني العمليات وتطبيقاتها، يظهر المحيط التقني عدداً من التقنيات المتوفرة التي تتبناها الأعمال وكيف تتلاءم مع التقنية الحالية التي تمتلكها الأعمال (Mokhta,2013:98)، هناك عدد من العوامل ترتبط بهذا المحيط منها البنية التحتية للاتصالات والمعرفة في كيفية استخدام الانترنت (تبنيه) وهذا المحيط يشير إلى كيفية الوصول إلى التقنية والمهارة المطلوبة لدعم التقنية.

٣. **المحيط البيئي:** يمثل المجال والذي فيه تقوم المنظمة بأعمالها والذي يتمثل بصناعاتها ومنافسيها ووصولها إلى الموارد المجهزة من الآخرين والتعاملات مع الحكومات، هذه المجالات قادرة على ان تؤثر في المستوى التي ترى فيه المنظمة الحاجة إلى التقنية والبحث عنها وإحضارها، يمثل المحيط البيئي التحديات والفرص أمام التقنية يمكن لأعضاء الصناعة ومنتجي المعرفة والوكالات القانونية والزبائن والمجهزين ان يجهزوا معلومات مرتبطة بالتقنية والموارد المالية والبشرية (Mokhta,2013:99).

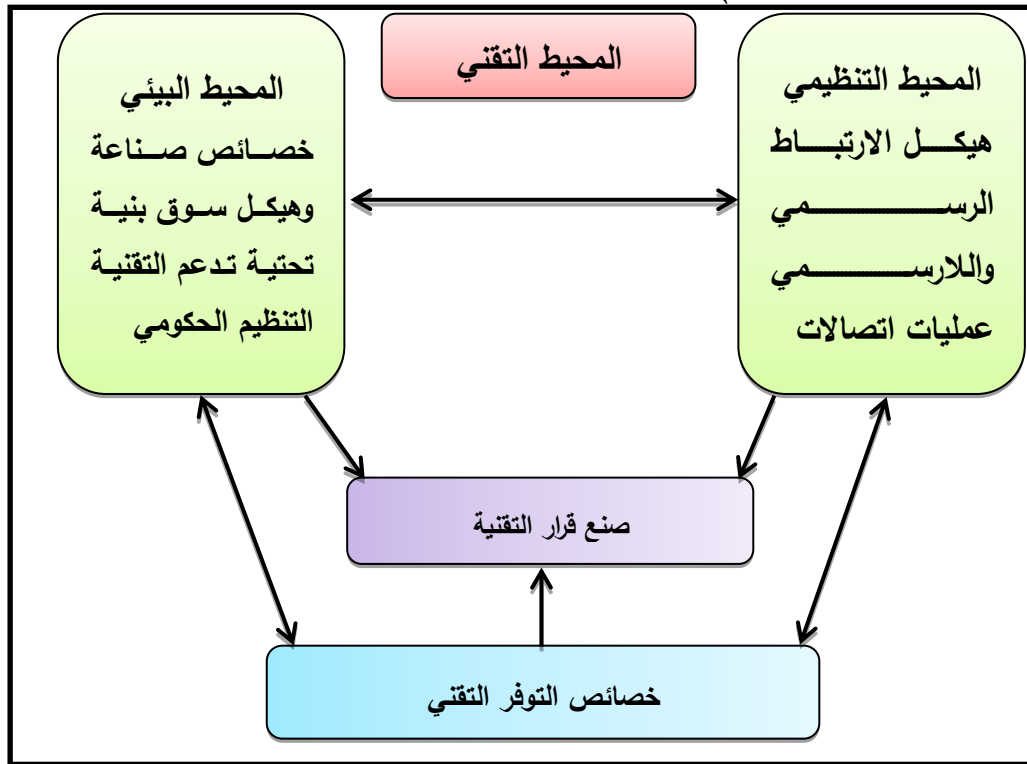
يشير المحيط البيئي إلى بيئة الصناعة والتي تعمل فيها الأعمال وقد أدرجت الصناعة ونطاق السوق والضغوط التنافسية كعوامل يمكن ان تؤثر في تبني الانترنت.

ويشير (Mokhta,2013:99) بان نوع الصناعة يؤثر في تبني الانترنت من قبل الأعمال الصغيرة وانه المدى الأفقي لعمليات المنظمة وقد أضاف (Zhu et. al,2003:254) بان على المنظمة ان تدرس جاهزية الزبون قبل تبني الانترنت، تم تشخيص الضغوط التنافسية وضغوط شركاء التجارة من زبائن ومجهزين كعوامل تؤثر في تبني الانترنت، يمكن للأعمال ان تكسب ميزات تنافسية مع استخدام الانترنت من خلال تعديل الضغوط التنافسية التي تحدد على نحو مشترك الربحية في الصناعة.

ويمكن ان يقلص الانترنت من التحديات التقليدية التي تواجه الأعمال الصغيرة في قيامها بمعاملات الأعمال في الخارج مثل كلف الاتصالات والدخول إلى السوق، بالنسبة إلى الأعمال الصغيرة فان التوسع إلى الدول الأخرى قد يكون مكلفاً بسبب الموارد المحدودة لأنها لا يمكن ان تتحمل تكاليف دفع كلف أعلى للبحث عن الشركاء الأجانب (Mokhta,2013:100). ان الأعمال الصغيرة قادرة على تقليل الكلفة ويمكنها البحث عن المعلومات على الشبكات بين المنظمات والشركاء المحتملين بسرعة من خلال الانترنت كما يمكنهم ان يقيموا اتصالات وتقييم الخبرات السابقة أو أداء الشركاء المحتملين على

نحو رخيص، لذا يقدم الانترنت فرصة للأعمال الصغيرة لتحقيق التحالف الاستراتيجي (Soliman and Janz, 2003:697).

وهناك عامل آخر تم تشخيصه والذي يمكن ان يؤثر في تبني الانترنت وهو جاهزية الحكومة، تشمل جاهزية الحكومة السياسات وبرامج الدعم والمبادرات التي تساعد الأعمال على تبني الانترنت ولكن العديد من الأعمال الصغيرة في الأقطار النامية لا تزال متأخرة وينقصها الموارد (Mokhta,2013:100).



الشكل (٦) الارتباط ما بين المجالات الثلاثة.

**Source:** Mokhta, NoorFadhihar,2013, An Internet Adoption Framework for Marketing, This thesis is presented to fulfil the requirements for the award of Doctor of Philosophy, **Victoria University**,p100.

وان انتشار التقنية الجديدة من الوسائط الاجتماعية، وتطبيقات المحمول، والخبرة الرقمية المنتشرة في المحلات، والدفع عن طريق المحمول تمثل مجموعة تحديات يبدو ان المسوقين غير مستعدين لها لذلك لابد لمديري التسويق ان يكونوا مطلعين على التقنية مع الحساسية تجاه العلاقات المحلية والعالمية والتكيف المرن لاحتضان هذه التقنيات الجديدة والتسويق الشخصي المدفوع بالوسائط الاجتماعية (Anderson and Laker,2012:2).

إن الكثير مما يتم تقديمه من التقنية الجديدة يفشل في الحصول على قبول في السوق فكثير من مشاريع التطوير التقني لا تتجح تجارياً ويمكن لمنظمات التقنية الكبيرة أن تتجاوز هكذا حالات فشل ولكن المنظمات في المراحل الأولى والتي رهانها عالٍ ليس لها مجال كبير للخطأ،

لذا حتى وان كانت المنظمة تعتقد بان لديها فكرة عظيمة لتقنية جديدة ولكن نجاحها في السوق ليس رهان أكيد. ومن المعروف بان تصميم منتج ذو جودة ضعيفة أو ضعف تنفيذ الأنشطة التسويقية هي من الأسباب الكبيرة التي تفشل من ورائها المنتجات التقنية الجديدة أو تتعثر على الأقل ولكن حتى مع التصميم الجيد والتسويق الخالي من العيوب وتنفيذ المبيعات تفشل مع تلك التقنيات الإبداعية، السبب وراء ذلك هو ان مديري المنظمة لا يمتلكون فهماً واضحاً للسوق المقصودة بهذه التقنية وهم عادة يتعجلون لإيصال المنتج إلى السوق ولكن بدون معرفة كاملة لحاجة وتوقعات ورغبة صانع القرار الذي سوف يشتري هذه التقنية ويستخدمها لذا لا يمكن تسويقها. لكنها تواجه تحديات أمام فهم السوق الصعوبة التي يواجهها مديرو المنظمة في تصميم وتسويق تقنية إبداعية (Hulfactor,2006,2).

وهناك العديد من التحديات تواجهها التقنية في السوق (يوسف والصميدعي، ٢٠٠٤، ٣٢) و (يعقوب، ٢٠١١: ١٢٦):

١. **التحدي الاقتصادي:** إن للعوامل الاقتصادية الأثر الكبير في امتلاك التقنية سواء على مستوى الآلات والمعدات أو المعرفة والمهارة وذلك؛ لان هذه التحديات تتمثل في الموارد الطبيعية التي تمتلكها الدولة المعنية ومستوى الدخل القومي ودخل الفرد والتضخم والكساد ومستوى التبادل التجاري الدولي ومستوى الاستثمار والانتعاش، إذ أن لكل هذه التحديات أثراً كبيراً في تسهيل عمل المنظمات أو تعقيدها.

٢. **تحدي العولمة:** برزت هذه التسمية وأصبحت فاعلة في التسعينات ولكن أصولها ليست حديثة العهد بل كانت متوقعة وأظهرت أبعادها السياسية والتقنية والاتصالية في العقود الأخيرة، إذ أن رواج استخدام القرية الالكترونية على صعيد الاتصالات كان منذ الخمسينات.

٣. **تحدي طبيعة التقنية:** نجد ان بعض المنظمات تفكر في الحصول على تقنية ذات مردود ايجابي بالشكل الذي يجعل هذا الاختيار ينسجم مع الواقع ويعمل على تطويره وان الجوانب السلبية ينبغي ان تكون اقل ما يمكن.

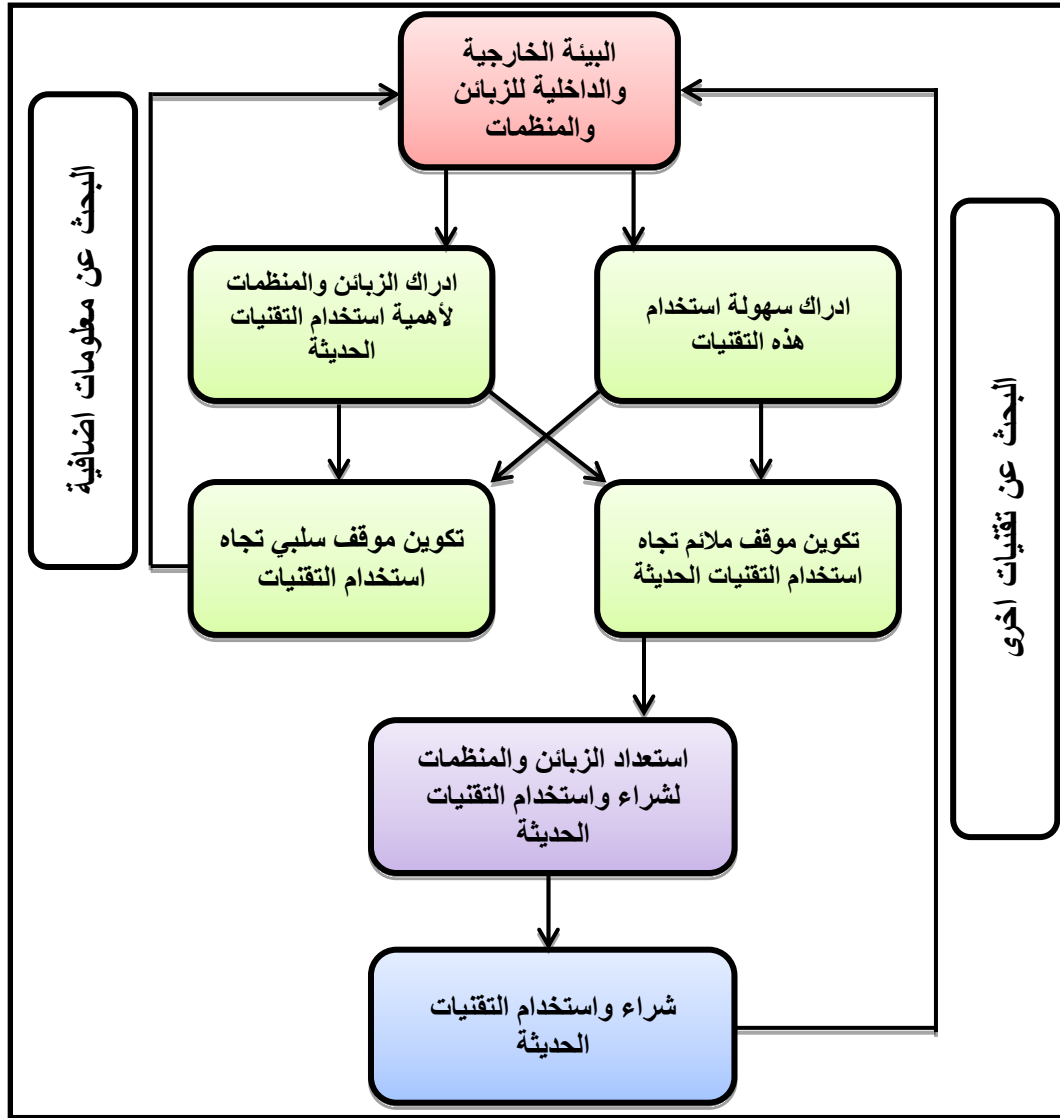
٤. **تحدي نظام التفاوض:** ان التفاوض كسلوك ونظام يُعد من اجل تحقيق نوع الانسجام وتوافق المصالح وتحقيق الاهداف ونتيجة لقدم هذا المفهوم واهميته والدور الذي يلعبه في العلاقات وتحقيق المصالح حظي باهتمام المختصين في مجال الاقتصاد، والسياسة، والتجارة، والعلاقات الدولية وغيرها من المجالات الاخرى ونتيجة لهذا الاهتمام ظهرت عدة مفاهيم وتعبيرات له فهناك من عده سياسة للاتفاق وتحقيق المصالح، واطراف اخرى تجده نوعاً من التكتيك والمساومة وجماعة تجده اسلوب عمل مشترك لتنسيق العلاقات الدولية والمحلية وعلى مستوى العلاقات الشخصية.

غير ان لعملية التفاوض اسس تستند اليها وان هذه الاسس اخذت في التطور باتجاهات اخرى تختلف كلياً في الوقت الحاضر عما كانت عليه في الماضي وعلى الاخص في ظل النظام السياسي والاقتصادي الحالي، وفي ظل ثورة المعلومات جعلت الاتصالات نشاط التفاوض يتعدى الشروط والضوابط والاجواء الطبيعية التي ينبغي ان يتم فيها وعلى الاخص في مجال التصنيع وامتلاك التقنيات المتطورة وفي مجال محاولة الشعوب الى تطوير نفسها معرفياً وثقافياً بالشكل الذي جعل اغلب التفاوضات غير مرضية لاحد الاطراف وليس كما هو يرغب وما يطمح من خلالها الى تحقيق الاهداف.

٥. **تحدي المستوى الثقافي:** تتميز كل دولة من الدول بما تمتلك من عادات وتقاليد وبما تعتقد من ديانات وأعراف وكذلك وفقاً لأنظمة والقوانين والتي تعبر عن المستوى الثقافي لكل دولة، وان هذا المستوى يختلف من دولة إلى أخرى وفقاً لعوامل معينة منها الزمن والديانة والعادات والتقاليد والمجاميع القريبة والأنظمة والقوانين والمجاميع التعليمية والمهنية.

٦. **تحدي الدوافع:** إن لكل منظمة دوافع نابعة من حاجات تلك المنظمة والمتمثلة بالقيادات والأفراد جميعهم يسعون إلى تحقيقها من خلال تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات المناسبة، فإذا كان الدافع نحو تطوير شبكة الاتصالات، فان الدوافع سوف تكون باتجاه إنشاء شبكة الانترنت والبريد الالكتروني والبحث عن احدث أنواع الحاسبات من اجل تحقيق ذلك، إن هذا يعني أن الثقافة المختارة يجب أن تكون ملائمة لحاجات المنظمة والمجتمع والتي يتم من خلالها تحقيق التنمية في مجالاتها المختلفة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية وغيرها لكي تتمكن من تحقيق التنمية.

٧. **تحدي المواقف:** بما أن المواقف تتكون لدى الزبائن نتيجة لتراكم معرفي لهم وخبرات سابقة فان عدم امتلاكهم للمعلومات الكافية سوف يكون لديهم مواقف مشوشة وغير واضحة من التقنيات الحديثة وعن كيفية استخدامها، نجد بان هناك الكثير من الزبائن يرغبون في استخدام الحاسبة الالكترونية والاشتراك في شبكة الانترنت ولكن عدم امتلاكهم للمعلومات الكافية عن هذه التقنية قد يجعلهم لا يقدمون على شرائها واستخدامها لان الزبائن يخشون التغيير في حالة عدم امتلاكهم للمعلومات الكافية ان هذا التردد ناتجاً عن الخوف من الفشل وعدم الامكانية على ادارة واستخدام ما هو جديد وان اقبال الزبائن على استخدام الحاسبة الالكترونية والاستفادة منها يعتمد بشكل اساسي على مستوى ادراكهم لأهمية هذا الاستخدام في انجاح نظام المعلومات الاداري وان بناء موقف للزبائن اتجاه استخدام التقنية الحديثة يوضحه الشكل (٧).



الشكل (٧): موقف الزبائن اتجاه استخدام التقنية الحديثة

المصدر: يوسف، ردينة عثمان، والصميدعي، محمود جاسم، ٢٠٠٤، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن، ص٤٦.

٨. تحدي الاحتكار: ان شركات عالمية هي من تحتكر التقنية وعملت على احتكار سوق تقنية المعلومات والتحكم بعملية بيعها وشرائها بهدف السيطرة على الاسواق العالمية وعلى اقتصاد الدول الاخرى والتحكم بها سياسياً واقتصادياً.

٩. تحدي الفجوة التقنية: نجد بان هناك فجوة تقنية كبيرة بين الدول المتقدمة والدول النامية والتي تسعى الاخيرة وبكل ما تمتلك من وسائل من اجل اقتنائها بهدف تقليل هذه الفجوة؛ لأنها تدرك كلما كانت الفجوة التقنية قليلة استطاعت ان تحافظ على كيانها وتتخلص من الضغوط الخارجية من قبل الدولة مالكة التقنية الحديثة، فضلاً عن الفجوة ما بين الدول المتقدمة نفسها

تسعى كل منها على حدة وتعمل بشكل مستمر وتبذل جهوداً جبارة من أجل الحصول على المعلومات التي من خلالها تستطيع التعرف على ما تمتلكه الدولة الأخرى من تقنيات بذلك تستعين الدول ببحوث التسويق والتطوير إلى تقليل هذه الفجوة.

١٠. **تحدي الاختراع:** تفضل الدولة في الوقت الحاضر وبشكل عام على شراء التقنية الحديثة وتركز جهودها البحثية في تطويرها بما ينسجم وطبيعة الظروف والعوامل الخارجية والداخلية لها خصوصاً إذا كانت تقنيات المعلومات متوفرة في دول أخرى مثل برمجيات لأجهزة الهاتف النقال ذات الاستخدام المتكرر أو الصوتيات والرسوم وغيرها ذات العلاقة والتي تتسجم مع كافة أنواع أجهزة الهاتف النقال وبذلك فإنها بهذه الخطوة الشرائية تحقق مزايا منها الاختصار في الوقت والجهد والتكلفة والنتائج المعنوية المشجعة.

١١. **تحدي استيراد التقنية:** إن اعتماد الكثير من الدول على استيراد التقنية كعلم ومعرفة وتقنيات دول أخرى، جعل هذه الدول تعاني من التبعية التقنية للدول المنتجة لهذه التقنية، لذلك تقع على عاتقها مسؤولية النصب والتشغيل والصيانة وتوفير الأدوات الاحتياطية وإرسال كوادرات متخصصة تبقي وفق الفترة المحددة والمتفق عليها من أجل تهيئة كادر قادر على إدارة هذه التقنية ومن ثم فإن هذا الاعتماد سيؤثر وبشكل سلبي على ميزانها التجاري ومن ثم جعلها مرتبطة بالدول المنتجة وهذا الارتباط يتعدى الارتباط الاقتصادي إلى السياسي.

#### رابعاً: تحديات الاتصالات التسويقية

النظرة المنطقية والموضوعية للاتصالات التسويقية تقوم على أساس كونها نشاط حوار تفاعلي بين المنظمة وزبائنهم عبر مراحل عملية التسويق التي تمتد من قبل الإنتاج إلى ما بعد عملية البيع، فالاتصالات التسويقية لا تهدف إلى تحقيق عملية الشراء من قبل الزبائن فحسب، بل إنها تسعى إلى خلق الصورة المميزة والمؤثرة في المجتمع وعبر جودة المنتج وولاء الزبون له ومن ثم فإن استراتيجية الاتصالات التسويقية قد انتقلت من كيفية الوصول إلى زبائنهم إلى كيفية إيجاد الطرائق المناسبة للوصول إلى الزبائن إليها (Kotler, 1997:605).

وقد عرفها (Kotler and Keller, 2009:470) على أنها الوسائل التي تحاول المنظمة من خلالها إبلاغ وإقناع وتذكير الزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن المنتجات التي تقوم بإنتاجها، وعرفت على أنها تلك العمليات الإدارية القائمة على حوار تفاعلي مع الجمهور المستهدف من خلال تنظيم وتطوير وتقييم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو الجماهير المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة للمنظمة في ذهنهم (Fill, 1999: 14).

وتتحدد أهداف الاتصالات التسويقية في ثلاث مجاميع رئيسية (Pelsmacker, 2001: 120).

١. **التغطية:** وهي تغطية أهداف الاتصالات التسويقية للبحث عن المجاميع المستهدفة من الزبائن بشكل كفو ومؤثر لتحقيق الاتي:

أ- خلق الإدراك المتمثل بإدراك الزبون لمضمون الاتصال المتحقق معهم، وهو يمثل القاعدة العريضة التي يبني عليها للخطوات اللاحقة في الاتصال التسويقي.

ب- تحفيز الطلب ويتمثل بتشجيع الزبائن على التقدم لشراء المنتجات أو التعامل معه ونركز هنا على المنتج ذاته وخصائصه من حيث ماهيته وكيفية استخدامه وأين يمكن شراؤه وأماكن توزيعه أكثر مما يتم التركيز على العلامة التجارية.

ج- تحديد التوقعات والجهود المعتمدة في الاتصالات التسويقية تتجه نحو التحديد الدقيق للزبائن والتركيز بشكل واضح على تلك المجاميع التي تكون اهتماماً واضحاً في المنتجات ومن المتوقع أن تقوم بعملية الشراء وذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة كالتلفزيون، البريد الالكتروني، الرسائل البريدية.

٢. **العمليات:** مجمل الإجراءات المتحققة في نظام الاتصالات التسويقية وبما يؤول إلى الوصول في المجاميع المستهدفة من الزبائن عبر الأنشطة الترويجية المعتمدة في ذلك لتحقيق الآتي:

أ- التشجيع على تجربة المنتج عندما تسعى المنظمة إلى إيصال الزبون إلى مرحلة تبني المنتج فإنه من المناسب ابتداءً أن تجعل لديها الاهتمام بالمنتج عبر استخدام الرسائل الترويجية المختلفة وبما فيها تقديم النماذج المجانية بهدف تشجيعه على استخدام المنتج وتجريبه للحكم عليه ومطابقة ذلك مع مضمون الرسالة الترويجية التي تمت عبر عملية الاتصال.

ب- الولاء للعلامة يكون في الغالب أمام الزبون العديد من العلامات التجارية للمنتجات الذي يرغب في الحصول عليها ولكن تجربة المنتج والتعرف على خصائصه وصفاته ومن خلال عملية الاتصال التسويقي تمكنه من إقرار العلامة التجارية لذلك المنتج الذي يرى بأنه يحقق ويستجيب لرغباته.

ج- مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين في وقت من الأوقات قد يستخدم المسوق الترويج كوسيلة من وسائل مواجهة المنافسين ولتقليل الآثار التنافسية المترتبة على برامجهم الترويجية واتصالهم مع السوق.

٣. **الفاعلية:** قياس مدى دقة وصول الرسالة الترويجية عبر عملية الاتصالات التسويقية وبما يتوافق مع الأهداف المخطط لها أساساً، وذلك عبر استخدام وسائل الاتصال المختارة وعلى وفق الظروف المحيطة في المنظمة.

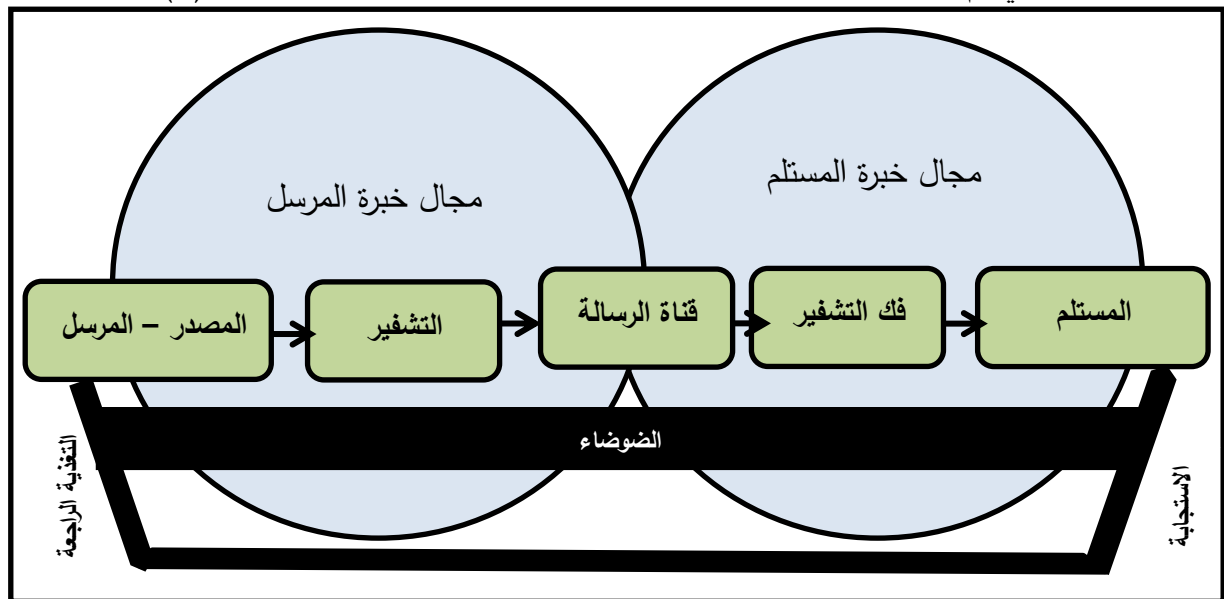


أ. التخطيط للاتصالات وذلك يستند إلى البحث عن الحقائق والبيانات المطلوب إيصالها عبر الرسالة الموجهة للطرف الآخر وأن يكون مضمون الرسالة واضحاً ودقيقاً وخالي من الغموض.

ب. حاجة المستلم للمعلومات لكي تكون الرسالة ذات معنى واهتمام من الطرف الآخر فإنه يتوجب أن تثير الحاجة الحقيقية للتعرف والتفاعل مع مضمون الرسالة وذلك باتجاه أن يكون هناك رد فعل أو استجابة لها بما يتوافق مع الهدف المطلوب من عملية الاتصال وينبغي أن تكون اللغة والرموز المستخدمة في الرسالة قابلة للفهم تماماً من قبل المستلم وأن يتمكن من القدرة في الرد عليها وبذات المستوى من الاستيعاب.

ت. تعزيز العلاقة الشخصية إن فعالية الاتصال تحقق عندما يكون تعزيز للعلاقة الشخصية مع الزبون ونقل هذه العلاقة إلى درجة الولاء للمنظمة ومنتجاتها.

ان التسويق متعلق بالاتصالات فالمرسل هو صانع للرسالة أو مشفر لها بحيث ينقلها إلى المستلم والذي يستقبلها، والمرسل عادة هو المنظمة أو احد رجال البيع لديها أو احد الأفراد المحايدين مثل (شخصيات مرموقة، رياضية أو فنية) تستعين بهم المنظمة لتقديم أفكارها والمستقبل هو المستهلك أو المستخدم النهائي (Belic and Jonsson, 2012:11). المستقبل هذا سوف يفك شفرة الرسالة بالاستناد الى مرجع لديه أو مداركه أو قيمه أو مواقفه التي كان قد حصل عليها سابقاً ومن المهم ان يكون فك التشفير للمستقبل مطابقاً لتشفير المرسل لكي تكون الاتصالات ناجحة. هناك جزءان آخران لنموذج الاتصالات وهما الرسالة نفسها فضلاً عن القنوات التي تم اختيارها للاتصالات (Belch and Belc, 2009:146). الشكل (٨)



الشكل (٨) النموذج الأساسي للاتصالات التسويقية

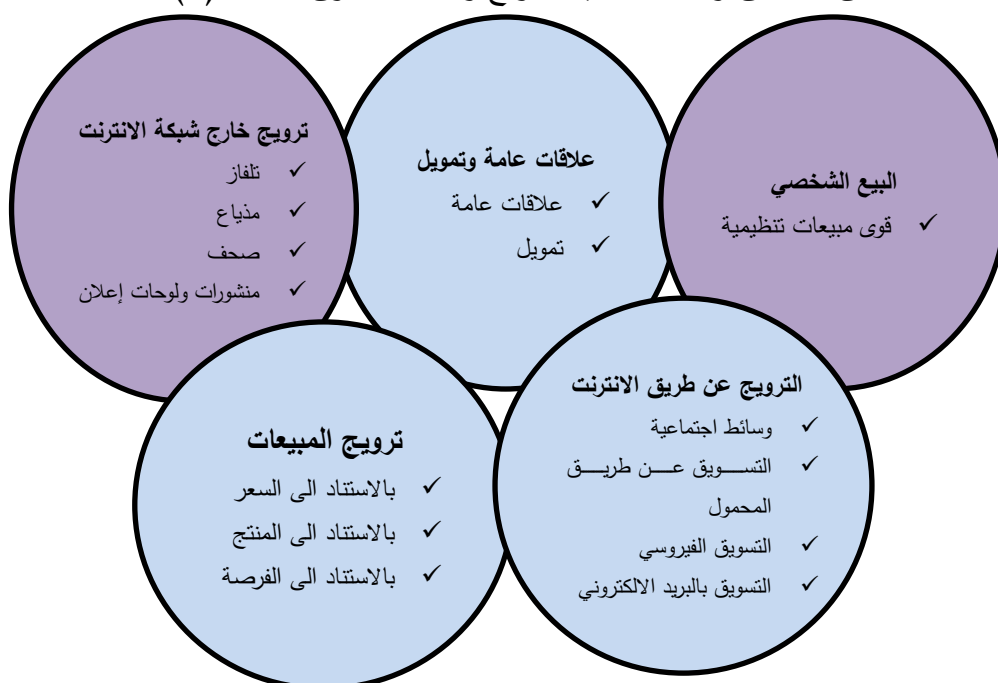
Source: Belic, Sandra and Jonsson, Emelie, (2012), Guerrilla Marketing - And its Effects on Consumer Behavior, Kristianstad University, p.11

في عملية الاتصالات تعرض الرسالة باستمرار على عناصر قد تعدل من الرسالة وتغير الطريقة التي يفترض أنها تدرك هذه الانقطاعات تسمى الضوضاء أو (التشويش) وقد تكون اضطراباً لو كانت في إشارة التلفاز مثلاً أو قد يكون المستقبل مشتت الذهن وهو يتلقى الرسالة. هذا هو النموذج الأساس للاتصالات الذي تستند إليه جميع أشكال التسويق (Belic, and Jonsson,2012:11).

ويمكن تقسيم تحديات الاتصال التسويقي إلى أربعة أقسام رئيسية هي (الزغبى، ٢٠١٠:٩٥) و (Raut,2013:23):

١. **التحديات الشخصية:** قد توجد لدى المستقبل تحديات تمنع الاستقبال الصحيح للرسائل، منها تصنيف وتقسيم أفراد المجتمع أو القولية، فإنها تؤدي إلى سوء استقبال وتفسير الرسائل، فضلاً فان وجود خلفيات وأفكار متعددة لدى جماعة المستقبلين إلى ادراكات متعددة وقد تكون متناقضة لدى المستقبل.

٢. **تحديات الاتصالات التسويقية المتكاملة:** وتشمل تنسيق المحتوى وتسليم رسالة التسويق في جميع الوسائط لضمان الاتساق وبغض النظر عن الأدوات أو الرسائل أو الوسائط المختارة ينبغي ان تتلاءم استراتيجيه مع استراتيجيات مزيج التسويق الأخرى لضمان الاتساق وشعور الوحدة في خطة التسويق برمتها توضح جميع قنوات التسويق كيف يمكن ان تتكامل مع بعضها لضمان الاتساق وتعمل لتحديد الموقع وأهداف السوق، الشكل(٩).



الشكل (٩) اتصالات التسويق المتكاملة

Source: Raut, Biranjan,(2013), Marketing Planning –FeeniksKoulu, Degree Thesis Arcada,P.24.

٣. **تحديات قنوات الاتصال:** قد يسبب سوء اختيار قناة الاتصال تحدي وصول الرسالة مثال ذلك فان نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفوية ووجهاً لوجه مثل إعلان التقدير أو عدم الرضا وعلى العكس فان التعليمات والإرشادات الروتينية يفضل ان تكون مكتوبة، أو مكتوبة وشفوية معاً إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرتدة فورية.

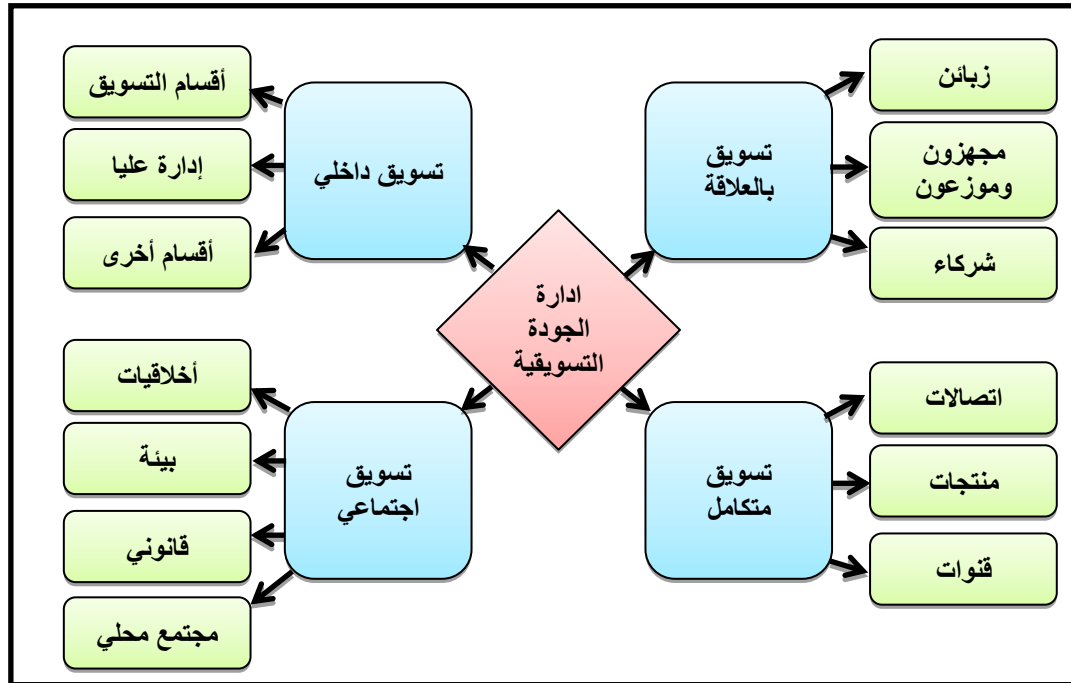
٤. **تحدي اللغة والألفاظ:** يسبب سوء تفسير الكلمات تحديات متعددة عند نقل الرسالة، نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية والثقافية والخبرات المتراكمة لدى المتلقين، ولذلك على المرسل أن يتأكد عن طريق التغذية العكسية من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب وقد وجد أن بعض الكلمات الشائعة لها أكثر من تفسير، مثال لذلك عندما أعلن أحد المديرين ضرورة العمل بأقصى كفاءة إنتاجية، فقد فسرها البعض بضرورة زيادة الإنتاج مهما كانت التكاليف وفسرها آخرون بضرورة ضبط نفقات الإنتاج، في حين فسرها آخرون بضرورة زيادة عدد العاملين لزيادة الإنتاج.

