

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها
(دراسة ميدانية في بعض شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة في سورية))

**Applying Strategic Marketing for the Development of
Industrial Companies' Performance**
(A field study in some Syrian cotton Apparel companies))

رسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

محمد علي العلي

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد جودت ناصر

أسماء السادة أعضاء لجنة الحكم على رسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال التي أعدها الطالب محمد العلي بعنوان: ((تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها - دراسة ميدانية في بعض شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة)):

- د. محمد ناصر الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد
جامعة دمشق الاختصاص: نظرية الإدارة عضواً مشرفاً

- د. حسن مشرقي الأستاذ في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد
جامعة حلب الاختصاص: نظرية القرارات عضواً

- د. جمال اليوسف الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد
جامعة دمشق الاختصاص: نظرية القرارات الإدارية عضواً

- د. غياث ترجمان الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد
جامعة دمشق الاختصاص: التسويق عضواً

- د. سامر المصطفى المدرس في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد
جامعة دمشق الاختصاص: التسويق الدولي عضواً

تصريح

أنا الطالب محمد العلي أتعهد بأنّ هذا البحث غير مجتث من أي عمل علمي سابق،
وإنني مسؤول عن ذلك.

الطالب محمد العلي

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	خ
الشكر والتقدير	د
قائمة الجداول	ذ
قائمة الأشكال	ز
ملخص الدراسة	س
المقدمة	1
مشكلة البحث	2
أهداف البحث	3
أهمية البحث	4
فرضيات البحث	5
نموذج البحث	6
منهجية البحث	7
أسلوب البحث	7
مجال وحدود البحث	9
صعوبات البحث	9
الدراسات السابقة	11
التقسيم الأول: التسويق الاستراتيجي وأثره على الأداء	15
الفصل الأول: مضمون التسويق الاستراتيجي ومهامه	١٦
المبحث الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي	17
أولاً: تعريف الاستراتيجية	17
ثانياً: تعريف الاستراتيجية التسويقية	17
ثالثاً: تعريف التسويق الاستراتيجي	18
المبحث الثاني: دور التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء	22
أولاً: مفهوم الأداء	22
ثانياً: دور التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء	23
المبحث الثالث: مهام التسويق الاستراتيجي	27
الفصل الثاني: عملية التسويق الاستراتيجي	٣٢

33	المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للموقف السوقي
33	أولاً: تحديد السوق المستهدف
40	ثانياً: تحليل البيئة التسويقية
50	ثالثاً: تحليل SWOT
61	المبحث الثاني: صياغة الأهداف الاستراتيجية التسويقية
61	أولاً: تعريف الرسالة والهدف والعمل
63	ثانياً: صياغة الأهداف وتطويرها
71	المبحث الثالث: تطوير الاستراتيجية التسويقية
71	أولاً: أساليب التحليل الاستراتيجية
85	ثانياً: اختيار الاستراتيجية
93	المبحث الرابع: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
93	أولاً: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
94	ثانياً: مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية
96	المبحث الخامس: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية
97	أولاً: مفهوم تقييم ورقابة الاستراتيجية التسويقية
98	ثانياً: إجراءات التقييم الاستراتيجي
106	خلاصة القسم الأول من الدراسة
القسم الثاني: دراسة ميدانية من واقع تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة السورية	
١٠٨	الفصل الأول: واقع صناعة وتسويق الملابس القطنية في سورية
109	المبحث الأول: واقع صناعة النسيج والملابس في سورية
115	المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي لصناعة النسيج والملابس في سورية
115	أولاً: تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديد لصناعة الملابس والنسيج في سورية
121	ثانياً: تحليل الميزة التنافسية للملابس القطنية الجاهزة السورية باستخدام أسلوب بورتر
١٢٢	الفصل الثاني: دراسة عينة الدراسة وتحليلها
123	المبحث الأول : عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة

124	اختبار مصداقية وموثوقية أداة القياس وثباتها
158	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
164	إيجاد الدلالة المعنوية لمحاور الدراسة
165	تحليل الارتباط والانحدار
167	المبحث الثالث: دراسة التحليل العاملي لعناصر الدراسة
181	الفصل الثالث: النتائج والتوصيات
182	المبحث الأول: نتائج الدراسة
185	المبحث الثاني: توصيات الدراسة
190	المراجع
	الملاحق
197	ملحق رقم (١): قائمة الاستبيان
205	ملحق رقم (٢): قائمة تتضمن عبارات الاستبيان التي تم عكس اتجاهها
206	ملحق رقم (٣): قائمة تتضمن أسماء الخبراء المحكمين لأداة الدراسة
207	ملخص باللغة الإنكليزية

الإهداء

كلمة شكر وتقدير

قبل البدء بعرض هذه الدراسة لا بد لي من التعبير عن امتناني العميق للأستاذ الدكتور المشرف محمد ناصر الذي رعى هذه الدراسة بكرمه وعلمه وأخلاقه، حيث كان لتوجيهاته القيمة أثراً كبيراً في سير البحث بالمنهج الأسلم والأدق.

كما أنه لا بد لي من التعبير عن شكري العميق لأساتذتي في كلية الاقتصاد الذين لم يخلوا بتقديم النصح والمعلومات.

وأشكر أيضاً أسرتي التي صبرت علي، وأصدقائي الذين تكرموا بالمساعدة في إنجاز هذا البحث.

وأشكر أيضاً السادة المديرين العاملين في منشآت صناعة الملابس القطنية الجاهزة التي جرى فيها البحث الميداني لمساعدتهم في جمع المعلومات اللازمة التي ساعدت في تقديم البحث في شكله النهائي.

وكلّي أمل بأن يتمكن البحث من تحقيق الهدف المرجو منه في المساهمة بتطوير أداء الشركات الصناعية السورية.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم (١)	التوزع الجغرافي للشركات محل الدراسة	٨
جدول رقم (٢)	توزع الشركات حسب الاختصاص	٨
جدول رقم (٣)	المتغيرات الرئيسية والفرعية لتجزئة السوق	٣٧
جدول رقم (٤)	المجاميع المختلفة لجمهور الشركة وأهدافهم	٤٨
جدول رقم (٥)	تقييم مواطن قوة وضعف الشركة	٥٤
جدول رقم (٦)	نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة	٥٥
جدول رقم (٧)	نموذج تقييم الأداء الاستراتيجي للسوق	٥٦
جدول رقم (٨)	مواصفات دورة حياة المنتج والأهداف والبدائل الاستراتيجية	٧٦
جدول رقم (٩)	إنتاج وصادرات القطن السوري	١١٠
جدول رقم (١٠)	بيانات حول شركات صناعة النسيج السورية	١١١
جدول رقم (١١)	شركات صناعة منتجات النسيج والملابس / عددها ونوعها	١١٢
جدول رقم (١٢)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب الجنس	١٢٥
جدول رقم (١٣)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب العمر	١٢٦
جدول رقم (١٤)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	١٢٦
جدول رقم (١٥)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	١٢٧
جدول رقم (١٦)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب أداء الشركات	١٢٨
جدول رقم (١٧)	يبين مؤشرات الأداء المستخدمة في الدراسة الميدانية وكيفية قياسها	١٢٩
جدول رقم (١٨)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب متغيرات محور تحليل الموقف	١٣٠
جدول رقم (١٩)	متوسطات وانحرافات متغيرات محور تحليل الموقف	١٣٢
جدول رقم (٢٠)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب متغيرات محور صياغة الأهداف ومستوى الأداء للشركات	١٣٧
جدول رقم (٢١)	متوسطات وانحرافات محور صياغة الأهداف	١٣٨
جدول رقم (٢٢)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب متغيرات محور تطوير الاستراتيجيات ومستوى الأداء للشركات	١٤١
جدول رقم (٢٣)	متوسطات وانحرافات متغيرات محور تطوير الاستراتيجيات	١٤٤
جدول رقم (٢٤)	توزع بيانات عينة الدراسة حسب متغيرات محور تنفيذ الاستراتيجيات ومستوى الأداء للشركات	١٥٠
جدول رقم (٢٥)	متوسطات محور تنفيذ الاستراتيجيات	١٥١

١٥٣	توزيع بيانات عينة الدراسة حسب متغيرات محور الرقابة الاستراتيجية ومستوى الأداء للشركات	جدول رقم (٢٦)
١٥٤	متوسطات وانحرافات محور الرقابة الاستراتيجية	جدول رقم (٢٧)
١٥٨	اختبار العينات المستقل للفرضية الأولى	جدول رقم (٢٨)
١٥٩	متوسطات الفرضية الأولى	جدول رقم (٢٩)
١٥٩	اختبار العينات المستقل للفرضية الثانية	جدول رقم (٣٠)
١٦٠	متوسطات الفرضية الثانية	جدول رقم (٣١)
١٦٠	اختبار العينات المستقل للفرضية الثالثة	جدول رقم (٣٢)
١٦١	متوسطات الفرضية الثالثة	جدول رقم (٣٣)
١٦١	اختبار العينات المستقل للفرضية الرابعة	جدول رقم (٣٤)
١٦٢	متوسطات الفرضية الرابعة	جدول رقم (٣٥)
١٦٢	اختبار العينات المستقل للفرضية الخامسة	جدول رقم (٣٦)
١٦٣	متوسطات الفرضية الخامسة	جدول رقم (٣٧)
١٦٣	اختبار العينات المستقل للفرضية السادسة	جدول رقم (٣٨)
١٦٤	متوسطات الفرضية السادسة	جدول رقم (٣٩)
١٦٤	بيانات معنوية الدلالة	جدول رقم (٤٠)
١٦٤	اختبار معنوية الدلالة	جدول رقم (٤١)
١٦٥	تحليل الانحدار الخطي البسيط	جدول رقم (٤٢)
١٦٥	اختبار جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار F	جدول رقم (٤٣)
١٦٦	تأثير التسويق الاستراتيجي على الأداء	جدول رقم (٤٤)
١٦٨	التشبع Communalities لعنصر تحليل الموقف الاستراتيجي	جدول رقم (٤٥)
١٦٩	الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر تحليل الموقف الاستراتيجي	جدول رقم (٤٦)
١٧٠	مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تحليل الموقف الاستراتيجي	جدول رقم (٤٧)
١٧١	التشبع Communalities لعنصر صياغة الأهداف	جدول رقم (٤٨)
١٧٢	تفسير الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (صياغة الأهداف)	جدول رقم (٤٩)
١٧٢	مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تحديد الأهداف	جدول رقم (٥٠)
١٧٣	التشبع Communalities لعنصر تطوير الاستراتيجيات التسويقية	جدول رقم (٥١)
١٧٤	الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر تطوير الاستراتيجيات التسويقية	جدول رقم (٥٢)
١٧٤	مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تطوير الاستراتيجيات التسويقية	جدول رقم (٥٣)

١٧٦	التشبع Communalities لعنصر تنفيذ الخطط التسويقية	جدول رقم (٥٤)
١٧٧	الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية	جدول رقم (٥٥)
١٧٧	مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية	جدول رقم (٥٦)
١٧٨	التشبع Communalities لعنصر الرقابة الاستراتيجية	جدول رقم (٥٧)
١٧٨	الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر الرقابة الاستراتيجية	جدول رقم (٥٨)
١٧٩	مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر الرقابة الاستراتيجية	جدول رقم (٥٩)
١٨٠	نتائج التحليل العاملي حسب درجة التشبع والتفسير للعناصر المكونة لكل عامل من عوامل التحليل العاملي	جدول رقم (٦٠)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦	نموذج يوضح أثر التسويق الاستراتيجي على الأداء	الشكل رقم (١)
٢٦	طرق تحسين الأداء التسويقي	الشكل رقم (٢)
٣٥	مستويات حجم السوق	الشكل رقم (٣)
٣٨	تجزئة سوق الملابس على أساس الدخل	الشكل رقم (٤)
٣٩	العلاقة بين تجزئة السوق والاستهداف وتصميم الموقع التنافسي للمنتج	الشكل رقم (٥)
٤١	عوامل البيئة (خارجية، داخلية) المحيطة بالشركة	الشكل رقم (٦)
٥٣	إجراءات تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات	الشكل رقم (٧)
٥٩	مصفوفة مواعمة (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) للملابس القطنية	الشكل رقم (٨)
٧٢	دورة حياة المنتج	الشكل رقم (٩)
٧٧	دورة حياة الملابس	الشكل رقم (١٠)
٧٩	مصفوفة النمو - الحصة	الشكل رقم (١١)
٨١	مصفوفة النمو الحصة للملابس	الشكل رقم (١٢)
٨٢	مصفوفة السياسة التوجيهية	الشكل رقم (١٣)
٨٣	التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء	الشكل رقم (١٤)
٨٤	نظام بورتر Porter للاستراتيجيات الشاملة	الشكل رقم (١٥)
٨٦	الفجوة الاستراتيجية	الشكل رقم (١٦)
٩٤	عملية تنفيذ الخطة التسويقية	الشكل رقم (١٧)
١٠٥	نموذج خارطة الرقابة	الشكل رقم (١٨)
١٠٩	مراحل سلسلة إنتاج الملابس	الشكل رقم (١٩)
١٢١	الميزة التنافسية للملابس القطنية السورية	الشكل رقم (٢٠)
١٢٦	توزع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (٢١)

الشكل رقم (٢٢)	التوزّع النسبي لمفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي	١٢٧
الشكل رقم (٢٣)	التوزّع النسبي لأفراد العينة وفقاً للخبرة العملية	١٢٨
الشكل رقم (٢٤)	التوزّع النسبي لأفراد العينة وفقاً لأدائها	١٢٨

ملخص الدراسة:

لقد أدت عدة عوامل كانفتاح الأسواق على المستوى العالمي وبروز التكتلات الإقليمية وتطور التنافسية الصناعية والتطور التقني، أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين الشركات، ما دفع هذه الشركات إلى اتباع عدة أساليب ومناهج ابتكارية وحديثة في الإدارة والتسويق، ومنها التسويق الاستراتيجي الذي يقضي بتحليل الفرص التسويقية وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة عليها لتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون.

ونظراً لأهمية مواكبة الشركات السورية لكل ما من شأنه تعزيز قدراتها التنافسية، فإنه من المهم أن تقوم باتباع هذا المنهج في التسويق.

من هنا برزت فكرة هذه الدراسة التي هدفت إلى التعريف بالتسويق الاستراتيجي وأهميته ومتطلبات تطبيقه، واختبار مدى ممارسة التسويق الاستراتيجي "وفق ما ورد في أدبيات التسويق" ضمن قطاع صناعي ذو أهمية كبيرة في سورية هو شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة السورية، ومساهمته في تطوير أدائها وتعزيز تنافسيتها.

وقد تمت صياغة ست فرضيات، خمسة منها تتعلق بالمراحل الرئيسية في عملية التسويق الاستراتيجي والتي هي: إجراء تحليل استراتيجي للموقف - صياغة أهداف التسويق - صياغة إستراتيجية التسويق - تنفيذ الاستراتيجية - رقابة إستراتيجية، والفرضية السادسة تتعلق بتطبيق التسويق الاستراتيجي بشكل عام، وذلك من خلال المقارنة بين مستويين للأداء.

شمل البحث قسمين رئيسيين، القسم الأول تضمن التعريف بمفهوم التسويق الاستراتيجي ومهامه ودوره في تطوير الأداء، ومراحل ومتطلبات تطبيقه. في حين تضمن القسم الثاني الدراسة الميدانية.

وقد أجريت هذه الدراسة في شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة السورية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (١٨٤) استمارة استبيان إلكتروني على عينة من مدراء الشركات المشاركة في معرض موتكس في العام ٢٠٠٩، وتم استلام ٩٥ استمارة استبيان قابلة للمعالجة، وقد أمكن التمييز بين مجموعتين من الشركات هما الشركات ذات الأداء العالي، والشركات ذات الأداء المتدني.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة. كما تم إجراء أسلوب التحليل العاملي للوصول إلى متغيرات التسويق الاستراتيجي التي كان لها الأثر الأكبر على الأداء، حيث تم الوصول إلى ٢١ متغير من أصل ٦٦.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الاستراتيجي والأداء، حيث يزداد الأداء مع تطبيق التسويق الاستراتيجي.

- وجود فروق جوهريّة بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في تطبيقها للتسويق الاستراتيجي، وأن الشركات التي تعتمد التسويق الاستراتيجي والتي بلغ عددها ٣٢ شركة، أدائها التسويقي مميز بشكل واضح عن أداء نظيراتها التي لا تعتمد أو تعتمد بشكل أقل.

وخرجت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها:

- أن تعمل الشركات عند وضع أهدافها على أن تكون هذه الأهداف هجومية وتحقق الربح في المدى البعيد.

- من الضروري أيضاً أن تعيد الشركات النظر بطريقة تطوير استراتيجياتها التسويقية ويتطلب ذلك منها: إنشاء إدارة تسويق متخصصة تضم فريق عمل مؤهل قادر على تخطيط وتنفيذ ومتابعة استراتيجية الشركة التسويقية، وامتلاك تركيز استراتيجي مبني على زيادة الحجم أكثر من مجرد التوقف عند ضمان زيادة الإنتاجية، وتقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة، واستخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة، وتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين.

- ضرورة أن تلتزم الشركات بالتخطيط التسويقي الرسمي والتحليل الاستراتيجي للموقف التسويقي من خلال تحديد وتحليل القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح، ودراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة والتنبؤ بها، والقيام بتجزئة استراتيجية لأسواقها على أساس المنطقة الجغرافية وعلى أساس نوع وحجم العملاء، وبناءً على ذلك تقوم بوضع المزيج التسويقي المناسب.

- كما قدم الباحث بعض التوصيات للجهات ذات الصلة للنهوض بأداء هذا القطاع.

المقدمة Introduction:

منذ منتصف ثمانينيات القرن العشرين، أظهرت عدة دراسات أوروبية وأمريكية الدور الهام لبعض من الممارسات الأساسية للتسويق الاستراتيجي في تحقيق النجاح للشركات، كما تعددت الكتب والمقالات حول موضوع التسويق الاستراتيجي على اعتبار أنه يشكل أداة مهمة لتحسين أداء العمل وتعزيز تنافسية الشركة (Brooksbank and Taylor, 1999).

ونظراً لأهمية مواكبة الشركات السورية لكل ما هو جديد في العمليات الإدارية والتسويقية خاصة وأن سورية مقبلة على مجموعة من التحديات والتي أهمها الشراكة السورية الأوروبية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فإن من المهم أن تعمل هذه الشركات على تطبيق أحدث الأساليب لتسويق منتجاتها في الأسواق المحلية والدولية والتي يأتي في مقدمتها التسويق الاستراتيجي. وبالمقارنة مع الشركات الأوروبية والأمريكية التي تطبق التسويق الاستراتيجي بشكل كبير، فإن المعرفة بمدى تطبيقه في الشركات السورية تعتبر قليلة نسبياً.

تمتلك سورية ميزة نسبية مهمة في مجال إنتاج المنتجات النسيجية لاسيما القطنية منها، حيث تشير إحصاءات وزارة الصناعة للعام ٢٠٠٨ إلى أنه بلغ عدد العاملين في هذا القطاع ١٢٢ ألف عامل، وبلغت صادرات سورية من الملابس الجاهزة حوالي ٧٨ ألف طن قيمتها الوسطية ٨٠ مليار ليرة سورية، مما يشكل القاعدة الخصبة لتطوير إنتاج وتسويق الملابس الجاهزة، خاصة وأن الدراسات تشير إلى أن تصدير الملابس القطنية الجاهزة يرفع القيمة المضافة أكثر من عشرة أضعاف بالمقارنة مع تصدير القطن الخام (عزيزي، ٢٠٠٥).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التسويق الاستراتيجي، ومتطلبات تطبيقه، وأثره على الأداء المالي والتسويقي للشركات، والتعرف على آراء المديرين في شركات صناعة الملابس الجاهزة عن مدى تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركاتهم، وتقديم مقترحات تتضمن أهم متغيرات التسويق الاستراتيجي الواجب تطبيقها، وذلك نظراً لما للعمل بالمفهوم الاستراتيجي للتسويق من أهمية تنبع من ارتباطه بالعلاقة المستقبلية للشركة مع الزبائن، وليس أي مستقبل، إنه ليس المستقبل الذي تساييره وتتكيف معه هذه المنشآت، بل هو المستقبل الذي تبنيه وتشكله وتكون جزءاً منه ويكون جزءاً منها.

وقد تم اختيار عينة عمدية من المديرين العاملين في ١٨٤ شركة من شركات صناعة الملابس الجاهزة السورية التي شاركت في معرض موتكس للعام ٢٠٠٩ باعتبار أن هذه الفئة من الشركات تعتبر من أنشط شركات صناعة الملابس الجاهزة في سورية، ويعتمد على مستوى أداء إدارتها مستوى الأداء العام بشكل كبير.

وتعتبر الدراسة مهمة لاقتدار المكتبة الإدارية العربية عموماً والسورية خصوصاً لمثل هذا النوع من الدراسات، كما أن الدراسة تأتي في وقت تحاول فيه سورية تعظيم مخرجات

هذا القطاع لما يتمتع به من ميزة نسبية ولما يحققه تصنيع وتسويق الملابس الجاهزة من قيمة مضافة بالمقارنة مع الوضع الحالي.

مشكلة البحث :Problem of Research

يُعتبر التسويق الاستراتيجي مساهم أساسي في بقاء الشركات ونموها في بيئة العمل المتغيرة بشكل سريع وكبير، حيث يساعد الشركة في إدراك وضعها الحالي وكيف تريد أن تكون في المستقبل، كما يساعدها في ترشيد القرارات المتعلقة بإرضاء الزبون وتطوير منتجات جديدة وتحقيق ميزة تنافسية في السوق. وبالتالي فإنه في ضوء الحاجة إلى تطبيق التسويق الاستراتيجي وآلية تنفيذه، فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: "ما مدى تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات صناعة الملابس الجاهزة السورية، وكيف يمكن تطبيقه فيها وبما يساعد على تطوير أدائها".

وتتفرع من هذه المشكلة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مدى تطبيق شركات صناعة الملابس الجاهزة السورية للتسويق الاستراتيجي؟
- هل تتوفر العناصر اللازمة لتطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات صناعة الملابس الجاهزة السورية؟
- ما هي المهام الرئيسة التي يجب إنجازها لتطبيق التسويق الاستراتيجي بشكل فعال في هذه الشركات؟
- هل توجد فروق جوهرية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بتطبيق التسويق الاستراتيجي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين النتائج المحققة من خلال أسلوب التسويق الحالي المطبق في الشركات محل البحث وبين النتائج التي يمكن أن تحققها الشركات بتطبيقها التسويق الاستراتيجي؟

أهداف البحث :Objectives of Research

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إيضاح مفهوم التسويق الاستراتيجي ومكوناته وأهميته، ودواعي تطبيقه في الشركات.
- الكشف عن مدى تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة السورية، ومساهمته في النجاح التنافسي.
- التعرف على أهم أبعاد التوجه بالتسويق الاستراتيجي المؤثرة على تطوير أداء الشركات محل الدراسة، والكشف عن طبيعة وجوهرية ونوع هذه العلاقة.
- التعرف على أهم أساليب وأدوات التسويق الاستراتيجي المستخدمة في شركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً.

- التعرف على أهم الأهداف والبدائل والخيارات الاستراتيجية المستخدمة في الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً.
- تقديم أفضل نموذج انحدار يفسر العلاقة بين أنواع التوجهات بأبعاد التسويق الاستراتيجي ومؤشرات تحسين الأداء في إجمالي الشركات، وعلى مستوى الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً.
- بيان أثر تطبيق التسويق الاستراتيجي على أداء الشركات الصناعية.
- بيان متطلبات تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية.
- تقديم مقترحات تتضمن أهم متغيرات التسويق الاستراتيجي الواجب تطبيقها وذلك بهدف تمكين الشركات محل الدراسة من تطوير أدائها.

أهمية البحث :Importance of Research

تتمثل أهمية البحث في جانبين هما الجانب العلمي، والجانب التطبيقي.

