



جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد

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

إبراهيم خليل إبراهيم محمد الحيالي

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 الحيالي

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 أَيَّهَا الْصَّدِيقُ أَفْتَنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ
سَبْعَ عِجَافٍ وَسَبْعَ سُنْبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخْرَ يَأْسَنَتِ لَعْنَةً أَرْجِعُ إِلَى
النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿٤٦﴾ قَالَ تَزَرَّعُونَ سَبْعَ سِينَينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدُتُمْ
فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلَهٖ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا نَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ
شِدَادٌ يَا كُلُّنَّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْسِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ
ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾



من سورة يوسف: الآيات (٤٦ - 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 أن الرسالة الموسمية 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 أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع : 

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

التاريخ : ٤ / ١٢ / ٢٠١٧ م

إقرار رئيس القسم

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

التوقيع : 

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

التاريخ : ٤ / ١٢ / ٢٠١٧ م

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد اطلعنا على الرسالة والموسومة (تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها: دراسة مقارنة لعينة من العاملين لمنظمتين صناعيتين في محافظة نينوى) وناقشتنا الطالب (ابراهيم خليل ابراهيم محمد الحيالي) 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

كلية التقنية الادارية - الموصل
رئيس لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد الدكتورة
نجلة يونس محمد ال مراد

المدرس الدكتور
ولاء جمال الدين النوري

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل
عضو لجنة المناقشة (مشرفاً)

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 الشمام
التاريخ: / ٢٠١٨ /

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

شكر وعرفان

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

فإن فروض العرفان والأمانة تدعوني أن أنقدم 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 تقضلت بقبول الإشراف على إعداد هذه الدراسة، فكانت مشرفة ومحاجة ومحاورة لكل مفاصلها، لها مني أصدق الدعوات بالتقدير والسلامة وال عمر المديد.

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

وأنقدم بجزيل الشكر والعرفان ووافر امتناني واعتزازي الكبير إلى السادة الأساتذة الكرام الذين تشرفت بتدریسهم لي خلال مدة الدراسة والمحاضرين في قسم اداره الاعمال الذين لن أنسى فضلهم أبداً لما أبدوه من مساعدة و ملاحظات وارشادات قيمة .

وأنقدم بوافر الشكر إلى السادة مقومي استماره الاستبانة لما أبدوه من ملاحظات بشأنها، والمقوم اللغوي والمقيم العلمي لما بذلاه من جهد واهتمام.

كما أنقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الأفاضل، رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتقضيلهم بمناقشة الرسالة وإغاثتها بالأراء والأفكار القيمة.

ولا يفوتي ان انقدم بالشكر للمدرس محمد محمود الملا حسن والدكتورة عرببيه عبد الرحمن لما قدموه لي من استشارات احصائية سديدة وتوجيهات علمية في اتمام هذه الدراسة.

ومن العرفان بالجميل أن أنقدم 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 معرفتهم والذي رحمه الله

ووالذي إخوتي مصعب وطلال وايوب وعثمان وعبد الله وأخواتي الأعزاء حفظهم الله لما لهم من اثر كبير فقد كانوا سندأ لي طيلة مدة دراستي.

وأستمتع العذر لكل من لم يُتح لي ذكر أسمائهم من أسهموا بجهد ومشورة ونصيحة أسهمت في إنجاز الدراسة، فجزاهم الله عن خير الجزاء.

المستخلص

تناولت هذه الدراسة التحديات التسويقية بوصفها بعداً منفصلاً، تضمن ثمانية متغيرات وتفاعلات تلك المتغيرات لتشكل الإطار الذي تم تناوله في هذه الدراسة، إذ ان 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 أو مؤقتاً وبما يؤثر سلبياً أو إيجابياً في الوظيفة التسويقية، واتساقاً مع ما تقدم فان التساؤل الرئيسي الآتي يمكن أن يشكل الأساس لمشكلة الدراسة الحالية وهو: **ما هي أبرز التحديات التسويقية التي تواجه المنظمتين المبحوثتين؟ وما هي سبل معالجتها؟** والتي انبثق منها التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يوجد لدى المنظمتين المبحوثتين تصوراً واضحاً عن التحديات التسويقية التي تواجهها في ظل التغييرات 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 المجمعة من خلال استماراة 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 الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بوصفهما ميداناً للدراسة الحالية، فضلاً عن المقابلات الشخصية الخاصة بالمنظمتين المبحوثتين.

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

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

ث بت المحتويات

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

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

ثبت الجداول

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

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	موقع 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 الاردak	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 الملحق

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

المقدمة

تشهد بيئه الاعمال أحداثاً عالمية متسرعة أحدثت تحولات جوهرية في النظام التسويقي وأسفرت عن نتائج وتطورات مهمة وضعـت المنظمـات المختـلـفة أمام تحديـات جديدة وجعلـتها تبحث عن سـبل مختـلـفة تمكـنـها من تلبـية الاحتـياجـات ومواجهـة تحديـاته سواء أكانـ منها اجتماعية أم تقـنية، الأمر الذي حدا بالمنظمـات الصنـاعـية إلى مواجهـة مجموعـة من التـحـديـات وبالذـات التـحـديـات التـسـويـقـية، التي أثـرـت على نحو كـبـير في عمل هذه المنظمـات وتراجـعـها وتـخـلـفـها عن غـيرـها، وكان ذلك بـسبـب عدم قدرـتها على تشـخيـص هذه التـحـديـات ومن ثم العمل على معـالـجـتها، الأمر الذي جـعـلـ الـقيـادـات التـسـويـقـية في هذه المنظمـات تعـتمـد الإـجـراءـات المـنـاسـبة لـمعـالـجـة هذه التـحـديـات، وبـما يـنـعـكـس على مـسـطـوى استـجاـبـتها لـبيـئة، ومن ثم تـأـمـين ما تـرـومـ إليه هذه المنظمـات مـقـترـناً كل ذلك بـسـعـيـ الـقيـادـات التـسـويـقـيةـ والـعـامـلـينـ علىـ حدـ سواءـ تـحـقـيقـ الأـفـضـلـيةـ والأـسـبـقـيةـ لـمـنـظـامـاتـهـمـ وبـما يـنـعـكـسـ إـيجـابـاًـ علىـ عـلـمـهـمـ.

اذ تـبرـزـ اـهـمـيـةـ تـشـخيـصـ الـوـاقـعـ منـ خـلـالـ دـورـهـ فيـ تـمـكـينـ الـمـنـظـامـاتـ بـصـورـةـ عـامـةـ وـالـمـنـظـمـتـينـ المـبـحـوثـتـينـ بـصـفـةـ خـاصـةـ فـيـ الـوقـوفـ عـلـىـ اـبـرـزـ التـحـديـاتـ التـسـويـقـيةـ الـمـوـجـودـةـ فـيـ الـبـيـئةـ وـمـحاـولـةـ الـحدـ منـهـ اوـ اـتـخـازـ الإـجـراءـاتـ الـاستـبـاقـيـةـ الـتـيـ منـ شـائـنـهاـ أـنـ تـقـلـ قـدـرـ الإـمـكـانـ منـ تـلـكـ التـحـديـاتـ وـمـواـجـهـتهاـ.

عليـهـ تـبـلـورـتـ الـفـكـرـةـ بـشـأنـ اـخـتـيـارـ هـذـاـ المـوـضـوعـ وـالـعـمـلـ عـلـىـ تـشـخيـصـ اـبـرـزـ التـحـديـاتـ الـتـيـ تـوـاجـهـهاـ الـمـنـظـامـاتـ الصـنـاعـيةـ وـدـرـاستـهاـ وـتـحلـيلـهاـ وـبـماـ يـؤـشـرـ السـلـبـيـاتـ وـيـفـصـحـ عـنـ الـقـيـودـ وـالـمـحـدـدـاتـ فـيـ مـيـدانـ الـعـمـلـ، وـمـنـ ثـمـ بـيـانـ أـفـضـلـ الإـجـراءـاتـ الـمـنـاسـبـةـ وـتـقـدـيمـ مـجمـوعـةـ مـقـترـنـاتـ الـلـازـمـةـ لـمـعـالـجـةـ تـلـكـ التـحـديـاتـ، وـبـماـ يـسـاعـدـ عـلـىـ النـهـوـضـ بـالـوـاقـعـ التـسـويـقـيـ فـيـ الـمـنـظـامـتـينـ الـمـبـحـوثـتـينـ.

وبـهـدـفـ تـغـطـيـةـ مـضـامـينـ الـدـرـاسـةـ نـظـرـياًـ وـمـيدـانـياًـ، فـقـدـ ضـمـتـ هـيـكلـيـتهاـ أـربـعـةـ فـصـولـ، تـضـمـنـ الـفـصـلـ الـأـوـلـ ثـلـاثـةـ مـبـاحـثـ جـسـدـ الـأـوـلـ بـبعـضـ الـجـهـودـ الـمـعـرـفـيـةـ السـابـقـةـ ذاتـ الـعـلـاقـةـ الدـاعـمـةـ لـمـوـضـوعـهاـ، فـيـماـ اـسـتـعـرـضـ الـمـبـحـثـ الثـانـيـ منـهـجـيـةـ الـدـرـاسـةـ، فـيـماـ جـسـدـ الـثـالـثـ فـيـ وـصـفـ مجـتمـعـ الـدـرـاسـةـ وـالـافـرـادـ الـمـبـحـوثـتـينـ، وـتـتـاـولـ الـفـصـلـ الثـانـيـ الإـطـارـ النـظـريـ لـلـتـحـديـاتـ التـسـويـقـيـةـ عـبـرـ ثـلـاثـةـ مـبـاحـثـ، خـصـصـ الـأـوـلـ بـمـفـهـومـ التـحـديـاتـ التـسـويـقـيـةـ وـاـسـاسـيـاتـهاـ فـيـماـ تـتـاـولـ الـثـانـيـ أـنـوـاعـ التـحـديـاتـ التـسـويـقـيـةـ وـتـضـمـنـ الـثـالـثـ مـعـالـجـةـ التـحـديـاتـ التـسـويـقـيـةـ.

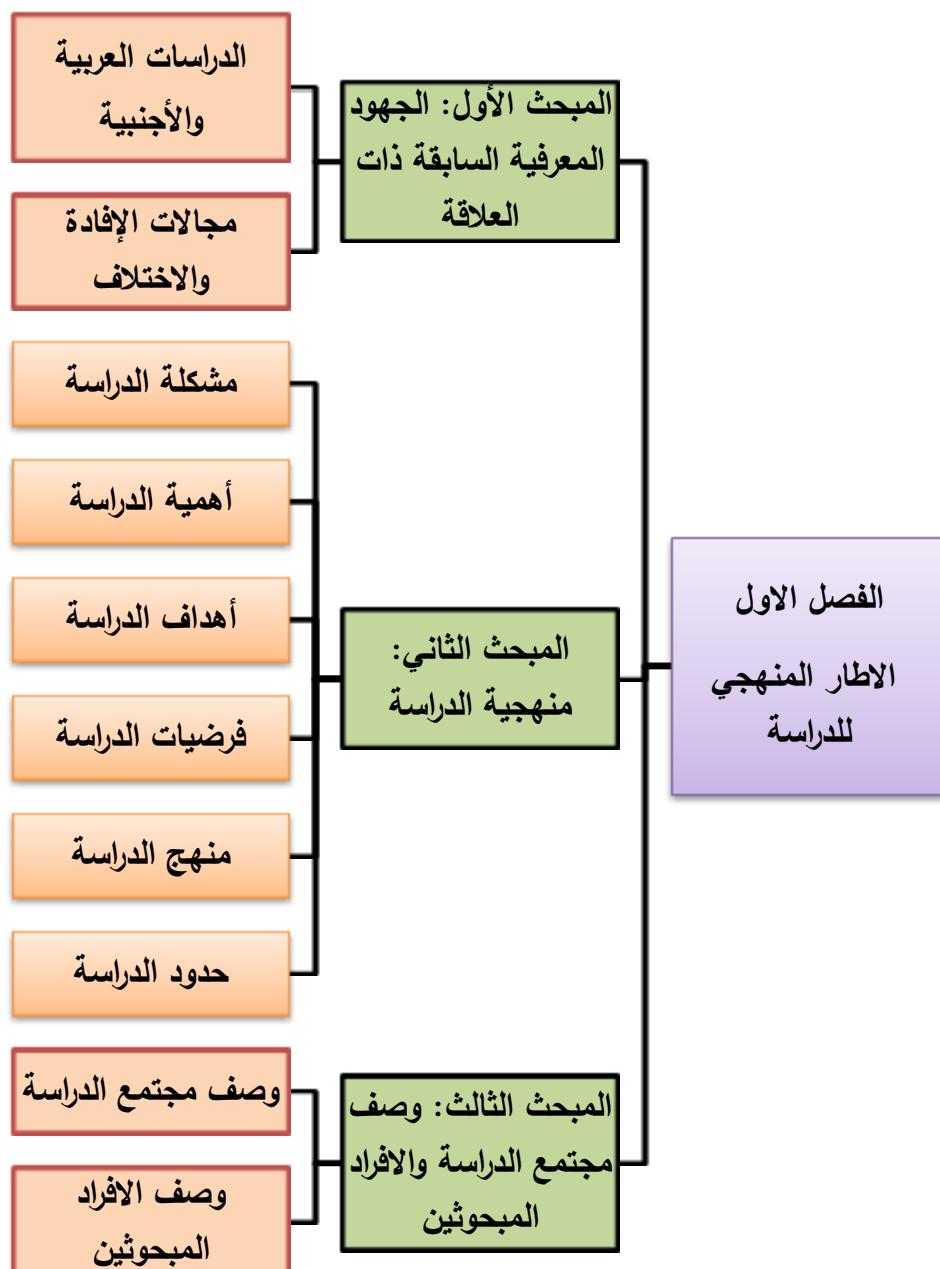
وـجـاءـ الـفـصـلـ الـثـالـثـ ليـعـرـضـ وـصـفـ مـتـغـيرـاتـ الـدـرـاسـةـ وـتـشـخيـصـهاـ وـاـخـتـبارـ فـرـضـيـاتـهاـ، وـاـخـتـمتـ الـدـرـاسـةـ بـالـفـصـلـ الـرـابـعـ الـذـيـ خـصـصـ لـعـرـضـ أـهـمـ الـاسـتـنـتـاجـاتـ وـالـمـقـترـنـاتـ، مـنـ خـلـالـ مـبـحـثـيـنـ تـتـاـولـ الـأـوـلـ الـاسـتـنـتـاجـاتـ، وـخـصـصـ الـثـانـيـ لـلـمـقـترـنـاتـ.

الفصل الأول

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

يقدم هذا الفصل عرضاً توضيحيّاً 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 مقتراحات والتي تمثل العمق النظري للأفكار، كما يتناول الفصل تحديداً دقيقاً لمنهجية الدراسة بكافة تفاصيلها، الشكل (١).



الشكل (١) خارطة طريق مباحث وفقرات الفصل الأول

المبحث الأول

الجهود المعرفية السابقة ذات العلاقة

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

أولاً: الدراسات العربية

١ . دراسة (صلاح، ٢٠٠٨)	
العنوان	الهدف
التحديات التسويقية التي تواجه القطاع السياحي	اهم 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.
واهم المقترنات كانت التأكيد على متابعة المتغيرات الخارجية باستمرار من اجل الحصول على مؤشرات تدل على مكان الفرص والتحديات وضرورة تطوير نظام المعلومات المناسب قادر على ايجاد وانتقاء المعلومات من مصادرها وبالوقت المناسب.	المقترحات
٢ . دراسة (صادق، ٢٠٠٩)	
العنوان	الهدف
دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الازمة المالية العالمية	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.	

<p>واهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة:</p> <p>أ. تبين بان المنظمات المبحوثة ليست لها القدرة على ايجاد طائق للنقرن من الزيون 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 السوقى الدقيق والوصول الى الفئات السوقية المستهدفة والتي قد تتغير حاجاتها ورغباتها باستمرار.</p>	الاستنتاجات
<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 لذلك التقسيمات بشكل افضل واسرع وبناء علاقات تسويقية طويلة الامد.</p>	المقترحات:

ثانياً: الدراسات الاجنبية

العنوان	الهدف
<p>Overcoming Barriers To Market Understanding التغلب على المعوقات لفهم السوق</p> <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>	
<p>اهم الاستنتاجات:</p> <p>أ. تبين ان هناك عدة معوقات قد تفشل عملية تسويق المنتج منها معوقات خارجية متعلقة بالقوانين والأنظمة 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>	الاستنتاجات

<p>معلومات غير دقيقة ومتسرعة.</p> <p>ب. تبين ان الحلول المناسبة لهذه العوائق يمكن من دراسة السوق بشكل جيد والاعتماد على معلومات دقيقة وعدم التسرب باختياراتهم للفرص والثاني بشكل جيد بالفرص المتاحة وبناء فرضيات صحيحة.</p>	
<p>اهم المقترنات:</p> <p>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.</p>	<p>المقترنات</p>

٢. دراسة (Uppal,2010)	
<p>Marketing of bank products – emerging challenges and New strategies</p> <p>تسويق المنتجات المصرفية، تحديات طارئة واستراتيجيات جديدة</p>	<p>العنوان</p>
<p>الهدف من الدراسة:</p> <p>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 استبيان لمعرفة آرائهم.</p>	<p>الهدف</p>
<p>اهم الاستنتاجات:</p> <p>أ. تبين مدى فاعلية استخدام تقنية استخبارات الزبون في معرفة متطلبات الزبون وتحديدها.</p> <p>ب. زيادة التركيز على ارضاء الزبون من خلال تقديم الخدمات له بجودة مناسبة.</p>	<p>الاستنتاجات</p>
<p>وكانت اهم المقترنات هي ضرورة الاهتمام بالاحتياجات المعنوية للزبون لما لها من دور في ارضائه كالترحيب وحسن الاستقبال وسرعة انجاز المعاملة ومعاملته بأسلوب لائق.</p>	<p>المقترنات</p>

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

<p>المنظمات المنتجة للقهوة والزيائن المستهلكة لها في مدينة ليتوانيا، اذا تم توزيع استمرارات استبيان على كل من العاملين والزيائن للوقوف على هذه التحديات.</p>	
<p>أ. ضرورة الاستجابة السريعة لطلبات الزيائن. ب. الوقف على تغيرات اذواق الزيائن بين حين وآخر. ت. الاستماع لمقتراحات الزيائن باهتمام بالغ وجدية. ث. تقديم المنتجات بأسعار مناسبة.</p>	الاستنتاجات
<p>اهم المقترنات: ضرورة تكوين علاقة مع الزيون من خلال التواصل معه باستمرار وتنظيم استمرارات خاصة لكل زبون لمعرفة طلباته ورغباته.</p>	المقترحات

(Rishi and Gaur, 2012)	
<p>Emerging sales and marketing challenges in the global hospitality industry المبيعات الطارئة والتحديات التسويقية في الصناعة الفندقيّة العالميّة</p>	العنوان
<p>الهدف من الدراسة معرفة القضايا والتحديات التسويقية والبيعية التي تواجه الصناعة الفندقيّة في مدینتي باريس وواشنطن، وكانت عينة الدراسة مجموعة من الزيائن المرتادين للفنادق في كل من باريس وواشنطن اذا تم توزيع استمرارة استبيان عليهم للوقف على مشاكلهم واستكشاف التحديات.</p>	الهدف
<p>واهم الاستنتاجات هي: أ. اهمية اضفاء الخدمات المقدمة للزيائن. ب. الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة. ت. تقديم مغريات مالية للزيون من خصومات واسعار مناسبة جراء الخدمة المقدمة. ث. الاهتمام المستمر بتحديث المعلومات الموجودة كافة على شبكة الانترنت عن خدمات الفندق والاسعار من اجل اطلاع الزيائن على كل ما هو جديد.</p>	الاستنتاجات
<p>أ. ضرورة المراقبة المستمر لجودة الخدمات المقدمة للزيون والاهتمام بتطويرها بين فترة واخرى. ب. الحرص على الاستماع لكل اراء الزيائن والاهتمام بمشاكلهم. ت. استخدام استراتيجيات ترويجية جديدة تجذب الزيائن الى ارتياح الفنادق. ث. توفير كافة وسائل الاتصالات داخل الفندق.</p>	المقترحات

<p>ج. ضرورة وجود مكاتب لشركات الطيران والصيرفة داخل الفندق تسهل عملية تقديم الخدمة للزبائن.</p>	
---	--

٥. دراسة (Kures and Ryan, 2012)	
<p>Challenges of an organizational approach to applied downtown market analysis تحديات المدخل التنظيمي التي تواجهه تحليل السوق تطبيقاً</p>	<p>العنوان</p>
<p>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.</p>	<p>الهدف</p>
<p>وكانت اهم الاستنتاجات: أ. ضرورة التركيز على اقامة متاجر الجملة با ان متاجر المفرد اصبحت تقليدية وكثيره. ب. تنوع المشاريع الاقتصادية وليس التركيز على مشروع واحد. ت. ظهور تحديات جديدة متمثلة في المصداقية واستخدام التقنية وكانت اهم التوصيات هي ضرورة بناء نظام للمعلومات قائم على الحادثة يتمكن من معرفة الفرص الموجودة في السوق، اذ ان وفرة المعلومات وحداثتها تمكّن المسوقيين من تحليل السوق بشكل افضل، ومعرفة كافة التحديات التي قد تواجه السوق.</p>	<p>الاستنتاجات</p>

ثالثاً: مناقشة بعض الدراسات السابقة ومجالات الافادة والاختلاف فيها:

من خلال المراجعة العلمية للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، بُرِزَ العديد من الجوانب التي أَسْهَمَت في إغناء الدراسة الحالية، ومكنت الباحث من وضع تصورات الدراسة الحالية في جانبيها 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 منهجهية الدراسة الحالية وتصميمها.

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

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

ث. التعرف على أهم النتائج التي توصلت اليها 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 متعددة في اتجاهات عديدة، إذ ضمت بعدها تبنتها الدراسة الحالية، لكنها لم تشمل 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 وتحديدها ومن واقع التسويق وما يعانيه من قصور وضعف في المنظمات العربية بصورة عامة والعراقية بصورة خاصة والذي بدوره لا يستطيع في مواكبة النمو المتسارع في الأسواق العالمية، ونظراً للتطورات الكبيرة في بيئة العمل، وخاصة البيئة التسويقية التي أصبح التغيير فيها الخاصية المتداولة في الوقت الحاضر وإن 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 الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بتاريخ (٤/٤/٢٠١٤)^(*)، ومن خلال عرض جملة من التحديات عند مقابلة المدير المفوض ومديري الأقسام في المنظمتين المبحوثتين فقد تم اختيار ثمانية تحديات أساسية تواجهها المنظمتين والتي بدورها تؤثر سلباً على الواقع التسويقي لهما.

وإساقاً مع ما تقدم فإن التساؤل الرئيسي الآتي يمكن أن يشكل الأساس لمشكلة الدراسة الحالية وهو:

ما هي أبرز التحديات التسويقية التي تواجه المنظمتين المبحوثتين؟ وما هي سبل معالجتها؟ والتي انبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل يوجد لدى المنظمتين المبحوثتين 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 المنظمتين المبحوثتين سللاً لمعالجة ومواجهة التحديات في الوقت الحاضر أو مستقبلاً؟
٤. هل تتبادر الأهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين؟
٥. هل تدرك المنظمتان المبحوثتان 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 ابرز 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 لتقدير 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، خاصةً 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 و اختيار سبل معالجتها وينبع عن هذا الهدف اهداف فرعية كالتالي:

١. التعرف على الواقع الحالي للمنظمتين المبحوثتين وما تعانيه من تحديات تسويقية حالية.
٢. تحديد اهم التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمتان المبحوثتان.
٣. التعرف على اثار التحديات التسويقية التي تواجه المنظمتين المبحوثتين وتقديم بعض المقترنات وسبل معالجتها.

٤. التعرف على العلاقة التوافقية بين التحديات التسويقية التي تواجهها المنظمتين المبحوثتين.

٥. 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:

١. **الفرضية الرئيسية الاولى** "لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمتين المبحوثتين" ويترعرع 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 الرئيسة الثانية "تبين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين"

ويتفرع عنها:

- أ. تتبين الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في معمل الابسة الجاهزة ولدي.
- ب. تتبين 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 وتبويتها وتقسيرها وتوفير الوصف التفصيلي للحالة المبحوثة ويستند هذا المنهج الى التحليل الشامل للمشكلة المدروسة والتي تتضمن الاتي:

١. أساليب جمع البيانات وتحليلها

بهدف تغطية مضمون 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 والأطارات العربية والاجنبية، فضلاً عن عدد من البحوث التي تم الحصول عليها من المكتبة الافتراضية لتقديم الجانب النظري للدراسة والذي ينكمش 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.

❖ **استماراة الاستبانة:** تعد استماراة الاستبانة إحدى الأدوات الأساسية التي اعتمدت في الدراسة الحالية لقياس متغيرات الدراسة ملحق (١)، انسجاماً مع منهجية البحث، قام الباحث بتوزيع استماراة الاستبانة على الأفراد المبحوثين بعدد (٥٠) في معمل الابسة 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 استماراة 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 مجلس أنشطة المنظمة وخاصة الأفراد العاملين. وقد تم استشارة الخبراء وعلى ضوء ملاحظتهم تمت بالإضافة والحذف والتعديل بما يناسب موضوع الدراسة، وقد تم اعداد استمار الاستبانة من قبل الباحث استناداً للتحديات التسويقية المقدمة من قبل الكتاب والباحثين، وضمت استمار الاستبانة ما يأتي:

- ❖ بيانات تعريفية بالمبحوثين وشملت معلومات وظيفية وشخصية عن الأفراد المبحوثين.
 - ❖ بيانان تتعلق بقياس أبعاد الدراسة حيث تضمنت (٣) مقاييس لكل المتغيرات.
- وصممت استمار الاستبانة على مقياس ثلاثي (لا اتفق، محайд، 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 استمار الاستبانة

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

المصدر: الجدول من اعداد الباحث.

٢. اختبارات صدق استمار الاستبانة

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

أ. الاختبار قبل توزيع استمار 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 أرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح مقياسها ودققتها 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 استمار 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 دقة تخدم أهداف الدراسة الحالية واختبار فرضياتها، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

أ. التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي لنسب الاتفاق لاستمار 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 المترافق (R^2) لبيان القيمة النسبية لمتغيرات الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

وتتضمن الحدود الزمانية والمكانية للدراسة وكالآتي:

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 الابسة الولادية) و(الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية) مكاناً للدراسة الحالية، وللمبررات الآتية:

❖ 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:

اولاً: وصف مجتمع الدراسة

لقد تم اختيار معمل الالبسة الولادية والشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى مجالاً تطبيقياً للدراسة، وبعد تحديد موقع الدراسة امراً ضرورياً من اجل تحقيق الموضوعية والصدق والثبات والتي تعد شروطاً لازمة في استمرارة الاستبيانة 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 المواقف المبدئية الاصولية، وقد قام الباحث بمقابلة المدير في تلك المنظمتين المبحوثتين عارضاً عليه فكرة الدراسة ومحتهاها مبيناً اهداف الدراسة واهميتها وبعد عدد من المقابلات والزيارات حصلت الموافقة على اجراء الدراسة ومن ثم قام الباحث بإجراء الحوارات والمقابلات الشخصية وتوزيع استمرارة الاستبيانة 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 الطبيعي ومحلج القطن في كركوك ومعمل الخياطة في بربطة.