٥. **تحدي الاتصال غير اللفظي:** يسبب عدم توافق الإشارات غير اللفظية مع الرسالة اللفظية تحدياً لوصول الرسالة، وتؤدي إلى الإرباك والتشويش وعدم التأكد لدى المستقبل مثال لذلك أن يستدعي أحد المديرين موظفاً مجتهداً ويبلغه بقرار نقله، بينما يكون ذهن المدير منهمكاً في مشكلة أخرى فيستقبل الموظف الخبر على انه عقوبة ولهذا ينبغي على المرسل الانتباه ليس فقط إلى الرسالة اللفظية بل أيضاً إلى الرسالة غير اللفظية المصاحبة.

#### خامساً: تحديات ادارة الجودة التسويقية

ان التسويق ليس مهمة خاصة بالأقسام ولكنها منهج تنظيمي عام تجاه الزبون ينبغي على المنظمة ان تضع الزبون في مركزها وتطور المنتجات بالاستناد الى حاجاته، تؤسس بعض المنظمات أقسام تسويق لتبيع منتجاتها، وهذا يعني أنها لا تؤكد أو تفهم أو تعرض المنتجات وفق حاجة الزبون وهو مفهوم التسويق أولاً وأخيراً، ولكن للنجاح في سوق تنافسية جداً والحصول على قيمة الزبون على المنظمات ان تأخذ في الحسبان طريقة التسويق الشاملة من خلال تكامل استكشاف القيمة وصنع القيمة ونشاطات تسليم القيمة بهدف بناء علاقة طويلة الأمد على نحو متبادل بين جميع أصحاب المصالح (Mullatahiri,2009:21)، وهى فلسفة تسويقية حديثة تعمل على الجمع بين توجهين هما (ادارة الجودة الشاملة والتسويق) تربطهما قيمة اساسية مشتركة الا وهى التركيز على الزبائن، وتجنيده عناصر المنظمة كافة للوصول الى جودة عالية لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم، وهى رؤية التسويق المتكاملة والتي تسعى الى تأسيس علاقات طويلة الامد بالزبائن عن طريق ايجاد قيمة مضافة لإرضاء حاجات الزبائن في المرة الاولى وكل مرة (kotler,2009:20).

وتبين طبيعة العملية التسويقية دورها الكبير على الرغم من زعم الكثير من المنظمات بان التوجه السائد ١٩٨٠ و ١٩٩٠ كان التوجه بالمبيعات وكان واضحاً عدم الاهتمام بالمفهوم التسويقي ومبدأ رضا الزبائن، وإضافة الى ذلك كان واضحاً ان هناك ضعفاً في عملية الاتصالات بين وظائف التسويق من جهة (بحوث السوق-الاستراتيجيات-المزيج التسويقي) وغيرها ومتطلبات الزبائن من جهة أخرى وهذا يعني ان وظائف مثل المبيعات وخدمة الزبائن التي كانت اقرب الى الزبائن وفهم احتياجاتهم هي غير قادرة على توفير مدخلات نظام الاعمال عموماً وقد لوحظت هذه العيوب التسويقية على نطاق واسع في الابحاث لسنوات عديدة ومع ذلك فقد اظهرت الابحاث الحديثة الحاجة الى تغيير جذري والالتزام بمفاهيم القيمة والعلاقة مع الزبائن (Nwukah,2010:46).



الشكل (١٠) ادارة الجودة التسويقية

**Source:** Mullatahiri, Vjosa, (2009), Marketing Management in Non-Governmental Organizations in Kosovo, Master of Business Administration in Marketing Management Identification, **University of Gavle**,p.22

إن إدارة الجودة التسويقية لا تعد مشروعاً أو برنامجاً محدداً للوقت، له نقطه بداية ونقطة نهاية، فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقفت المنظمات عن الوجود وإن تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض التحديات الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية أو تبطؤ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المنظمات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه التحديات ومن ثم فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو

العاملين والبعض الآخر تحديات فنية كأخطاء عمليات التسويق أو تحديات استخدام الأساليب الإحصائية.

وعن أهم تحديات إدارة الجودة التسويقية فتتمثل بالآتي (علوان، ٢٠٠٥: ٥٣٥) و (Harrington and Keating , 2006: 278):

١. **تعمل المنظمة لتحقيق نتائج سريعة:** يتطلب مدخل إدارة الجودة التسويقية بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يُعد مطلباً للنجاح وهو أن تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

٢. **التقليد والمحاكاة لتجارب المنظمات الأخرى:** إن نجاح مدخل إدارة الجودة التسويقية في منظمات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

٣. **اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المنظمة الملائم:** من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المنظمات العربية، نجد أن أبعاد ثقافة المنظمة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب اجراء تغييرات في بيئة المنظمة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة التسويقية.

٤. **عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:** من التحديات التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية إدارة الجودة التسويقية هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة ولاسيما التقنية لهذه المنظمات، وعلى الرغم من أهمية التقنية ودورها في مدخل إدارة الجودة التسويقية، وأنها تشكل أحد العناصر الخمسة المكونة لها إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التقنية، لأن العبرة ليس في امتلاك هذه التقنية عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة التسويقية.

٥. **عدم اتساق سلوكيات قادة المنظمة مع أقوالهم:** إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب دعم الإدارة العليا، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر تحدي يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة التسويقية.

٦. **إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة التسويقية:** من متطلبات تنفيذ مدخل إدارة الجودة التسويقية ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية

تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرائق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية.

٧. **الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة:** تُعد عملية القياس من الأمور المهمة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة التسويقية، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

٨. **التصدي للتحديات الكبيرة مع بداية التطبيق:** لا يعتمد مدخل إدارة الجودة التسويقية على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت فإن التغيرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة التسويقية. ان الكثير من تحديات المنظمة موجودة وليس وليد الحاضر ولكنه يمثل تراكمات لتحديات عبر فترات زمنية طويلة فإنه ليس من الإنصاف حلها آنياً وبشكل سريع؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

٩. **عدم الإنصات الكافي للزبائن والموردين:** يُعد الاهتمام بالزبائن والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة التسويقية، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات الزبائن ومن ثم الإيفاء بها؛ لأن ذلك سوف يشعر الزبائن بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها.

١٠. **تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل:** تتطلب إدارة الجودة التسويقية رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه منظماتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا ينبغي أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً لها في المستقبل وذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة التحديات السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سنداً في تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية.

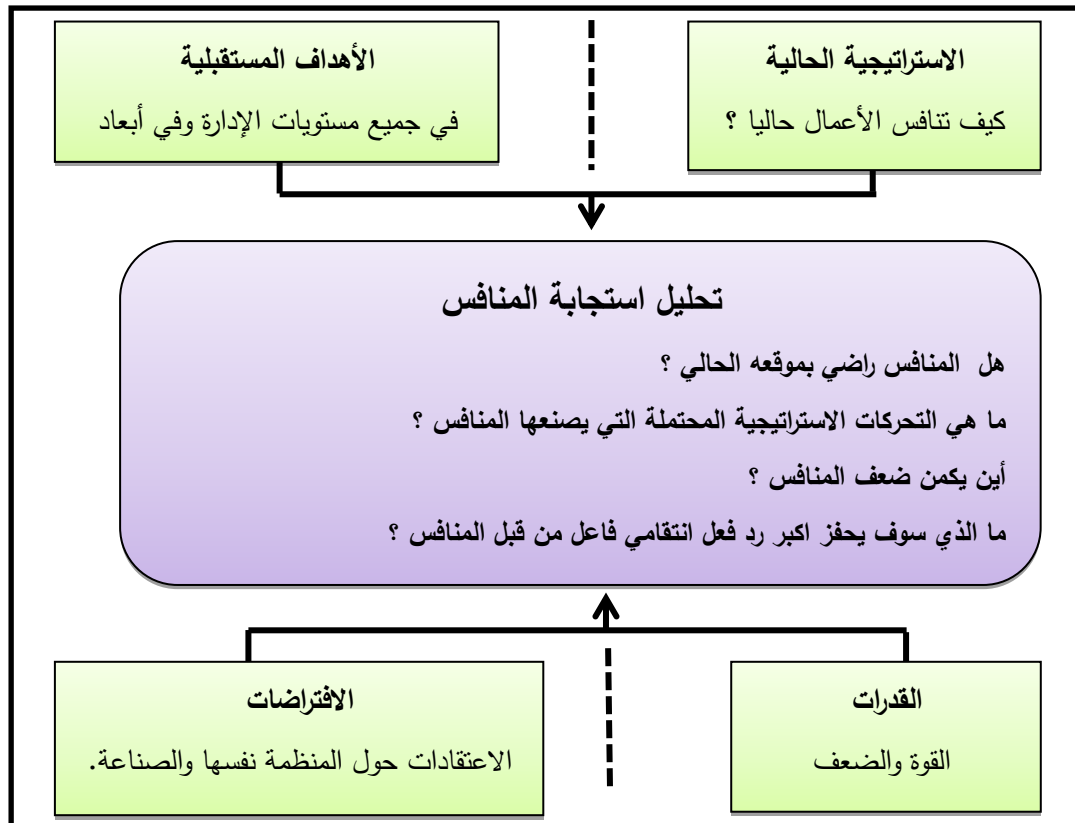
وقد أشار (حسن، ٢٠٠٧: ٢٩) الى جملة من التحديات التي تواجه ادارة الجودة التسويقية ويمكن عدها عوائق عمل وينبغي تجاوزها وكالاتي:

١. رغبة بعض الصناعيين بتحقيق الربح السريع من أية فعالية صناعية، بسبب الخوف من المنافسة وضياح الفرصة.
٢. ضعف القوة الشرائية والدخل لدى بعض الزبائن، الأمر الذي يؤدي للبحث عن المنتجات ذات الجودة والكلفة المنخفضة، وعدم تصريف المنتجات ذات الجودة العالية بالشكل الأفضل.
٣. عدم وجود جمعية لحماية الزبون تقوم بدورها لتوعية الزبون، حول أهمية البحث عن المنتج ذي الجودة الأفضل.
٤. عدم وجود ثقة ورغبة بنجاح العمل في المنظمات الصناعية من قبل بعض العاملين، لعدم الايمان بالانتماء الى المنظمة والشعور بالفردية.
٥. عدم الاهتمام بالتدريب والتأهيل المستمر، داخل المنظمة وخارجها ورفع المهارات لدى العاملين باستمرار.
٦. عدم الربط بين المصلحة العامة والمصلحة الشخصية، والشعور الدائم بهضم الحقوق.
٧. سعي بعض المنظمات للاستفادة من اليد العاملة الأقل أجراً، وعدم تحفيز الخبرات.

#### سادساً: تحديات المنافسة التسويقية

يذكر مفهوم التسويق بان على المنظمة لكي تكون ناجحة ان توفر للزبون قيمة ورضا اكبر من المنافس (Donald and Keegan, 2001:8)، لذا على المسوق ان يقوم بأكثر من مجرد التكيف مع الهدف الذي هو حاجات الزبائن وعلى المنظمات أيضاً ان تكسب ميزات استراتيجية بتحديد موقع عروضها بقوة أمام عروض المنافس وفي ذهن الزبون.

لقد اقترح (Michael E. Porter) أربعة عناصر تشخيصية لتحليل المنافس وهي الأهداف المستقبلية والاستراتيجية الحالية والافتراضات والقدرات (Porter, 2008:235). طورت اغلب المنظمات على الأقل شعور حدس تجاه استراتيجيات المنافس الحالية ونقاط قوته وضعفه وهذا يظهر في الشكل (١١)، الأهداف المستقبلية والافتراضات التي يحملها حول أوضاعه وطبيعة صناعته، هذه العوامل الدافعة أصعب في ملاحظتها من سلوك المنافس الفعلي ولكنها تحدد عادة كيف يتصرف المنافس في المستقبل، سوف يساعد الإطار الأساسي للحصول على فكرة حول المنافس (Raut,2013:16).



الشكل (١١) تحليل المنافس porter

**Source:** Raut, Biranjan,(2013), Marketing Planning –FeeniksKoulu, Degree Thesis Arcada,p.17

ان الفهم العميق للمنافسة والتشخيص الدقيق لها حتماً سيساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة وبضمن لها قوة تنافسية قادرة على مهاجمة المنافسين من اجل تحسين مركزها التنافسي او الدفاع عن مركزها التنافسي الحالي بالشكل الذي يحقق لها الصمود ومن ثم البقاء في الاسواق (Fleisher and Bensousson,2007:54). وجمع المعلومات عن المنافسة ومتابعة نشاطها في السوق ومعرفتها وتحليل المعلومات حول المنافسين للتمييز وتحديد مواقع القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنافسين وتحديد نقاط الضعف وان رفع الكفاءة التنافسية للمنظمة يكمن في تقليل نقاط الضعف لديها مقارنة بالمنافسين حتى تستطيع النجاح في اعمالها وتحقيق اهدافها (Revella,2009:2).

ويرى (Frishammar and Horte, 2003:4) بان على إدارة المنظمة ان تتعرف على منافسيها الذين يعملون في الصناعة نفسها والتعرف على تحركاتهم الاستراتيجية بهدف التهيؤ والأعداد لمقابلة أية تهديدات تصدر منهم اتجاه المنظمة وعلى الإدارة مراقبة الأحداث المحيطة بالمنافسين ومدى إمكانياتهم في تقديم منتج جديد وتطوير منتج قائم ومن خلال المنافسة تقوم المنظمة بتحسين جودة منتجاتها لتحقيق حاجات الزبائن ورغباتهم.



المنافسة من وجهة نظر المنظمة هو أي منظمة تشارك في الحصول على حصة من اموال الزبائن المنفقة على مجموعة المنتجات نفسها (عبد الفتاح، ٢٠١١: ١٣٣) والمنافسة تعني مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطاً من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات بعبارة أخرى، فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات واذواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات، وإن المنافسة كعامل بيئي خارجي ذات التصاق كبير بعمل المنظمة وذات تأثير على صياغة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي ترغب المنظمة اعتمادها للوصول الى اهدافها وإن احد الاسس التي يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي هو تشخيص المنافسة في السوق او الاسواق التي تعمل فيها المنظمة (الصميدعي ويوسف، ٢٠١١: ٢٢٨).

ووفقاً لذلك فإنه يمكن التمييز في هذا المجال بين انواع المنافسة الاتية  
(عبد الفتاح، ٢٠١١، ١٣٤)، الجدول (٦):

١. **المنافسة الكاملة:** ويندر وجود هذا النوع من المنافسة نظراً للفروض التي ينطلق منها والتي من اهمها حرية الدخول والخروج من والى السوق وتجانس المنتجات وتوفير المعلومة بالكامل ووجود عدد كبير من البائعين والمشتريين وحرية الانتقال من مكان الى اخر في السوق.

٢. **المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير من المنتجين الموزعين للمنتج نفسه بما يضيفي صفة المنافسة وعدم تجانس المنتجات لذلك فهناك اثر كبير للاتصالات والمواقع وتشكيلة المنتجات والتسعير وحجم المنظمة حتى يمكن التركيز على ما تتميز به المنظمة عن المنافسين لجذب الزبون وتحفيزه في الاقبال على الشراء.

٣. **احتكار القلة:** يتضمن زيادة المنافسة اذ ان المنتجات يحتكرها عدد محدد من المنتجين ويتميز المنتجون هنا بكبر حجم امكاناتهم ومواردهم المختلفة، فضلاً عن ان كل منتج من المنتجين يكون على دراية كاملة بمنافسه وكل منهم يتطلع الى تحقيق اكبر قدر من الارباح والحصة السوقية فهم يتمتعون بإنفاق ضمني فيما بينهم لتحقيق مصالحهم المتبادلة.

٤. **الاحتكار الكامل:** وجود منتج واحد بدون اي منافس وهذا دليل يعني ايضاً بأنه ليس هناك بديل للمنتج كما وانه ليس هناك أي تأثير لقوى الطلب والعرض وإن المحتكر يتحكم بالسعر والكمية بالكيفية التي يراها مناسبة له.

#### جدول (٦) التمييز بين انواع المنافسة

ت	الخصائص	المنافسة الكاملة	المنافسة الاحتكارية	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
١	عدد المنافسين	عدد كبير جداً سواء من البائعين او	عدة بائعين وزبائن	عدد قليل من البائعين	بائع واحد

			الزبائن		
٢	حجم المنظمات المنافسة	صغير	يتغير من حالة لأخرى حسب الصناعة وظرفها	كبير	ليس هناك منافس
٣	طبيعة المنتجات محل التنافس	متشابهة الى حد التماثل	هناك تفاوت فيها ولا سيما في الجودة وخدمات ما بعد البيع	قد تكون متشابهة او متميزة	فريدة فلا يوجد أي بدائل لها
٤	مدى سيطرة البائع على الاسعار	معدومة تقريباً	تعتمد على درجة التمايز بين المنتجات محل التنافس	هناك سيطرة بحرص شديد	السيطرة كاملة في حدود ما تسمح به القوانين والانتظمة الحكومية
٥	امكانية دخول منافسين جدد	سهلة جداً	سهلة	صعبة	صعبة جداً

المصدر: عبد الفتاح، محمد، ٢٠١١، التسويق الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، ط١، مصر، القاهرة.

إن تأثير عوامل البيئة الخارجية في المنظمات يتم الشعور به غالباً من قبل المنافسين في بيئة المنظمة، فمثلاً عند ما تقوم القوانين بتنظيم القطاعات بشكل كامل فهي لا تميز منظمة عن أخرى، ولكن في البيئة التنافسية فإن مدى تأثير تلك القوانين في المنظمات سوف يكون غير متساوي، ولذلك نجد أن الاستراتيجية تكون أكثر فائدة في البيئات التنافسية (Robinson and Pearce: 1997: 109) وإن الاتجاهات التنافسية تعد من أخطر الاتجاهات التي تهدد عمل المنظمات، لأن المنافسين ليسوا مستقرين بل يتخذون المواقف والإجراءات بناءً على أنشطة وتحركات منظمات أخرى أو يقومون بالاستجابة لهذه التحركات (Smith et. al., 1991: 106) وإذا قامت المنظمة بتحليل البيئة التنافسية ينبغي أن تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين وتحديد تحركاتهم؛ لأن تحديد المنافسين يعد هو الحجر الأساس في تصوير استراتيجية المنظمة ومن أجل النجاح في هذا المجال ينبغي على المنظمة أن تقوم بالتركيز على المنافسين المحتملين بمستوى التركيز نفسه على المنافسين الحاليين، فضلاً عن الابتعاد عن الافتراض بأن سلوك المنافسين سوف يبقى النمط نفسه، عدم الافتراض بأن جميع المنظمات المنافسة تخضع القيود نفسها أو أنها تواجه الفرص البيئية نفسها، والتنبؤ باحتمالية ظهور منافسين جدد يمكن أن تولدهم متغيرات العوامل الخارجية مما يسبب لها تحديات جديدة في البيئة التنافسية.

وهناك العديد من التحديات ينبغي ان تركز عليها المنظمة من اجل تعزيز مركزها التنافسي او موقعها في السوق وهذه التحديات هي (Porter,2003:39) و (Hill and Jones,2008:164) و (الصميدعي ويوسف، ٢٠١١:٢٣٤):

١. **تحدي حجم وقوة المنظمات المتنافسة:** ان التقارب في حجم المنظمات المتنافسة وقوتها يزيد من حدة المنافسة وقوتها فيما بينها بسبب عدم قدرة أي من تلك المنظمات على فرض سيطرتها على الصناعة، والامكانيات المالية والبشرية وقدرتها الانتاجية وانشطتها التسويقية وحصتها السوقية الحالية والمستقبلية ومدى امكانية تطوير انشطتها وبرامجها وقدرتها على استغلال الفرصة التسويقية المتاحة وعدم السماح للمنظمات المنافسة لها باستغلال هذه الفرصة والتي تمثل أي موقف ملائم في بيئة المنظمات تسعى الى توفير الجهود من اجل استغلالها.

٢. **تحدي معدل نمو الصناعة:** ان التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترتب عليه زيادة حدة المنافسة بين المنظمات من اجل الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.

٣. **التمايز في المنتجات:** كلما قل التمايز في المنتجات المقدمة الى الصناعة كلما زادت حدة المنافسة بسبب سهولة تحول الزبون من منتج الى اخر دون تحمل أي تكاليف اضافية، وتمييز المنتجات المقدمة لكي تتمكن المنظمة من المحافظة على كمية الطلب على منتجاتها وزيادة هذا الطلب ينبغي ان تكون منتجاتها مختلفة في جوانب عديدة منها بان يكون المنتج افضل منتج متوفر بالنسبة لسعره.

٤. **تحدي حجم التكاليف الثابتة:** ان زيادة حجم التكاليف الثابتة التي تتحملها المنظمات يؤدي الى زيادة حدة المنافسة فيما بينها، اذ يتوجب على هذه المنظمات العمل وفق نظام الانتاج الواسع من اجل تخفيض التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة مما يدفع هذه المنظمات للتنافس فيما بينها لزيادة حصتها السوقية.

٥. **تحدي تكاليف الخزن المرتفعة:** تكاليف الخزن المرتفعة تزيد من حدة المنافسة بين المنظمات لرغبتها في بيع منتجاتها بأقصى سرعة لتخفيض تلك التكاليف.

٦. **تحدي طبيعة المنتجات:** فالمنتجات القابلة للتلف بسرعة تجبر المنظمة على بيعها بأسرع ما يمكن، الامر الذي يتسبب في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات التي تعاني من الضغوط نفسها.

٧. **تحدي تكاليف التحول:** وهي التكاليف التي يتحملها الزبون جراء انتقاله في التعامل من منظمة الى اخرى فعندما تتاح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون ان يتحمل تكاليف اضافية فان ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المنظمات من اجل الاحتفاظ بزيائنها.

٨. **تحدي حواجز المغادرة:** هناك مجموعة من الحواجز تمنع المنظمات العاملة في صناعة ما من مغادرتها ومن ثم الاستمرار في التنافس فيما بينها.

٩. **تحدي تنوع المتنافسين:** ان التنوع في الثقافات والافكار والاهداف بين المنظمات المتنافسة يجعل من الصعوبة بمكان التعرف على قواعد المنافسة التي تعتمد عليها تلك المنظمات مما يؤدي الى زيادة حدة المنافسة فيما بينها، وينبغي ان تكون المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق قادرة على جعل الزبائن يدركون وجود اختلاف ايجابي لهذه المنتجات عن المنتجات المنافسة وان هذا الاختلاف المدرك للمنتجات يتعلق بقدرة المنظمة وادراك الزبائن للاختلاف الايجابي لمنتجات المنظمة ينبغي ان يدوم ويستمر كي تتمكن المنظمة من زيادة الطلب على منتجاتها.

#### **سابعاً: تحديات ادراك الزبون**

الادراك احد خصائص الشخصية الانسانية ويُعد عملية من عملياتها ومحددا من محددات السلوك الفردي، يتعرض الانسان الى الكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بالضرورة بالدرجة نفسها اذ يوجد منبهات ومثيرات لا تدخل ضمن المحيط الادراكي للإنسان، ويعود السبب في ذلك الى انها ليست مهمة له، بالإضافة الى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات والمنبهات الاخرى، مما ادى الى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الانسان. تعددت التعريفات حول المفهوم الادراكي حيث يعرف الادراك بانه استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها (العميان، ٢٠١٠: ٧٣). ويتمثل بتلك العملية التي يقوم الافراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى، ويعطي صورة كاملة للعالم (Schiffman and Kanut, 2000: 122) وهناك تعريف اخر يرى ان الادراك عملية اختيار معنى معين لاحساساتنا، ويتوقف هذا الادراك على خبرة الفرد وتعلمة ومستوى ذكائه. لذلك يختلف الافراد في ادراكهم لاحساسات واحدة تتقل اليهم عن طريق حواسهم (العديلي، ١٩٩٥: ١١٠).

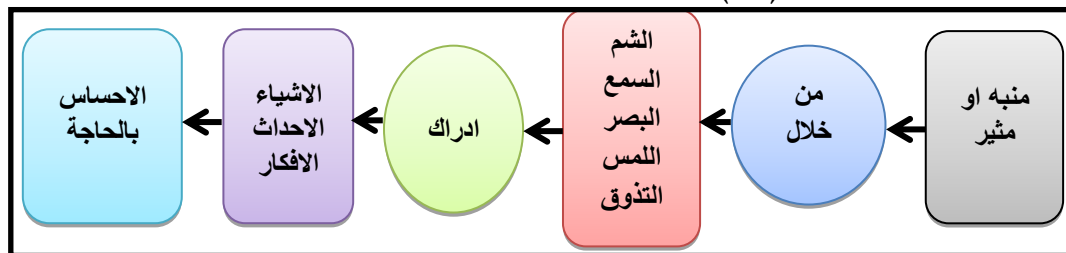
ومن الاهمية بمكان معرفة اختلاف الافراد في تفسيرهم الى المنبهات التي يتعرضون لها لان عملية تفسير المنبهات تبني على مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد، ويعد الادراك عملية مركبة تبدأ بالحواس اولا ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتمادا على الخبرات السابقة، حتى يصل الفرد الى التفسير المناسب للمثير (العميان، ٢٠١٠: ٧١).

ومن اهم الخصائص المميزة لعملية الادراك الانتباه واختيارية الادراك، اذ تُعد العملية الادراكية عملية اختيارية في طبيعتها الى حد كبير، كون الفرد يتعرض الى العديد من المنبهات وبدوره يقوم بتحديد المنبهات المهمة بالنسبة له (شهيب، ١٩٩٤: ١٠٠).

ومما لا شك فيه ان الافراد مختلفون في تفكيرهم وآرائهم ويعود السبب في ذلك الى كيفية ادراك كل منهم للواقع المحيط به، اذ يستدل الافراد على مواقعهم من خلال الحواس، الحواس لا تزودنا الا بنسبة بسيطة من الواقع وهناك نوعان من الواقع هما (المغربي، ١٩٩٥: ٨٩) ١. **الواقع المادي**: ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن إدراكه باستخدام الحواس حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في إدراكه كادراك الوزن والطول والوقت وغيرها من المقاييس، وهذا لا يعني ان جميع الافراد يدركون واقعهم بالدرجة نفسها وانما هناك تفاوت ادراكي ويعود السبب الى ان درجة الاحساس بالأمور المادية متفاوتة ومختلفة من فرد الى اخر.

٢. **الواقع الاجتماعي**: ويقصد الواقع الذي يتواجد فيه الافراد في اغلب الاوقات اذ يكون هذا الواقع مدركا بشكل تام. ويتألف الواقع الاجتماعي من القيم والاتجاهات والمشاعر والتي من الصعوبة بمكان ان يكون هنا امكانية لقياسها، اذ توجد فروقات ادراكية بين الافراد لهذا الواقع لأنه مبني على دوافع واتجاهات ومشاعر موجودة في داخل الافراد وهي مختلفة بدرجة متفاوتة بينهم. فالفرد يدرك شيئاً ما بطريقة مختلفة عن ادراك شخص اخر لنفس الشيء والسبب عائد الى اختلاف الاهتمامات والدوافع والاتجاهات.

وتحدث عملية الادراك من خلال وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الانسان من خلال حواسه ويقوم الفرد بعملية تخزين للمعلومات في ذاكرته نتيجة لخبرته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له معرفتها وبعد عملية تخزين المعلومات يقوم الفرد بعملية تحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها ودلالاتها، وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية ودوافعه واتجاهاته ويقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها. حيث يختار الفرد المنبهات الذي يريدها، وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم هذه المنبهات وتفسيرها على شكل انماط سلوكية (السلمي، ١٩٩٧: ١٤٨). يتضح مما سبق ان الادراك يساعد الفرد على التكيف والتفاعل مع البيئة فينتج عن ذلك التكيف والتفاعل السلوك او الاستجابة المناسبة، الشكل (١٢).



الشكل (١٢) إجراءات تحقيق الادراك

**المصدر:** العجارمة، تيسير، ٢٠٠٥، التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الاردن، ص ٤٨. وهناك مجموعة من التحديات تؤدي الى تشويه الادراك لدى الزبائن ومن ثم تقوده الى الفشل الادراكي ومن هذه التحديات المشوهة للإدراك (العميان، ٢٠١٠: ٨٢):

١. **المظاهر المادية:** اشارت الدراسات المتعلقة بمدى تأثير المظهر المادي على ادراك الزبون، اذ وجد ان المظهر المادي يؤدي الى جذب الزبائن وزيادة درجة الاقناع لديهم.
  ٢. **التنميط:** وهي عملية تصنيف الزبائن او الاشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم ويكون التنميط ناتجاً عن الخبرات والتجارب والمعرفة السابقة للزبون.
  ٣. **الانطباع الاول:** يقوم معظم المسوقون بتكوين انطباع اولي عن زبون معين وقد يكون الانطباع سلبياً او ايجابياً. يميل المسوقون اجمالاً الى التصرف بأسلوب يؤدي الى تكوين انطباعات ايجابية عن انفسهم لدى الآخرين وذلك لغاية اهدافهم المادية والمعنوية.
  ٤. **تأثير الهالة:** نقصد بالهالة معرفة صفة او ميزة معينة في الزبون ومن خلال تلك الميزة نقوم بتكوين فكرة عامة او تقييم للزبون فاذا كان الزبون متميزاً بصفة معينة ثم اعتبرناه متميزاً في كل صفاته اعتماداً على تميزه في تلك الصفة، نسمي هذا الوضع اثر الهالة، بمعنى ان المسوق عندما ادرك صفة معينة في الزبون قام بتعميم تلك الصفة على جميع صفاته وان وجود الهالة يؤدي الى تفسير خاطئ للإدراك ومن ثم قد يتكون لدينا انطباع سلبي او ايجابي، بعيداً عن الحكم الموضوعي واستعمال الحكم الشخصي فقط.
  ٥. **التسرع في الحكم:** ويعني ذلك القفز الى النتائج، بمعنى اخر ان المسوقون لا يصلون الى نتائج بطريقة منظمة ومخططة
  ٦. **الدفاع الادراكي:** يقوم الزبون باختيار المعلومات التي تدعم اراءه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع آرائه، مثال ذلك الطالب الكسول الذي يسعى لعلامة النجاح في مادة ما ويطلب مساعدة الاستاذ، انه يتذكر قول الاستاذ، اني سأساعدك، ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الاستاذ، الا ان عليك ان تقدم جهداً يقنعني بقدراتك.
  ٧. **الاسقاط:** يعني ان يعزو الزبون الجانب السلبي من سلوكه الى اشخاص اخرين، فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر والخصائص الشخصية التي يمتلكها الزبون.
- الإدراك عملية تفسير الأحداث الخارجية وبناء ردة الفعل وفقاً لتفسير الحادث، ولا يدرك الإنسان مؤثراً معيناً دون حاجة أو سبب معين، وعلى المنظمة الاعتماد على مثل هذه الأسباب في بناء الإدراك والمكانة الذهنية (كجو، ٢٠٠٥: ٥٠).
- وهناك مجموعة من الخطوات لدى الفرد لتحقيق الإدراك وتتضمن هذه الخطوات الاتي (الضمد، ٢٠٠٠، ١١٧) و(السويدان، ٢٠٠٣: ١٥٤) و(كجو، ٢٠٠٥: ٥٠):

١. **الكشف:** الخطوة الأولى في الإدراك هو اكتشاف المنبه، هناك وسائل عديدة لتقديم أو عرض المنبه على الزبون من ذلك الإعلانات في الجرائد والمجلات والمحطات التلفزيونية، وعلى المنظمة اختيار الوسائل الأكثر انتشاراً بين الزبائن وذلك لرفع احتمال اكتشاف الزبون للمؤثر هذا من الناحية العاطفية، إما من الناحية المادية فعلى المنظمة رفع فرص اكتشاف الزبون لنقاط

الامتياز التي هي بمثابة حافز أو منبه من خلال: تصميم الغلاف، أسلوب العرض، تصميم المنتج ومميزاتها وتعد طريقة العينات المجانية من أفضل الطرائق لتعريف الزبون بمميزات المنتجات وخصائصها إذ يتم طرح عبوات مجانية إلى الزبائن للتعرف على خصائص المنتج الفريدة، مثلاً في الطعم المتميز أو الجودة العالية، أي تعريف الزبون بنقاط التميز في المنتج.

**٢. الانتباه:** الخطوة الثانية في تشكيل الإدراك هو إن هذه المنبهات التي تعرض على الزبون يفترض إن تثير انتباهه فالزبائن يعيشون بيئة مليئة بالمنبهات الحسية، والعالم الخارجي المحيط بنا مملوء بالأشياء والموضوعات الكثيرة ولكننا لا نرى كل هذه الموضوعات بدرجة واحدة من الوضوح في وقت واحد ولكن هناك موضوعات تبرز وتتضح في مجال إدراكنا بينما تخفى أخرى، وتكون أقل وضوحاً وأقل أهمية بالنسبة لنا، إن قدرة الأفراد على معالجة واستيعاب ما يعرض عليهم محدود، لهذا فأن الأفراد يختارون المنبهات الأكثر إثارة، واتساقاً مع ما سبق على المنظمات كافة التي تسعى إلى إدارة أو قيادة السلوك الشرائي للزبون تقديم منبهات (نقاط تمييز، إعلانات، خدمات ما بعد البيع) متميزة عن المنافسين وتحقيق رغبات الزبائن ومتطلباتهم وتتلام مع خصائص الهدف السوقي الذي تحاول المنظمة تحقيق مكانة ذهنية متميزة من خلال هذه المنبهات.

**٣. التفسير:** حتى يحقق المنبه الأهداف المطلوبة، يفترض إن يحوز على انتباه الأفراد ومن ثم يقوم الفرد بتفسير هذا المنبه وفقاً لمجموعة معايير وعوامل تحكم عملية التفسير وتتضمن (الدوافع، الحاجات، الخبرة، الحالة النفسية، المزاج، التوقعات) وقد تدخل في ذلك القيم والتقاليد الخاصة بالفرد، فالمهمة الأصعب على المنظمة هي في تقديم منبهات تتمثل بنقاط (تميز أو إعلان متميز، خدمات متميزة، غلاف متميز)، تستطيع جذب انتباه الزبون وتتلام مع متطلباته وحاجاته، ويتعرض الزبون للعديد من المنبهات التي تحمل رسائل متشابهة وتتنافس المنظمات في تقديم منبهات متميزة وعلى الزبون اختيار أحد المؤثرات المتنافسة ومن مبدأ الانتقائية أو الاختيارية في تقبل الزبون للمنبه.

يعد الإدراك من أكثر الأنشطة الذهنية تأثراً بتحديات خارجية وأخرى داخلية وهناك تداخل واضح في تأثير هذه التحديات على مراحل عملية الإدراك، يظهر تأثير هذه العوامل على عملية الإدراك وموقف الزبون وسلوكه في النهاية يتفق الباحثون في تحديد هذه العوامل وتضم مجموعتين أساسيتين هما (شلال وآخرون، ٢٠٠٠: ٢٠٣) و (عبيدات، ٢٠٠٠: ١٦٢) و (الديوه جي، ٢٠٠٠: ٥٨) و (الضمد، ٢٠٠٠: ١١٤):

#### ١. مجموعة التحديات المتعلقة بالمثير (المنبه)

تسهم خواص مواصفات المثير في قدرة الزبون على إدراك المؤثر، ولكل ميزة في المؤثر اثر معين ومختلف من زبون إلى آخر وفقاً لحاجات ومتطلبات وخصائص الزبون.