أهمية البحث من الناحية العلمية:

- ضعف اهتمام البحوث والدراسات العلمية العربية بموضوع التسويق الاستراتيجي، حيث أن هذه الدراسات لم تنل الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية عموماً والسورية خصوصاً.
- إبراز أهمية ودور التسويق الاستراتيجي، وأبعاد العلاقة بين التوجه بأبعاده ومؤشرات الأداء التي تعكس مدى كفاءة الإدارة والقدرة التنافسية للشركة.

أهمية البحث من الناحية التطبيقية:

- يهدف البحث للتعرف على مدى توجه الشركات محل الدراسة بأبعاد التسويق الاستراتيجي وأساليبه وأدواته، وأهمية دراسة متغيرات البيئة الخارجية والداخلية والتي تؤثر على أداء الشركات مستقبلاً من خلال الدراسة التطبيقية على الشركات محل الدراسة.
- إن تطبيق التسويق الاستراتيجي أصبح ضرورة ملحة وخاصةً في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات نظراً لتغيرات البيئة المحلية والدولية.
- هناك ضرورة للشركات العاملة في صناعة الملابس الجاهزة أن تنتظر تجاه المستقبل لوضع الخطط والبدائل الاستراتيجية، ومن ثم فإن التسويق الاستراتيجي بما يتضمنه من تخطيط للأنشطة التسويقية، أصبح أمراً هاماً يجب الأخذ به وتطبيقه، وذلك لتطوير أداء الشركات وتحسين موقعها التنافسي.
- كما تتبع أهمية البحث من المكانة التي تحتلها صناعة الألبسة القطنية الجاهزة في الاقتصاد السوري لما تقدمه من منافع للمنتج والمستهلك والمجتمع معاً.

فرضيات البحث Research Hypotheses:

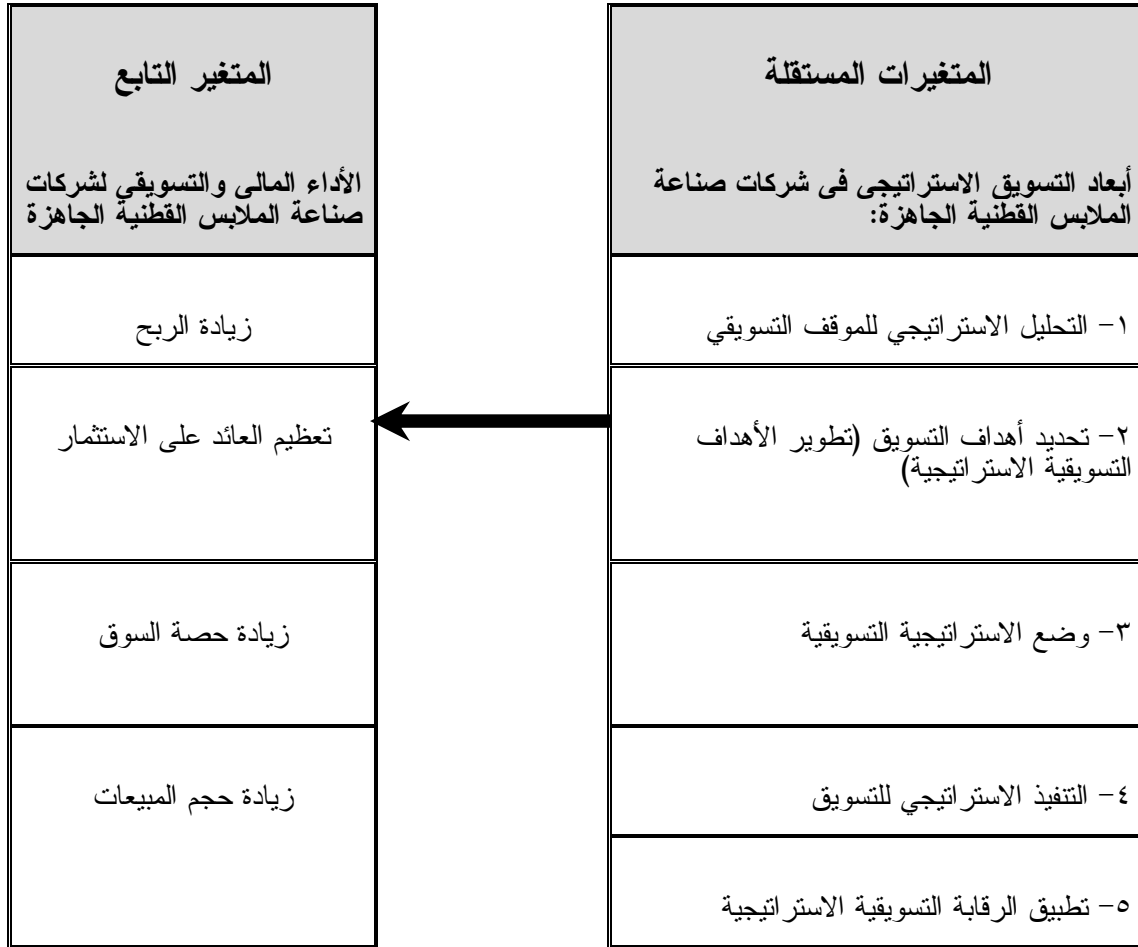
تلبيةً لأهداف البحث، وبناءً على مراجعة الأدبيات النظرية والتجريبية المتاحة للباحث، فقد تمت صياغة ست فرضيات، خمسة منها تتعلق بالمراحل الرئيسية في عملية التسويق الاستراتيجي والتي هي: إجراء تحليل استراتيجي للموقف - صياغة أهداف التسويق - صياغة إستراتيجية التسويق - تنفيذ الاستراتيجية - رقابة إستراتيجية، والفرضية السادسة تتعلق بتطبيق التسويق الاستراتيجي بشكل عام، وذلك من خلال المقارنة بين مستويين للأداء (شركات ذات أداء عالي وشركات ذات أداء متدني).

ضمن هذا الإطار فإن الفرضيات الست هي كما يلي:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بصياغة الأهداف التسويقية الاستراتيجية.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية اختيار وتصميم استراتيجيات التسويق.
- ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية تنفيذ استراتيجيات التسويق.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية للتسويق.
- ٦- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في تطبيق التسويق الاستراتيجي.

نموذج البحث Research Pattern:

كما هو موضَّح في النموذج الافتراضي وجود علاقة سببية بين التسويق الاستراتيجي كمتغير مستقل والأداء بمكوناته المختلفة كمتغير تابع.



الشكل رقم (١)
نموذج يوضح أثر التسويق الاستراتيجي على الأداء

منهجية البحث

١- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي Descriptive Approach لوصف المشكلة وتحديد متغيراتها التابعة والمستقلة، والمنهج الاستنباطي Inductive Approach في إجراء تحليل دقيق للعوامل المؤثرة في حل المشكلة في استخلاص العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

٢- كما اعتمد الباحث على المنهج الإيجابي Positive Approach من حيث واقع تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة أي وصف الواقع، والمنهج المعياري Normative Approach أي ما يجب أن يكون عليه التسويق الاستراتيجي في الشركات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الملابس الجاهزة السورية التي شاركت في معرض موتكس ربيع صيف، ومعرض موتكس خريف شتاء المقامين على أرض مدينة المعارض في العام ٢٠٠٩ (وهو عبارة عن معرض تخصصي للمنتجات النسيجية تشارك فيه شركات سورية من مختلف المحافظات) والبالغ عددها ٣٠٣ شركات، حيث تعتبر الشركات المشاركة في المعرض من أنشط شركات صناعة الملابس الجاهزة في سورية وبعضها تقوم بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية (قصدية) شملت الشركات التي يتوفر لديها بريد إلكتروني والبالغ عددها ١٨٤ شركة، وهي تشكل ما نسبته 60.7% من إجمالي عدد الشركات المشاركة في المعرض، ومن بين هذه الشركات هناك ثلاث شركات من القطاع العام تتبع لوزارة الصناعة، وقد تم الحصول على العناوين الإلكترونية للشركات من دليل المعرض الموجود لدى المؤسسة العامة للمعارض والأسواق الدولية. ويظهر الجدول رقم (١) التوزيع الجغرافي للشركات التي تم توزيع الاستبيان عليها:

جدول رقم (١) التوزيع الجغرافي للشركات

المحافظة	العدد	النسبة
١- دمشق وريفها	١٠١	٥٤,٨%
٢- حلب	٦١	٣٣%
٣- حمص	١٢	٦,٥%
٤- حماه	٩	٤,٩%
٥- طرطوس	١	٠,٠٥%
المجموع	١٨٤	١٠٠%

يتبين من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من الشركات (٥٤,٨%) تنتمي إلى دمشق وريفها، وهذا ناجم عن كون نسبة كبيرة من شركات صناعة الملابس الجاهزة متركزة في دمشق وريفها، وقد يكون ذلك بسبب تركّز معرض موتكس في دمشق، تليها محافظة حلب بنسبة (٣٣%) وهذا يعكس تطوّر هذه الصناعة في محافظة حلب.

كما يظهر الجدول رقم (٢) توزيع الشركات حسب التخصص في الإنتاج:

جدول رقم (٢) توزيع الشركات حسب الاختصاص

اختصاص الشركة	العدد	النسبة
١- ملابس للأطفال	٧٩	٤٣%
٢- ملابس داخلية	٧٧	٤١,٨%
٣- ملابس نسائية	١٤	٧,٦%
٤- ملابس للرجال	١٤	٧,٦%
المجموع	١٨٤	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (٢) أن النسبة الأكبر من الشركات التي تضمنتها عينة الدراسة هي شركات صناعة ملابس الأطفال وشركات صناعة الملابس الداخلية، في حين أن نسبة شركات صناعة الملابس النسائية وشركات صناعة ملابس الرجال لم تتجاوز (٧,٦%) لكل منها، وقد يعكس ذلك ضعف اهتمام هذه الشركات بترويج منتجاتها من خلال المعارض رغم أهميتها كأداة في الترويج.

وسيلة جمع البيانات:

قام الباحث بجمع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية عن طريق تصميم قائمة استقصاء (استبيان) احتوت على عدد من العبارات التي تقيس المتغيرات المستقلة بالدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث اعتمد الباحث في إعداد وتصميم عبارات القائمة على ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة. كما قام الباحث بإجراء اختبارات الثبات والصلاحية للتأكد من أن القائمة أصبحت قادرة على قياس ما تم تصميمها من أجله.

طريقة جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيان إلى كافة الشركات باستخدام البريد الإلكتروني وذلك نظراً لما يحققه استخدام البريد الإلكتروني من مزايا أهمها: سرعة جمع البيانات، والتكلفة الأقل، كما أن الخطأ في البيانات أقل احتمالاً بالمقارنة مع الطرق التقليدية⁽¹⁾.

وقد تمثلت وحدة المعاينة بالمديرين العاملين للشركات، حيث تم الاتصال بهم للشركات والطلب إليهم أن يقوموا بالإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبيان بشكل شخصي، وإعادة إرساله إلى البريد الإلكتروني للباحث.

وقد ورد الباحث (٩٩) إجابة، وبعد التدقيق تم استبعاد (٤) استبيانات غير مكتملة، وبذلك تكون نسبة العينة لكامل مجتمع الدراسة ٣١,٣%، وحيث أن عدد استمارات الاستبيان الصالحة للتحليل بلغ (٩٥) استمارة فيكون معدل الاستجابة ٥١,٦%.

مجال وحدود البحث:

يندرج الموضوع العلمي لهذه الدراسة ضمن التسويق الاستراتيجي، أي أنه سيقترن اهتمامها على صياغة الاستراتيجية التسويقية التي تستمد من الاستراتيجية العامة للشركة، وسيتم التركيز على تحديد الاستراتيجيات الأساسية الخاصة بالأنشطة وبالمنتجات وبالأسواق، أما التسويق التكتيكي وما يتعلق بالمزيج التسويقي، كل هذه الأمور لن يتم التركيز عليها إلا إذا لزم الأمر ذلك لأنها تقع جميعها خارج صلب الموضوع، كما سنحاول تحديد المساهمة الممكنة للتسويق الاستراتيجي في تطوير أداء الشركات بشكل عام، والشركات محل الدراسة بشكل خاص.

صعوبات البحث:

اعترضت عملنا هذا مجموعة من الصعوبات وهي:
- ابتعاد بيئة التسويق لقطاع الأعمال السوري عن موضوع بحثنا، وعدم توفر أمثلة حقيقية عن استخدام التسويق الاستراتيجي في الشركات السورية.

(1) - Scott Dacko, (1995), "Data Collection Should Not Be Manual Labor," *Marketing News* 29, no.18, August 28, p. 31.

- Michael Kraus, (1998), "Research and the Web: Eyeballs or Smiles," *Marketing News*, December 7, p. 18.

- قلة المراجع وخاصةً باللغة العربية حول موضوع التسويق الاستراتيجي مما جعل الباحث يلجأ باستمرار إلى ترجمة ما توفر من مراجع أجنبية.
- بسبب معدل الاستجابة الضعيف نسبياً، فإنَّ أحد المحددات هو إلى أي درجة تعتبر العينة المختارة ممثلة لمجتمع الدراسة.
- صعوبة الحصول على بيانات رقمية عن الأداء (المالي والتسويقي) ومؤشراته من الشركات محل الدراسة.
- صعوبة الحصول على إحصاءات دقيقة حول الملابس القطنية الجاهزة بسبب التناقض في بعض الأرقام أحياناً، وبسبب التداخل الكبير بين أصناف الملابس ومكوّناتها.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Cravens and Piercy, 2006)⁽¹⁾ بعنوان "التسويق الاستراتيجي".

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم التسويق الاستراتيجي وخطوات تطبيقه ودوره في تطوير الشركة وتحسين أدائها، من خلال إجراء حالات تطبيقية على عدد من الشركات التي تطبق التسويق الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور التسويق الاستراتيجي مهم جداً في إعداد استراتيجيات التجزئة والاستهداف وخلق المكانة، كما توصلت إلى أن عملية التسويق الاستراتيجي لا تنحصر في مديرية واحدة وأنها مسؤولية الشركة ككل.

٢- دراسة (منير، ٢٠٠٥)⁽²⁾ بعنوان: "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة ١٩٩٠-٢٠٠٠)".

توصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي لمختلف أنشطة و فعاليات التسويق؛ في تحديد أهداف واضحة وممكنة، وتحليل وافي لخصائص العملاء المستهدفين، وتحليل أثر مختلف عناصر البيئة الداخلية والخارجية هو الضمانة الأكيدة لنجاح المؤسسات في بلد كالجزائر أو في أي من الدول العربية الأخرى، حيث المؤسسات ما زالت غارقة في ممارسات تسويقية يغلب عليها ردود الفعل وليس التخطيط والتنبؤ لما يمكن أن يحدث وذلك لأسباب منها عدم وجود قنوات عملية بأهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق من جهة بالإضافة إلى عدم إعطاء المؤهلين تسويقاً الفرص اللازمة للعمل في هذه المؤسسات. وأوصت بتزويد الشركات والإدارات العليا في الوطن العربي بقيادات عليا تؤمن بأهمية وجدوى المنهج العلمي، والتحليل وإعداد الاستراتيجيات والسياسات، واتخاذ القرارات الإدارية، وبدون هذا الإيمان فإن الإدارة التي تمارسها تلك القيادات لن تكون أكثر من مجرد محاولات للتجربة والخطأ، ولن تتعدى ممارسة الإجراءات اليومية التشغيلية. ويجب أن تتسلح هذه القيادات بالمعرفة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية وبتلك المفاهيم المرتبطة بها كالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة، وإعداد واختيار البدائل الاستراتيجية وتهيئة مناخ المنظمة لتطبيق الاختيار الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية.

٣- دراسة (Siu and Liu, 2005)⁽³⁾ بعنوان: "التسويق الاستراتيجي في المشاريع الصينية الصغيرة".

(1) Cravens, D. and Piercy, N. (2006), *Strategic Marketing*, 8th ed., McGraw Hill, London.

(2) نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة ١٩٩٠-٢٠٠٠)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥، ص ١٣٩.

(3) Siu, W.S. and Liu, Z. (2005), "Strategic Marketing in Chinese small and medium enterprises (SMEs): the state of the art in a Chinese socialist economy", *Small Business Economics*, Vol. 25, pp. 333-346.

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن عدد من التساؤلات منها إلى أي درجة يتم تطبيق التسويق الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة الصينية، وما المستوى الذي يطبق به بالمقارنة مع الدول الأخرى. وقد توصلت الدراسة إلى أن ٤١% من الشركات التي أجريت عليها الدراسة تطبق مبادئ التسويق الاستراتيجي، وبينت أن سبب عدم تطبيق القسم الآخر من الشركات للتسويق الاستراتيجي يرجع بدرجة كبيرة إلى عدم وجود مديرية مستقلة للتسويق لديها.

٤- دراسة (Panayides, P.M, 2004)⁽¹⁾ بعنوان: "التسويق الاستراتيجي في شركات الخدمات اللوجستية الآسيوية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق التسويق الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، وكيفية تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات الخدمات اللوجستية الآسيوية وهل هي مطابقة للمفهوم الشائع للتسويق الاستراتيجي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الاستراتيجي لا يطبق إلا في عدد قليل من الشركات لأن قسم كبير منها يجهل المفهوم الاستراتيجي للتسويق.

٥- دراسة (Pulendran, et al, 2003)⁽²⁾ بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي للتسويق". هدفت الدراسة إلى توفير إطار منظم لتعظيم الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي للتسويق في الشركات الصناعية الرائدة، كذلك إبراز دوره الحيوي في تشكيل ميزة مهمة للشركات الناجحة. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يلعب دوراً مهماً في بناء استراتيجيات فعالة للتسويق، وكذلك يسهم بشكل فعال في أنشطة التحسين المستمر للتسويق.

٦- دراسة (Robert et al, 2003)⁽³⁾ بعنوان: "أداء العمل وأبعاد التوجّه الاستراتيجي".

(1) Panayides, P.M. (2004), "Strategic Marketing in Asia-Pacific logistics companies: a discriminant analysis between marketing orientation and performance", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 16 No. 1, pp. 42-68.

(2) Pulendran, S., Speed, R. and Widing II, R.E. (2003), "Strategic Marketing planning, market orientation and business performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No. 4, pp. 476-97.

(3) Robert E. Morgana, Carolyn A. Strong, (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, *Journal of Business Research*, vol 56, p.p 163- 176.

حاولت الدراسة الربط بين خصائص التوجه الاستراتيجي مع أداء العمل في الشركة. وقد توصلت إلى نتائج مفادها أن الشركات التي تؤكد على جوانب التحليل والقضايا المستقبلية في توجهها الاستراتيجي هي شركات ذات أداء عالي.

٧- دراسة (Taylor, D, 2002)⁽¹⁾ بعنوان: "اعتماد التسويق الاستراتيجي ومساهمته في تحقيق النجاح التنافسي للشركات النيوزيلندية".

قام الباحث في هذه الدراسة باستطلاع آراء مجموعة من المدراء التنفيذيين في مجموعة من الشركات الصناعية النيوزيلندية التي تقوم بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، للتعرف على درجة قيام شركاتهم بتطبيق التخطيط التسويقي، تحليل الموقف التسويقي، وضع أهداف للمدى البعيد، واستخدام نظم المعلومات التسويقية. وتبين من الدراسة أن الشركات الناجحة موجهة بالتسويق الاستراتيجي أكثر من نظيراتها الأقل أداءً، كما أن الشركات ذات الأداء الأفضل تولي اهتماماً أكبر للتحليل الشامل للموقف، وأن الشركات الناجحة تضع أهداف إستراتيجية للمدى الأطول وتستخدم أنماط مختلفة للاستخبار عن المعلومات التسويقية.

٨- دراسة (Siu, 2000)⁽²⁾ بعنوان "التسويق الاستراتيجي وأداء الشركات في هونغ كونغ".

تناولت هذه الدراسة الميدانية التي أجريت في هونغ كونغ أثر تطبيق التسويق الاستراتيجي المعتمد في عدد من الشركات في تحسين أدائها، حيث تم التركيز على ربط الأداء برضا الزبائن وولائهم لمنتجات هذه الشركات، وحصة السوق، والربحية. وبينت الدراسة أن الشركات التي تطبق التسويق الاستراتيجي بالشكل الصحيح تمكنت من إرضاء عملائها وكسب ولاءهم، واستطاعت الاستحواذ على الحصة المستهدفة من السوق، وزادت من معدل ربحيتها.

٩- دراسة (Cindy et al, 2000)⁽³⁾ بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي الرسمي للتسويق على أداء الشركات الصناعية".

(1) Brooksbank, R. and Taylor, D. (2002), "The adoption of strategic marketing and its contribution to the competitive success of New Zealand companies", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 20 No. 7, pp. 452-61.

(2) Siu, W.S. (2000), "Strategic Marketing and company performance of Chinese small firms in Hong Kong", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18 No. 5, pp. 292-30.

(3) Cindy Claycomb, Richard Germain, Cornelia Droge, (2000), The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance, *Industrial Marketing Management*, vol 29, p 219-234.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين تبني الشركات الصناعية لمبادئ التسويق الاستراتيجي وأدائها المالي والتسويقي. وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن الشركات التي تطبق التسويق الاستراتيجي هي أفضل أداءً من حيث الحصة السوقية، ونمو المبيعات، والربح، والعائد على الاستثمار، والعائد على المبيعات، وأن هذه النتائج يجب أن تحفز الشركات الصناعية لاستعمال عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث:

- اتفاق معظم الدراسات على أن التسويق الاستراتيجي يعتبر أحد الأدوات الاستراتيجية المؤثرة والهامة في الشركة لمواجهة كافة المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية.
 - الدور المهم الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في زيادة ربحية الشركة، وإرضاء العملاء، وبالتالي نجاح الشركة.
 - لم تقدم أي من الدراسات نموذجاً أو خطة تظهر كيفية تطبيق التسويق الاستراتيجي.
 - استفاد الباحث من هذه الدراسات في تصميم استمارة الاستقصاء والتعرف على أساليب تحليل البيانات وتكوين عناصر خطة العمل.
- ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة كونه لم تتعرض أي من الدراسات السابقة لواقع تطبيق التسويق الاستراتيجي في دول المنطقة عموماً، وفي سورية خصوصاً، باستثناء دراسة (منير) التي تطرقت إلى أهمية التسويق الاستراتيجي وربطته مع موضوع العولمة، دون أن تشير إلى أثره على الأداء، ومتطلبات وكيفية تطبيقه، وهو ما سنعمل عليه في دراستنا هذه.

القسم الأول

التسويق الاستراتيجي وأثره على الأداء

الفصل الأول: مضمون التسويق الاستراتيجي ومهامه
الفصل الثاني: عملية التسويق الاستراتيجي

الفصل الأول:

مضمون التسويق الاستراتيجي ومهامه

المبحث الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

أولاً: تعريف الاستراتيجية

ثانياً: تعريف الاستراتيجية التسويقية

ثالثاً: تعريف التسويق الاستراتيجي

المبحث الثاني: دور التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء

أولاً: مفهوم الأداء

ثانياً: دور التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء

المبحث الثالث: مهام التسويق الاستراتيجي

المبحث الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

بدايةً لا بد من تعريف بعض المصطلحات ذات الصلة بالتسويق الاستراتيجي وهي:

أولاً- تعريف الاستراتيجية: Strategy

عرّف (السلمي)⁽¹⁾ الاستراتيجية بأنها: هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تعظيم ما تتمتع به من مزايا وتقليل ما تعانيه من مساوئ. وعرفها (مصطفى، ٢٠٠٣)⁽²⁾ أنها "خطة عمل شاملة طويلة المدى، تحدد أسلوب تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة، في بيئة متغيرة. وبيّن (مصطفى) أسباب حاجة المنظمة إلى الإستراتيجية كخطة طويلة الأمد بالاتي:

- تحديد الاتجاه ومجالات التركيز.
- تحقيق التفوق على المنافسين أو القدرة على المناورة في بيئة تتصف بوجود العديد من القيود والتحديات.

مما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها "أسس تخطيط الأهداف والموارد وذلك بما يتوافق مع توجه الشركة نحو السوق والمنافسين والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها".