تأسس المعمل عام ١٩٨٢ براس مال قدره (٩,٥ مليون دينار) وبدأ الانتاج الفعلي عام بطاقاته التصميمية البالغة (١٢٠٠٠ قطعة) سنوياً، ولا يزال يعمل بها لحد الان رغم الظروف الصعبة التي مر بها، المعمل متخصص في انتاج الالبسة الولادية والبنانية 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 ماكنة) خياطة عادي ومتخصصة، موزعة على (١٥) خط انتاجي، اذ ان كل خط انتاجي متخصص لانتاج نوعية محددة من الموديلات.

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

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

❖ **مركز التدريب:** يتبنى تدريب الكوادر الانتاجية في دورات تخصصية متعددة، بدورات خياطة اولية تؤهلها للدخول الى حلقات الانتاج .

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

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

❖ **قسم الخدمات الهندسية:** يقوم الدور الاساسي والفاعل في تامين 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 وتوكّد تطبيق الشركة لمبادئ ونظم شهادة الجودة الدولي(ISO 9001:2008) بدا الانتاج في الشركة بعد محدود من المستحضرات ثم تطورت امكانياتها في عام ٢٠٠٢ لتدخل مرحلة جديدة من التطوير تمثلت بإضافة عدد من الخطوات الانتاجية الحديثة المتقدمة واتساع

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

تنتج الشركة حالياً اكثر من ١٩٥ مستحضر دوائياً بمختلف الاشكال الصيدلانية وتعتمد
في انتاجها على الموصفات العالمية الواردة في دساتير الادوية الامريكية والبريطانية
(BP,USP) وتلبى احتياجات الزبائن من ناحية الجودة والسعر وتستمر الشركة افقياً بتنوع
انتاجها بإدخال مستحضرات جديدة ذات جودة عالية واسعار مناسبة والتوسيع عامودياً برفع
الطاقة 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 وبادرت 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 وهى قسم الحبوب وقسم الكبسولات
وقسم الشراب وقطرات الفم وقسم الخلاصات والمعقمات وقسم المراهم والتحاميل وقسم
قطرات العيون وقسم البخاخات وقسم المضادات الحياتية وقسم الامبولات وقسم انتاج
الادوية المضادة للسرطان.

❖ **مصنع المحاليل الوريدية:** يعد مصنع المحاليل الوريدية ثاني اكبر مصانع الشركة والفرد
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 متتطور لإنتاج المحاليل
الوريدية بطاقة انتاجية تصل الى ١٠ ملايين قنينة سعة 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:

- ✓ التوسيع بالطاقات الانتاجية والخدمية وفق جدول زمني وبما يحقق التطوير المستمر بالانتاجية.
- ✓ تقليل الكلف وتعظيم الايرادات لزيادة الاعتماد على الموارد الذاتية في تغطية احتياجات الشركة لاستمرار ممارسة نشاطها.
- ✓ التوسيع بالإنتاج النوعي وتطوير النوعية والتعبئة والتغليف لدعم مقومات المنافسة مع الشركات الاخرى والمستحضرات المنافسة في السوق
- ✓ اعادة تأهيل 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 ومراكمز البحث والعمل على الاستغلال الامثل والعادل للموارد البشرية المتاحة.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين^(*)

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

الجنس			
النثى		ذكر	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٤٨	٢٤	٥٢	٢٦
الفئات العمرية			
٥١ فاكثر	٤١ - ٥٥ سنة	٣١ - ٤٠ سنة	٢١ - ٣٠ سنة

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

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

$$N = 50$$

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 المعلم في استخدام نسبة مقاربة من الذكور والاناث في انجاز المهام.

٢. **العمر:** نسبة الفئة العمرية (٤١-٥٠) بلغت (٤٦%) وهي النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين تليها الفئة العمرية (٣١-٤٠) اذ بلغت (٣٢%) من افراد العينة تليها الفئة العمرية (٢١-٣٠) فاكثر وبالبالغة (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 وبالبالغة (٧٠%) تليها شهادة دبلوم فني بالبالغة (١٨%) ثم شهادة الدبلوم العالي بلغت (٨%) ثم الاعدادية فما دون وشهادة الماجستير بنفس النسبة وبالبالغة (٢%) في حين لم يسجل لحملة شهادة الدكتوراه، مما يؤشر الى ان النسبة الاكثر من النصف هي لمن يحمل شهادة البكالوريوس، فضلاً عن ا فقدان المعلم لحملة الشهادات العليا من لهم التأثير البالغ في مختلف النشاطات.

٤. **عدد سنوات الخدمة:** ان نسبة الافراد المبحوثين من لديهم خدمة (١٣-١٩) بلغت (٤٠%) وهي النسبة الأكبر تليها الخدمة (٠٢) فاكثر بما يعادل (٣٢%) ومن لديهم خدمة (٧-١٢) قد بلغت (٤٢%) من العينة في حين كانت من لهم خدمة (٦) فاقل بلغت (٤%)، تشير النتائج أعلاه ان نسبة الافراد في المعلم من بلغت خدمتهم (١٣-١٩) الامر الذي يؤكّد وجود الخبرة لدى العديد من هؤلاء الافراد بماهية عمل المعلم.

٥. **الدورات التدريبية:** بلغت نسبة الافراد المشاركين في الدورات التدريبية داخل القطر من قد زود في (ثلاث دورات فاكثر) بنسبة (٣٤%) وهي النسبة الأكبر تليها (دورتان) حيث بلغت (٣٢%) ثم (دورة واحدة) قد بلغت (٢٦%) واخيراً (لا يوجد) دورات تدريبية بلغت (٨%)، ويبلغت نسبة الافراد المشاركين في الدورات التدريبية خارج القطر من 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 المعلم.

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

الجنس							
انثى		ذكر					
النسبة	النكرار	النسبة	النكرار				
٣١	٣٨	٦٩					٨٥
الفئات العمرية							
٥١ فاكثر	٤١-٥٠ سنة	٣١-٤٠ سنة	٢١-٣٠ سنة	١٩-٢٠ سنة	١٠-١٣ سنة	٣-٦ سنون	٣ سنون
٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣

٨	١٠	٣٣	٤١	٤٠	٤٩	١٩	٢٣
التحصيل العلمي							
دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فني	اعدادية فما دون		
٦٧	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣	٦٣		
-	-	٢	٢	١٧	٢١	٦٧	٨٢
عدد سنوات الخدمة							
٢٠	١٣-١٩ سنة		٧-١٢ سنة		٦ فاصل		
النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار
٨	١٠	٣٤	٤٢	٤٨	٥٩	١٠	١٢
الدورات التدريبية							
أ. داخل القطر							
ثلاث دورات فأكثر	دورتان		دورة واحدة		لا يوجد		
النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار
٣٢	٣٩	٣٤	٤٢	٢٦	٣٢	٨	١٠
ب. خارج القطر							
ثلاث دورات فأكثر	دورتان		دورة واحدة		لا يوجد		
النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار
٣	٤	٤	٥	٢١	٢٦	٧٢	٨٨

N = ١٢٣

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (٣) ما يأتي:

- الجنس: النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين هي الذكور اذ بلغت (٦٩%) في مقابل (٣١%) من الاناث، مما يشير الى اعتماد المعلم بالدرجة الأولى على الذكور في انجاز المهام.
- العمر: نسبة الفئة العمرية (٣١-٤٠) بلغت (٤٠%) وهي النسبة الأكبر من الافراد المبحوثين تليها الفئة العمرية (٤١-٥٠) اذ بلغت (٣٣%) من افراد العينة و جاءت الفئة العمرية (٢١-٣٠) اذ بلغت (١٩%) و اخيراً الفئة العمرية (١٥-١١) وبالغة (٨%) الامر الذي يؤشر امتلاك المعلم لنسبة عالية من الفئات المتميزة ذات القدرة على العمل وإنجاز المهام.
- التحصيل العلمي: النسبة الأعلى كانت لحملة شهادة البكالوريوس وبالغة (٦٧%) ثم شهادة الدبلوم العالي بلغت (١٧%) تليها شهادة دبلوم فني البالغة (١١%) ثم الاعدادية

فما دون بنسبة (%) ٣٠ وشهادة الماجستير البالغة (%) ٢٢ في حين لم يسجل لحملة شهادة الدكتوراه، مما يؤشر إلى أن النسبة الأكثـر من النصف هي لمن يحمل شهادة البكالوريوس، فضلاً عن افتقد المعلم لحملة الشهادات العليا ممن لهم التأثير البالغ في مختلف النشاطات.

٤. عدد سنوات الخدمة: إن نسبة الأفراد المبحوثين ممن لديهم خدمة (٧-١٢) قد بلغت (%) ٤٨ من العينة وهي النسبة الأكبر وممن لديهم خدمة (٣-١٩) بلغت (%) ٣٤ في حين كانت من لهم خدمة (٦ فأقل) قد بلغت (%) ١٠ تليها الخدمة (٢٠ فأكثر) بما يعادل (%٨)، تشير النتائج أعلاه أن نسبة الأفراد في المعلم ممن بلغت خدمتهم (٧-١٢) الامر الذي يؤكد وجود الخبرات المختلفة لدى العديد من هؤلاء الأفراد بـماهية عمل المعلم.

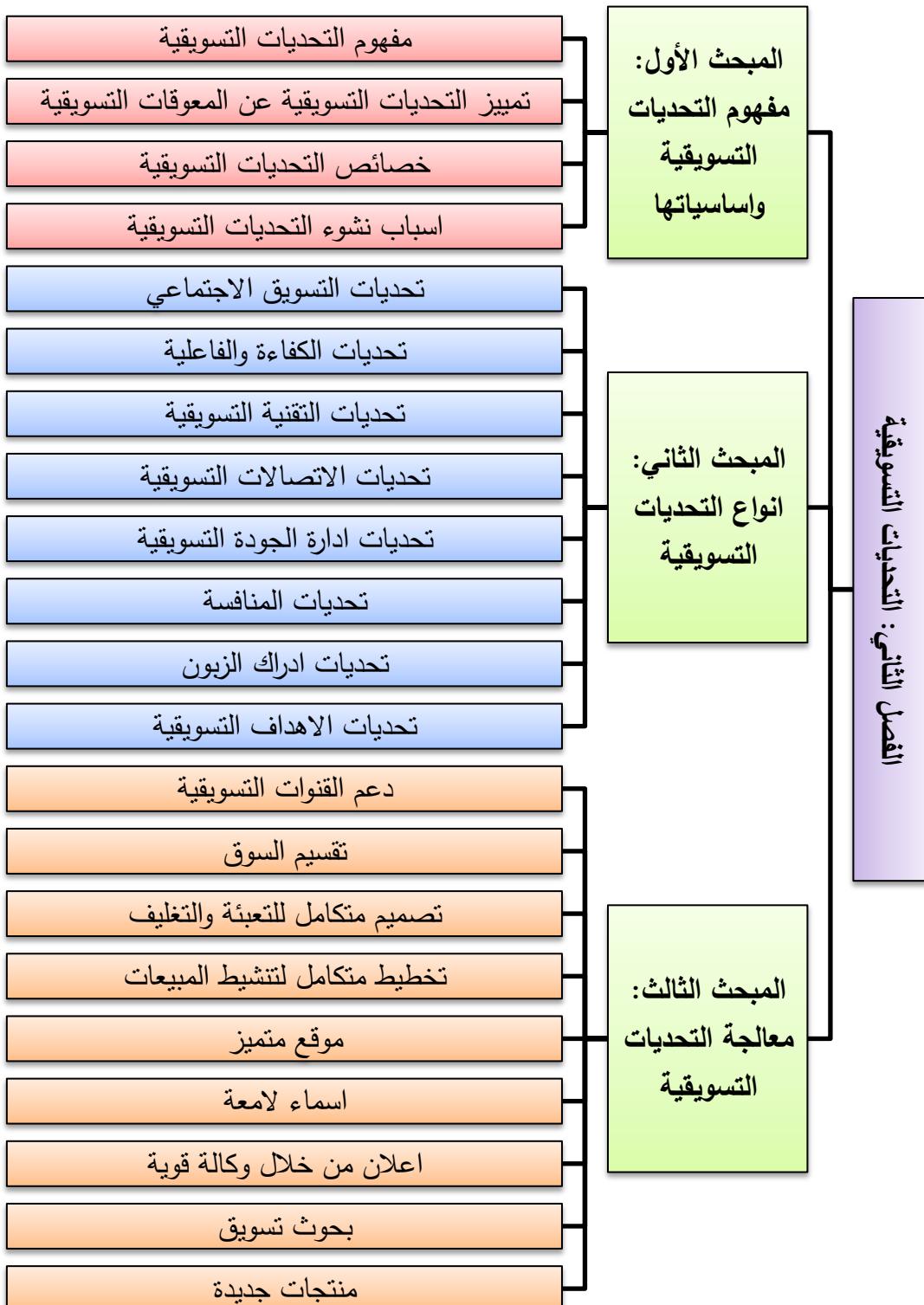
٥. الدورات التدريبية: بلغت نسبة الأفراد المشاركين في الدورات التدريبية داخل القطر مـن قد زـود في (دورتان) اذ بلـغت (%) ٣٤ وهـى النسبة الأكـبر تـليـها (ثلاث دورـات فـاڪـثـر) بنـسبة (%) ٣٢ ثم (دورـة واحـدة) قد بلـغـت (%) ٢٦ واخـيراً (لا يوجد) دورـات تـدـريـبية بلـغـت (%) ٨، وبلغـت نـسبة الأـفرـاد المـشارـكـين في الدورـات التـدـريـبية خـارـج القـطـر مـن لم يـزـود في أي دورـة (%) ٧٢ تـليـها (دورـة واحـدة) اذ بلـغـت (%) ٢١ ثم (دورـتان) قد بلـغـت (%) ٤ واخـيراً (لا يوجد) دورـات تـدـريـبية بلـغـت (%) ٣، الـامـر الـذـي يـؤـشـر عن قـلـة توـافـر تلك الدورـات خـارـج القـطـر وقلـة مـشارـكـة اـفرـاد المـعـمـل فيـها.

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 وأسباب 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 ولجا إلى وسائل عديدة لمواجهة هذه التحديات، وحيث جمیع الأديان الإنسانية على مواجهة التحديات وإدارتها، وفي القرآن الكريم دلائل كاملة ففي قصة سیدنا یوسف عليه السلام، قال تعالى: ﴿يُوسُفُ أَيَّهَا الْأَصِدِيقُونَ أَفَتَنَا فِي سَبَعِ بَقَرَاتٍ سَمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبَعُ عِجَافٌ وَسَبَعُ سُبَئَنَتِ حُصْرٍ وَأُخْرَ يَأْسَتِ لَعَلَى أَرْجُعٍ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾٤١﴿ قَالَ تَرَعَّوْنَ سَبَعَ سِينِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدُوكُمْ فَذَرُوهُ فِي سُبَئَلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مَمَّا نَأْكُلُونَ ﴾٤٢﴿ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبَعُ شِدَادٍ يَأْكُلُنَّ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مَمَّا تَحْصِنُونَ ﴾٤٣﴿ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾^{٤٤} يتضح من خلال هذه الآيات أن هناك تحديات، ويمكن بيان معنى التحدي لغةً واصطلاحاً:

١. التحدي لغةً: التحدي لغةً بمعنى المبارزة والمبرزة، وكلمة التحديات جمع تحد، وكلمة التحدi مصدر لفعل تحد، مضعن فعل حدا جاء في لسان العرب تحديت فلانا إذا باريتته في فعل ونازعته الغلبة، وهي الحديا بمعنى المبارزة والغلبة، يقال: أنا حدياك أي معارضك، وهذا حدياً هذا أي نده ونظيره، وأنا حدياك بهذا الأمر أي: مباريك الوحيد فابرز لي وحدك نلاحظ أن معاني التحدي تدور حول التعمد والقصد والمبرزة والمبادرة (ابن منظور، ١٩٩٠: ١٦٨).
٢. التحدي اصطلاحاً: التحدي اصطلاحاً يتصل اتصالاً وثيقاً بالمعنى اللغوي، فهو طلب الإتيان بالمثل على سبيل المنازعـة 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 التعريفات للباحثين وأظهرت اختلافات فيما بينها على وفق آرائهم ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه يصلح أن يكون شاملًا وجامعاً لمفهوم التحديات التسويقية، الجدول (٤).

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

الباحث	السنة	الصفحة	التعريف
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.
Rue and Holland	١٩٨٩	١٠٩	الافتراضات التسويقية التي تحمل عاقب سلبية.
خليل	١٩٩٠	٥٣	الاتجاهات التسويقية التي تؤثر سلبياً في نمو المنظمة وأرباحها المستقبلية.
Rowe et. al	١٩٩٤	١٩٩	أي موقع غير ملائم في البيئة التسويقية للمنظمات يكون قوة ضارة لاستراتيجيتها.
Robinson and Pearce	١٩٩٧	١٧١	ظرف أو ظروف غير ملائمة موجودة في بيئه التسويق لتجعلها غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوب فيها التي تتوى الوصول إليها إلا إذا ما أحنت التعامل معها.
Larsen,R,	٢٠٠١	٢٩	ذلك الوضع التسويقي الذي يمثل وجوده أو عدم وجوده تهديداً أو إضعافاً، أو تشويهاً، كلياً أو جزئياً، دائمًاً كان أو مؤقتاً، لوجود وضع آخر يُراد له الثبات والقوة والاستمرار.
Hitt et. al	٢٠٠١	٨	قدرة المنظمة على تشخيص معطيات بيئتها بواقعية عالية والتعامل معها بحذر منطقي يقود إلى الأمثلية في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وعبرها نحو الميزة المستدامة.
McFarlin and Sweeney	٢٠٠٣	٣٣	صعوبات ومشاكل تعيق الأداء التسويقي وتعرقل تحقيق أهدافه المرسومة، إلا أنه لا يعني استحالة اكتشافها والتعامل معها.
فتحي	٢٠٠٥	١٥	تطورات أو متغيرات أو مشكلات أو صعوبات أو عوائق تسويقية نابعة من البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية.
الزيدي	٢٠٠٦	٦٦	عبارة عن الحدود والموانع التي تقف بوجه تحقيق المنظمة لأهدافها
الصميدعي و العسكري	٢٠٠٧	١٣	أي نشاط تسويقي يعني من حالة عدم التأكيد التي تؤدي إلى تذبذب الأسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها وتنشأ حالة تذبذب الأسعار من التغير في العرض والطلب وهو أمر لا يمكن السيطرة عليه.
الصميدعي والعسكري	٢٠٠٩	٨	تلك العوامل المعاقة المرتبطة بالعمليات البنائية والإجرائية والتنفيذية التي تعرقل أو تؤثر في حركة المنظمات في النمو والتوسيع 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 التعريف التي وردت في الجدول (٤) يتضح الآتي:

١. تتصف التحديات التسويقية بالجانب السلبي المتمثل (لا تستطيع السيطرة عليه)، تحمل عواقب سلبية، تؤثر سلبياً في نمو الارباح، موقع غير ملائم، ظروف غير ملائمة، تهديداً أو إضعافاً أو تشويهاً، صعوبات ومشاكل تعيق الأداء التسويقي وتعوق تحقيق أهدافه، المowanع، تذبذب الأسعار وعدم القدرة على التنبؤ بها).
٢. تتصف التحديات التسويقية بالجانب الايجابي المتمثل (الأمثلية في الأداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية وعبرها نحو الميزة المستدامة، لا يعني استحالة اكتشافها والتعامل معها).
ويرى الباحث انه يمكن تعريف التحديات التسويقية إجرائياً على أنها (هي 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 سلبياً أو إيجابياً على الوظيفة التسويقية).
وتقرب مفهوم التحديات مع مفاهيم أخرى لأحداث مشابهة لها منها (المرسي، 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 وإعاقةه عن تحقيق اهدافه، وينتهي في لحظة وقوعه 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 يراهما (Barney and Hesterly, 2006: 9) و(7: 2007) (Cipe, 2007) الجدول (٥):

١. المدى الزمني

تمتد التحديات التسويقية لفترات زمنية أطول حتى أنها قد تقترب من وصفها بالظاهرة، وتنتمي 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 تشتراك 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 الأنماذج لذلك التعاون وصولاً إلى الالتقاء عند أجندة واضحة للحلول المطلوبة وبما يظهر قدرًا أكبر بين حزمة الحلول أو أدوار تلك الحلول عند التطبيق، أما ما يتعلق بالمعوقات التسويقية فهي تتطلب جهداً ذاتياً أو استشارياً تبذل المنظمات لمعالجة هذه المعوقات والتخلص منها، أو تكييفها.

٢. العمومية

تشترك في التحديات التسويقية جميع المنظمات، سواء أكان في نطاق مكاني أم زماني أو لكليهما، على وفق نقارب 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 تقادس 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 دقيقٍ بين مكونات المفهومين، يتجسد في اشتغال التحديات التسويقية على بعض المضامين الإيجابية؛ ولاسيما أنها تفصح عن وجود إمكانية في أن تتعايش المنظمات معها وتتخطاها، أما المعوقات التسويقية فهي كثيراً ما تقرن بالمضامين السلبية، وتخشى المنظمات من أن تقصد المعوقات بأعمالها وخططها، وبذلك فهي دائمة الحذر والتيقظ من ما تتطوّر عليه المعوقات من مخاطر، لذا على قادة المنظمات أن تتعامل مع التحديات التسويقية على أن تحتويها في كل مرحلة لأن 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 فرصةً 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 تتبع عنها رؤى الاستشراف المستقبلي العالية المنطلقة من الإدراك المتبصر للصورة الكلية للواقع والمستقبل، وبذلك فإنها تمتاز بالتشعب الشديد وتجذر منطلقاتها، وكثرة تداعياتها ومعطياتها وفي الجانب الآخر نجد أن المعوقات

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

الجدول (٥) تمييز التحديات التسويقية عن المعوقات التسويقية

المعوقات التسويقية	التحديات التسويقية	المعايير	ت
مديات زمنية قصيرة	مديات زمنية طويلة	المدى الزمني	١
تتطلب جهداً ذاتياً أو استشارياً	تتطلب حلول تعاونية	نوع الحلول المناسبة لها	٢
تعصف بمنظمات بعينها أو أكثر دون غيره	الأوسع تأثيراً وانتشاراً	العمومية	٣
كثيراً ما تقرن بالمضارعين السلبية	اشتمالها على بعض المضارعين الإيجابية	إمكانية التخطي	٤
تصف ببعضٍ من كل ما اتصف به التحديات ولكن في جانب أضيق، وفي ملامح أكثر وضوحاً	يلازمها التعقيد والشك ويكتففها الغموض بدرجاته المختلفة، ومتنازع بالتشعب الشديد ويتجرأ منطاقاتها	نطاق التأثير	٥

المصدر: من إعداد الباحث.

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

ثالثاً: خصائص التحديات التسويقية

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

١. التنافسية

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

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

شبكات أعمال عالمية تتيح للمنظمات أن تقدم خدمتها لتبليغ طلبات الزبائن على مدار ٢٤ ساعة يومياً.

٢. الأسواق غير المتصارعة

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

- أ. قوى التجانس: إن وجود الماركات والعلامات التجارية العالمية، والتعليم الجيد، وفرص السفر والتقلل، 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 يتبعن 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 أتيحت لهم طرائق كثيرة لإحراز اختياراتهم.

ب. نتيجة لازدياد أهمية الوقت وقيمة لمعظم الزبائن، لذا فإنهم على استعداد لدفع الكثير توفيراً لوقتهم وجهودهم، وعلى المسوقين أن يوفروا السلع والخدمات للزبائن وفقاً لما وحيثما شاء الزبون بالجودة المطلوبة، دون متابعة في خدمة ما بعد البيع.

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

٤. المنظمات المترافقية

تختلف أساليب اتصال المنظمات بأسواقها باختلاف عوامل عديدة منها الزبائن، المنافسين، الأسواق، الصناعة والاقتصاد. وحتى تستطيع المنظمة أن تكون أكثر تكيفاً ومواهمة 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

تقاعدها الناجح مع زبائنها، وتم اتصالات فردية بأساليب تأخذ في الحسبان الاستجابة الفردية للزيون وكان لزيادة استخدام الانترنت دور كبير في تغيير قواعد التسويق التفاعلي.

بـ. تنافسية وتعاون أكبر: إذا كان من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة مستقبلاً، فإنه ينبغي أن تتغير عقلية المسوقين التي تفكـر في المنافسين وفي نتائج السلوك التناـفيـي ومن ثم سـمات التـحدـيات التـسوـيقـيـة أنـ العـلـاقـاتـ معـ الـزـبـائـنـ سـوـفـ تـكـوـنـ بـالـعـقـلـيـةـ التـنـافـسـيـةـ وـمـنـ ثـمـ سـيـتـمـ النـظـرـ إـلـىـ المـوـاـقـفـ التـنـافـسـيـةـ إـلـاـنـتـاجـيـةـ مـنـ وـجـهـ نـظـرـ تـعاـونـيـةـ لـأـسـبـابـ عـدـيدـ مـنـهـاـ تـعـدـ الأـوـجـهـ الـتـيـ تـلـعـبـهاـ الـمـنـظـمةـ فـيـ الـأـسـوـاقـ،ـ زـيـونـ،ـ مـوـرـدـ وـمـنـ خـلـالـ الـمـوـقـفـ التـعـاـونـيـ تـسـعـيـ الـمـنـظـمـاتـ إـلـىـ تـعـظـيمـ حـجمـ الـأـسـوـاقـ بـتـوـاـئـمـ وـتـكـيـفـ وـتـحـولـ الـأـشـكـالـ التـنـظـيمـيـةـ لـمـنـظـمـاتـ التـسـوـيقـ مـنـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ وـالـتـسـيـقـ الـمـركـزـيـ إـلـىـ الـهـيـاـكـلـ الـشـبـكـيـةـ الـمـرـنـةـ الـمـكـوـنـةـ مـنـ مـنـظـمـاتـ مـتـخـصـصـةـ وـظـيفـيـاـ وـمـرـبـطـةـ مـعـ بـعـلـاقـاتـ تـبـادـلـيـةـ تـعاـونـيـةـ.