وهذه العوامل هي خصائص وصفات الموضوع المراد إدراكه سواء أكانت هذه الخصائص والصفات ناتجة عن الموضوع نفسه أم أنه اكتسبها من وجوده في مجال معين اكتسبته هذه الخصائص أو الصفات، الإعلان على سبيل المثال يتكون من صورة وخلفية الصورة هي الموضوع المراد إدراكه أما الخلفية فهي مكونات الإعلان الأخرى مثل شخصيات الإعلان، الألوان المستخدمة، وهناك زبائن يدركون المنبه بسبب الحاجة إلى ذلك المنبه، وهناك زبائن يدركون المنبه بسبب الخلفية المستخدمة في الإعلان كأن يكون صورة فتاة جميلة أو (ألوان جذابة، شخصيات متميزة ومشهورة والصورة قد تأخذ شكل مادة معينة، علامة تجارية، شخص معين، فكرة معينة).

وتصنف الحركة والصوت ووقت بث الإعلان والألوان المستخدمة للإعلان ميزة تُسهم في دفع الزبون إلى إدراك المنبه أو الإعلان وهناك مجموعة من التحديات الفرعية ضمن هذه المجموعة:

أ. **الحجم:** عند رؤية فرد ما إعلان في صحيفة، وكان هذا الإعلان بحجم صغير والبيانات مكتوبة بأحرف صغيرة، فأن إدراك هذا الفرد يختلف فيما إذا كان الإعلان على مساحة أكبر والبيانات مكتوبة بأحرف كبيرة، الحجم المتميز للأغلفة يُسهم في رفع احتمالية انتباه الزبون إلى المنتج لان الزبون عند إلقاء نظرة عامة على الرفوف في الأسواق فإنه ينتبه إلى الاغلفة ذات الإحجام الكبيرة والمتميزة. والفرد لا يدرك الأشياء الصغيرة كصورة ومن ثم تحتاج إلى خلفية (أرضية) كبيرة ومتميزة لإدراكها أما الأشياء الكبيرة يدركها الفرد كخلفية، والمعروف أن الإنسان ينتبه إلى الخلفية ثم إلى الصورة داخلها إذ إن الخلفية (الأرضية أسهل إدراكا من الصورة).

ب. **الحركة:** الديناميكية في المنبه تجذب انتباه الزبون والسرعة في الحركة تدفع إلى إدراك المنبه بسرعة. وإن التغيير الملحوظ في السرعة يُسهم في تسهيل إدراك المنبه.

٢. **مجموعة التميز:** يسعى المسوقون إلى تقديم منبهات أو مؤثرات متميزة عن الآخرين اعتماداً على مبدأ التميز بجذب الانتباه ويأخذ التميز عدة صور منها استخدام مساحات بيضاء كبيرة في إعلان مطبوع لعلامة معينة مع غياب الصوت، أو تقديم عبوات ذات أشكال وتصاميم والألوان مختلفة عن المنافسين، ويعد الغلاف المتميز من حيث اللون والتصميم وسيلة مهمة لجذب انتباه الزبون وتحقيق الإدراك لديه، والتميز أسلوب فعال في واقع المنافسة الحالية إذ يعد من الوسائل الفعالة في جذب انتباه الزبون وبناء مكانة ذهنية متميزة لدى الزبائن المستهدفين.

#### ثامناً: تحديات الاهداف التسويقية

تشتق الاهداف التسويقية عادة من الاهداف التنظيمية التي تم وضعها على مستوى المنظمة، وللأهداف أهمية بالغة لدى جميع المنظمات مهما كان حجمها ومجال نشاطها



وهذه الأهمية تكمن في أن الأهداف تُعد القاعدة الأساسية لأي تنظيم إداري وتُعد موجهاً ودليلاً عمل في مختلف المستويات الإدارية والأفراد في المنظمة وتساعد في تحقيق التنسيق اللازم مع مختلف العاملين في الإدارة الواحدة أو الإدارات المختلفة وتحديد مهام كل وظيفة وفق الهدف المرسوم لها وخلق الرغبة والحماس للعمل لدى العاملين خاصة إذا كانت الأهداف وفقاً لطموحاتهم وقدرتهم وتُعد الأساس في صياغة الاستراتيجية (Jonathan,2004:5)، وتعد الأهداف التسويقية محركاً أساسياً للمنظمات في ممارسة أعمالها من خلال التخطيط التسويقي لتحقيق التفوق على المنافسين.

وتتضمن إدارة التسويق بمسؤولية تحديد الأهداف المنشودة بدقة ووضوح فهذه الأهداف غالباً تؤخذ لتقويم كفاءة إدارة التسويق، والواقع أنه لا يمكن إلاّ المام بمفهوم إدارة التسويق وتطبيقها إلا بعد التطرق إلى موضوع الأهداف التسويقية كما أن الأهداف التي تحددها إدارة التسويق في المنظمة هي العامل المحدد لأنواع القرارات والاستراتيجيات اللازمة للمواقف التي تواجهها هذه الإدارة وبوجه عام فإن وضع الأهداف يوفر التوجيه لجهود أفراد المنظمة، ويؤثر في التخطيط والاستراتيجيات التي تتبناها تلك المنظمة ويساعد على تحفيز الأفراد ويوفر الأساس المناسب للتقويم والرقابة على الأنشطة التسويقية في المنظمة (Mokhta,2013,66).

وعرفت الأهداف التسويقية على أنها تحديد ما ينبغي إنجازه من خلال النشاطات التسويقية، وهذه الأهداف يمكن وضعها على وفق صيغة إدخال المنتجات الجديدة، أو تحسين المنتجات والابتكارات، زيادة حجم المبيعات أو الربحية أو الحصة السوقية أو التسعير أو التوزيع أو الترويج أو نشاطات تدريب العاملين (Pride and Ferrel,2000:44).

ومن خلال ما تقدم تبين أن الجهود والأنشطة التسويقية تحقق النتائج وهذه النتائج تم التخطيط لها مسبقاً وترغب المنظمة في الوصول إليها وتحقيقها، كما أن الأهداف تضمن إنجاز الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة ومتى ستتجز كل استراتيجية أغراضها، بمعنى آخر من دون أهداف فإن القرارات الاستراتيجية وكل من يتبعها سيتحركون في فراغ.

وبعد تشخيص وإقرار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعد توضيح التوقعات المتعلقة بالظروف المؤثرة في المنظمة، يتم الدخول في عملية وضع أهداف التسويق، وذلك لأنها ستكون الحالة الواقعية التي ترغب وحدة الأعمال الاستراتيجية في تحقيقها نتيجة للتحليل الذي تركز به على السوق (Macdonald and Malcolm,1998:449)، فضلاً عن أن الأهداف التسويقية تعطي اتجاهاً واحداً واضحاً ومحددلاً للأنشطة التسويقية المختلفة وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة ونتائجها وكذلك الامكانيات المختلفة الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف.

وينبغي ان توضع أهداف تسويق واقعية ومخصصة على يد الإدارة وان تكون هذه الأهداف متطابقة مع الأهداف الكلية للمنظمة وان تكون قابلة للقياس وإلا فسوف يصبح من الصعب معرفة ان كانت الاستراتيجية قد حققت هدفها (Mashkilleyson, 2012:19).

وتصنف الاهداف التسويقية الى (Pride and Ferrel,2000:44):

١. **نمو المبيعات:** تعد المبيعات سواء أكانت كمية ام قيمة احد اهداف البرنامج التسويقي وبقدر حجم المبيعات المستهدف على اساس حجم المبيعات في الماضي (السنة السابقة) مع الاخذ بنظر الاعتبار اثر التغيرات التي طرأت على العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في نشاط المنظمة والتغيرات التي من المحتمل ان تكون قد ادخلت على البرنامج الخاص لكل قطاعات السوق.

٢. **الربحية والنمو:** الهدف الاكبر والمهم للمنظمة يتجسد في تحقيق مستويات عالية من الارباح والنمو في الاسواق وذلك عن طريق تطوير المنتجات او الاسواق او التقانات التي تعد اسبابا وراء تحقيق حالة النمو العالية والارباح، وتمثل الارباح دليلا مهما وعاملا اساسيا مؤثرا في اختيار المنظمة لاستراتيجيتها الحالية، فضلاً عن ان الارباح تؤدي دورا مهما في بيان كفاءة المنظمة وفعاليتها.

٣. **العائد على الاستثمار:** وبعد احدى مقاييس الربحية وهو مقياس شمولي عام للإنجاز يقيس قدرة الدينار الواحد المستثمر في اصول المنظمة على توليد الارباح.

٤. **الحصة السوقية:** ويقاس الموقع عادة بالحصة السوقية لذلك فان الحصة السوقية تتباين في اهميتها من سوق لآخر ومن صناعة لأخرى ويمكن لكل منظمة ان تقوم اداءها مقابل اداء الصناعة ككل وفي هذه الحالة سوف تحتاج المنظمة الى معرفة مبيعات الصناعة الفعلية في سوقها المستهدفة، وهذا يعني تحديد منافسيها وتقدير مبيعاتهم، فمثلا نفترض ان مبيعات منظمة ما تزداد بمعدل (٥%) سنوياً وان مبيعات الصناعة تزداد بمعدل (١٠%) هذا يعني ان المنظمة تفقد موقعها النسبي في الصناعة (Kotler,1997:487).

٥. **الانطباعات الذهنية:** كل منظمة لكي تكون الانطباعات الذهنية لدى زبائنهم انطباعات اكثر ايجابية من منافسيها في السوق، وهذه الانطباعات بلا شك لها تأثيرها في نجاح المنظمة واستمرارها وتنشأ هذه الانطباعات لدى المنظمة وزبائنهم من خلال سياسات المنظمة وفلسفتها وتعاملها المباشر او غير المباشر معها.

٦. **الاهداف الاجتماعية:** تمثل كل منظمة من المنظمات عضواً حيوياً من البيئة يتأثر بها ويؤثر فيها، وعلى كل منظمة مسؤولية اجتماعية عليها الالتزام بها فالمسؤولية الاجتماعية تكمن في الجهد الواضح والواعي من المنظمة لتعظيم تأثيرها الايجابي والتقليل من تأثيرها السلبي في المجتمع وعلى الجماعات المختلفة والافراد والمجتمع، وان المسؤولية الاجتماعية التي تقع

على عاتق المنظمات الانتاجية تبدو واضحة، فقد لا تكفي بتسويق وبيع المنتجات لهدف معين دون النظر الى التحديات المقترنة باستخدام المنتجات المباعة وما يمكن ان تتركه من اثار سلبية في البيئة.

وأشار (Mullatahiri, 2009:36) بأنه إذا فشل القطاع التجاري في تلبية أهداف معينة فسوف يبدد أمواله، ولكن إذا فشلت المنظمات غير الربحية فإنها سوف تبدد أموال المانحين، لذا ينبغي ان تكون أهداف التسويق مرجع مقارنة لرصد وتقييم وقياس نتائج المنظمة.

تضع الإدارة الأهداف في موقع التركيز وتوفير طريق تجاه النجاح بدون إضاعة الموارد القيمة. عند تطوير الأهداف سواء كانت تنظيمية أو أهداف تسويقية على المرء ان يأخذ في الحسبان استخدام تقنية SMART وهي مختصر لـ Specific أي الخصوصية التي ترتبط بأوجه معينة من نشاطات التسويق و Measurable أي قابلية القياس وتشير إلى إمكانية قياس النتائج و Achievable وهي أهداف طموحة ولكن يمكن تحقيقها والا سوف يكون لها تأثير معاكس بتنشيط الإدارة والموظفين والمتطوعين والواهبين. الواقعية والمترابطة Realistic and Relevant وهذا للحفاظ على المنظمة مركزة وقيادتها في الاتجاه المرغوب. ينبغي ان تكون الأهداف مترابطة بالواهبين والمجتمع المحلي بشكل عام كمؤسسين يعطون روح الأهداف بتمويل النشاطات، وكذلك Timely based أي مستندة الى الوقت الملائم يهتم الواهبين برؤية نتائج مساهمتهم لذا ينبغي ان يكون قد عُيِّن لأهدافهم إطار زمني عند توقع تحقيقها (Mullatahiri, 2009:36).

ان نجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها يرتبط بالعديد من العوامل المؤثرة في ذلك والتي تُعد شروطاً اساسية ينبغي توفرها لإنجاح انجازها وتحقيقها (Jonathan,2004:5):

١. **الوضوح:** مدى وضوح الاهداف المحدد من قبل الادارة العليا وهذا الوضوح يساعد في توحيد جهود الكادر الوظيفي في مختلف المستويات لتنفيذ الاهداف وتحديد الوظائف المراد القيام بها وهذا يساعد الادارة في المنظمة على الانجاز بوصفها دليلاً مرشداً للعمل وتنسيق الاعمال بين الإدارات والاقسام وكذلك الافراد بحيث يعرف الجميع ما عليه من مهام للوصول الى الاهداف المحددة لهم.

٢. **قابلية التنفيذ:** أي ان بالإمكان ترجمة الاهداف الى خطط قابلة للتنفيذ وهذا احد الشروط ذات الاهمية الكبرى لأنه لا معنى لوضوح الاهداف ما لم يمكن تطبيقها على الواقع.

٣. **التوافق والانسجام:** ينبغي ان تكون الاهداف منسجمة مع بعضها ومتوافقة مع ما هو مطلوب انجازه وملائم للقيم والتقاليد والثقافة داخل المنظمة.

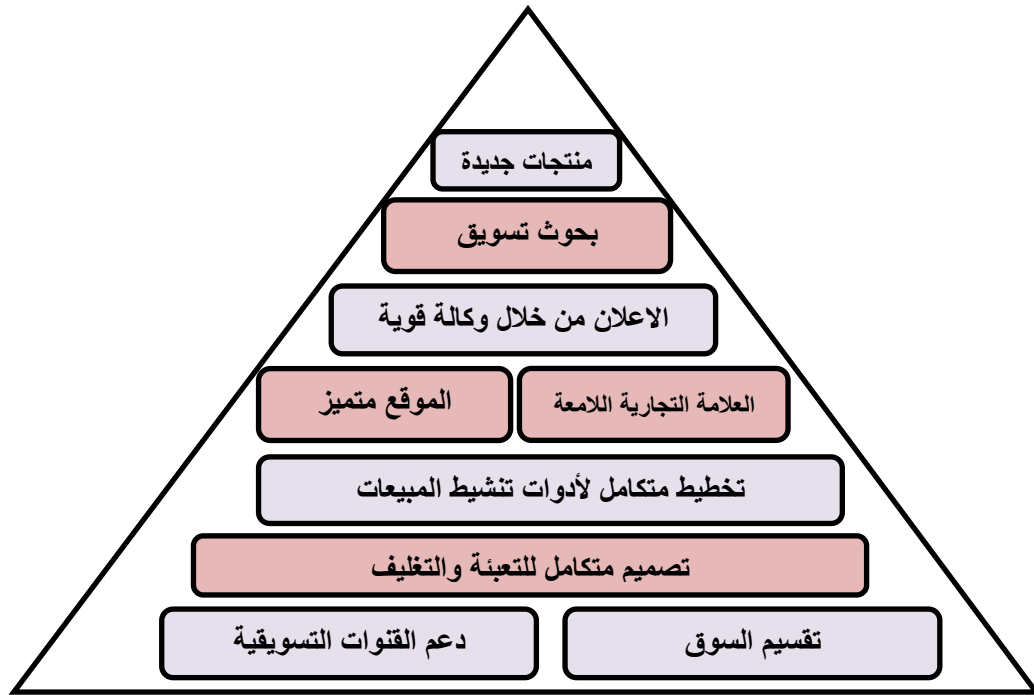
٤. **مرغوبة وحقيقية:** ان تكون مرغوبة من قبل العاملين وتحقيق طموحاتهم وفي نفس الوقت ان تكون مقنعة لهم وهذا ينعكس على حماسهم في الاداء والانجاز.

٥. **مشروعة:** أي ينبغي ان لا تكون خارج الانظمة والتشريعات والسياسات الحكومية السائدة في البلد.
٦. **واقعية:** ويقصد بها ان تكون ضمن قدرات وامكانيات المنظمة المادية والبشرية وان لا تكون فوق الطاقات مما يعني استحالة تطبيقها.
٧. **قابلة للقياس:** أي بالإمكان قياسها من قبل الادارة بغرض التأكد من مستوى الانجاز وهل ان الانجاز يسير وفقاً لما هو مرسوم في الخطط اما ان هناك تحديات ادت الى الانحراف عن المسار المطلوب وهناك ثلاثة معايير لقياس الاهداف، المعيار الزمني: ويمثل الاطار الزمني المحدد لإنجاز الاهداف وفق مراحل الانجاز والمعيار الكمي: وهو عبارة عن ارقام لنسب الانجاز والتي تتم مقارنتها مع ما هو مخطط من ارقام محددة في الاهداف والمعيار النوعي: ويتمثل في تحديد جودة الانجاز ومستوى الكفاءة في الاداء خلال مراحل التنفيذ.
٨. **درجة المرونة:** ينبغي ان تكون الاهداف مرنة وقابلة للتكيف والتعديل وفقاً للظروف الداخلية والخارجية.

### المبحث الثالث

#### سبل معالجة التحديات التسويقية

إن التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم في ظل النظام الجديد هي التحديات التسويقية والتي تتطلب بالضرورة أن تعمل المنظمات المختلفة على تطوير أجهزتها، والارتقاء بأدائها مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة؛ وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات الجديدة، لذلك لا تستطيع تلك المنظمات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، إلا من خلال التخلص من العديد من التحديات التسويقية التي تعاني منها (الداركة والشبلي، ٢٠٠٢: ٤٤)، ويتم معالجة التحديات التسويقية وفقاً للشكل (١٣) إذ يتم استخدام هذا الشكل من قبل منظمات عديدة من أسفل الهرم إذ تكون التكاليف والجهود منخفضة قياساً في أعلى الهرم إذ تكون التكاليف والجهود عالية.



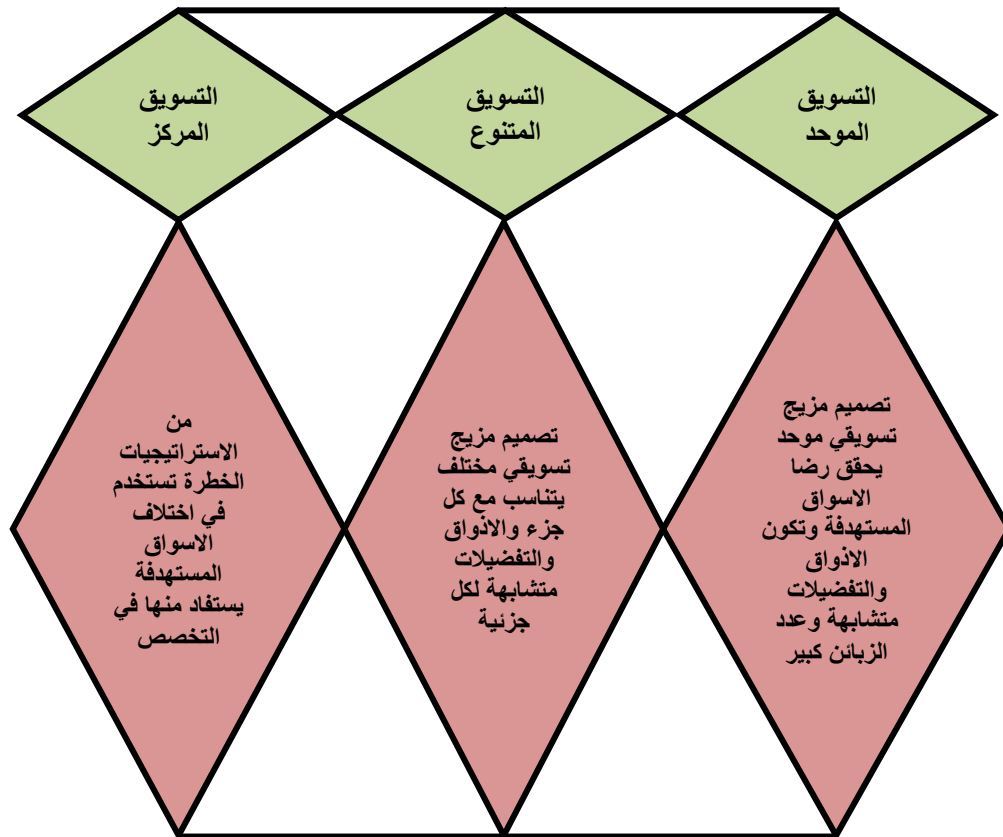
شكل (١٣) معالجة التحديات التسويقية

المصدر: عبد الحميد، طلعت اسعد، ٢٠١٢، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن ٢١، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٢٠٤.

#### أولاً: دعم القنوات التسويقية

تمثل القنوات التسويقية النشاطات التي تجعل المنتجات متاحة للزبائن في الزمان والمكان الذي يرغبونه عند الشراء (Pride and Ferrell, 2000:350)، وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية لعملية التوزيع التسويقي (Kotler, 2006: 75) و(الضمور، ٢٠٠٨: ٧٨) الشكل (١٤):

١. **التوزيع الموحد**: توفير المنتجات في اكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وتصلح هذه الاستراتيجية لتوزيع المنتجات الميسرة الواسعة الانتشار والتي يرغب الزبون في الحصول عليها باقل جهد ووقت ممكنين ويمكن استخدام الات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة.
٢. **التوزيع المتنوع**: توفير المنتجات في منافذ توزيعية قليلة ومنتقاة من بين عدة بدائل ويتم اختيار القنوات المرغوبة على اساس معايير معينة كسمعة الموزع وقدرته على خدمة المنتجات او التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج وتصلح هذه الاستراتيجية بشكل عام لمنتجات التسويق او لمنتجات التخصصية في بعض الحالات.
٣. **التوزيع المركز**: اختيار موزع أو وكيل وحيد في كل منطقة جغرافية يرغب المنتج فيها والتعامل معها، ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكد المنتج من جهد الموزع وقوته وسمعته في السوق وقد يتم التعامل مع هذا الموزع (الوكيل) عن طريق عقد قانوني ملزم لكلا الطرفين فيلتزم المنتج بإعطاء الحق للموزع في بيع منتجاته في المنطقة الجغرافية بينما يلتزم الموزع بتنفيذ بنود الاتفاقية واتباع التوصيات الخاصة بالأسعار ووسائل الترويج والمحافظة على مستوى معين من المخزون وتصلح هذه الاستراتيجيات بشكل عام للمنتجات التخصصية و أحياناً لمنتجات التسوق.



الشكل (١٤) استراتيجيات تسويق المنتجات

Source: Kotler, P. and Keller, L., (2006), **Marketing Management**, 12<sup>th</sup> ed. NJ: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, p75.

لا يتضمن اختيار استراتيجية التوزيع اختيار قناة أو عدة قنوات توزيع من قبل المنتج فحسب، بل عليه الأخذ بالحسبان مجموعة التفاعلات بين القرارات المأخوذة على هذا المستوى، وجملة القرارات الاستراتيجية للمنظمة، ويقصد بذلك قيام المنتج بوضع استراتيجية توزيع أكثر من قيامه باختيار قناة.

وحدد كل من (Kotler and Dubois, 2000: 550) و(البرواري والبرزنجي، ٢٠٠٨: ٢١٠) و(Kotler and Armstrong, 2005: 376) استراتيجيات التوزيع بالاتي:

١. **استراتيجية هيكل التوزيع:** تعنى هذه الاستراتيجية بالأطراف الوسيطة التي يتدفق عبرها المنتج من المصنع إلى الزبون النهائي، والتوزيع يمكن أن يتم باعتماد هيكل التوزيع المباشر (عدم وجود أطراف وسيطة بين المنتج والزبون)، أو باعتماد هيكل التوزيع غير المباشر (إيصال المنتج من المصنع إلى الزبون بتوسيط أطراف أخرى). وتعتمد المنظمة هيكل التوزيع الذي يحقق لها الوصول الأمثل إلى أكبر عدد من الزبائن بالمكان المناسب والتوقيت الملائم، وأقل كلفة ممكنة مع الاحتفاظ بالدرجة المرغوبة من الرقابة على قناة توزيع المنتج.

٢. **استراتيجيات التأثير في الزبون:** وتشمل:

أ. **استراتيجية الدفع باستخدام الوسيط في تحفيز الطلب،** وتسمى استراتيجية الدفع، لأن المصنع قد دفع بالمنتج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسيط إغراء الزبون بالشراء، تقوم المنظمة بإغراء الوسيط من خلال منحه هامش ربح عالٍ، والمشاركة في نفقات الترويج، ومنح خصم أكبر من المنافسين وغيرها، وتستخدم هذه الاستراتيجية بشكل خاص من قبل مسوقي المنتجات الصناعية بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، وتستخدم كذلك من قبل المنظمات الصغيرة لتحفيز الوسيط على قبول المنتجات وتوزيعها.

ب. **استراتيجية الجذب،** وفيها يتم التأثير على الزبون من خارج نظام التوزيع، يجذبه للشراء من خلال وسائل الترويج المختلفة وتشكيل الولاء للمنتج.

٣. **استراتيجية تعديل قنوات التوزيع:** تعمل المنظمات في ظل ظروف بيئية متغيرة نتيجة تغيرات سوقية وتنافسية أو تطور تقني واستحداث قنوات توزيع جديدة، فضلاً عن تغير في اتجاهات المنظمة والسياسات التسويقية الأخرى، والتغيير في القناة التوزيعية نفسها بسبب ظهور مشاكل بين أعضائها. كل ذلك يؤدي إلى ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التعديلية لقنوات التوزيع المستحدثة من قبل المنظمة.

أ. **سياسة التوسع:** وذلك عندما تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية السوقية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة.

ب. **سياسة السيطرة والتطوير:** وتستخدم هذه السياسة عند تقرير المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك منظمة أخرى أو الاندماج معها، مما يؤدي

إلى زيادة قدراتها التوزيعية بشكل أكثر مما لو عملت منفردة. أما التطوير فهو تغيير القنوات التوزيعية الحالية نحو الأفضل.

ت. **سياسة المحافظة:** وذلك بإبقاء قنوات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المنظمة بالتغيير سواء أكان في كثافة التوزيع أم نوع الوسيط.

ث. **سياسة التعديل:** ويتم ذلك بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام قناة التوزيع مثل استبدال المنظمة لقنواتها التوزيعية عند فشلها في زيادة المبيعات.

ج. **سياسة التخفيض والاستبدال:** إذ يتم في تخفيض درجة كثافة التغطية، وقد تؤدي هذه السياسة إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي، بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار.

٤. **استراتيجية قنوات التوزيع المتعددة:** يقصد بها استراتيجية استخدام المنظمة لقناتين أو أكثر لتوزيع منتجاتها، فالنوع الرئيس الأول من قنوات التوزيع يأخذ نمطاً تكميلياً إذ تقوم كل قناة بتوزيع منتج مغاير وغير منافس للمنتج الآخر بهدف أن تصل بأفضل صورة للأسواق المستهدفة، أما النوع الرئيس الثاني فهو تنافسي، إذ تقوم قنوات توزيعية ومختلفة بتوزيع المنتج لزيادة حجم المبيعات. ومن مزايا هذه الاستراتيجية توفير منتجات بأسعار مختلفة وقاعدة سوقية عريضة وزيادة المبيعات، لكنها قد تؤدي إلى انخفاض في مستوى نوعية المنتجات المقدمة وتراجع في الربح على المدى البعيد مع مشكلات الرقابة.

٥. **استراتيجية إدارة الصراع:** جوهر هذه الاستراتيجية هو حل ومعالجة التعارض بين الأطراف الوسيطة ضمن هيكل التوزيع، فهي تقدم الحلول المقبولة التي تزيل وتبدد الخلافات بين الأطراف الوسيطة المتعارضة وتجعلهم ينسقون أعمالهم معاً لتحقيق الأهداف المشتركة، إن نجاح استراتيجية إدارة الصراع في قناة التوزيع يتحقق من خلال نشر مبدأ الاتفاق بين الأطراف المتعارضة، حتى تؤمن هذه الأطراف بقاعدة واتجاه العطاء والأخذ، وهذه الاستراتيجية تحمل المنظمة نفقات إضافية لضمان نجاحها، غير أن الفوائد التي تجنيها في الأمد الطويل تغطي هذه النفقات.

### ثانياً: تقسيم السوق

إن التقسيم هو عملية تحدد فيها مجموعة الأهداف وعادة تكون لهذه المجموعات تفضيلات متشابهة بالنسبة إلى الخصائص الشخصية وسلوكيات الشراء لمنتج معين، إن تقسيم السوق هي عملية تشخيص المجموعات المختلفة للزبائن ضمن سوق قد يستهدف بمنتجات أو برامج تسويق منفصلة (Terning, 2013: 16) والمنافع التي تسعى إليها شريحة معينة هي إمكانية إيجاد مجموعة أشخاص لا يخدمهم المنافس في الوقت الراهن وهذا يترك نافذة فرصة لمنظمة جديدة لتتغلغل هذه الشريحة وكسب ربح منها



واشار (Ruskin and Brown,2006:70) بان خصائص الشريحة المثالية هي مجموعة أشخاص أو اسر أو منظمات يعتقد المسوق أنهم:

١. لهم حاجات غير ملبأة بشكل مناسب من قبل المنظمات الأخرى.

٢. يمكن ان ترضيهم عروض خاصة للمنظمة.

٣. كبيرة بما يكفي لتوليد ربح.

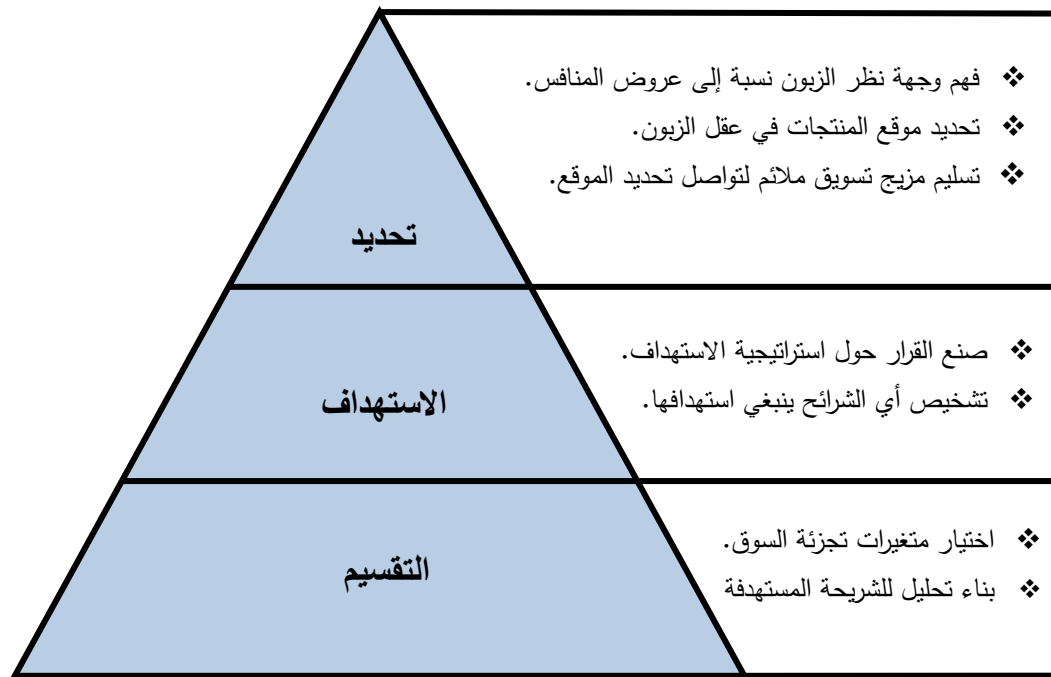
٤. تستطيع المنظمة الوصول إليها من خلال القنوات التسويقية.

ويساعد تقسيم السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل سوق على حده طبقاً لخصائصه، وأهميته، ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف من قبل المنظمة (أبو قحف، ٢٠٠١: ٢٧٩)، كما يساعد تقسيم السوق الى قطاعات في تحديد المنتجات المناسبة والجهد التسويقي الملائم لكل قطاع على حده، فضلاً عن تحقيق إعادة التخصيص للموارد التسويقية على القطاعات التسويقية المختلفة ومراعاة المتغيرات البيئية وتحديد مناطق القوة والضعف والتهديدات والاحطار (Hollensen, 2006:67).

وتتعدد الاسباب التي تجعل من تقسيم الاسواق الى قطاعات ضرورة ومن بين الاسباب ما يأتي (الظاهر ومراد، ٢٠٠٧: ٩٩):

١. المساعدة على زيادة الاهتمام بإشباع حاجات الزبون بوصفها جوهرًا للنشاط التسويقي.
٢. عدم تجانس السوق والتباين في حاجات الزبائن من حيث أهميتها النسبية واختلاف الزبائن وطرائق اشباع هذه الحاجات يزيد من الحاجة الى تقسيم السوق الى قطاعات.
٣. تقسيم السوق الى قطاعات يساعد في تحليل وتحديد الفرص التسويقية المتاحة والمرتبقة امام المنظمة، كما يساعد احياناً في إعادة تقييم المنتج.
٤. توفير معلومات جيدة من حيث الكم والنوع عن كل قطاع سوقي وهذا يساعد في تحقيق الفهم الجيد للسوق.

ان قطاع السوق هو مجموعة زبائن فعلية أو محتملة يمكن ان نتوقع ان تستجيب بأسلوب مشابه لعروض المنتجات (Vishwanath and Mulvin, 2001: 76)، ويشير الاستهداف إلى اختيار واحدة أو أكثر من القطاعات للمنتجات بالاستناد الى القوى والقدرات التنظيمية، ويُعد التقسيم أولى الخطى في عملية من ثلاث خطوات وهي التقسيم والاستهداف وتحديد الموقع (Lilien and Rangaswamy, 2002:231)، أما التقسيم فتحدد مجموعة الشرائح الذين لديهم متطلبات وحاجات واستجابات متشابهة الشكل (١٥).



الشكل (١٥) التقسيم والاستهداف وتحديد الموقع

Source: Hollensen, S., (2006), **Marketing Planning**, s. 1., McGraw Hill Education, p.67.

ان من الملحوظ وبسهولة ان المنظمات اليوم لا تميل إلى اجتذاب جميع من هم في السوق أو ليس اجتذاب الجميع بالطريقة نفسها فالزبائن متنوعون ومنتشرون ومختلفون في حاجاتهم وفي ممارسات شرائهم، ومن خلال تجزئة السوق يمكن ان تشخص المنظمة مقاطع أو شرائح في السوق يمكن ان تخدمها بشكل أفضل وبربح أعلى (Trang, 2012:4) مفهوم تجزئة السوق هو المفهوم الذي يعرف على انه تقسيم السوق إلى قطاعات أو شرائح مختلفة من الزبائن ذوي حاجات ومنتجات ومتطلبات خدمات متشابهة كما ان كل فرد له حاجات ومتطلبات ونوايا مختلفة لاستخدام المنتج والموارد والموقع ومواقف الشراء وهي بعض المتطلبات، لذا فان تجزئة سوق الزبون سوف يساعد المنظمة على تشخيص وبناء علاقات مناسبة مع الزبون المناسب وهي تُعد من أهم الخطوات في عملية التسويق (Kotler, 192: 2009). تتكون النتائج المتحققة من تعزيز فهم الزبون وتخصيص أكثر كفاءة للموارد وفعالية في التسويق وتحسين التنافس وهناك متغيرات رئيسة تستخدم عادة في التقسيم (Trang, 2012:4)، الجدول (١٨).

الجدول (٧): متطلبات التقسيم الفاعل

ت	المتطلبات	الوصف
١	قابلية للقياس	ينبغي قياس الحجم والقدرة الشرائية وريحية شريحة السوق.
٢	سهولة الوصول	يمكن الوصول إلى شريحة السوق وخدمتها بفاعلية.

٣	ملموسة	يجب ان تكون شريحة السوق كبيرة ومربحة بما يكفي لخدمتها وينبغي ان تكون اكبر مجموعة ممكنة تستحق السعي ورائها ببرامج تسويق مفصلة.
٤	متمايزة	ينبغي ان تكون الشريحة متميزة من ناحية المفهوم ولها عناصر وبرامج مزيج تسويق مختلفة.
٥	يمكن التصرف وفقها	تجذب الشرائح التي تخدمها وهذا يتطلب وجود برنامج فاعل مصمم لهذا الغرض.