ثانياً- تعريف الاستراتيجية التسويقية (Marketing Strategy):

عرّف (Kotler)⁽³⁾ الاستراتيجية التسويقية بأنها "تلك المبادئ العامة التي بواسطتها تتوقع الإدارة التسويقية تحقيق أهداف وحدة العمل الاستراتيجية والتسويقية في السوق المستهدفة التي تشتمل على القرارات الأساسية الخاصة بالمصاريف التسويقية، المزيج التسويقي، وتوزيع الموارد والجهود التسويقية".

كما عرفها (عبيدات)⁽⁴⁾ أنها: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق والمنافسة والعوامل الأخرى كافة المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى أنشطة الأعمال كل على حدى".

(1) السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٧٦.
(2) مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي (رؤية مدير القرن الحادي والعشرين)، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٣، ص ٩٦.

(3) Philip Kotler, (1991), *Marketing management. Seventh Edition*. (Englewood Cliffs. N.J. prentice – Hall Inc. P.68.

(4) عبيدات، محمد، استراتيجية التسويق، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٧، ص ٢٤.

وعرفها (بلالي)⁽¹⁾ أنها "تحديد المنظمة لأغراضها الرئيسية وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار عمل معينة وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

وتستند الاستراتيجية التسويقية أهميتها من جملة نقاط أهمها⁽²⁾:

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للشركة وبالتالي أهدافها الكلية علماً أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفاً أساسياً لنشاط الشركة.
- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في الشركة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.
- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.
- كونها تساعد على انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة.
- تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للشركة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذلك في تحقيق الميزة التنافسية للشركة بشكل عام.

ثالثاً- تعريف التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing):

أشار (رامز)⁽³⁾ إلى وجود ثلاث مستويات استراتيجية للتسويق وهي:

- التسويق المؤسسي (Corporate Marketing) على المستوى الاستراتيجي الأول- الإدارة العليا للشركة.
- التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing) على مستوى الفرع أو ما اصطلح عليه حديثاً تسمية وحدة العمل الاستراتيجية (Strategic Business Unit) والتي تعرف بأنها "تلك الوحدة التي تتضمن واحد أو أكثر من المنتجات ذات القاعدة السوقية المشتركة، والتي يمتلك رئيسها التنفيذي مسؤولية كاملة تجاه تكامل كافة الوظائف في استراتيجية موجهة ضد منافسين محددين في البيئة الخارجية".
- الإدارة التسويقية (Marketing Management) على مستوى السوق/المنتج، وتهتم بوضع وتطوير المزيج التسويقي.

(1) بلالي، أحمد، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة ورقلة، ٢٠٠٧، العدد ٦، ص ١٠١.

(2) الصميدعي، محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٠، ص ١١٥.

(3) رامز، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، ١٩٩٧، ص ٢٣.

في حين أشار (Day)⁽¹⁾ إلى أن للتسويق مكونين هما: التسويق التشغيلي (Operational Marketing)، والتسويق الاستراتيجي. وأوضح أن التسويق الاستراتيجي يشكل الأساس لأعمال التسويق التشغيلي. حيث يعني التسويق الاستراتيجي "جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات توجيهية"، بينما يتضمن التسويق التشغيلي عناصر المزيج التسويقي (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع)^(*).

وقد عرف كل من (Urban & Star)⁽²⁾ التسويق الاستراتيجي بأنه "مصطلح يستخدم لوصف القرارات التي يتم اتخاذها لتطوير الاستراتيجيات طويلة الأجل من أجل البقاء والنمو". وقد أشار كل من (Chae & Hill)⁽³⁾ إلى أن التسويق الاستراتيجي يتم من خلال قيام الشركة بتحديد في أي من الأسواق ستنافس (أو يمكنها أن تنافس فيها)، ومن ثم كيف وبالتحديد ستقوم بذلك. وعرفاه بأنه "عبارة عن عملية تتضمن صياغة الهدف، والتحليل الداخلي والخارجي للبيئة، واختيار استراتيجيات التسويق، والتنفيذ والرقابة". كما عرفه (Bradley)⁽⁴⁾ بأنه "اتجاه ومجال الأنشطة طويلة الأجل المنجزة من قبل الشركة للحصول على ميزة تنافسية".

وورد تعريف التسويق الاستراتيجي لدى (Cravens)⁽⁵⁾ بأنه: "عملية موجهة بالسوق لتطوير الإستراتيجية مع الأخذ بالحسبان بيئة العمل المتغيرة باستمرار والحاجة لتحقيق مستويات عالية من رضا الزبون". كما عرف (بازرعة)⁽⁶⁾ التسويق الاستراتيجي بأنه: "القيام بتحليل الفرصة التسويقية وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة عليها".

(1) Day, G. S. (1990), *Market Driven Strategy- Processes for Creating Value*, New York: The Free Press.
(*) قسم فيليب كوتلر النشاط التسويقي الذي تقوم به المنظمات باختلاف أنواعها إلى أربعة أنواع من التسويق وهي: التسويق الاستراتيجي strategic marketing والتسويق التكتيكي tactical marketing والتسويق الإداري administrative marketing والتسويق التحويلي transformational marketing. ونشير أن عملنا هذا سيهتم بالتسويق الاستراتيجي على وجه الخصوص.

(2) Urban, G.L. and Star, S.H. (1991), *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

(3) Chae, M. and Hill, J.S. (2000), "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 6, pp. 538-62.

(4) Frank Bradley, (2003), *Strategic Marketing in the customer driven organization*, op cit, p5.

(5) David W. Cravens, (1997), *Strategic Marketing*, 5th edition, Irwin, USA, P 9.

(6) بازرعة، محمود صادق، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ٦٥.

إلا أن (Hulbert & Capone)⁽¹⁾ يبتأ أن "التسويق فيما مضى كان يشير إلى المزيج التسويقي والذي يعني مجموعة البرامج التي تطورها الشركة لتتوجه إلى سوق أو جزء من سوق، في حين أنه حالياً وفي ظل التسويق الاستراتيجي فإن اختيار الأسواق وأجزاءها والطريقة التي ستقوم الشركة من خلالها بخلق المكانة لمنتجاتها (Positioning) في هذه الأسواق والأجزاء هي قرارات يجب اتخاذها قبل أن يتم تصميم المزيج التسويقي". ويرى (Bearding)⁽²⁾ أن "التسويق الاستراتيجي يصف النشاطات التسويقية التي تؤثر على المنظمة والعمل والخطط الإستراتيجية للتسويق".

كما عرّف (منير)⁽³⁾ التسويق الاستراتيجي بأنه: "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالتسويق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الاستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الاستراتيجي كل على حدا، يضاف إلى ذلك أن التسويق الاستراتيجي يتضمن المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والاستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في الشركة".

أما (Karla)⁽⁴⁾ فأشارت إلى أنه يتحقق البعد الاستراتيجي للتسويق في المنظمة عندما تنظر إلى التسويق على أنه ليس مجرد إعلان أو مسح أو دراسة، بل هو جزء مكمل لكل شيء تقوم به المنظمة.

أما (Jean)⁽⁵⁾ فعرف التسويق الاستراتيجي على أنه: "ذلك البرنامج المتبنى من طرف المنظمة الموجهة بالسوق، وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للعملاء وهذا بقيمة أكثر من المنافسين".

أما (Cindy)⁽⁶⁾ فأشارت إلى أن التركيز الأساسي للتسويق الاستراتيجي ينصب على تحديد ما هي الاستراتيجيات التي يجب استخدامها لخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنافسة في سوق منتج ما.

من خلال استعراض التعريفات السابقة للتسويق الاستراتيجي نلاحظ ما يلي:

(1) Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), *Marketing Management In The 21st Century*, Prentice Hall Inc, New jersey, P.6.

(2) Bearding, Ingram and Laforge, (2002), *Marketing Principles and Perspectives*, USA, Irwin, P.85.
(3) منير، نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة ١٩٩٠-٢٠٠٠)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥، ص ١٣٩.

(4) Karla Taylor, Market Thinking, *Journal of Associations Now*, December 2005, P39.

(5) Jean Jeacques Lambin, (2007), *Marketing driven management: strategic and operational marketing*, Hardcover, P29.

(6) Cindy Claycomb, (2000), The effect of strategic marketing planning on the industrial firms performance, *journal of industrial marketing management*, vol 29, pp 219-234.

- أشار كل من (رامز، وDay) إلى ضرورة التمييز بين مصطلحين هما التسويق التشغيلي والتسويق الاستراتيجي.
- ركّز كل من (Star وBradley وBearding وDay وCravens) في تعريفاتهم على اتخاذ القرارات التوجيهية وتطوير الاستراتيجيات طويلة الأمد.
- ركّز كل من (بازرعة وChae) في تعريفاتهم على المراحل التي تمر بها عملية التسويق الاستراتيجي.
- ركّز كل من (Bradley وCindy) على خلق ميزة تنافسية في السوق.
- ركّز (Jean) على التوجّه بالسوق والإبداع.

بناءً على ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- ١- الفرق بين استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي هو أن: استراتيجية التسويق: هي الخطة الشاملة التي تم اتخاذها فعلاً لتحديد الهيكل العام للتحرك التسويقي.
- أما التسويق الاستراتيجي: فهو ذات العملية التي يقوم بها المسوقون أو تقوم بها الشركة حينما تريد وضع الاستراتيجية التسويقية. فالشركة تقوم بعمل التسويق الاستراتيجي لتتعرف على الاستراتيجية التسويقية التي ستنتقل من خلالها.
- ٢- يمكن للباحث أن يُعرّف التسويق الاستراتيجي بأنه: "عبارة عن مجموعة الأنشطة المتعلقة بالتحليل والتطوير والتنفيذ لكل من:
- اختيار استراتيجيات أجزاء السوق للمنتجات والأسواق ذات الأهمية بالنسبة للشركة.
- تحديد الأهداف التسويقية وتطويرها وتنفيذها.
- إدارة استراتيجيات خلق المكانة (Positioning) للمزيج التسويقي المصممة لتلبية حاجات الزبائن في الأسواق المستهدفة".

المبحث الثاني: دور التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء

بدايةً لابد من تعريف الأداء وبعض المصطلحات ذات الصلة به:

أولاً- مفهوم الأداء:

عرف (الداوي)⁽¹⁾ الأداء أنه "ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهو يعكس مدى قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التكيف المطلوب". ويرى (الحسيني)⁽²⁾ أن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

ويتكوّن الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة. حيث تعرّف الفعالية (Effectiveness) بأنها: "قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنةً بالشركات المنافسة، وتقاس بنسبة النتائج المحققة إلى النتائج المتوقعة، وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف"⁽³⁾.

في حين تعرف الكفاءة (Efficiency) بأنها "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر، وتقاس بنسبة المخرجات إلى المدخلات"⁽⁴⁾. ويمكن أن نعرفها بأنها "تحقيق أفضل النتائج أو المخرجات بالمقارنة مع المدخلات المستخدمة في تحقيق هذه النتائج".

إنّ الفعالية تتحقق عندما تكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة. في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما تكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف⁽⁵⁾.

كما ميز (مرسي)⁽⁶⁾ بين الكفاءة والفعالية وفق الآتي:

(1) الشيخ، الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد ٧، ٢٠٠٩، جامعة الجزائر.
(2) الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٣١.
(3) الشيخ، الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سبق ذكره.
(4) بلوط، حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط ١، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٥، ص ٤١.
(5) مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية: (www. mmsec.com)، مقالة بعنوان "الارتقاء بالقدرة الإنتاجية العربية"، آذار، ٢٠٠٦.
(6) مرسي، نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦، ص ٦٣.

أ- الكفاءة عامل داخلي يعكس قدرة الشركة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، في حين أن الفعالية عامل خارجي يعكس علاقة الشركة بالبيئة الخارجية.

ب- تحقيق الكفاءة يتم في إطار زمني قصير الأجل، في حين تتحقق الفعالية في نطاق زمني طويل الأجل.

ج- يقع عبء تحقيق الكفاءة على الإدارة التشغيلية (المدير التشغيلي)، في حين تقع مسؤولية الفعالية في تحقيق الأهداف أي التوجه الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا (المدير الاستراتيجي).

ثانياً- دور التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء:

هناك عوامل كثيرة تساهم في تطوير الأداء كتنمية الموارد البشرية العاملة في الشركة أو استخدام وسائل وتقنيات إنتاج حديثة، أو استخدام نظم إدارية متطورة، وغيرها من العوامل. وسيركز الباحث في هذا المبحث على الدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في تطوير الأداء. فقد أشارت (Cindy)⁽¹⁾ إلى أن التسويق الاستراتيجي يزود الشركة بالقدرة على اكتساب الحصة السوقية، ووسيلة لتحقيق عوائد وأرباح أعلى، كما يساعدها في تحقيق أداء مالي (نمو الأرباح، معدل العائد على الاستثمار، معدل الربح، معدل العائد على المبيعات)، وتسويقي (حصة سوقية، نمو للمبيعات) بشكل أفضل. كما أشار (Scott)⁽²⁾ إلى أنه أظهرت ٢٨ دراسة أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحسن الأداء الصناعي.

من جهة أخرى يمثل التسويق الأداة الأساسية الموجهة لجهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها الشركة، إذ أن نجاح الشركة في تأدية وظائفها المختلفة (الإنتاجية، المالية، التسويقية...) سيتم تقييمه في النهاية من جانب المستهلكين النهائيين الذين يشكلون السوق أو الأسواق المستهدفة وذلك من خلال ما تحققه منتجات الشركة من إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين بالمقارنة مع منتجات الشركات المنافسة⁽³⁾.

وقد أشار (Jean)⁽⁴⁾ إلى أنه يترتب على تطبيق التسويق الاستراتيجي حصول المنظمة على العديد من المزايا والفوائد أهمها:

(1) Cindy Claycomb, (2000), The effect of strategic marketing planning on the industrial firms performance, *journal of industrial marketing management*, vol 29, pp 219-234.

(2) J. Scott Armstrong, (1991), strategic planning improves manufacturing performance, published in *long range planning*, volume 24, issue 4, pp 127-129.

(3) رامي، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، ١٩٩٧، ص٣٣، (بتصرف).

(4) Jean Jeacques Lambin, (2007), *Marketing driven management: strategic and operational marketing*, Hardcover, p24.

- مساعدة الشركة في التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص البديلة المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها.
- تحقيق التوازن بين الشركة والبيئة التي تعمل فيها.
- مساعدة الشركة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها.
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في الشركة بالمقارنة بمنافسيها.
- مساعدة الشركة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أسسها وتحديد أهداف أكثر واقعية.
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات الشركة من جهة أخرى.
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

كما أن التسويق الاستراتيجي يلعب دوراً هاماً في تطوير الأداء نظراً لما يتمتع به من خصائص أهمها⁽¹⁾:

- ١- إشباع حاجات العملاء: حيث أن القاعدة الأساسية التي يستند عليها التسويق الاستراتيجي هي إشباع حاجات العملاء ورغباتهم بكفاءة عالية. ويتطلب ذلك من مدراء التسويق تحديد حاجات ورغبات العملاء أولاً ومن ثم ترجمتها في الخطط الخاصة بتطوير المنتج وبقيّة عناصر المزيج التسويقي. وما دامت حاجات ورغبات العملاء تتطور وتتغير باستمرار، لذا استند التسويق الاستراتيجي على فرضية مفادها أن المنتجات المتطورة أو الجديدة تشبع حاجات ورغبات العملاء المتطورة، وهذا يساهم في تطوير أداء الشركة.
- ٢- التسويق الإستراتيجي سياسة إبداع وتغيير مستمر في الشركات ومنتجاتها، والإبداع عامل أساسي في تطوير الأداء.
- ٣- التوجه نحو السوق: لا يقف التسويق الاستراتيجي عند إشباع حاجات ورغبات العملاء فقط وإنما يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع قياساً بإشباع الشركات المنافسة لحاجات ورغبات العملاء وصولاً إلى تحقيق الأفضلية التنافسية في السوق.

(1) رامز، واثق شاكر، (١٩٩٧)، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤، بتصرف.

٤- التكامل والترابط مع جميع وظائف الشركة: يتطلب تحقيق الموقع التنافسي للشركة تضافر جهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها الشركة، طبقاً لذلك أصبحت الاستراتيجية التسويقية أداة موجهة لأنشطة كافة الوحدات الإدارية في الشركة.

٥- التكيف مع الظروف البيئية وخاصةً الخارجية: يشكل التسويق حلقة الوصل بين الشركة وبيئتها الخارجية بما فيها من عملاء ووسطاء ومنافسين، وحيث أن الشركات تعمل في بيئة تتسم بتعقيدها وتغيرها السريع، فإن مراقبة التغيرات البيئية في المدى البعيد يتطلب نظام معلومات تسويقية ذا توجه استراتيجي يدعم عملية تطوير الأداء، وهو ما يحققه التسويق الاستراتيجي.

٦- الارتباط الوثيق بالأداء المالي البعيد المدى للشركة: إن تبني الشركة لمفهوم التسويق الاستراتيجي يؤدي إلى حدوث تغير في الأهداف التسويقية حيث يصبح هدف العائد على رأس المال المستثمر الذي هو هدف الشركة البعيد المدى الركيزة الأساسية للقرارات التسويقية بدلاً من المبيعات والأرباح اللذين هما هدفان قصيرا الأمد.

٧- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة الشركة وأهدافها الرئيسية.

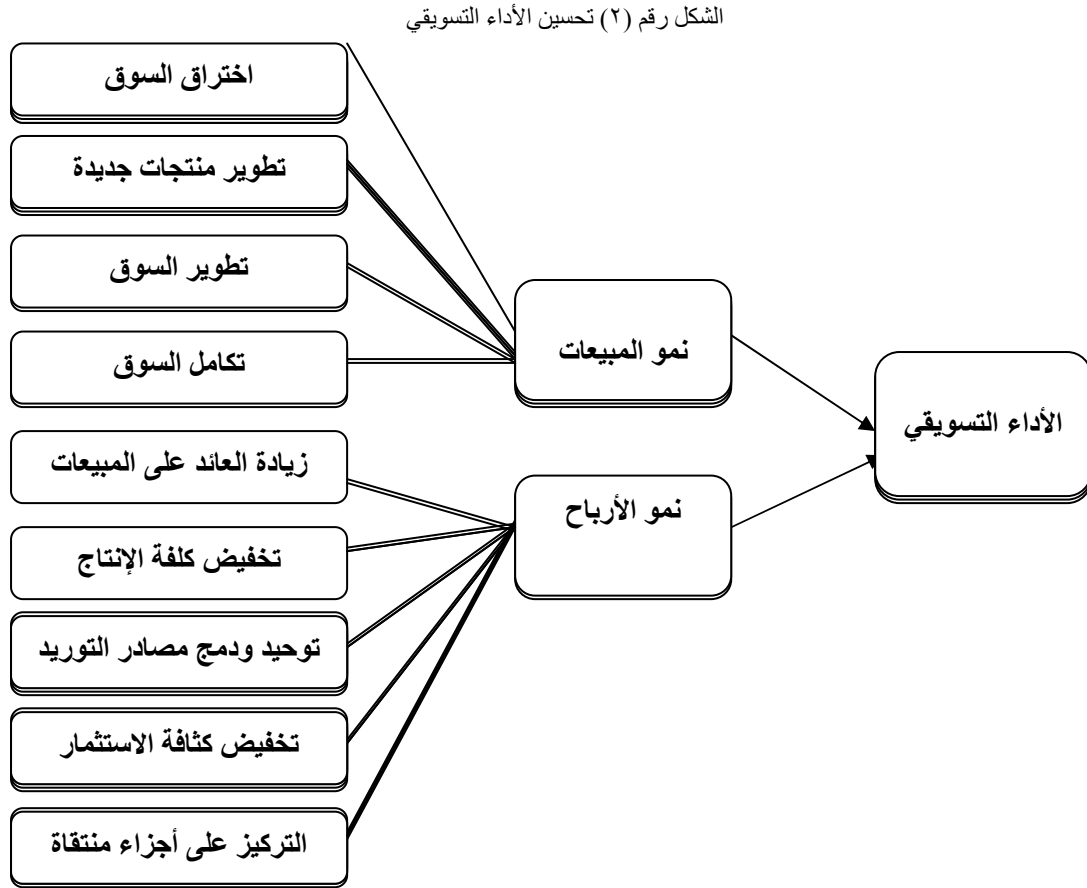
٨- توقع ردود فعل المنافسين والاحتياط ضدها.

من جهة أخرى أشار (Greenly & Oktemgil)⁽¹⁾ إلى أن التسويق الاستراتيجي يعتبر عاملاً أساسياً في بناء ميزة تنافسية للشركة، وفي تعزيز أدائها، كما يساهم في توليد الموارد والإمكانات للشركة لأن الشركة تكتسب الكثير من الخبرات والمعلومات حول الزبائن والأسواق والمنافسين والصناعة، وهو ما يساعدها في خلق خبرة تسويقية يصعب تقليدها والتي تصبح بمثابة مصدر للميزة التنافسية التي تعتبر عاملاً أساسياً في تحسين الأداء.

يضاف إلى ذلك أن التسويق الاستراتيجي يجعل من البيئة التسويقية تصبح ذات بعدين أساسيين هما بيئة التسويق المحلي وبيئة التسويق الدولي، لأن البيئة التسويقية تشمل كل ما يحيط بالشركة سواء في حالة العمل في السوق المحلي أو في حالة الرغبة في الدخول إلى الأسواق العالمية حيث تصبح البيئة تتضمن متغيرات ذات تأثير على كفاءة الأداء في مجال التصدير إلى الأسواق الخارجية، والشركة التي تستطيع أن تتكيف وتمارس أنشطتها في مختلف البيئات فإنها تعتبر من الشركات التي تحمل مجموعة من الخبرات والمهارات والإمكانات التي نادراً ما تتوافر لغيرها من الشركات.

(1) Greenley, Gordon E., and Oktemgil, Mehmet, (1996), A: Development of the Domain of Marketing Planning. *Journal of Marketing Management*, Vol 12, p.p 29-51.

أي أن التسويق الاستراتيجي بما يتضمنه من عمليات يعتبر مساهماً أساسياً في تطوير الأداء المالي والتسويقي للشركة. والشكل رقم (٢) يعبر عن الأداء التسويقي وطرق تحسينه:



المصدر:

Frank Bradley, (2003), *Strategic Marketing in the customer driven organization*, University College Dublin, England, P89.

يتبين من الشكل (٢) أنه من خلال استخدام بعض البدائل ومنها البدائل التي يتيحها تطبيق التسويق الاستراتيجي (كاختراق السوق، وتطويرها، وتكاملها، والتركيز على أجزاء منتقاة..) فإنه يمكن للشركات أن تطور أداؤها التسويقي.

المبحث الثالث: مهام التسويق الاستراتيجي

يتطلب فهم دور التسويق الاستراتيجي في الشركة التعرف على مهامه والتي يمكن تصنيفها في ست مهام هي:

١- تحديد واقتراح الأسواق التي سيتم التوجه إليها:

يُعتبر اختيار الأسواق التي ستنافس فيها الشركة من القرارات الإستراتيجية، ويتوجب على الشركة أن تجيب على الأسئلة التالية المتعلقة بالأسواق التي ستنافس فيها:

- ما هي الأعمال الجديدة التي ستتم إضافتها؟
- أي من الأعمال الحالية يجب الاستمرار بالاستثمار فيها وبكم؟
- ما هي الأعمال التي يجب أن تنسحب منها الشركة؟

ويلعب التسويق الاستراتيجي دورين مهمين في هذا النمط من القرارات هما:

أ- تحديد الفرص: يساهم التسويق الاستراتيجي في لفت انتباه الشركة إلى البيئة المحيطة، حيث يقوم بإجراء مسح للبيئة لتحديد الفرص الجديدة المتاحة، كما يقوم بجمع وتحليل البيانات الملائمة، وبالتالي فهو يلفت انتباه الإدارة العليا لهذه الفرص لاستثمارها أو عدم استثمارها.

ب- تقديم النصائح حول الأعمال الإستراتيجية المقترحة: إضافةً إلى دوره في تحديد الفرص، يلعب التسويق الاستراتيجي دور حاسم في الكثير من القرارات الاستراتيجية المقترحة كالتحالفات الإستراتيجية، وأنظمة التوزيع الجديدة، والانسحاب من السوق، والتصفية⁽¹⁾.