تـ. خـصـائـصـ أـكـثـرـ وـحـدـسـ أـقـلـ: الـمـنـظـمـاتـ الـمـوـجـهـ بـالـسـوـقـ سـتـكـوـنـ مـجـهـزـ بـشـكـلـ أـفـضـلـ لـاتـخـاذـ قـرـارـاتـ مـبـنـيـةـ عـلـىـ الـمـعـرـفـةـ وـالـحـقـائـقـ وـهـذـاـ يـتـطـلـبـ قـوـاعـدـ بـيـانـاتـ عـنـ هـيـكلـ السـوقـ وـكـيـفـ تـتـطـلـورـ أـقـاسـمـهـ،ـ وـتـتـحـولـ حـدـودـ الـمـنـافـسـةـ بـهـ وـاستـجـابـاتـ السـوقـ،ـ وـمـاـ هـيـ دـوـافـعـ سـلـوكـ الـزـبـائـنـ وـكـيـفـ يـسـتـجـيبـ الـزـبـائـنـ وـالـوـسـطـاءـ وـالـمـنـافـسـوـنـ لـهـذـهـ الدـوـافـعـ وـاقـتـصـادـيـاتـ السـوقـ وـأـيـنـ تـسـتـطـيـعـ الـمـنـظـمـةـ أـنـ تـصـنـعـ الـنـقـودـ وـكـيـفـ تـسـتـطـيـعـ تـحـسـينـ رـيـاحـتهاـ.

وهـنـاكـ مـنـ يـرـىـ أـنـ التـحدـياتـ التـسوـيقـيـةـ تـتـسـمـ بـمـجـمـوعـةـ مـنـ الـخـصـائـصـ الـتـيـ يـمـكـنـ تـخـيـصـهـاـ بـالـآـتـيـ(McFarlin and Sweeney,2003:33)ـ وـ(الـعـذـارـيـ،ـ ٢٠٠٨ـ:ـ١١٢ـ):ـ

- ١ـ.ـ صـعـوبـاتـ وـمـشـكـلاتـ تـعـيـقـ الـأـدـاءـ الـمـنـظـميـ،ـ وـتـضـيـعـ فـرـصـةـ الـبقاءـ لـلـمـنـظـمـةـ فـيـ عـالـمـ الـمـنـافـسـةـ.
- ٢ـ.ـ مـحـدـدـاتـ تـتـمـيـزـ بـالـتـأـثـيرـاتـ الـمـتـجـدـدةـ،ـ لـكـنـ لـيـسـ مـنـ الـإـسـتـحـالـةـ اـكـتـشـافـهـاـ وـالـتـعـالـمـ مـعـهـاـ.
- ٣ـ.ـ مـحـدـدـاتـ تـتـمـيـزـ بـغـمـوـضـ عـالـ،ـ وـلـاـ تـنـتـبـتـ كـبـيرـ فـيـ مـعـطـيـاتـهـاـ وـأـحـدـاثـهـاـ.
- ٤ـ.ـ مـتـغـيرـاتـ تـتـسـمـ بـالـسـرـعـةـ وـالـاضـطـرـابـ غـيرـ الـمـسيـطـرـ عـلـيـهـ،ـ وـانـ حـجمـ تـبـادـلـاتـهـاـ وـتـوـقـيـاتـ تـلـكـ التـبـادـلـاتـ قـدـ يـفـوـقـ اـسـتـحـضـارـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاتـهـاـ مـوـاجـهـتهاـ.
- ٥ـ.ـ حاجـتهاـ إـلـىـ آـلـيـاتـ وـتـقـنيـاتـ تـفـكـيرـ مـتـمـيـزةـ تـتـسـمـ بـالـانـفـاتـحـيـةـ الـعـالـيـةـ فـيـ الـانـتـقـالـ بـيـنـ الـفـضـاءـاتـ الـفـكـرـيـةـ،ـ وـتـبـتـعـدـ عـنـ الرـقـابـةـ وـالـنـمـطـيـةـ فـيـ التـحـلـيلـ وـالتـشـخـيـصـ.
- ٦ـ.ـ تـحـتـاجـ إـلـىـ اـعـتـمـادـ تـقـنيـةـ مـعـلـومـاتـ مـتـقـدـمةـ فـيـ الرـصـدـ وـالتـشـخـيـصـ،ـ بـدـلـاـًـ أـنـ تـتـكـلـ عـلـىـ تـلـكـ التـقـنيـاتـ بـشـكـلـ كـلـيـ فـيـ اـنـجـازـ تـلـكـ الـمـهـمـتـيـنـ وـفـيـ تـقـسـيـمـ مـحتـواـهـماـ.
- ٧ـ.ـ تـقـتضـيـ حـلـوـاـ ذاتـ سـمـةـ عـمـلـيـةـ وـاقـعـيـةـ قـابـلـةـ لـلـتـطـبـيقـ،ـ وـضـمـنـ الإـمـكـانـاتـ الـمـاتـحةـ لـلـمـنـظـمـاتـ.
- ٨ـ.ـ حاجـتهاـ إـلـىـ رـشـدـ عـالـ لـلـمـواـزـنـةـ بـيـنـ كـلـفـةـ التـعـرـضـ لـهـاـ وـتـكـلـفـةـ إـدارـهـاـ،ـ فـضـلـاـًـ عـنـ تـقـوـيـمـ تـكـالـيفـ الـمـخـاطـرـةـ الـتـيـ تـكـتـفـهـاـ.

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

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

١. **التعقيد**: ربما يكون التسويق من اصعب الميادين التي تعمل بها الادارة وتتخذ بشأنها القرارات المناسبة لأن التسويق يتاثر 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 مدير التسويق انفسهم كمستويات الجودة والرقابة عليها والاموال المخصصة للبحوث وتصميم المنتج وهذه احد التحديات المهمة التي تواجهها ادارة التسويق في تعاملها مع التحديات التسويقية، وبعد قيد الزمن من المسائل المقيدة بالنسبة للتحديات التسويقية.

٢. **ارتباط التحديات**: نجد ان اغلب التحديات التسويقية سواء المسيطر عليها او غير المسيطر عليها مرتبطة ومترابطة 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 المترابطة 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 وآخر.

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 حل التحديات التسويقية، فمثلاً هناك الكثير من تحديات الظروف الجوية والظروف السياسية والاقتصادية التقنية التي لا يمكن السيطرة عليها.

رابعاً: اسباب نشوء التحديات التسويقية:

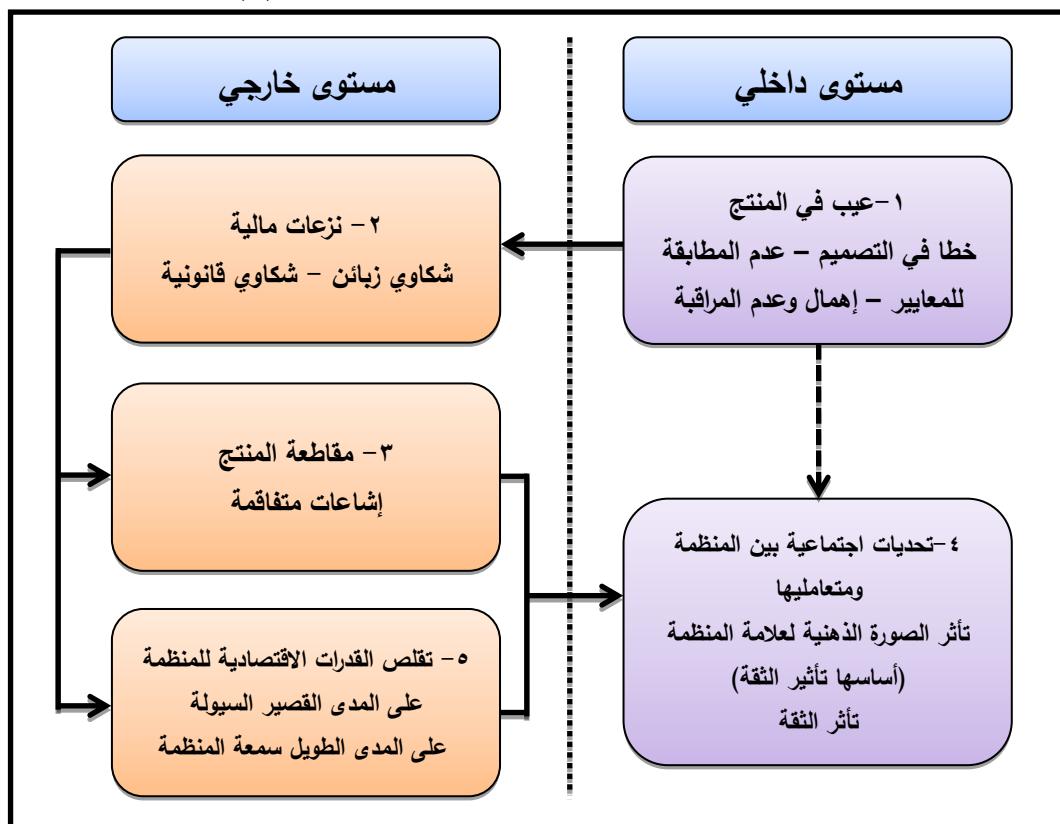
ان اسباب نشوء التحديات التسويقية يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين (المرسى، ٢٠٠٦، ٤):

المجموعة الاولى البيئة الداخلية للمنظمة: وهي التي تتعلق بالنشاط الداخلي للمنظمة، اذ تتلخص في سوء تصميم المنتج او 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 والمصداقية 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 البيئة، والظروف الاقتصادية المعاشرة (كساد، تضخم، تغيير أسعار الصرف)، والتبعدي 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 متتابعة 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 demploi, 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، يحدث 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 تنقل 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.

إن التحدي المسبب لا ينشأ من العدم، بل اكتساب التحدي صفة السببية لتحديات تسويقية معينة لا يحدث إلاّ بعدة مؤشرات كعيوب يدركه الزبون في منتج المنظمة ويعبر عنه بشكوى، وقد 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 تمثل 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 بمجابهة الفشل المتتصاعد وقد يعزى ذلك ابتداءً إلى ظروف مرحلية، كالكساد ولكن عندما نراجع السبب نجد بأنه تراخي في

متابعة تطورات بيئية مهمة وهذا غالباً ما يحصل بشكل تدريجي وبطيء فتتحملها المنظمات التسويقية ثم تكتشف بعد سنوات بأنها تهدد وجودها.

٤. عدم قدرة المنظمة وعجزها عن توفير التمويل الذاتي وعدم قدرتها على تلبية الموصفات والمقاييس التي يطلبها السوق فيما يتعلق بجودة المنتج وأصنافه وتصميمه.

٥. صعوبة حصول المنظمة على التكنولوجيا الحديثة والمنتظرة بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى ضعف الطاقة الإنتاجية وجودة المنتج لسد احتياجات الأسواق وضعف الأداء الناتج عن قلة الخبرة وكفاءة العاملين والإدارة.

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 شاملًا 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 وتنوعها إلا أن التحديات أدناه تقع في موقع الصدارة لأنها تشكل الأساس لحل المشكلات والوفاء بما تبقى من الاحتياجات، ولهذا نجد المنظمات المختلفة تبحث عن آليات فاعلة تساعدها على النمو والتطور بديناميكية مناسبة، وعلى استخدام واستغلال مواردها وطاقاتها بما يضمن لها الاستمرار والصمود والقدرة المنافسة على المنافسة ومن أجل ضمان موقع مناسبة تحميها من التغيرات المتتسارعة ونتائجها المحتملة وغير المحمودة.

اولاً: تحديات التسويق الاجتماعي

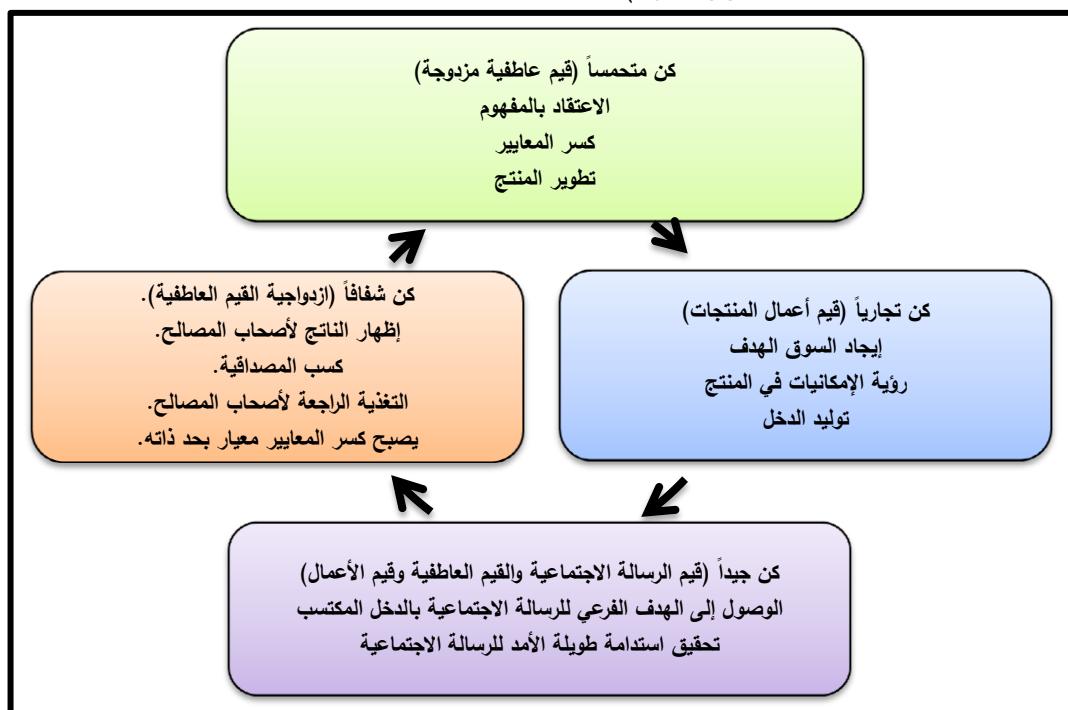
لقد بدأ (Kotler and Levy, 1969:10-15) بالبحث في مفهوم التسويق وتوسيعه من خلال دراسة ما إذا كان التسويق الذي يُعد تسويقاً (جيداً) هو تسويق قابل للتحويل إلى سلعة أو خدمات أو أفكار. وجميع المنظمات بحاجة إلى المشاركة في التسويق والمسألة هي مسألة القيام بذلك على نحو حسن.

طور (Kotler and Zaltman, 1971, 3-12) طرائق بديلة للتسويق واضعين مفهوم التسويق الاجتماعي على أنه (إطار لتنظيم 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)

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

ويشير (Shaw,2004:203) إلى أهمية ابتكاريه المنظمة الاجتماعية واستخدام المهارات الريادية ، من الأوجه الأخرى للتسويق الاجتماعي الحاجة إلى الملاعنة 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 لأن 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 للتغيير 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 للسوق 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) (Ken Mithmasa) يحتاج الريادي الاجتماعي إلى

الاعتقاد بالمنتج المعروض والرسالة الاجتماعية الهدافة إلى التغيير، التسويق المزدوج أمر غير عادي لأن كسب الأموال وخدمة المجتمع في الوقت نفسه غير مقبولة بالكامل من قبل البعض لهذا على الريادي الاجتماعي ان يكون مستعداً لتبني المقاومة من الزبائن الذين هم غير متألفين 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 متوفرة للكل ويقول (Hemingway, 2005: 233-249) ان هناك مجالات مختلفة لقيمة الفردية وتشير الاكتشافات الى أن كل القيم الفردية والتنظيمية لها أهمية كبيرة لكي تتطور المنظمة الاجتماعية أكثر وتوسيع، كما ان عاطفة ودافع الاعتقاد في مفهوم الاذدواجية هي من خصائص القيم التنظيمية للمنظمات الاجتماعية.

ويتميز المربع (١) أيضاً بالإبداع باستخدام قنوات التسويق الجديدة أو الحالية وهو يوصل الرسائل لزيادة الوعي والرغوبية، 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 الاذدواجية هذه ليوصل قيمة عاطفية لأصحاب المصالح كما ان الإبداع أيضاً من خصائص تطوير منتج المنظمة الاجتماعية لغرض ان تكون مناسفة.

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 الاجتماعي 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 تحكم 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 أن تسعى الرسالة الاجتماعية إلى أن تكون مكتفية ذاتياً 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 الزيون من استراتيجية تسويق المنظمة الاجتماعية، تواصل رسالة التسويق هو أسلوب واضح مباشر يمنع سوء الاتصالات والتشكك بين المنظمة الاجتماعية والزيون، هذا يزيد من فرصة تحقيق العلاقة طويلة الأمد ما بين المنظمة الاجتماعية وأصحاب المصالح وعلى المنظمات الاجتماعية أن يكون لها اتصالات شفافة في دورتها، وما ان تتحقق الأهداف الفرعية تصبح الشفافية ذات أهمية أكبر (Stjern, 2013: 194-205).

تصبح قنوات التسويق كالمحاضرات والمواقع المحدثة والوسائل 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 دافعه 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 لأن الاعتقاد بمفهوم المنظمة الاجتماعية يكون مشتركاً بين أصحاب المصالح (Ljunggren and Olin, 2013:48).

وبالاستاد 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 عدموعي الإدارة لإمكانيات استخدام التسويق الاجتماعي.
٢. **العلامة التجارية:** يفتقر التسويق الاجتماعي إلى تحديد موقع العلامة التجارية بسبب الكثير من التعريف المستخدمة وصعوبة التمييز بما يكفي بالمقارنة مع المنافسة والخصائص.
٣. **التوثيق:** بسبب التوثيق غير الكافي لقصص النجاح حول التسويق الاجتماعي فإن إمكانية احتضان هذه الطريقة والتحقيق الناتج للتغيير الاجتماعي قد يضيع بالنسبة للمبني 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 بما كانت عليه في السابق.

٦. أصحاب المصالح: هناك ضغط كبير على المنظمات ومن أطراف ومجاميع متعددة نحو تحمل المزيد من المسؤوليات تجاه المجتمع وتمثل 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 ل القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية قليلاً ومحدوداً في بعض المجالات والأحيان فان 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 وبنية 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 وبتكلفة أقل، ويتم ذلك بالأداء التسويقي الكفوء والفعال وعبر الخدمات المتكاملة المرافق 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 يكتفيها 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

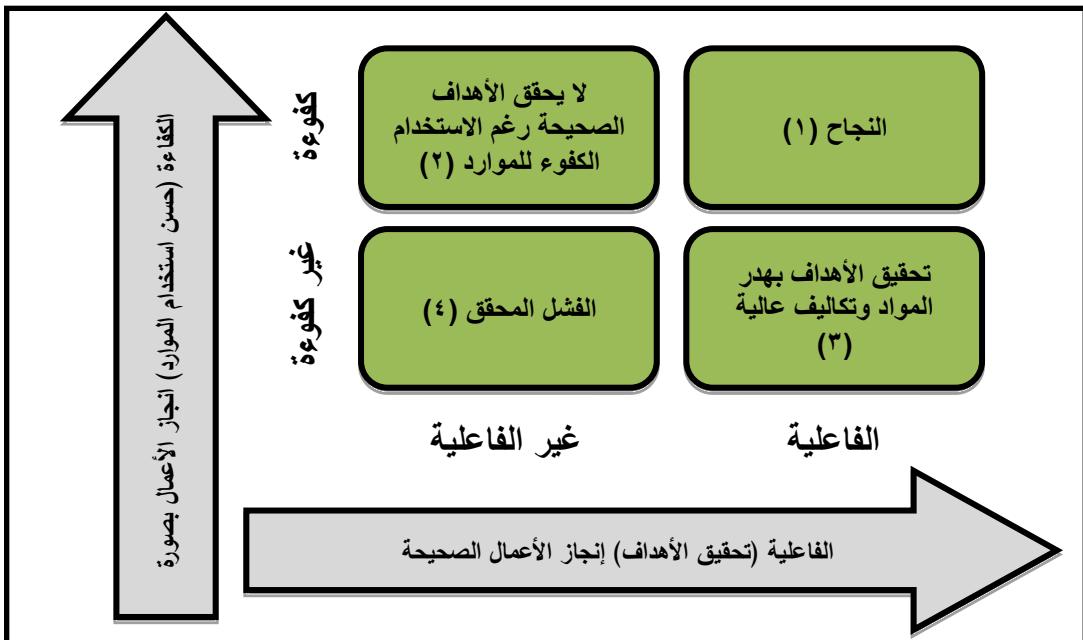
(Daiva and Laura, 2010: 874)، وإن مفهوم الفاعلية يرتبط بمفهوم الكفاءة، وهو الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها (الدليمي، ٢٠٠٤: ٤٩)، ان الفاعلية مفهوم واسع يشتمل على العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وانها تشير الى مدى تحقيق الاهداف ولها علاقة واسعة بالبيئة الخارجية، واما الكفاءة فهي مفهوم ضيق وهي تشير الى العمل الداخلي للمنظمة وانها تشير الى كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات كما انها تشير ايضاً الى الطريقة الاقتصادية التي بمحبها تتم العمليات (Narayan, 1995: 471).

وتهتم الكفاءة عموماً بالأداء الذي يقلل الكلف، وتهتم بالعمل على وفق الموارد المحدودة والتي بمحبها ينبغي ان تصل الى هدفها ويكون قياس الكفاءة سهلاً بالمقارنة الى 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 الاجمالية للمنظمة تكون صعبة القياس ولاسيما في المنظمات الكبيرة لأنها متشعبه ومقسمة (Daft, 2001: 20).

نجد في بعض الأحيان ان الكفاءة تقود الى الفاعلية هذا جانب ومن جانب اخر نجد انه من الصعب ان يكون هناك ارتباط بينهما، فضلاً عن ذلك نجد ان الفاعلية تركز كثيراً على الجانب الإنساني في قيمة المنظمة بينما لا نجد ذلك في الكفاءة، اذ انها تركز على الجانب الآلي في عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، واذا ما وصلت احدى المنظمات الى مستوى إنتاجي محدد في استخدامها للموارد في عملية التحويل مقابل المنظمات الأخرى فتوصف انها الأكثر كفاءة.

ان الكفاءة والفاعلية كلاهما متعلق بالمنظمة هذا من جانب. ومن الجانب الآخر ان الموضوعين يتعلمان بالأداء التنظيمي الذي يقيس اداء المديرين في كيفية استخدامهم لموارد المنظمة بكفاءة وفاعلية لتلبية حاجات الزبائن وتحقيق الأهداف. وان الاداء التنظيمي يزيد من خلال ايجاد 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 الاهداف والنتائج الشكل (٥).



الشكل (٥) مصفوفة الكفاءة والفاعلية

المصدر: إدريس، وائل محمد صبحي والغالبي، طاهر محسن منصور، ٢٠٠٩، أساسيات الأداء وبطاقات 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 عالي بين الكفاءة والفاعلية باتجاه الافعال الصحيحة، وكانت النتيجة جودة عالية للمنتج مع رغبة لاقتائه من قبل الزبائن لأنه يتناسب مع الدخل والذوق مثلاً، وال الخلية (٢) تطرح منتج عالي الجودة أي ذا كفاءة عالية ولكن بفاعلية واطئة لأن البيئة لم تدرس رغبات الزبائن مثلًا حاسوب عالي الجودة في مجتمع مختلف فهو لا ينفعهم لأنهم لا يعرفون ولا يجيدون استخدامه، اما الخلية (٣) ذات الكفاءة الواطئة والفاعلية العالية ان النتيجة لمنتج يرغبه الزبائن لأن المنظمة فاعلة في بيئتها الخارجية وقد لبت احتياج الزبائن؛ ولكن سعر هذا المنتج عالٍ لأن المنظمة لم تتصرف بمواردها بكفاءة، فقد تكون هناك اضاعة في الموارد مما ادى الى ارتفاع كلفة المنتج ولا يتمكن الزبائن من شرائه، اما الخلية (٤) ذات الكفاءة الواطئة والفاعلية الواطئة ترى ان النتيجة تكون منتج واطي الجودة أي ان الكفاءة غير جيدة، ولا يرغب به الزبائن ليس فقط لأنه غير جيد ولكن لأنه قد بلا دراسة لحاجة البيئة بفاعلية لأن يكون منتج لا يتناسب مع الاذواق (٦) يتضح من خلال ذلك بان المنظمات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية هي وحدتها القادرة على النمو والازدهار وانجاز الأهداف بصورة صحيحة (إدريس والغالبي، ٢٠٠٩:٤٩)، ويمكن استخدام الفاعلية بوصفها مقياساً طويلاً الأمد، بينما تستخدم الكفاءة بوصفها مقياساً قصيراً الأمد، وينبغي الاهتمام بكل المقياسين الكفاءة والفاعلية ضمن مقاييس النجاح لأية منظمة (حريم، ٢٠٠٣:٩٦).

وأوضح (الشبل، 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 تتجزها.
٢. على الرغم من أهمية المصطلحين بالنسبة للمنظمات وتلازم وجودهما إلا أنهما مصطلحان غير قابلين للتبدل أو التزاد.
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 بان الفاعلية ترتبط بنشاطات الرؤية والحكم في حين ان الكفاءة تتمثل بنشاطات الروتينية الرئيسة.

وانه على الرغم من ارتباط المصطلحين بعضهما إلا أن هناك فروقاً أساسية بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فاعلة لكنها غير كفؤة، كما أنها يمكن أن تكون كفؤة 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 وتعددها والمتمثلة بالموارد التسويقية.
٢. الاختلافات المهارية والثقافية والنفسية والاجتماعية بين اعضاء كادر التسويق والمسؤولين عن انجاز الأنشطة التسويقية و اختيار مؤشرات كفؤة و مناسبة لتقدير وقياس كفاءة الإنجاز والنتائج المتمثلة بالمخرجات.
٣. ملزمة 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 تحذب مشكلة تداخل اثر الأنشطة التسويقية واحتلاطها 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 التغيرات 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 الإفرازات المهمة والحيوية للمعلومات والاقتصاد الرقمي أقت 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 وتتفيد لها 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 و توفير الأساليب التقنية المتقدمة وذلك من أجل تحقيق الاتي (يعقوب، ٢٠١١: ١٢٦) و (العكيدى، 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 اضافةً إلى 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 اضافةً إلى تحقيق وظيفة البيع والشراء بشكل كفؤ وسرع.

٤. تسهيل عملية إيصال المنتجات إلى الزبائن والمساهمة في نجاح نظام البحوث التسويقية اضافةً إلى 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 الإلكتروني (الانترنت) وخدمة الرسائل السريعة في أجهزة الاتصال اللاسلكية (الجوال).

٦. تقديم خدمات بمستوى أفضل وفي الوقت نفسه وبنكاليف أقل والخلص من التكرار والتضارب إضافةً إلى 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 داخلياً.

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 اظهرت بان الأعمال التي لها نطاق أوسع تكون مدفوعة أكثر لتبني الانترنت فالاعمال التي لها نطاق اكبر قد تجد منافع محتملة أكثر من خلال تأثير العلاقة ما بين تبني الانترنت وعمليات الأعمال التقليدية ككل التسويق الداخلي العالية والبحث والاحتفاظ بالمخزين (Mokhta, 2013:97).

ويمكن لحجم الأعمال أيضاً 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 احتمالاً ان تبني 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 تُثْبِتُ إلَى الأداء التكنولوجي (Mokhta, 2013:97) ويتحقق مع وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية الأعمال وتبني الانترنت، فضلاً عن استراتيجية الأعمال موقف المالك أيضاً 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 لخطيط استراتيجية الأعمال وصنع القرار في هدف الأعمال.