**Source:** Trang, Pham Thuy, (2012), The Improvement And Development Of A Newly-Launched Buffet Program For Moevenpick Hotel Hanoi, Thesis **Kajaani University of Applied Sciences School of Tourism**,p.8

ومن الطرائق الشائعة لتقسيم السوق إلى شرائح هي وضع الزبون المحتمل في مجموعات

بالاستناد الى (Terning,2013:16):

١. التوزيعات السكانية (الديموغرافيات).

٢. عوامل اجتماعية – اقتصادية.

٣. عوامل جغرافية.

٤. عوامل نفسية.

٥. السلوك الشرائي.

٦. السعي إلى المنافع.

هذه النقاط سهلة البحث لأنها مسؤولة عن رؤية المعلومات حول الوثائق العامة أو الحصول عليها وتشير الديموغرافيات إلى عمر الشخص وعرقه ونوع جنسه وهذه بعض العناصر، العوامل الاجتماعية – الاقتصادية بعض الشيء حول دخل الشخص أو مستوى دخل الأسرة ومهنة الشخص بينما العوامل الجغرافية هي تشير عادة إلى الموقع الفيزيائي وهذه العوامل الثلاثة قد تكون نسبية عند القرار حول الشرائح المتوقعة، ولكن العوامل الثلاثة الآتية قد تكون أكثر ارتباطاً بالنسبة إلى المعلومات من العوامل النفسية حول شخصية المجموعة كالهوايات الاعتقادات والآراء ومستوى التعليم. هكذا حقائق قد تثبت فائدتها عند القيام بعملية التجزئة.

سلوك الشراء من جانب آخر يعطينا فكرة عن تكرار وكمية ومتى يشتري الشخص منتج معيناً. يكشف عن الولاء للعلامة التجارية أيضاً من خلال دراسة سلوك الشراء للأشخاص، وأخيراً هناك طريقة لدراسة المنافع التي يبحث عنها الأشخاص عند شراء المنتج فالبعض يهتمون بالتوجهات والموضة ويحصلون على الرضا من خلال شراء المنتجات والعلامات الشائعة وآخرون قد يشترون المنتج نفسه بسبب الجودة (McDonald,2012:120).

هناك ثلاث شرائح ترتبط بالحجم واكبر مجموعة شرائح هي شريحة السوق وتشير إلى الحالة والتي يقسم فيها السوق إلى مجموعات كبيرة حيث يمكن لكل مجموعة ان تدعم مجهزين أو أكثر بحجم متوسط، المصطلح الثاني يعرف باسم السوق المتخصصة كسوق فيها تكون المجموعة صغيرة جداً ولا يمكنها ان تدعم سوى مجهز واحد، وقد تم تطوير المصطلح إلى (الشريحة الجزئية) وهي شريحة تولد أرباحاً عالية رغم حجمها الصغير ويسمىها Ruskin and Brown, 2006:72) أنها مجموعة صغيرة من الأعمال عالية القيمة واطئة الحجم.

### ثالثاً: تصميم متكامل للتعبئة والتغليف

تعد استراتيجية التعبئة هي الامتداد الرئيسي لتكوين المنتجات، بل ان الاهتمام بالتعبئة في احيان كثيرة اهم بكثير من الاهتمام بمحتويات المنتج ذاته، فيمكن للتعبئة والتغليف ان تيسر استخدام المنتج، وتجعله اكثر اماناً، كما ان المنتجات تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات الزبون نحو المنتجات ومن ثم تؤثر في قراره الشرائي من عدمه.

وتعد التعبئة والتغليف من المكونات الرئيسية لأنشطة التوزيع المادي وذلك لأن على المنتجين ان يعملوا على تعبئة منتجاتهم وتغليفها بشكل يضمن حماية هذه المنتجات أثناء الشحن اذ تعد صناعة العلبه والأغلفة من الصناعات المكتملة للكثير من الصناعات التحويلية التشكيلية ذات المساس المباشر بحفظ وخزن وتداول الأغذية والأدوية بأنواعها المختلفة. وأن هدفها هو الحفاظ على قيمة المواد المعبئة لأطول فترة زمنية متاحة وبأفضل نوعية واكبر كمية وكذلك حمايتها من أنواع الملوثات والضرر الميكانيكي (الحيالي، ٢٠٠٥: ٢٨).

ومن الضروري التمييز بين مصطلحي الغلاف والتغليف، فالغلاف يمثل المادة التي تحيط بالمنتج ويحفظها من أي مؤثرات خارجية، أما التغليف فهو مختلف الأنشطة المتعلقة بتصميم غلاف المنتج واختيار الأبعاد والألوان ونوعية مادة الغلاف وغير ذلك من الاعتبارات، ويستخدم مصطلح التغليف بعامة للدلالة على شموليته لمصطلحي التعبئة والتغليف، فالعبوة قد تختلف عن الغلاف في مجال النشاط المؤدي من كل منهما حيث ان التعبئة غالباً ما تناسب الغازات والسوائل وبعض الأنواع من المساحيق بينما التغليف يختص بالمواد الصلبة واللينة وبعض المساحيق، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فان المادة التي يتم تعبئتها ستكون بحكم المادة المغلفة. (الحيالي، ٢٠٠٥: ٢٩).

ولا يقتصر دور التعبئة والتغليف على انها مجرد اناء توضع فيه المكونات بل يمتد دورها ليشمل العديد من الوظائف الهامة في مقدمتها ما يأتي:

١. حفظ محتويات المنتج وخصائصه ومواصفاته حتى يتم استخدامه، وهي وظيفة الحماية للمنتج، ومن ثم يتم حماية المنتجات من العوامل الخارجية المؤثرة مثل الرطوبة والحرارة

والضوء، وخاصة ان بعض المنتجات تتطلب عبوة خاصة تتناسب مع الطبيعة وخصائص المواد المعبأة.

٢. تسهيل عملية التداول والتخزين، وحركة المنتجات في النقل في حركتها في السوق من المنتج لتصل الى المتعاملين عبر العديد من الوسطاء في قنوات التوزيع المختلفة، وذلك دون ان تتلف محتوياتها او تتسرب عند التخزين او العرض.

٣. تلعب المنتجات الجذابة دوراً مهماً في جذب انتباه الزبون للمنتجات واثارة اهتمامه بمحتوياتها فيقبل على شرائها ومن ثم فان المنتج يغرى على زيادة عدد الوحدات من المنتجات متكررة الاستهلاك وان احتواء المنتج على بيانات عن طريق المنتجات وامكانيات استخدامها يمكن ان يكون اداة ترويجية هامة.

٤. تسهيل تنفيذ استراتيجيات المنظمات التسويقية المرتبطة بالسعر والمنتج من خلال تقديم منتجات اصغر حجماً لفئات اقل دخلاً.

٥. تسهيل استهلاك المنتجات في الظروف المختلفة المحيطة بالزبون مثل تسهيلات الفتح للمياه الغازية ومعلبات العصائر وتسهيلات امكانيات الاغلاق للمنتجات التي يتكرر استخدامها ويتم ذلك عادة بناء على دراسات دقيقة لطبيعة الاستهلاك.

ونظراً لأهمية التعبئة والتغليف في تحقيق وظائف الحماية والتداول والترويج للمنتجات فانه من الضروري مراعاة العديد من الامور عند وضع استراتيجية التعبئة والتغليف وفي مقدمة هذه الامور ما يأتي:

١. الاهتمام بدراسة العلاقة بين تكلفة المنتج وبين طبيعة المنتجات ومدى قدرة الزبون على الدفع.

٢. ضرورة استقصاء رأي قنوات التوزيع والوسطاء في طريقة تداول وتخزين المنتجات للتأكد من سهولة الحركة لهذه المنتجات دون معوقات في الكسر او التلف ودون تحميل تلك المنافذ جهوداً اضافية للتداول.

٣. تحديد العلاقة بين حجم المنتجات وبين ضرورات ومقتضيات الاستهلاك لأجزاء السوق المختلفة وفقاً لعادات الشراء المتبعة والدخل والربط بين الوفورات السعرية التي يجنبها الزبون من شراء العبوات الكبيرة وبين تفضيل الزبون في بعض الاحيان للمنتجات الصغيرة الحجم.

٤. دراسة المؤثرات الترويجية للمنتجات، وجعلها في شكل فريد مخالف لشكل المنتجات الاخرى في السوق وبما يُمكن المتعاملين من التعرف عليها دون جهد آخذين في الحسبان ما يأتي:

أ. ان تسعى التعبئة والتغليف الى جذب الزبائن وتشجيعهم على تجربة المنتج من خلال ما تخلقه لدى الزبون من احياءات رمزية، وما تعكسه في نفسه من ملامح ومزايا عن المنتجات واستخدامها.

ب. اختلاف شكل المنتجات وفقاً للنوع فالمنتجات التي تصمم للسيدات تكون في اشكال براقية، وتتصف بالنعومة والمظهر الجذاب الانيق.

ت. ارتباط لون المنتجات بمحتوياتها بالربط بين اللون للمنتجات وطبيعة المنتج وكذلك طبيعة الاستخدام وخصائص الزبون، بحيث تخلق التعبئة والتغليف انطباعات سلبية او ايجابية، فتغليف اللحوم والخبز باللون الاخضر ليس سليماً لارتباط اللون الاخضر بلون العفن.

ث. مراعاة المنتجات المترابطة في وضعها في اشكال تسهم الجهود الترويجية التعاون فيما بينها، كوضعها في شكل واحد او لون واحد.

وتحتاج المنتجات المعبأة الى اسلوب يتضمن تجمع المنتجات المختلفة في غلاف خارجي في شكل صندوق يمكن من توصيل تلك المنتجات الى منافذ التوزيع المختلفة، كما انه من الضروري ان يتم تغليف كل منتج بالمعلومات التي تتضمن افضل طرائق الاستخدام ومخاطرة، وبيان المعلومات المتعلقة بالإنتاج، والوزن، والعناصر الداخلة في تكوين المنتج ورقم العملية وتاريخ الانتاج، وتاريخ انتهاء الصلاحية، وكذلك المتطلبات القانونية، ورقم تسجيل المنتجات والتصريح بصنعها، وتزداد اهمية هذه البيانات على الغلاف الخارجي، خاصة في المنتجات المصدرة للخارج.

#### رابعاً: تخطيط متكامل لأدوات تنشيط المبيعات

يلعب تنشيط المبيعات دوراً استراتيجياً وتكتيكياً في مزيج الاتصالات التسويقية وهو يتعلق بجعل الزبون يقوم بأمر معينة وهو ينشر التأثيرات في مزيج الاتصالات التسويقية ولا يقتصر على الاستجابة الاقتصادية المباشرة بل أيضاً تحقيق علاقة طويلة الأمد وبعض نشاطات الترويج لا تنادي فوراً إلى المبيعات ولكنها تستدعي تصرفاً للزبون في المستقبل (Dahlen, et. al, 2010: 429).

ان الغرض من تنشيط المبيعات هو وضع عملية البيع والمنتج في إطار دراماتيكي وجعل الزبون المتوقع يشتري المنتج وبميل تنشيط المبيعات أيضاً إلى تسليط صورة واجتذاب شعبية. ويوجد قائمة من الأهداف الأساسية لنشاطات تنشيط المبيعات وهي (البكري، ٢٠٠٦، ٢٣٠) و (Beamish, 2007: 114) و (مغلاخ، ٢٠١٢، ١٠٢) و (Dasgupta, 2010:197) و (Risitano, 2006: 6) و (Dahlen, et. al, 2010: 429) :

١. تعليم الزبون وتفعيل وعي الزبائن تجاه العلامة التجارية: الهدف هو بشكل رئيسي لزيائن لا يستخدمون أي منتجات معينة وهم زبائن غير ملحوظين حول العلامة التجارية ويهدف تنشيط المبيعات إلى زيادة وعي الزبائن تجاه العلامة التجارية للمنتج.

٢. المساعدة على تحويل الزبون المحتمل إلى زبون فعلي: ان الزبائن المحتملين متنوعين وعادات شرائهم تختلف اختلافاً واسعاً فيمكن ان تتغير عادات شرائهم وفق نشاطات تنشيط مبيعات معينة تجعلهم يشترون المنتج في اغلب الوقت.
٣. تشجيع التجربة ثم تبني المنتج الجديد في النهاية: ان عرض العينات وتجربة المنتجات أمام الزبون قد تجعل البعض يصبح زبوناً للمنتج الجديد.
٤. اجتذاب الزبون المحتمل من المنافس: يهدف تنشيط المبيعات إلى كسر رابط الولاء ما بين الزبون المحتمل مع المنافس فيمكن لتنشيط المبيعات ان يعرض نشاطات مثل منافع إضافية لإقناع الزبون المحتمل على ان يغير من العلامة التجارية التي يشتريها.
٥. التشجيع على زيادة استخدام العلامة التجارية: هناك هدف آخر وهو زيادة ولاء العلامة التجارية فيمكن لتنشيط المبيعات ان يوفر نشاطات كبطاقة تسوق يمكن استخدامها في تكرار الشراء وذلك لاستدامة الزبون.
٦. بيع المنتجات المتعددة وزيادة المبيعات: ويقصد ببيع المنتجات المتعددة بيع منتج رئيسي يسبب في شراء سلسلة منتجات وهذا يعني ان يستهدف تنشيط المبيعات إلى زيادة المبيعات الكلية بعرض منتج واحد ثم سلسلة منتجات يمكن ان تعرض إلى الزبون، أما زيادة المبيعات أو تقليلها فتعني زيادة عملية التسوق، فعلى سبيل المثال يمكن للبائع ان لا يركز على أهمية السعر مع زبون معتاد على شراء المنتجات أو العلامات التجارية الغالية اي ان تنشيط المبيعات هي إحدى الطرائق الرئيسة لتعزيز ولاء الزبون.
٧. حث الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على الشراء: ويتم ذلك بعدة وسائل كتوزيع العينات، وتخفيض سعر البيع، ووضع برامج اجتماعات مع الزبائن، والعمل على أن تكون الرسائل الإعلانية وجهود البيع الشخصي مثيرة ومحفزة لبواعث الشراء لدى الزبائن.
٨. المحافظة على الزبائن الحاليين: فكثيراً ما تلجأ المنظمات من أجل المحافظة على حصتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة إلى استمالة الزبائن نحو شراء كميات كبيرة خلال فترة تخفيضات الأسعار والكوبونات وما شابهها واستخدام صيغ الإعلان المقارن والعمل على إبراز مزايا الأصناف بالمقارنة مع المنتجات الأخرى المنافسة.
٩. مساعدة رجال البيع لزيادة مبيعاتهم: وذلك من خلال الخطابات التقليدية والالكترونية التي يستخدمها رجال البيع لتقديم أنفسهم إلى الزبائن المرتقبين لتشجيعهم على شراء المنتجات.
١٠. توجيه ومساعدة الموزعين والوسطاء: ويتم ذلك عن طريق وضع برامج للاجتماع مع الموزعين والوسطاء وتزويدهم ببعض وسائل تنشيط المبيعات ووضع البرامج لعرض المنتجات في نوافذ العرض وتدريب الموزعين والوسطاء على كيفية استخدام وسائل تنشيط المبيعات وتحسين طرائق التوزيع المستخدمة.

١١. **ستمالة السلوك الشرائي التجريبي والمتكرر:** تكون المنتجات الجديدة عرضة لخطر الفشل في السوق وعلى وجه الخصوص في السنة الأولى من تقديمها، لذلك تدعو الحاجة لدعم ترويجي لتشجيع السلوك الشرائي التجريبي للمنتجات من قبل أعداد كافية من الزبائن، وتلعب العينات المجانية دوراً مهماً في هذا المجال.

١٢. **تعزيز فاعلية الإعلان وغيره من الجهود التسويقية:** ويعد هذا الهدف من أهم أهداف تنشيط المبيعات، ويبرز هذا الدور في زيادة وضوح الجانب اللاحسوس في اختيار المنتجات.

١٣. **زيادة الطلب على المنتجات في الحالات الاتية:** عند انخفاض المبيعات وزيادة المخزون عما ينبغي أن يكون عليه وعند الرغبة في معالجة موسمية المبيعات وتحقيق الاستقرار في مبيعات المنظمة.

ان سبب تنشيط المبيعات الذي يعتمد على التجربة هو ان التجربة هي الخطوة الأولى في عملية تبني المنتج من قبل الزبون، لذا تقنيات التسويق التي تطبق هذه الاستراتيجية لها فرصة اكبر لتؤدي إلى مبيعات فعلية وتكمن المنفعة الرئيسة وراء تنشيط المبيعات أنها تعطي للزبون قدرة الاختيار ولكن في الوقت نفسه هناك إمكانية ظهور تأثير سلبي في تفضيلات المنتج ما ان ينتهى التنشيط عن المبيعات، تحدد خصائص تنشيط المبيعات وكيفية تطبيقها إلى أي مدى يمكن تجنب هذا التأثير السلبي (DelVecchio, et.al, 2006:203) تنشيط المبيعات على اساس نقدي وغير نقدي ان تنشيط المبيعات بالوسائل النقدية فيها سلبية موروثة أي أنها قد تواجه تأثيراً سلبياً على الجودة المدركة وارتباطات العلامة التجارية (Buil, et. al., 2011:3)، وهذا يحدث لان الزبون يستخدم السعر كإشارة خارجية لتحديد جودة المنتج (Agarwal and Teas, 2002:213)، لذا هناك من يعتقد ان تنشيط المبيعات عن طريق الربح ينبغي ان لا يستخدم إلا نادراً لغرض تقليل تأثير تناقص جودة العلامة التجارية (Yoo et al., 2000:202).

على عكس الترويج النقدي هناك ترويج غير نقدي وليس له نفس التأثير المتناقص على جودة العلامة التجارية اذ ان الجودة للزبون لن يتأثر (Chandon et al., 2000:65). بما ان الترويج غير النقدي يركز على منافع متعة مثل الترفيه والاستكشاف فان هذا النوع من الترويج له فرصة اكبر في ان يحفز استجابة عاطفية ويولد ميل أفضل لترويج ارتباطات مستحبة مع العلامة التجارية (Palazon and Delgado, 2005:184).

تُعد عملية قياس فاعلية تنشيط المبيعات من أهم الموضوعات التي تشغل فكر المسوقين وأكثرها صعوبة، فأهمية قياس فاعلية تنشيط المبيعات تنبع من رغبة الإدارة في زيادة أرباحها من خلال الأنشطة المختلفة التي تؤديها ومنها النشاط التسويقي، والتعرف على قدرة البرنامج على تحقيق الأهداف البيعية والترويجية التي صممت من أجلها، لكن تواجه عملية قياس فاعلية تنشيط المبيعات تحديات كثيرة تتعلق بالتكلفة والإمكانيات المتاحة للقياس، (Beamish,



112:2007) وأهم من ذلك صعوبة تقييم عملية التنشيط نظراً لتداخلها مع الأنشطة الترويجية والتسويقية الأخرى في المنظمة؛ لكن رغم تلك التحديات التي تواجه عملية التقييم والقياس تبقى ضرورية ومهمة لترشيد أساليب تنفيذ برنامج تنشيط المبيعات سواء الموجه للزبون النهائي أو الوسيط أو رجال البيع لكي تحقق أهدافها على أكمل وجه.

ويتم قياس وتقييم مدى فعالية جهود تنشيط المبيعات عن طريق (كورتل، ٢٠٠٥، ٢٧٧) و(زعراط وقراش، ٢٠١٢: ٥٥):

١. **تحليل القائمة:** أحسن وسيلة وأرخصها كلفة لقياس الفاعلية لعملية تنشيط المبيعات فأهميتها تتعلق مباشرة بطبيعة القائمة التي يمكن استغلالها، فقد تكون للزبائن، للموزعين أو لرجال البيع، إذ تقوم المنظمة بتحليل قوائمها وتستخلص النتائج عن السياسة الأفضل للتنشيط وتحسين المبيعات.

٢. **متابعة حركة المبيعات:** وذلك عن طريق رصد المبيعات قبل فترة استخدام وسيلة تنشيط المبيعات، وأثنائها وبعدها، وذلك لمعرفة مدى الاستجابة التي حدثت من جانب الزبائن، وحجم هذه الاستجابة، ثم مدى استمرار الاستجابة بعد انتهاء فترة الاستخدام ومن ثم التحول الذي حدث لولاء الزبائن للمنتجات المنافسة. هذا مع ملاحظة أنه في كثير من الحالات إذا حدثت استجابة لوسيلة تنشيط المبيعات فإن المبيعات سوف تزداد خلال فترة التنشيط ثم ينخفض معدل هذه المبيعات بعد انتهاء فترة التنشيط، بسبب وجود بعض المخزون لدى هؤلاء الزبائن، ثم ترتفع مرة أخرى بعد انتهاء هذا المخزون، وقد لا تحدث الاستجابة مطلقاً لجهود تنشيط المبيعات أو تكون استجابة محدودة، وهذا ما يحدث بالنسبة للأصناف التي تتجه أو سوف تتجه مبيعاتها نحو الانخفاض، وجهود تنشيط المبيعات لن توقف هذا الانخفاض وإن كانت تحد من معدله بعض الشيء، على المنظمة أن تبحث عن وسائل أخرى غير وسائل تنشيط المبيعات كتطوير السلعة مثلاً.

٣. **عينة من الزبائن:** وهي أداة لقياس جهود تنشيط المبيعات من خلال البحوث الميدانية مع عينة من الزبائن لمعرفة آرائهم في الوسيلة التنشيطية في حد ذاتها ومزاياها وعيوبها في رأيهم، ومدى الاستجابة أو عدم الاستجابة وأسباب ذلك من وجهة نظر الزبون ومن ثم تحديد حجم المشتريات والكميات التي تم بيعها.

٤. **عينة من الموزعين:** وهي أداة قياس المبيعات للعلامات والعروض في المحلات وفي نقاط البيع لعدة منتجات، إذ تسمح بمتابعة مستمرة ووفق مراحل منظمة توارد المنتجات عبر مختلف أصناف الموزعين، وتستخدم المنظمة في ذلك عدة مقاييس معمول بها وهي حجم الكميات المطلوبة من منتجات المنافسة، مساحة الرفوف المخصصة لمنتجات المنظمة، حصة السوق.

ويتوجب على المسوق اتخاذ قرارات من أجل تحديد وتطوير برنامج تنشيط المبيعات كاملاً وذلك بمراعاة ما يأتي (Kotler, 2005: 427) و(البكري، ٢٠٠٦: ٢٣٠) و(Beamish, 2007:109) و(الطائي والعسكري، ٢٠٠٩: ٩٢):

١. ينبغي أن يحدد حجم التحفيز المطلوب تحقيقه، إذ أن التحفيز القليل يحقق نجاحات معينة للبرنامج الترويجي، ولكن إذا ما كان كبيراً فإنه يتطلب أن يقابله تحقيق مزيد من المبيعات.
٢. تقدير مدراء التسويق لمستوى المشاركة التي ستحقق من الأطراف التي يتم التعامل معها سواء كانوا مستهلكين أو وسطاء، ومدى استجابتهم لعناصر تنشيط المبيعات المستخدمة معهم.
٣. تحديد الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية التنشيط، فإن إطالة الفترة تحمل المنظمة الكثير من النفقات والتي قد لا تقابل مستوى المبيعات المتحققة والعكس.
٤. الاختيار الدقيق للأسلوب المستخدم في تنشيط المبيعات، لأن كل أسلوب ووسيلة تترتب عليه تكلفة معينة وتأثير محدد في الأهداف المستهدفة.
٥. تقدير الفترة الزمنية المناسبة لتنفيذ البرنامج الترويجي.
٦. يجب تقدير الميزانية المناسبة لتكاليف تنشيط المبيعات وبما لا يؤدي إلى القصور في تنفيذ البرنامج الترويجي، أو العكس تبديد في الأموال المرصودة لها.

#### خامساً: الموقع المتميز

رغم ان الاعلان على شبكة الانترنت يحظى بالأسس الرئيسة المطلوبة في الاعلان الفاعل من قوته في جذب الانتباه ودعم معلومات الزبون واقتناعه بما يود ان تقدمه اليه من منتجات، ودفعه للتعامل والشراء الفوري في ظل مجموعة من تسهيلات الشراء المحددة، الا ان لكل وسيلة اعلانية ادواتها الخاصة في التصميم لتصل الى عقل الزبون ومن الاسس المتعارف عليها انك تصمم موقعك على الشبكة وفقا لرؤية المشاهد او القارئ وهو الشخص الذي يدخل على موقعك على الشبكة.

قبل ان نبدأ في تصميم الموقع ينبغي ان نأخذ في الحسبان بعض العناصر المهمة فينبغي ان تساعد النصوص والمحتوى وتركيبه الصفحة وألوانها ورسومها وكيفية التصفح فيها على التوصيل الفاعل فضلاً عن ذلك تقدم معلومات أساسية، تشير إلى الجهة التي تروج وماذا تروج وكيف وأين ولماذا ومتى وإلى من؟ (Sweeney, 2008: 14) و (Kolb, 2006: 278) و (Scott, 2009:102) و (Wood, 2009:139) و (Kurtz, 2012:124):

١. النص: من خلال استخدام اقل عدد ممكن من الكلمات يمكن لكاتبتي النصوص ان يجذبوا اهتمام القارئ بتقديم المعلومات المترابطة للزبائن الحاليين والمحتملين والسبب في ذلك هو ان

مستخدمي مواقع الويب ميالين إلى الدخول إلى صفحات قليلة النصوص لكي يجدوا بسرعة ما يبحثون عنه، يستند التحرير عبر الانترنت الى النصوص القصيرة والتي تصل إلى الموضوع بسرعة ويمكن معاينتها بسهولة من قبل مستخدم الموقع وان ٨٠% من مستخدمي المواقع في الأساس يميلون إلى معاينة النصوص على شبكة الانترنت وليس قراءتها بالفعل، و ٧٥% لا يصلون حتى إلى نهاية الصفحة وهذا يثبت بان الويب ليس وسط القراءة المثالي، لذا ينبغي على المواقع ان تشمل نقاط أساسية مع علامات وعناوين بارزة واستخدام خطوط أفقية لإبراز النصوص المهمة. تقدم النصوص نبرة أساسية للموقع الذي يجتمع مع العناصر البيانية.

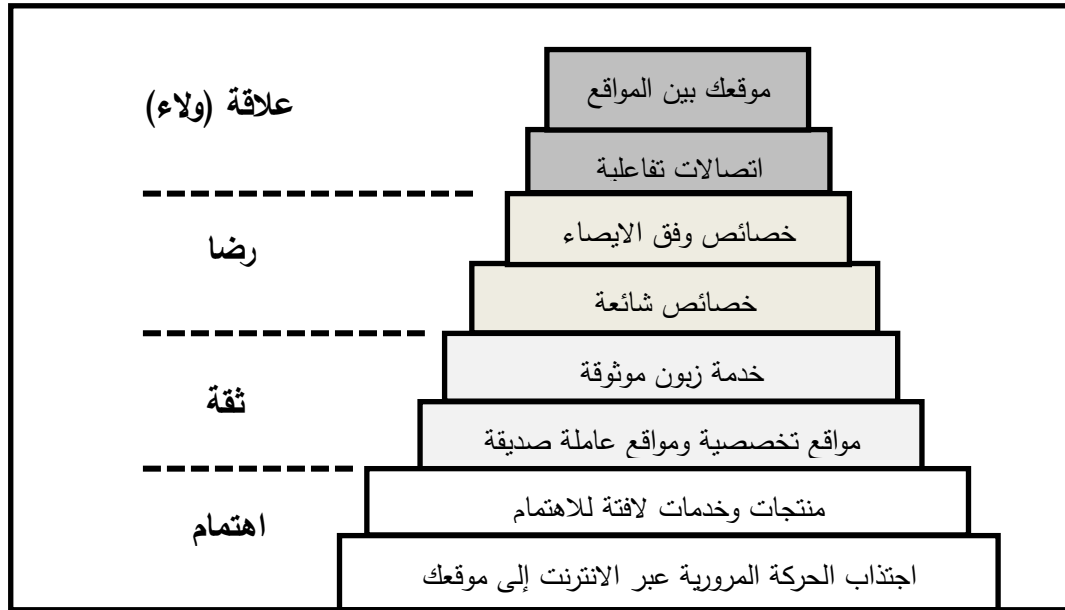
٢. **المحتوى:** تشمل مهام المسوق عبر الانترنت مراجعة وتحرير النصوص والرسوم مع ضمان الاستخدام الصحيح للكلمات المفتاحية لترتيب محركات البحث العالية المرتبة، لذا ينبغي استخدام الكلمات المفتاحية لصفحات الموقع في عناوين الصفحات وفي جميع عناصر النصوص في الصفحة، هناك أوجه مهمة أخرى وهي معلومات الاتصالات المتوفرة مثل العناوين المادية وأرقام الهواتف والفاكس وعناوين البريد الالكتروني.

٣. **الألوان:** ان تتفق العلامات والرموز والألوان ومواد التسويق الأخرى مع بعضها لغرض صنع قيمة للتعرف على العلامة التجارية، وفي هذا الارتباط فان خيارات تصميم الخلفية وألوان الخطوط بحاجة إلى ان تتشأ وبعناية لتعطي خبرة مشاهدة مرضية لزيون الموقع يوصي المصممون باستخدام الخلفيات الخفيفة لعناصر نصوص غامقة وتباين ملائم، الألوان وأسلوب الخطوط من المؤشرات الواضحة للارتباطات فالألوان الزرقاء تظهر الروابط التي لم يتم زيارتها والألوان الأرجوانية الغامقة تمثل الروابط التي تم زيارتها بالفعل وهذه من التطبيقات الشائعة.

٤. **التصفح:** في بداية الأمر ينبغي توفير عمود تصفح في موقع ملائم في كل صفحة ليسمح للزيون بان يدير الصفحة في أي اتجاه. كما ان مستخدم الانترنت قد لا يصل إلى الصفحة الرئيسة أول الأمر؛ لان محركات البحث قد تشير له إلى أية صفحة من الموقع. لهذا السبب ينبغي ان تحتوي كل صفحة على روابط في أسفل الصفحة لتعيد المتصفح إلى أعلى الصفحة بدون الحاجة إلى ان يقوم بتقليب الصفحة رجوعاً إلى الأعلى.

٥. **الاشكال البيانية والرسوم:** هناك أوجه أخرى وهي الحجم المضغوط للنصوص والعناصر البيانية (عناصر الصور) لتجنب زمن التحميل الطويل للصفحة فقد أظهرت الإحصائيات ان العديد من المستخدمين يغادرون صفحة الموقع قبل ان يروها بالفعل ومنهم من يطفىء الصور البيانية في متصفح الانترنت توفيراً للوقت، لذا من الضروري توفير المعلومات بشكل نصوص إذا لم تظهر الصور، سوف تحمّل هذه النصوص البديلة بدلا من الصور.

هناك إمكانية أخرى وهي إظهار الصور بأحجام صغيرة لتجنب فترات التحميل الطويلة وهذا التطبيق مفيد عند تصميم المواقع التي تحتوي على الكثير من الصور الكبيرة لذا يمكن إعطاء نسخة مصغرة للصورة لكي يختار المستخدم النظر فقط إلى الصورة التي يهتم برؤيتها من خلال تكبيرها. ولقد قام (Ivanova,2012:21) بصنع هرم يساعد على فهم كيفية تلبية حاجات الزبائن عبر الانترنت، الشكل (١٦).



الشكل (١٦) هرم الحاجات على الانترنت

**Source:** Ivanova, Natalia, (2012), Online Marketing: case study of five IT companies, Degree Thesis Arcada, Degree Programme: **International Business Identification number**,p.21

على وفق الهرم وبعد تلبية الحاجات الأساسية في أوطأ مستوى يبدأ الشخص بالتفكير في المستوى الأعلى لذا عندما يزور المستخدم الموقع ولأول مرة تبدأ خبرته عبر الانترنت في المستوى السفلي من الهرم ثم تمضي صعودا إلى الطبقة الأعلى ثم الطبقة الأعلى، فإذا لم تلبي بعض الحاجات الأساسية فإن اختلاف الخصائص الشعبية لن تحافظ على خبرة الزبون مع عملك عبر الانترنت. يمكن القيام بجميع الخطوات مرة واحدة أو تنتشر وفق الزيارات، لذا أفضل المواقع هو الموقع الذي يلبي حاجة الزبون ومتطلباته في كل طبقة من طبقات الهرم (Neuman, 2007:30).

ومن ثم فإن التصميم الفاعل على الانترنت ينبغي ان يحظى بما يأتي  
(Ivanova,2012:22):

١. اجعل الزبون يعلم اين ويذكره بك دائماً فعندما تدخل الى الموقع تجد نفسك بكل وضوح وفي كل جزئية تشعر بإضافة مناخ متكامل من الاستمتاع والرغبة من ملاحقة باقي مكونات الموقع فان تصميمك لموقع معين ينبغي ان يرتبط بالوضوح التام.
٢. اجعل الزبون مرتبطاً دائماً بجزئيات الموقع وتفاصيله كلما تحرك خلالها حيث يمكنه العودة الى القائمة الرئيسية دائماً في سهولة ويسر .
٣. اجعل وجهة الزبون داخل الموقع واضحة وذلك من خلال وضع مجموعة من الامور التي تمكن الزبون من الحركة اللاإرادية داخل الموقع.
٤. اظهر التفاصيل بصورة جيدة فقد اظهرت الدراسات ان الزبون الذي يبحث في موقعك غالباً لا يعرف كل ما يريده بالتفصيل.
٥. ارتبط دائماً بتوقعات الزبون السمعية والبصرية عندما يدخل الزبون الى الشبكة فان اشارتك وحركة العمل على الموقع والحجم والشكل واللون يمكن ان تجعله يستمر معك وقد تدفعه للتعامل مع شبكة اخرى فانك تحتاج الى دفعة للتعامل دون لحظة تردد واحدة.
٦. تتبع خط الموقع المتميز بلا شك التقليد غير مطلوب بنسبة كبيرة، ولكن تتبع المواقع الكبيرة امر ضروري للغاية اذ يمكن تجنب اي اخطاء تقع في ذلك الموقع.

#### سادساً: العلامة التجارية الالامعة

ان احدى المميزات المهمة والاساسية التي تميز رجال التسويق هي القدرة على ايجاد وحماية وتأكيد الاسم بوصفه هو حجر الاساس للتسويق ويعرف على انه مصطلح رمز علامة تصميم او أي مزيج منها والتي تهدف الى تعريف وتحديد المنتجات لبائع واحد او مجموعة من البائعين وبهدف تمييزهم عن غيرهم من المنافسين؛ لذلك فان الاسم هو من الاصول التسويقية غير الملموسة ولكنه يختلف عن الاصول غير الملموسة بانه غير قابل للاستنفاد ولا يوجد له تاريخ للانتهاء (George,2000:350)، ان مفهوم اسم العلامة هو مفهوم معقد ويعني العديد من المستويات وهي ( Gilmore, 2002:282 ) (Hall,2009:4) (Hammond,2008: 13) (Moilainen 2008: (Kotler,2006:344) 35)

١. **الاتجاهات:** لان الاسم يوجه الدماغ نحو اتجاه معين وبالذات نحو المنتج الجديد.
٢. **المنافع:** ان الاتجاهات ينبغي ان تترجم الى منافع فعلية، مثلاً اتجاه المتانة ينبغي ان يترجم الى منفعة وظيفية.
٣. **القيم:** الاسم يخبرنا بشيء اخر حول قيم المنتج الجديد، فعندما تطرح المنظمة مرسيدس منتجاً جديداً، فان اسم هذه المنظمة يعطي مدلولاً حول القيمة لذلك المنتج الجديد.

٤. **الثقافة:** ان الاسم يقدم ثقافة معينة، منظمة مرسيدس توحى بثقافة تنظيمية فاعلة، كفاءة اداء عالٍ، جودة عالية ومستوى عالي من التنظيم.

٥. **الشخصية:** اسم يوحي بشيء ما حول شخصية المنظمة او شخصية مديرها.

٦. **الزبائن:** ان الاسم يبين نوع الزبائن الذي سيقومون باستهلاك المنتج الجديد.

فعندما يكون لدى المنظمة اسم علامة مميزة لها ولمنتجاتها وذات قيمة في اذهان الزبائن فانه يحقق الفوائد الاتية لها:

أ. تسهل الاسماء على البائعين معالجة الطلبات وحل المشاكل ويمثل الاسم حماية قانونية لسمات المنتجات النادرة والفريدة.