نتوصل إلى أن الفكرة الأساسية للمهمة الأولى للتسويق الاستراتيجي هي التأكد من توفر النصيحة الجيدة المبنية على مبادئ تسويقية متينة وسديدة عند قيام الشركة باتخاذ القرارات الحاسمة.

٢- التعرف على أجزاء السوق واستهدافها:

بعد اختيار الأسواق التي سيتم التوجه إليها تأتي المهمة الثانية للتسويق الاستراتيجي، وهي التعرف على الزبائن الذين ستحاول الشركة خدمتهم، وهو ما يعبر عنه بتجزئة السوق. إنّ المبدأ الأساسي لتجزئة السوق هو فهم أنه في أي سوق للمنتجات تكون للزبائن حاجات متنوعة.

⁽¹⁾ Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), *Marketing Management In The 21st Century*, Prentice Hall Inc, New jersey, P.6.

وقد عرّف (Chad)⁽¹⁾ تجزئة السوق بأنها: "عملية تجميع الزبائن الفعليين والمحتملين في السوق بهدف تشكيل أجزاء للسوق بحيث يتكون كل جزء من أجزاء السوق التي يتم تشكيلها من زبائن يسعون لتحقيق مجموعة فوائد متشابهة بمستويات متشابهة من الأولويات مع وجود تباين في حاجات الزبائن من جزء إلى آخر".

وبعد أن تقوم إدارة الشركة بتشكيل عدة أجزاء للسوق فإنه يتوجب عليها أن تحدد أين يمكن للشركة أن تستغل نقاط قوتها بكفاءة أكبر وأن تستغل نقاط ضعف المنافسين بما يحقق لها علاقة مميزة مع الزبائن، كما يجب على الإدارة أن تحدد الأجزاء الأكثر جاذبية للشركة ليتم التوجه إليها. وحالما تقرر الإدارة العليا الأجزاء أو الجزء الذي سيتم التوجه إليه فإنه وفي هذه المرحلة تكون مهمة التسويق الاستراتيجي الأهم هي اختيار جودة التجزئة وخلق المكانة (Positioning).

إنّ عمليات التجزئة وخلق المكانة الناجحة تشكل الأساس للعمليات المربحة، وعلى العكس من ذلك، فإن قرارات التجزئة وخلق المكانة غير السليمة يمكن أن تقود إلى عواقب خطيرة⁽²⁾.
٣- وضع توجّه استراتيجي:

تمت الإشارة في المهمة الثانية من مهام التسويق الاستراتيجي إلى أهمية نوعية عملية التجزئة واختيار أجزاء السوق لتأتي بعدها المهمة الثالثة وهي اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكيفية المنافسة في هذه الأجزاء.

يتوجب على الشركة أن تحدد أهدافها الخاصة بكل جزء مستهدف، كما يتوجب عليها أن تضع تصوراً للمبررات الأساسية التي تجعل العملاء في كل جزء يندفعون للشراء منها أكثر من غيرها من المنافسين. إضافة لذلك يتوجب على الشركة أن تحدد المركز السوقي لمنتجاتها، الأمر الذي يساعدها في تصميم العروض التسويقية المختلفة. كما أنه يجب على الشركة أن تضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية تحسباً لحدوث تغيرات في البيئة، بحيث تحدد من خلالها ما إذا كانت ستعمل على تعظيم حصتها السوقية أو الأرباح أو التدفقات النقدية. كما يجب أن يتضمن التوجه الاستراتيجي للشركة بعض القرارات المهمة المتعلقة بالتكامل الاستراتيجي عبر السوق وأجزاء السوق عند استهدافها عدة أجزاء من السوق أو أكثر من سوق، كما يجب أن يتضمن التوجه الاستراتيجي القرارات الخاصة باستخدام العلامات التجارية (Branding) والتي أصبحت من أهم القضايا التسويقية⁽³⁾.

(1) Chad Crouch, Using information to drive results , September (2008), *Journal of Community Banker*, p 43.

(2) Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), *Marketing Management In The 21st Century*, op cit, p7.

(3) Aaker, D.A. (2004), *Strategic Market Management*, 7th ed, Wiley, New York, NY, p18.

٤ - تصميم العرض التسويقي:

- في المهمة الرابعة يركز التسويق الاستراتيجي على تصميم العروض التسويقية بالشكل الذي يؤدي إلى جعل الزبائن المستهدفين يتصرفون بالطريقة المرغوبة من الشركة.
- إنّ الأدوات المتاحة لإنجاز هذه المهمة هي العناصر التقليدية للمزيج التسويقي وهي: المنتج والتوزيع والترويج والتسعير، وقد تم تعزيزها في الآونة الأخيرة بعنصر الخدمة.
- المنتج: يتم إيصال فوائد المنتج للزبون لتلبية حاجاته، وهذه الفوائد يتم تصميمها من خلال المنتج والغلاف وما شابه ذلك، وكلما كانت الفوائد المتحققة للزبائن أكبر كلما كانت فرصة إظهارهم للسلوك المرغوب أكبر.
- التوزيع: ترتبط مزايا التوزيع بالزمان والمكان الملائمين للحصول على المنتج أو الخدمة.
- الترويج: وهو الوسيلة التي تقوم الشركة من خلالها بإعلام وإقناع الزبائن بأنّ فوائد المنتج والخدمة والتوزيع أصبحت متوفرة، وهو يتضمن كل من الاتصالات الشخصية وغير الشخصية⁽¹⁾.
- التسعير: وهو العنصر الوحيد الذي يحقق عائدات من بين عناصر المزيج التسويقي، لذلك فإن تحديد السعر يعتبر مسألة حاسمة بالنسبة للشركة، وهو يشكل مقياس للقيمة الموجودة في المنتج أو المطلوبة من قبل الزبون، ويتم التعبير عن السعر على شكل مبلغ نقدي يتفق عليه البائع والمشتري خلال عملية التبادل⁽²⁾.
- الخدمة: إنّ الخدمات التي يتضمنها العرض التسويقي تمثل العناصر المميزة للشركة عن منافسيها، وقد يتم تزويد الزبون بالخدمة عن طريق المنتج مباشرة أو عن طريق الوسيط أو عن طريقهما معاً.
- إنّ هذه العناصر مترابطة إلى درجة كبيرة، فكلما كانت المزايا المدركة للمنتج والخدمة والتوزيع كبيرة كلما كان من الممكن رفع السعر. إضافة لذلك فإنّ السعر قد يعبر عن مزايا المنتج المعروض، فمثلاً قد يدل السعر العالي على الجودة العالية، بينما قد يدل السعر المنخفض على الجودة المتدنية. كما أنه إذا لم تحقق المزايا المتوفرة في المنتج القيمة المتوقعة من قبل الزبون بالمقارنة مع عروض المنافسين وكان السعر مرتفعاً، فإن حصة الشركة من السوق سوف تنخفض⁽³⁾.

٥ - ضمان الحصول على الدعم من بقية الوظائف:

(1) Aaker, D.A. (2004), *Strategic Market Management*, 7th edition, Wiley, New York, NY, p179.

(2) Aaker, D.A, *Strategic Market Management*, Op cit, p 221.

(3) Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), *Marketing Management In The 21st Century*, op cit, p8.

يحتاج التسويق إلى نوعين مختلفين من الدعم هما دعم التصميم ودعم التنفيذ، فدعم التصميم يكون مشروطاً باعتبارات الجدوى الفنية والتشغيلية والاقتصادية، في حين أن دعم التنفيذ يفترض ثبات التصميم (أي الالتزام بما تم التخطيط له).

إن العناصر الأساسية لاستراتيجية التسويق يجب أن يتم وضعها قبل تطوير وتنسيق خطط المبيعات والإعلان والترويج والتوزيع. إلا أن بعض الشركات لا تقوم بتخطيط هذه الأنشطة، أو تقوم بالتخطيط دون مراعاة ترتيب ومراحل تسلسله، أو تقوم بتطوير برنامجها التسويقي بشكل مستقل عن بقية الوظائف، وفي هذه الحالات فإن إمكانية التنفيذ الناجح تكون عرضة للخطر ويكون تحقيق عرض متكامل صعب عملياً.

إن ما يميز الإستراتيجية عن التنفيذ هو أن الإستراتيجية يتم وضعها من قبل مجموعة من الأفراد بينما تتم عملية التنفيذ من قبل العديد من الأفراد الآخرين كقوى البيع وعناصر خدمة الزبائن وغيرهم من الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة، وبالتالي فإنه من غير المحتمل أن تنجح المنظمة دون أن يكون لديها برنامج أو عرض تسويقي مطور بشكل جيد، وبالتوازي ينبغي أن يكون واضحاً بأن العرض الذي تعتبره الشركة مميزاً سيكون له قيمة له إذا تمت عملية التنفيذ بشكل رديء⁽¹⁾.

نستنتج أنه لتتمكن الشركة من تحقيق أهدافها فإنه ينبغي عليها القيام بتخطيط أنشطتها وتحديد استراتيجياتها قبل الشروع بتطوير المزيج التسويقي، ويعتبر ذلك جوهر عمل التسويق الاستراتيجي، ويأتي بعد ذلك الدور المكمل للتسويق التشغيلي، شريطة توفر التنفيذ الجيد.

٦ - رقابة التنفيذ والأداء:

بينما تركز المهمة الخامسة على الأمور الداخلية، فإن المهمة السادسة تتعلق بكيفية متابعة ورقابة أنشطة وأداء الشركة في السوق، إذ يضطلع التسويق الاستراتيجي بمهمة تعديل وتطوير العرض التسويقي والتأكد من استخدام الأنظمة الفعالة للتغذية العكسية للسوق، وينبغي هنا الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتم تنفيذ العناصر المختلفة للعرض التسويقي كما هو مخطط؟
 - هل يحقق الأداء المالي والسوقي للشركة الأهداف المخططة؟
 - هل طرأت تغييرات مهمة في البيئة بحيث تتطلب إعادة النظر في الأهداف والاستراتيجيات؟
- وإذا أظهرت الإجابة وجود مشكلة ما فإنه لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء⁽²⁾.

⁽¹⁾ Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), *Marketing Management In The 21st Century*, op cit, p9.

⁽²⁾ Philip Kotler, (2002), *Marketing Management*, Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hal, p42.

وحتى يتمكن التسويق الاستراتيجي من تأدية هذه المهام، فإن ذلك يتطلب القيام بمجموعة من العمليات، وهو ما سيتم توضيحه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

عملية التسويق الاستراتيجي

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للموقف السوقي

أولاً: تحديد السوق المستهدف

ثانياً: تحليل البيئة التسويقية

ثالثاً: تحليل SWOT

المبحث الثاني: صياغة الأهداف الاستراتيجية التسويقية

أولاً: تعريف الرسالة والهدف والعمل

ثانياً: تحديد الأهداف وتطويرها

المبحث الثالث: تطوير الاستراتيجية التسويقية

أولاً: أساليب التحليل الاستراتيجية

ثانياً: اختيار الاستراتيجية

المبحث الرابع: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

أولاً: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

ثانياً: مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

المبحث الخامس: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية

أولاً: مفهوم تقييم ورقابة الاستراتيجية التسويقية

ثانياً: إجراءات التقييم الاستراتيجي

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للموقف التسويقي

إنَّ مهمة الشركة وفقاً للمفهوم الاستراتيجي للتسويق هي تحديد حاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف ومن ثم تطوير الاستراتيجيات التسويقية التي تكفل بواسطتها إشباع هذه الحاجات، وبالتالي فإنَّ العنصر الأهم هو تحديد السوق الذي يمثل مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تستطيع الشركة إشباع حاجاتهم وبمستوى يحقق لها التميز عن بقية الشركات المنافسة وصولاً إلى تحقيق معدلات متميزة من الحصة السوقية.

ويتطلب ذلك قيام الشركة بوصف وتحديد السوق الذي ترغب بخدمته بوضوح وتجزئته إلى مجموعة متجانسة من الأفراد أو المنظمات، ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر لتكون سوقها المستهدف والتي تركز جهودها التسويقية عليها. وإنَّ تحديد السوق يستدعي قيام الشركة بتحليل البيئة التسويقية، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

أولاً: تحديد السوق المستهدف

١- تعريف السوق: Defining the market

يُعتبر تعريف السوق الخطوة الأولى في تحليلها، ويساعد تعريف السوق الشركة في تحديد الفرص السوقية المتوفرة حالياً أو المحتمل توفرها مستقبلاً، وتحديد المنافسين، وتحديد مواطن قوة وضعف الشركة بالمقارنة معهم مما يمكنها من وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي تحقق لها الأفضلية التنافسية في السوق.

ويعتبر تعريف السوق من الأمور الرئيسية التي تواجهها الإدارة عند وضع وتطوير الاستراتيجية. ولأغراض التسويق الاستراتيجي يقصد بالسوق: السوق المحتمل Potential market.

وقد عرف (Cravens)⁽¹⁾ السوق المحتمل بأنه: "تقدير الحد الأعلى لمبيعات منتج ما، الذي يمكن الوصول إليه في مجتمع معين وخلال فترة زمنية معينة".

كما عرف (Kotler)⁽²⁾ السوق بأنه "مجموعة المشتريين الفعليين والمحتملين لمنتج أو خدمة". ويرتبط تحديد السوق المحتمل بمفهومين أساسيين هما: حجم السوق (Market size) ونمو السوق (Market growth).

(1) David W. Cravens, (1991), *Strategic Marketing*, 3d edition, (Homewood, IL, Richard.Irwin, Inc), p.146.

(2) Philip Kotler, (1999), *Principles of marketing*, 2nd European edition, prentice Hall, p338.

ويقاس حجم السوق بالوحدة النقدية للمبيعات (الليرة مثلاً) أو عدد الوحدات المباعة من المنتج في مجتمع معين ولفترة زمنية معينة، كما يمكن استخدام مؤشرات أخرى لقياس حجم السوق مثل عدد المشتريين ومتوسط الكمية المشتراة ومعدل تكرار الشراء.

وعند قياس حجم السوق يجب التمييز بين عدة مستويات من القياس هي⁽¹⁾:

- السوق المحتمل (Potential Market): وتشير إلى مجموعة العملاء الذين يبدون بعض مستويات الاهتمام في منتج محدد.

- السوق المتاحة (Available Market): وتشير إلى مجموعة العملاء الذين لديهم الاهتمام والدخل والإمكانية للحصول على سلعة محددة.

- السوق المتاحة المؤهلة (Qualified Available Market): وتشير إلى مجموعة العملاء الذين لديهم الاهتمام والدخل والإمكانية والمؤهلات للحصول على المنتج.

- السوق المستهدف (Target Market): وتشير إلى ذلك الجزء من السوق المتاحة المؤهلة الذي تقرر الشركة السعي إليه.

- السوق المخترقة (Penetrated Market): وهم مجموعة العملاء الذين سبق لهم أن اشتروا المنتج.

أما (واثق) فقد ميّز بين ثلاث مستويات للسوق وهي⁽²⁾:

- السوق المحتمل: ويشير إلى الحد الأعلى لمبيعات المنتج التي يمكن أن تحققها جميع الشركات العاملة في السوق.

- السوق المتوقع: يشير إلى المبيعات الفعلية التي يتوقع أن تحققها كافة الشركات ضمن القطاع الصناعي المعين في الفترة الزمنية القادمة، وغالباً ما يكون مستوى مبيعات الصناعة المتوقعة دون مستوى السوق المحتمل لأسباب تتعلق بالطاقات الإنتاجية للشركات، والقدرة الشرائية للمستهلكين، مع الإشارة إلى أنه كلما كان الفرق بين السوق المحتمل والسوق المتوقع كبير كلما أشار ذلك إلى وجود فرص تسويقية غير مستثمرة^(*).

- حصة الشركة في السوق: تشير إلى نسبة مبيعات شركة معينة إلى إجمالي مبيعات كافة الشركات التي تعمل في السوق.

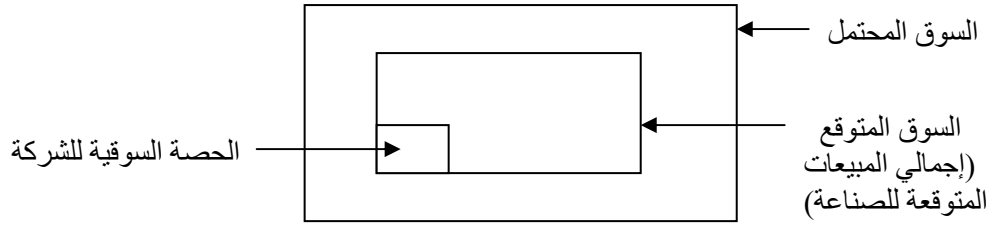
ويظهر الشكل رقم (٣) المستويات الثلاث لحجم السوق:

(1) - Philip Kotler, (1999), *Principles of marketing*, op cit, p338.

- [http://www.netmba.com/marketing/market/market definition/](http://www.netmba.com/marketing/market/market%20definition/) 28/12/2009.

(2) رامز، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، ١٩٩٧، ص ٢٧.

(*) يشير تعبير الصناعة إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجياً.



الشكل رقم (٣) مستويات حجم السوق
المصدر: رامز واثق، التسويق الاستراتيجي، ص ٤٩

أما نمو السوق: فهو يعكس الاتجاه العام لنمو الصناعة ويمثل مؤشراً هاماً في تقييم واختيار الفرص السوقية، ذلك أن الأسواق ذات معدل النمو العالي توفر فرص سوقية أكثر جاذبية للشركة مقارنة بالأسواق ذات معدلات النمو المستقرة أو المنخفضة⁽¹⁾.

نستنتج أن تحديد حجم السوق ونموها يفيد الشركة في التعرف على الفرص السوقية وتحديد الزبائن المحتملين، وبالتالي تقدير حجم الطلب المتوقع.

٢- تحديد مجال أو سعة السوق المستهدف:

إن الهدف من تعريف السوق هو تحديد الجزء أو الأجزاء من السوق الكلي الذي يتوجب على الشركة اختياره والسعي لإشباع حاجات ورغبات أفراد بكفاءة أعلى من بقية الشركات المنافسة في المدى البعيد. ويطلق على هذا الجزء (أو الأجزاء) في أدبيات التسويق الاستراتيجي اسم السوق المخدوم (Served market) أو السوق المستهدف.

وينبغي أن يكون السوق المستهدف بمستوى معين من السعة التي تتصف بأهميتها وقيمتها الاستراتيجية والتي تمكن الإدارة من الاستفادة من الفرص السوقية الحالية والمحتملة وبنفس الوقت تجنب التهديدات. ويتوقف تعريف الإدارة للسوق المستهدف على العناصر التالية⁽²⁾:

- ١- إدراك الشركة لأي مجموعة من منافع المستهلكين ومجموعة المستهلكين التي يمكنها توفير الحماية لها أمام المنافسة السوقية والسيطرة عليها.
- ٢- محددات الموارد الذاتية للشركة التي قد تفرض عليها التركيز على سوق ذي سعة ضيقة.
- ٣- خبرة الشركة المتراكمة التي تستند على التجربة والخطأ في تفاعلها مع الفرص والتهديدات السوقية.

(1) [http://www.netmba.com/marketing/marrket/market definition/2009](http://www.netmba.com/marketing/marrket/market%20definition/2009).

(2) George Day, (1984), strategic market analysis and definition, *strategic market journal*, NO.2, p.284.

٤- المقدرة المتميزة التي تنشأ عن حصول الشركة على الموارد المتاحة أو دخولها في الأسواق المحمية من قبل الشركات الأخرى.

ويرى الباحث أنه من الضروري أن تقوم إدارة الشركة بتحديد السوق لتحقيق هدف نهائي ومهم هو قياس الطلب الحالي للسوق لتحديد حصة الشركة من السوق.

٣- تجزئة السوق: Market segmentation

يتطلب تعريف السوق المستهدف تجزئة السوق الكلية إلى أسواق صغيرة، خاصة وأن السوق الكلي يضم زبائن غير متجانسين في الحاجات والرغبات تجاه السلع والخدمات، حيث أن أحد العناصر الأساسية للاستراتيجية التسويقية يتمثل في اختيار واحد أو أكثر من الأجزاء السوقية التي تمثل بحد ذاتها السوق المستهدف للشركة والتي بموجبها يتم تطوير المزيج التسويقي المناسب.

ماهية تجزئة السوق:

عرّف (Chad)⁽¹⁾ تجزئة السوق بأنها: "عملية تجميع الزبائن في مجموعات متجانسة نسبياً استناداً إلى عوامل ديموغرافية وسلوكية".

وعرف (مالكولم)⁽²⁾ تجزئة السوق بأنها: "إجراءات تقسيم السوق إلى أجزاء متجانسة من المستهلكين التي ربما يمكن اختيار أي منها كسوق مستهدف يمكن الوصول إليه من خلال مزيج تسويقي متميز".

حيث تبيّن من خلال التعريف أن تطبيق الشركة لمفهوم التجزئة يتضمن مرحلتين من الإجراءات هما:

أ- تحديد الأجزاء السوقية: تتصف التجزئة الناجحة بتكوينها أجزاء سوقية يتصف كل منها بتجانس حاجات ورغبات المستهلكين فيه، وفي الوقت نفسه تتباين الحاجات والرغبات من جزء إلى آخر.

ب- قياس استجابة الأفراد: يمتد دور التجزئة إلى قياس استجابة أو رد فعل الأفراد في كل جزء إلى المزيج التسويقي الذي تصممه الشركة وصولاً إلى اختيار المزيج التسويقي الأمثل. وقد أشار (مبارك)⁽³⁾ إلى أن أهمية تجزئة السوق تتبع من كونها تضمن إشباعاً أفضل للعميل، ونجاحاً متميزاً لخطط التسويق بالمنظمة، ووضعاً تنافسياً أكثر قوة، واعتبرها أنها أداة التسويق المعاصر الناجح.

(1) Chad Crouch, Using information to drive results , September 2008, *Journal of Community Banker*, P 45.

(2) مالكولم هـ. ب. ماك دونالد، الخطط التسويقية، ترجمة محمد صالح درويش، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٦، ص ٤٥٥.

(3) مبارك، عبد القادر، إدارة التسويق، مجموعة من المحاضرات، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦، (ملفات Power Point غير مرقمة).

من جهة أخرى يرى كل من (Dibb & Stern)⁽¹⁾ أن أساليب التجزئة التقليدية تتجاهل التكامل الاستراتيجي والجدوى من تنفيذ تجزئة السوق، لذا فإنه من الضروري القيام بالتجزئة الاستراتيجية للسوق والتي عرفها بأنها: "التجزئة التي تضمن أن هدف تجزئة السوق ينسجم مع الهدف النهائي للشركة، واستراتيجيتها التسويقية".

وقد أكد ذلك كل من (Vishwanath & Krawiec)⁽²⁾ عندما أشارا إلى أن التجزئة تكون أكثر فعالية عندما تكون جزءاً أساسياً من التسويق الاستراتيجي، وليس مجرد أداة تسويقية.

كما أشار (Karsten, et al)⁽³⁾ إلى أن التجزئة الاستراتيجية للسوق تهدف إلى:

- استغلال إمكانيات الزبائن الجدد.

- تطوير إمكانيات الزبائن الحاليين.

- زيادة ربحية الزبائن.

- التعرف على أسواق جديدة واستغلالها.

نستخلص أنه من خلال تجزئة السوق بالمعنى الاستراتيجي يتم التركيز على الزبائن الحاليين والمستقبليين للشركة، وأن عملية التجزئة تراعي تحقيق الأهداف بعيدة المدى للشركة.