ان جاهزية المنظمة ضرورية أيضاً لتقديم 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 بعض 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 تتبعها 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 بصناعتها 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 والزيائن والمجهزين ان يجهزوا معلومات مرتبطة بالتقنية والموارد المالية والبشرية (Mokhta,2013:99).

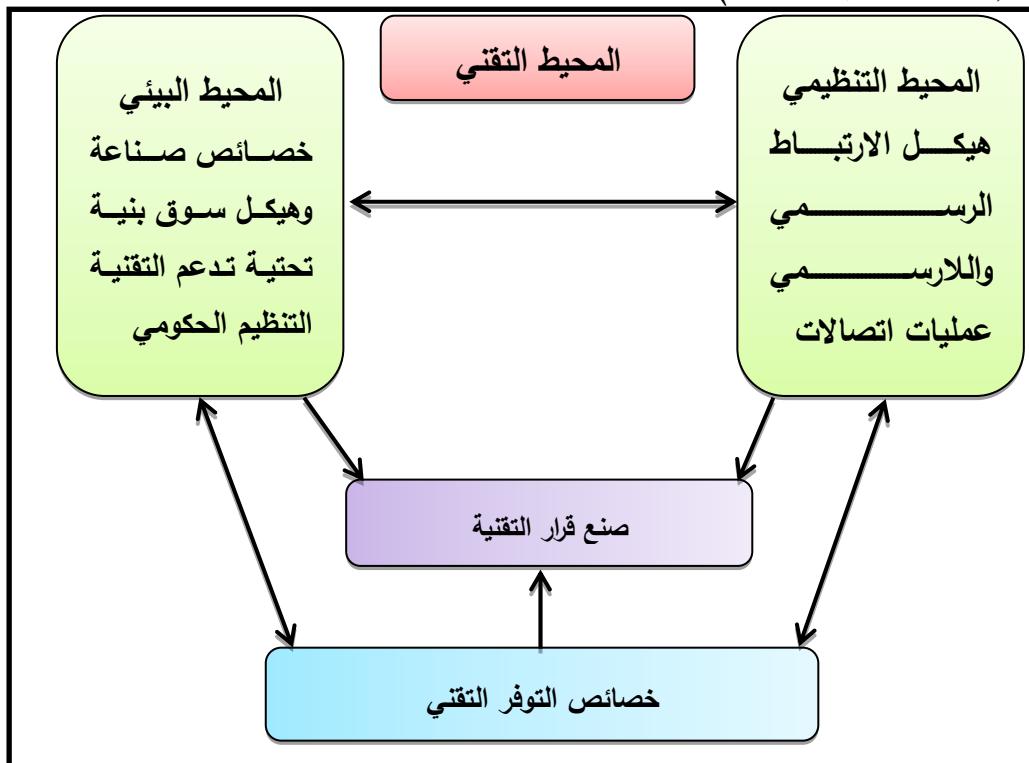
يشير المحيط البيئي إلى بيئة الصناعة والتي تعمل فيها الأعمال وقد أدرجت الصناعة ونطاق السوق والضغوط التنافسية كعوامل يمكن ان تؤثر في تبني الانترنت.

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 الزيون قبل تبني الانترنت، تم تشخيص الضغوط التنافسية وضغط 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 تحمل 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 الاعمال على تبني الانترنت ولكن العديد من الاعمال 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 الوسائل الاجتماعية، وتطبيقات المحمول، والخبرة الرقمية المنتشرة في المحلات، والدفع عن طريق المحمول تمثل مجموعة تحديات يبدو ان المسوقيين 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 بالوسائل الاجتماعية(Anderson and Laker,2012:2).

إن الكثير مما يتم تقديمها من التقنية الجديدة يفشل في الحصول على قبول في السوق فكثير من مشاريع التطوير التقني لا تنجح تجاريًّا ويمكن لمنظمات التقنية الكبيرة أن تتجاوز هذا الحالات فشل ولكن المنظمات في المراحل الأولى والتي رهانها على ليس لها مجال كبير للخطأ،

لذا حتى وإن 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 الاعمال التسويقية هي من الأسباب الكبيرة التي تفشل من ورائها المنتجات التقنية الجديدة أو تتعرض على الأقل ولكن حتى مع التصميم الجيد والتسويق الحالي من العيوب وتنفيذ المبيعات تفشل مع تلك التقنيات الإبداعية، السبب وراء ذلك هو ان مديرى المنظمة لا يمتلكون فهماً واضحاً للسوق المقصودة بهذه التقنية وهم عادة يتبعون 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 مديرى 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):

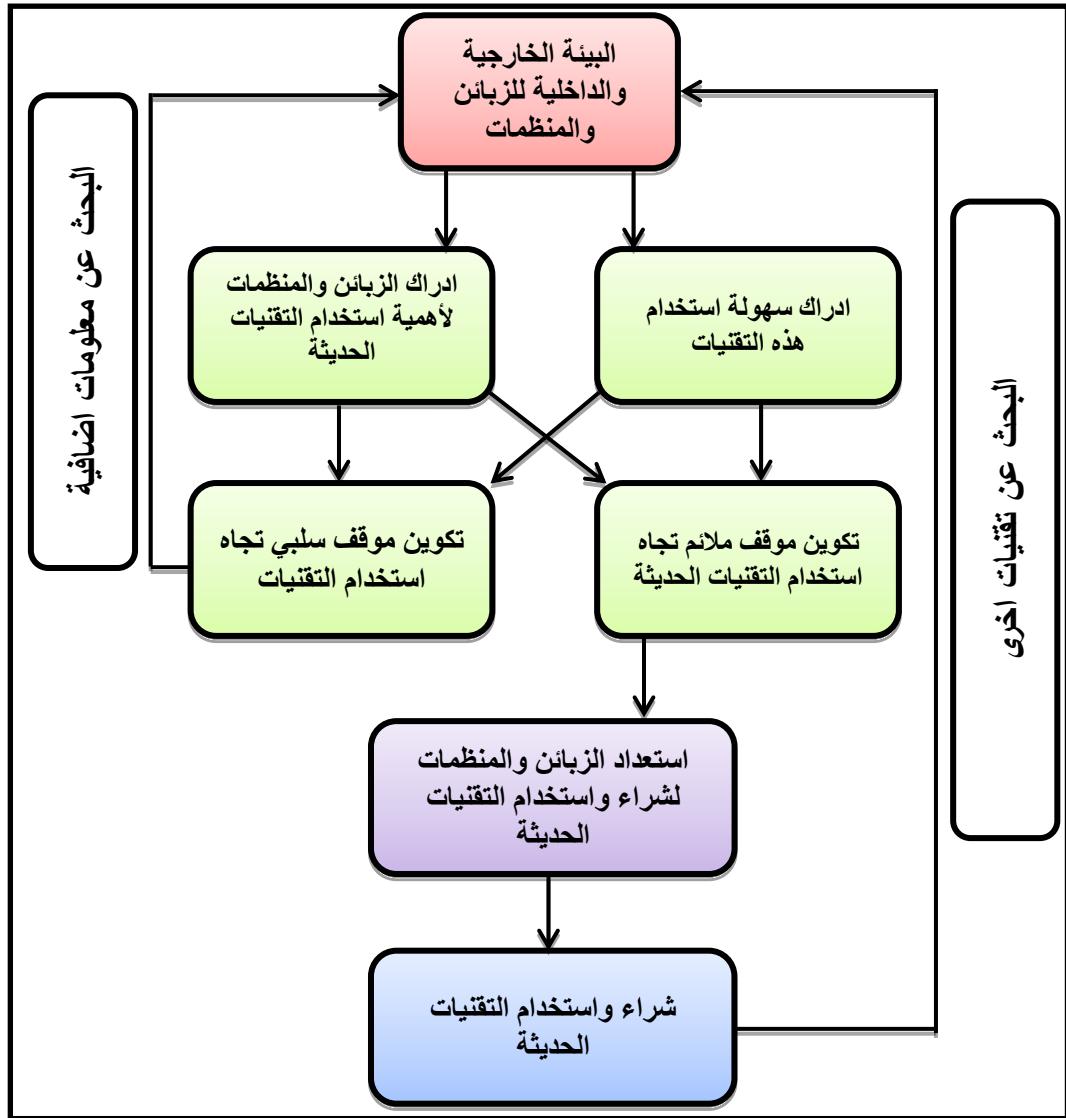
١. **التحدي الاقتصادي:** إن للعوامل الاقتصادية الأثر الكبير في امتلاك التقنية سواء على مستوى الآلات والمعدات أو المعرفة والمهارة وذلك؛ لأن هذه التحديات تمثل في الموارد الطبيعية التي تمتلكها الدولة المعنية ومستوى الدخل القومي ودخل الفرد والتضخم والكساد ومستوى التبادل التجاري الدولي ومستوى الاستثمار والانتعاش، إذ أن لكل هذه التحديات أثراً كبيراً في تسهيل عمل المنظمات أو تعقيدها.
٢. **تحدي العولمة:** برزت هذه التسمية وأصبحت فاعلة في التسعينيات 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 تفك 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 وتتوافق المصالح وتحقيق الاهداف ونتيجة لقدم هذا المفهوم واهميته والدور الذي يلعبه في العلاقات وتحقيق المصالح حظي باهتمام المختصين في مجال الاقتصاد، والسياسة، والتجارة، وال العلاقات الدولية وغيرها من المجالات الأخرى ونتيجة لهذا الاهتمام ظهرت عدة مفاهيم وتعبيرات له فهناك من عده سياسة لاتفاق وتحقيق المصالح، واطراف اخرى تجده نوعاً من التكتيك والمساومة وجماعة تجده اسلوب عمل مشترك لتنسيق العلاقات الدولية والمحليه وعلى مستوى العلاقات الشخصية.

غير ان عملية 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 المتطرفة 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 وتقالييد 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، فإن الدوافع سوف تكون باتجاه إنشاء شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني والبحث عن احدث أنواع الحاسوبات من اجل تحقيق ذلك، إن هذا يعني أن التقانة 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 المعلومات الكافية عن هذه التقنية قد يجعلهم لا يقدمون على شرائها واستخدامها لان الزبائن يخشون التغير 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 ااسي على مستوى ادراكمهم لأهمية هذا الاستخدام في انجاح نظام المعلومات الاداري وان بناء موقف للزبائن اتجاه استخدام التقنية الحديثة يوضحه الشكل (٧).



الشكل (٧): موقف الزيائن اتجاه استخدام التقنية الحديثة

المصدر: يوسف، ردينة عثمان، والصميدعي، محمود جاسم، ٢٠٠٤، *تكنولوجيا التسويق*، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الاردن، ص٦٤.

٨. تحدي الاحتكار: ان شركات عالمية هي من تحكر التقنية وعملت على احتكار سوق تقنية المعلومات والتحكم بعملية بيعها وشرائها بهدف السيطرة على الاسواق العالمية وعلى اقتصاد الدول الاجنبية 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 اقتناها 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 جباراً من أجل الحصول على المعلومات التي من خلالها تستطيع التعرف على ما تمتلك 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 تتسم 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 وارسال كوادر متخصصة تبقي وفق الفترة المحددة والمتفق عليها من أجل تهيئة قادر قادر على ادارة هذه التقنية ومن ثم فان هذا الاعتماد سيؤثر وبشكل سلبي على ميزانها التجاري ومن ثم جعلها مرتبطة بالدول المنتجة وهذا الارتباط يتعدى الارتباط الاقتصادي الى السياسي.

رابعاً: تحديات الاتصالات التسويقية

النظرة المنطقية والموضوعية لالاتصالات التسويقية تقوم على أساس كونها نشاط حواري تفاعلي بين المنظمة وزيائتها عبر مراحل عملية التسويق التي تمتد من قبل الإنتاج إلى ما بعد عملية البيع، فالاتصالات التسويقية لا تهدف إلى تحقيق عملية الشراء من قبل الزرائن 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 زيارتها إلى كيفية إيجاد الطرق المناسبة لوصول الزرائن إليها .(Kotler, 1997:605)

وقد عرفها (Kotler and Keller, 2009:470) على أنها الوسائل التي تحاول المنظمة من خلالها ابلاغ وإقناع وتذكير الزرائن 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 وتقديم سلسلة من الرسائل الموجهة نحو المجموعات المختلفة منهم باتجاه خلق مكانة للمنظمة في ذهنهم (Fill, 1999: 14).

وتحصر أهداف الاتصالات التسويقية في ثلاثة مجاميع رئيسية .(Pelsmacker, 2001: 120)

١. التغطية: وهي تغطية أهداف الاتصالات التسويقية للبحث عن المجاميع المستهدفة من الزبائن بشكل كفؤ ومؤثر لتحقيق الآتي:

أ- خلق الإدراك المتمثل بإدراك الزبون لمضمون الاتصال المتحق 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 الإلكتروني، الرسائل البريدية.

٢. العمليات: مجمل الإجراءات المتحققة في نظام الاتصالات التسويقية وبما يقول 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 فيما فيها تقديم النماذج المجانية بهدف تشجيعه على استخدام المنتج وتجربته 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 ولقليل الآثار التنافسية المتربعة على برامجهم الترويجية واتصالهم مع السوق.

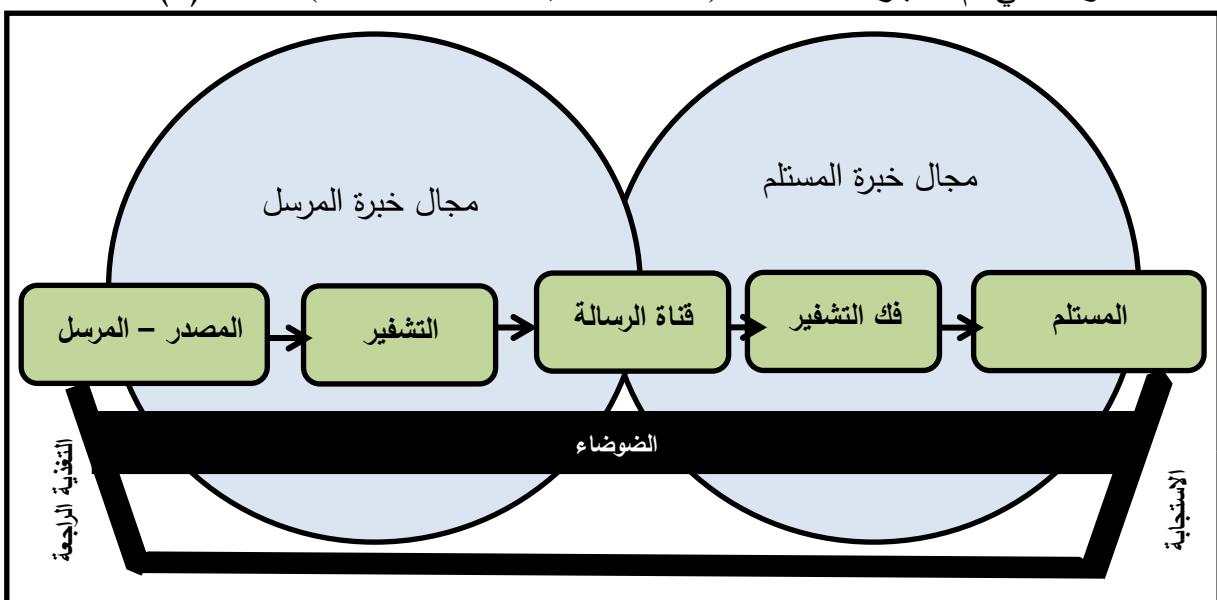
٣. الفاعلية: قياس مدى دقة وصول الرسالة الترويجية عبر عملية الاتصالات التسويقية وبما يتوافق مع الأهداف المخطط لها أساساً، وذلك عبر استخدام وسائل الاتصال المختارة وعلى وفق الظروف المحيطة في المنظمة

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

ب. حاجة المستلم للمعلومات لكي تكون الرسالة ذات معنىً واهتمام من الطرف الآخر فإنه يتوجب أن تثير الحاجة الحقيقة 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 تتحقق 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 لتشفيير 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)



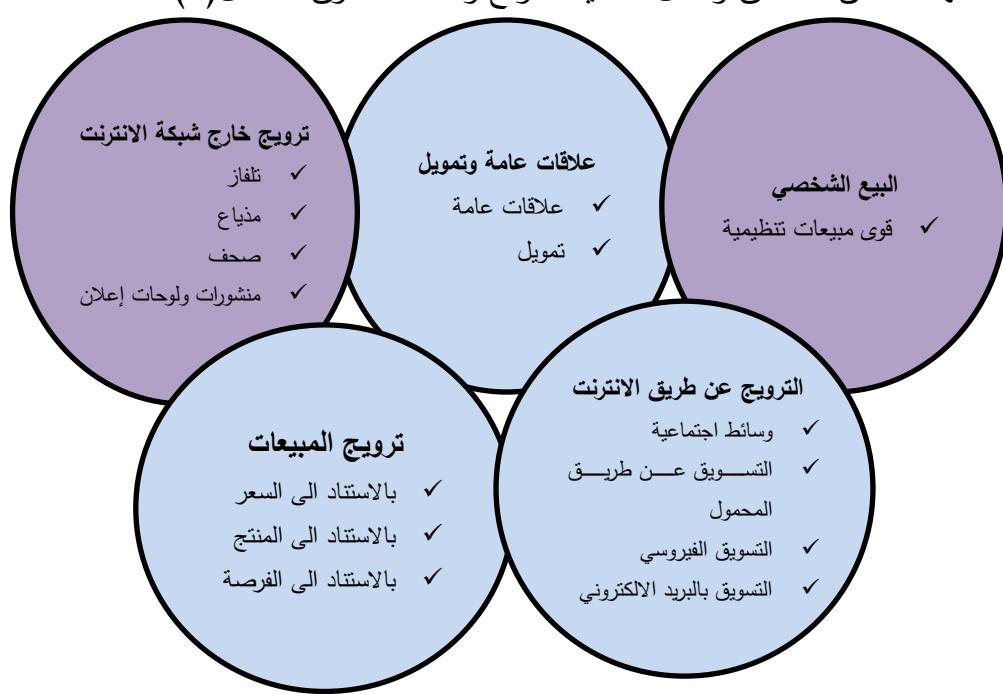
الشكل (٨) النموذج الأساسي للاتصالات التسويقية

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 (التشویش) وقد تكون اضطراباً لو كانت في إشارة التلفاز مثلاً أو قد يكون المستقبل مشتت الذهن وهو يتلفي 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 رئيسة هي (الزغبي، ٢٠١٣:٢٣) و (Raut, ٢٠١٣:٩٥):

١. **التحديات الشخصية:** قد توجد لدى المستقبل تحديات تمنع الاستقبال الصحيح للرسائل، منها تصنيف وتقسيم أفراد المجتمع أو القولبة، فإنها تؤدي إلى سوء استقبال وتفسيير الرسائل، فضلاًًاً فإن 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 الوسائل لضمان الاتساق وبغض النظر عن الأدوات أو الرسائل أو الوسائل المختارة ينبغي أن تتلاءم استراتيجية مع استراتيجيات مزيج التسويق الأخرى لضمان الاتساق وشعور الوحدة في خطة التسويق برمتها توضح جميع قنوات التسويق كيف يمكن أن 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 مثل ذلك فان نقل رسالة تتعلق بالاتجاهات والآراء والمشاعر يفضل أن تكون شفهية ووجهاً لوجه مثل إعلان التقدير أو عدم الرضا وعلى العكس فان التعليمات والإرشادات الروتينية يفضل ان تكون مكتوبة، أو مكتوبة وشفهية معاً إذا كانت هناك ضرورة للتوضيح أو تلقي تغذية مرئية فورية.

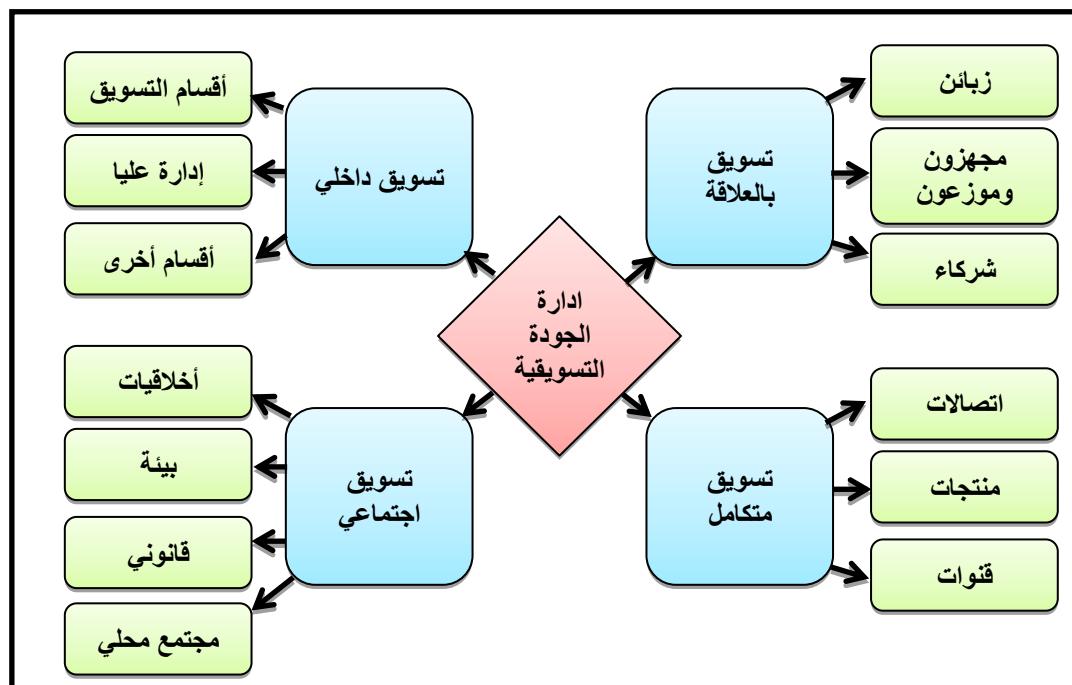
٤. تحدي اللغة والألفاظ: يسبب سوء تفسير الكلمات تحديات متعددة عند نقل الرسالة، نتيجة لاختلاف الخلفيات العلمية والثقافية والخبرات المترادفة لدى المتكلمين، ولذلك على المرسل أن يتتأكد عن طريق التغذية العكسية من أن الرسالة قد وصلت بالمعنى المطلوب وقد وجد أن بعض الكلمات الشائعة لها أكثر من تفسير، مثل لذلك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

٥. تحدي الاتصال غير اللغطي: يسبب عدم توافق الإشارات غير اللغطية مع الرسالة اللغطية تحدياً لوصول الرسالة، وتؤدي إلى الإرباك والتشویش وعدم التأكد لدى المستقبل مثل لذلك أن يستدعي أحد المديرين موظفاً مجتهداً ويبلغه بقرار نقله، بينما يكون ذهن المدير منهكاً في مشكلة أخرى فيستقبل الموظف الخبر على انه عقوبة ولهذا ينبغي على المرسل الانتباه ليس فقط إلى الرسالة اللغطية بل أيضاً إلى الرسالة غير اللغطية 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 لتتبع 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، وتجنيد عناصر المنظمة كافة للوصول الى جودة عالية للبذلة 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).

وتبيّن طبيعة العملية التسويقية دورها الكبير على الرغم من رعم الكثير من المنظمات بان التوجّه السائد ١٩٨٠ و ١٩٩٠ كان التوجّه بالمبيعات وكان واضحاً عدم الاهتمام بالمفهوم التسويقي ومبدأ رضا الزبائن، واضافة 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 اخرى 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 .(Nwokah,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 مشروعًا أو برنامجًا 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 دائمًا ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض التحديات الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية أو تبطئ 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 ادارة 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 يؤكده 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 تهيئه 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 موافقة 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 الادارة العليا، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله،Undoubtedly 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 التخلص عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حواجز فردية

تخلق التناقض 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 يتوافق 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 الازمة 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 التغييرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتحقق مع فلسفة إدارة الجودة التسويقية. إن الكثير من تحديات المنظمة موجودة وليس وليد الحاضر ولكنه يمثل تراكمات لتحديات عبر فترات زمنية طويلة فإنه ليس من الإنصاف حلها آنئياً وبشكل سريع؛ لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

٩. **عدم الإنصات الكافي للزيائين والموردين:** يُعد الاهتمام بالزيائين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة التسويقية، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات الزيائين ومن ثم الإيفاء بها؛ لأن ذلك سوف يشعر الزيائين 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 منظمتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا ينبغي أن تنتظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشاً عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدًا لها في المستقبل وذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة التحديات السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندًا في تطبيق مدخل إدارة الجودة التسويقية.

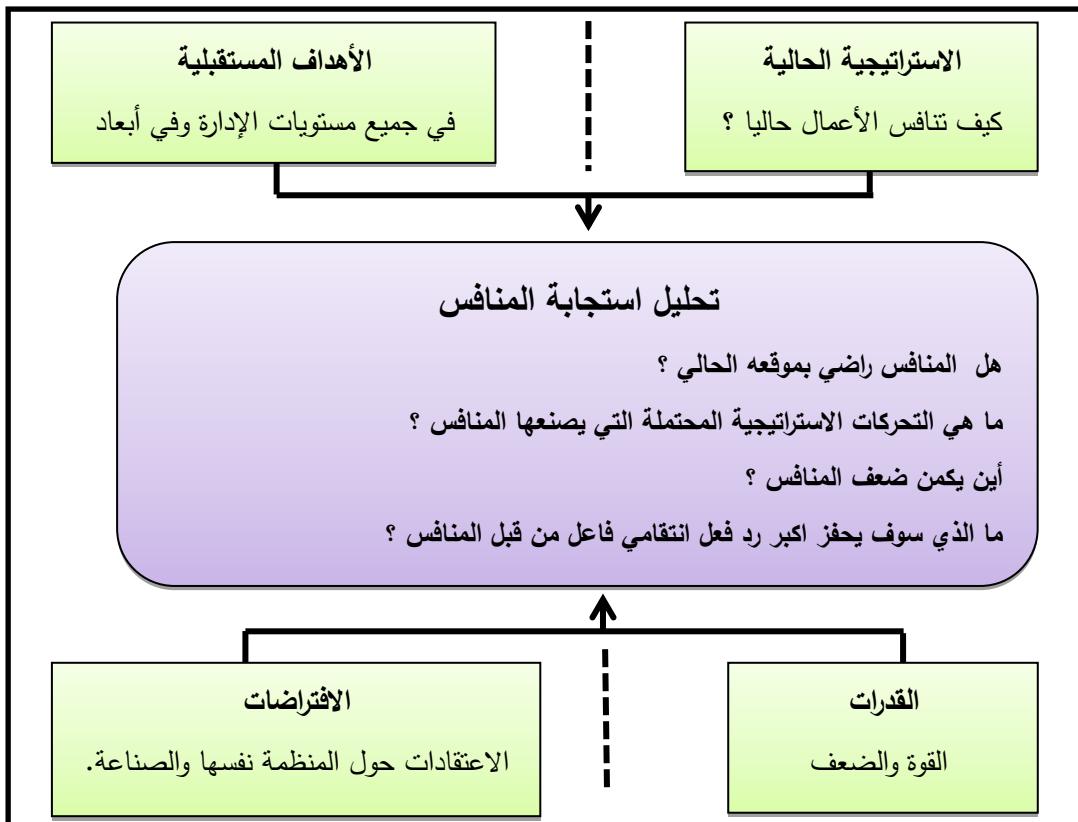
وقد أشار (حسن، ٢٠٠٧: ٢٩) إلى جملة من التحديات التي تواجه إدارة الجودة التسويقية ويمكن عدها عوائق عمل وينبغي تجاوزها وكالاتي:

١. رغبة بعض الصناعيين بتحقيق الربح السريع من أية فعالية صناعية، بسبب الخوف من المنافسة وضياع 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 الزيتون تقوم بدورها لتوسيعة الزيتون، حول أهمية البحث عن المنتج ذي الجودة الأفضل.
٤. عدم وجود ثقة ورغبة بنجاح العمل في المنظمات الصناعية من قبل بعض العاملين، لعدم الإيمان بالانتماء إلى 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 للزيتون 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 أيضا ان تكسب ميزات استراتيجية بتحديد موقع عروضها بقوة أمام عروض المنافس وفي ذهن الزيتون.