ب. يعطي البائع الفرصة لجذب الزبائن المريحين والولاء كما يمنح البائع حق الحماية من المنافسين ويساعد البائع على تجزئة السوق وخصوصاً عند طرح منتج جديد.

ت. يساعد الاسم القوي على بناء صورة مميزة للمنظمة وزيادة قدرة المنظمة التفاوضية في ممارسة اعمالها وخاصة عمليات البيع والشراء.

ث. تكون المنظمة قادرة على وضع اسعار اعلى لان الاسم لديه قدرة تفاوضية اعلى وايضا الاسم يعطي المنظمة قدرة اعظم على طرح المنتج الجديد لان الاسم اكثر اعتمادية، وسرعة قبول وتبني المنتج الجديد في السوق.

ج. يقوم الاسم على تزويد المنظمة بقدرة دفاعية اعلى مقابل منافسة الاسعار واعطاء قيمة للزبائن على المدى الطويل عن طريق تسهيل قراراتهم الشرائية وتوفير الجهد والوقت والكلفة للبحث عن علامات اخرى.

ان العلامة التجارية اللامعة وسيلة لتحديد المنتج واتصال المنظمة مع الزبائن، وهي تمثل عنصراً أساسياً ذات أهمية بالغة في استراتيجية المنظمة، وهي بدورها تتكون من عناصر ومن بينها الاسم الذي يجعلها بمثابة بطاقة تعريف المنتج ويعطي لها أهلية من الناحية القانونية والتسويقية وتُعدّ الحبل الواصل بين المنظمة وزبائنهم ونظراً لما تقدمه من وظائف متعددة للمنظمة ولمستخدميها.

لقد اقترح (Dasgupta, 2010: 199) تعريف لهوية العلامة التجارية تتمثل في عناصر أو تشمل عناصر إنشائها كخطوة أولى في عملية وضع العلامة التجارية، يلي تلك الخطوة إدارة موقع العلامة التجارية لغرض تحليل وقياس معرفة الزبائن بالعلامة التجارية للمنظمة وهناك خياران لتحليل قيمة العلامة التجارية فهناك تقييم أسهم العلامة التجارية من قبل صناع السياسة ومنظمات الوجهة وما إلى ذلك ويعدون الجهة المجهزة أو المرسلات أما خيارات التقييم الأخرى فتشمل المعرفة بالعلامة التجارية التي تستند الى القيمة المدركة للعلامة التجارية من جانب الزبون (المستلم). هذه المعرفة بالعلامة التجارية تشير إلى إدراك الزبون الذي يستند الى

معلومات وصفية وتقييمية ومن المعروف في هذا النموذج بان جانب المرسل (المجهز) يستند الى ستة عناصر وهي: ثقافة العلامة التجارية، وخصائصها، وشخصيتها، ورمزها، وشعارها (Risitano, 2006, 6).

فثقافة العلامة التجارية هي كالتالي يصفها (Bopper,2011:17) هي التزام أصحاب المصالح وسلوكهم تجاه ما تعده العلامة التجارية، هذا الأداء لجميع شركاء الوجهة المنظمة يسمح لهذا المكان ان يسلم ما يخطط من خبرة العلامة التجارية من خلال مشاركة جميع مجموعات المصالح، توصف خصائص العلامة التجارية من قبل (Risitano,2006:7) على أنها مكونات داخلية وخصائص العلامة التجارية تعبر عن كيفية إدراكها داخليا في ضوء التكامل والأهلية في الثقة ونزاهة المنظمة، شخصية العلامة التجارية فهو يشير إلى استخدام صفات شخصية بشرية للتعبير عن خصائص المنظمة وفي هذا المحتوى فان اسم العلامة التجارية هو احتمال آخر لدعم الاعتراف بالعلامة التجارية الذي يمكن تواصله بالكلمة أو حرف أو مجموعة كلمات أو أحرف، من الأوجه المهمة الأخرى لصنع الاعتراف بالعلامة التجارية هو رمز العلامة التجاري.

ان رمز المنظمة ينبغي ان يكون له ارتباط عاطفي، وأخيراً هناك شعار العلامة التجارية الذي تكون من عبارات رنانة تعبر عن خبرة الأفراد بالوجهة هذه وأشار (Bopper, 2011: 17) بان الشعار قد يكون مضحكاً أو جدياً ولكن الشعارات ينبغي ان تكون فاعلة وأصلية ليسهل تذكرها من قبل الزائر الحالي والمحتمل.

ان اختيار عناصر العلامة التجارية المذكورة آنفاً مهمة لأنها تمثل الهوية وتحلل التماسك وهذه المكونات من عناصر العلامة التجارية تكمل وتدعم بعضها الآخر لتشكيل صورة المنظمة السليمة والتي تُسهم أيضاً بقوة وتفرد الهوية. في هذا المحتوى فان الإدارة النظامية لعناصر العلامة التجارية للمنظمة هذه قد تساعد على تحديد أسهم العلامة التجارية، ان المرسلين لرسائل الترويج هم الذين يحددون استراتيجيات اتصالات العلامة التجارية، مثل هذه الاستراتيجيات تشمل الوسائط وقنوات التوزيع التي تحدد موقع العلامة التجارية للمنظمة (Risitano, 2006:8).

وهناك مجموعة من القرارات الواجب اتخاذها والتفكير بها ملياً قبل وضع اسم علامة لمنتج معين، وهذا ينطبق على المنتجات الجديدة (Hankinson, 2001: 129) و (Morgan et al., 2004:29) و (Kotler,2006:344):

١. القرار بان تضع اسم للعلامة ام لا: في الماضي كان البيع يتم دون أي تعريف لاسم المنتج، كان المشترون يعتمدون على امانة البائع، الا انه زاد التوجه والطلب حالياً لوضع اسم مميز لمنتجات البائعين لحماية انفسهم.

٢. **قرار صاحب الاسم:** لدى المنظمة العديد من الخيارات فالمنتج قد يتم طرحه بناء على اسم المصنع، او اسم الموزع، او قد يكون اسم العلامة مأخوذاً بموجب رخصة من قبل مالك العلامة الاصلي او قد يقوم المنتج بالتصنيع تحت مظلة اسمه الخاص وعلى الرغم من انه في كثير من الاحيان يكون اسم المصنع هو الاكثر استخداماً، الا ان التجار الذين يقومون بإعادة عملية البيع يستخدمون اسماءهم الخاصة.

٣. **قرار وضع او تسمية اسم العلامة:** امام المنظمات اربع استراتيجيات رئيسية لاختيار اسم العلامة وهي:

أ. **استراتيجية الاسماء المنفردة:** هنا المنظمة لا تربط اسمها باسم المنتج وانما لها اسمها الخاص لأنه لو فشل هذا المنتج فان هذا لا يعني فشل المنظمة ولن يتأثر اسمها.

ب. **استراتيجية علامة الأسرة:** ان اسم الأسرة له ميزة وهي تقليل مصاريف البحث والتطوير لأنه لا حاجة للبحث والتطوير بشكل كبير ولا حاجة للبحث عن اسم او اتفاق نفقات ضخمة ذات كميات هائلة فاذا كان الاسم جيداً تزداد مبيعات هذا الاسم.

ح. **استراتيجية اسماء اسر منفصلة لكل المنتجات:** تكون منتجات مختلفة ولكن لا يتم استخدام اسم العائلة نفسها لجميع المنتجات كالحالة السابقة اذ لكل منتج اسمه الخاص فعادة ما تقوم المنظمة بطرح منتجات مختلفة وبمستويات جودة مختلفة.

خ. **استراتيجية استخدام اسم المنظمة واسم المنتج المنفرد:** اسم المنظمة يعطيها الصفة الشرعية والاسم الفردي يعطي المنتج صفة الفردية والتميز.

٤. **قرار استراتيجية اسم العلامة:** ان استراتيجية اسم العلامة تختلف وفق الوظيفة التي يؤديها وان هناك ثلاثة انواع من استراتيجية العلامة:

أ. **العلامة الوظيفية:** ان الزبائن يقومون بشراء المنتجات ذات العلامة الوظيفية من اجل الحصول على الوظيفة التي يؤديها منتج معين لإشباع حاجة او رغبة معينة لدى الزبون وهنا يتم التركيز على مواصفات المنتج وسعره، ان اسماء العلامات الوظيفية لها فرصة كبيرة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية اذا نظر لها الزبون على انها مميزة.

ب. **العلامة التي لها صورة مميزة:** اكثر ما تبرز هذه العلامة في المنتجات التي يصعب على الزبائن التمييز بينها او عدم قدرة الزبائن على معرفة الجودة او قياسها او كيفية استخدامها وهنا تلجئ المنظمة الى خلق صورة مميزة للزبائن عن نفسها ومنتجاتها بشكل يسهل على زبائنهم الاختيار وشراء المنتجات نظراً لصورتها المميزة.

ت. **العلامة التي تعتمد على الخبرة:** لا يسعى الزبائن الى الحصول على المنتج بحد ذاته بل يسعون الى معرفة الزبائن والاماكن المرتبطة بهذه العلامة.



ان استراتيجية اسم العلامة تلعب دوراً رئيسياً في عملية تطوير منتجات جديدة فالفهم العميق والشامل لهذه الاستراتيجيات يجعل المنظمة تدرك ان يقع المنتج الجديد لمعرفة العناصر التسويقية الواجب التركيز عليها لتحقيق اهداف المنظمة من تطوير المنتج الجديد.

٥. **اعادة احلال الاسم:** لا بد ان تقوم المنظمات بدراسة نقاط قوة الاسماء وضعفها الموجودة لديها وخصوصاً عند قيامها بطرح منتج جديد ربما تكتشف المنظمة ان عليها عمل احلال لاسمها بسبب تغير اذواق وتفضيلات الزبائن، وكذلك وجود منافسين جدد او عند قيامها بطرح منتج جديد فتقوم بطرح اسم جديد بما يناسب هذا المنتج فتعمل على احلال الاسم للمنتج القديم بما يتناسب مع كافة ظروفها الداخلية والخارجية.

### سابعاً: الاعلان من خلال وكالة قوية

تُعد الوكالات منظمات مستقلة او شبه مستقلة مخصصة في تقديم الحملات الاعلانية والتسويقية للزبائن مقابل عمولة معينة او عبارة عن منظمة متخصصة في تخطيط وتنظيم وإدارة ورقابة وتنسيق النشاطات والفعاليات الاعلانية للمعلنين اي المنظمات الراغبة في حملات إعلانية وتقوم وكالة الإعلان بجملة وظائف أهمها (العلاق وربابعة، ١٩٩٨: ٢٢٣) و (الزغبى، ٢٠٠٩: ٢٥٨):

١. شراء المساحات في الصحف والمجلات أو الأوقات في المذيع أو التلفاز.
٢. إعداد النشرات والكتالوجات.
٣. مساعدة المعلن في تحديد ميزانية الإعلان في منظمته.
٤. إعداد كل ما يتعلق بالإعلان من تحرير وتصميم وإخراج ونحوه.
٥. إعداد الدراسات السيكولوجية للزبون النهائي المستهدف وتحديد النقاط الاعلانية التي سيتم التركيز عليها في الإعلان.

ولا تقتصر مهمة وكالة الإعلان على إعداد الإعلانات وكل ما يتعلق بها، وانما يمتد دورها إلى القيام بمساعدة المعلن في رسم سياسته التسويقية الأخرى.

ويفضل كثير من المعلنين التعامل مع وكالات الإعلان على الاتصال المباشر مع وسائل الإعلان، وذلك للخدمات المميزة التي تقدمها الوكالة، ولما تتميز به من خصائص أهمها:

١. تمتعها بخبرات غنية من خلال تعاملها مع عدد كبير من المعلنين ووسائل الإعلان.
  ٢. تمتعها بالحيادية وبعدها عن التأثير بوجهات نظر وسائل الإعلان مما يكسبها المصداقية.
  ٣. إنها تضم في عضويتها عدداً من المتخصصين والخبراء في مجال النشاط الاعلاني.
- وينبغي على إدارة التسويق ان تأخذ بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة في الرسالة

الإعلانية (Graham and Fill, 2007:41):

١. التكرار: أي أن الرسالة الإعلانية ينبغي أن يتكرر بثها لمرات عديدة في سبيل تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة بل والإلحاح على السامع أو القارئ لتقبل الفكرة الجديدة موضوع الرسالة.

٢. الاستمرار: تفيد عملية الاستمرار في بث الرسالة الإعلانية في فترات متعاقبة للحفاظ على صلة بين الزبون والمنتجات وإيجاد نوع من الولاء لمنتجات المنظمة.

٣. الوقت: لا شك في أن الإعلان يحتاج إلى زمن كافٍ ليعطي ثماره المطلوبة إذ يمكن أن يتأخر ظهور نتيجة الإعلان للأسباب الآتية:

- أ. اسم المنتج قد يحتاج إلى زمن لإدراكه من قبل الزبون خاصة بعد دخول أسماء أجنبية.
  - ب. غالباً ما يحتاج الزبون لفترة زمنية ليست قصيرة للتحويل من استهلاكه لعلامة تجارية أو منتج معين إلى استهلاك منتج آخر.
  - ت. قد تحول الأسباب المادية الراهنة لدى بعض الزبائن دون شرائهم للمنتجات المعينة وهذا مما يجعل نتائج الحملة الإعلانية غير واضحة بشكل جيد في المدى القصير.
- وهناك مجموعة من المتغيرات أسهمت بحق في ازدياد الحاجة الى وكالات الاعلان وهي (الزغبى، ٢٠٠٩: ٢٥٨):

١. الزيادة المضطردة في حجم النشاط الاقتصادي متمثل في زيادة عدد المنظمات في كافة القطاعات مما أدى الى ازدياد المنافسة بينهما والعمل على جذب اكبر عدد من الزبائن لشراء المنتجات.

٢. التنافس في مجال المنتجات جعل من الاعلان احد الادوات الاساسية في ترويج تلك المنتجات حتى وصل الامر بالإعلان في ان يصبح مجالاً للتنافس ايضاً لجذب اكثر من المعلنين في التعامل مع وكالات الاعلان.

٣. اكتمال المقومات الخاصة بمهنة الاعلان في توزيع المهام الفنية على تخصصات مختلفة كالحرير والتصميم والرسم والتلوين، فضلاً عن المهام التسويقية الأخرى المتعلقة بالإعلان كدراسة السوق والزبائن والوسائل.

٤. حاجة القطاعات التسويقية المختلفة لتوفير اجهزة قوية تمكنها من القيام بمهمة العملية الاعلانية نيابة عن المعلن في تلك القطاعات.

٥. توفير الخدمة المشتركة لكل من المعلن والوسيلة الاعلانية وذلك باختصار عدد مرات الاتصال وما يتبعه من جهد وتوفير الوقت.

٦. ظهور وسائل اعلانية جديدة تتميز كل واحدة منها بعدد من الخصائص تختلف عن مثيلاتها من الوسائل الاعلانية الأخرى.

## ثامناً: بحوث التسويق

ان تحدي خطوات البحث التسويقي هو بمثابة تحديد الاسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث التسويقي للوصول الى المعلومات والحقائق التي يبحث عنها، ويفيد ذلك في وضع خريطة زمنية للبحث تحدد فيها الواجبات والمهام الخاصة بالبحث والباحثين وفق الخطوات الاتية (بازرعة، ٢٠٠٣: ١٤٢) و(عبد الحميد، ٢٠١٥: ٢١٧):

١. **تحديد المشكلة واغراض البحث واهدافه:** قبل ان يبدأ الباحث التسويقي دراسته عليه ان يبحث عن تفسير للظواهر المحيطة بمشكلاته والتعرف على ابعاد المشكلة ودراسة ظروفها المحيطة والمتغيرات التي تؤثر فيها وكيف نشأت، ثم عليه ان يحدد الاغراض اي لماذا نعد هذه البحث؟ اي ما القرارات المطلوب اتخاذها؟ هل نختار السعر الثابت او المتغير؟ ومن فان اهداف البحث التسويقي تتحدد في معرفة ما المعلومات اللازمة لمساعدة الادارة في الاختيار بين البدائل المعروضة.

٢. **تصميم البحث:** ويتضمن ذلك خطة لتحقيق الهدف بتصميم يتلاءم مع طبيعة المشكلة وظروف وجودها، اذ يحدد الباحث اطار المجتمع ويعين بشكل مكتوب مصادر المعلومات اللازمة لبحثه واساليب وطرائق جمع البيانات، ويقوم بتحديد تكلفة البحث المبدئية تمهيدا للمواءمة بين التكلفة والعائد. ويتضمن تصميم البحث التسويقي ثلاث خطوات اساسية هي:

أ. **تحديد نوع البيانات ومصادرها:** اذ يتوقف نوع البيانات ومصادرها على المشكلة المطلوبة معالجتها، واهداف البحث، ومن ثم فانه يتم اولاً تحديد البيانات المطلوبة كافة، ثم يتم تصنيف هذه البيانات الى بيانات ثانوية، اي تلك التي يمكن الحصول عليها من المعلومات والكتيبات والسجلات المتوفرة او الدراسات السابقة مثل احصاءات السكان والاحصاءات المتوفرة في سجلات المنظمة والبحوث العلمية المتاحة لدى هيئات البحث والجامعات، ولا ينبغي القيام ببحث تسويقي قبل التأكيد من توافر البيانات في المصادر الثانوية والنوع الثاني من المصادر هي المصادر الاولى وهي التي تعد خصيصاً للدراسة، وتنقسم بدورها الى ثلاث ادوات: الاستقصاء والتجربة والملاحظة.

ب. **تحديد التحليل المطلوب:** اذا ما قررت المنظمة اجراء الدراسة فان عليها ان تحدد شكل التحليل الذي سوف تعتمد عليه، اذ يؤثر ذلك في اساليب جمع البيانات المطلوبة، ومدى توافر سلسلة رقمية وزمنية منها، ويحدد الباحث التسويقي حجم مجتمع الدراسة وسماته، على الباحث التسويقي ان يقرر الانسب لبحثه هل يتم على اساس الحصر الشامل او يختار عينة، اذ عادة ما يستخدم اسلوب العينات في حالة كبر مجتمع البحث وتشتته ؛ اذ انه ليس من الممكن او المستحب في دراسة السلع الاستهلاكية ان يتم بحث مجتمع المتعاملين كافة مثل المياه الغازية، الاثاث، والاغذية.

ت. **تحديد العينة وطريقة اختيار مفرداتها:** بعد ان يقوم الباحث بتحديد المجتمع بوضوح عليه ان يعرفه تعريفاً دقيقاً ومحددأ وفقاً لدرجة توافر الخصائص المطلوب دراستها، ثم يقوم باختيار عينة الدراسة. وهناك نوعان رئيسيان من العينات، العينات الاحتمالية، وهي العينات التي يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة في الاختيار العينة باحتمال محدد، والعينات غير الاحتمالية التي يعتمد اختيارها على توافر خصائص معينة في العينة موضوع الدراسة.

### ٣. تنفيذ البحث الميداني:

أ. **اختيار العينة:** بعد تحديد مجتمع البحث وحجم العينة وطريقة الاختيار، يقوم الباحث التسويقي بتجهيز اطار المجتمع الذي سوف يتم منه اختيار العينة وخاصة اذا كانت العينة المقرر سحبها احتمالية ويمكن اختيار العينة يدوياً وخاصة اذا كان المجتمع صغير او اليأ تبعا لظروف البحث وطبيعة العينة.

ب. **تجهيز المقابلين واجراء المقابلة:** يتوقف نجاح البحث التسويقي بدرجة كبيرة على اعداد المقابلين وتفهمهم لطبيعة عملهم والتي ينبغي ان يلتزمون بها في جمع البيانات وخطوات اجراء المقابلة حتى يمكنهم كسب تعاون المستقصي منه الوقت المناسب لإتمام المقابلة.

٤. **ترميز الاستثمارات ومراجعتها:** ينبغي ترميز الاستثمارات واعطائها ارقاماً أو رموزاً معينة سواء قبل جمع البيانات او اثناء جمع البيانات مما يسهل من عملية جدية المقابلين والتزامهم بالعينات السابق تحديدها لهم، وكذلك استيفاء الاستثمار لكافة البيانات المطلوبة حتى لا تكون الاستثمار معيبة واستبعاد الاستثمار التي لا تستوفي شروط البحث التسويقي.

٥. **تفريغ البيانات:** ان عملية تجميع البيانات عن طريق استمارات الاستبيان تُعد وسيلة تتطلب عملية تفريغ لما احتوته من بيانات ضمن جداول معدة بطريقة تمكننا من تحديد المتغيرات المطلوب دراستها، وايجاد العلاقات المختلفة بينها تمهيدا لعملية التحليل التالية.

٦. **التحليل والنتائج والمقترحات:** يمكن تقسيم هذه الخطة الى مراحل وفق الاتي:

أ. **التحليل والتفسير:** ويقصد بها اعطاء معاني خاصة للعلاقات التي توضحها البيانات التي يتم تجميعها وبيان العلاقات المتداخلة بينها وطبيعة هذه العلاقات ان وجدت.

ب. **استخلاص النتائج:** وتعنى الربط بين التحليلات السابق استنتاجها وربطها بما سبق من افتراضات سواء بالإيجاب او السلب، او هو خلق علاقات بين المشكلة المعروضة والتحليلات المستخلصة في الخطوة السابقة والربط بينهما.

ت. **المقترحات:** هي الحلول التي يقترحها الباحث التسويقي للمشكلة او موضوع الدراسة في ضوء ما اسفرت عنه النتائج مع بيان مميزات ومشكلات كل بديل والطرائق التي يمكن استخدامها للتقليل من الآثار السلبية، او اساليب التغلب عليها ان امكن، فلا ينبغي ان يكتفي الباحث

بعرض حل معين او حلول لمواجهة المشكلة بل لابد من تصوير التحديات التي يمكن ان تواجه كل بديل وبيان كيفية التغلب على هذه التحديات كلما امكن ذلك.

٧. **اعداد التقرير النهائي:** يقوم الباحث التسويقي بتقديم نتائج الدراسة وتوصياتها في شكل تقرير ويُعد التقرير بمثابة الاتصال الرئيسي بين الباحث والمسؤولين في المنظمة لعرض البيانات التي تم تسجيلها وتحليلها، والمقترحات بطريقة متسقة تسهل على الادارة الاستفادة منها.

#### **تاسعاً: المنتجات الجديدة**

تلعب المنتجات دوراً رئيساً في توجيه مختلف أنشطة المنظمة اذ تمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في توجيه القرارات التسويقية كافة وتعظيم الاشباع المطلوب لاحتياجات الزبائن ومن ثمة ضمان استمرارية المنظمة ونموها، لكن من المؤكد ان المنتج لا يدوم طويلاً فهو يمر بدورة حياة تحدد المدة التي يبقى فيها في السوق الى غاية بداية ظهور تحديات تؤثر في مبيعاته وتنتهي به الى مرحلة التدهور على هذا الاساس قد تلجأ المنظمة الى اسلوب المنتجات الجديدة كأحد الاساليب الضرورية واللازمة لمواجهة تلك التحديات.

يعرف المنتج الجديد بانه "اي شيء يتم تقديمه الى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى الزبون والمنظمة بهذا المنتج" كما يُعد منتجاً جديداً اي تغيير يطرأ على المنتجات الحالية سواء كان هذا في شكل اضافة استخدامات جديدة او تغيير في نمط التعبئة والتغليف او تغيير الاسم التجاري (ابو قحف، ٢٠٠١، ٣٢١)، واختلف الباحثون في مجال المنتجات الجديدة على وضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة نظراً لاختلافهم في تحديد مصطلح المنتج الجديد بوصف هذا الاخير نسبياً ومتعدد الابعاد في هذا الاطار قدم ( Kotler, 726: 2006) تصنيفاً للمنتجات الجديدة يقوم على دمج معيارين هما درجة الابتكار بالنسبة للسوق ودرجة الابتكار بالنسبة للمنظمة اذ ميز بين ستة اصناف هي:

١. **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** تكون جديدة على المنظمة والسوق والزبائن تطرح لأول مرة في السوق.

٢. **اضافة خطوط منتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وانما جديدة على المنظمة تحاول اضافتها الى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.

٣. **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** تقوم المنظمة بإضافة منتجات جديدة الى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية.

٤. **تحسين المنتجات الحالية:** تقوم المنظمة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للزبائن او مواجهة المنافسة في السوق.

٥. **اعادة تموضع المنتجات:** تعمل المنظمة في هذه الحالة على اعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب منها اكتشاف استخدامات جديدة لمنتجاتها او تغيير سلوكيات الزبائن في هذه القطاعات.

٦. **المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة:** من وجهة نظر المنظمة اذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الانتاج او التسويق سوف تؤدي الى زيادة القيمة المضافة للزبائن فانه يُعد منتجاً جديداً ولكن ليس بالنسبة للسوق.

وتكمن أهمية المنتج الجديد بالآتي (الراوي، ٢٠٠٥: ٣٤):

١. مواجهة التغير المستمر في حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال تقديم منتجات جديدة وبالمواصفات المرغوبة.

٢. تنشيط المبيعات للمنتجات الراكدة من خلال تحسينها وإدخال مواصفات جديدة عليها او اكتشاف استخدامات جديدة لها.

٣. مواجهة التهديد التنافسي، إذ أن إمكانية التفوق التنافسي ترتبط بقدرة المنظمة على تقديم ما ينسجم مع متطلبات السوق وذلك بسبب تكافؤ الفرص التنافسية.

٤. الاخذ بفوائد التقانة الحديثة التي تؤدي الى زيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمة وخفض التكاليف وتحسين الجودة.

٥. تعزيز مركز المنتج في الأسواق من خلال التحديد الدقيق لحاجات الزبائن ورغباتهم والتي تنعكس في دقة تحديد مواصفات المنتج مما يؤدي الى اتساع شهرته وزيادة مبيعاته.

٦. ابتكار التقانة وتطويرها، إذ تزداد حاجة المنظمات الى امتلاك قواعد علمية وتقنية تمكنها في وضع الحلول للتحديات التي تواجهها دون الحاجة المستمرة الى الاستعانة بالجهات الخارجية.

٧. السعي لزيادة الإنتاجية، إذ أن هناك علاقة طردية قوية بين قدرة المنظمة على البحث والتطوير واهتمامها به، وتوفير الموارد له من جهة، وبين قدرتها على تحسين الإنتاجية من جهة أخرى.

هناك ثلاث استراتيجيات اساسية في عملية تقديم المنتج الجديد (Shroeder, 2006: 58):

١. **استراتيجية قيادة السوق:** وفقاً لوجهة النظر هذه ينبغي ان تنتج ما تستطيع ان تبيع وفي هذه الحالة فان المنتجات الجديدة تتحدد بواسطة السوق مع الاخذ قليلاً بالاعتبار نوع التقنية المستخدمة، ان حاجات الزبون هي الاساس الذي يستند اليه في تقديم المنتج الجديد ولا بد من الاعتماد على بحوث التسويق لتحديد المنتجات الجديدة التي يحتاجها السوق.

٢. **استراتيجية قيادة التقنية:** تقترح بانه ينبغي ان تبيع ما تستطيع ان تنتج فان المنتجات الجديدة تستمد بضوء التقنية المستخدمة في المنظمة مع اعطاء قليل من الاعتبار للسوق

وانها استراتيجية تتطلب عمل تسويقي يقوم بخلق السوق وبيع المنتجات التي تنتج في السوق ووجهة النظر هذه يمكن التحكم او السيطرة بها من خلال الاستخدام الفاعل للتقنية وتبسيط التغيرات التي تحصل في التسويق ونجاح مثل هذه الاستراتيجية يتطلب وجود اقسام للبحث والتطوير لخلق المنتجات المتفوقة وتمكنها من امتلاك حرية لها في السوق.

٣. **استراتيجية التفاعل المتبادل للوظائف:** ان تقديم المنتج الجديد وفقاً لوجهة نظر هذه هي مهمة وظائفية متبادلة ومتداخلة في طبيعتها وتتطلب التعاون ما بين التسويق والوظائف الاخرى اذ ان عملية تطوير المنتج الجديد هي ليست عملية تخضع كلياً لقيادة التقنية المستخدمة في المنظمة ولا تخضع كلياً لرغبات السوق بل انها مجهود تنسيقي ما بين وظائف المنظمة جميعها.

ان الزبون يمر في خمس مراحل لتبني المنتج الجديد والتي من خلالها يمكنه من قبول المنتج وهي (الديوه جي، ٢٠٠٠: ١٤٣):

١. **الادراك:** وهي المرحلة التي يعي فيها الزبون بوجود المنتج وهذا يتطلب زيادة الترويج ما امكن لتكوين حالة الوعي عند الزبون.

٢. **الفائدة:** الزبون يفتش عن المعلومات التي تخص المنتج وخلال هذه المرحلة فان الزبائن ينبغي ان يحصلوا على معلومات كافية عن كيفية استخدام المنتج وما هي المزايا التي يمكن الحصول عليها.

٣. **التقييم:** الزبون هنا يقيم فوائد المنتج ويقرر فيما اذا كان راغباً في تجربته ام لا وذلك على ضوء ما متاح من متغيرات وعوامل.

٤. **التجربة:** الزبون يختبر ويتذوق المنتج او يحول ذلك لتحديد مزاياه وفوائده ويمكن عن طريق العينات المجانية من تحقيق ذلك عند الزبون.

٥. **الاختيار:** المشتري يقتني المنتج ويمكن ان يتوقع في استخدامها لتقي بحاجاته وتستخدم الانشطة الترويجية لتحفيز حالة اعادة الشراء.

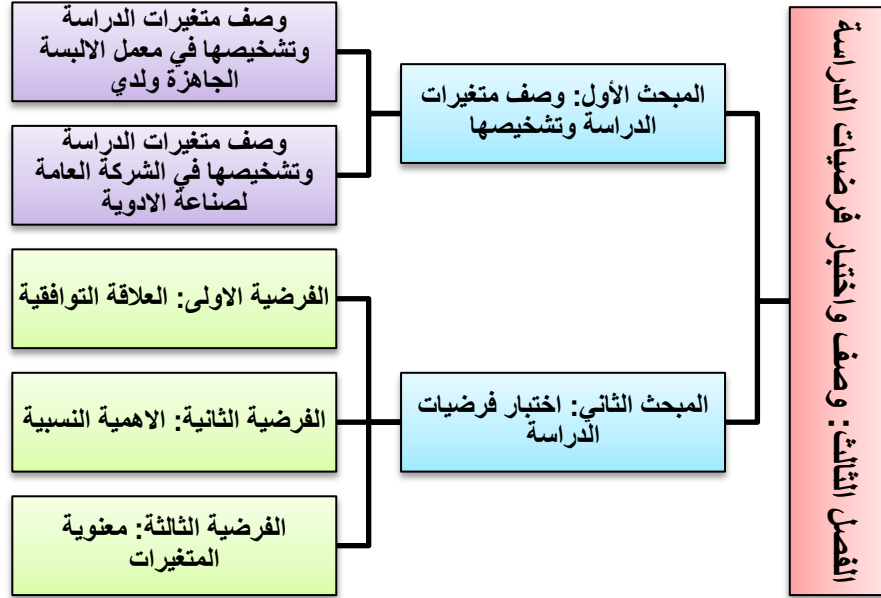
# الفصل الثالث



## الفصل الثالث

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها

تمهيداً لصياغة استنتاجات ومقترحات الدراسة كان لابد من وصف إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، ومن ثم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية في المنظمتين المبحوثتين باستخدام المتاح من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة لذلك تشتمل مباحث ومعطيات هذا الفصل على التفاصيل الموضحة في الشكل (١٧).



الشكل (١٧) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الثالث

## المبحث الأول

### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

في هذا المبحث سيتم وصف متغيرات الدراسة في معمل الالبسة الجاهزة ولدي والشركة العامة لصناعة الادوية والتي اظهرتها استمارة الاستبانة من خلال تحليل اراء افراد العينة حول متغيرات الدراسة.

اولاً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في معمل الالبسة الجاهزة ولدي.

الجدول (٨) التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي

في معمل الالبسة الجاهزة ولدي

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						ت
		اتفق		محايد		لا اتفق		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
(1) تحديات التسويق الاجتماعي								
2.2400	0.77090	44.0	22	36.0	18	20.0	10	X1
2.4200	0.67279	52.0	26	38.0	19	10.0	5	X2
2.2400	0.82214	48.0	24	28.0	14	24.0	12	X3
2.5400	0.76158	70.0	35	14.0	7	16.0	8	X4
2.2600	0.75078	44.0	22	38.0	19	18.0	9	X5
2.34	0.755638	51.6	25.8	30.8	15.4	17.6	8.8	المعدل
(2) تحديات الكفاءة والفاعلية								
2.4200	0.75835	58.0	29	26.0	13	16.0	8	X6
2.4000	0.69985	52.0	26	36.0	18	12.0	6	X7
2.4800	0.70682	60.0	30	28.0	14	12.0	6	X8
2.4800	0.78870	66.0	33	16.0	8	18.0	9	X9
2.6600	0.59281	72.0	36	22.0	11	6.0	3	X10
2.488	0.709306	51.6	25.8	25.6	12.8	12.8	6.4	المعدل
(3) تحديات التقنية التسويقية								
2.4600	0.70595	58.0	29	30.0	15	12.0	6	X11
2.4400	0.57711	48.0	24	48.0	24	4.0	2	X12
2.7200	0.60744	80.0	40	12.0	6	8.0	4	X13
2.5400	0.64555	62.0	31	30.0	15	8.0	4	X14
2.5000	0.64681	58.0	29	34.0	17	8.0	4	X15
2.532	0.636572	61.2	30.6	30.8	15.4	8	4	المعدل
(4) تحديات الاتصالات التسويقية								
2.4600	0.76158	62.0	31	22.0	11	16.0	8	X16
2.5600	0.76024	72.0	36	12.0	6	16.0	8	X17
2.6800	0.55107	72.0	36	24.0	12	4.0	2	X18
2.4800	0.73512	62.0	31	24.0	12	14.0	7	X19
2.4000	0.78246	58.0	29	24.0	12	18.0	9	X20

2.516	0.718094	65.2	32.6	21.2	10.6	13.6	6.8	المعدل
(5) تحديات إدارة الجودة التسويقية								
2.2400	0.77090	44.0	22	36.0	18	20.0	10	X21
2.4800	0.57994	52.0	26	44.0	22	4.0	2	X22
2.4600	0.70595	58.0	29	30.0	15	12.0	6	X23
2.4600	0.70595	58.0	29	30.0	15	12.0	6	X24
2.3400	0.79821	54.0	27	26.0	13	20.0	10	X25
2.396	0.71219	53.2	26.6	33.2	16.6	13.6	6.8	المعدل
(6) تحديات المنافسة التسويقية								
2.0800	0.92229	46.0	23	16.0	8	38.0	19	X26
2.5800	0.67279	68.0	34	22.0	11	10.0	5	X27
2.5200	0.73512	66.0	33	20.0	10	14.0	7	X28
2.6000	0.67006	70.0	35	20.0	10	10.0	5	X29
2.3000	0.73540	46.0	23	38.0	19	16.0	8	X30
2.416	0.747132	59.2	29.6	23.2	11.6	17.6	8.8	المعدل
(7) تحديات ادراك الزبون								
2.5400	0.73429	68.0	34	18.0	9	14.0	7	X31
2.5800	0.70247	70.0	35	18.0	9	12.0	6	X32
2.5200	0.67733	62.0	31	28.0	14	10.0	5	X33
2.7400	0.59966	82.0	41	10.0	5	8.0	4	X34
2.6400	0.63116	72.0	36	20.0	10	8.0	4	X35
2.604	0.668982	70.8	35.4	18.8	9.4	10.4	5.2	المعدل
(8) تحديات الأهداف التسويقية								
2.4800	0.70682	60.0	30	28.0	14	12.0	6	X36
2.6200	0.63535	70.0	35	22.0	11	8.0	4	X37
2.5200	0.67733	62.0	31	28.0	14	10.0	5	X38
2.7600	0.47638	78.0	39	20.0	10	2.0	1	X39
2.6200	0.53031	64.0	32	34.0	17	2.0	1	X40
2.60	0.605238	66.8	33.4	26.4	13.2	6.8	3.4	المعدل

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

١. يبين الجدول (٨) ان تحليل المؤشرات من (X1-X5) والتي تقيس متغير تحديات التسويق الاجتماعي وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (51.6) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (17.6) وللحايد كانت (30.8)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.755638) وبوسط حسابي قيمته (2.34)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X4) والذي ينص على انه (توجد معوقات إدارية تحد من ممارسة الأدوار الاجتماعية لمنظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.76158) وبوسط حسابي (2.5400)، وكذلك المؤشر (X2) والذي ينص (تعتمد الحكومة على فرض ضغوطات

تعيق عملية تعزيز المسؤولية الاجتماعية في منظمته (الذي جاء بانحراف معياري (0.67279) وبوسط حسابي (2.4200)، وكذلك المؤشر (X3) والذي ينص على انه (يتعذر على منظمته انجاز الأدوار الأخلاقية الموكلة لها في مجال خدمة المجتمع) الذي جاء بانحراف معياري (0.82214) وبوسط حسابي (2.2400).