متغيرات تجزئة السوق:

يُظهر الجدول رقم (٣) المتغيرات الرئيسية والفرعية لتجزئة السوق:

جدول رقم (٣) المتغيرات الرئيسية والفرعية لتجزئة السوق

المتغيرات الفرعية	المتغير الرئيسي	
القارة-الدولة-المحافظة-المدينة-الريف.	أ- الجغرافية	١- مجموعة الصفات العامة:
العمر-الجنس-الدخل-المهنة-الدين-القومية-العنصر-المرحلة التعليمية-حجم العائلة-دورة حياة العائلة.	ب- الديموغرافية	
الشخصية-الطبقة الاجتماعية-النهج الحياتي.	ج- النفسية الاجتماعية	
النوعية، اقتصادية (السعر)	أ- المنفعة المتوقعة	٢- مجموعة الصفات الخاصة:
اعتيادية، خاصة	ب- مناسبة الاستعمال	
كثير، متوسط، قليل	ج- معدل الاستهلاك	
معدومة، متوسطة، قوية، مطلقة	د- درجة الولاء	
إيجابي-حيادي-سلبي	هـ- الاتجاه نحو العناصر التسويقية كالسعر	

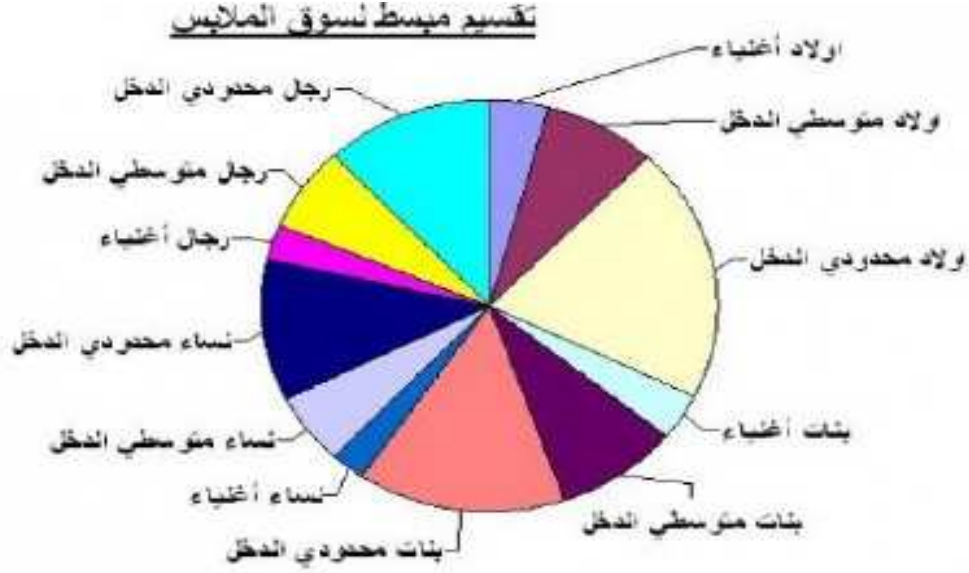
ونشير هنا إلى أن اختيار الشركة لأحد متغيرات التجزئة يعتمد على نوع القرار التسويقي الذي ترغب الشركة باتخاذ، وعلى مدى معرفة الشركة وخبراتها الماضية في استخدام أي من

(1) Dibb, S., Stern, P. and Wensley, R. (2002), Marketing knowledge and the value of segmentation, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 20, p.p 113-119.

(2) Vishwanath, V. and Krawiec, D.A. (1999) Strategic segmentation: customer segmentation: more than just a marketing tool. Available at <http://www.bain.com/bainweb/pdf1/cms/Marketing/205.pdf>.

(3) Karsten Sausen, Torsten Tomczak, and Andreas Herrmann, (2005), Development of taxonomy of strategic market segmentation, *Journal of strategic marketing*, Vol 13, p.p 151-173.

المتغيرات في تجزئة السوق وقدرتها على تحديد استجابة المستهلكين في كل جزء تجاه الاستراتيجية التسويقية، والشكل رقم (٤) يُظهر مثلاً افتراضياً لتقسيم مبسط لسوق الملابس على أساس الدخل.



الشكل رقم (٤) تجزئة سوق الملابس على أساس الدخل

المصدر: محمد، سامح، التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٠٨، ص ١٥، مقتبس من موقع الإدارة والهندسة الصناعية:
www.samehar.wordpress.com

وقد يتم استخدام أكثر من تقسيم من الأنواع المذكورة أعلاه في نفس الوقت، فقد يتم تقسيم سوق الملابس إلى ذكور وإناث ثم يتم تقسيم كل منهم إلى أطفال وشباب وكبار، ثم يتم تقسيم كل منهم إلى غني ومتوسط الحال ومحدود الدخل.

وإن اختيار الشركة لواحد أو أكثر من متغيرات التجزئة ينبغي أن يخضع لقدرة المتغير ذاته في تكون الجزء أو الأجزاء التي تتصف بالآتي^(١):

أ- القابلية للقياس: وتعني إمكانية قياس حجم الجزء الواحد من السوق والقدرة الشرائية لأعضائه.

ب- الأهمية: وتعني أن يكون جزء السوق ذا حجم كبير قدر الإمكان مع الأخذ بعين الاعتبار تجانس حاجات ورغبات العملاء ومتطلباتهم في الجزء الواحد.

ج- إمكانية الوصول إلى الأفراد: أي إمكانية وصول الشركة إلى الأفراد الذين يؤلفون الجزء وخدمتهم، كأن يسكنوا في منطقة واحدة أو يتسوقوا من محل أو محلات تجارية معينة أو أنهم

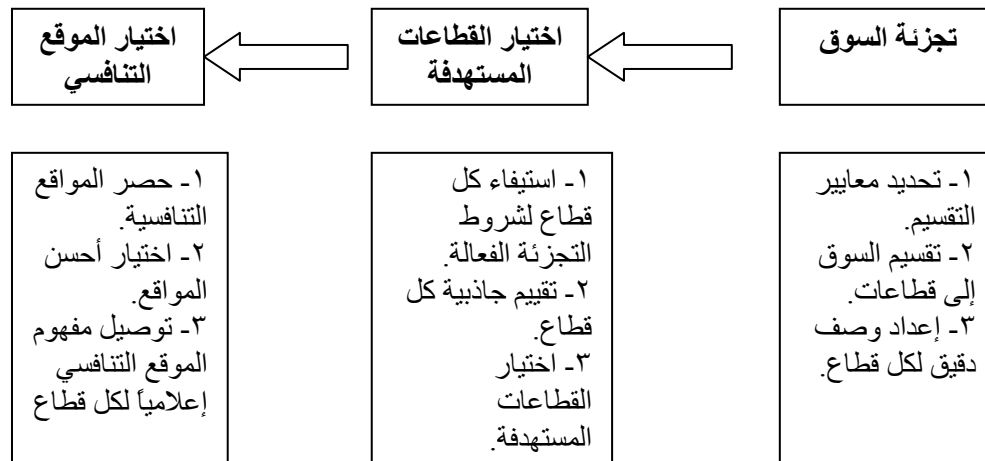
^(١) - Philip Kotler, (1999), *Principles of marketing*, 2nd European edition, prentice Hall, p221.

يطلعون على الوسائل الإعلامية ذاتها، حيث أنه في كل من هذه الحالات تتوفر لدى الشركة إمكانية خدمة هؤلاء الأفراد من خلال استخدام أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميعها.

د- الأداء: ويمثل قدرة الشركة على تطوير برنامج تسويقي فعال وقادر على جذب الأفراد في الجزء السوقي تجاه الشركة.

وتتضمن تجزئة السوق الاستراتيجيات التالية⁽¹⁾:

- أ- دراسة السوق وتجزئته إلى قطاعات متميزة.
- ب- اختيار قطاع واحد أو عدة قطاعات متميزة ومحددة المعالم، واستهداف تلك الأجزاء التي تستطيع أن تقدم لها خدمات متميزة (Targeting).
- ج- تصميم الموقع التنافسي المناسب للمنتج المعد لكل قطاع من خلال تثبيت صورة المنتجات بحيث يعرف العملاء المستهدفون الفوائد الرئيسة للمنتجات المعروضة للبيع (Positioning).
- ويظهر الشكل (٥) العلاقة بين تجزئة السوق والاستهداف وتصميم الموقع التنافسي للمنتج:



الشكل رقم (٥)
العلاقة بين تجزئة السوق والاستهداف وتصميم الموقع التنافسي للمنتج
المصدر: مبارك، عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

⁽¹⁾ مبارك، عبد القادر، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، (لا يوجد رقم صفحة كونه ملف Power Point).

ثانيا: تحليل البيئة التسويقية:

أشار (Houben, et al)(1) إلى أن الأداء الجيد للشركة هو نتيجة للتفاعل الصحيح لإدارة العمل مع بيئتها.

كما أشار (الصميدعي)(2) إلى أن البيئة تمثل جملة العناصر المحيطة بالشئ، وأنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالشركة وسواء تعلق الأمر بالمضامين الكلية الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية وغيرها، أو بالبيئة التنافسية (بيئة الصناعة) ذات الارتباط الوثيق بالشركة، فإنها لا يمكن أن تمر دونما تأثير في أنشطة الشركة وفي إستراتيجيتها.

وعرفت (أمينة)(3) البيئة التسويقية أنها: "العناصر والمتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية بالإضافة إلى ظروف وإمكانيات العمل داخل المنظمة، والتي لها تأثير على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بشكل مباشر بمنظمات الأعمال".

من التعريفات السابقة نستخلص التعريف التالي للبيئة التسويقية: "هي كل العناصر والمتغيرات والقوى المحيطة بعملية التسويق التي تقوم بها الشركة، وتؤثر على نجاحها في السوق".

وقد أشار (داودي)(4) إلى أن لتحليل البيئة أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية للمنظمة وأنه كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها، كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

لذلك من الضروري للشركة أن تراقب التغيرات في عناصر بيئتها لتتمكن من اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع الظروف البيئية المحتملة أو المواقف التي سيتم فيها تنفيذ الاستراتيجية ولهذا تطلق تسمية التحليل الموقفي Situation Analysis على عملية

(1) G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof, (1999), A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Journal Of Decision Support Systems*, Vol 26, P.P 125-135.

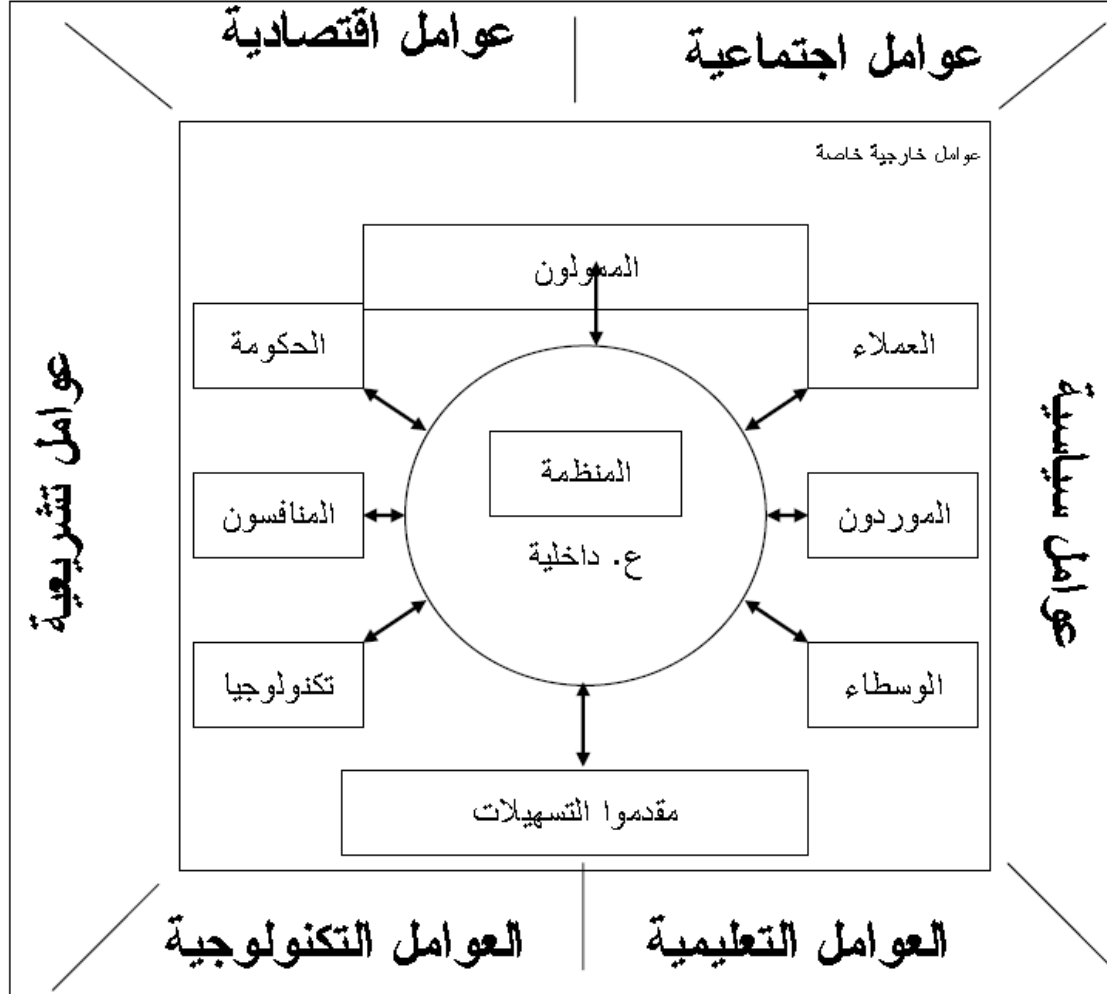
(2) الصميدعي، محمود جاسم ، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد عمان، ٢٠٠٠، ص ٤٨.

(3) محمود حسين محمود، أمينة، نظم المعلومات التسويقية، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١١٦.

(4) داودي، الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد ٥، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠٧، ص. ص ٣٩-٤٤.

تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وتتطلب دراسة وتحليل ثلاثة مستويات بيئية: داخلية، وخارجية كلية، وخارجية جزئية.

وإن الغرض من التحليل الموقفي يتمثل بتوفير سلسلة من الافتراضات ذات العلاقة بتحديد نقاط قوة وضعف الشركة وكذلك الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على الشركة والتي في ضوءها تستطيع الإدارة وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية المناسبة⁽¹⁾. والشكل رقم (٦) يوضح عوامل البيئة (خارجية، داخلية) المحيطة بالشركة:



الشكل رقم (٦) عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة
المصدر: أبو غانم، عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، جهة الطبع غ. م، مصر، ٢٠٠٠، ص ١٨٨.

١ - البيئة التسويقية الخارجية الكلية:

عرّف (Carry)⁽²⁾ البيئة التسويقية الخارجية الكلية بأنها: "تلك العوامل الخارجية التي توجه وتؤثر في المؤسسة وتفرض الفرص والتهديدات لها وعليها".

⁽¹⁾ Hair, Bush, Ortinau, (2003), *Marketing Research Within a Changing Information Environment*, 2nd edition, Mc Graw Hill, New York, p66-67.

⁽²⁾ Carry D.Smith, et al, (1991), *Business strategy and policy*, 3d edition, Boston : Houghton Mifflin company, p.87.

كما عرّفها (مبارك)⁽¹⁾ أنها "القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على أهدافها، ولا يكون للمديرين القدرة على التحكم بها أو السيطرة عليها".

وقد أرجع (Markridakis)⁽²⁾ في دراسته التي أجريت على عينة من الشركات، السبب في تعرضها للفشل، إلى إهمالها دراسة البيئة الخارجية للشركة بما تتضمنها من فرص وتهديدات، والاقتصار على الاعتماد على بيانات الماضي في صناعة القرارات المستقبلية. وتتضمن البيئة التسويقية الخارجية العوامل الستة التالية^(*):

- ١- العوامل الاجتماعية: وتتضمن:
 - أ- الصفات الديموغرافية: وتشتمل على:
 - عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها.
 - البنية السكانية طبقاً للجنس، الدخل، المهنة، القومية، الدين، المستوى التعليمي، ومعدلات الولادة والزواج والوفاة..الخ.
 - التوزيع الجغرافي للسكان: المحافظات والأقاليم، الحضر والريف.
 - ب- القيم الثقافية الأصلية.
 - ج- القيم الثقافية الفرعية.
 - د- النهج الحياتي.
 - هـ- اتجاهات الأفراد نحو المستوى المعيشي واللياقة البدنية.
- فعلى سبيل المثال أظهرت الدراسات أن المرأة العاملة ترغب بالتسوق من محلات التجزئة في ضواحي المدن وتهتم بالملابس العملية الحديثة الموديل⁽³⁾.
- إن هذه الصفات للمرأة العاملة واختلافها عن المرأة غير العاملة يجب أن تؤثر في الاستراتيجية التسويقية لمحلات التجزئة. ومثال آخر: إن اهتمام أفراد مجتمع معين بالصحة واللياقة البدنية يمكن أن يمثل فرصة تسويقية للشركات التي تنتج الملابس الرياضية.
- ٢- العوامل الاقتصادية: تتضمن ما يلي:
 - المرحلة في الدورة الاقتصادية.

(1) مبارك، عبد القادر، إدارة التسويق، مجموعة من المحاضرات، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦، (ملفات Power Point غير مرقمة).
(2) Markridakis, Spyros, (1991), "What can we learn from corporate failure?" *Long range planning*, vol. 24, (August). pp. 115-126
(3) Subhash C. Jain, (1990), *marketing planning & strategy*, Third Edition, (Ohio: South Western publishing Co, p 158.
(*) صنف بعض الكتاب هذه العوامل ضمن أربع مجموعات فقط، وعبروا عنها بما يسمى تحليل (PEST).
Source: [Http://netmba.com/marketing/situation/28/12/2009](http://netmba.com/marketing/situation/28/12/2009).

- معدلات الفائدة.
- إجمالي الناتج القومي.
- ميزان المدفوعات.
- معدلات البطالة.
- السياسة المالية والضريبية.
- متوسط الدخل.
- مستويات الادخار.

فعلى سبيل المثال: إن زيادة متوسط دخل الفرد أو انخفاضه سوف يؤدي إلى تغيير نمط استهلاكه لفئات السلع والخدمات، إذ أنه طبقاً لقانون (أنجل) فإنه نتيجةً لزيادة دخل الأسرة فإن نسبة الإنفاق على الأغذية ستخفض وستزداد نسبة الإنفاق على الملابس⁽¹⁾. وقد أكد هذه النتيجة مركز تنمية الصادرات المصرية في دراسته حول أسواق الملابس الإيطالية، حيث تبين أن الإنفاق على الملابس أقل في جنوب إيطاليا عنه في شمالها الأكثر دخلاً وتقدماً⁽²⁾.

طبقاً لذلك تعتبر هذه فرصة للشركات العاملة في إنتاج الملابس.

٣- العوامل التقنية: تشمل العوامل التقنية جانبي المنتجات ووسائل الإنتاج، وينبغي على إدارة التسويق عند تحليل العوامل التقنية في البيئة التسويقية تحديد حجم إنفاق كل شركة من الشركات المنافسة وبغض النظر عن موقعها التنافسي في الأسواق أو حجم مواردها المتاحة في الوقت الحاضر وصولاً إلى تشخيص المواصفات التقنية لمنتجات الشركة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة في المستقبل. وقد أشار (الدوري)⁽³⁾ إلى أن التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية يزود الإدارة العليا برؤية مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود الشركة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها. كما أشار (ناجي)⁽⁴⁾ إلى أنه يتوجب الحذر واليقظة من مسألة التقدم التكنولوجي وذلك نتيجةً للتغير التكنولوجي السريع الذي يمكن أن يخلق فرص أو تهديدات بالنسبة للمنظمة هذه الأخيرة إذا كانت متقدمة تكنولوجياً وبالأخص في حالة استعمالها للتكنولوجيا الرائدة فهي فرصة لها قصد اكتساب ميزة تنافسية على خلاف التي لها تكنولوجيا قديمة سوف تواجه تهديدات

(1) Philip Kotler. (1991), *Marketing management*. Seventh Edition. Englewood Cliffs. N.J. prentice – Hall Inc, p 141.

(2) دراسة حول ملامح سوق الملابس الجاهز والمفروشات في إيطاليا، إعداد مركز تنمية الصادرات المصرية، ٢٠٠٧.

(3) الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥، ص ٩٠.

(4) مراد، شوقي ناجي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢١٦، بتصرف.

وضغوطات تؤثر على موقعها في السوق. وإن التغير التكنولوجي يمكن اعتباره سيف ذو حدين فهو يتيح فرصاً جديدة للإبداع والاكتشاف مما يعزز أهداف وغايات الشركة، كما أنه مصدر خطر متواصل مما يجعل الشركة في المؤخرة وربما يؤدي إلى زوالها.

٤- العوامل السياسية والقانونية: إن تغير الاتجاهات السياسية والاقتصادية في الدولة يؤدي إلى إصدار قوانين وتشريعات تؤثر في القرارات التسويقية الاستراتيجية للشركة، ومن الأمثلة على القرارات الاستراتيجية التي تخضع لتأثير أو مراقبة التشريعات الرسمية مايلي⁽¹⁾:

- ما هو القطاع الصناعي الذي ستعمل فيه الشركة، وما نوع المنتجات التي يمكن أن تنتجها.
- ما الموصفات التي يجب توفرها في المنتج. على سبيل المثال يجب على الشركة التي تستهدف أسواق الاتحاد لأوروبي أن تعرف أنه توجد مواصفات محددة لجودة واردات الاتحاد الأوروبي من الملابس الخارجية والرياضية، حيث يعمل معظم المستوردين وتجار الجملة والتجزئة وفقاً للحد الأدنى من المتطلبات، وتتعلق متطلبات واشتراطات المستوردين بالمواد الخام وطرق تصنيعها⁽²⁾.

- ما الأسواق التي يمكن تسويق المنتج فيها.

- ما الأساليب والوسائل التسويقية التي يمكن تطبيقها في تسويق المنتج.

- ما هي مستويات الأسعار التي ينبغي على الشركة الالتزام بها.

وبشكل عام تشكل العوامل القانونية والسياسية مصدراً للفرص والتهديدات التي تتعرض لها الشركة، فمثلاً في سبيل تعزيز الموقع التنافسي للمنتجات السورية من الملابس الجاهزة تم إصدار قرار بوضع حد أدنى لأسعار الملابس المستوردة بقيمة 17 دولار/كغ⁽³⁾.

٥- العوامل الطبيعية: ككثافة البيئة التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، وحماية موارد الطبيعة من الأضرار التي تلحقها الصناعة بالمجتمع، وحماية الصحة، والاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية. فالعوامل الطبيعية السابقة خلقت فرصة تسويقية جديدة لشركات الأعمال وفرضت تهديداً في الوقت ذاته، فعلى سبيل المثال: إن الحد من الأضرار الصحية الناتجة عن ارتداء الملابس المصنّعة من خيوط صناعية أو تركيبية خلق فرصة إضافية لتصنيع الملابس القطنية. ومثال آخر: تتركز متطلبات شركات الاستيراد الإيطالية على المنتجات صديقة البيئة لذلك يجب وضع الآثار البيئية في دورة إنتاج المنسوجات في الاعتبار^(٤).

(1) Subhash C. Jain, (1990), *marketing planning & strategy*, Third Edition, Ohio: South Western publishing Co, p161.

(2) WWW.Euratex.org/ Market access requirements/2008.

(3) قرار رئاسة مجلس الوزراء السورية رقم ١٣/م.و للعام ٢٠٠٩ القاضي بتشكيل لجنة مهمتها تحديد حد أدنى لأسعار المستوردات.

(4) WWW.Euratex.org/ Market access requirements/2008.

٦- عوامل البيئة الدولية والعالمية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وتتضمن العوامل الدولية: التحالفات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية الدولية، الأزمات السياسية والاقتصادية، والكوارث⁽¹⁾.

٢- البيئة التسويقية الخارجية الجزئية:

وهي عبارة عن: "العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالمنافسين والممولين والموردين والوسطاء وغيرها من العوامل التي يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة"⁽²⁾.

(١) المنافسون: The competitors

ينبغي على الشركة التعرف على الشركات المنافسة لها وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تستطيع مواجهة المنافسين. ومن أجل تفوق الشركة على المنافسين في السوق المستهدف ينبغي على عليها معرفة الشركات الأخرى ومقارنة عناصر مزيجها التسويقي مع المزيج التسويقي للمنافسين وصولاً إلى تحديد مجالات القوة والضعف في الموقف التنافسي للشركة المعنية، وفي ضوء ذلك تضع الشركة الاستراتيجية التسويقية التي تكفل تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق المستهدف.

ومن بين النقاط التي يركز عليها تحليل المنافسين ما يلي⁽³⁾:

- التعرف على موردي المنافسين .
 - معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.
 - قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.
 - المنتجات الجديدة للمنافسين.
 - التحركات المحتملة للمنافسين.
 - نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.
- ولبيان تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة تم اعتماد نموذج (Porter) الذي يساعد الشركة على دراسة الخصائص التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وتحديد اتجاهاتها في

(1) الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.