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 قوتها 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) تحليـل المنافـس 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 ويساهم لها قوة تنافسية قادرة على مهاجمة المنافسين من اجل تحسين مركزها التنافسي او الدفع 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 موقع القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنافسين وتحديد نقاط الضعف وان رفع الكفاءة التنافسية للمنظمة يمكن 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 التهيئة 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 شارك في الحصول على حصة من اموال الزبائن المنفقة على مجموعة المنتجات نفسها (عبد الفتاح، ٢٠١١: ١٣٣) والمنافسة تعني مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجًا واحدًا او خليطًا من المنتجات المتشابهة او البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات بعبارة اخرى، فان المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وادواق الزبائن من خلال ما تقدمه من منتجات، وان المنافسة كعامل بيئي خارجي ذات التصاق كبير بعمل المنظمة وذات تأثير على صياغة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي ترغب المنظمة اعتمادها للوصول الى اهدافها وان احد الاسس التي يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجي هو تشخيص المنافسة في السوق او الاسواق التي تعمل فيها المنظمة (الصميدعي ويوفس، ٢٠١١: ٢٢٨).

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

- 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 والمشترين وحرية الانتقال من مكان الى اخر في السوق.
- المنافسة الاحتكارية:** وتعني وجود عدد كبير من المنتجين الموزعين للمنتج نفسه بما يضفي صفة المنافسة وعدم تجانس المنتجات لذلك فهناك اثر كبير للاتصالات والموقع وتشكيله المنتجات والتسعير وحجم المنظمة حتى يمكن التركيز على ما تتميز به المنظمة عن المنافسين لجذب الزبائن وتحفيزه في الاقبال على الشراء.
- 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 ضئلي فيما بينهم لتحقيق مصالحهم المتبادلة.
- 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 وان المحتكر يتحكم بالسعر والكمية بالكيفية التي يراها مناسبة له.

جدول (٦) التمييز بين انواع المنافسة

الخاصية	عدد المنافسين	المنافسة الكاملة	عدد كبير جداً سواء من البائعين او	عدة بائعين وزيائن	عدد قليل من البائعين	احتكار القلة	الاحتكار الكامل
١	عدد المنافسين	المنافسة الكاملة	عدد كبير جداً سواء من البائعين او	عدة بائعين وزيائن	عدد قليل من البائعين	احتكار القلة	الاحتكار الكامل

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

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 بيئه المنظمة، فمثلاً عند ما تقوم القوانين بتنظيم القطاعات بشكل كامل فهي لا تميز منظمة عن أخرى، ولكن في البيئة التافسية فإن مدى تأثير تلك القوانين في المنظمات سوف يكون غير متساوي، ولذلك نجد أن الاستراتيجية تكون أكثر فائدة في البيئات التافسية (Robinson and Pearce: 1997: 109) وإن الاتجاهات التافسية تعد من أخطر الاتجاهات التي تهدى عمل المنظمات، لأن المنافسين ليسوا مستقررين 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 التافسية 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 للقيود نفسها أو أنها تواجه الفرص البيئية نفسها، والت卜ؤ باحتمالية ظهور منافسين جدد يمكن أن تولد لهم متغيرات العوامل الخارجية مما يسبب لها تحديات جديدة في البيئة التافسية.

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 وقوف 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 بيئه المنظمات تسعى الى توفير الجهد من اجل استغلالها.

٢. تحدي معدل نمو الصناعة: ان التباطؤ في معدل نمو الصناعة يترب 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 للتتفاوض 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: فالم المنتجات 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 تناح للزبون حرية الانتقال بين المنظمات دون ان يتحمل تكاليف اضافية فان ذلك سوف يزيد من حدة المنافسة بين تلك المنظمات من اجل الاحتفاظ بزبائنها.

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其ا 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 لمنتجاتها المنظمة ينبغي ان یدوم ويستمر كي تتمكن المنظمة من زيادة الطلب على منتجاتها.

سابعاً: تحديات ادراك الزيون

الادراك احد خصائص الشخصية الانسانية ويعُد عملية من عملياتها ومحدداً 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 الانتباھ لها بسبب محدودية قدرات الانسان.

تعددت التعريفات حول المفهوم الادراكي حيث یعرف 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 وتعلمه ومستوى ذكائه. لذلك يختلف الافراد في ادراکهم لاحساسات واحدة تنقل اليهم عن طريق حواسهم (العديلي، ١٩٩٥: ١١٠).

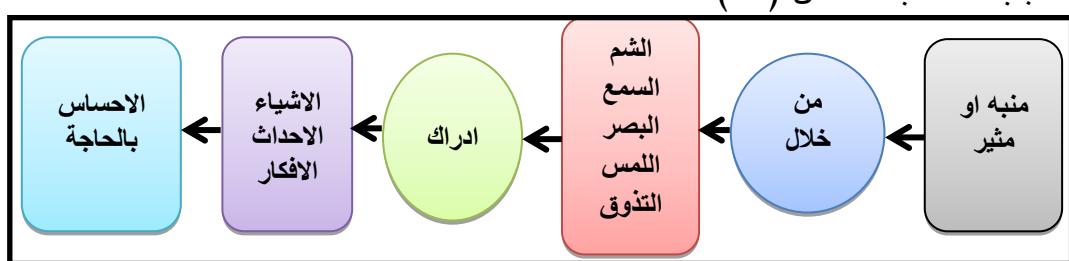
ومن الامور بمكان معرفة اختلاف الافراد في تفسيرهم الى المنبهات التي يتعرضون لها لأن عملية تفسير المنبهات تبني على مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد، وبعد الادراك عملية مركبة تبدأ بالحسوس اولاً ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتماداً على الخبرات السابقة،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

ومن اهم الخصائص المميزة لعملية الادراك الانتباھ واختيارية الادراك، اذ تُعد العملية الادراکية 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 الواقع المحيط به، اذ يستدل الافراد على مواقعهم من خلال الحواس، الحواس لا تزورنا الا بنسبة بسيطة من الواقع وهناك نوعان من الواقع هما (المغربي، ١٩٩٥: ١٩٩) . الواقع المادي: ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن ادراكه باستخدام الحواس حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في ادراكه 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. ويتتألف الواقع الاجتماعي من القيم والاتجاهات والمشاعر والتي من الصعوبة بمكان ان يكون هنا امكانية لقياسها، اذ توجد فروقات ادراكيه بين الافراد لهذا الواقع لأنها مبنية 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 المعلومات 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 ودلائلها، وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية ودفافعه واتجاهاته ويقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها. حيث يختار الفرد المنبهات الذي يريد لها، 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: العجارة، نيسير، ٢٠٠٥، التسويق المصRFي، 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 المظاهر المادي على ادراك الزبائن، اذ وجد ان المظاهر المادي يؤدي الى جذب الزبائن وزيادة درجة الاقناع لديهم.
٢. **التمييز:** وهي عملية تصنيف الزبائن او الاشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم ويكون التمييز ناتجاً عن الخبرات والتجارب والمعرفة السابقة للزبائن.
٣. **الانطباع الاول:** يقوم معظم المسوقة بتكوين انطباع اولي عن زبون معين وقد يكون الانطباع سلبياً او ايجابياً. يميل المسوقة اجمالاً الى التصرف بأسلوب يؤدي الى تكوين انطباعات ايجابية عن انفسهم لدى الاخرين وذلك لغاية اهدافهم المادية والمعنوية.
٤. **تأثير الهالة:** نقصد بالهالة معرفة صفة او ميزة معينة في الزبون ومن خلال تلك الميزة تقوم بتكوين فكرة عامة او تقييم للزبون فاذا كان الزبون متميزاً بصفة معينة ثم اعتبرناه متميزاً في كل صفات اعتماداً على تميزه في تلك الصفة، نسمى هذا الوضع اثر الهالة، بمعنى ان المسوق عندما ادرك صفة معينة في الزبون قام بتعظيم تلك الصفة على جميع صفاتة وان وجود الهالة يؤدي الى تفسير خاطئ للإدراك ومن ثم قد يتكون لدينا انطباع سلبي او ايجابي، بعيد عن الحكم الموضوعي واستعمال الحكم الشخصي فقط.
٥. **التسرع في الحكم:** يعني ذلك القفز الى النتائج، بمعنى اخر ان المسوقة لا يصلون الى نتائج بطريقة منتظمة ومخططة
٦. **الدافع الادراكي:** يقوم الزبون باختيار المعلومات التي تدعم اراءه ويتغافل المعلومات التي تتنافى مع آرائه، مثل ذلك الطالب الكسول الذي يسعى لعلامة النجاح في مادة ما ويطلب مساعدة الاستاذ، انه يتذكر قول الاستاذ، اني سأساعدك، ولكنه يتناسى ويتغافل قول الاستاذ، الا ان عليك ان تقدم جهداً يقنعني بقدراتك.
٧. **الاسقاط:** يعني ان يعزز الزبون الجانب السلبي من سلوكه الى اشخاص اخرين، فالإدراك الإدراك عملية تفسير الإحداث 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 الآتي (الضمد، ٢٠٠٠، ١١٧) و(السويدان، ٢٠٠٣: ١٥٤) و(كجو، ٢٠٠٥: ٥٠):

١. **الكشف:** الخطوة الأولى في الإدراك هو اكتشاف المنشئ، هناك وسائل عديدة لتقديم أو عرض المنشئ 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 لنقط

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

٢. الانتباه: الخطوة الثانية في تشكيل الإدراك هو إن هذه المنبهات التي تعرض على الزيون يفترض إن تثير انتباهه فالزبائن يعيشون بيئه 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 تخفي أخرى، وتكون أقل وضوحاً وأقل أهمية بالنسبة لنا، إن قدرة الأفراد على معالجة واستيعاب ما يعرض عليهم محدود، لهذا فإن الأفراد يختارون المنبهات الأكثر إثارة، واتساقاً مع ما سبق على المنظمات كافة التي تسعى إلى إدارة أو قيادة السلوك الشرائي للزيون تقديم منبهات (نقاط تميز، إعلانات، خدمات ما بعد البيع) متميزة عن المنافسين وتحقق رغبات الزبائن ومتطلباتهم وتتلاءم 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 تمثل بنقاط(تميز أو إعلان متميز ، خدمات متميزة، غلاف متميز)، تستطيع جذب انتباه الزيون وتتلاءم مع متطلباته وحاجاته، ويتعارض الزيون للعديد من المنبهات التي تحمل رسائل مشابهة وتتنافس المنظمات في تقديم منبهات متميزة وعلى الزيون اختيار أحد المؤثرات المتنافسة ومن مبدأ الانتقائية أو الاختيارية في تقبل الزيون 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 و موقف الزيون وسلوكه في النهاية يتفق الباحثون في تحديد هذه العوامل وتضم مجموعتين أساسيتين هما (شلش وآخرون، ٢٠٠٣: ٢٠٠٣) و (عبيدات، ٢٠٠٢: ١٦٢) و (الديوه جي، ٢٠٠٥: ٥٨) و (الضمد، ٢٠٠٤: ١١٤).

١. مجموعة التحديات المتعلقة بالتأثير (المنبه)

تسهم خواص مواصفات المثير في قدرة الزيون على إدراك المؤثر، وكل ميزة في المؤثر أثر معين و مختلف من زيون إلى آخر وفقاً لاحتاجات ومتطلبات وخصائص الزيون.

وهذه العوامل هي خصائص وصفات الموضوع المراد إدراكه سواء أكانت هذه الخصائص والصفات ناتجة عن الموضوع نفسه أم انه 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 لأن يكون صورة فتاة جميلة أو (اللون 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 الزبائن 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، فإن إدراك هذا الفرد يختلف فيما إذا كان الإعلان على مساحة أكبر والبيانات مكتوبة بأحرف كبيرة، الحجم المتميز للأغلفة يُسهم في رفع احتمالية انتباه الزبائن إلى المنتج لأن الزبائن عند إلقاء نظرة عامة على الرفوف في الأسواق فإنه ينتبه إلى الأغلفة 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، المعروف أن الإنسان ينتبه إلى الخلفية ثم إلى الصورة داخلها إذ إن الخلفية (الأرضية) أسهل إدراكا من الصورة).

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

٢. مجموعة التميز: يسعى المسوقةون 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، وبعد الغلاف المتميز من حيث اللون والتصميم وسيلة مهمة لجذب انتباه الزبائن وتحقيق الإدراك لديه، والتميز أسلوب فعال في واقع المنافسة الحالية إذ يعد من الوسائل الفعالة في جذب انتباه الزبائن 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 الامية تكمن في ان الاهداف تُعد القاعدة الاساسية لأي تنظيم اداري وتعُد موجهاً ودليل عمل في مختلف المستويات الادارية والافراد في المنظمة وتساعد في تحقيق التنسيق اللازم مع مختلف العاملين في الادارة الواحدة او الإدارات المختلفة وتحديد مهام كل وظيفة وفق الهدف المرسوم لها وخلق الرغبة والحماس للعمل لدى العاملين خاصة اذا كانت الاهداف وفقاً لطموحاتهم وقدرتهم وتعُد الاساس في صياغة الاستراتيجية (Jonathan,2004:5)، وتعُد الاهداف التسويقية محركاً اساسياً للمنظمات في ممارسة اعمالها من خلال التخطيط التسويقي لتحقيق التفوق على المنافسين.

وتضطلع ادارة التسويق بمسؤولية تحديد الاهداف المنشودة بدقة ووضوح فهذه الاهداف غالباً تؤخذ لتقويم كفاءة ادارة التسويق، الواقع انه لا يمكن الالامام بمفهوم ادارة التسويق وتطبيقها الا بعد التطرق الى موضوع الاهداف التسويقية كما ان الاهداف التي تحددها ادارة التسويق في المنظمة هي العامل المحدد لأنواع القرارات والاستراتيجيات الازمة للمواقف التي تواجهها هذه الادارة وبوجه عام فان وضع الاهداف يوفر التوجيه لجهود افراد المنظمة، ويؤثر في التخطيط والاستراتيجيات التي تتبعها تلك المنظمة ويساعد على تحفيز الافراد ويوفر الاساس المناسب للتقويم والرقابة على الانشطة التسويقية في المنظمة (Mokhta,2013,66).

وعرفت الاهداف التسويقية على انها تحديد ما ينبغي انجازه من خلال النشاطات التسويقية، وهذه الاهداف يمكن وضعها على وفق صيغة ادخال المنتجات الجديدة، او تحسين المنتجات والابتكارات، زيادة حجم المبيعات او الربحية او الحصة السوقية او التسعي او التوزيع او الترويج او نشاطات تدريب العاملين (Pride and Ferrel,2000:44).

ومن خلال ما تقدم تبين ان الجهد والانشطة التسويقية تحقق النتائج وهذه النتائج تم التخطيط لها مسبقاً وترغب المنظمة في الوصول اليها وتحقيقها، كما ان الاهداف تضمن انجاز الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة ومتى ستتجز كل استراتيجية اغراضها، بمعنى اخر من دون اهداف فان القرارات الاستراتيجية وكل من يتبعها سيتحركون في فراغ.

وبعد تشخيص واقرار نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعد توضيح التوقعات المتعلقة بالظروف المؤثرة في المنظمة، يتم الدخول في عملية وضع اهداف التسويق، وذلك لأنها ستكون الحالة الواقعية التي ترغب وحدة الاعمال الاستراتيجية في تحقيقها نتيجة التحليل الذي تركز به على السوق (Macdonald and Malcolm,1998:449)، فضلاً عن ان الاهداف التسويقية تعطي اتجاهها واحداً واضحاً ومحدداً للأنشطة التسويقية المختلفة وتحدد الاعمال والتصورات الازمة ونتائجها وكذلك الامكانيات المختلفة الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الاهداف.

وينبغي ان توضع أهداف تسويق واقعية ومخصصة على يد الادارة 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 العالمية والارباح، وتمثل الارباح دليلا مهما وعامل 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 الموضع 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 كل وفي هذه الحالة سوف تحتاج المنظمة الى معرفة مبيعات الصناعة الفعلية في سوقها المستهدفة، وهذا يعني تحديد منافسيها وتقدير مبيعاتهم، فمثلاً 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 زبائنها انطباعات اكثر ايجابية من منافسيها في السوق، وهذه الانطباعات بلا شك لها تأثيرها في نجاح المنظمة واستمرارها وتنشأ هذه الانطباعات لدى المنظمة وزيانها 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 المترتبة باستخدام المنتجات المباعة وما يمكن ان تتركه من اثار سلبية في البيئة.

وأشار (Mullatahiri, 2009:36) بأنه إذا فشل القطاع التجاري في تنفيذ أهداف معينة فسوف يبند أمواله، ولكن إذا فشلت المنظمات غير الربحية فإنها سوف تبند 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 وMeasurable أي قابلية القياس وتشير إلى إمكانية قياس النتائج وAchievable وهي أهداف طموحة ولكن يمكن تحقيقها والا سوف يكون لها تأثير معاكس بتبنيه الإدارة والموظفين والمتطلعين 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 اي مستندة الى الوقت الملائم يهتم الواهبين برؤية نتائج مساهمتهم لذا ينبغي ان يكون قد عُين 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 شرطاً أساسياً ينبغي توفرها لإنجاح انجازها وتحقيقها (Jonathan, 2004:5):

١. **الوضوح:** مدى وضوح الهدف 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 مرشدًا 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 الأهمية 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 وحقيقة:** ان تكون مرغوبة من قبل العاملين وتحقيق طموحاتهم وفي نفس الوقت ان تكون مقنعة لهم وهذا ينعكس على حماسهم في الاداء والإنجاز.

٥. مشروعة: أي ينبغي أن لا تكون خارج الانظمة والتشريعات والسياسات الحكومية السائدة في البلد.

٦. واقعية: ويقصد بها أن تكون ضمن قدرات وامكانيات المنظمة المادية والبشرية وأن لا تكون فوق الطاقات مما يعني استحالة تطبيقها.

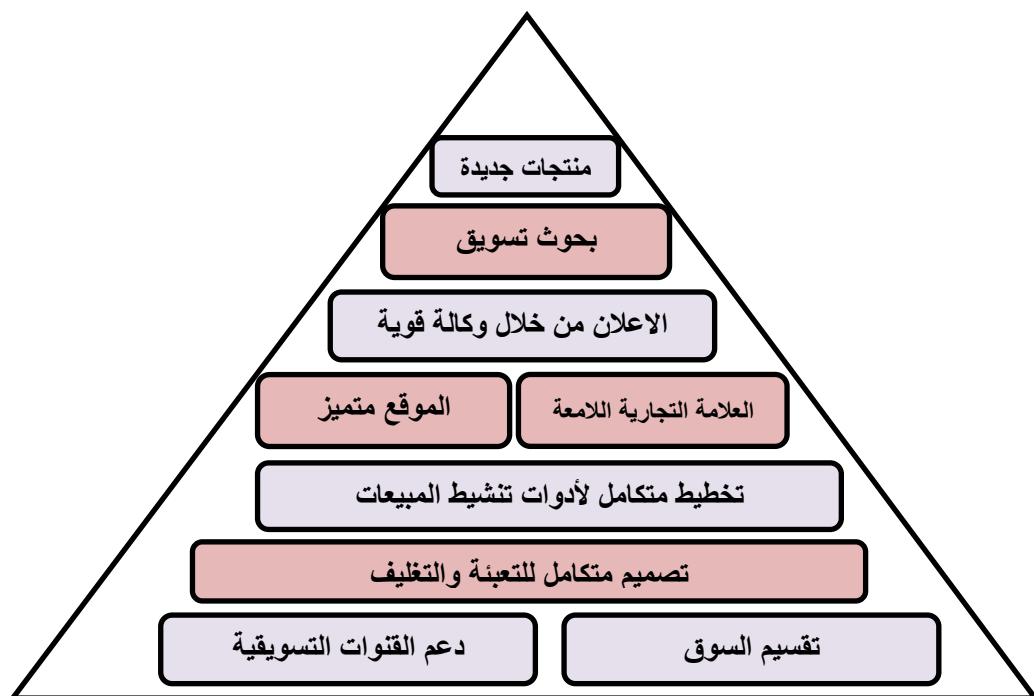
٧. قابلة للقياس: أي بالإمكان قياسها من قبل الادارة بغرض التأكيد من مستوى الانجاز وهل ان الانجاز يسير وفقاً لما هو مرسوم في الخطط اما ان هناك تحديات ادت الى الانحراف عن المسار المطلوب وهناك ثلاثة معايير لقياس الاهداف، المعيار الزمني: ويمثل الاطار الزمني المحدد لإنجاز الاهداف وفق مراحل الانجاز والمعيار 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 للتكييف والتعديل وفقاً للظروف الداخلية والخارجية.

المبحث الثالث

سبل معالجة التحديات التسويقية

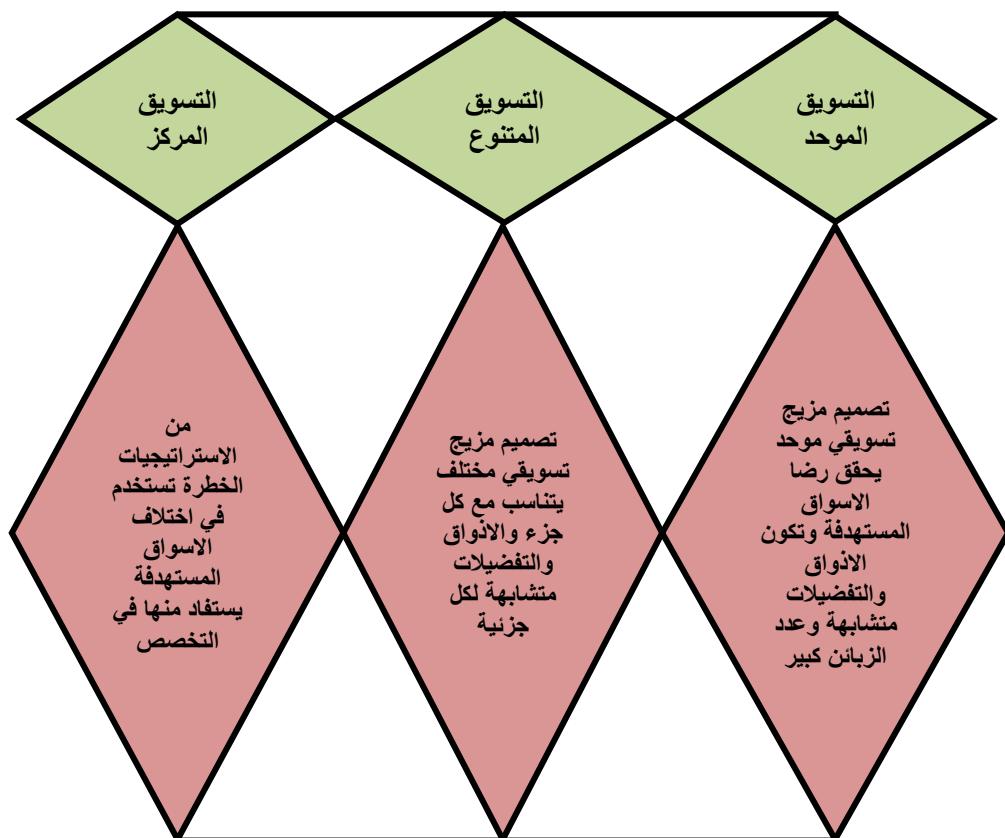
إن التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم في ظل النظام الجديد هي التحديات التسويقية والتي تتطلب بالضرورة أن تعمل المنظمات المختلفة على تطوير أجهزتها، والارتقاء بأدائها مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة؛ وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات الجديدة، لذلك لا تستطيع تلك المنظمات من مواكبة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



المصدر: عبد الحميد، طلعت اسعد، ٢٠١٢، التسويق الفعال – كيف تواجه تحديات القرن ٢١ ، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٢٠٤ .
اولاً: دعم القنوات التسويقية

تمثل القنوات التسويقية النشاطات التي تجعل المنتجات متحدة للزيائن 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 الانتشار والتي يرغب الزبون في الحصول عليها باقل جهد ووافت ممكين و يمكن 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 او وكيل وحيد في كل منطقة جغرافية يرغب المنتج فيها والتعامل معها، ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكيد 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 لمنتجات التخصصية واحياناً لمنتجات التسويق.



الشكل (١٤) استراتيجيات تسويق المنتجات

Source: Kotler, P. and Keller, L., (2006), *Marketing Management*, 12th 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، وبقصد 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 والتوفيق الملائم، واقل كافة ممكنة مع الاحتفاظ بالدرجة المرغوبة من الرقابة على قناة توزيع المنتج.

٢. استراتيجية التأثير في الزبون: وتشمل:

أ. استراتيجية الدفع باستخدام الوسطاء في تحفيز الطلب، وتسمى استراتيجية الدفع، لأن المصنع قد دفع بالمنتج من خلال قناة التوزيع ليتولى الوسطاء إغراء الزبون بالشراء، تقوم المنظمة بإغراء الوسيط من خلال منحه هامش ربح عالٍ، والمشاركة في نفقات الترويج، ومنح خصم اكبر 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 الوسطاء 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 التوسيع: 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 الوسطاء.