٢. من خلال تحليل المؤشرات من (X6-X10) والتي تقيس متغير تحديات الكفاءة والفاعلية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (51.6) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (12.8) وللمحايد كانت (25.6)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.709306) وبوسط حسابي قيمته (2.488)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X10) والذي ينص على انه (تواجه منظمته صعوبة للحصول على المدخلات من الموارد التسويقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.59281) وبوسط حسابي (2.6600)، وكذلك المؤشر (X9) والذي ينص (تسود التناقضات في اجابات المسؤولين عند تقييم الأنشطة التسويقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.78870) وبوسط حسابي (2.4800)، وكذلك المؤشر (X8) والذي ينص على انه (يخفى على منظمته معرفة اثر الأنشطة الترويجية في مجال عملها) الذي جاء بانحراف معياري (0.70682) وبوسط حسابي (2.4800).

٣. من خلال تحليل المؤشرات من (X11-X15) والتي تقيس متغير تحديات التقنية التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (61.2) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (8) وللمحايد كانت (30.8)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.636572) وبوسط حسابي قيمته (2.532)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X13) والذي ينص على انه (تعاني منظمته من قلة الموارد المتاحة لديها) الذي جاء بانحراف معياري (0.60744) وبوسط حسابي (2.7200)، وكذلك المؤشر (X14) والذي ينص على انه (تعاني منظمته في القصور المعلوماتي عند كيفية استخدام التقنية) الذي جاء بانحراف معياري (0.64555) وبوسط حسابي (2.5400)، وكذلك المؤشر (X15) والذي ينص على انه (تغيب حالات التوافق بين أقسام منظمته بشأن التعامل مع التقنية) الذي جاء بانحراف معياري (0.64681) وبوسط حسابي (2.5000).

٤. من خلال تحليل المؤشرات من (X16-X20) والتي تقيس متغير تحديات الاتصالات التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (65.2) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات

الآخري لعدم الاتفاق وبمعدل (13.6) وللحايد كانت (21.2)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.718094) وبوسط حسابي قيمته (2.516)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X18) والذي ينص على انه (تتجاهل منظمتك فرص استثمار وسائل الاتصالات لترويج منتجاتها) الذي جاء بانحراف معياري (0.55107) وبوسط حسابي (2.6800)، وكذلك المؤشر (X17) والذي ينص (تغيب حالات التواصل الالكتروني لأطراف المتعاملة مع منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.76024) وبوسط حسابي (2.5600)، وكذلك المؤشر (X19) والذي ينص على انه (يغيب على منظمتك الاتصال الغير لفظي عند التعامل مع الزبائن) الذي جاء بانحراف معياري (0.73512) وبوسط حسابي (2.4800).

٥. من خلال تحليل المؤشرات من (X21-X25) والتي تقيس متغير تحديات ادارة الجودة التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (53.2) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الآخري لعدم الاتفاق وبمعدل (13.6) وللحايد كانت (33.2)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.71219) وبوسط حسابي قيمته (2.396)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X23) والذي ينص على انه (يتعذر على منظمتك تأمين المعلومات الخاصة بإنجازاتها المتحققة) الذي جاء بانحراف معياري (0.70595) وبوسط حسابي (2.4600)، وكذلك المؤشر (X24) والذي ينص (تركز منظمتك على التغييرات السريعة دون مراعاة المستقبل) الذي جاء بانحراف معياري (0.70595) وبوسط حسابي (2.4600)، وكذلك المؤشر (X25) والذي ينص على انه (تصرح منظمتك بأشياء وتمارس أنشطة خلافاً لما تفعله) الذي جاء بانحراف معياري (0.79821) وبوسط حسابي (2.3400).

٦. من خلال تحليل المؤشرات من (X26-X30) والتي تقيس متغير تحديات المنافسة التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (59.2) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الآخري لعدم الاتفاق وبمعدل (17.6) وللحايد كانت (23.2)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.747132) وبوسط حسابي قيمته (2.416)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X29) والذي ينص على انه (تواجه منظمتك صعوبة عند تأمين حصتها السوقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.67006) وبوسط حسابي (2.6000)، وكذلك المؤشر (X27) والذي ينص (تتحمل منظمتك تكاليف ثابتة تفوق غيرها عند تقديم منتجاتها) الذي جاء بانحراف معياري (0.67279) وبوسط حسابي (2.5800)، وكذلك

المؤشر (X28) والذي ينص على انه (تقدم المنظمات المنافسة لمنظمتك منتجات تفوقها تميزاً وأقلها تكلفة) الذي جاء بانحراف معياري (0.73512) وبوسط حسابي (2.5200).

٧. من خلال تحليل المؤشرات من (X31-X35) والتي تقيس متغير تحديات ادراك الزبون وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (70.8) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (10.4) وللحايد كانت (18.8)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.668982) وبوسط حسابي قيمته (2.604)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X34) والذي ينص على انه (هناك حالة من الضعف في إدراك الزبائن لقيمة منتجات منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.59966) وبوسط حسابي (2.7400)، وكذلك المؤشر (X35) والذي ينص (تغفل منظمتك حالات الاختلاف بين زبائنك عند تقديم منتجاتها) الذي جاء بانحراف معياري (0.63116) وبوسط حسابي (2.6400)، وكذلك المؤشر (X32) والذي ينص على انه (تغيب حالات الترويج المعزز لتشخيص مدركات الزبائن في منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.70247) وبوسط حسابي (2.5800).

٨. من خلال تحليل المؤشرات من (X36-X40) والتي تقيس متغير تحديات الاهداف التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (66.8) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (6.8) وللحايد كانت (26.4)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.605238) وبوسط حسابي قيمته (2.60)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (X39) والذي ينص على انه (هناك حلقات مفقودة بين الأهداف التسويقية وبين عملية تحقيق الكفاءة في منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.47638) وبوسط حسابي (2.7600)، وكذلك المؤشر (X37) والذي ينص (يتم التركيز على الأهداف الرئيسية في منظمتك قياساً بالأهداف الفرعية التسويقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.63535) وبوسط حسابي (2.6200)، وكذلك المؤشر (X40) والذي ينص على انه (تضع منظمتك خطط متعددة مما يصعب عليها التوفيق بينها لضمان تحقيق أهدافها) الذي جاء بانحراف معياري (0.5301) وبوسط حسابي (2.6200).

ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في الشركة العامة لصناعة الادوية.

الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي

في الشركة العامة لصناعة الادوية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						ت
		اتفق		محايد		لا اتفق		
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
(1) تحديات التسويق الاجتماعي								
2.4715	0.76099	63.4	78	20.3	25	16.0	20	Y1
2.6423	0.64185	73.2	90	17.9	22	8.9	11	Y2
2.6098	0.67307	71.5	88	17.5	22	10.6	13	Y3
2.8293	0.37781	82.9	102	17.1	21	-	-	Y4
2.3902	0.83601	61.8	76	15.4	19	22.8	28	Y5
2.588	0.657928	70.56	86.8	17.64	21.8	11.66	14.4	المعدل
(2) تحديات الكفاءة والفاعلية								
2.5285	0.66929	62.6	77	27.6	34	9.8	12	Y6
2.6098	0.60914	67.5	83	26.6	32	6.5	8	Y7
2.4878	0.76143	65.0	80	18.7	23	16.3	20	Y8
2.9431	0.23262	94.3	116	5.7	7	-	-	Y9
2.6341	0.63075	71.5	88	20.3	25	8.1	10	Y10
2.640	0.580646	72.18	88.8	19.78	24.2	8.14	10	المعدل
(3) تحديات التقنية التسويقية								
2.4228	0.76831	59.3	73	23.6	29	17.1	21	Y11
2.6179	0.60761	68.3	83	25.2	31	6.5	8	Y12
2.4878	0.76143	65.0	80	18.7	23	16.3	20	Y13
2.5935	0.68756	70.7	87	17.9	22	11.4	14	Y14
2.6341	0.64361	72.4	89	18.7	23	8.9	11	Y15
2.551	0.693704	64.14	82.4	20.82	25.6	12.04	14.8	المعدل
(4) تحديات الاتصالات التسويقية								
2.4634	0.76064	62.6	77	21.1	26	16.3	20	Y16
2.4715	0.73913	61.8	76	23.6	29	14.6	18	Y17
2.6667	0.64866	76.4	94	13.8	17	9.8	12	Y18
2.6098	0.62245	68.3	84	24.4	30	7.3	9	Y19
2.7073	0.58298	77.2	95	16.3	20	6.5	8	Y20
2.583	0.670772	69.26	85.2	19.84	24.4	10.9	13.4	المعدل
(5) تحديات إدارة الجودة التسويقية								
2.4146	0.79884	61.0	75	19.5	24	19.5	24	Y21
2.4715	0.73913	61.8	76	23.6	29	14.6	18	Y22
2.5203	0.71689	65.0	80	22.0	27	13.0	16	Y23
2.5854	0.70043	70.7	87	17.1	21	12.2	15	Y24
2.6016	0.73261	74.8	92	10.6	13	14.6	18	Y25

المعدل	18.2	14.78	22.8	18.56	82	66.66	0.73758	2.518
(6) تحديات المنافسة التسويقية								
Y26	22	17.9	25	20.3	76	61.8	0.78036	2.4390
Y27	9	7.3	17	13.8	97	78.9	0.59396	2.7154
Y28	10	8.1	15	12.2	98	79.7	0.60761	2.7154
Y29	12	9.8	18	14.6	93	75.6	0.65072	2.6585
Y30	18	14.6	24	19.5	81	65.9	0.73958	2.5122
المعدل	14.2	11.54	19.8	16.08	89	72.38	0.674446	2.608
(7) تحديات ادراك الزبون								
Y31	8	6.5	12	9.8	103	83.7	0.55535	2.7724
Y32	4	3.3	24	19.5	95	77.2	0.50954	2.7398
Y33	7	5.7	12	9.8	104	84.6	0.53181	2.7886
Y34	5	4.1	16	13.0	102	82.9	0.50003	2.7886
Y35	13	10.6	14	11.4	96	78.0	0.65906	2.6748
المعدل	7.4	6.04	15.6	12.7	100	81.28	0.551158	2.752
(8) تحديات الأهداف التسويقية								
Y36	14	11.4	24	19.5	85	69.1	0.68960	2.5772
Y37	7	5.7	26	21.1	90	73.2	0.57965	2.6748
Y38	6	4.9	16	13.0	101	82.1	0.52500	2.7724
Y39	7	5.7	19	15.4	97	78.9	0.55917	2.7317
Y40	11	8.9	17	13.8	95	77.2	0.63138	2.6829
المعدل	9	7.32	20.4	16.56	93.6	76.1	0.59696	2.687

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

١. يبين الجدول (٩) ان تحليل المؤشرات من (Y1-Y5) والتي تقيس متغير تحديات التسويق الاجتماعي وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (70.56) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (11.66) وللمحايد كانت (17.67)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.657928) وبوسط حسابي قيمته (2.588)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y4) والذي ينص على انه (توجد معوقات إدارية تحد من ممارسة الأدوار الاجتماعية لمنظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.37781) وبوسط حسابي (2.8293)، وكذلك المؤشر (Y2) والذي ينص (تعمد الحكومة على فرض ضغوطات تعيق عملية تعزيز المسؤولية الاجتماعية في منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.64185) وبوسط حسابي (2.6423)، وكذلك المؤشر (Y3) والذي ينص على انه (يتعذر على منظمتك انجاز الأدوار الأخلاقية الموكلة لها في مجال خدمة المجتمع) الذي جاء بانحراف معياري (0.67307) وبوسط حسابي (2.6098).



٢. من خلال تحليل المؤشرات من (Y6-Y10) والتي تقيس متغير تحديات الكفاءة والفاعلية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (72.18) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (8.14) وللمحايد كانت (19.78)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.580646) وبوسط حسابي قيمته (2.640)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y9) والذي ينص على انه (تسود التناقضات في اجابات المسؤولين عند تقييم الأنشطة التسويقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.23262) وبوسط حسابي (2.9431)، وكذلك المؤشر (Y10) والذي ينص (تواجه منظمتك صعوبة للحصول على المدخلات من الموارد التسويقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.63075) وبوسط حسابي (2.6341)، وكذلك المؤشر (Y7) والذي ينص على انه (تفتقر منظمتك إلى إمكانية توظيف المؤشرات اللازمة لقياس نجاحها) الذي جاء بانحراف معياري (0.60914) وبوسط حسابي (2.6098).

٣. من خلال تحليل المؤشرات من (Y11-Y15) والتي تقيس متغير تحديات التقنية التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (64.14) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (12.04) وللمحايد كانت (20.82)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.693704) وبوسط حسابي قيمته (2.551)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y15) والذي ينص على انه (تغيب حالات التوافق بين أقسام منظمتنا بشأن التعامل مع التقانة) الذي جاء بانحراف معياري (0.64361) وبوسط حسابي (2.6341)، وكذلك المؤشر (Y14) والذي ينص على انه (تعاني منظمتنا في القصور المعلوماتي عند كيفية استخدام التقنية) الذي جاء بانحراف معياري (0.68756) وبوسط حسابي (2.5935)، وكذلك المؤشر (Y12) والذي ينص على انه (تتحكم المنظمة المنتجة للتقنية في توجهات المستخدمين لها) الذي جاء بانحراف معياري (0.60761) وبوسط حسابي (2.6179).

٤. من خلال تحليل المؤشرات من (Y16-Y20) والتي تقيس متغير تحديات الاتصالات التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (69.26) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (10.9) وللمحايد كانت (19.84)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.670772) وبوسط حسابي قيمته (2.583)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y20) والذي ينص على انه (تتجاهل

منظمتك أنشطة التغذية المرتدة من زبائنك) الذي جاء بانحراف معياري (0.58298) وبوسط حسابي (2.7073)، وكذلك المؤشر (Y18) والذي ينص (تتجاهل منظمتك فرص استثمار وسائل الاتصالات لترويج منتجاتها) الذي جاء بانحراف معياري (0.64866) وبوسط حسابي (2.6667)، وكذلك المؤشر (Y19) والذي ينص على انه (يغيب على منظمتك الاتصال الغير لفظي عند التعامل مع الزبائن) الذي جاء بانحراف معياري (0.62245) وبوسط حسابي (2.6098).

٥. من خلال تحليل المؤشرات من (Y21-Y25) والتي تقيس متغير تحديات ادارة الجودة التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (66.66) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (14.78) وللمحايد كانت (18.56)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.73758) وبوسط حسابي قيمته (2.518)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y25) والذي ينص على انه (تصرح منظمتك بأشياء وتمارس أنشطة خلافاً لما تفعله) الذي جاء بانحراف معياري (0.73261) وبوسط حسابي (2.6016)، وكذلك المؤشر (Y24) والذي ينص (تركز منظمتك على التغييرات السريعة دون مراعاة المستقبل) الذي جاء بانحراف معياري (0.70043) وبوسط حسابي (2.5854)، وكذلك المؤشر (Y23) والذي ينص على انه (يتعذر على منظمتك تأمين المعلومات الخاصة بإنجازاتها المتحققة) الذي جاء بانحراف معياري (0.71689) وبوسط حسابي (2.5203).

٦. من خلال تحليل المؤشرات من (Y26-Y30) والتي تقيس متغير تحديات المنافسة التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (72.38) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (11.54) وللمحايد كانت (16.08)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.674446) وبوسط حسابي قيمته (2.608)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y27) والذي ينص على انه (تتحمل منظمتك تكاليف ثابتة تفوق غيرها عند تقديم منتجاتها) الذي جاء بانحراف معياري (0.59396) وبوسط حسابي (2.7154)، وكذلك المؤشر (Y28) والذي ينص على انه (تقدم المنظمات المنافسة لمنظمتك منتجات تفوقها تميزاً وأقلها تكلفة) الذي جاء بانحراف معياري (0.60761) وبوسط حسابي (2.7154)، وكذلك المؤشر (Y29) والذي ينص على انه (تواجه منظمتك صعوبة عند تأمين حصتها السوقية) الذي جاء بانحراف معياري (0.65072) وبوسط حسابي (2.6585).

٧. من خلال تحليل المؤشرات من (Y31-Y35) والتي تقيس متغير تحديات ادراك الزبون وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (81.28) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (6.04) وللمحايد كانت (12.7)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.551158) وبوسط حسابي قيمته (2.752)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y33) والذي ينص على انه (تتجاهل منظمك عمليات استطلاع الرأي عن مدركات الزبائن) الذي جاء بانحراف معياري (0.53181) وبوسط حسابي (2.7886)، وكذلك المؤشر (Y31) والذي ينص (يتم تفضيل المنتجات الأجنبية على حساب المنتج المحلي لمنظمك) الذي جاء بانحراف معياري (0.55535) وبوسط حسابي (2.7724)، وكذلك المؤشر (Y34) والذي ينص على انه (هناك حالة من الضعف في إدراك الزبائن لقيمة منتجات منظمك) الذي جاء بانحراف معياري (0.50003) وبوسط حسابي (2.7886).

٨. من خلال تحليل المؤشرات من (Y36-Y40) والتي تقيس متغير تحديات الاهداف التسويقية وان المعدل العام لهذا المتغير كان في الاتجاه الايجابي حسب اجابات الافراد المبحوثين، اذ تبين ان (76.1) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (7.32) وللمحايد كانت (16.56)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري (0.59696) وبوسط حسابي قيمته (2.687)، ومن اهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر (Y38) والذي ينص على انه (ما تخصصه منظمك من ميزانية لا يتماشى مع مجموعة الأهداف التسويقية المتوخاة) الذي جاء بانحراف معياري (0.52500) وبوسط حسابي (2.7724)، وكذلك المؤشر (Y39) والذي ينص (هناك حلقات مفقودة بين الأهداف التسويق وبين عملية تحقيق الكفاءة في منظمك) الذي جاء بانحراف معياري (0.55917) وفي وسط حسابي (2.7317)، وكذلك المؤشر (Y40) والذي ينص على انه (تضع منظمك خطط متعددة مما يصعب عليها التوفيق بينها لضمان تحقيق أهدافها) الذي جاء بانحراف معياري (0.63138) وبوسط حسابي (2.6829).

**الجدول (١٠) : المعدل العام لنسب الاتفاق والانحراف المعياري والوسط الحسابي في (A) و (B) (\*)**

ت	متغيرات التحديات التسويقية	نسب الاتفاق في (A)	نسب الاتفاق في (B)	الانحراف المعياري في (A)	الانحراف المعياري في (B)	الوسط الحسابي في (A)	الوسط الحسابي في (B)
1	تحديات التسويق الاجتماعي	51.6	70.56	0.755638	0.657928	2.34	2.588
2	تحديات الكفاءة والفاعلية	51.6	72.18	0.709306	0.580646	2.488	2.640
3	تحديات التقنية التسويقية	61.2	64.14	0.636572	0.693704	2.532	2.551
4	تحديات الاتصالات التسويقية	65.2	69.26	0.718094	0.670772	2.516	2.583
5	تحديات إدارة الجودة التسويقية	53.2	66.66	0.71219	0.73758	2.396	2.518
6	تحديات المنافسة التسويقية	59.2	72.38	0.747132	0.67446	2.416	2.608
7	تحديات ادراك الزبون	70.8	81.28	0.668982	0.551158	2.604	2.752
8	تحديات الأهداف التسويقية	66.8	76.1	0.605238	0.59696	2.60	2.687
	<b>المعدل العام</b>	<b>59.95</b>	<b>71.57</b>	<b>0.694144</b>	<b>0.645401</b>	<b>2.4865</b>	<b>2.6158</b>

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من خلال النتائج في الجدول (١٠) ان المعدل العام في معمل الألبسة الجاهزة ولدي (A) اذ كانت نسبة الاتفاق في المعمل ككل (59.95) وبانحراف معياري (0.694144) ووسط حسابي (2.4865) اما في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية (B) كانت نسبة الاتفاق في الشركة ككل (71.57) وبانحراف معياري (0.645401) ووسط حسابي (2.615875) وهذا يدل على ان الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية تواجه تحديات تسويقية بنسبة اكبر من معمل الألبسة الجاهزة ولدي، ويعود ذلك الى ان المنظمة المبحوثة تفعل حالات الاختلاف بين زبائنهم عند تقديم منتجاتها، فضلاً عن وجود حالة الضعف في ادراك الزبائن لقيمة منتجات المنظمة المبحوثة لتغيب حالات الترويج المعزز لتشخيص مدركات الزبائن.

(\*) المنظمة (A) متمثلة بمعمل الألبسة الجاهزة ولدي والمنظمة (B) متمثلة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى .

## المبحث الثاني

### اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة وفق ما ورد في منهجية الدراسة وعلى النحو الاتي:

#### الفرضية الرئيسة الاولى :

"لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمتين المبحوثتين" ويتفرع عنها:

اولاً: " لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في معمل الألبسة الجاهزة ولدي "

#### ١. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات التسويق الاجتماعي

بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات التسويق الاجتماعي (26.200)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (23.68) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات التسويق الاجتماعي.

#### ٢. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات الكفاءة والفاعلية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات الكفاءة والفاعلية بلغت (21.720)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (18.30) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات الكفاءة والفاعلية.

#### ٣. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات التقنية التسويقية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات التقنية التسويقية بلغت (21.600)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (16.91) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية جيدة لمتغير تحديات التقنية التسويقية.

#### ٤. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات الاتصالات التسويقية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات الاتصالات التسويقية بلغت (18.880)، وهى اقل من القيمة الجدولية البالغة (22.36) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى عدم وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات الاتصالات التسويقية.

#### ٥. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات إدارة الجودة التسويقية

كانت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات إدارة الجودة التسويقية بلغت (21.520)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (19.67) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات إدارة الجودة التسويقية.

## ٦. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات المنافسة التسويقية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات المنافسة التسويقية بلغت (22.280)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.02) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات المنافسة التسويقية.

## ٧. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات ادراك الزبون

في حين بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات ادراك الزبون بلغت (22.000)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (19.67) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات ادراك الزبون.

## ٨. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات الأهداف التسويقية

بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات الأهداف التسويقية (30.520)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (18.30) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات الأهداف التسويقية.

الجدول (١١) كاي سكوير (Chi-Square) لمعمل الالبسة الجاهزة ولدي

كاي سكوير للمنظمة (A)	تحديات التسويق الاجتماعي		المحسوبة	26.200
			الجدولية	23.68
	تحديات الكفاءة والفاعلية		المحسوبة	21.720
			الجدولية	18.30
	تحديات التقنية التسويقية		المحسوبة	21.600
			الجدولية	16.91
	تحديات الاتصالات التسويقية		المحسوبة	18.880
			الجدولية	22.36
	تحديات إدارة الجودة التسويقية		المحسوبة	21.520
			الجدولية	19.67
	تحديات المنافسة التسويقية		المحسوبة	22.280
			الجدولية	21.02
	تحديات ادراك الزبون		المحسوبة	22.000
			الجدولية	19.67
	تحديات الأهداف التسويقية		المحسوبة	30.520
			الجدولية	18.30

N=50

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

وتشير هذه النتائج الى وجود علاقة توافقية معنوية لمتغيرات التحديات التسويقية، لهذا فان الفرضية العدمية الفرعية الاولى التي تنص " لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها " ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هنالك علاقة توافقية لمتغيرات التحديات التسويقية وعلى وفق اجابات الافراد المبحوثين.

ثانياً: " لا توجد علاقة توافقية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية "

#### ١. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات التسويق الاجتماعي

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات التسويق الاجتماعي بلغت (58.772)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.36) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات التسويق الاجتماعي.

#### ٢. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات الكفاءة والفاعلية

كانت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات الكفاءة والفاعلية بلغت (40.293)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.02) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات الكفاءة والفاعلية.

#### ٣. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات التقنية التسويقية

بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات التقنية التسويقية (65.171)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (23.68) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات التقنية التسويقية.

#### ٤. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات الاتصالات التسويقية

كما بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات الاتصالات التسويقية بلغت (60.537)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (23.68) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات الاتصالات التسويقية.

#### ٥. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات إدارة الجودة التسويقية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات إدارة الجودة التسويقية بلغت (40.333)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.36) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات إدارة الجودة التسويقية.

#### ٦. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات المنافسة التسويقية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات المنافسة التسويقية بلغت (38.057)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.36) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات المنافسة التسويقية.

#### ٧. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات ادراك الزبون

في حين بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات ادراك الزبون بلغت (85.528)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.02) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات ادراك الزبون.

#### ٨. العلاقة التوافقية لمتغير تحديات الأهداف التسويقية

ان قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات الأهداف التسويقية بلغت (52.854)، وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (22.36) عند مستوى معنوية (0.05) مما يشير الى وجود علاقة توافقية لمتغير تحديات الأهداف التسويقية.

الجدول (١٢) كاي سكوير (Chi-Square) للشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية

كاي سكوير المنظمة (B)	تحديات التسويق الاجتماعي		المحسوبة	58.772
			الجدولية	22.36
	تحديات الكفاءة والفاعلية		المحسوبة	40.293
			الجدولية	21.02
	تحديات التقنية التسويقية		المحسوبة	65.171
			الجدولية	23.68
	تحديات الاتصالات التسويقية		المحسوبة	60.537
			الجدولية	23.68
	تحديات إدارة الجودة التسويقية		المحسوبة	40.333
			الجدولية	22.36
	تحديات المنافسة التسويقية		المحسوبة	38.057
			الجدولية	22.36
	تحديات ادراك الزبون		المحسوبة	85.528
			الجدولية	21.02
	تحديات الأهداف التسويقية		المحسوبة	52.854
			الجدولية	22.36

N=123

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.



وتشير هذه النتائج الى وجود علاقة توافقية معنوية لمتغيرات التحديات التسويقية، لهذا فان الفرضية العدمية الفرعية الثانية التي تنص " لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها " ترفض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هنالك علاقة توافقية لمتغيرات التحديات التسويقية وعلى وفق اجابات الافراد المبحوثين.

### الجدول (١٣) يعرض المقارنة لاختبار كاي سكوير (Chi-Square)

#### للمنظمتين (A) و (B)

ت	المنظمتين	المحسوبة	الجدولية
1	المنظمة (A)	23.09	18.30
2	المنظمة (B)	55.19	21.02

عند مستوى معنوية (0.05)

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول (١٣) ان قيمة كاي سكوير في المنظمة (A) بلغت قيمتها (23.09) وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (18.30)، اما قيمة كاي سكوير في المنظمة (B) بلغت قيمتها (55.193) وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.02) وكلا المنظمتين عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤشر الى ان المنظمة (A) يوجد لديها علاقة توافقية ادنى من العلاقة التوافقية للمنظمة (B) وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Grundey,2011) حول ضرورة الوقوف على تغيرات اذواق الزبائن بين الحين والآخر والاستماع لمقترحاتهم بأهمية بالغة وتقديم المنتجات بأسعار مناسبة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

" تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثين " ويتفرع عنها:

اولاً: " تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في معمل الألبسة الجاهزة ولدي "

يتم التوصل الى مدى الاهمية النسبية للتحديات التسويقية من خلال تصفح معطيات الجدول (١٤) اذ تأتي تحديات المنافسة التسويقية في المرحلة الاولى بالأهمية بنسبة (158.50) وفي المرحلة الثانية دخل متغير تحديات إدارة الجودة التسويقية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الاول ما مقداره (167.39) وفي المرحلة الثالثة دخل متغير تحديات التسويق الاجتماعي بنسبة (167.62) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية) وفي المرحلة الرابعة دخل متغير تحديات الكفاءة والفاعلية مقداره (196.37) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني

والمتمغير الثالث(تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي) وفي المرحلة الخامسة دخل متمغير تحديات التقنية التسويقية بنسبة (198.39) ويفسر هذا المتمغير مع كل من المتمغير الاول والمتمغير الثاني والمتمغير الثالث والمتمغير الرابع(تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية) وفي المرحلة السادسة دخل متمغير تحديات الأهداف التسويقية بنسبة (221.62) ويفسر هذا المتمغير مع كل من المتمغير الاول والمتمغير الثاني والمتمغير الثالث والمتمغير الرابع والمتمغير الخامس (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات التقنية التسويقية) وفي المرحلة السابعة دخل متمغير تحديات الاتصالات التسويقية بنسبة (229.80) ويفسر هذا المتمغير مع كل من المتمغير الاول والمتمغير الثاني والمتمغير الثالث والمتمغير الرابع والمتمغير الخامس والسادس (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات التقنية التسويقية وتحديات الأهداف التسويقية) وفي المرحلة الثامنة دخل متمغير تحديات ادراك الزبون بنسبة (237.31) ويفسر هذا المتمغير مع كل من المتمغير الاول والمتمغير الثاني والمتمغير الثالث والمتمغير الرابع والمتمغير الخامس والسادس والسابع (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات التقنية التسويقية وتحديات الأهداف التسويقية وتحديات الاتصالات التسويقية).

الجدول (١٤) ترتيب الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية للمنظمة في معمل الالبسة

الجاهزة ولدي

الاهمية	متغيرات التحديات التسويقية	ترتيب الاهمية النسبية لمعمل الالبسة ولدي
1	تحديات المنافسة التسويقية	158.50
2	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية	167.39
3	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي	167.62
4	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية	196.37

الاهمية	متغيرات التحديات التسويقية	ترتيب الاهمية النسبية لمعمل الالبسة ولدي
5	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات التقنية التسويقية	198.39
6	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات التقنية التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية	221.62
7	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات التقنية التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية تحديات الاتصالات التسويقية	229.80
8	تحديات المنافسة التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات التقنية التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات ادراك الزبون	237.31

N=50

عند مستوى معنوية (0.05)

**المصدر:** من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة المبحوثة تواجه تحديات تسويقية تستند بالدرجة الاكبر على تحديات المنافسة التسويقية لأهميتها النسبية وصولاً الى تحديات ادراك الزبون، وعلى وفق ما ظهر من نتائج فان الاهمية النسبية للتحديات التسويقية تختلف من متغير الى اخر، عليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في معمل الالبسة الجاهزة ولدي".

ثانياً: "تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"

يتم التوصل الى مدى الاهمية النسبية للتحديات التسويقية من خلال تصفح معطيات الجدول (١٥) اذ تأتي متغير تحديات التقنية التسويقية في المرحلة الاولى بالأهمية بنسبة

(432.19) وفي المرحلة الثانية دخل متغير تحديات إدارة الجودة التسويقية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الاول ما مقداره (439.96) وفي المرحلة الثالثة دخل متغير تحديات التسويق الاجتماعي بنسبة (453.97) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني (تحديات التقنية التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية) وفي المرحلة الرابعة دخل متغير تحديات الكفاءة والفاعلية مقداره (463.03) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني والمتغير الثالث (تحديات التقنية التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي) وفي المرحلة الخامسة دخل تحديات الاتصالات التسويقية بنسبة (486.35) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع (تحديات التقنية التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية) وفي المرحلة السادسة دخل متغير تحديات المنافسة التسويقية بنسبة (494.84) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع (تحديات التقنية التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات الاتصالات التسويقية) وفي المرحلة السابعة دخل متغير تحديات الأهداف التسويقية بنسبة (536.48) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع والمتغير الخامس والسادس (تحديات التقنية التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات الاتصالات التسويقية وتحديات المنافسة التسويقية) وفي المرحلة الثامنة دخل متغير تحديات ادراك الزبون بنسبة (633.18) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الاول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع والمتغير الخامس والسادس والسابع (تحديات التقنية التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات الاتصالات التسويقية وتحديات المنافسة التسويقية وتحديات الأهداف التسويقية).

الجدول (١٥) ترتيب الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية في شركة الادوية

الاهمية	متغيرات التحديات التسويقية	ترتيب الاهمية النسبية في شركة الادوية
1	تحديات التقنية التسويقية	432.19
2	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية	439.96
3	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي	453.97

الاهمية	متغيرات التحديات التسويقية	ترتيب الاهمية النسبية في شركة الادوية
4	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية	463.03
5	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات الاتصالات التسويقية	486.35
6	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات المنافسة التسويقية	494.84
7	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات المنافسة التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية	536.48
8	تحديات التقنية التسويقية، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات المنافسة التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية، تحديات ادراك الزبون	633.18

N=123

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة المبحوثة تواجه تحديات تسويقية تستند بالدرجة الاكبر على تحديات التقنية التسويقية وصولاً الى تحديات ادراك الزبون، وعلى وفق ما ظهر من نتائج فان الاهمية النسبية للتحديات التسويقية تختلف من متغير الى اخر، عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "تتباين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في الشركة العامة والمستلزمات الطبية في نينوى".

الجدول (١٦) يعرض المقارنة لاختبار الاهمية النسبية لمعمل الالبسة الجاهزة ولدي والشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى

المرحلة	معمل الالبسة الجاهزة ولدي (A)	الشركة العامة للأدوية (B)
1	تحديات المنافسة التسويقية	تحديات التقنية التسويقية
2	تحديات إدارة الجودة التسويقية	تحديات إدارة الجودة التسويقية
3	تحديات التسويق الاجتماعي	تحديات التسويق الاجتماعي
4	تحديات الكفاءة والفاعلية	تحديات الكفاءة والفاعلية
5	تحديات التقنية التسويقية	تحديات الاتصالات التسويقية
6	تحديات الأهداف التسويقية	تحديات المنافسة التسويقية
7	تحديات الاتصالات التسويقية	تحديات الأهداف التسويقية
8	تحديات ادراك الزبون	تحديات ادراك الزبون

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

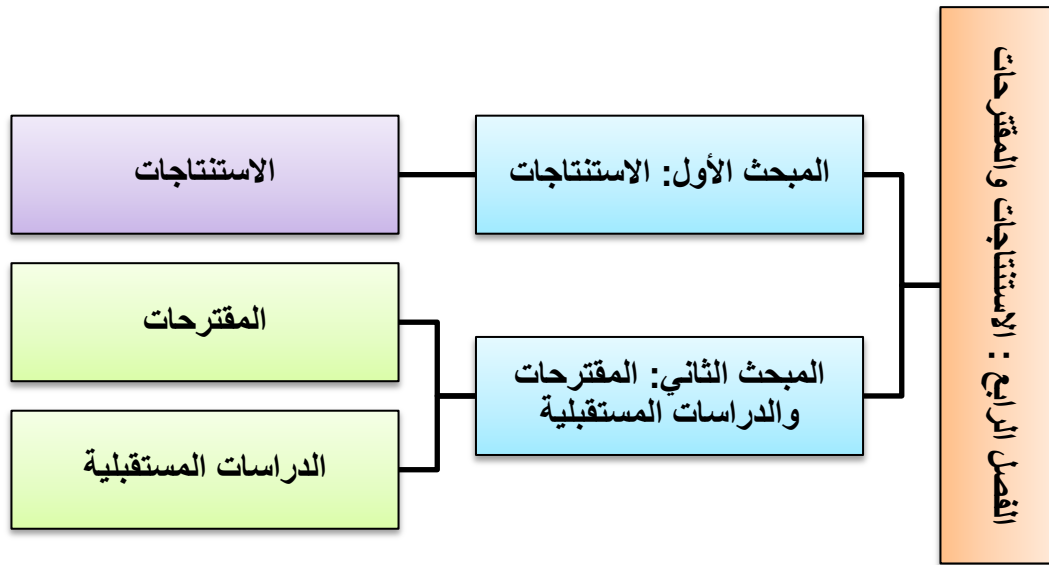
يتضح من خلال الجدول (١٦) ان الاهمية النسبية في المنظمة (A) كانت تحديات المنافسة التسويقية في المرتبة الاولى اما في المنظمة (B) كانت تحديات التقنية التسويقية في المرتبة الاولى ثم تأتي تحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية بنفس المرتبة في المنظمين وكانت تحديات التقنية التسويقية في المرتبة الخامسة في المنظمة (A) اما في المنظمة (B) كانت تحديات الاتصالات التسويقية في المرتبة الخامسة، اما في المرتبة السادسة في المنظمة (A) كانت تحديات الأهداف التسويقية اما في المنظمة (B) كانت تحديات المنافسة التسويقية وفي المرتبة السابعة كانت تحديات الاتصالات التسويقية في المنظمة (A) اما في المنظمة (B) كانت تحديات الأهداف التسويقية وفي المرتبة الاخيرة كانت تحديات ادراك الزبون بنفس المرتبة في المنظمين، وهذا يؤكد على ان الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية تتباين بين المنظمين المبحوثين لذا ترفض الفرضية العدمية وتقبل البديلة.