(2) الطيب، داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩-٤٤.

(3) عبود. طلال، علي. حسين، الدراسات التسويقية و نظم معلومات التسويق، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر، ٢٠٠٨، ص ٨٥.

سبيل تكيفها مع اتجاهات التغيير هذه وتحقيق أهدافها، حيث يتضمن النموذج وجود خمسة عوامل رئيسة تؤثر في الموقف التنافسي للصناعة وهي⁽¹⁾:

1- درجة المنافسة: Degree of Rivalry

إن درجة المنافسة بين الشركات تتوقف على عدد من العوامل التي يتباين تأثيرها في الموقف التنافسي للصناعة وهذه العوامل هي:

- عدد المنافسين.
- معدل نمو الصناعة.
- كثافة الموجودات أو الأصول.
- تمايز المنتجات: أي الاختلاف في مواصفات المنتجات أو عروض الشركات المنافسة، حيث أنه كلما زاد التمايز فإنه سوف يقلل من شدة المنافسة السوقية.
- عوائق الخروج: حيث أنه كلما كانت عوائق خروج الشركة من الصناعة كبيرة فإن درجة المنافسة بين الشركات الحالية سوف تزداد حدة.

2- الخوف من دخول شركات جديدة: Threat of New Entrants

إن احتمال دخول شركات جديدة إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة السوقية بين الشركات الموجودة ضمن الصناعة. طبقاً لذلك تحاول الشركات القائمة منع دخول شركات جديدة إلى الصناعة باستخدام بعض الوسائل، من بينها التوسع في الإنتاج أو وضع عوائق أخرى أمام دخول الشركات الجديدة، ومن بين هذه العوائق اقتصاديات الحجم أو ما يعرف بالوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل في الإنتاج، والاستفادة من مزايا الكلفة المطلقة (Absolute Cost Advantage) من خلال استخدام أساليب تقنية أكثر تقدماً من بقية الشركات أو سهولة الحصول على المواد الأولية.

3- خطر المنتج البديل: Threat of Substitute

إن وجود المنتجات البديلة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك سوف يضع حدود عليا لمستويات الأسعار المحتملة لمنتجات الصناعة، وبالتالي سوف يحدد مستويات الأرباح المحتملة التي تحققها الشركات. طبقاً لذلك ينبغي على الشركة مراقبة اتجاهات الأسعار وتطور أداء المنتجات البديلة لما له من تأثير على أسعار المنتجات التي تقوم بتصنيعها

(1) مقتبس من المرجعين:

- مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٣، ص ١٢٣-١٢٦.

- M.E.Porter, (1979), "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, vol 57, pp.137-145.

وأرباحها المحتملة. فمثلاً شكّل اختراع الملابس المصنوعة من خيوط صناعية (نايلون، إكريليك...) تهديداً كبيراً لصناعة الملابس والأقمشة المعتمدة على القطن والصوف نتيجة الفرق الكبير في الأسعار ومجالات الاستخدام الجديدة.

٤- القوة التفاوضية للمشتريين: Bargaining Power of Buyers

وتعني امتلاك المشتريين لمنتجات الصناعة المقدرة على إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات و سلع ذات نوعية أفضل، مما يؤدي إلى تخفيض ربحية الشركات العاملة ضمن هذه الصناعة. وتتولد القدرة التفاوضية للمشتريين من عدة عوامل أهمها: قلة عددهم، وارتفاع درجة تركيزهم، وجود عدة عروض بديلة، وجود درجة تمايز منخفضة للمنتجات، وفي حال كانت كلفة تحول المشتريين إلى موردين آخرين منخفضة.

٥- القوة التفاوضية للموردين أو المزودين: Bargaining Power of Suppliers

وتعني تلك القوة التي يتمتع بها الموردون، كموردي المواد الأولية والآلات والخدمات العامة وغيرها، في زيادة أسعار أو تخفيض نوعية وكمية السلع والخدمات المجهزة أو الموردة للشركات العاملة ضمن الصناعة المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض ربحية هذه الشركات. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين عندما يكون عددهم قليل، أو في حال قلة البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وعلى سبيل المثال يُعتبر إلزام منتجي الأقمشة والملابس القطنية الجاهزة بشراء الغزول القطنية من شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أحد عناصر قوة الموردين التفاوضية، والتي تشكل عائقاً أمام شركات صناعة الملابس⁽¹⁾.

لذلك ينبغي على الشركة تحليل تأثير كل من العوامل الخمسة التي تؤثر في حدة المنافسة السوقية وصولاً إلى تشخيص أي العوامل أكثر تأثيراً في حدة المنافسة. وفي ضوء ذلك تتمكن الشركة من وضع وصياغة الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تتمكن من حماية موقعها التنافسي أو تعزيزه.

(٢)- الجمهور: The Public

عرف (Kotler) الجمهور بأنه "أي مجموعة تمتلك مصلحة فعلية أو محتملة في المؤسسة أو تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها"⁽²⁾.

ويظهر الجدول (٤) المجاميع المختلفة للأفراد والشركات الذين يشكلون جمهور الشركة وأهداف كل منهم، والتي ينبغي على الشركة معرفتها ومحاولة تحقيقها وتحليل اتجاهات التغيير فيها وصولاً إلى إجراء الموازنة العادلة بين أهداف وتطلعات المجاميع كافة، الأمر

(1) يتم ذلك بشكل غير مباشر من خلال فرض رسم جمركي على الغزول القطنية المستوردة بنسبة ١٠%.

(2) Philip Kotler, 1991, *Marketing management*, 7th Edition, op cit. P134.

الذي سوف ينعكس في مهمة الشركة وأهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يضمن لها الموقع التنافسي والمعنوي المتميز في المجتمع وبالتالي تحقيق البقاء والنمو.

جدول رقم (٤) : المجاميع المختلفة لجمهور الشركة وأهدافهم

المجاميع	الأهداف
١- المالكون	العائد المالي، ملكية الأسهم، سعر السهم، الرغبات غير المالية.
٢- العملاء	مصادقية الشركة، الثقة بالمنتجات، تطوير المنتجات، أسعار المنتجات، منافع المنتج، الاستمرارية، الكفاءة التسويقية.
٣- المجهزون	السعر، الانتظام، الاستمرارية والنمو
٤- المؤسسات المالية (مثال البنوك وشركات التأمين)	استثمار مضمون، دفع الفوائد، إعادة دفع الأموال المقترضة.
٥- المؤسسات الحكومية (مثال: المؤسسات المالية والأمنية)	الضرائب، تعزيز الأمن والقانون، الخبرة الإدارية، تنفيذ القوانين والسياسات الحكومية.
٦- المجتمع المحلي (مثال: الأفراد والمؤسسات في منطقة عمل الشركة)	التنمية الاقتصادية، التربية، التدريب والاستخدام.
٧- المجتمع عموماً (مثال: الأفراد والمؤسسات في البلد الذي تعمل فيه الشركة)	حقوق الإنسان، الحد من التلوث البيئي، التسلية والاستجمام، الثقافة والفنون، والرعاية الطبية.
٨- المدراء والعاملون في الشركة	الحوافز المادية، الحوافز المعنوية-الترقية والاحترام، بيئة العمل والاستمرارية.

الجدول مقتبس من المصدر الآتي مع بعض التعديل:

Subhash C. Jain, (1990), Op. Cit, p54.

(٣)- الموردون: The Suppliers

يقصد بالموردين الأفراد أو المؤسسات الذين يقومون بتزويد الشركة بما تحتاجه من مواد أولية و سلع نصف مصنعة ومعدات وتجهيزات تساعد في العملية الإنتاجية.

وللموردين تأثير كبير في فاعلية النشاط التسويقي في الشركة وكفاءته، فمن خلال زيادة أسعار السلع والخدمات الموردة، أو تخفيض نوعيتها أو عدم التقيد بشروط التسليم وتوقيته، فإن الشركة سوف تضطر إلى رفع أسعار بيع منتجاتها وتخفيض جودتها، وبالتالي التأثير سلباً بالموقع التنافسي للشركة في السوق. لذلك لجأت بعض الشركات إلى اعتماد سياسة تعدد مصادر التوريد بدلاً من الاعتماد على مورد واحد، واتبعت شركات أخرى سياسة إقامة علاقات طويلة الأجل مع عدد من الموردين من أجل ضمان التوريد المناسب من حيث الكمية والنوعية والتوقيت، واتبعت شركات أخرى نظام التوريد الآني (JIT)، فعلى سبيل المثال⁽¹⁾:

تستعمل شركة (Levi Strauss) نظام التوريد الآني وتحصل على معلومات من شركة

(1) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، الطبعة الخامسة (إعادة طباعة)، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، ٢٠٠٦، ص ١٧١.

(Sears) وتجار تجزئة آخرين عن عدد بنطلونات الجينز التي باعوها من كل مقاس وكل نوع، وترسل (Levi Strauss) تلك الليلة طلبية إلكترونية لموردها الرئيسي (Milliken) تحدد فيها كمية قماش الجينز التي تحتاجه لمختلف مصانعها في اليوم التالي، وتستمر سلسلة عمليات التوريد في الانسياب من أجل تخفيض تكاليف التخزين.

(٤)- وسطاء التوزيع: The Middle Men

تعرف قناة التوزيع بأنها الطريق الذي تستطيع من خلاله الشركة إيصال منتجاتها إلى المستهلكين في السوق المستهدف.

وقد تعتمد الشركة قناة التوزيع المباشر مثل إنشاء متاجر التجزئة الخاصة بالشركة واستخدام قوتها البيعية، أو قد تعتمد قناة التوزيع غير المباشرة من خلال وسطاء التوزيع من تجار الجملة والتجزئة أو اعتماد النوعين في الوقت ذاته، أو وكلاء التوزيع.

وتلجأ الشركة إلى استخدام وسطاء التوزيع كون الوظائف التسويقية التي يؤديها الوسطاء تؤدي إلى خلق العديد من المنافع للمستهلكين النهائيين وهي: منفعة المكان، منفعة الزمان، منفعة الكمية، منفعة التشكيلة في نقطة بيع واحدة، ومنفعة الملكية.

ومن جهة ثانية، يوفر وسطاء التوزيع العديد من الفوائد والتسهيلات التسويقية والمالية والبحثية للشركات المنتجة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن من المفضل بالنسبة للملابس الجاهزة اعتماد التوزيع عبر متاجر التجزئة⁽¹⁾.

إن تفضيل الشركة قناة التوزيع المباشرة أو غير المباشرة سوف يؤثر في تطوير استراتيجيتها التسويقية وبالتحديد تطوير بقية عناصر المزيج التسويقي، لذلك ينبغي أن يتم اختيار قنوات التوزيع في ضوء مراجعة وتقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية للشركة ذاتها، وينبغي على الشركة اختيار القناة التوزيعية التي تحقق لها الميزة التنافسية في السوق⁽²⁾.

(1) العلي، محمد، تسويق المنتجات النسيجية في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث عناصر المزيج التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٦.

(2) Philip Kotler, (2002), *Marketing Management*, Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, p909.

ثالثاً: تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات S.W.O.T.

يسعى مدراء التسويق إلى تحديد مواطن قوة الشركة وتوظيفها في الفرص التسويقية، وفي الوقت ذاته تحديد مواطن ضعف الشركة ومحاولة الحد منها وتجنب التهديدات الخارجية، وصولاً إلى وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية الكفوءة. وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الشركة بتحليل عناصر البيئة الداخلية التي تعتبر مصدر مواطن قوة وضعف الشركة، ومن ثم تقييمها ومواءمتها مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

١ - تحليل البيئة الداخلية: Analyzing Internal Environment

تشمل البيئة الداخلية للشركة على كافة العناصر والأنظمة التي توجد داخل الشركة. حيث تدل العناصر على موارد الشركة المتاحة التي تشتمل على الموارد المالية والبشرية والمادية، إضافة إلى خبرتها الإدارية المتميزة في مجال الإنتاج والتسويق⁽¹⁾. وتعتبر الأنظمة عن الوحدات الإدارية والسياسات التي تعتمدها الشركة في استخدامها لمواردها المتاحة. وتمثل الموارد المتاحة للشركة وأنظمتها بحد ذاتها مواطن قوة وضعف الشركة ومقدرتها في تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، لذلك ينبغي على الشركة تحديد وتقييم مواردها المتاحة بصورة شاملة وموضوعية حيث يتوجب على الشركة تحديد وتقييم كافة الموارد المتاحة لها مصنفة طبقاً للوحدات الإدارية كالتسويق والإنتاج والمالية وشؤون الأفراد، وكل حسب اختصاصها ومسؤوليتها.

حيث يلجأ المخطط الاستراتيجي إلى وضع تساؤلات حول مفردات الموارد الخاصة بكل وحدة إدارية رئيسية في الشركة كما يلي:

(١) التسويق:

يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول السلع والخدمات الرئيسية في الشركة، وموقعها في دورة حياة المنتج، ومواطن قوتها وضعفها تجاه المنتجات المنافسة، ومعدل حصتها السوقية وربحياتها، وموقعها في السوق، كما يتوجب عليه أن يضع تساؤلات حول كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقي في جمع البيانات المتعلقة بالبيئة، وعن كيفية تقييم المستهلكين لأسعار منتجات الشركة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، وكيفية تقييمهم لأسلوب الشركة في توزيع منتجاتها من حيث التغطية الجغرافية وعدد الوسطاء في قناة التوزيع، وكذلك كيفية تقييمهم للجهود الترويجية للشركة، إضافة إلى تقييم مدى فاعلية الشركة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين⁽²⁾.

(1) Carry D.smith, et al, (1991), *Business strategy and policy*, 3d edition, Boston : Houghton Mifflin company, p124.

(2) Hair, Bush, Ortinau, (2003), *Marketing Research Within a Changing Information Environment*, 2nd edition, Mc Graw Hill, New York, p48-49.

٢) المالية والمحاسبة:

يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول الموقف المالي للشركة من حيث العائد، المبيعات، رأس المال العامل، السيولة، ومدى فاعلية الشركة في استغلال مواردها المالية المتاحة، ومدى قدرتها على زيادة مواردها المالية في الأمدين القصير والطويل، ومدى فاعلية نظام المراقبة المالية لديها، إضافة إلى الإجراءات التي تتبعها الشركة في مواجهة الظروف الطارئة كالأزمات المالية ونقص رأس المال.

٣) الإنتاج والعمليات:

ويتوجب على المخطط وضع تساؤلات حول تكلفة المواد الأولية المستخدمة أو التي ستستخدم في العمليات الإنتاجية، ومصادر توريدها، وكلفة للإنتاج، ودرجة فاعلية الرقابة على أنظمة التخزين والمعدات المستخدمة والجديدة التي تحتاجها الشركة في المستقبل، وكفاءة تشغيلها، والعوائد الناتجة عنها مقارنة بالشركات المنافسة، إضافة إلى مدى كفاءة تنفيذ إجراءات تطوير العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات إنتاجية، وواقع البحوث والتطوير والابتكار.

٤) شؤون الأفراد:

يتوجب على المخطط تقييم عدد ومهارة وخبرة العاملين في الشركة، وطبيعة العلاقة بينهم، ومدى فاعلية سياسات شؤون الأفراد بالمقارنة مع الشركات المنافسة.

٥) النظم الإدارية والإدارة العليا:

وتتضمن النظم الإدارية الحالية في الشركة كالتخطيط والرقابة والاتصالات، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الشركة، وكفاءتها بالمقارنة مع النظم المماثلة لها في الشركات المنافسة، والهيكل التنظيمي وإجراءات اتخاذ القرار، إضافة إلى المدراء والقيم الثقافية التي يؤمنون بها، ومهارتهم، والصورة الذهنية للشركة.

٢- تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات:

بعد الانتهاء من تحليل عناصر البيئة الداخلية وتحديد العوامل الداخلية الاستراتيجية لابد لمدراء التسويق من الربط أو المواءمة بين مواطن قوة وضعف الشركة التي تنشأ من عناصر بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات التي تنتهي في بيئتها الخارجية وهو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يستند على افتراض مفاده أن الاستراتيجية الفعالة تسعى إلى تعظيم مواطن قوة الشركة وفرصها، وتقليل مواطن ضعفها والتهديدات البيئية، والذي يمكن استخدامه أيضاً في توليد كل من الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية بطريقة منسجمة⁽¹⁾.

(1) Luis.E.Quezada, Felisa M.Cordova, Pedro Palominos, Katherine Godoy,Jocelyn Ross, (2009), Method for identifying strategic objectives in strategy maps, *Journal of Production Economics*, Vol 122 P.P 492-500.

وسنقوم فيما يلي بتعريف كل من هذه المصطلحات ومن ثم نوضح نموذج التحليل وإجراءات المواعمة.

- تعريف نقاط القوة:

عرفها (Thompson & Strickland)⁽¹⁾ بأنها: "بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تمثل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانات تساهم بشكل إيجابي في عملها". حيث نلاحظ أن هذا التعريف يركز على المزايا النسبية التي تتمتع بها المنظمة. وعرفها (Jain) بأنها: "هي المزايا التنافسية والقدرات المتميزة الأخرى التي يمكن للشركة ممارستها في السوق". نلاحظ أن هذا التعريف يركز على المزايا التنافسية للشركة في السوق.

- تعريف نقاط الضعف:

عرف (Pearce)⁽²⁾ الضعف بأنه "هو النقص في الموارد المتاحة والمهارات والإمكانات والذي يعيق بدرجة كبيرة الأداء الفعال للشركة". وعرفت (العارف)⁽³⁾ نقاط الضعف بأنها "عناصر تعكس أوضاعاً داخلية ضعيفة تؤثر على أداء المنظمة سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها".

- تعريف الفرص:

عرفها (ياسين)⁽⁴⁾ بأنها "العناصر الإيجابية الحالية والمحملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح فوائد مادية وغير مادية". وعرف (كوتلر)⁽⁵⁾ الفرصة التسويقية أنها "حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات". أما (عبد الحميد)⁽⁶⁾ فأشار إلى أن الفرص التسويقية هي: "المجال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للشركات المنافسة لها وتتبع هذه الفرصة من خلال التعرف على الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من خلال وجود احتياجات لا

(1) Thompson, A. & Strickland, J. (1996), "strategic management: concept and cases", 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York, p92.

(2) Pearce and Ropbinson, Op. Cit, p182.

(3) العارف، ناديا. الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ١٠٢.

(4) ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار اليازوردي العلمية للنشر، الأردن، ١٩٩٨، ص ١٠٠.

(5) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ٤٥.

(6) عبد الحميد، طلعت اسعد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن العشرين، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠٠٠، ص ٥٤.

تشبعها بالسلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية نتيجة لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية خاصة بمقتضاها تضيف المؤسسة قيمة مضافة للزبائن بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق وبما يمكن للمؤسسة تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن باقي المنافسين أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية".

ويمكن تعريف الفرصة التسويقية بأنها: "أي مجال جذاب لتصرف الشركة التسويقي الذي قد تتمتع الشركة فيه بالميزة التنافسية".

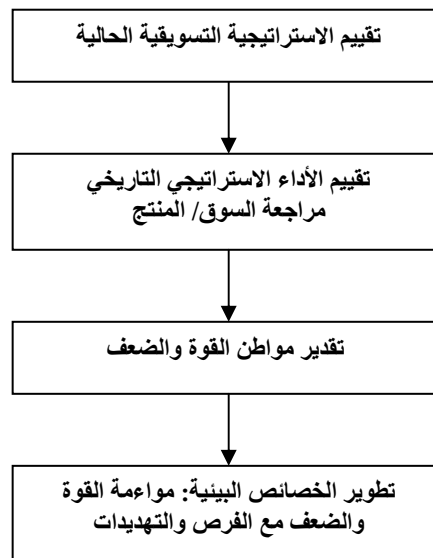
- التهديدات: عرّفها (Kotler)⁽¹⁾ بأنها: "التحدي المفروض من قبل أي توجه أو تطور غير مرغوب فيه ضمن البيئة والذي قد يؤدي في حالة غياب التصرف التسويقي الهادف، إلى تآكل موقع المؤسسة".

وعرّفها (العارف)⁽²⁾ أنها: "العناصر الحالية والمحملة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تعرّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها".
والمثال على التهديدات: دخول شركات جديدة إلى السوق، بطء معدلات النمو في السوق، زيادة القوة التفاوضية للموردين أو المشتريين، التطور التقني، والقوانين المقيدة.

٣- نموذج تحليل SWOT

هناك مجموعة من الخطوط التنفيذية والإجراءات لتحليل SWOT وكما هي موضحة في

الشكل (٧):



الشكل رقم (٧) - إجراءات تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات

(1) Philip Kotler, (1991), *Marketing management*, 7th Edition, op cit, p48.

(2) العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية، ٢٠٠٠، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢.

٣-١ - تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية:

يهدف تقييم الاستراتيجية التسويقية الحالية إلى تشخيص وإبراز العوامل الداخلية الاستراتيجية التي استندت عليها الشركة في وضع استراتيجيتها التسويقية الحالية، وينبغي أن يتم التقييم الاستراتيجي الحالي وفق المسارين الرئيسيين التاليين:

(١) الأسواق التي تعمل فيها الشركة حالياً: إذ أن تقييم الأسواق الحالية يبين سعة السوق الذي تعمل فيه الشركة، ويعكس فاعليتها في تجزئتها لأسواقها وصولاً إلى تحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، كما يوفر معلومات للمخطط عن الخصائص الديموغرافية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة، والمنافع التي يتوقعونها من شرائهم لمنتجات الشركة.

(٢) كيفية إشباع الشركة لحاجات ورغبات المستهلكين في كل سوق من أسواقها المستهدفة: يتم من خلال هذا المسار للتقييم الاستراتيجي قياس فاعلية الشركة في استغلالها لمواردها المتاحة، وكذلك فاعلية وحداتها الوظيفية المختلفة في تنفيذ واجباتها وصولاً لإشباع حاجات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

وتشكل العوامل الأساسية في البيئة الداخلية للشركة قاعدة التقييم الاستراتيجي الحالي، حيث ينبغي على المخطط تحديد مدى أهمية كل من العوامل الداخلية الاستراتيجية في منح الشركة صفة الميزة التنافسية في السوق، ويبين الجدول رقم (٥) كيفية تقييم مواطن قوة وضعف الشركة في العوامل البيئية الداخلية الخاصة بوظيفة التسويق:

جدول رقم (٥) - تقييم مواطن قوة وضعف الشركة

الأهمية			الأداء					العناصر التسويقية
قليلة	متوسطة	عالية	ضعف كبير	ضعف قليل	محايد	قوة قليلة	قوة كبيرة	
								سعة خط المنتج
								تركيز المبيعات في القليل من المستهلكين
								القدرة على جمع المعلومات من الأسواق
								الحصة السوقية
								مزيج السلع/الخدمات
								الربح/المبيعات
								قنوات التوزيع
								فاعلية نظام المبيعات
								الصورة الذهنية
								فاعلية تنشيط المبيعات والإعلان
								التسعير ومرونة التسعير

								تطوير المنتجات الجديدة
								خدمات ما بعد البيع
								الولاء للعلامة التجارية

المصدر: رامز، واثق شاكر، مرجع سبق ذكره، (١٩٩٧)، ص ١٥٩.

ونشير هنا إلى أن تقدير المخطط الاستراتيجي لمدى قوة أو ضعف الشركة في تنفيذ كل العوامل الداخلية الخاصة بالوظيفة التسويقية، وكذلك أهمية كل منها في توفير الميزة التنافسية، ينبغي أن يتم في ضوء تقييم أداء الشركة الحالي من جهة، ومقارنة أدائها مع أداء الشركات المنافسة في السوق من جهة أخرى. فإذا تبين أن الشركة تتمتع بقدرات عالية بأحد هذه العوامل التسويقية مقارنة بالمنافسين، فإن درجة تقييم هذا العامل سوف تكون (قوة كبيرة).

٣-٢ - تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي (الماضي) Evaluation of past strategic performance:

إن تقييم فاعلية الشركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الفترة الزمنية الماضية يوفر تصوراً واضحاً وحقيقياً عن توجهات الشركة الاستراتيجية في المجال التسويقي، ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في السنوات السابقة وأسباب نجاحها أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها.