ث. **سياسة التعديل**: ويتم ذلك بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام قناة التوزيع مثل استبدال المنظمة لقناتها 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 معاير وغير منافس للمنتج الآخر بهدف أن تصل بأفضل صورة للأسوق المستهدفة، أما النوع الرئيس الثاني فهو تناصي، إذ تقوم قنوات توزيعية مختلفة 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 وتبعد 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

ان التقسيم هو عملية تحدد فيها مجموعة الاهداف وعادة تكون لهذه المجموعات تفضيلات متشابهة بالنسبة إلى الخصائص الشخصية وسلوكيات الشراء لمنتج معين، ان تقسيم السوق هي عملية تشخيص المجموعات المختلفة للزيائن 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 لتشغل هذه الشريحة وكسب ربح منها

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

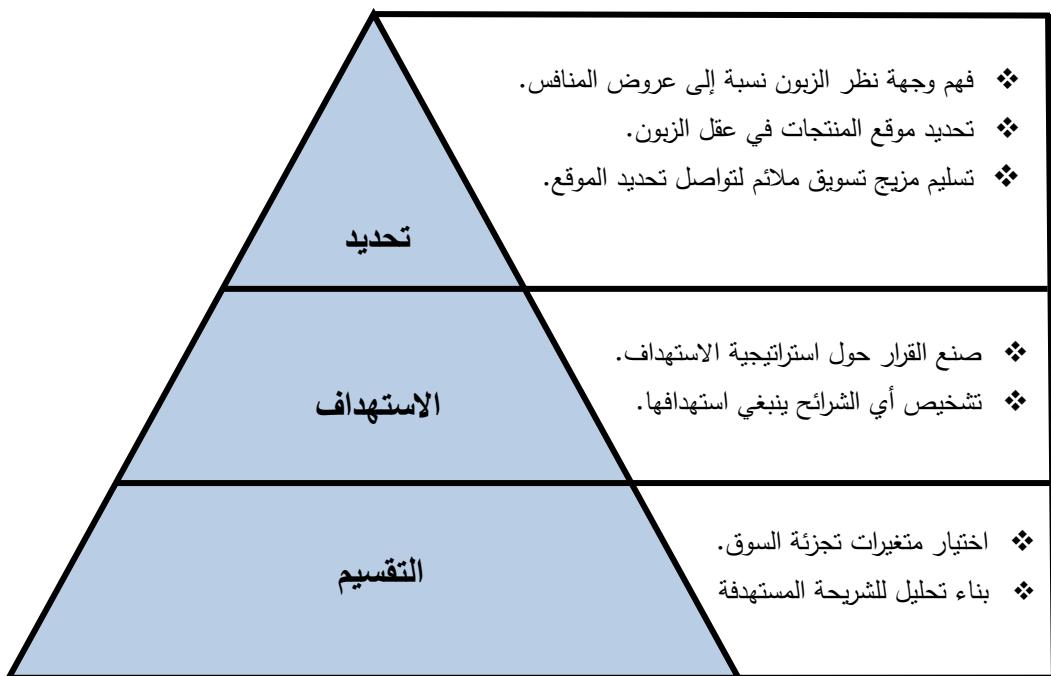
١. لهم حاجات غير ملبة بشكل مناسب من قبل المنظمات الأخرى.
٢. يمكن ان ترضيهم عروض خاصة للمنظمة.
٣. كبيرة بما يكفي لتوليد ربح.
٤. تستطيع المنظمة الوصول إليها من خلال القنوات التسويقية.

ويساعد تقسيم السوق في حسن توجيه وتركيز الجهد التسويقي 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 اعادة التخصيص للموارد التسويقية على القطاعات التسويقية المختلفة ومراعاة المتغيرات البيئية وتحديد مناطق القوة والضعف والتهديدات والمخاطر (Hollensen, 2006:67).

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

١. المساعدة على زيادة الاهتمام بإشباع حاجات الزبائن 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 والمرتبطة امام المنظمة، كما يساعد احياناً في اعادة 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 تتوقع ان تستجيب بأسلوب مشابه لعروض المنتجات (Vishwanath and Mulvin, 2001: 76)، ويشير الاستهدف إلى اختيار واحدة أو أكثر من القطاعات للمنتجات بالاستناد إلى 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 مشابهة الشكل (١٥).



الشكل (١٥) التقسيم والاستهداف وتحديد الموقع

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

ان من الملحوظ وبسهولة ان المنظمات اليوم لا تمثل إلى اجتذاب جميع من هم في السوق أو ليس اجتذاب الجميع بالطريقة نفسها فالزبائن متتنوعون ومنتشرون ومختلفون في حاجاتهم وفي ممارسات شرائهم، ومن خلال تجزئة السوق يمكن ان تشخص المنظمة مقاطع او شرائح في السوق يمكن ان تخدمها بشكل أفضل وبريج 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 مشابهة كما ان كل فرد له حاجات ومتطلبات ونوايا مختلفة لاستخدام المنتج والموارد والموقع ومواصفات الشراء وهي بعض المتطلبات، لذا فان تجزئة سوق الزبائن سوف يساعد المنظمة على تشخيص وبناء علاقات مناسبة مع الزبائن المناسب وهي تُعد من أهم الخطوات في عملية التسويق (Kotler, 2009: 192). تكون النتائج المتحققة من تعزيز فهم الزبائن وتشخيص أكثر كفاءة للموارد وفاعلية في التسويق وتحسين التنافس وهناك متغيرات رئيسة تستخدم عادة في التقسيم (Trang, 2012:4)، الجدول (١٨).

الجدول (٧): متطلبات التقسيم الفاعل

الوصف	المتطلبات	ن
ينبغي قياس الحجم والقدرة الشرائية وربحية شريحة السوق.	قابلة لقياس	١
يمكن الوصول إلى شريحة السوق وخدمتها بفاعلية.	سهولة الوصول	٢

٢	ملموعة	يجب أن تكون شريحة السوق كبيرة ومرحبة بما يكفي لخدمتها وينبغي أن تكون أكبر مجموعة ممكنة تستحق السعي ورائها ببرامج تسويق مفصلة.
٤	متمايزه	ينبغي أن تكون الشريحة متمايزه 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 الزبائن المحتمل في مجموعات

بالاستناد إلى (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 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 والأراء ومستوى التعليم. هكذا حقائق قد ثبتت 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 وأخرون قد يشترون المنتج نفسه بسبب الجودة (McDonald,2012:120).

هناك ثلات 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 ويسمى بها Ruskin and Brown, 2006:72) أنها مجموعة صغيرة من الأعمال عالية القيمة واطئة الحجم.

ثالثاً: تصميم متكملاً للتعبئة والتغليف

تُعد 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 تيسير استخدام المنتج، وتجعله اكثر اماناً، كما ان المنتجات تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات الزبائن نحو المنتجات ومن ثم تؤثر في قراره الشرائي من عدمه.

وتعتبر 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 العلبة والأغلفة من الصناعات المكملة للكثير من الصناعات التحويلية التشكيلية ذات المسار المباشر بحفظ وхран وتداول الأغذية والأدوية بأنواعها المختلفة. وأن هدفها هو الحفاظ على قيمة المواد المعبأة لأطول فترة زمنية ممكنة وبأفضل نوعية وابكر 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 الأنماط 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 اناناء 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 أن 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 إلى المتعاملين عبر العديد من الوسطاء في قنوات التوزيع المختلفة، وذلك دون أن تتلف محتوياتها أو تتسرب عند التخزين أو العرض.

٣. تلعب المنتجات الجذابة دوراً مهماً في جذب انتباه الزبون للمنتجات وإثارة اهتمامه بمحتوياتها فيقبل على شرائها ومن ثم فإن المنتج يغرى على زيادة عدد الوحدات من المنتجات متكررة الاستهلاك وإن احتواء المنتج على بيانات عن طريق المنتجات وأماكنيات استخدامها يمكن أن يكون أداة ترويجية هامة.

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

٥. تسهيل استهلاك المنتجات في الظروف المختلفة المحيطة بالزيتون مثل تسهيلات الفتح للمياه الغازية ومعليات العصائر وتسهيلات أماكنيات 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 فإنه من الضروري مراعاة العديد من الأمور عند وضع استراتيجية التعبئة والتغليف وفي مقدمة هذه الأمور ما يأتي:

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

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

٣. تحديد العلاقة بين حجم المنتجات وبين ضرورات ومتطلبات الاستهلاك لأجزاء السوق المختلفة وفقاً لعادات الشراء المتباينة والدخل والربط بين الوفورات السعرية التي يجنّبها الزيتون من شراء العبوات الكبيرة وبين تفضيل الزيتون في بعض الأحيان للمنتجات الصغيرة الحجم.

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

أ. أن تسعى التعبئة والتغليف إلى جذب الزبائن وتشجيعهم على تجربة المنتج من خلال ما تخلقه لدى الزيتون من إيحاءات رمزية، وما تعكسه في نفسه من ملامح ومزايا عن المنتجات واستخدامها.

ب. اختلاف شكل المنتجات وفقاً لنوع فالمنتجات التي تصمم للسيدات تكون في اشكال براقة، وتتصف بالنعومة والمظهر الجذاب الانبيق.

ت. ارتباط لون المنتجات بمحوياتها بالربط بين اللون للمنتجات وطبيعة المنتج وكذلك طبيعة الاستخدام وخصائص الزيون، بحيث تخلق التعبئة والتغليف انطباعات سلبية او إيجابية، 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 تعليف 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 تشويط المبيعات

يلعب تشويط المبيعات دوراً استراتيجياً وتكتيكياً في مزيج الاتصالات التسويقية وهو يتعلق بجعل الزيون يقوم بأمور 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 تصرفًا للزيون في المستقبل (Dahlen, et. al, 2010: 429).

ان الغرض من تشويط المبيعات هو وضع عملية البيع والمنتج في إطار دراميكي يجعل الزيون المتوقع يشتري المنتج ويميل تشويط المبيعات أيضاً إلى تسلیط صورة واجتذاب شعبية. ويوجد قائمة من الأهداف الأساسية لنشاطات تشويط المبيعات وهي (البكري، ٢٠٠٦، ٢٣٠، ٢٠١٢) و (Dasgupta, 2007: 114) و (Beamish, 2007: 102) و (Risitano, 2006: 6) و (Dahlen, et. al, 2010: 429) و (Risitano, 2010: 197) :

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

٢. المساعدة على تحويل الزيون المحتمل إلى زيون فعلي: ان الزيائين المحتملين متوعين وعادات شرائهم تختلف اختلافاً واسعاً فيمكن ان تتغير عادات شرائهم وفق نشاطات تنشيط مبيعات معينة يجعلهم يشترون المنتج في اغلب الوقت.
٣. تشجيع التجربة ثم تبني المنتج الجديد في النهاية: ان عرض العينات وتجربة المنتجات أمام الزيون قد يجعل البعض يصبح زبوناً للمنتج الجديد.
٤. اجتذاب الزيون المحتمل من المنافس: يهدف تنشيط المبيعات إلى كسر رابط الولاء ما بين الزيون المحتمل مع المنافس فيمكن لتنشيط المبيعات ان يعرض نشاطات مثل منافع إضافية لإقناع الزيون 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 بطاقة تسوق يمكن استخدامها في تكرار الشراء وذلك لاستدامة الزيون.
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 ت تعرض إلى الزيون، أما زيادة المبيعات أو تقليلها فتعني زيادة عملية التسوق، فعلى سبيل المثال يمكن للبائع ان لا يركز على أهمية السعر مع زيون معتاد على شراء المنتجات أو العلامات التجارية الغالية اي ان تنشيط المبيعات هي إحدى الطرق الرئيسية لتعزيز ولاء الزيون.
٧. حث الزيائين وتشجيعهم وتحفيزهم على الشراء: ويتم ذلك بعدة وسائل كتوزيع العينات، وتخفيف سعر البيع، ووضع برامج اجتماعات مع الزيائين، والعمل على أن تكون الرسائل الإعلانية وجهود البيع الشخصي مثيرة ومحفزة لبواعث الشراء لدى الزيائين.
٨. المحافظة على الزيائين الحاليين: فكثيراً ما تلجأ المنظمات من أجل المحافظة على حصتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة إلى استمالة الزيائين 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 الزيائين 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 التجرببي والمكرر: تكون المنتجات الجديدة عرضة لخطر الفشل في السوق وعلى وجه الخصوص في السنة الأولى من تقديمها، لذلك تدعو الحاجة لدعم ترويجي لتشجيع السلوك الشرائي التجرببي 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 تشغيل المبيعات، ويبيرز هذا الدور في زيادة وضوح الجانب اللامحسوس في اختيار المنتجات.

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

ان سبب تشغيل المبيعات الذي يعتمد على التجربة هو ان التجربة هي الخطوة الأولى في عملية تبني المنتج من قبل الزبائن، لذا تقنيات التسويق التي تطبق هذه الاستراتيجية لها فرصة اكبر لتأديي إلى مبيعات فعالية وتمكن المنفعة الرئيسية وراء تشغيل المبيعات أنها تعطي للزبائن قدرة الاختيار ولكن في الوقت نفسه هناك إمكانية ظهور تأثير سلبي في تفضيلات المنتج ما ان ينتهي التشغيل عن المبيعات، تحدد خصائص تشغيل المبيعات وكيفية تطبيقها إلى أي مدى يمكن تجنب هذا التأثير السلبي (DelVecchio, et.al, 2006:203) تشغيل المبيعات على اساس نقيي وغير نقيي ان تشغيل 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 لأن الزبائن يستخدم السعر كإشارة خارجية لتحديد جودة المنتج (Agarwal and Teas, 2002:213)، لذا هناك من يعتقد ان تشغيل 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 للزبائن لن يتاثر(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 تشغيل المبيعات من أهم الموضوعات التي تشغل فكر المسوقين وأكثرها صعوبة، فأهمية قياس فاعلية تشغيل المبيعات تتبع 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 تشغيل المبيعات تحديات كثيرة تتعلق بالتكلفة والإمكانيات المتاحة للفياس، (Beamish,

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

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

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

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

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

٤. **عينة من الموزعين:** وهي أداة لقياس المبيعات للعلامات والعروض في المحلات وفي نقاط البيع لعدة منتجات، إذ تسمح بمتابعة مستمرة ووفق مراحل منظمة تoward 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 تشغيل 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 يقابلة 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 تشغيل المبيعات المستخدمة معهم.
٣. تحديد الفترة الزمنية التي تستغرقها عملية التشغيل، فإن إطالة الفترة تحمل المنظمة الكثير من النفقات والتي قد لا تقابل مستوى المبيعات المتتحققة والعكس.
٤. الاختيار الدقيق للأسلوب المستخدم في تشغيل المبيعات، لأن كل أسلوب ووسيلة تترتب عليه تكلفة معينة وتتأثر محدد في الأهداف المستهدفة.
٥. تقدير الفترة الزمنية المناسبة لتنفيذ البرنامج الترويجي.
٦. يجب تقدير الميزانية المناسبة لتكليف تشغيل 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 لرؤيه 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 وتركيبة 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 والى من؟ (Sweeney, 2008: 14) و(Wood, 2009: 139) و(Scott, 2009: 102) و(Kolb, 2006: 278) و(Kurtz, 2012: 124)

١. النص: من خلال استخدام اقل عدد ممكن من الكلمات يمكن لكاتبى النصوص ان يجذبوا اهتمام القارئ بتقديم المعلومات المتربطة للزيائن الحالين والمحتملين والسبب في ذلك هو ان

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

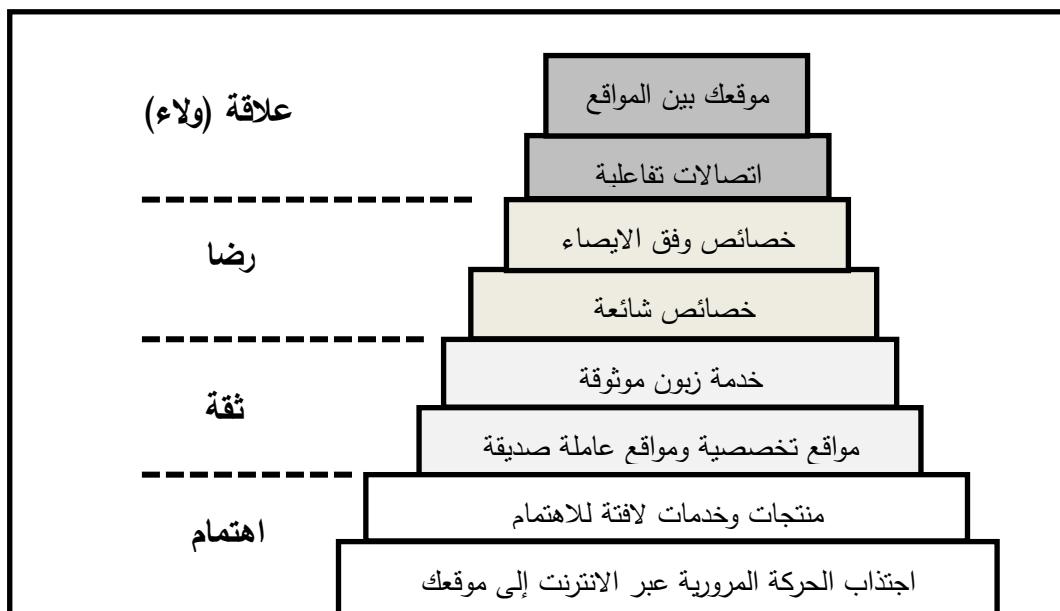
٢. **المحتوى:** تشمل مهام المسوق عبر الانترنت مراجعة وتحرير النصوص والرسوم مع ضمان الاستخدام الصحيح للكلمات المفتاحية لترتيب محركات البحث العالمية المرتبة، لذا ينبغي استخدام الكلمات المفتاحية لصفحات الموقع في عنوانين الصفحات وفي جميع عناصر النصوص في الصفحة، هناك أوجه مهمة أخرى وهي معلومات الاتصالات المتوفرة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

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 تنشأ وبعناية لتعطي خبرة مشاهدة مرضية لزيون الموقع يوصي المصممون باستخدام الخلفيات الخفيفة لعناصر نصوص غامقة وتباين ملائم، الألوان وأسلوب الخطوط من المؤشرات الواضحة لارتباطات 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 لزيون بان يدير الصفحة في أي اتجاه. كما ان مستخدم الانترنت قد لا يصل إلى الصفحة الرئيسية أول الأمر؛ لأن 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 بتقليل 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 يطفئ الصور البيانية في متصفح الانترنت توفيراً للوقت، لذا من الضروري توفير المعلومات بشكل نصوص إذا لم تظهر الصور، سوف تحمل هذه النصوص البديلة بدلاً 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 لأول مرة تبدأ خبرته عبر الانترنت في المستوى السفلي من الهرم ثم تمضي صعودا إلى الطبقة الأعلى ثم الطبقة الأعلى، فإذا لم تلبى بعض الحاجات الأساسية فان اختلاف الخصائص الشعبية لن تحافظ على خبرة الزبون مع عملك عبر الانترنت. يمكن القيام بجميع الخطوات مرة واحدة أو تنتشر وفق الزيارات، لذا أفضل الموقع هو الموقع الذي يلبي حاجة الزبون ومتطلباته في كل طبقة من طبقات الهرم .(Neuman, 2007:30)

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

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

سادساً: العلامة التجارية اللامعة

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 الملمسة ولكنه يختلف عن الاصول غير الملمسة بانه غير قابل للاستفاده ولا يوجد له تاريخ لانتهاء(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: لأن الاسم يوجه الدماغ نحو اتجاه معين وبالذات نحو المنتج الجديد.
٢. المنافع: ان الاتجاهات ينبغي ان تترجم الى منافع فعلية، مثل اتجاه المتانة ينبغي ان يترجم الى منفعة وظيفية.
٣. القيم: الاسم يخبرنا بشيء اخر حول قيم المنتج الجديد، فعندما تطرح المنظمة مرسيدس منتجًا جديداً، فان اسم هذه المنظمة يعطي مدلولاً حول القيمة لذلك المنتج الجديد.

٤. الثقافة: ان الاسم يقدم ثقافة معينة، منظمة مرسيس 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.

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

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

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 أعلى لأن الاسم لديه قدرة تفاوضية أعلى وأيضاً الاسم يعطي المنظمة قدرة اعظم على طرح المنتج الجديد لأن الاسم أكثر اعتمادية، وسرعة قبول وتبني المنتج الجديد في السوق.

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

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 وتعزز الحبل الواصل بين المنظمة وزيائتها ونظراً لما تقدمه من وظائف متعددة للمنظمة ولخدمتها.

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 خيارات لتحليل قيمة العلامة التجارية فهناك تقييم لأسم العلامة التجارية من قبل صناع السياسة ومنظمات الوجهة وما إلى ذلك ويعدون الجهة المجهزة أو المرسلة أما خيارات التقييم الأخرى فتشمل المعرفة بالعلامة التجارية التي تستند إلى القيمة المدركة للعلامة التجارية من جانب الزبائن (المستلم). هذه المعرفة بالعلامة التجارية تشير إلى إدراك الزبون الذي يستند إلى

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

ثقافة العلامة التجارية هي كالتي يصفها (Bopper, 2011:17) هي التزام أصحاب المصالح وسلوكهم تجاه ما تعدد 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 تعبّر عن كيفية إدراكتها داخلياً 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 تعبّر عن خبرة الأفراد بالوجهة هذه وأشار (17: 2011: Bopper,) 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 وتحل التماسك وهذه المكونات من عناصر العلامة التجارية تكمّل 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 الوسائل 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(Kotler, 2006:344) و(Morgan et al., 2004:29)

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 التوجّه 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 العالمة مأخوذاً بموجب رخصة من قبل مالك العالمة الأصلي او قد يقوم المنتج بالتصنيع تحت مظلة اسمه الخاص وعلى الرغم من انه في كثير من الأحيان يكون اسم المصنع هو الأكثر استخداماً، الا ان التجار الذين يقومون بإعادة عملية البيع يستخدمون اسماءهم الخاصة.

٣. قرار وضع او تسمية اسم العالمة: امام المنظمات اربع استراتيجيات رئيسية لاختيار اسم العالمة 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 يتتأثر اسمها.

ب. استراتيجية عالمة الأسرة: ان اسم الأسرة له ميزة وهي تقليل مصاريف البحث والتطوير لأنه لا حاجة للبحث والتطوير بشكل كبير ولا حاجة للبحث عن اسم او انفاق نفقات ضخمة ذات كميات هائلة فإذا 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 استراتيجيّة اسم العالمة: ان استراتيجيّة اسم العالمة تختلف وفق الوظيفة التي يؤديها وان هناك ثلاثة انواع من استراتيجيّة العالمة:

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

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

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

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 احالة الاسم: لا بد ان تقوم المنظمات بدراسة نقاط قوة الاسماء وضعفها الموجدة لديها وخصوصاً عند قيامها بطرح منتج جديد ربما تكتشف المنظمة ان عليها عمل احالة لاسمها بسبب تغير اذواق وفضائل الزبائن، وكذلك وجود منافسين جدد او عند قيامها بطرح منتج جديد فتقوم بطرح اسم جديد بما يناسب هذا المنتج فتعمل على احالة 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 وادارة ورقابة وتنسيق النشاطات والفعاليات الاعلانية للمعلنين اي المنظمات الراغبة في حملات اعلانية وتقوم وكالة الإعلان بجملة وظائف أهمها (العلاق وربابعة، ١٩٩٨: ٢٢٣) و(الزغبي، 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 للزيون النهائي المستهدف وتحديد النقاط الإعلانية التي سيتم التركيز عليها في الإعلان.

ولا تقتصر مهمة وكالة الإعلان على إعداد الإعلانات وكل ما يتعلق بها، وإنما يمتد دورها إلى القيام بمساعدة المعلن في رسم سياساته 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. تتمتعها بخبرات غنية من خلال تعاملها مع عدد كبير من المعلنين ووسائل الإعلان.

٢. تتمتعها بالحيادية وبعدها عن التأثر بوجهات نظر وسائل الإعلان مما يكسبها المصداقية.

٣. إنها تضم في عضويتها عدداً من المتخصصين والخبراء في مجال النشاط الإعلاني.

وبينجي 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 بها لمرات عديدة في سبيل تثبيت الفكرة في ذهن مستقبل الرسالة بل والإلحاح على السامع أو القارئ لتقبل الفكرة الجديدة موضوع الرسالة.

٢. الاستمرار: تقيد عملية الاستمرار في بث الرسالة الإعلانية في فترات متعددة لحفظ على صلة بين الزيون والمنتجات وإيجاد نوع من الولاء لمنتجات المنظمة.

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

أ. اسم المنتج قد يحتاج إلى زمن لإدراكه من قبل الزيون خاصة بعد دخول أسماء أجنبية.
ب. غالباً ما يحتاج الزيون لفترة زمنية ليست قصيرة للتحول من استهلاكه لعلامة تجارية أو منتج معين إلى استهلاك منتج آخر.

ت. قد تحول الأسباب المادية الراهنة لدى بعض الزيائن 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 إلى وكالات الإعلان وهي

(الزغبي، ٢٠٠٩: ٢٥٨)

١. الزيادة المضطربة في حجم النشاط الاقتصادي تمثل في زيادة عدد المنظمات في كافة القطاعات مما أدى إلى ازدياد المنافسة بينهما والعمل على جذب أكبر عدد من الزيائن لشراء المنتجات.

٢. التناقض في مجال المنتجات جعل من الإعلان أحد الأدوات الأساسية في ترويج تلك المنتجات حتى وصل الأمر بالإعلان في أن يصبح مجالاً للتناقض أيضاً لجذب أكثر من المعلنين في التعامل مع وكالات الإعلان.

٣. اكتفاء المقومات الخاصة بمهنة الإعلان في توزيع المهام الفنية على تخصصات مختلفة كالتحرير والتصميم والرسم والتلوين، فضلاً عن المهام التسويقية الأخرى المتعلقة بالإعلان كدراسة السوق والزيائن والوسائل.

٤. حاجة القطاعات التسويقية المختلفة لتوفير أجهزة قوية تمكنها من القيام بمهام العملية الإعلانية نيابة عن المعلن في تلك القطاعات.

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

٦. ظهور وسائل إعلانية جديدة تتميز كل واحدة منها بعدد من الخصائص تختلف عن مثيلاتها من الوسائل الإعلانية 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 بالباحث والباحثين وفق الخطوات الآتية (بازرعة، ٢٠٠٣: ١٤٢) و (عبد الحميد، ٢٠١٥: ٢١٧):

١. **تحديد المشكلة وأغراض البحث وأهدافه:** قبل ان يبدأ الباحث التسويقي دراسته عليه ان يبحث عن تفسير للظواهر المحيطة بمشكلته 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 اختيار السعر الثابت او المتغير؟ ومن فان اهدف البحث التسويقي تتحدد في معرفة ما المعلومات الازمة 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 الازمة لبحثه واساليب وطرائق جمع البيانات، ويقوم بتحديد تكالفة البحث المبدئية تمهدًا للمواعدة بين التكلفة والعائد. ويتضمن تصميم البحث التسويقي ثلات 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 الاولية وهي التي تعد خصيصا للدراسة، وتتقسم بدورها الى ثلاثة 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 و زمنية 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 وتشتيته ؛ 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 ومحدداً 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 الباً تبعاً لظروف البحث وطبيعة العينة.