# الفصل الرابع

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والمقترحات

استكمالاً لمنهجية البحث العلمي لهذه الدراسة، والأطر الفكرية لمتغيراتها وتطبيقات التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدودها وفرضياتها، فقد خصص هذا الفصل لاستعراض الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي استند بعضها إلى ما جاء به الإطار النظري، في حين استند بعضها الآخر إلى ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي، فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات والدراسات المستقبلية ويجري تفصيل ذلك في المباحث الموضحة في الشكل (١٨).



الشكل (١٨) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الرابع



## المبحث الأول

### الاستنتاجات

يُعد هذا المبحث خلاصة لما توصلنا اليه من استنتاجات اعتبرت النتائج النظرية والميدانية أساساً لها، ومن جانب آخر تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع المقترحات وصياغتها، التي يراها الباحث ضرورية للمنظمات عينة الدراسة، وتتعلق هذه الاستنتاجات بالجانب النظري فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المستندة الى نتائج التحليل الاحصائي.

١. التحديات التسويقية تتمثل بالظروف والموارد والإمكانيات النابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية التي تمثل تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً كلياً أو جزئياً دائماً كان أو مؤقتاً وبما يؤثر سلبياً أو إيجابياً على الوظيفة التسويقية.
٢. الفرق الواضح بين التحديات التسويقية فيما يتعلق في المدى الزمني ونوع الحلول المناسبة لها والعمومية وامكانية التخطي ونطاق التأثير والتي تكون بصورة اوسع واكبر من المعوقات التسويقية.
٣. العلاقة المتداخلة بين التحديات التسويقية والمعوقات التسويقية، متمثلة في أن الكثير من المعوقات ربما تتحول إلى تحديات تسويقية وان هذه التحديات ذاتها ربما تضم في جنباتها الكثير من المعوقات التسويقية المتباينة في شدة تأثيرها.
٤. ان التسويق الاجتماعي بات القضية الأكثر اهتماماً وتحدياً للمنظمات في الوقت الحاضر والتي انعكست على مجالات شتى من الحياة اليومية للزبائن وهذا دليل على ضعف كفاءة الأنظمة التسويقية السابقة وقدرتها على تلافي نمو وتفاقم التحديات تجاه المجتمع.
٥. انخفاض مستوى اهتمام الادارة في المنظمين المبحوثين في التأثير في السلوك الاجتماعي، فضلاً عن زيادة المعوقات الادارية وكثرة الضغوطات الحكومية التي من شأنها ان تعيق في عملية تعزيز التسويق الاجتماعي.
٦. ان الادارة في المنظمين المبحوثين قليلة التركيز بالشكل المطلوب على الاتصالات التسويقية في مجال عملها وصولاً الى تراجع مستوى العمليات الخاصة لها، وعدم وصول الرسالة الترويجية عبر عملية الاتصال التسويقي.
٧. ضعف اهتمام المنظمين المبحوثين لمعايير الجودة التسويقية سواء تعلق الامر بوجود التقدير الكافي لأهمية الموارد، فضلاً عن عدم ملائمة الانظمة مع ادارة الجودة التسويقية وقلة المعلومات، وصولاً الى انخفاض التوافق بين الاهداف في المنظمين المبحوثين.

٨. ان المنظمات المبحوثتين نشاطها خجول في تحليل استراتيجيات المنافسين الحالية، وعدم تشخيص نقاط قوته وضعفه في مجال العمل، وقد يلاحظ زيادة نسبة التكاليف الثابتة وارتفاع الكلف وتميز منتجات المنافسين، فضلاً عن انخفاض الحصة السوقية.
٩. الضعف الواضح في وجود اهداف تسويقية واضحة في المنظمات المبحوثين والتداخل في ما بينها، فضلاً عن عدم توافقها مع الاهداف المنظمة الاخرى.
١٠. قلة الاهتمام في مجال التعبئة والتغليف، فضلاً عن تنشيط المبيعات وصولاً الى بحوث التسويق كان لهم الاثر الكبير في زيادة مستوى التحديات التي تواجهها المنظمات المبحوثتين.
١١. من خلال مقابلة المسؤولين في المنظمات المبحوثتين ومناقشة آلية العمل فيها، تم تأشير غياب التشريعات الحكومية التي تحمي الصناعة الوطنية، وذلك من غزو البضائع الأجنبية المستوردة التي ألحقت ضرراً كبيراً ومباشراً بعموم الصناعة الوطنية.
١٢. يؤخذ على المنظمات المبحوثتين ضعف بالنشاط التسويقي وذلك من خلال اعتمادها على منفذ توزيعي واحد متمثل بالمعرض التجاري الدائم في مقرها وعدم تنوع منافذها التوزيعية، الذي أثر بشكل سلبي على إمكانيات المنظمة المبحوثة في عملية تسويق منتجاتها.
١٣. من خلال تحليل الوصف والتشخيص لمتغيرات التحديات التسويقية اوضحت ان المعدل العام للتحديات التسويقية مجتمعة في معمل الالبسة الجاهزة ولدي كان اقل من المعدل العام للتحديات التسويقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى، وهذا يدل على ان الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية تواجه تحديات تسويقية بنسبة اكبر من معمل الألبسة الجاهزة ولدي، وان كانت النسبتين مقاربتين.
١٤. ان اهمية التحديات التسويقية في معمل الالبسة الجاهزة ولدي تنبع من خلال تشخيص اثارها في تعزيز تحديات المنافسة التسويقية في المرتبة الاولى ثم، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات التقنية التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات ادراك الزبون)، في حين جاءت في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية كالاتي تحديات التقنية التسويقية في المرتبة الاولى ثم، تحديات إدارة الجودة التسويقية، تحديات التسويق الاجتماعي، تحديات الكفاءة والفاعلية، تحديات الاتصالات التسويقية، تحديات المنافسة التسويقية، تحديات الأهداف التسويقية، تحديات ادراك الزبون)، وهذا يؤثر الى الاختلاف في ترتيب الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمات المبحوثتين.
١٥. بينت نتائج (Chi-Square) وجود علاقة توافقية للتحديات التسويقية مجتمعة وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمات المبحوثتين ومن خلاله تبين وجود علاقة توافقية

عالية لمتغيرات التحديات التسويقية، وهذا يدل على قدرة الافراد المبحوثين ونجاحهم في توفير القيمة والرضا اكبر من المنافسين من خلال توفير الاساليب التقنية التسويقية المتطورة.

١٦. أوضحت إختبار (الاهمية النسبية) أن التحديات التسويقية تختلف بين كل متغير من متغيراتها بين المنظمتين المبحوثتين للدراسة الحالية، وهذا يدل على قدرة المنظمة على تشخيص معطيات بيئتها بواقعية عالية والتعامل معها بحذر منطقي يقود الى الامتلية في الاداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

## المبحث الثاني

### المقترحات والدراسات المستقبلية

استكمالاً للمتطلبات المنهجية، واعتماداً على ما توصلنا اليه من استنتاجات، وجدنا انه من المفيد تقديم طائفة المقترحات والدراسات المستقبلية لاستكمال هذا الجهد البحثي المتواضع، وهي الآتية:

#### أولاً: المقترحات

١. ترسيخ مفاهيم التحديات التسويقية ومتغيراتها في المنظمتين المبحوثتين والعمل على دعم هذه الفكرة الجديدة من قبل الادارة وتحفيز العاملين من اجل تبني هذه الثقافة نتيجة لغياب المعرفة بهذا الموضوع في المنظمتين المبحوثتين.
٢. على المنظمتين المبحوثتين ان تقدم اهتماماً كبيراً للتحديات التسويقية لما له اثر كبير على الزبائن ومن ثم فان له تأثير على الحصة السوقية للمنظمتين المبحوثتين.
٣. تحقيق التعاون بين المنظمتين المبحوثتين والمؤسسات التعليمية العالية (جامعة الموصل) مثلاً لاجل تنظيم المحاضرات والندوات التعريفية والتعليمية، الى جانب الاستفادة من الخبرات التراكمية فيها، لما يمتلكه القائمون فيها من خبرة كبيرة ومعرفة واسعة حول امكانية النهوض بواقع المنظمتين المبحوثتين.
٤. على ادارة المنظمتين المبحوثتين التركيز على تشخيص التحديات التسويقية في ضوء حاجة المنظمتين المبحوثتين والبيئة العراقية.
٥. ضرورة زيادة الاهتمام بالجانب التسويقي والعمل على معالجة التحديات في ميدان العمل من قبل الادارة في المنظمتين المبحوثتين.
٦. العمل على استخدام العروض الجذابة من اجل تغيير سلوك الزبائن مما يسهم في تقليل مستوى تحديات التسويق الاجتماعي.
٧. السعي الى تحقيق الكفاءة والفاعلية في مجال العمل من خلال تنوع مدخلات الانشطة التسويقية وتحديد الاهداف بشكل مناسب.
٨. ضرورة توافق وانسجام الاهداف التسويقية الرئيسية والفرعية مع الاهداف الاخرى في المنظمة مع التركيز على نمو المبيعات والربحية والنمو والحصة السوقية، فضلاً عن الاهداف الاجتماعية وان تكون قابلة للتطبيق والقياس وتمتاز بالمرونة.
٩. زيادة الاهتمام بدراسة حالة المنافسين والبيئة التي تعمل بها المنظمتان المبحوثتان من حيث تحديد قوة المنظمات المنافسة ومعدل النمو في الصناعة والتمايز في المنتجات.

١٠. ينبغي على الإدارة في المنظمين المبحوثين الابتعاد عن تحقيق النتائج والارباح السريعة وعدم التقليد المستمر لأعمال المنظمات الاخرى وتهيئة المناخ السليم للعمل والتقدير المناسب للموارد المنظمة بما يعزز ادرة الجودة التسويقية.

١١. ضرورة اهتمام الإدارة في المنظمين المبحوثين العمل تعزيز التقانة وهذا يتم بمراعاة حجم المنظمة وعملية الاتصالات فيها، فضلاً عن توفير البنية التحتية التي تدعم هذه التقانة، وصولاً الى تشخيص خصائص الصناعة هيكل السوق.

١٢. اهمية العمل اهمية تصنيف الزبائن بناءً على ما تدركه من تماثل وتمايز بينهم وتشخيص الفروقات الادراكية من خلال ايجاد الانطباعات الايجابية لديهم حول منتجات واعمال المنظمة.

١٣. يتطلب من الدولة إصدار التشريعات القانونية التي تدعم القطاع الصناعي وتحمي المنتج الوطني والصناعة الوطنية من غزو المنتجات الاجنبية المستوردة التي سببت ضرراً كبيراً لعموم الصناعة الوطنية، وذلك من خلال فرض الرسوم والتعرفة الكمركية المناسبة، وتفعيل دور جهاز التقييس والسيطرة النوعية للحد من الغش الصناعي في المنتجات المستوردة.

١٤. ضرورة قيام المنظمين المبحوثين بالتركيز على عملية الترويج لكونها وسيلة اتصال مهمة مع زبائنهم، وذلك من خلال مزيج ترويجي مناسب وتخصيص الأموال اللازمة لدعم سياسة الترويج فيها والافادة من الشبكة العالمية للاتصالات ( الانترنت ) من خلال إنشاء موقع للمنظمة على هذه الشبكة وبشكل جذاب وجميل يتم خلاله عرض نماذج لمنتجات المنظمة وأسعار هذه المنتجات وآلية الدفع وموقع المنظمة وكيفية الاتصال لغرض جذب الزبائن والتأثير عليهم لإتمام عملية الشراء.

١٥. على المنظمين المبحوثين التركيز على توليد المعلومات حول حاجات الزبائن ورغباتهم من خلال إجراء بحوث التسويق والعمل على نشر هذه المعلومات التي تم الحصول عليها داخل المنظمة بين الاقسام المختلفة بالطرائق والوسائل المختلفة، ومن ثم متابعة الاستجابة لهذه المعلومات من قبل جميع أقسام المنظمة ومن خلال تقارير تقدم إلى مجلس إدارة المنظمة المبحوثة.

### ثانياً: الدراسات المستقبلية

اتساقاً مع الاستنتاجات والمقترحات المطروحة، نرى ان مستقبل هذا النوع من الدراسات يمتد ليشمل عدداً من الدراسات الاخرى مكتملة في الاطار نفسه او المسعى نفسه، ومن الدراسات التي يمكن ان تشكل رؤى مستقبلية مهمة لهذه الدراسة ومساراً يسترشد به الباحثون للتطرق الى

- متغيراتها كون هذه الدراسة من الدراسات الجديدة في البيئة العراقية- في حدود معرفة الباحث-  
لذا يمكن طرح مقترحاتنا بخصوص ذلك في الاتي:
١. انعكاسات التحديات التسويقية على الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات الصناعية.
  ٢. تأثير تحدي ادراك الزبون على زيادة الحصة السوقية في المنظمات الصناعية.
  ٣. التحديات التسويقية التي تواجه تطبيق التسويق الالكتروني في المنظمات الخدمية.
  ٤. انعكاسات تحدي ادارة الجودة التسويقية على تعزيز ولاء الزبون في المنظمات الصناعية.

# المصادر

## ثبت المصادر

### ❖ المصادر العربية

#### أولاً: الرسائل والاطاريح الجامعية

١. حسن، رائد محمد، (٢٠٠٧)، إدارة الجودة ودورها في تعزيز المكانة الذهنية للمنتجات، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٢. الحياي، ألاء نبيل عبد الرزاق احمد، (٢٠٠٥)، استراتيجية تصميم وتغليف العبوات الدوائية وأهميتها في تدفق وانسيابية المنتجات الدوائية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٣. الدليمي، خالد شاحوذ خلف، (٢٠٠٢)، تقويم كفاءة وفاعليه الأداء الاقتصادي للمصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
٤. الراوي، صفوان ياسين حسن، (٢٠٠٥)، عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. زعراط، سهام، قرأش، فهيمة، (٢٠١٢)، تأثير تنشيط المبيعات على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٦. الشبلي، فراس سليمان حسن، (٢٠٠٥)، فاعليه نظام المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٧. العذاري، نبيل سعدون طه، (٢٠٠٨)، دور ادارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
٨. العكيدي، سوسن إبراهيم رجب، (٢٠١٣)، عناصر الثقافة التسويقية كمدخل لتعزيز متطلبات الإبداع التسويقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٩. العنزي، حمدان عبيد منصور حسين، ٢٠٠٨، قدرات تقانة المعلومات ودورها في الابداع الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٠. كجو، أنير حسو اسحق، (٢٠٠٥)، اعتبارات التعبئة والتغليف ودورها في بناء وتعزيز المكانة الذهنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.



١١. كورنل، فريد، (٢٠٠٥)، دور الاتصال التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
١٢. مغلاج، توفيق مصطفى، (٢٠١٢)، دور الثقافة الترويجية في أداء رجال البيع، رسالة ماجستير، الدنمارك.
١٣. الملا حسن، ثائر طارق حامد، (٢٠١٢)، التوجه السوقي والمزيج التسويقي وانعكاسهما على الفاعلية التسويقية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

### ثانياً: الدوريات والمؤتمرات

١٤. الديوه جي، ابي سعيد، (٢٠٠١)، مقومات المسؤولية الاجتماعية في المنظور التسويقي، تنمية الرافدين، المجلد ٢٣، العدد ٦٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
١٥. الزبيدي، سمير علي، (٢٠٠٦)، المنافسة واثرها على استراتيجيات التسويق لمنظمات الاعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ١٣، بغداد، العراق.
١٦. صادق، درمان سليمان، (٢٠٠٩)، دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الازمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
١٧. صلاح، قاسم محمود، ٢٠٠٨، التحديات التسويقية التي تواجه القطاع السياحي، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
١٨. الصميدعي، محمود جاسم، العسكري، احمد شاكر، (٢٠٠٨)، مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية.
١٩. الصميدعي، محمود جاسم، العسكري، احمد شاكر، (٢٠٠٩)، التحديات البيئية وأثرها على الأداء التسويقي في منظمات الاعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي التاسع، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن.
٢٠. الطاهر، بن يعقوب، مراد، شريف، (٢٠٠٧)، دور واهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٧.
٢١. العزاوي، نجم، الحوامدة، نبيل، (٢٠١٠)، قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمسة نجوم في عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٢٥، بغداد، العراق.

٢٢. علون، قاسم، (٢٠٠٥)، إدارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس، جامعة البحرين، كلية التربية.

### ثالثاً: الكتب

٢٣. ادريس، وائل محمد صبحي، الغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٩)، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

٢٤. بازرة، محمود صادق، (٢٠٠٣)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة، مكتبة العبيكان، الرياض.

٢٥. البرنوطي، سعاد نائف، (٢٠٠٥)، ادارة الاعمال الصغيرة ابعاد للريادة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢٦. البرواري، نزار عبد المجيد، البرزنجي، احمد محمد فتحي، (٢٠٠٨)، استراتيجيات التسويق - المفاهيم - الأسس - الوظائف، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٧. البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط١، دار وائل للنشر، عمان الأردن،.

٢٨. البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠٨)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٩. البكري، ثامر، (٢٠٠٦)، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.

٣٠. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (٢٠٠٤)، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

٣١. حريم، حسين، (٢٠٠٣)، إدارة المنظمات، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣٢. الطائي، حميد، العسكري، أحمد شاكر، (٢٠٠٩)، الاتصالات التسويقية المتكاملة (مدخل استراتيجي)، اليازوري، عمان.

٣٣. خطاب، عايدة سيد، (١٩٨٥)، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية، ط١، دار الفكر العربي.

٣٤. ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد الحضرمي، (١٩٨٤)، مقدمة ابن خلدون، ط٥، دار القلم.

٣٥. خليل، نبيل مرسي، (١٩٩٤)، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٣٦. الداردكة، مأمون، الشبلي، طارق، (٢٠٠٢)، الجودة في المنظمات الحديثة، ط ١، دار صفاء للنشر، عمان.
٣٧. داغر، منقذ محمد، صالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
٣٨. الديوه وجي، ابي سعيد، (٢٠٠٠)، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، ط ١، الحامد للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
٣٩. الزغبى، علي فلاح، (٢٠٠٩)، الاعلان الفعال منظور تطبيقي متكامل، ط ١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٤٠. الزغبى، علي فلاح، (٢٠١٠)، الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
٤١. السلمي، علي، (١٩٨٧)، ادارة السلوك الانساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٤٢. سويدان، نظام موسى، (٢٠٠٣)، التسويق - مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
٤٣. شلش، نجاح مهدي، ومحمود، أكرم محمد صبحي، (٢٠٠٠)، التعلم الحركي، ط ٢، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
٤٤. شهيبي، محمد، واخرون، (١٩٩٤)، العلاقات الانسانية مدخل سلوكي، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٥. الضمد، عبد السار جبار، (٢٠٠٠)، فسيولوجيا العمليات العقلية في الرياضة، ط ١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٦. الضمور، هاني حامد، (٢٠٠٨)، ادارة قنوات التوزيع، ط ٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
٤٧. عبد الحميد، طلعت اسعد، ٢٠١٢، التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن ٢١، دار النهضة العربية، القاهرة.
٤٨. عبد الحميد، طلعت اسعد، (٢٠١٥)، التسويق الفعال، ط ١٩، رؤية للطباعة والنشر القاهرة، مصر.
٤٩. عبد الفتاح، محمد، (٢٠١١)، التسويق الاستراتيجي، ط ١، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
٥٠. عبيدات، محمد، (٢٠٠٢)، سلوك المستهلك - مدخل سلوكي، ط ٢، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن.

٥١. العجارمة، تيسير، (٢٠٠٥)، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان، الاردن.
٥٢. العديلي، ناصر، (١٩٩٥)، السلوك الانساني والتنظيمي، الرياض معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
٥٣. العقيلي، عمر وصفي، وآخرون، (١٩٩٤)، مبادئ التسويق، دار الزاهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥٤. العلاق، بشير، ربابعة، علي، (١٩٩٨)، الترويج والإعلان، دار اليازوري، عمان، الأردن.
٥٥. ابو قحف، عبد السلام، (٢٠٠١)، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
٥٦. كوتلر، فيليب، ارسترونج، جاري، (٢٠٠٩)، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥٧. محمود، خضير كاظم، (٢٠٠٠)، إدارة الجودة الشاملة، عمان، الاردن.
٥٨. المرسي، جمال الدين، (٢٠٠٦)، إدارة الأزمات البيعية والتسويقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٥٩. المغربي، كامل، (١٩٩٥)، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٦٠. ابن منظور، محمد بن مكرم، (١٩٩٠)، لسان العرب، ط١، دار صادر، بيروت.
٦١. ناجي معلا، رائف توفيق، (٢٠٠٣)، أصول التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٦٢. يعقوب، منذر خضر، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في التسويق، ط١، شركة أبناء شريف الأنصاري للطباعة والنشر والتوزيع، صيدا، بيروت، لبنان.
٦٣. يوسف، ردينة عثمان، الصميدعي، محمود جاسم، (٢٠٠٤)، تكنولوجيا التسويق، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

#### رابعاً: الانترنت

٦٤. عبد القادر، محمد عبد القادر، (٢٠٠٩)، المستقبل في عالم التسويق تحديات التسويق في القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة.
٦٥. فتحي، أنيس، (٢٠٠٥)، الإمارات إلى أين.. استشراف التحديات والمخاطر على مدى ٢٥ عاماً، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والإعلام).

- **Dissertations and Thesis:**

66. Abdul, Ghaffar and Tariq, Muhammad,(2010),Social Media Marketing vs, Prevalent Marketing Practices(A Study of Marketing Approaches for Micro firms in Sweden), Master's Thesis in Business Administration, **Jönköping University**.
67. Barney, Jay B. and William S. Hesterly, (2006), Strategic Management And Competitive Advantages: Concepts And Cases, **Pearson Prentice Hall**, U.S.A.
68. Belic, Sandra and Jonsson, Emelie,(2012), Guerrilla Marketing -And its Effects on Consumer Behavior, **Kristianstad University**
69. Bopper, Katrin Simona, (2011), Regional destination marketing and websites as marketing tool Study case: Nature Park Lahn-Dill Bergland, Germany, Bachelor's Thesis Degree Programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management. **Haaga-Helia University of Applied Sciences**.
70. Brodie, Roderick, Brooke, Richard And Covilo, Nicole,Relationship,(2000),Marking In Consumer Markets, First Ed, **Oxford University Press**.
71. Carrasco, Immaculate, (2008), corporate social Responsibility, values and cooperation. **International Advances in Economic Research**.
72. Daiva, Zosta Utiene and Laura Vaiciulenaite, (2010), Coherence Model Between Marketing culture and marketing effectiveness, **Economics and management**.
73. Ding, Xi,(2011), Marketing Environment And Marketing Communication Analysis For Supermarket O. Bachelor's Thesis Satakunnan Ammattikorkeakoulu, **Satakunta University Of Applied Sciences** Degree Programmer In International Business And Marketing Logistics.
74. E Cloete, (2012), An Exploration Of The Strategic Implementation Of Marketing Communication Within Social Networking Communication Context Dissertation Submitted In Fulfilment Of The Requirements For The Degree Master Of Arts In Communications Studies At The Potchefstroom Campus **Of The North-West University**.
75. Hall, M.,(2009), Tourism Destination Branding and its Affects on National Branding Strategies, Department of Management, College of Business and Economics, **University of Canterbury Christchurch**, New Zealand, Research.

76. Ivanova, Natalia,(2012), Online Marketing: case study of five IT companies, Degree Thesis Arcada, Degree Programme: **International Business Identification number.**
77. Ljunggren, Rebecca and Olin, Elisabet,(2013), The Paradox of Duality and Marketing Strategy – A Study of Swedish Social Enterprises, **Bachelor's Thesis in Business Administration.**
78. Mashkilleyson, Peter,(2012), Marketing Plan For Pharmacare Product Line In The Moscow Region Case Oriola-Kd, Degree Thesis Arcada, **Degree Programme International Business.**
79. Mokhta, Noor Fadhiha r, 2013, An Internet Adoption Framework for Marketing, This thesis is presented to fulfil the requirements for the award of Doctor of Philosophy, **Victoria University.**
80. Mullatahiri, Vjosa, (2009), Marketing Management in Non-Governmental Organizations in Kosovo, Master of Business Administration in Marketing Management Identification, **University of Gavlë.**
81. Raut, Biranjan,(2013), Marketing Planning –Feeniks Koulu, **Degree Thesis Arcada.**
82. Risitano, M.,(2006), The Role of Destination Branding in The Tourism Stakeholders System, **University of Naples** - Faculty of Economics, Naples.
83. Scott, D. M. (2009), The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing, and Online Media to Reach Buyers Directly, Canada, John Wiley and Sons, Copyright.
84. Trang, Pham Thuy, (2012), The Improvement And Development Of A Newly-Launched Buffet Program For Moevenpick Hotel Hanoi, Thesis **Kajaani University of Applied Sciences School of Tourism.**
85. Terning, Maja, (2013), How Companies Utilize Mascots In Their Digital Oulu **University Of Applied Sciences**, Bachelor's Thesis, Marketing.

#### **- Journals:**

86. Agarwal, S. And Teas, R.K.,(2002), Cross-national applicability of a perceived quality model, **The Journal of Product and Brand Management**, 11(4/5).
87. Al-Qirim, N.,(2008), The adoption of eCommerce communications and applications technologies in small businesses in New Zealand, **Electronic Commerce Research and Applications**, 6(4).

88. Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S., (2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(2).
89. Andreasen, A. R., (2002), Marketing social marketing in the socialchange marketplace, **Journal of Public Policy and Marketing**, 21(1).
90. Buil, I., de Chernatony, L. And Martnez, E.,(2011), Examining the role of advertising and sales promotions in brand equity creation, **Journal of Business Research** 3.
91. Cartun,Walter.P.(1973), Fact and Fiction of Social Responsibility, **Advanced Management Jaurnal** Vol.38,NO.L,Januarx.
92. Chandon, P., Wansink, B. And Laurent, G., (2000), A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness, **Journal of Marketing**.
93. DelVecchio, D., Henard, D.H. and Freling, T.H.,(2006), The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis, **Journal of Retailing**, 82(3).
94. Felderg, Meyer, (1975), Definting Social Responsbility, **Jaurnal of General Management** Vol.2,No.3,Spring.
95. George, S. And Charles, W.,(2000), The Measurements And Dimensionality, Of Brand Associations, **Journal Of Product Management**, 9, (6).
96. Gilmore, F.,( 2002), A country – Can it b repositioned? Spain – the success story o country branding, **Journal of Brand Management** Available from. [e-journal (9) 4– 5.
97. Gladson Nwokah and Frannces, E. Onduknu ane E., (2009), Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate Organization in Nigeria. African, **Journal of marketing management**, Vol. 1. April.
98. Grandon, E. and Pearson, J. M., (2003), Strategic value and adoption of electronic commerce: an empirical study of Chilean small and medium businesses, **Journal of Global Information Technology Management**, 6(3).
99. Grundey, Dainora, (2011), The marketing philosophy and challenges for the new millennium, Scienific Bulletin-Economic Sciences Vol. 9 (15) Vilnius University.
100. Hankinson, G., ( 2001), Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities, **Journal of Brand Management** (9) 127 – 142.
101. Harrington, Denis and Keating, Mary, (2006), Quality Management INitives in Irish Hotels – Emerging Agendas in a Changing Environment, **Palgrave – Journals**, Vol. 6, No. 4.

102. Hemingway, C. A., (2005), Personal Values and Corporate Social Entrepreneurship, **Journal of Business Ethics**, 60(3).
103. Hulfactor, Michael, (2006), Overcoming Barriers To Market Understanding, University Stanford.
104. Kotler, P. and Levy, S. J., (1969). Broadening the Concept of Marketing, **Journal of Marketing**, 33(1).
105. Kotler, P. and Zaltman, G., (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, **Journal of Marketing**, 35(3).
106. Kures, Matthew and Ryan, William, (2012), Challenges of an organizational approach to applied downtown market analysis, Center of community and Economic Development, University of Wisconsin.
107. Levy, M., and Powell, P., (2003), Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model, **Electronic Market**, 13(2).
108. Larsen, R.,(2001), Lifelong Learning For Equity And Social Cohesion: A New Challenge To Higher Education. *European Education*, 33(4), 28.
109. MacGregor, R. C., and Vrazalic, L., (2005), A Basic Model of Electronic Commerce Adoption Barriers: A study of regional small businesses in Sweden and Australia, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 12(4).
110. Madill, J. and Ziegler, R., (2012). Marketing social missions—adopting social marketing for social entrepreneurship? A conceptual analysis and case study, **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing**, 17(4).
111. Palazón-Vidal, M. and Delgado- Ballester, E., (2005), Sales promotions effects on consumer-based brand equity, **International Journal of Market Research**, 47(2).
112. Pomeroy, A. and Johnson, L. W., (2009), Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image, *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4).
113. Premkumar, G.,(2003), A meta-analysis of research on information technology implementation in small business, **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, 13(2).
114. Pullen, A., De Weerd-Nederhof, P., (2009), Successful patterns of internal SME characteristics leading to high overall innovation performance, **Creativity and Innovation Management**, 18(3).
115. Rishi, Meghna and Gaur, Sanjaya, (2011), Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry, Institute for international Technology, Gurgaon, India.
116. Shaw, E., (2004), Marketing in the social enterprise: is it entrepreneurial? Qualitative Market Research, **An International Journal**, 7(3).



117. Soliman, K. S., and Janz, B. D., (2003), An exploratory study to identify the critical factors affecting the decision to establish Internet-based interorganizational information systems, **Information and Management**, 41(6).
118. Stjern, S.,(2013), Center for Social Entrepreneurship Stockholm, Personal communication through an interview conducted March 12.
119. Uppal, R.K.,(2010), Marketing of bank products – emerging challenges and New strategies, **Journal of Management Research**.
120. Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S.,(2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(2):202.
121. Zhu, K., Kraemer, K., and Xu, S., (2003), Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors, **European Journal of Information Systems**, 12(4).

**- Books :**

122. Beamish, Karen And Ashford, Ruth,(2007), **Course Book Marketing Planning**, Amsterdam: Elsevier Ltd.
123. Belch. G., and Belc. M.,(2009),**Advertising and Promotion An Integrated Marketing Communicatons Perspective**, New York, McGraw-Hill.
124. Cipe, (2007), **Strategies For Policy Reform**, Experiences From Around The World, Editor; Kim Eric Bettcher.
125. Daft, R.L., (2001),**Organization: Theory and Design**, 7<sup>th</sup> ed, South Western, Ohio.
126. Daft, Richard L and Neo,R,A., (2001), **Organization Behavior**, For Worth, Harvard Collage Publisher.
127. Daft, Richard, (2001),**Management**, 6<sup>th</sup> ed, South – Western Division of Thumper Learning Canada.
128. Dasgupta, D.,(2010), **Tourism Marketing**. Pearson Education. Noida.
129. Davis D. and Warshow R., (1989), **Others Use of Computer Technology** Acomparvison of Two The Oritical Modeces.
130. De Pelsmacker, P., etal., (2001), **Marketing communication**, 1st ed, Prentice hall, New Jersey.
131. Dibb,Sally, et.al,(1994), **Marketing: Concept and Strategies**,2<sup>nd</sup> European, London: Houghton Mifflin Company.

132. Donald, M. H. M. and Keegan, W. J., (2001), **Marketing Plans that Work**, 2<sup>nd</sup> ed, s.l.:Butterworth-Heinemann.
133. Etzel.M ; Walker, B and Stanton, W.(2007), **Marketing**, 14<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill Companies. Inc, New York.
134. Fill, C., (1999), **Marketing communication**, 2<sup>th</sup> ed, Prentice hall, Europe.
135. Fill, C.,(2006), **Marketing Communications: Engagement, strategies and practice**, Harlow: Pearson Education Limited.
136. Fleisher, Gard Ben soussan, B,(2007),**Business and Competitive Analysis Effective Application of New and Classic Method**, FT Press.
137. Frederick, William, C.,(1983), **Corpoat Social Responsibility In The Regan Era and Beyond**, C.M.R, Vol. No.3, Spring
138. Graham, Hughes, And Fill, Chris, (2007), Course Book, **Marketing Communications**, Amsterdam: Elsevier Ltd.
139. Grewal, D and Levy, M, (2008), **Marketing**, The McGraw – Hill Companies. Inc, New York.
140. Gwinner, Robert, stephen Brown, Alfred Hagan, Lonnie Ostrom Kenneth Rowe, John Schlater, Alfred Schmidt and David Schrock Marketing: (1997), **An Environment prespective**, (San Francisco: West Publishing Company.
141. Hammond, J., (2008), **Branding your business**, Revised Edition, London: KoganPage.
142. Hill, Charles W. L. and Jones, Gareth R., (2008), **Strategic Management An Integrated Appvoach**, 8<sup>th</sup> ed, Houghton Mifflin Compony.
143. Hitt, M., Et. Al, (2001), **Strategic Management: Competitiveness And Globalization**, 15<sup>th</sup> ed, South Western College Publishing, Ohio
144. Hollensen, S., (2006), **Marketing Planning**, s. l., McGraw Hill Education.
145. Jonathan. B., (2004),**Reconnect Sales Management To Profitability**, Harvard Business.
146. Jones and Athors, (2000) , **Contemporary Management**, Ncgraw – Hill, New York.
147. Kolb, B. M., (2006), **Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists**, Butterworth Heinemann, Oxford.
148. Kotler. P. and Keller. K. L., (2012), **Marketing Management**, 14<sup>th</sup> ed, Upper Saddle River: Pearson Education.

149. Kotler, P. and Keller, K., (2009), **Marketing Management**, 13<sup>th</sup> ed, New Jersey, Prentice Hall.
150. Kotler, P. and Keller, L., (2006), **Marketing Management**, 12<sup>th</sup> ed. NJ: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
151. Kotler, Philip, (1997), **Marketing Management Analysis: Planning Implementation and Control**, Prentice, Hall of India Private Limited, New Delhi.
152. Kotler, Philip, Gary, Armstrong, (2005), **Marketing**, An Introduction, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> ed, New Jersey.
153. Kotter, P., (1997), **marketing management**, 9<sup>th</sup> ed, Prentice hall, New Jersey.
154. Kotter, P., Keller, K., (2009), **Marketing management**, 13<sup>th</sup> ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
155. Kurtz, D.L., (2010), **Contemporary Marketing**, 15<sup>th</sup> ed, South-Western, Cengage Learning.
156. Lilien, G. L. and Rangaswamy, A., (2002), **Marketing Engineering**, New Jersey, Pearson Education.
157. Porter, M.E, (2003), **competitive strategy**, Techniques For Analyzing Industries And Competitors, Macmillan publishing Co, New York.
158. Mohamed, Labbai, (2007) ,**Social Responsibility and thies in marketing**, International marketing conference on marketing of Society.
159. Moilainen, T. ( 2008), **Network brand management: Study of competencies of placebranding ski destinations**, Helsinki: Helsinki School of Economics.
160. McDonald M, Dunbar, I., (2012), **Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It**, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
161. McDonald, Malcolm H.B,(1998),**Marketing Plans**, How To Prepare Them, Oxford Bath Press, Avon, inc.
162. McFarlin, D. and Sweeny, (2003), **International Management Strategic Opportunities And Cultural Challenges**, Moughton Mifflin Company, Boston.
163. Naryan, V.K, (1995), **Organization theory: Strategic approach**, Publish by Purr Ridy, Rirwin, INC.
164. Neuman, J., (2007), **The Complete Internet Marketer**, With-A-Clue Press.
165. Philip Kotlar Et Al, (2006), **Marketing Management**, 12<sup>th</sup> ed.
166. Porter, M. E., (2008), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. s.l.: Simon and Schuster.