ويتم تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي وفقاً لثلاثة محاور رئيسية هي^(١):

المحور الأول: أداء المنتج

حيث يتم تقييم أداء كل منتج من منتجات الشركة في الفترة الماضية، ويتم ذلك من خلال تحديد المتغيرات التي تمكن من قياس الأداء التاريخي للمنتجات ومنها: الربحية، الموقع القيادي في السوق، التطور التقني، استغلال المنتج للموارد المتاحة، تكامل خط المنتج، المنافع التي يوفرها المنتج للمستهلكين. وبعد ذلك يتم وضع مقياس للمتغيرات السابقة يتألف من ثلاث درجات (عالية، متوسطة، منخفضة)، وطبقاً لذلك يتم قياس أداء المنتج ولكل متغير من المتغيرات على انفراد، ومن ثم تحديد درجة التقييم النهائية للمنتج.

وبوضح الجدول رقم (٦) نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة:

جدول رقم (٦) نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة

المنتج	الربحية	موقع المنتج القيادي	التطور التقني	استغلال الموارد المتاحة	تكمّل خط المنتج	تجهيز المنفعة للمستهلك
—						
—						

المصدر: مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية المدير للقرن الحادي والعشرين، ٢٠٠٤، ص ٤٨.

(١) - حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٩٣.

- الدوري، زكريا. الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٣.

- الزعبي، حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥، ص.

المحور الثاني: أداء السوق

يتم تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي لكل سوق من الأسواق المستهدفة بنفس الطريقة مع مراعاة استخدام المتغيرات التي تتناسب متطلبات تقييم أداء كل من هذه الأسواق، وكما هو مبين في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) - نموذج تقييم الأداء الاستراتيجي للسوق

السوق	الربحية	الحصة السوقية	معدل نمو السوق	حجم السوق	فاعلية قناة التوزيع	درجة الولاء للمستهلكين
—						
—						
—						
—						

المصدر: مصطفى، أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

ويعكس تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي لكل سوق من الأسواق مدى قدرة الشركة على تحديد أسواقها المستهدفة، وكذلك مدى فاعليتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في تلك الأسواق.

المحور الثالث: الأداء المالي

يتطلب تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي للشركة اعتماد بعض المؤشرات المالية ومنها:

١- مقدار التدفق النقدي الداخل للشركة في الفترات الزمنية الماضية، وعادةً تقاس الفترة الزمنية الماضية بالسنة.

٢- معدل دوران المخزون في الفترات الزمنية الماضية والذي يقاس طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{مخزون السلع التامة الصنع}}$$

٣- مستوى الحصة السوقية للشركة في الفترات الزمنية الماضية، ويقاس من خلال المعادلة:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي مبيعات جميع الشركات المنافسة}}$$

٤- ربحية الشركة في الفترات الزمنية الماضية والتي يمكن قياسها وفقاً لمعادلة العائد على رأس المال المستثمر:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

مع الإشارة إلى أن التقييم الدقيق يتطلب حساب النسب المالية السابقة لعدد من السنوات الماضية لأن ذلك يتيح معرفة اتجاهات التغيير الفعلية في الأداء المالي للشركة، كما أنه من الضروري مقارنة هذه النسب مع النسب العالمية المقابلة لها (Benchmarking).

٣-٣- تقدير مواطن القوة والضعف: Estimating the strength and weaknesses

بعد الانتهاء من تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي والماضي للشركة، يتم تقدير مواطن القوة والضعف التي قد تتمتع بها الشركة مقارنةً بالشركات المنافسة مستقبلاً، ويتطلب ذلك وضع الأسس الخاصة بتقدير مواطن القوة والضعف والتي يجب أن تعكس فاعلية الشركة في تحويل مواردها المتاحة ومعرفتها الإدارية إلى أشياء ذات قيمة للمستهلكين في السوق المستهدف بشكل متميز عن المنافسين وهو ما يمكن التعبير عنه بعرض القيمة المميز (Unique Value Proposition)⁽¹⁾، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

ويعتبر الالتزام بتطبيق مبادئ التسويق من أهم الأسس الواجب اعتمادها لتقدير مواطن القوة والضعف في الشركة، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال حول مايلي⁽²⁾:

- قيام الشركة بتجزئة السوق الذي تحاول العمل فيه بدقة.
- قياس ربحية المنتجات في كل جزء من أجزاء السوق بانتظام.
- إجراء البحوث التسويقية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في حاجات وتفضيلات وعادات المستهلكين الشرائية في أجزاء السوق.
- تحديد العوامل التي تدفع المستهلكين إلى شراء المنتج، وموقف الشركة بالنسبة لهذه العوامل مقارنةً بالشركات المنافسة.
- اتباع أسلوب استكشاف الحاجات الكامنة لدى العميل.
- قياس تأثير التحولات في البيئة الخارجية على الشركة بدقة.
- القيام بوضع خطة تسويقية سنوية.

(1) Martin. A, (2006), Marketing Management Attract and Keep Customers for Life, *Journal of the Council of Real Estate Brokerage Managers*, P23.

(2) توفيق، عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بيمك، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٣، ص١٩٤-١٩٥.

- استثمار الموارد المتاحة تسويقياً.
 - الإيمان بمفهوم التسويق.
 - قيام الشركة باتباع استراتيجيات مؤثرة ومبادرة (Proactive) بدلاً من مجرد الاستجابة للأحداث والقوى الخارجية (Reactive)⁽¹⁾.
- وبقيام إدارة الشركة بالإجابة عن هذه التساؤلات يمكن التعرف على التوجه التسويقي للشركة وتقدير مواطن قوتها وضعفها، ويشكل ذلك قاعدة انطلاق لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق.

٣-٤ - تطوير الخصائص البيئية:

في هذه الخطوة يتم تطوير الخصائص البيئية التي تمثل خلاصة التطورات والتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ومحاولة مواكبتها مع مواطن القوة والضعف المتوقعة، وصولاً إلى تحديد استجابة الشركة التسويقية الاستراتيجية⁽²⁾.

وبما أن الشركة لا تستطيع الاستفادة من كافة الفرص التي تنتهي لها في بيئتها الخارجية أو تجنب كافة التهديدات البيئية المستقبلية بسبب محدودية الموارد المتاحة لها، وتنوع وتعدد التطورات والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة، فإنه يتم اللجوء إلى تطوير مصفوفات (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) كما هو موضح في الشكل (٨) والتي تستطيع الشركة من خلالها أن تركز على التطورات البيئية الرئيسية سواء كانت فرص أم تهديدات، وربطها مع مواطن قوتها أو ضعفها، وصولاً إلى تحديد الاستجابة التسويقية الاستراتيجية المناسبة.

(1) العارف، ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣، ص ١٨٨.

(2) إن هذه المواءمة هي ما عبر عنه (المصطفى) بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والذي عرفه بأنه: "عبارة عن نشاط أو عملية تتضمن إيجاد التآلف بين قوة الشركة وفرصها في السوق لإيجاد مركز تنافسي دائم للشركة وللمنتجات التي تقدمها للسوق باتخاذ قرارات واقعية للوصول إلى أفضل النتائج والأهداف".

المصدر: المصطفى، سامر، استراتيجية التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الأندلس للنشر والتوزيع، حائل، السعودية، ٢٠٠٥، ص ١٤١.

التهديدات:	الفرص:	الفرص والتهديدات البيئية قوة وضعف الشركة
١- وجود منافسة قوية. ٢- يرغب المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.	١- وجود العديد من الاتفاقيات التجارية الإقليمية مع دول المنطقة. ٢- زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية.	مواطن القوة: أ- نوعية المنتج. ب- الدعم الحكومي. ج- الخبرة.
مواءمة القوة مع التهديد: القوة: نوعية المنتج. التهديد: قوة المنافسة.	مواءمة القوة مع الفرص: القوة: نوعية المنتج. الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية.	مواطن الضعف: أ- عدم القدرة على تطوير المنتجات الجديدة. ب- ضعف المهارات التسويقية. ج- ضعف التمويل.
مواءمة الضعف مع التهديد: الضعف: لا توجد منتجات جديدة. التهديد: رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.	مواءمة الضعف مع الفرص: الضعف: لا توجد منتجات جديدة. الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية.	

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الشكل (٨) أنه من خلال مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية تتوفر للشركة /الشركات أربعة أصناف من المواءمة هي:

- مواءمة القوة مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية التي هي بالتحديد مواءمة نوعية المنتج الجيد مع زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية، والتي ينبغي على الشركة المعنية تركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية على هذه الحالة مستقبلاً.

- مواءمة القوة مع التهديد: تنتج هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية، إذ ينبغي على الشركة المعنية استغلال مواطن قوتها التي تتمثل بنوعية المنتج الجيد لتجنب أو تخفيف التهديد الذي تتعرض له والذي يتمثل في المنافسة القوية في السوق.

- مواءمة الضعف مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن الضعف الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، إذ يتطلب من الشركة المعنية التغلب على مواطن ضعفها التي هي عدم تطويرها ملابس جديدة من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها التي هي زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية، كأن تأخذ بعين الاعتبار احتمال إنتاج وتسويق أنواع جديدة من المنتجات المصنوعة من مواد طبيعية صحية.

- مواجهة الضعف مع التهديد: تنشأ هذه الحالة من مواجهة مواطن ضعف الشركة مع التهديدات المفروضة عليها في بيئتها الخارجية. عموماً، يتطلب من الشركة في هذه الحالة التقليل من مواطن ضعفها التي تتمثل بعدم تطويرها منتجات جديدة، وكذلك تجنب التهديد المفروض عليها الذي هو رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس، كأن يصار إلى توظيف أو استئجار فنيين ذوي مهارة عالية في تصميم الملابس.

إن نجاح الشركة في عملية تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات يمثل قاعدة الانطلاق للمراحل اللاحقة في وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية.

المبحث الثاني: صياغة الأهداف الاستراتيجية التسويقية

إن الأهداف ما هي إلا تعبير خاص عن الغرض الذي أنشئت من أجله الشركة، وإن تطوير الأهداف يوفر فرصة أكبر في استخدام موارد الشركة المتاحة بكفاءة وفاعلية في المستقبل. وتحاول الإدارة من خلال تطويرها للأهداف ترجمة غرض الشركة في عبارات محددة وبالشكل الذي يساعد المدراء على معرفة توجه الشركة في المستقبل، ومن ثم تطوير الخطط التي تكفل تحقيق غرض الشركة وأهدافها. كما أنه في حال تم تطوير الأهداف بشكل دقيق فإنها تصبح أداة لمراقبة أداء الشركة. أيضاً يساعد تطوير الأهداف على تسهيل عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية التي تتألف منها الشركة.

ونتيجة لوجود ارتباط وثيق بين مهمة الشركة وتحديد الأهداف فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى جزئين، حيث تم تخصيص الجزء الأول للتعريف بمهمة الشركة وهدفها وعملها وتم تخصيص الجزء الثاني لتحديد الأهداف وتطويرها.

أولاً: تعريف الرسالة والهدف والعمل

قبل اللوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج الشركة إلى الرسالة (Mission) التي تمثل فلسفة الشركة وتوجهها كدليل للإدارة، حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي في ضوءها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية إنجاز تلك الأهداف⁽¹⁾.

تعريف الرسالة:

عرّف (المغربي)⁽²⁾ رسالة المنظمة بأنها "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها". وعرفتها (العارف)⁽³⁾ بأنها: "الغرض الأساسي الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة لها، والتي تحدد مجال عملياتها من حيث السوق والمنتج". يتبين من خلال التعريفين السابقين أن الرسالة تعكس شيئين أساسيين هما: الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله الشركة، وتعريف عمل الشركة. وقد أشار (حبتور)⁽⁴⁾ إلى أن هناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة لكي توصف بالمنظمة الفعالة والناجحة، وهي:

(1) الدوري، زكريا. الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢.
(2) المغربي، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن ٢١، مجموعة النيل العربية القاهرة، ١٩٩٩، ص ٧٠.
(3) العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥، ص ٢٠.
(4) حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩.

- أن تكون مختصرة بحدود ١٠٠ كلمة.
- أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة.
- أن تحدد المنظمة ماذا تنتج؟ ولمن هذا الإنتاج؟
- أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.
- أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المنظمة.
- أن تحدد طبيعة القوة الدافعة في المنظمة.

أما هدف المنظمة Objective فعُرف بأنه: "غرض بعيد المدى والذي لا يحدد مقداره أو لا يحصر بفترة زمنية"⁽¹⁾.

على سبيل المثال: زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر أو زيادة الحصة السوقية. أما (توفيق)⁽²⁾ فعرف الهدف بأنه: "النتيجة المرغوب فيها مرتبطةً بنطاق زمني معين وتتعلق بحجم ونوع الشركة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده". وتعرف الأهداف الفرعية (Goals) أنها: "تلك الأهداف المرغوب بتحقيقها بزمان معين ضمن المدة المغطاة بواسطة الخطة". مثال: زيادة الحصة السوقية بنسبة ١٠% في سنة ٢٠١٢.

- تعريف العمل:

أشار (رامز)⁽³⁾ إلى ضرورة تعريف العمل من أجل تحقيق هدف الشركة في الحصة السوقية ومن دون تقييد لفرص نموها في المستقبل، كما أنه لتحقيق هذا الهدف ينبغي على إدارة الشركة تبني مفهوم تجزئة السوق وتمايز المنتج ضمن تعريف العمل، وصولاً إلى تطوير الاستراتيجية المناسبة للشركة. وقد استخدم (رامز) في تعريفه للعمل الاتجاهات التي استخدمها (Drucker) وهي ثلاث اتجاهات رئيسية: المنتج، السوق، وقنوات التوزيع. حيث أن المنتج وجد لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين الذين يمثلون بحد ذاتهم السوق، في حين تعمل قنوات التوزيع على إيصال المنتج إلى السوق.

(1) Subhash C. Jain, *marketing planning & strategy*, Op. Cit, p 209.

(2) توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٨.

(3) رامز، واثق، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٧.

أهمية صياغة الرسالة (المهمة):

تمثل المهمة الأداة التي تحدد مسؤولية الشركة تجاه جميع الأفراد ذور العلاقة بها سواء كانوا داخلها أو خارجها، وفي مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية. كما أنها تساعد على توجيه جهود جميع الأفراد على اختلاف طبيعة عملهم ومواقفهم الإدارية في الهيكل التنظيمي للشركة.

وقد بين (توفيق)⁽¹⁾ الفوائد التي تحصل عليها الشركة من جراء صياغتها للمهمة كالآتي:

- أ- تساعد على تركيز جهود أعضاء الشركة في اتجاه واحد محدد .
- ب- توفير أساس لتشجيع استغلال موارد الشركة، وتساعد في ترشيد تخصيص موارد الشركة.
- د- استقطاب الأفراد الذين تتفق آراءهم وأهدافهم مع غرض الشركة وتوجهاتها، وتجنب الأفراد الذين لا تتفق آراءهم مع غرض المنظمة.
- هـ- تسهيل انتقال الأهداف إلى الهيكل التنظيمي للشركة وذلك من خلال تعيين واجبات الوحدات الإدارية المسؤولة عن تحقيق الأهداف في الشركة.
- و- ترجمة غرض المنظمة إلى أهداف رئيسية وفرعية بشكل يساعد على تطوير الاستراتيجيات وإجراء الرقابة عليها.

ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطويرها

يمثل هدف الشركة النتيجة المرغوب فيها مرتبطةً بنطاق زمني معين، وتعتبر الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات كما أنها تعتبر وسيلة لزيادة فعالية الشركات. وتسعى الإدارة العليا إلى صياغة الأهداف بعبارات معينة، بحيث تعكس الغرض الأساسي للشركة، وفي الوقت نفسه تحاول ربطه بالأهداف التفصيلية في المستويات الأدنى في الشركة.

١ - أنواع الأهداف الاستراتيجية: Types of strategic objectives

اتجهت معظم الشركات فيما مضى إلى تعظيم الربح على أنه يمثل الهدف الأساسي والوحيد الذي يجب تحقيقه مستقبلاً، ثم تلا ذلك سعي الشركات إلى تبني هدف تحقيق الربح الأمثل (Optimizing profit) والذي تتمكن الشركة من خلاله من تحقيق مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بها من مالكي وأفراد عاملين وعملاء، وصولاً إلى ضمان بقاء الشركة ونموها مستقبلاً. وقد عرّف (تومسون وستريكولاند)⁽²⁾ الأهداف بأنها: "النتائج والمردود الذي

(1) توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.
(2) آرثر. تومسون، آيه. جي. ستريكولاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة العربية الأولى، بيروت، ٢٠٠٦، ص ٨.

تسعى لتحقيقه الشركة، وتعد معايير قياسية أو مؤشرات معيارية لمتابعة أداء الشركة ومدى تقدمها في عملها".

وقد حدد (دراكر)⁽¹⁾ ثمانية مجالات للأهداف وهي (المركز التنافسي للشركة في السوق - الابتكار - الإنتاجية - مستويات الموارد المتاحة - الربحية - أداء المديرين وتطويرهم - أداء العاملين واتجاهاتهم - المسؤولية الاجتماعية).
أما (مرسي)⁽²⁾ فميز بين نوعين من الأهداف هما:

أ- الأهداف المالية (Financial Objectives) التي تتصل بأهداف الأداء التجاري التي أعلنت الإدارة أن الشركة يجب أن تحققها مثل (التدفق النقدي، الأرباح، ارتفاع أسعار الأسهم).

ب- الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives) التي ترتبط بالنتائج التي تقوي وضع الشركة التجاري بشكل عام وقدرتها على التنافس مثل (تحقيق موقع معين في السوق، الحصة السوقية، النمو، تعزيز سمعة الشركة مع العملاء).

من جهة أخرى أكدت بعض الدراسات أن تحديد أهدافاً هجومية (Aggressive)، وأهداف لتحقيق الربح في المدى البعيد هي متطلبات أساسية لتطبيق التسويق الاستراتيجي⁽³⁾.
ونستخلص مما سبق أن الشركة من خلال تحديدها للأهداف الاستراتيجية فإن ذلك يعكس رغبتها في تحسين قدرتها التنافسية، وتطوير وضعها التجاري وإمكانياتها التسويقية على المدى البعيد، وليس الاكتفاء بتحقيق أداء مالي جيد.

ونظراً للارتباط الوثيق بين التسويق الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية سيقوم الباحث فيميلي باستعراض ثلاثة أنواع للأهداف الاستراتيجية هي: الربحية، النمو، والحصة السوقية.
أ- الربحية: Profitability

يشكل الربح بصيغته العددية أو بصيغته النسبية (نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر) أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في الأمد البعيد. حيث يوفر الربح مؤشراً لقياس مدى فاعلية الشركة في استخدام مواردها المتاحة، وقد استخدم

(1) توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.

(2) مرسي، نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، كلية التجارة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥.

(3) Baker, G. and Leidecker, J. (2001), "Does it pay to plan? Strategic planning and financial performance", Agribusiness, Vol. 17, pp. 355-364.

الكتاب الإداريون مصطلح الربحية والتي تقاس بمعدل العائد على رأس المال المستثمر بدلاً من مصطلح الربح للدلالة على الأهداف الاستراتيجية التي تتصف بطبيعتها البعيدة المدى. وفي حال توجهت الإدارة العليا للشركة إلى تحديد النسبة المثلى للربحية بدلاً من تعظيمها فإنه يمكن لهذا الهدف أن يغطي مصالح كافة الجهات التي لها علاقة بالشركة⁽¹⁾.

ب- الحصة السوقية: Market share

عرف (Kolatz)⁽²⁾ هدف الحصة السوقية بأنه "نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة الشركات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته".

ويحظى هدف الحصة السوقية بأهمية كبيرة، خاصةً وأن البحوث العلمية أظهرت وجود علاقة طردية وقوية بين معدل الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، إذ أثبتت إحدى الدراسات أن الشركات التي لديها حصة سوقية كبيرة تتمتع بربحية أعلى من باقي الشركات التي حصتها السوقية صغيرة⁽³⁾.

ويمكن تحليل أسباب هذه الظاهرة بانخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق في الشركات ذات الحصة السوقية العالية وفقاً لمنحنى الخبرة، وإمكانية تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المنتج الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات وبالتالي الربحية، وهنا نشير إلى أن هدف زيادة الحصة السوقية يجب أن يتم في ضوء دراسة وتحليل الموارد المتاحة للشركة ومواءمتها مع ظروف البيئة الخارجية⁽⁴⁾.

مزايا هدف الحصة السوقية⁽⁵⁾:

١- يميز بين التغيرات في المبيعات التي تنتج عن تصرفات الشركة وتلك التغيرات التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية.

(1) J. Argenti, (1989), Defining Corporate Objectives, *Long Range Planning*, March, pp.24-27.

(2) T.D.Kolatz, (1992), *Strategic marketing*, (New York: Holt R and W), p.43.

(3) Cindy Claycomb, (2000), The effect of strategic marketing planning on the industrial firms performance, *journal of industrial marketing management*, vol 29, p 219.

(4) Buzzell, et al, (1985), market share-a key profitability, *Harvard business review*, February, p.97.

(5) Cindy Claycomb, (2000), Op. Cit, p.p 220- 231.

- ٢- يعتبر مناسباً لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية كونه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق والتي لا يمتلك المدير السيطرة عليها.
- ٣- أثره الإيجابي في معدل العائد على الاستثمار.
- ٤- بسيط وسهل الفهم والإدراك.

مساوئ هدف الحصة السوقية:

- ١- لا يعكس هدف الحصة السوقية مقدار الأموال التي أنفقتها الشركة في سبيل تحقيقه.
- ٢- يرتبط ارتباط مباشر بمراحل دورة حياة المنتج التي تفترض تحديد مستويات مختلفة للحصة السوقية خلال مراحل الدورة المتعاقبة، وبالتالي يجب على الشركة توخي الحذر في تحديده.
- ٣- تتطلب زيادة مستوى الحصة السوقية إنفاق أموال كبيرة.

ج- النمو: Growth

يقصد بالنمو زيادة حجم الشركة سواء كان بزيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة، أو توسيع تشكيلة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها الشركة، ويمكن أن يصاغ هدف النمو بالقيمة المطلقة للمبيعات والأرباح، أو بالقيمة النسبية (نسبة التغير في مبيعات وأرباح الشركة مقارنة بالتغير في مبيعات وأرباح الشركات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته). وتبرز أهمية تبني وتحقيق الشركة لهدف النمو للأسباب التالية⁽¹⁾:

١- أسباب خاصة بالمستهلكين:

- سعة خط المنتج لا تتلاءم مع حاجات المستهلكين.
- الحاجة إلى منتجات لخدمة سوق محدد.
- اقتصاديات الشراء: طلب شراء واحد، من مصدر شراء واحد.
- اقتصاديات الخدمة: إجراءات شرائية واحدة وعملية استلام واحدة، مصدر واحد لقطع الغيار والخدمات.
- إمكانية الحصول على خدمات أكثر وأفضل.

٢- الأسباب التنافسية:

- المحافظة على الموقع التنافسي أو تعزيزه، النمو ضروري في كافة الحالات فيما عدا الصناعات المضمحلة.

⁽¹⁾ Robert E. Morgana, Carolyn A. Strong, (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, *Journal of Business Research*, vol 56, p.p 163– 176.

- مواجهة المنافسين الرئيسيين من خلال المنتجات الجديدة.
- المحافظة أو تعزيز الموقع التنافسي في منتجات أو أسواق التي يعمل فيها المنافسون بقوة.
- زيادة القدرة على وضع الأسعار التنافسية من خلال زيادة الحجم.
- تعزيز إمكانية الشركة على تجاوز حرب الأسعار والتنافس في المنتجات والأزمات الاقتصادية من خلال زيادة الحجم.