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

٤. ترميز الاستثمارات ومراجعةها: 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 استثمارات الاستبيان تُعد وسيلة تتطلب عملية تفريغ لما احتوته من بيانات ضمن جداول معدة بطريقة تمكنا من تحديد المتغيرات المطلوب دراستها، وايجاد العلاقات المختلفة بينها تمهدنا لعملية التحليل التالية.

٦. التحليل والنتائج والمقترنات: 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 المترادفة 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. المقترنات: هي الحلول التي يقترحها الباحث التسويقي للمشكلة او موضوع الدراسة في ضوء ما اسفرت عنه النتائج مع بيان مميزات ومشكلات كل بديل والطرق التي يمكن استخدامها للتقليل من الاثار السلبية، او اساليب التغلب عليها ان امكن، فلا ينبغي ان يكتفي الباحث

عرض 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، والمقترنات بطريقة متسقة تسهل على الادارة الاستفادة منها.

تاسعاً: المنتجات الجديدة

تلعب المنتجات دوراً رئيساً في توجيه مختلف انشطة 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 تل JACK المنظمة الى اسلوب المنتجات الجديدة كأحد الاساليب الضرورية والالزمه لمواجهة تلك التحديات.

يعرف المنتج الجديد بأنه "اي شيء يتم تقديمها الى السوق بشرط عدم وجود خبرة سابقة لدى الزبون والمنظمة بهذا المنتج" كما يُعد منتجًا 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 تموض المنتجات: تعمل المنظمة في هذه الحالة على اعادة تموض 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.

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

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

٢. تشجيع 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. الالذ بفوائد التقانة الحديثة التي تؤدي الى زيادة الكفاءة التشغيلية للمنظمة وخفض التكاليف وتحسين الجودة.

٥. تعزيز مركز المنتج في الأسواق من خلال تحديد الدقيق لاحتياجات الزبائن ورغباتهم والتي تتعكس 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 تمكّنها 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 ثلات استراتيجيات أساسية 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 تتعدد بواسطة السوق مع الالذ قليلاً بالاعتبار نوع التقنية المستخدمة، ان حاجات الزيتون 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 بأنه 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 تتنج 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.

٢. **استراتيجية التفاعل المتبادل للوظائف:** ان تقديم المنتج الجديد وفقاً لوجهة نظر هذه هي مهمة وظائفية متبادلة ومترادفة في طبيعتها وتتطلب التعاون ما بين التسويق والوظائف الالى 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 الزيون يمر في خمس مراحل لتبني المنتج الجديد والتي من خلالها يمكنه من قبول المنتج وهي (الديوه جي، ٢٠٠٣:١٤٣):

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

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

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

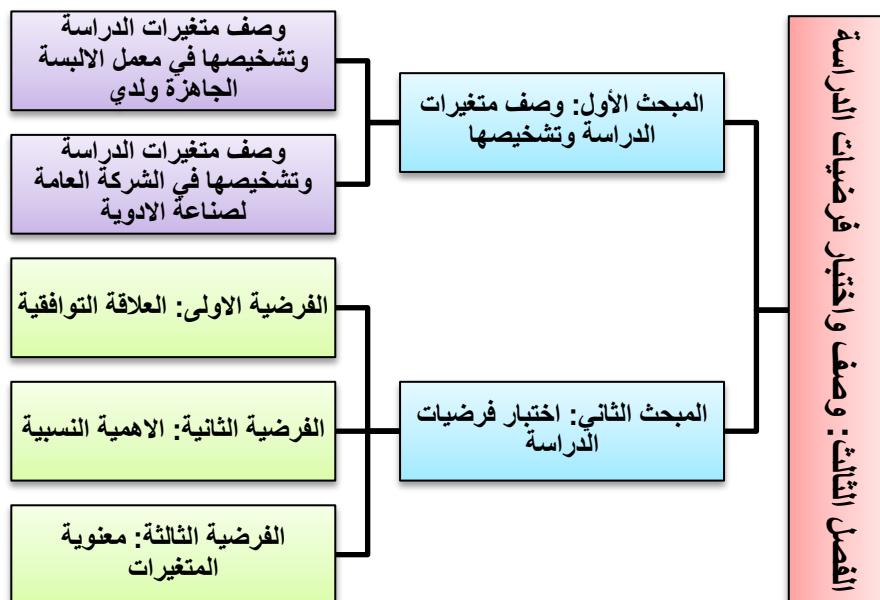
٥. **الاختيار:** المشتري يقتني المنتج ويمكن ان يتوقع في استخدامها لتقى بحاجاته وتستخدم الانشطة الترويجية لتحفيز حالة اعادة الشراء.

الفصل الشان

الفصل الثالث

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها واختبار فرضياتها

تمهيداً لصياغة استنتاجات ومقترحات الدراسة كان لابد من وصف إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، ومن ثمّ اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية في المنظمتين المبحوثتين باستخدام المتاح من الأساليب الإحصائية ذات العلاقة لذلك تشمل 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	
		اتفاق		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 الزيون								
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 اتفاق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل(17.6) وللمحايدين 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 منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري(0.67279) وبوسط حسابي(2.4200)، وكذلك المؤشر(X3) والذي ينص على انه (يتعدى على منظمتك 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 الاقراد 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 عزرت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر(X10) والذي ينص على انه(تواجه منظمتك 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 (يخفي على منظمتك 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 الاقراد 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 عزرت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر(X13) والذي ينص على انه(تعاني منظمتك من قلة الموارد المتاحة لديها) الذي جاء بانحراف معياري(0.60744) وبوسط حسابي(2.7200)، وكذلك المؤشر(X14) والذي ينص على انه(تعاني منظمتنا 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 اقسام منظمتنا بشأن التعامل مع التقانة) 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 الاقراد المبحوثين، اذ تبين ان(65.2) من الاجابات جاءت بدرجة اتفق، وبالمقابل كانت الاجابات

الاخري لعدم الاتفاق وبمعدل(13.6) وللمحابيد كانت(21.2)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري(0.718094) وبوسط حسابي قيمته(2.516)، ومن اهم المؤشرات التي عزرت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر(X18) والذي ينص على انه(تجاهل 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، وبال مقابل كانت الاجابات الاخري لعدم الاتفاق وبمعدل(13.6) وللمحابيد كانت(33.2)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري(0.71219) وبوسط حسابي قيمته(2.396)، ومن اهم المؤشرات التي عزرت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر(X23) والذي ينص على انه(يتغدر على منظمتك تامين المعلومات الخاصة بإنجازاتها المتحقق) 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، وبال مقابل كانت الاجابات الاخري لعدم الاتفاق وبمعدل(17.6) وللمحابيد كانت(23.2)، ويدعمه قيمة الانحراف المعياري(0.747132) وبوسط حسابي قيمته(2.416)، ومن اهم المؤشرات التي عزرت نسبة الاتفاق الايجابي هو المؤشر(X29) والذي ينص على انه(تواجه منظمتك صعوبة عند تامين حصتها السوقية) الذي جاء بانحراف معياري(0.67006) وبوسط حسابي(2.6000)، وكذلك المؤشر(X27) والذي ينص(تحمل 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(تقدمن المنظمات المنافسة لمنظمتك منتجات تفوقها تميزاً وأقلها تكلفةً) 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، وبال مقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل(10.4) وللمحايدين 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(تعمل 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، وبال مقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل(6.8) وللمحايدين 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 الأدوية.

الجدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والوسط الحسابي

في الشركة العامة لصناعة الأدوية

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية						ت	
		اتفاق		محايد		لا اتفاق			
		النسبة	النكرار	النسبة	النكرار	النسبة	النكرار		
(١) 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	
(٢) 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	
(٣) 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	
(٤) 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	
(٥) 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	

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

1. 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 اتفاق، وبال مقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل (11.66) وللمحايدين 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 (تمد 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 (يتذرع 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) وللمايد 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 (تفقر 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) وللمايد 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 (تحكم 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) وللمايد 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 (تجاهل

منظمتك أنشطة التغذية المرتدة من زبائنها) الذي جاء بانحراف معياري(0.58298 وبوسط حسابي(2.7073)، وكذلك المؤشر(Y18) والذي ينص(تجاهل 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 اتفاق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل(14.78) وللمحايدين(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(تصريح منظمتك بأشياء وتمارس أنشطة خلافاً لما تعلمه) 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(يتعدز على منظمتك تامين 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 اتفاق، وبالمقابل كانت الاجابات الاخرى لعدم الاتفاق وبمعدل(11.54) وللمحايدين(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(تحمل 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(تقديم المنظمات المنافسة لمنظمتك منتجات تفوقها تميزاً وأقلها تكلفةً) الذي جاء بانحراف معياري(0.60761) وبوسط حسابي(2.7154)، وكذلك المؤشر(Y29) والذي ينص على انه(تواجه منظمتك صعوبة عند تامين 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) وللمحايدين 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 (تجاهل منظمتك عمليات استطلاع الرأي عن مدركـات الزبائن) الذي جاء بانحراف معياري (0.53181) وبوسط حسابي (2.7886)، وكذلك المؤشر (Y31) والذي ينص (يتم تفضيل المنتجات الأجنبية على حساب المنتج المحلي لمنظمتك) 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 منظمتك) 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) وللمحايدين 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 منظمتك من ميزانية لا يتماشى مع مجموعة الأهداف التسويقية المتواخدة) الذي جاء بانحراف معياري (0.52500) وبوسط حسابي (2.7724)، وكذلك المؤشر (Y39) والذي ينص (هناك حلقات مفتوحة بين الأهداف التسويق وبين عملية تحقيق الكفاءة في منظمتك) الذي جاء بانحراف معياري (0.55917) وفي وسط حسابي (2.7317)، وكذلك المؤشر (Y40) والذي ينص على انه (تضع منظمتك 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) (*)

متغيرات التحديات التسويقية	نسب الاتفاق في (A)	نسب الاتفاق في (B)	الانحراف المعياري في (A)	الوسط الحسابي في (B)	الوسط الحسابي في (A)	الانحراف المعياري في (B)	الوسط الحسابي في (B)
تحديات التسويق الاجتماعي	51.6	70.56	0.755638	0.657928	2.34	2.588	
تحديات الكفاءة الفاعلية	51.6	72.18	0.709306	0.580646	2.488	2.640	
تحديات التقنية التسويقية	61.2	64.14	0.636572	0.693704	2.532	2.551	
تحديات الاتصالات التسويقية	65.2	69.26	0.718094	0.670772	2.516	2.583	
تحديات إدارة الجودة التسويقية	53.2	66.66	0.712119	0.73758	2.396	2.518	
تحديات المنافسة التسويقية	59.2	72.38	0.747132	0.67446	2.416	2.608	
تحديات ادراك الزيون	70.8	81.28	0.668982	0.551158	2.604	2.752	
تحديات الأهداف التسويقية	66.8	76.1	0.605238	0.59696	2.60	2.687	
المعدل العام	59.95	71.57	0.694144	0.645401	2.4865	2.6158	

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 تقلع حالات الاختلاف بين زبائنها عند تقديم منتجاتها، فضلاً عن وجود حالة الضعف في ادراك الزبائن لقيمة منتجات المنظمة المبحوثة لتغيير حالات الترويج المعزز لتشخيص مدركات الزبائن.

(*) المنظمة (A) متمثلة بمعمل الألبسة الجاهزة ولدي والمنظمة (B) ممثلة 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 الرئيسية الاولى :

"لا توجد علاقة توافقية معنوية للتحديات التسويقية مجتمعه وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمتين المبحوثتين" ويترقب 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 الزيون

في حين بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات ادراك الزيون 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 الزيون.

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

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

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 الزبائن

في حين بلغت قيمة اختبار كاي سكوير المحسوبة لمتغير تحديات ادراك الزبائن 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 الزبائن.

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

		(B) كاي سكوير للمنظمة	
58.772	المحسوبة		
22.36	الجدولية		
40.293	المحسوبة		
21.02	الجدولية		
65.171	المحسوبة		
23.68	الجدولية		
60.537	المحسوبة		
23.68	الجدولية		
40.333	المحسوبة		
22.36	الجدولية		
38.057	المحسوبة		
22.36	الجدولية		
85.528	المحسوبة		
21.02	الجدولية		
52.854	المحسوبة		
22.36	الجدولية		

N=123

عند مستوى معنوية (0.05)

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

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

الجدول (١٣) يعرض المقارنة لاختبار كاي سكوير (Chi-Square) للمنظمتين (A) و (B)

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

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(55.19) وهى اكبر من القيمة الجدولية البالغة (21.02) وكلا المنظمتين عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤشر الى ان المنظمة (A) يوجد لديها علاقة تواافقية ادنى من العلاقة التواافقية للمنظمة (B) وتتفق هذه النتائج مع دراسة Grundey,2011 حول ضرورة الوقوف على تغيرات اذواق الزبائن بين الحين والآخر والاستماع لمقتراحاتهم بأهمية بالغة وتقديم المنتجات بأسعار مناسبة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

" تتبادر الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثين " وينتفرع عنها:

اولاً: " تتبادر الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في معمل الالبسة 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

والمتغير الثالث (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي) وفي المرحلة الخامسة دخل متغير تحديات التقنية التسويقية بنسبة (198.39) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية) وفي المرحلة السادسة دخل متغير تحديات الأهداف التسويقية بنسبة (221.62) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع والمتغير الخامس (تحديات المنافسة التسويقية وتحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية وتحديات التقنية التسويقية) وفي المرحلة السابعة دخل متغير تحديات الاتصالات التسويقية بنسبة (229.80) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع والمتغير 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 متغير تحديات ادراك الزيون بنسبة (237.31) ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والمتغير الثاني والمتغير الثالث والمتغير الرابع والمتغير 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 الأهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية للمنظمة في معمل الالبسة

الجاهزة ولدي

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

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

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 الزيون، وعلى وفق ما ظهر من نتائج فان الأهمية النسبية للتحديات التسويقية تختلف من متغير الى اخر، عليه تقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "تبين الأهمية النسبية للتحديات التسويقية في معمل الالبسة الجاهزة ولدي".

ثانياً: "تبين الأهمية النسبية للتحديات التسويقية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"

يتم التوصل الى مدى الأهمية 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 والمتغير الخامس (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

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

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

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 الزيون، وعلى وفق ما ظهر من نتائج فان الأهمية النسبية للتحديات التسويقية تختلف من متغير الى اخر ، عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص "تبين الأهمية 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	معلم 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 الكفاءة والفاعلية
4	تحديات الكفاءة والفاعلية	تحديات التقنية التسويقية
5	تحديات الأهداف التسويقية	تحديات المنافسة التسويقية
6	تحديات الأهداف التسويقية	تحديات الاتصالات 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.

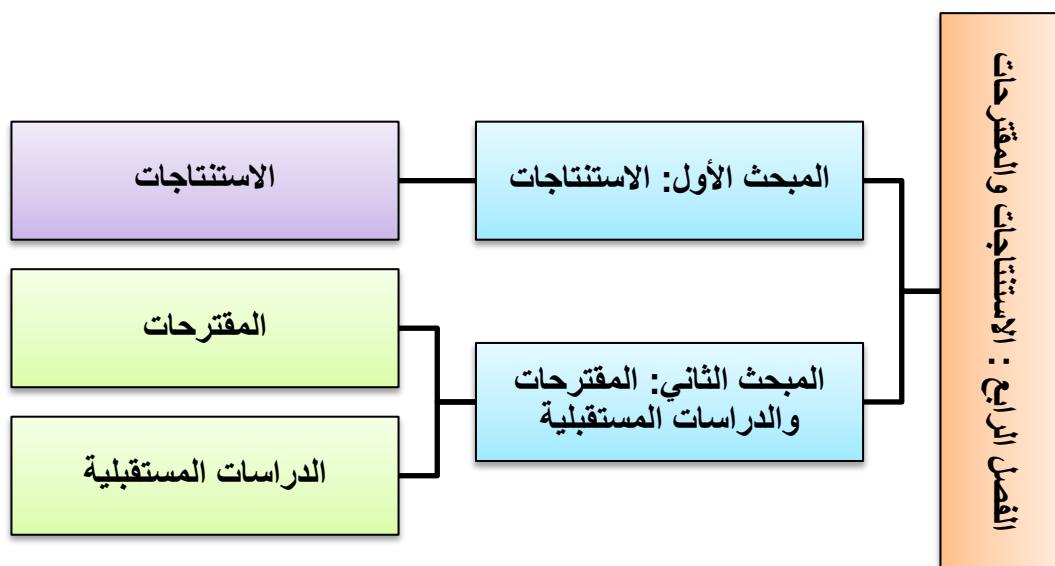
يتضح من خلال الجدول (١٦) ان الاهمية النسبية في المنظمة(A) كانت تحديات المنافسة التسويقية في المرتبة الاولى اما في المنظمة (B) كانت تحديات التقنية التسويقية في المرتبة الاولى ثم تأتي تحديات إدارة الجودة التسويقية وتحديات التسويق الاجتماعي وتحديات الكفاءة والفاعلية بنفس المرتبة في المنظمتين وكانت تحديات 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 المنظمتين، وهذا يؤكّد على ان الاهمية النسبية لمتغيرات التحديات التسويقية تتباين بين المنظمتين المبحوثتين 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 المقتراحات 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 اساساً لها، ومن جانب اخر تمثل الاستنتاجات الركيزة الاساسية لوضع المقترنات وصياغتها، التي يراها الباحث ضرورية للمنظمات عينة الدراسة، وترتبط هذه الاستنتاجات بالجانب النظري فيما يختص الجزء الآخر بالاستنتاجات التطبيقية المستندة الى نتائج التحليل الاحصائي.

١. التحديات التسويقية تمثل 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 تحول إلى تحديات تسويقية وإن 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 المنظمتين المبحوثتين 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 المنظمتين المبحوثتين 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 المنظمتين المبحوثتين 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 المنظمتين المبحوثتين.

٨. ان المنظمتين المبحوثتين نشاطها خجول في تحليل استراتيجيات المنافسين الحالية، وعدم تشخيص نقاط قوتها 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 المنظمتين المبحوثتين والتدخل في ما بينها، فضلاً عن عدم توافقها مع الاهداف المنظمية 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 المنظمتين المبحوثتين.
١١. من خلال مقابلة المسؤولين في المنظمتين المبحوثتين ومناقشة آلية العمل فيها، تم تأثير غياب التشريعات الحكومية التي تحمي الصناعة الوطنية، وذلك من غزو البضائع الأجنبية المستوردة التي أثبتت ضرراً كبيراً وبماشراً بعموم الصناعة الوطنية.
١٢. يؤخذ على المنظمتين 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 الالبسة الجاهزة ولدي، وان كانت النسبتين متقاربيتين.
١٤. ان اهمية التحديات التسويقية في معمل الالبسة الجاهزة ولدي تتبع 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 الزيون)، 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 الزيون)، وهذا يؤشر الى الاختلاف في ترتيب الاهمية النسبية للتحديات التسويقية في المنظمتين المبحوثتين.
١٥. بينت نتائج (Chi-Square) وجود علاقة توافقية للتحديات التسويقية مجتمعة وعلى مستوى كل متغير من متغيراتها في المنظمتين 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 و التعامل معها بحذر منطقي يقود الى الامثلية في الاداء ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني

المقترحات والدراسات المستقبلية

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

اولاً: المقترحات

١. ترسیخ مفاهیم التحدیات التسويقیة ومتغیراتها فی المنظمتین المبحوثین والعمل علی دعم هذه الفکرة الجدیدة من قبل الادارۃ وتحفیز العاملین من اجل تبني هذه الثقافۃ نتیجة لغایب المعرفة بھذا الموضوع فی المنظمتین المبحوثین.
٢. علی المنظمتین المبحوثین ان تقدم اهتماماً کبیراً للتحديات التسويقية لما له اثر کبیر علی الزیائن ومن ثم فان له تأثیر علی الحصة السوکیة للمنظمتین المبحوثین.
٣. تحقيق التعاون بين المنظمتین المبحوثین والمؤسسات التعليمية العالیة (جامعة الموصل) مثلاً لاجل تنظیم المحاضرات والندوات التعريفیة والتعلیمیة، الى جانب الاستفادة من الخبرات التراکمیة فیها، لما يمتلكه القائمون فیها من خبرة كبيرة ومعرفة واسعة حول امکانیة النھوض بواقع المنظمتین المبحوثین.
٤. علی ادارۃ المنظمتین المبحوثین التركیز علی تشخیص التحدیات التسويقیة فی ضوء حاجة المنظمتین المبحوثین والبیئة العراقیة.
٥. ضرورة زیادة الاهتمام بالجانب التسويقی والعمل علی معالجة التحدیات فی میدان العمل من قبل الادارۃ فی المنظمتین المبحوثین.
٦. العمل علی استخدام العروض الجذابة من اجل تغيیر سلوك الزیائن مما یسهم فی تقلیل مستوى تحديات التسويق الاجتماعي.
٧. السعی الى تحقيق الكفاءة والفاعلیة فی مجال العمل من خلال تنویع مدخلات الانتشطة التسويقیة وتحديد الاهداف بشكل مناسب.
٨. ضرورة توافق وانسجام الاهداف التسويقیة الرئیسة والفرعیة مع الاهداف الایخرى فی المنظمة مع التركیز علی نمو المیبعات والربحیة والنما واحصة السوکیة، فضلاً عن الاهداف الاجتماعیة وان تكون قابلة للتطبيق والقياس وتمتاز بالمرنة.
٩. زیادة الاهتمام بدراسة حالة المنافسین والبیئة التي تعمل بها المنظمتان المبحوثتان من حيث تحديد قویة المنظمات المنافسة ومعدل النما فی الصناعة والتمايز فی المنتجات.

١٠. ينبغي على الادارة في المنظمتين المبحوثتين الابتعاد عن تحقيق النتائج والارباح السريعة وعدم التقليد المستمر لأعمال المنظمات الاخرى وتهيئة المناخ السليم للعمل والتقدير المناسب للموارد المنظمية بما يعزز ادراة الجودة التسويقية.
١١. ضرورة اهتمام الادارة في المنظمتين المبحوثتين 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 لعلوم 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 المنظمتين المبحوثتين بالتركيز على عملية الترويج لكونها وسيلة اتصال مهمة مع زبائنها، وذلك من خلال مزيج ترويجي مناسب وتحصيص 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 المنظمتين المبحوثتين 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 مكملة 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 مقتراحاتنا 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.

المقدمة

ثبات المصادر

❖ المصادر العربية

أولاً: الرسائل والاطاريج 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. الحيالي، 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. الروي، صفوان ياسين حسن، (٢٠٠٥)، عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. زعرات، سهام، فراش، 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 الحكمه في مواجهه التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
٨. العكيدى، سوسن إبراهيم رجب، (٢٠١٣)، عناصر الثقافة التسويقية كمدخل لتعزيز متطلبات الإبداع التسويقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الادارة الاقتصاد، 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، أثير حسو اسحق، (٢٠٠٥)، اعتبارات التعبئة والتغليف ودورها في بناء وتعزيز المكانة الذهنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

١١. كورتل، 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 اداء 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

٤. الديوه جي، أبي سعيد، (٢٠٠١)، مقومات المسؤولية الاجتماعية في المنظور التسويقي، **تنمية الرافدين**، المجلد ٢٣، العدد ٦٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
٥. الزبيدي، سمير علي، (٢٠٠٦)، المنافسة وأثرها على استراتيجيات التسويق لمنظomas الاعمال، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية**، العدد ١٣، بغداد، العراق.
٦. صادق، درمان سليمان، (٢٠٠٩)، دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الأزمة المالية العالمية، **الملتقى العلمي الدولي**، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
٧. صلاح، قاسم محمود، ٢٠٠٨، التحديات التسويقية التي تواجه القطاع السياحي، **المؤتمر العلمي الخامس**، جامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
٨. الصميدعي، محمود جاسم، العسكري، احمد شاكر، (٢٠٠٨)، مخاطر تنفيذ الأنشطة التسويقية في منظمات الاعمال، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع**، جامعة الزيتونة الأردنية.
٩. 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.
١٠. الطاهر، بن يعقوب، مراد، شريف، (٢٠٠٧)، دور واهمية بحوث التسويق في تفعيل القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد ٧.
١١. العزاوي، نجم، الحوامدة، نبيل، (٢٠١٠)، قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن دراسة ميدانية لفندق من فئة الخمسة نجوم في عمان، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية**، 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. بازرعة، 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، الاردن.
٢٧. البكري، ثامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
٢٨. البكري، ثامر ياسر، (٢٠٠٨)، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
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، الاردن.
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. الداركدة، مأمون، الشبلي، طارق، (٢٠٠٢)، **الجودة في المنظمات الحديثة**، ط١، دار صفاء للنشر، عمان.
٣٧. داغر، منفذ محمد، صالح، عادل حرحوش، (٢٠٠٠)، **نظريّة المنظمة والسلوك التنظيمي**، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
٣٨. الديوه وجي، أبي سعيد، (٢٠٠٠)، **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**، ط١، الحامد للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
٣٩. الزغبي، علي فلاح، (٢٠٠٩)، **الإعلان الفعال منظور تطبيقي متكامل**، ط١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٠. الزغبي، علي فلاح، (٢٠١٠)، **الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي**، ط١، 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، ومحمد، أكرم محمد صبحي، (٢٠٠٠)، **التعلم الحركي**، ط٢، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق.
٤٤. شهيب، محمد، واخرون، (١٩٩٤)، **العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي**، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٤٥. الضمد، عبد السار جبار، (٢٠٠٠)، **فيسيولوجيا العمليات العقلية في الرياضة**، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤٦. الضمور، هاني حامد، (٢٠٠٨)، **ادارة قنوات التوزيع**، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
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**، ط٩، رؤية للطباعة والنشر القاهرة، مصر.
٤٩. عبد الفتاح، محمد، (٢٠١١)، **التسويق الاستراتيجي**، ط١، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
٥٠. عبيدات، محمد، (٢٠٠٢)، **سلوك المستهلك - مدخل سلوكي**، ط٢، دار الوائل للنشر، عمان، الأردن.

٥١. العجارمة، تيسير، (٢٠٠٥)، **التسويق المصرفي**، دار حامد، عمان، الأردن.
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، رباعية، علي، (١٩٩٨)، **الترويج والإعلان**، دار البيازوري، عمان، الأردن.
٥٥. ابو قحف، عبد السلام، (٢٠٠١)، **التسويق وجهة نظر معاصرة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
٥٦. كوتلر، فيليب، ارمسترونج، 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، الأردن.
٥٨. المرسي، جمال الدين، (٢٠٠٦)، **إدارة الأزمات البيعية والتسويقيّة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٥٩. المغربي، كامل، (١٩٩٥)، **السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك 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، الأردن.

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).

❖ المصادر الأجنبية

- 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),Marketing In Consumer Markets, First Ed, **Oxford University Press**.
71. Carrasco, Immaculate, (2008), corporate social Responsibility, values and cooperation.**International Advancesin 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 Gavle**.
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 Responsibility, **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. Pomering, 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, Gurgan, 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**, 7th 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**, 6th 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**,2nd European, London: Houghton Mifflin Company.