167. Pride, William. M and Ferrell. O.C,(2000), **Marketing: Concepts and Strategies**, U.S.A.
168. Proctor, T, (1996), **Marketing Management Integrating Theory and Practice**, International Thompson Publishing Co., New York.
169. Renaudin et. a., ( 2007), **Altermaire: gestion des crises mode d'emploi**, editions liaisons, paris.
170. Robinson, J. And Pearce, Ii,(1997), **Strategic Management Information Implementation And Control**, 6<sup>th</sup> ed, Mcgraw-Hill.
171. Rowe, Alan J. And Et. Al, (1994),**Strategic Management: A Methodological Approach**, 4<sup>th</sup> ed, Addison- Wesley Publishing Co. Inc.
172. Rue, Leslie W., Holland, Phyllis G., (1989), **Strategic Management Concepts And Experiences**, 2<sup>th</sup> ed, Mcgraw- Hill Inc., U.S.A.
173. Ruskin-Brown, (2006), **Mastering Marketing**, London: Thorogood.
174. Schiffman, Leon G, Kanut, Leslie,(2000),**Consumer Behavior**, 7<sup>th</sup> ed, New, Jersey: Prentice – Hall.
175. Stanton, William. J,(1992), **Fundamentals of Marketing**,7<sup>th</sup> ed, McGraw – Hill, Inc.,U.S.A.
176. Sweeney, S.,(2008), **101 Ways To Promote Your Tourism Web Site**, 2<sup>th</sup> ed, Maxi-mum Press, Canada.
177. Vishwanath, V. and Mulvin, G., (2001), **Multi-channels: ther real winners in the B2C Internet wars**, Business Strategy Review, Volume.
178. Wood, A., (2009), **Cunningly clever marketing: the inside secrets of a marketing legend California**, Select Press.

**- Internet :**

179. Alka, (2010), **Article Alley Basic Web Design Guidelines for New Website**: <http://www.articlealley.com>. Quoted.
180. Frishammar and hort, (2003), **Scanning environment and innovation performance**, <http://www.com//htm>.

**الملاحق**

الملحق (١)  
نموذج استمارة الاستبانة



جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

الموضوع/ استمارة الاستبانة

أخي العزيز/ أختي العزيزة...  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يعتزم الباحث اعتماد استمارة الاستبانة بوصفها أداة بحثية لرسالة الماجستير الموسومة  
"تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها - دراسة مقارنة لعينة من العاملين  
لمنظمتين صناعيتين في محافظة نينوى"، علماً أن المعلومات المدونة من قبلكم ستستخدم  
لأغراض البحث العلمي وتتسم بطابع الأمانة العلمية متمنين منكم الإجابة بدقة وشفافية على  
العبارات الواردة عبر وضع علامة ( ✓ ) حول المكان المخصص لكل سؤال.

ملاحظة:

يرجى الإجابة على جميع التساؤلات لان ترك احدهما يعني عدم صلاحية الاستبانة بالكامل  
للتحليل.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث  
طالب الماجستير  
إبراهيم خليل إبراهيم الحياي

المشرف  
الأستاذ المساعد  
د. نجلة يونس محمد آل مراد

أولاً: المعلومات التعريفية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. العمر ٢١ - ٣٠ سنة ☐ ٣١ - ٤٠ سنة ☐ ٤١ - ٥٠ سنة ☐ ٥١ فأكثر ☐
٣. التحصيل العلمي: إعدادية فما دون ☐ دبلوم فني ☐ بكالوريوس ☐  
دبلوم عال ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
٤. عدد سنوات الخدمة: ٦ فأقل ☐ ٧ - ١٢ سنة ☐ ١٣ - ٩ سنة ☐ ٢٠ فأكثر ☐
٥. الدورات التدريبية:
- |                |                                  |                                     |                                 |   |
|----------------|----------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| أ- داخل القطر: | لا يوجد <input type="checkbox"/> | دورة واحدة <input type="checkbox"/> | دورتان <input type="checkbox"/> | ثلاث دورات فأكثر <input type="checkbox"/> |
| ب- خارج القطر: | لا يوجد <input type="checkbox"/> | دورة واحدة <input type="checkbox"/> | دورتان <input type="checkbox"/> | ثلاث دورات فأكثر <input type="checkbox"/> |

## ثانياً: المقاييس الخاصة بالتحديات التسويقية

١. **تحديات التسويق الاجتماعي:** استمرار الالتزام من جانب الأعمال التسويقية على التصرف والمساهمة في التنمية الاقتصادية للمنظمة في الوقت نفسه تحسين نوعية الحياة للقوة العاملة واسرهم والمجتمع.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
١	تركز منظمتك على الأرباح دون المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها			
٢	تعتمد الحكومة على فرض ضغوطات تعيق عملية تعزيز المسؤولية الاجتماعية في منظمتك			
٣	يتعذر على منظمتك انجاز الأدوار الأخلاقية الموكلة لها في مجال خدمة المجتمع			
٤	توجد معوقات إدارية تحد من ممارسة الأدوار الاجتماعية لمنظمتك			
٥	تغيب المسؤولية الإنسانية عندما تقدم منظمتك منتجاتها للجمهور			

٢. **تحديات الكفاءة والفاعلية:** تعني المنظمة التي تستطيع تحقيق مؤشرين الكفاءة والفاعلية هي التي تكون قادرة على النمو والازدهار وانجاز الاهداف بصورة صحيحة.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
٦	يصعب على منظمتك الحصول على الموارد بشكل منتظم			
٧	تفتقر منظمتك إلى إمكانية توظيف المؤشرات اللازمة لقياس نجاحها			
٨	يخفى على منظمتك معرفة اثر الأنشطة الترويجية في مجال عملها			
٩	تسود التناقضات في اجابات المسؤولين عند تقييم الأنشطة التسويقية			
١٠	تواجه منظمتك صعوبة للحصول على المدخلات من			



			الموارد التسويقية
--	--	--	-------------------

٣. **تحديات التقنية التسويقية:** مدى تبني الاجهزة التقنية في ادارة الانشطة التسويقية في مختلف المنظمات والتي تعتبر احدى التحديات بالنسبة للمسوقين.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
١١	تمثل التجهيزات التقنية احد المعوقات المؤثرة سلباً في التكاليف التي تحملتها منظمتك			
١٢	تتحكم المنظمة المنتجة للتقنية في توجهات المستخدمين لها			
١٣	تعاني منظمتك من قلة الموارد المتاحة لديها			
١٤	تعاني منظمتنا في القصور المعلوماتي عند كيفية استخدام التقنية			
١٥	تغيب حالات التوافق بين أقسام منظمتنا بشأن التعامل مع التقنية			

٤. **تحديات الاتصالات التسويقية:** عملية ايصال المعلومة الى الزبون من طرف المنظمة ينبغي ان تكون واضحة ودقيقة لان أي تشويش او انحراف يعيق الزبون في فهم المعلومة المستلمة من قبله.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
١٦	يتعذر على منظمتك تسخير الاتصالات لجمع آراء الزبائن حول منتجاتها			
١٧	تغيب حالات التواصل الالكتروني لأطراف المتعاملة مع منظمتك			
١٨	تتجاهل منظمتك فرص استثمار وسائل الاتصالات لترويج منتجاتها			
١٩	يغيب على منظمتك الاتصال الغير لفظي عند التعامل مع الزبائن			
٢٠	تتجاهل منظمتك أنشطة التغذية المرتدة من زبائنها			

٥. **تحديات إدارة الجودة التسويقية:** تسهم ادارة الجودة التسويقية في تحسين استخدام الموارد الاقتصادية ومواكبة التغيرات المتسارعة اذ ان الفشل في تطبيق هذا المدخل يؤثر سلباً على المنظمة.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
٢١	تواجه منظمتك صعوبة في تحديد احتياجات زبائنك			
٢٢	تتبنى منظمتك تجارب الآخرين في إطار عدم الاهتمام بالفروق القائمة بينها			
٢٣	يتعذر على منظمتك تأمين المعلومات الخاصة بإنجازاتها المتحققة			
٢٤	تركز منظمتك على التغيرات السريعة دون مراعاة المستقبل			
٢٥	تصرح منظمتك بأشياء وتمارس أنشطة خلافاً لما تفعله			

٦. **تحديات المنافسة التسويقية:** ان الفهم العميق للمنافسة والتشخيص الدقيق لها يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة بالشكل الذي يحقق لها الصمود والبقاء في الاسواق.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
٢٦	تسود حالات التقارب في الحجم التنظيمي بين منظمتك والمتنافسات لها			
٢٧	تتحمل منظمتك تكاليف ثابتة تفوق غيرها عند تقديم منتجاتها			
٢٨	تقدم المنظمات المنافسة لمنظمتك منتجات تفوقها تميزاً وأقلها تكلفة			
٢٩	تواجه منظمتك صعوبة عند تأمين حصتها السوقية			
٣٠	تتحمل منظمتك تكاليف خزن مرتفعة قياساً بغيرها من المنظمات			

٧. **تحديات إدراك الزبون:** تلك العملية التي يقوم الزبون من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للعالم.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
٣١	يتم تفضيل المنتجات الأجنبية على حساب المنتج المحلي لمنظمتك			
٣٢	تغيب حالات الترويج المعزز لتشخيص مدركات الزبائن في منظمتك			
٣٣	تتجاهل منظمتك عمليات استطلاع الرأي عن مدركات الزبائن			
٣٤	هناك حالة من الضعف في إدراك الزبائن لقيمة منتجات منظمتك			
٣٥	تغفل منظمتك حالات الاختلاف بين زبائنها عند تقديم منتجاتها			

٨. **تحديات الأهداف التسويقية:** الخطوة المفتاحية الأهم في عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ومن خلالها يتم تحليل الأسواق القائمة بالتفصيل وتشخيص الأسواق المحتملة فعدم وضوح هذه الاهداف سيكون لها تأثير سلبي على نجاحها.

ت	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
٣٦	تتجاهل منظمتك تحركات المنافسين عند وضع أهدافها التسويقية			
٣٧	يتم التركيز على الأهداف الرئيسية في منظمتك قياساً بالأهداف الفرعية التسويقية			
٣٨	ما تخصصه منظمتك من ميزانية لا يتماشى مع مجموعة الأهداف التسويقية المتوخاة			
٣٩	هناك حلقات مفقودة بين الأهداف التسويق و بين عملية تحقيق الكفاءة في منظمتك			
٤٠	تضع منظمتك خطط متعددة مما يصعب عليها التوفيق بينها لضمان تحقيق أهدافها			

## الملحق (٢)

### قائمة بأسماء السادة الخبراء

ت	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
١	نوال يونس ال مراد	استاذ	إدارة الموارد البشرية	الكلية التقنية الإدارية/ الموصل
٢	جرجيس عمير الحديدي	استاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٣	رعد عدنان رؤوف	استاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٤	سرمد غانم صالح	استاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٥	سلطان احمد خليف	استاذ مساعد	إدارة منظمة	المعهد التقني / الموصل
٦	سمير عبد الرزاق العبدلي	استاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٧	علاء عبد السلام يحيى	استاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٨	عادل ذاكر النعمة	استاذ مساعد	إدارة الإنتاج والعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٩	محمد مصطفى القصيمي	استاذ مساعد	إدارة منظمة	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٠	معن وعد الله المعاضيدي	استاذ مساعد	الإدارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١١	موفق احمد السيدية	استاذ مساعد	إدارة المصارف	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٢	نبيل حامد السويدي	استاذ مساعد	إدارة التسويق	الكلية التقنية الادارية/ الموصل
١٣	ندى عبد الباسط كشمولة	استاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٤	احمد يونس السبعاعي	مدرس	نظم المعلومات الادارية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٥	محمد محمود الملا حسن	مدرس	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٦	ولاء جمال الدين النوري	مدرس	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

رتبت أسماء السادة الخبراء لاستمارة الاستبانة بحسب اللقب العلمي.

### الملحق (٣)

#### جدول وجهة نظر الباحثين عن التحديات التسويقية

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
١	Mcdonald	١٩٩٠	أ. الخلط ما بين تكتيكات التسويق واستراتيجياته ب. عزل وظيفة التسويق عن التشغيل ت. الخلط ما بين وظيفة التسويق ومفهوم التسويق ث. الحواجز المنظمية نقص التحليل العميق ج. الخلط ما بين العملية والنتائج ح. نقص المعرفة والمهارة خ. نقص المنهج النظامي تجاه تخطيط التسويق د. فشل وضع أولويات الأهداف ذ. ثقافة المنظمة العدائية.
٢	Alter	١٩٩٥	أ. تحسين عمليات الأعمال في عالم المنافسة العالمية ب. الاستفادة من الاتجاهات التقنية والابداع ت. بلوغ تعظيم المنافع من المعلومات ث. توسيع المهارات الانسانية ودافعية المورد البشرية ج. صنع دعما اكبر للبنى التحتية والمحيط المنظمي والتقني ح. تشخيص الاخطار ذات العلاقة بالنظم الامرة والاستجابة لها خ. الطرق التي ينبغي استخدامها لبناء نظم المعلومات والمحافظة عليها.
٣	Schermerhorn et. al.	٢٠٠٠	أ. اهتمام الموارد البشرية بالفاعلية ب. سيادة فلسفة ان الموارد البشرية تمارس التوجه الذاتي ت. اهتمام المورد البشرية بتصميم المنظمة ث. تحديات مرفقة للعمل الوظيفي وفرق العمل ج. قوة المعلومات المرتدة من الزبائن ح. المكافاة المالية والاعتراف.
٤	منديل	٢٠٠٢	أ. الجدوى الاقتصادية ب. مدى الرقابة المطلوبة على السوق ت. إمكانية القناة التسويقية للتكيف مع متغيرات السوق السريعة ث. كثافة المنافسة ج. دراسة أوضاع البيئة الخارجية.
٥	زيدان	٢٠٠٣	أ. التطور التكنولوجي المذهل والمستمر ب. تطور عمليات الإنتاج والخدمات ت. الرغبة في فتح أسواق جديدة تغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي.
٦	عبد الوهاب	٢٠٠٣	أ. زيادة التكاليف ب. ركود يميز البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات لا يشجعها على الاعتماد على التسويق ت. غياب نظام معلومات دقيق أو عدم ملائمة

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
			هذه المعلومات ث. سلبية المستهلك العربي في الاستجابة للبحوث التسويقية ج. صعوبة القيام بتنفيذ البحوث ح. الاهتمام من زاوية الكلية على الإنتاج خ. البيروقراطية بمفهومها السلبي د. عزوف المستهلك العربي عن كل ما هو إنتاج وطني وانبهاره بكل ما هو أجنبي.
٧	Satton and Klein	٢٠٠٣	أ. زيادة تعقيد السوق ب. تسريع الطلب من أجل سرعة الوصول إلى السوق ت. تنامي الحاجة إلى المعرفة بالتسويق ث. زيادة توفيرية تقنية التسويق الابتكاري.
٨	عماد الدين	٢٠٠٤	أ. التكامل والتنسيق ب. التميز والإبداع ت. الموائمة ث. النوعية ج. الكفاءة والفاعلية ح. التعلم المستمر خ. اللامركزية د. الاستدامة ذ. الشراكة الفاعلة ر. تفعيل البحث والتطوير ز. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
٩	Mcdonald	٢٠٠٥	أ. تحدي سرعة التغيير ب. تحدي تحسين العمليات التسويقية ت. تحدي نضج السوق ث. تحدي خبرة الزبائن وقوتهم ج. تحدي عالمية الاعمال.
١٠	الحمود	٢٠٠٥	أ. العلاقات البينية ب. المشهد الاقتصادي العربي ت. غياب التعليم الجاد ث. التنمية الإدارية ج. الحاجة لاستراتيجيات تسويق ح. انتقادات التسويق.
١١	Blythe	٢٠٠٥	أ. علاقة تطوير التسويق ب. تعزيز نوعية وجودة الخدمة ت. تطوير التسويق على الانترنت ث. أخلاق التسويق ج. إعادة النظر في استراتيجية التسويق.
١٢	Kashani	٢٠٠٥	أ. التغير في التكنولوجيات ب. الاندماج ت. انتقال الطاقة ث. تآكل الهامش ج. التركيز على القيمة.
١٣	عبد القادر ومحمد	٢٠٠٦	أ. التركيبة الهيكلية للاقتصاد في الدول النامية وإلى خصائص البيئة الاستراتيجية والهيكل الاقتصادي والاجتماعية ب. النظام الاقتصادي السائد ت. الأولويات التي تضعها الحكومة وسياستها التنموية ث. تحديات خاصة بطبيعة السوق نفسه.

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
١٤	أسعد	٢٠٠٧	أ. زيادة المنافسة وتنوع أشكالها ب. زيادة تنوع المنتجات وتعدد خصائصها ت. زيادة توقعات الزبائن ث. التغير في أنماط التشريعات والقوانين ج. تطوير أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات ح. تطور أنظمة المواصفات والمقاييس، والضغط على تحسين الإنتاجية.
١٥	عبد الحميد	٢٠٠٧	أ. غيبة الفلسفة الفكرية التسويقية ب. غيبة الأدوات الابتكارية في صناعة القرارات التسويقية ت. اعتبار بحوث التسويق أمراً فيها يستخدم فقط عند المرض ث. ضعف إنتاجية النشاط التسويقي ج. البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة ح. عدم المعرفة والتطبيق لأساليب المقارنة بالتميز خ. البعد الواضح عن تحقيق الاستفادة السريعة والمطلوبة من أساليب التسويق المباشر والتسويق عبر الانترنت.
١٦	أبو عويلى	٢٠٠٨	أ. حاجات المستهلكين والمستعملين ب. سوق المنتج من حيث الحجم والهيكل ت. الحصة السوقية ث. الموارد والإمكانيات ج. شدة المنافسة.
١٧	البكري ورحومي	٢٠٠٨	أ. إعادة الهندسة ب. التوريد الخارجي ت. التجارة الالكترونية ث. قواعد المقارنة ج. مشاركة المجهزين ح. العالمية والمحلية خ. اللامركزية د. تسويق العلاقة للزبون ذ. القيمة الزمنية لإبقاء الزبون ر. حصة المستهلك ز. الايصاء الواسع س. الاتصالات التسويقية المتكاملة ش. كل فرد عامل هو مسوق ص. الوسطاء كمشاركين.
١٨	Byown	٢٠٠٨	أ. التحديات الحديثة ب. فرط الواقعية ت. التقسيم/ التجزئة ث. الإنتاج المعكوس والاستهلاك ج. عدم التركيز على المواضيع ح. تقارب المتضادات.
١٩	Kotler and Armstrong	٢٠٠٨	أ. العصر الرقمي الجديد ب. العولمة السريعة ت. المطالبة بالمزيد من المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقيات ث. نمو التسويق غير المريح.
٢٠	بلالي	٢٠٠٨	أ. عولمة المنافسة ب. الدور المتنامي للتكتلات الاقتصادية ت. الاحتكارات والشركات متعددة الجنسيات ث. الاهتمام المتزايد بالبيئة وتكريس المسؤولية الاجتماعية

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
			للمؤسسة ج. تعزيز التجارة الالكترونية وظهور الشركات الافتراضية ح. المرتكزات الجديدة للتميز التسويقي.
٢١	Wynne	٢٠٠٨	أ. الارتباك ب. الوعي وتوافر إمكانية الوصول ت. الخلافات.
٢٢	عبد المنعم وآخرون	٢٠٠٨	أ. تحديات ناجمة عن فرق العمل ب. تحديات ناجمة عن الأجهزة ت. تحديات ناجمة عن الإدارة ث. تحديات ناجمة عن عدم وجود رؤية واضحة ج. تحديات ناجمة عن التكنولوجيا ح. تحديات ناجمة عن التسليم خ. تحديات الطبيعة.
٢٣	الزعبي	٢٠٠٩	أ. التعقيد ب. متغيرات متعددة (عدد كبير) ت. ارتباط المتغيرات ث. التحديات التنظيمية ج. ارتفاع تكاليف إقامة الموقع الالكترونية ح. عوائق اللغة والثقافة خ. الخصوصية والأمن د. عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية ذ. تحديات خاصة بالدول النامية.
٢٤	الطائي والعلاق	٢٠٠٩	أ. إنتاجية التسويق ب. التسعير ت. التوزيع ث. الترويج ج. البيئة المادية ح. الناس خ. عمليات الخدمة.
٢٥	Kotier	٢٠٠٤	أ. قلة فعالية التركيز على الأسواق وقلة التفاعل مع الزبائن ب. قلة فهم طبيعة الشريحة المستهدفة من الزبائن ت. عدم تعريف المنافسين وعدم مراقبتهم بكفاءة ث. ضعف العلاقة بين إدارة الشركة وبين المستثمرين فيها ج. ضعف كفاءة الشركة في العثور على الفرص الجديدة ح. قلة فاعلية خطط التسويق والتخطيط لدى الشركة خ. الحاجة لضبط سياسات المنتج والخدمات د. ضعف مهارات الاتصال وجهود بناء الاسم التجاري ذ. ضعف تنظيم الشركة من أجل تنفيذ التسويق الفعال والكفاء ر. ضعف استغلال التقنية الأقصى بدرجة.
٢٦	Bishop	٢٠٠٩	أ. الابتكار الهجومي ب. بناء قيمة قوية ت. الانشغال والاتصالات بالزبون ث. تقديم الخبرة إلى الزبون خارج عن كل التوقعات.



ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
٢٧	عبد القادر	٢٠٠٩	أ. نمو التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح ب. حماية البيئة ت. الازدهار السريع بتقنية المعلومات ث. عالية الاعمال ج. التغيرات في الاقتصاد العالمي ح. الحاجة لمزيد من الأخلاقيات والالتزام الاجتماعي خ. المجال الجديد للتسويق.
٢٨	السلطان	٢٠٠٩	أ. الإمكانات المالية ب. مدى توفر الخامات السياسية ت. شبكة التوزيع المادية المملوكة للمنظمة ث. براءات الاختراع ج. العلامة التجارية ح. مهارات الأفراد العاملين.
٢٩	الشور	٢٠١٠	أ. يتصف المستهلكون بالقدرة على التفاوض والتفاوض بصورة كما يتصفوا أيضاً بحساسية مرتفعة لعنصر السعر ب. ليس لديهم وقت كافٍ ولديهم الرغبة في الحصول على السلع والخدمات بشكل ميسر ومريح ت. عادة ما ينظر المستهلكون إلى المنتجات المتنافسة على أنها منتجات متشابهة أو مماثلة ث. لديهم قبول أكبر للعلامات الخاصة بالموزعين ومن ثم نجدهم أقل ولاء للعلاقات الخاصة بالشركات المنتجة أو المصنعة ج. لديهم توقعات مرتفعة بالنسبة للخدمات المصاحبة للمنتج التي يمكنهم الحصول عليها.
٣٠	مرزقلال	٢٠٠٩	أ. التحدي الخاص باللغات الأجنبية ب. التحدي بالفروق الثقافية بين المجتمعات ت. التحدي الخاص بالقوانين الأجنبية المرتبطة بالأنشطة التجارية ث. التحدي الخاص بطرق الدفع ج. التحدي الخاص بالشركاء الأجانب ح. التحدي الخاص بالمزيج السلعي المناسب لكل سوق من الأسواق خ. التحدي الخاص بالتغلب على معوقات الاتصال د. تحدي خاص بالحصول على معلومات أكثر عن المستهلك الفعلي أو المحتمل.
٣١	Uppal	٢٠١٠	أ. التكنولوجيا ب. موظفين غير مدربين ت. التسويق الريفي ث. ثقة الزبائن ج. وعي الزبون.
٣٢	عبد العال	٢٠١٠	أ. عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموض

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
			تلك الأهداف ب. التركيز على الأرباح في الأجل القصير وقصر النظر في هذا المجال ت. عدم كفاءة أنظمة التقييم التقليدية لأداء الأفراد ث. التغيرات الكثيرة في الإدارة ج. الإدارة على أساس الكم فقط ح. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة خ. التكاليف المغالي فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والاستشارات القانونية.
٣٣	الدوري	٢٠١٠	أ. التحديات المتعلقة بتطبيقات الأعمال ب. التحديات المتعلقة بتكامل العمليات ت. التحديات المتعلقة بالأمن والخصوصية وحماية المعلومات.
٣٤	الإسراج	٢٠١١	أ. العولمة ب. تزايد الضغوط الحكومية والسلبية ت. الكوارث والفضائح الأخلاقية ث. التطورات التكنولوجية المتسعة.
٣٥	Anderson and Laker	٢٠١٢	أ. تقنيات اضطرابية (جديدة) ب. الزبون المرتبط عالمياً ت. إعادة النظر في التوجه المحلي ث. سوء استخدام القنوات المتعددة ج. الهيكل التنظيمي.
٣٦	الناجي	٢٠١٢	أ. تحديات تنظيمية ب. تحديات متعلقة بالمعلومات ت. تحديات متعلقة بالاتصال ث. تحديات إنسانية ج. تحديات اقتصادية ح. تحديات تكنولوجية.
٣٧	عمر وبالموشي	٢٠١٣	أ. نقص المعلومات والإمكانيات ب. عدم وجود أسواق جديدة وضيق الأسواق القديمة ت. عدم الاهتمام بتطوير المنتجات بما يتناسب مع أذواق المستهلكين ث. عدم القدرة على القيام بعمليات الدعاية والإعلان الكافية ج. عدم وجود مؤسسات متخصصة بتسويق المنتجات ح. سياسة فتح باب الاستيراد للمنتجات الأجنبية وعدم مقدرة المنتجات المحلية على منافستها من حيث الجودة العالية.
٣٨	Rahnama and Beiki	٢٠١٣	أ. التسويق لا يساوي الإعلان ب. المشاركة هو p5 من التسويق ت. دائماً يكون الاستماع ث. نقاش من رخصة وسائل الإعلام ج. عني الجارة أفضل من التجارة الالكترونية هل تعتقد المحمول الأول ح. المحتوى هو الملك.
٣٩	حامد	٢٠١٣	أ. نمو قطاعات الأعمال التي لا تهدف للربح ب. التقدم

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
			الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات ت. الاتجاه المتزايد نحو العولمة ث. الاقتصاد العالمي المتغير ج. الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.
٤٠	قدور	٢٠١٣	أ. نقص المبيعات ب. الظروف البيئية ت. طرح منتج جديد ث. الرغبة في العمل في الأسواق الأجنبية ج. غزو المنتجات الأجنبية ح. المنافسة الوطنية خ. توسيع الحصة السوقية د. الترويج لصورة علامة المؤسسة.
٤١	المحرزي	٢٠١٣	أ. التكاليف ب. المنافسة ت. المزيج التسويقي ث. الموردون ج. العرض والطلب ح. تدخل الدولة في التسعير.
٤٢	Matlath	٢٠١٣	أ. المستهلك هو الملك نهج يؤدي إلى الأفراد في السلع ب. النظام يتجاهل العوامل البيئية ت. الضغط على أسبقية تلبية الاحتياجات ث. يتميز تعظيم الربح على المدى القصير ج. دورة حياة المنتج أقصر.

#### الملحق (٤)

أولاً: الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة في معمل الالبسة الجاهزة ولدي

##### الجدول (١)

الاتساق الداخلي لتحديات التسويق الاجتماعي

	X1	X2	X3	X4	X5
X1	1				
X2	0.429**	1			
X3	0.385**	0.553**	1		
X4	0.295*	0.555**	0.583**	1	
X5	0.047	0.359*	0.509**	0.243	1

N=50

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)

##### الجدول (٢)

الاتساق الداخلي لتحديات الكفاءة والفاعلية

	X6	X7	X8	X9	X10
X6	1				
X7	0.118	1			
X8	0.212	0.085	1		
X9	0.161	0.316*	0.030	1	
X10	0.104	0.007	0.289*	0.246	1

N=50

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)

##### الجدول (٣)

الاتساق الداخلي لتحديات التقنية التسويقية

	X11	X12	X13	X14	X15
X11	1				
X12	0.245	1			
X13	0.085	0.267	1		
X14	0.191	0.113	0.174	1	
X15	0.112	0.069	0.032	0.281*	1

N=50

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)

الجدول (٤)

الاتساق الداخلي لتحديات الاتصالات التسويقية

	X16	X17	X18	X19	X20
X16	1				
X17	0.782**	1			
X18	0.452**	0.546**	1		
X19	0.581**	0.522**	0.685**	1	
X20	0.417**	0.370**	0.397**	0.604**	1

N=50      \* معنوي عند مستوى (0.05)      \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٥)

الاتساق الداخلي لتحديات إدارة الجودة التسويقية

	X21	X22	X23	X24	X25
X21	1				
X22	0.412**	1			
X23	0.532**	0.187	1		
X24	0.512**	0.057	0.277	1	
X25	0.359*	0.185	0.229	0.367**	1

N=50      \* معنوي عند مستوى (0.05)      \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٦)

الاتساق الداخلي لتحديات المنافسة التسويقية

	X26	X27	X28	X29	X30
X26	1				
X27	0.174	1			
X28	0.372**	0.272	1		
X29	0.225	0.020	0.300*	1	
X30	0.071	0.147	0.205	0.171	1

N=50      \* معنوي عند مستوى (0.05)      \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٧)

الاتساق الداخلي لتحديات إدراك الزبون

	X31	X32	X33	X34	X35
X31	1				
X32	0.388**	1			
X33	0.243	0.478**	1		
X34	0.341*	0.169	0.334*	1	
X35	0.394**	0.298*	0.524**	0.392**	1

N=50      \* معنوي عند مستوى (0.05)      \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٨)

الاتساق الداخلي لتحديات الأهداف التسويقية

	X36	X37	X38	X39	X40
X36	1				
X37	0.107	1			
X38	0.130	0.268	1		
X39	0.176	0.085	0.298*	1	
X40	0.326*	-0.093	0.125	0.409**	1

N=50      \* معنوي عند مستوى (0.05)      \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

ثانياً: الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية

الجدول (٩)

الاتساق الداخلي لتحديات التسويق الاجتماعي

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Y1	1				
Y2	0.254**	1			
Y3	0.128	0.430**	1		
Y4	0.117	0.353**	0.274**	1	
Y5	0.022	0.223*	0.299**	0.270**	1

N=123      \* معنوي عند مستوى (0.05)      \*\* معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٢)

الاتساق الداخلي لتحديات الكفاءة والفاعلية

	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Y6	1				
Y7	0.443**	1			
Y8	0.135	0.164	1		
Y9	-0.018	0.191	0.283**	1	
Y10	0.215*	0.107	0.194*	0.288**	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \*معنوي عند مستوى (0.05)

الجدول (٣)

الاتساق الداخلي لتحديات التقنية التسويقية

	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y11	1				
Y12	0.442**	1			
Y13	0.164	0.174	1		
Y14	0.358**	0.411**	0.212*	1	
Y15	0.258**	0.336**	0.132	0.415**	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \*معنوي عند مستوى (0.05)

الجدول (٤)

الاتساق الداخلي لتحديات الاتصالات التسويقية

	Y16	Y17	Y18	Y19	Y20
Y16	1				
Y17	0.260**	1			
Y18	0.212*	0.395**	1		
Y19	0.216*	0.340**	0.472	1	
Y20	0.037	0.207*	0.375**	0.456**	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \*معنوي عند مستوى (0.05)

الجدول (٥)

الاتساق الداخلي لتحديات إدارة الجودة التسويقية

	Y21	Y22	Y23	Y24	Y25
Y21	1				
Y22	0.421**	1			
Y23	0.291*	0.466**	1		
Y24	0.267**	0.266**	0.350**	1	
Y25	0.211*	0.199*	0.214*	0.293**	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)

الجدول (٦)

الاتساق الداخلي لتحديات المنافسة التسويقية

	Y26	Y27	Y28	Y29	Y30
Y26	1				
Y27	0.391**	1			
Y28	0.087	0.184*	1		
Y29	0.173	0.240**	0.294**	1	
Y30	0.199*	0.237**	0.310**	0.544**	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)

الجدول (٧)

الاتساق الداخلي لتحديات إدراك الزبون

	Y31	Y32	Y33	Y34	Y35
Y31	1				
Y32	0.413**	1			
Y33	0.323**	0.411**	1		
Y34	0.091	0.096	0.299**	1	
Y35	0.186*	0.156	0.375**	0.75	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01) \* معنوي عند مستوى (0.05)



الجدول (٨)

الاتساق الداخلي لتحديات الأهداف التسويقية

	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40
Y36	1				
Y37	0.157	1			
Y38	0.355**	0.217*	1		
Y39	0.384**	0.203*	0.298**	1	
Y40	0.305**	0.201*	0.354**	0.385**	1

N=123

\*\* معنوي عند مستوى (0.01)

\*معنوي عند مستوى (0.05)





## Abstract

This study addressed the marketing challenges as an independent dimension, which includes eight variables that interacted to form the framework of this study. Marketing challenges are represented by conditions, resources, and possibilities emerging from the local, regional or international environment, either from a form of a threat or weakness or complete or partial distortion either permanently or temporally affecting the marketing function negatively or positively.

Thus the main question that could formulate the basis of the problem of the current study is: **What are the main marketing challenges facing the investigated organizations and what are the means to address them?** From this question a number of sub-questions are inferred:

1. Do the two investigated organizations have clear perceptions about the marketing challenges they face in light of the multiple and rapid environmental changes that may hinder the success of their marketing activities.
2. Do the two investigated organizations have put in place approaches to address and meet the challenges of the present or the future.
3. Are the two investigated organizations aware of the effects of these challenges in the event of failing to enact marketing activities to confront them or deal with them?

To answer these questions a set of hypotheses that addressed the subject from all its aspects were adopted and tested using statistical methods applied on the data collected through the questionnaire as a main tool to collect relevant data related to the applied aspect of the study. The questionnaire was distributed among (50) respondents in a ready clothes factory and (123) in the State Company for medicines and medical

appliance industry in Nineveh as the field of the current study, as well as personal interviews in the two investigated organizations.

The study utilizes a range of statistical techniques including (frequencies, percentages, the arithmetic mean, Chi-Square relative importance,) to analyze the contents of the questionnaire and the results were extracted results using a statistical program (spss 10), and in the light of the results achieved to a group of the most important conclusions:

1. The two investigated organizations do not give due consideration to the marketing challenges while carrying out their activities.
2. The results of (Chi-Square) show the consistency of marketing challenges as a group and at each level of variables in the two investigated organizations.
3. The results of the (relative importance) test show that that the marketing challenges vary in importance of each variable between the two investigated organizations the current study.

Based on the findings of the study, proposed a number of recommendations based in the conclusions, as well as proposals for future studies relevant to the current study topics.

**Diagnosis of the Reality of Marketing Challenges  
and the methods of processed  
A Comparative Study of a sample of workers in two  
Industrial Organizations in Ninavah**

**A Thesis Submitted  
By  
Ibrahim Khalil Ibrahim Mohammed Al - Hiyaly**

**To  
The Council of the College of Administration and  
Economics University of Mosul In Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Degree of M. Sc.  
In  
Business Administration**

**Supervised By  
Assist. Prof.  
Dr. Najla Younis Mohammed Al-Murad**

**1439 A.H.**

**2018 A.D.**

**University of Mosul  
College of Administration  
and Economics**



**Diagnosis of the Reality of Marketing Challenges  
and the methods of processed  
A Comparative Study of a sample of workers in two  
Industrial Organizations in Ninavah**

**Ibrahim Khalil Ibrahim Mohammed AL-Hiyaly**

**M.Sc. Thesis  
In Business Administration**

**Supervised By  
Assist. Prof.  
Dr. Najla Younis Mohammed Al-Murad**

**1439 A.H.**

**2018 A.D.**