132. Donald, M. H. M. and Keegan, W. J., (2001), **Marketing Plans that Work**, 2nd ed, s.l.:Butterworth-Heinemann.
133. Etzel.M ; Walker, B and Stanton, W.(2007), **Marketing**, 14th ed , McGraw – Hill Companies. Inc, New York.
134. Fill, C., (1999), **Marketing communication**, 2th 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 prospective**.(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**,8th ed, Houghton Mifflin Compony.
143. Hitt, M., Et. Al, (2001), **Strategic Management: Competitiveness And Globalization**, 15th 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**, 14th ed, Upper Saddle River: Pearson Education.

149. Kotler, P. and Keller, K. (2009), **Marketing Management**, 13th ed, New Jersy, Prentice Hall.
150. Kotler, P. and Keller, L., (2006), **Marketing Management**, 12th 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 Dahli.
152. Kotler, Philip, Gary, Armstrong, (2005), **Marketing**, An Introduction, Prentice Hall, 7th ed, New Jersey.
153. Kotter, P., (1997), **marketing management**, 9th ed, Prentice hall, New Jersey.
154. Kotter, P., Keller, K., (2009). **Marketing management**, 13th ed, pearson one prentice Hall, New Jersey.
155. Kurtz, D.L., (2010), **Contemporary Marketing**, 15th 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, Ox-ford: 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**, Monghton Mifflin Company, Boston.
163. Naryan, V.K, (1995), **Organization theory**: Strategic approach, Publish by Purr Ridy, Kirwin, INC.
164. Neuman, J., (2007), **The Complete Internet Marketer**, With-A-Clue Press.
165. Philip Kotlar Et Al, (2006).**Marketing Management**, 12th 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**, 6th ed, Mcgraw-Hill.
171. Rowe, Alan J. And Et. Al, (1994),**Strategic Management: A Methodological Approach**, 4th ed, Addison- Wesley Publishing Co. Inc.
172. Rue, Leslie W., Holland, Phyllis G., (1989), **Strategic Management Concepts And Experiences**, 2th ed, Mcgraw- Hill Inc., U.S.A.
173. Ruskin-Brown, (2006), **Mastering Marketing**, London: Thorogood.
174. Schiffman, Leon G, Kanut, Leslie,(2000),**Consumer Behavior**, 7th ed, New, Jersey: Prentice – Hall.
175. Stanton, William. J,(1992), **Fundamentals of Marketing**,7th ed, McGraw – Hill, Inc.,U.S.A.
176. Sweeney, S.,(2008), **101 Ways To Promote Your Tourism Web Site**, 2th 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>.

الملاحة

الملحق (١) نموذج استماره الاستبيانة



جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

الموضوع/ استماره الاستبيانة

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

يعتزم الباحث اعتماد استماره الاستبيانة بوصفها أداة بحثية لرسالة الماجستير الموسومة "تشخيص واقع التحديات التسويقية وسبل معالجتها - دراسة مقارنة لعينة من العاملين لمنظمتين صناعيتين في محافظة نينوى ،" علمًا أن المعلومات المدونة من قبلكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي وتتنسم 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 لأن ترك أحدهما يعني عدم صلاحية الاستبيانة بالكامل للتحليل.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المشرف	الباحث
الأستاذ المساعد	طالب الماجستير
د. نجلة يونس محمد آل مراد	إبراهيم خليل إبراهيم الحيالي

أولاً: المعلومات التعريفية

أنثى

ذكر

١. الجنس:

٢١ - ٣٠ سنة ٣١ - ٤٠ سنة ٤١ - ٥٠ سنة ٥١ فأكثر ٢.

بكالوريوس دبلوم فني إعدادية فما دون ٣. التحصيل العلمي:

دكتوراه ماجستير دبلوم عال

٢٠ - ٣١ سنة ٣٢ - ٤٣ سنة ٤٤ - ٥٧ سنة ٥٨ فأقل ٤. عدد سنوات الخدمة:

٥. الدورات التدريبية:

أ- داخل القطر: ثلاثة دورات فأكثر دورتان دوررة واحدة لا يوجد

ب- خارج القطر: ثلاثة دورات فأكثر دورتان دوررة واحدة لا يوجد

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 للفوهة العاملة واسرهم والمجتمع.

العدد	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	يتغدر على منظمتك انجاز الأدوار الأخلاقية الموكلة لها في مجال خدمة المجتمع			
٤	توجد معوقات إدارية تحد من ممارسة الأدوار الاجتماعية لمنظمتك			
٥	تعيّب 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.

العدد	العبارات	لا اتفق	محايد	اتفق
٦	يصعب على منظمتك الحصول على الموارد بشكل منتظم			
٧	تفقر 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 الاجهزه التقنية في ادارة الانشطة التسويقية في مختلف المنظمات والتي تعتبر احدى التحديات بالنسبة للمسوقين.

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

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

الرقم	العبارات	التفق	محايد	لا تتفق
١٦	يتعدى على منظمتك تسخير الاتصالات لجمع آراء الزبائن حول منتجاتها			
١٧	تغيب حالات التواصل الالكتروني لأطراف المتعاملة مع منظمتك			
١٨	تجاهل منظمتك فرص استثمار وسائل الاتصالات لترويج منتجاتها			
١٩	يغيب على منظمتك الاتصال الغير لفظي عند التعامل مع الزبائن			
٢٠	تجاهل منظمتك أنشطة التغذية المررتدة من زبائنها			

٥. تحديات إدارة الجودة التسويقية: تشهد إدارة الجودة التسويقية في تحسين استخدام الموارد الاقتصادية ومواكبة التغيرات المتسرعة إذ ان الفشل في تطبيق هذا المدخل يؤثر سلباً على المنظمة.

العبارات	ت			
التفق	محايد	لا اتفق		
٢١ تواجه منظمتك صعوبة في تحديد احتياجات زبائنها				
٢٢ تتبنى منظمتك تجارب الآخرين في إطار عدم الاهتمام بالفارق القائمة بينها				
٢٣ يتعدى على منظمتك تامين المعلومات الخاصة بإنجازاتها المتحققة				
٢٤ تتركز منظمتك على التغييرات السريعة دون مراعاة المستقبل				
٢٥ تصرح منظمتك بأشياء وتمارس أنشطة خلافاً لما نتعلمه				

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.

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

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

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

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 الأهداف سيكون لها تأثير سلبي على نجاحها.

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

الملحق (٢)

قائمة بأسماء السادة الخبراء

الرتبة	الاسم	اللقب العلمي	التخصص	موقع العمل
١	نوال يونس ال مراد	استاذ	إدارة الموارد البشرية	الكلية التقنية الإدارية / الموصل
٢	جريدة 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	الإدارية 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 الإدارية/ الموصل
١٣	ندى عبد الباسط كشموله	استاذ مساعد	إدارة التسويق	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل
١٤	احمد يونس السبعاوي	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 لاستماراة الاستبانة بحسب اللقب العلمي.

الملحق (٣)

جدول وجهة نظر الباحثين عن التحديات التسويقية

السنة	المؤلف	التحديات التسويقية	ت
١٩٩٠	McDonald	أ. الخلط ما بين تكتيكات التسويق واستراتيجياته بـ عزل وظيفة التسويق عن التشغيل تـ. الخلط ما بين وظيفة التسويق ومفهوم التسويق ثـ. الحاجز المنظمية نقص التحليل العميق جـ. الخلط ما بين العملية والناتج حـ. نقص المعرفة والمهارة خـ. نقص المنهج النظامي تجاه تحطيط التسويق دـ. فشل وضع اولويات الاهداف ذـ. ثقافة المنظمة العدائية.	١
١٩٩٥	Alter	أـ. تحسين عمليات الاعمال في عالم المنافسة العالمية بـ الاستفادة من الاتجاهات التقنية والابداع تـ. بلوغ تعظيم المنافع من المعلومات ثـ. توسيع المهارات الانسانية ودافعيه المورد البشرية جـ. صنع دعما اكبر للبني التحتية والمحيط المنظمي والتقي حـ. تشخيص الاخطار ذات العلاقة بالنظم الامرة والاستجابة لها خـ. الطرق التي ينبغي استخدامها لبناء نظم المعلومات والمحافظة عليها.	٢
٢٠٠٠	Schermerhorn et. al.	أـ. اهتمام الموارد البشرية بالفاعلية بـ. سيادة فلسفة ان الموارد البشرية تمارس التوجه الذاتي تـ. اهتمام المورد البشرية بتصميم المنظمة ثـ. تحديات مرفقة للعمل الوظيفي وفرق العمل جـ. قوة المعلومات المرتدة من الزبائن حـ. المكافأة المالية والاعتراف.	٣
٢٠٠٢	منديل	أـ. الجدوى الاقتصادية بـ. مدى الرقابة المطلوبة على السوق تـ. إمكانية القناة التسويقية للتكييف مع متغيرات السوق السريعة ثـ. كثافة المنافسة جـ. دراسة أوضاع البيئة الخارجية.	٤
٢٠٠٣	زيدان	أـ. التطور التكنولوجي المذهل والمستمر بـ. تطور عمليات الإنتاج والخدمات تـ. الرغبة في فتح أسواق جديدة تغيير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي.	٥
٢٠٠٣	عبد الوهاب	أـ. زيادة التكاليف بـ. ركود يميز البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات لا يشجعها على الاعتماد على التسويق تـ. غياب نظام معلومات دقيق أو عدم ملائمة	٦

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

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
١٤	أسعد	٢٠٠٧	أ. زيادة المنافسة وتنوع أشكالها بـ. زيادة تنوع المنتجات وتعقد خصائصها تـ. زيادة توقعات الزبائن ثـ. التغير في أنماط التشريعات والقوانين جـ. تطوير أنظمة تقنية المعلومات والاتصالات حـ. تطور أنظمة المواصلات والمقياسـ، والضغوط على تحسين الإنتاجيةـ.
١٥	عبد الحميد	٢٠٠٧	أـ. غيـة الفلـفة الفـكريـة التـسوـيقـية بـ. غـيبة الأـدوات الـابـتكـاريـة فـي صـنـاعـة القرـارات التـسوـيقـية تـ. اعتـبار بـحـوث التـسوـيقـ أمرـاً فـيهـا يـسـتـخـدـم فـقـط عـنـدـ المـرـضـ ثـ. ضـعـف إـنـتـاجـيـة النـشـاط التـسوـيقـيـ جـ. الـبعـد الشـدـيد عـن الـارـتـبـاط بـمـفـاهـيم الجـودـة الشـامـلـةـ حـ. دـعـمـ المـعـرـفـةـ وـالـتـطـبـيقـ لـأـسـالـيـبـ المـقارـنـةـ بـالـتـميـزـ خـ. الـبعـد الواـضـح عـنـ تـحـقـيقـ الـاسـفـادـةـ السـرـيعـةـ وـالـمـطـلـوـبـةـ مـنـ أـسـالـيـبـ التـسوـيقـ الـمـباـشـرـ وـالـتـسوـيقـ عـبـرـ الـانـتـرـنـتـ.
١٦	أبو عويلي	٢٠٠٨	أـ. حاجـاتـ الـمـسـتـهـلـكـينـ وـالـمـسـتـعـمـلـينـ بـ. سـوقـ الـمـنـتـجـ مـنـ حـيـثـ الـحـجـمـ وـالـهـيـكلـ تـ. الـحـصـةـ السـوـقـيـةـ ثـ. الـمـوـارـدـ وـالـإـمـكـانـيـاتـ جـ. شـدـةـ الـمـنـافـسـةـ.
١٧	البكري ورحومي	٢٠٠٨	أـ. إـعادـةـ الـهـنـدـسـةـ بـ. التـورـيدـ الـخـارـجيـ تـ. الـتجـارـةـ الـالـكـتروـنـيـةـ ثـ. قـوـاعـدـ الـمـقـارـنـةـ جـ. مـشـارـكـةـ الـمـجـهـزـينـ حـ. الـعـالـمـيـةـ وـالـمـحلـيـةـ خـ. الـلـامـرـكـيـةـ دـ. تـسـوـيقـ الـعـلـاقـةـ لـلـزـيـونـ ذـ. الـقـيـمـةـ الـزـمـنـيـةـ لـإـقـاءـ الـزـيـونـ رـ. حـصـةـ الـمـسـتـهـلـكـ زـ. الـايـصـاءـ الـواـسـعـ سـ. الـاتـصالـاتـ التـسـوـيقـيـةـ الـمـتـكـامـلـةـ شـ. كـلـ فـردـ عـاـمـلـ هـوـ مـسـوقـ صـ. الـوـسـطـاءـ كـمـشـارـكـينـ.
١٨	Byown	٢٠٠٨	أـ. التـحـديـاتـ الـحـدـيثـةـ بـ. فـرـطـ الـوـاقـعـيـةـ تـ. التـجـزـئـةـ ثـ. الـإـنـتـاجـ الـمـعـكـوسـ وـالـاستـهـلاـكـ جـ. دـعـمـ التـرـكـيزـ عـلـىـ الـمـواـضـعـ حـ. تـقـارـبـ الـمـتـضـادـاتـ.
١٩	Kotler and Armstrong	٢٠٠٨	أـ. العـصـرـ الـرـقـمـيـ الـجـدـيدـ بـ. الـعـولـمـةـ السـرـيعـةـ تـ. الـمـطـالـبـ بـالـمـزـيدـ مـنـ الـمـسـؤـلـيـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـاخـلـاقـيـاتـ ثـ. نـمـوـ التـسـوـيقـ غـيرـ الـمـرـبـحـ.
٢٠	بلالي	٢٠٠٨	أـ. عـولـمـةـ الـمـنـافـسـةـ بـ. الدـورـ الـمـتـامـيـ لـلـتـكـنـلـاـتـ الـاـقـتصـاديـةـ تـ. الـاحـتكـارـاتـ وـالـشـرـكـاتـ مـتـعـدـدـةـ الـجـنـسـيـاتـ ثـ. الـاـهـتـمـامـ الـمـتـزـاـيدـ بـالـبـيـئـةـ وـتـكـرـيسـ الـمـسـؤـلـيـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
٢١			للمؤسسة ج. تعزيز التجارة الالكترونية وظهور الشركات الافتراضية ح. المركبات الجديدة للتميز التسويقي.
٢٢	Wynne	٢٠٠٨	أ. الارتكاك ب. الوعي وتوفّر إمكانية الوصول ت. الخلافات.
٢٣	عبد المنعم واخرون	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.
٢٤	الزعبي	٢٠٠٩	أ. التعقيد ب. متغيرات متعددة (عدد كبير) ت. ارتباط المتغيرات ث. التحديات التنظيمية ج. ارتقاء تكاليف إقامة الموقع الالكتروني ح. عوائق اللغة والثقافة خ. الخصوصية والأمن د. عدم الثقة في وسائل الدفع الالكترونية ذ. تحديات خاصة بالدول النامية.
٢٥	الطائي والعلاق	٢٠٠٩	أ. إنتاجية التسويق ب. التسعيّر ت. التوزيع ث. الترويج ج. البيئة المادية ح. الناس خ. عمليات الخدمة.
٢٦	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 والكفاءة ر. ضعف استغلال التقنية الأقصى بدرجة.
٢٧	Bishop	٢٠٠٩	أ. الابتكار الهجومي ب. بناء قيمة قوية ت. الانشغال والاتصالات بالزبائن ث. تقديم الخبرة إلى الزبائن خارج عن كل التوقعات.

ت	المؤلف	السنة	التحديات التسويقية
٢٧	عبد القادر	٢٠٠٩	أ. نمو التسويق في المنظمات غير الهدافة للربح بـ حماية البيئة تـ. الإزدهار السريع بتقنية المعلومات ثـ. عالية الاعمال جـ. التغيرات في الاقتصاد العالمي حـ. الحاجة لمزيد من الأخلاقيات والالتزام الاجتماعي خـ. المجال الجديد للتسويقـ.
٢٨	السلطان	٢٠٠٩	أـ. الإمكانيات المالية بـ. مدى توفر الخامات السياسية تـ. شبكة التوزيع المادية المملوكة للمنظمة ثـ. براءات الاختراع جـ. العلامة التجارية حـ. مهارات الأفراد العاملينـ.
٢٩	الشور	٢٠١٠	أـ. يتصف المستهلكون بالقدرة على التحاور والتفاوض بصورة كما يتصفوا أيضاً بحساسية مرتفعة لعنصر السعر بـ. ليس لديهم وقت كافي ولديهم الرغبة في الحصول على السلع والخدمات بشكل ميسر ومرحـ. عادة ما ينظر المستهلكون إلى المنتجات المتنافسة على أنها منتجات متشابهة أو مماثلة ثـ. لديهم قبول أكبر للعلامات الخاصة بالموزعين ومن ثم نجدهم أقل ولاء للعلاقات الخاصة بالشركات المنتجة أو المصنعة جـ. لديهم توقعات مرتفعة بالنسبة للخدمات المصاحبة للمنتج التي يمكنهم الحصول عليهاـ.
٣٠	مرزقلـ	٢٠٠٩	أـ. التحدي الخاص باللغات الأجنبية بـ. التحدي بالفروق الثقافية بين المجتمعات تـ. التحدي الخاص بالقوانين الأجنبية المرتبطة بالأنشطة التجارية ثـ. التحدي الخاص بطرق الدفع جـ. التحدي الخاص بالشركاء الأجانب حـ. التحدي الخاص بالمزيج السمعي المناسب لكل سوق من الأسواق خـ. التحدي الخاص بالتأغل على معوقات الاتصال دـ. تحدي خاص بالحصول على معلومات أكثر عن المستهلك الفعلي أو المحتمـ.
٣١	Uppal	٢٠١٠	أـ. التكنولوجيا بـ. موظفين غير مدربين تـ. التسويق الريفي ثـ. ثقة الزبائن جـ.وعي الزبونـ.
٣٢	عبد العال	٢٠١٠	أـ. عدم الاستمرار في الأهداف نحو التحسين وغموضـ.

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

التحديات التسويقية	السنة	المؤلف	ت
الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات ت. الاتجاه المتزايد نحو العولمة ث. الاقتصاد العالمي المتغير ج. الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية.			
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 عالمة المؤسسة.	٢٠١٣	قدور	٤٠
أ. التكاليف ب. المنافسة ت. المزيج التسويقي ث. الموردون ج. العرض والطلب ح. تدخل الدولة في التسعير.	٢٠١٣	المحرزي	٤١
أ. المستهلك هو الملك نهج يؤدي إلى الإفراد 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.	٢٠١٣	Matlath	٤٢

الملحق (٤)

اولاً: 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 (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01)

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 (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01)

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 (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01)

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 الزيتون

	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

* معنی عزت میتواند (0.05) ** معنی عزت میتواند (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

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

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

الجدول (١)

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

*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

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

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

*معنی عند مستوی (0.05) ** معنی عند مستوی (0.01)

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

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

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 (0.05)

** معنوي عند مستوى (0.01)

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 (0.05)

** معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٧)

الاتساق الداخلي لتحديات إدراك الزيون

	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 (0.05)

** معنوي عند مستوى (0.01)

الجدول (٨)
الاتساق الداخلي لتحديات الأهداف التسويقية

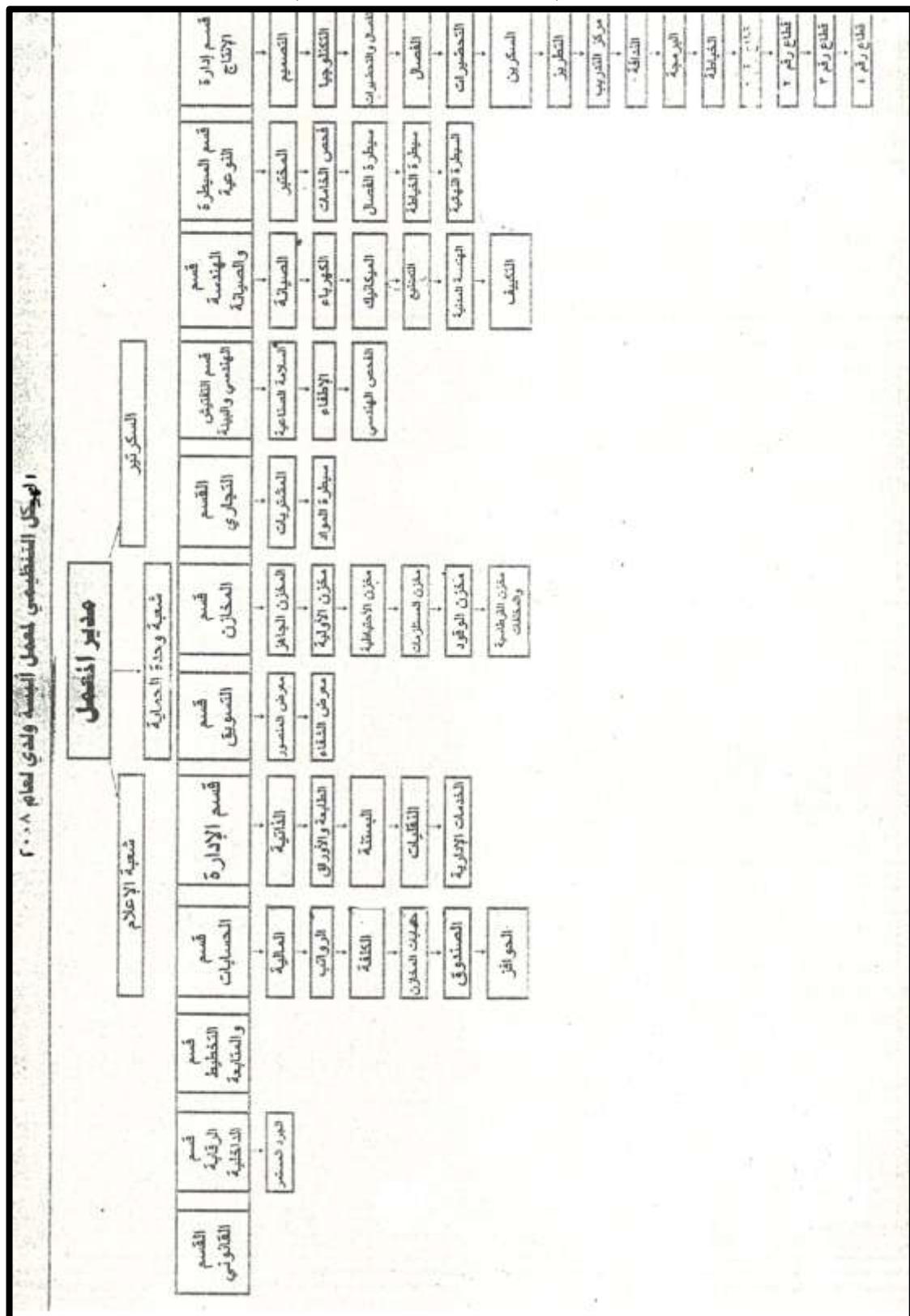
	Y36	Y37	Y38	Y39	Y40
Y36	1				
Y37	0.157	1			
Y38	0.355**	0.217*	1		
Y39	0.384**	0.203*	0.298**	1	
Y40	0.305**	0.201*	0.354**	0.385**	1

N=123

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

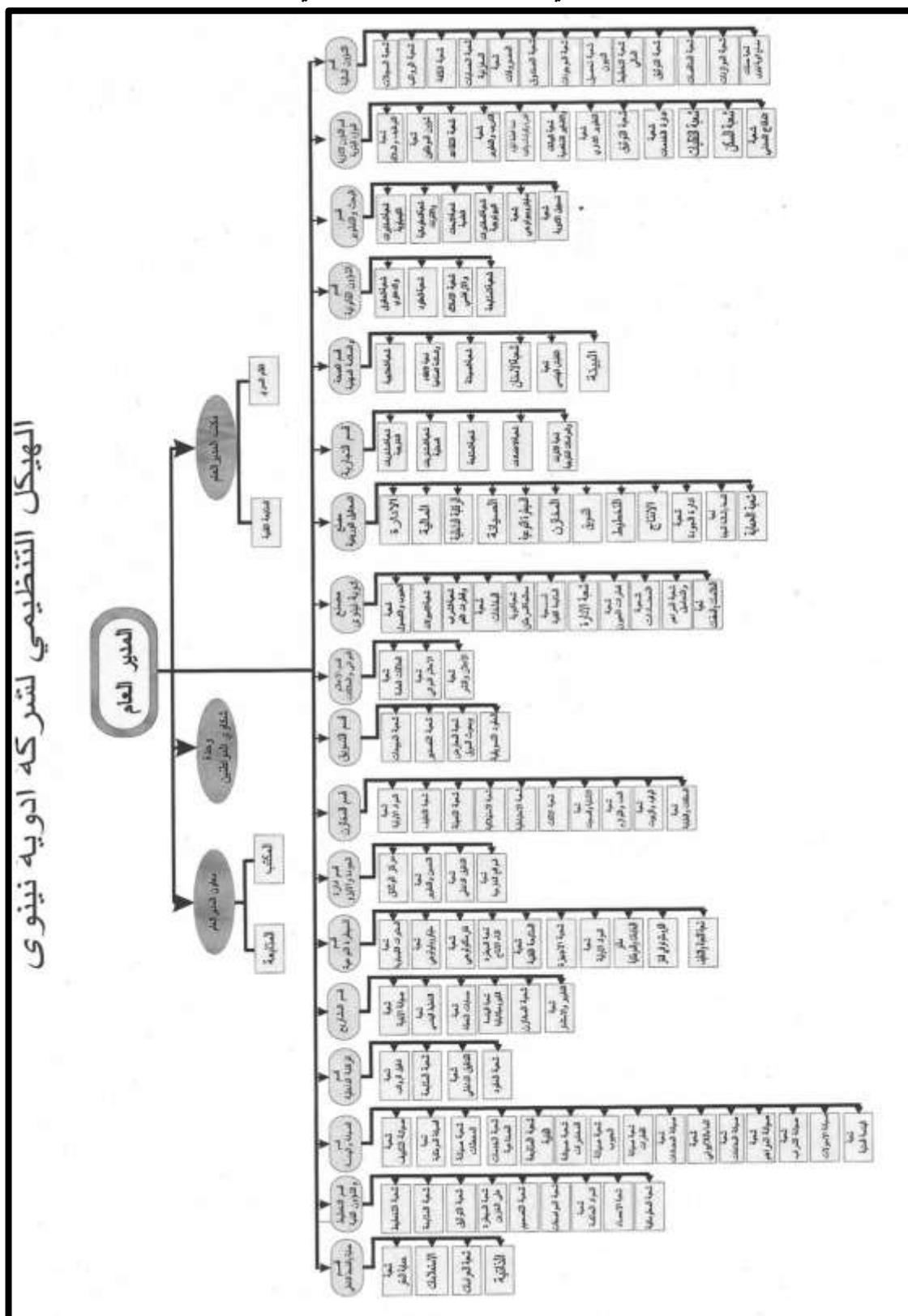
الملحق (٥)

الهيكل التنظيمي لشركة الالبسة الجاهزة في نينوى



الملحق (٦)

الهيكل التنظيمي للشركة العامة للأدوية في نينوى



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.