٣- أسباب خاصة بالشركة:

- تحقيق تطلعات المالكين، المدراء التنفيذيين والمستخدمين.
- استغلال القدرات الفائضة، سواء كان ذلك في الإدارة، البيع، التوزيع، البحوث والتطوير والطاقة الإنتاجية.
- تعويض المنتجات الحالية التي تتواجد في أسواق ذات نمو منخفض أو في مرحلة الاضمحلال من دورة حياة المنتج.
- الحد من التقلبات الموسمية أو الدورية.
- زيادة المرونة في عمل الشركة من خلال توسيع الفرص السوقية.
- تعزيز الموقع المالي للشركة من خلال زيادة الحجم وتعزيز القدرة على جذب المدراء الأكفاء ودفع أجورهم.
- تعزيز استقرار الشركة وقدرتها على التخطيط.

٤- أسباب خاصة بوسطاء التوزيع:

- توسيع تشكيلة المنتجات التي هي ضرورية لاستئالة الوسطاء الأكفاء نحو التعامل مع الشركة.
- عمل التوسعات الحالية التي هي ضرورية للحصول على اهتمام وسطاء التوزيع الحاليين وبذل الجهود البيعية المتميزة.

٢- معايير الأهداف الجيدة: Criteria for good objectives

إن ما يميز احتمالية تحقيق الأهداف يرجع إلى مراعاة الإدارة عند وضعها للأهداف الاستراتيجية للمعايير الآتية^(١):

أ- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم: Understandable

(١) - رؤوف شبابك، التسويق للجميع، كتاب إلكتروني، من الموقع: WWW. Abunawaf.com ، ٢٠٠٩، ص ٤٦.
 - جونز، جاريث. هيل، شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠١، ص ٩٦-٩٧.
 - يرى البعض أن الأهداف الجيدة تتسم بأنها (SMART) أي: محددة Specific- قابلة للقياس Measurable- يمكن تحقيقها Achievable- موثوقة Reliable- مقيدة بزمان Time pound.

يجب أن يعلم ويفهم المدراء في المستويات الاستراتيجية المختلفة في الشركة ما هو المطلوب منهم تحقيقه مستقبلاً، وما المقاييس التي سوف تستخدم في تقييم أدائهم. فإذا تمكنت الشركة من صياغة أهدافها بشكل واضح ومفهوم فإن ذلك من شأنه أن يقلل من الجهد الذي يبذله المدراء في البحث عن البدائل الاستراتيجية وتقييمها وصولاً إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوبة بكفاءة.

ب- المرونة: Flexibility

لا بد أن تكون الأهداف مرنة بما فيه الكفاية بحيث تستوعب التغيرات غير المخطط لها، أو الطارئة التي تستجد في البيئة الخارجية للشركة.

ج- قابلة للقياس: Measurable

ويعني أن صياغة الإدارة التسويقية لأهدافها الاستراتيجية يتطلب أن تعبر عن المستوى الكمي للهدف المرغوب تحقيقه، ومتى سوف يتم تحقيقه. فعلى سبيل المثال إن عبارة تحسين الموقع التنافسي للشركة في سوق ملابس الأطفال يمكن أن تصاغ بعبارة أفضل، كأن تكون: زيادة الحصة السوقية في سوق ملابس الأطفال بنسبة ٥% في السنوات الثلاث القادمة. كما أن التعبير الكمي والزماني للأهداف يمثل بحد ذاته وضع المقاييس الرقابية التي سوف تستخدم في تقييم الأداء التسويقي مستقبلاً.

د- مقبولة: Acceptable

أي أن تكون الأهداف مقبولة لدى الأفراد المسؤولين عن تنفيذها وكذلك لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالشركة، مما يتطلب قيام الشركة بالتعرف على اتجاهات ومصالح هذه الجهات وأخذها بعين الاعتبار عند صياغتها للأهداف الاستراتيجية.

هـ- منسجمة: Congruency

ينبغي على المدراء صياغة أهداف منسجمة مع الغرض الأساسي الذي حُدد في مهمة الشركة، فضلاً عن ضمان ترابط وانسجام أهداف كافة المستويات الاستراتيجية في الشركة. كما أنه يجب أن لا تتعارض الأهداف الاستراتيجية التسويقية مع الأهداف الاستراتيجية للوحدات الوظيفية الأخرى في الشركة. وفي حال حدوث تعارض بين الأهداف الاستراتيجية للمستويات الإدارية المختلفة فإنه يفضل اللجوء إلى التفاوض لتسوية الخلاف.

و- قابلة للتحقيق: Achievable

من أجل أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق فإنه لا بد للإدارة من دراسة وتقييم الإمكانيات المتاحة للشركة، وكذلك ظروف بيئتها الخارجية قبل تحديد مستوى الهدف، لأن وضع أهداف غير قابلة للتحقيق قد يؤدي إلى إضاعة وقت وجهد العاملين في الشركة، فضلاً عن ضياع مواردها المالية والمادية المتاحة، ومن ثم إضعاف الروح المعنوية للعاملين فيها. وفي نفس

الوقت يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي الذي يدفع ويحفز المديرين والعاملين للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالشركة.

ويرى الباحث ضرورة إضافة معيار إلى المعايير السابقة وهو تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل.

٣- مسؤولية وضع الأهداف:

هناك أسلوبان لوضع الأهداف هما الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي^(١):

أ- الأسلوب المركزي لوضع الأهداف: Centralized objective setting approach

في بعض الشركات تتولى الإدارة العليا متمثلةً بمجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي العام، مسؤولية وضع الأهداف لكافة الوحدات الإدارية في الشركة، وينحصر دور الوحدات الأدنى في تنفيذ هذه الأهداف. ويتميز هذا الأسلوب بأن الأهداف الموضوعية تتصف بدرجة عالية من الانسجام فيما بينها، إضافةً إلى تركيزها على تحقيق الغرض الأساسي الذي أنشئت من أجله الشركة، في حين يعاني هذا الأسلوب من بعض المساوئ وأهمها أنه قد لا تمتلك الإدارة العليا بيانات كافية عن الفرص والتهديدات السوقية التي تواجهها كل وحدة تنفيذية على انفراد، إضافةً إلى احتمال معارضة المستويات الإدارية الأدنى للأهداف التي تم وضعها في المستوى الإداري الأعلى.

ب- الأسلوب اللامركزي لوضع الأهداف: Decentralized objective setting approach

وفقاً لهذا الأسلوب تعطي الشركة للإدارات الأدنى والعاملين فيها دورهم في وضع الأهداف الخاصة بوحداتهم الإدارية. ولتطبيق هذا الأسلوب يمكن أن تمارس الشركة أحد الإجراءات:

الإجراء الأول: يطلق عليه (من أعلى إلى أسفل) (Top-to-bottom)، والذي بموجبه تأخذ الإدارة العليا زمام المبادرة في تحديد مهمة الشركة ووضع أهدافها العامة ومن ثم إبلاغها إلى المدراء في المستويات الأدنى، ومن ثم يتولى رئيس كل وحدة تنفيذية وضع أهداف وحدته، وبنفس الطريقة يتولى كل رئيس منتج/ سوق ممارسة مسؤولية وضع الأهداف الخاصة بوحدته.

الإجراء الثاني: يطلق عليه (من أسفل إلى أعلى) (bottom-to-top)، ومن خلاله تبدأ عملية وضع الأهداف في المستويات الإدارية الدنيا، أي مستوى وحدات السوق/ المنتج، والتي في ضوءها يضع رؤساء الوحدات التنفيذية الأهداف الخاصة بوحداتهم، ومن ثم تضع الإدارة

(١) رامز، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٠.

العليا أهداف الشركة كوحدة متكاملة مع مراعاة إزالة التعارض بين الأهداف من خلال اجتماع الإدارة العليا مع كافة المدراء في المستويات الأدنى لإبداء الرأي والتفاوض وصولاً إلى وضع الأهداف بصيغتها النهائية والتي تتطابق مع الغرض الأساسي للشركة.

إن تبني هذا الإجراء يزيد من فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى وضع الاستراتيجيات الكفوءة، وذلك كون الإدارات الدنيا في الشركة تكون في موقع تماس مباشر مع الفرص والتهديدات السوقية المحتملة في البيئة الخارجية وبالتالي تتوفر لهذه الإدارات البيانات الدقيقة والمفيدة في وضع الأهداف الاستراتيجية مقارنةً بالإدارات الأعلى.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرغوبة تتوفر لدى الشركة العديد من البدائل الاستراتيجية، سيتم توضيحها في المبحث التالي.

المبحث الثالث: تطوير الاستراتيجية التسويقية

بعد إتمام الإدارة عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة، فإنها تصبح مهياً للبدء بمرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية، ويتم ذلك من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة.

أولاً: أساليب التحليل الاستراتيجية

تمثل عملية التحليل الاستراتيجي قيام الإدارة بدراسة وتحديد كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة التي بواسطتها تتمكن من تحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية المحتملة، وصولاً إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

ويقصد بالبدائل الاستراتيجية "المنتجات التي سوف تنتجها الشركة، والأسواق التي سوف تتعامل معها، والتقنية التي سوف تستخدمها في كل من المنتج والعملية الإنتاجية".

تتوفر للشركة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وأهمها: دورة حياة المنتج، تحليل المحفظة، مصفوفة النمو - الحصة، ونظام بورتر (Porter) للاستراتيجيات الشاملة.

١ - دورة حياة المنتج: Product life cycle

طبقاً لمفهوم دورة حياة المنتج يصف الكتاب الإداريون سلوك المنتج خلال حياته السوقية بمايلي⁽¹⁾:

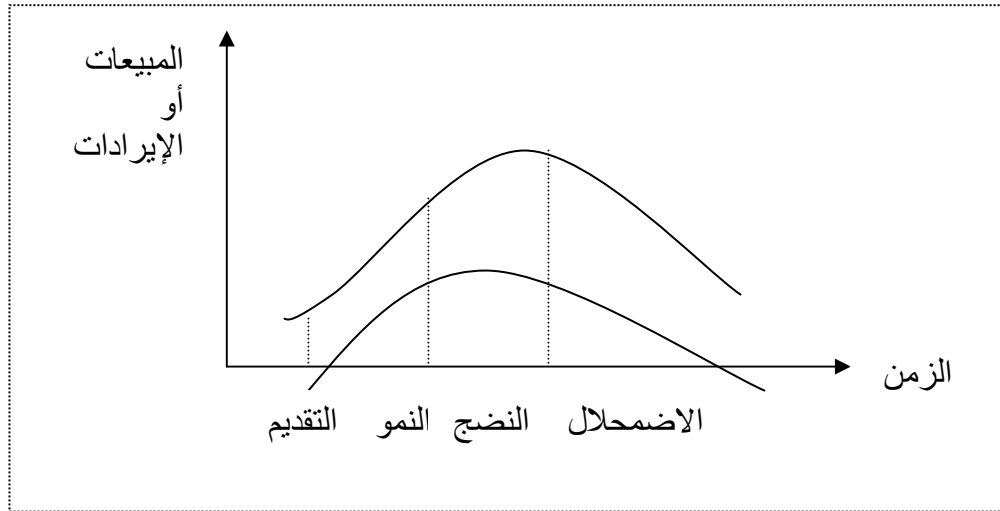
١- تمر مبيعات المنتج بمراحل متعاقبة هي: التقديم - النمو - النضج - الاضمحلال، وبمعدلات نمو متباينة خلال الزمن لتشكل مسارها هذا دورة حياة المنتج، والتي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي^(*).

٢- تسلك الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج سلوكاً مشابهاً لسلوك مبيعاته، إلا أنه نتيجة تغير حدة المنافسة السوقية خلال مراحل الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله في مرحلة الاضمحلال، وكما هو مبين في الشكل (٩):

⁽¹⁾ Frank Bradley, (2003), *Strategic Marketing in the customer driven organization*, op cit, p122.

^(*) يرى (بوخواوة) أن هناك مرحلة إضافية هي مرحلة الإنباع وتأتي بعد مرحلة النضج. المرجع: بوخواوة. إسماعيل، الطاهر. يعقوب، إستراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ١٠١، سطيف، ٢٠٠٠، ص ١٤٣-١٤٤.

الشكل رقم (٩) - دورة حياة المنتج



المصدر: العلاق، بشير، العبدلي، قحطان، استراتيجيات التسويق، جامعة الزيتونة، دار زهران، ١٩٩٩، ص ١١٧.

ويعتبر النموذج السلوكي لدورة حياة المنتج وأرباحه خلال دورة حياته مهماً، كونه يمكن استخدامه كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية وفق الصيغتين الآتيتين:

١- تبني الشركة عملية تطوير المنتجات الجديدة لتحل محل المنتجات الحالية أو القديمة التي اضمحلت مبيعاتها أو أرباحها، من أجل الحفاظ على معدلات نمو مستقرة لمبيعات الشركة وأرباحها مستقبلاً.

٢- اعتماد الاستراتيجية التسويقية على مزيج تسويقي متباين فيما بين المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج في سبيل مواجهة الظروف البيئية الخارجية والداخلية التي تتصف بها كل مرحلة. وبما أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج تنفرد بصفات متميزة من حيث المشكلات والظروف البيئية، سنقوم فيما يلي بعرض وصف لهذه المراحل وصفاتها والأهداف التي تتبناها الشركة خلالها، والاستراتيجيات التسويقية في كل منها:

١- مرحلة التقديم: Introduction stage

يتيح تقديم المنتجات الجديدة للشركة المزايا التالية:

- أ- تسعير المنتج بأسعار مرتفعة.
 - ب- إمكانية تبني مدى زمني أقصر للتنبؤ بالمبيعات والأرباح.
 - ج- زيادة حصتها السوقية.
 - د- زيادة رضا المستهلك.
 - هـ- الحصول على عدد أكبر من تجارب وخبرات تطوير المنتج.
- يدخل المنتج الجديد في هذه المرحلة بعد تنفيذ الشركة العمليات الخاصة بتطويره، والبدء بعرضه لأول مرة في الأسواق، وتتصف معدلات نمو المبيعات ببطئها الشديد.
- ويمكن اتباع الاستراتيجيات التالية لتسويق المنتج:

أ- في حال رغبة الشركة ببناء الحصة السوقية للمنتج وتحقيق الربح في المدى البعيد: تعتمد الإدارة إلى اختيار قنوات التوزيع القادرة على إيصال المنتج إلى المستهلكين بكفاءة عالية، خاصة في مستوى تجار التجزئة، وتقوم بحملة ترويجية واسعة لإبلاغ المستهلكين المحتملين بوجود المنتج وتحفيزهم على شرائه.

ب- في حال رغبة الشركة في الحصول على أرباح عالية في الأمد القصير فإنها تلجأ إلى البدائل الاستراتيجية التالية:

- ١) تحديد أقصى سعر للمنتج للحصول على أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير مع اتباع سياسات ترويج كبيرة للمنتج (كشط الأسواق)^(١).
- وتناسب هذه الاستراتيجية السوق الذي يكون فيه معظم المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة، وغير المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.
- ٢) تسويق المنتج الجديد بأسعار مرتفعة جداً وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تحقيق هامش ربح مرتفع للوحدة الواحدة من المنتج وتقليل المصاريف التسويقية. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عندما يتصف المستهلكون بقلة عددهم وبإدراكهم لوجود المنتج الجديد في السوق، وبقدرتهم على دفع الأسعار المرتفعة.
- ٣) تسويق المنتج بأسعار منخفضة وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تشجيع المستهلكين على قبول المنتج، ومن ثم تحقيق أعلى ربح، وتلائم هذه الاستراتيجية السوق الذي يتصف بمرونة الطلب العالية تجاه السعر، والذي يضم عدد كبير من المستهلكين المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.

٢- مرحلة النمو: Growth stage

يبدأ معدل نمو المبيعات بالارتفاع السريع عند نقطة معينة من الزمن في حال لقي المنتج قبولاً من المستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع المنافسين على دخول سوق المنتج عن طريق تقليده. ولمواجهة المنافسة تلجأ الشركة إلى تحسين نوعية منتجها وتقديم نماذج متنوعة منه لإشباع حاجات المستهلكين في الأجزاء المختلفة من السوق والتي لم تكن دخلتها سابقاً. وفي هذه المرحلة تلجأ الشركة إلى استخدام قنوات التوزيع المتنوعة وتحاول الحفاظ على مستوى مصاريفها الترويجية أو زيادتها، وتغيير هدف عملية الترويج من تعريف المستهلكين بالمنتج إلى إقناعهم وتحفيزهم على شرائه من خلال إبراز مزاياه بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وبالنسبة للسعر، فإنه يمكن للشركة المحافظة على سعر بيع منتجها، أو تخفيضه. وتحاول الشركة تعزيز الموقع التنافسي لمنتجها من خلال استراتيجيتها التسويقية، حيث ينبغي

(١) المصطفى، سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٥.

عليها زيادة مصاريفها التسويقية في سبيل الحصول على موقع تنافسي متميز على حساب الأرباح قصيرة الأمد، أملاً في تحقيق أعلى مستوى للأرباح في المرحلة القادمة.

٣- مرحلة النضج: Maturity stage

يدخل المنتج في هذه المرحلة عند حصول تباطؤ في معدل النمو السريع لمبيعاته في نقطة معينة من الزمن، حيث يتجه نمو المبيعات نحو الاستقرار نتيجة الإشباع في الأسواق، وفي هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة السوقية، لهذا تحاول الشركة حماية مركزها والدفاع عن حصتها في السوق عن طريق الدخول في أجزاء جديدة من السوق. وتتبنى الشركات الاستراتيجيات التسويقية التي تستند على تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى⁽¹⁾. وقد أشار (Zinkin)⁽²⁾ إلى أن التمييز يشكل الأساس الذي تبنى عليه العلامات التجارية، وهو يمثل "قدرة العلامة على أن تكون مميزة وفريدة بما يسمح للمنتج بالبقاء والاستمرار في الأسواق المتغيرة".

كما تتطلب الظروف التنافسية لهذه المرحلة تخفيض أسعار بيع المنتج وزيادة المصاريف الترويجية التي توجه إلى جميع أجزاء السوق بدلاً من التركيز على أجزاء محددة منه، والتي تهدف إلى خلق ولاء المستهلكين للعلامة التجارية من خلال التمييز عن العلامات المنافسة. وفي مجال التوزيع ينصب الاهتمام نحو استخدام قنوات التوزيع التي تكفل إيصال المنتج إلى الأجزاء الكبيرة من السوق كقنوات التوزيع المانحة للخصم⁽³⁾.

٤- مرحلة الانحلال: Decline stage

يدخل المنتج في هذه المرحلة عند انخفاض مبيعاته واضمحلالها في النهاية، وتُعزى أسباب هذه الظاهرة إلى التقدم التقني الذي يؤدي إلى إيجاد البدائل المتطورة من المنتج، والتغير في أذواق المستهلكين واتجاهاتهم، مما يؤدي إلى عزوف المشترين عن شراء المنتج القديم. وتواجه الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف قرار إيقاف إنتاج المنتج وتسويقه في بداية هذه المرحلة بهدف توظيف مواردها في فرص أخرى، في حين تفضل الشركات التي تتمتع بولاء المستهلكين الكبير - تجاه منتجها في بعض أجزاء السوق - الاستمرار في العمل لأطول فترة زمنية ممكنة، مع مراعاتها لإجراء تخفيضات كبيرة في مصاريفها الترويجية لكي

(1) أرمان دابن، "التسويق"، منشورات عويدات، باريس، الطبعة الأولى، ١٩٨٨، ص ٦٦.

(2) John Zinkin, (2006), Strategic Marketing: Balancing Customer Value with Shareholder Value, *The Marketing Review*, Vol 6, p.p 163-181.

(3) Rick Weber, (2008), companies need a branding proposition to stand out in a crowded marketplace, January, www.trailer-bodybuilders.com

تبقى محافظة على ولاء المستهلكين لمنتجاتها، واقتصارها على توزيع المنتج من خلال قنوات التوزيع التي تتلاءم وعادات شراء عملائها.

مما سبق، يتّضح أن مفهوم دورة حياة المنتج يمثل أداة مفيدة لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية. حيث يرتبط ذلك بالأهداف المحددة من قبل الشركة، وإن الأهداف بعيدة المدى تحتاج مزيج تسويقي يختلف عن الأهداف قصيرة المدى.

- وقد اقترح (Kotler)⁽¹⁾ أربعة بدائل استراتيجية رئيسية لدورة حياة المنتج وهي:
- أ- استراتيجية بناء الحصة السوقية في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج- التقديم والنمو.
 - ب- استراتيجية الحفاظ على مستوى الحصة السوقية في مرحلة النضج من دورة الحياة.
 - ج- استراتيجية حصاد الحصة السوقية، التي تستند على تقليل مستوى الحصة السوقية من أجل الحصول على النقد في مرحلة الاضمحلال.
 - د- استراتيجية الانسحاب التي تطبق في حال كون مستوى الحصة السوقية للمنتج دون الحد الأدنى المطلوب في السوق وخاصة في مرحلة الاضمحلال، وفي هذه الحالة تتوقف الشركة عن إنتاج المنتج وتسويقه.
- ويوضح الجدول رقم (٨) خلاصة لمواصفات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، والأهداف والبدائل الاستراتيجية التسويقية التي ينبغي على الشركة تبنيها في كل مرحلة:

(1) Philip Kotler, *Marketing management*, 8th edition, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, Inc, 1994, P102.

جدول رقم (٨) - مواصفات دورة حياة المنتج والأهداف والبدائل الاستراتيجية

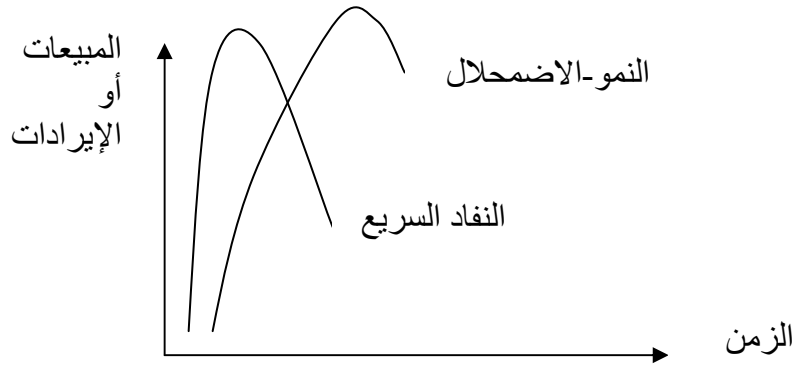
المراحل					
الاضمحلال	النضج	النمو	التقديم		
مضمحلة	أعلى مبيعات	تزداد بسرعة	منخفضة	المبيعات	الصفات
منخفضة لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك	معتدل لكل مستهلك	عالية لكل مستهلك	الكلفة	
تضمحل	أعلى الأرباح	تزداد الأرباح	سالبة	الأرباح	
المتقاعسون	متوسط الأغلبية	المتبنون الأوائل	المجازفون	المستهلكون	
تنخفض بالعدد	الأعداد مستقرة، تبدأ بالانخفاض	يزدادون عدداً	قليلون	المنافسون	
تخفيض المصاريف وحصاد الحصة السوقية	تعظيم الربح، والدفاع عن الحصة السوقية	تعظيم الحصة السوقية	خلق الإدراك بالمنتج	التسويقية	الاستراتيجيات
سحب المنتج الضعيف	تتويع المنتج	إدخال إضافات على المنتج	أساسي	المنتج	
زيادة السعر	سعر المواجهة أو التغلب على المنافسين	سعر التغلغل في السوق	الكلفة زائدة على الربح	السعر	
توزيع مختار	توزيع مكثف أكثر	توزيع مكثف	توزيع مختار	التوزيع	
تخفيض المستوى المطلوب للحفاظ على ولاء المستهلكين	التأكيد على تمايز العلامة التجارية ومنفعتاتها	خلق الإدراك والرغبة في السوق الواسع	خلق الإدراك لدى المستهلكين المجازفين	الإعلان	
منخفض إلى أدنى مستوى	يزداد لتشجيع التبديل في العلامة التجارية	منخفض للاستفادة من ارتفاع الطلب	مكثف لتشجيع تجربة المنتج	تنشيط المبيعات	

Philip Kotler, 1994, *Marketing management*, 8th edition, Englewood Cliffs, Prentice- Hall Inc, P102.

تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على الملابس الجاهزة:

بعض أنواع الملابس الجاهزة تنمو مبيعاتها بسرعة بمجرد تسويقها لأول مرة في الأسواق ولحين وصولها إلى مرحلة النضج، أي دون مرورها بمرحلة التقديم، في حين يتحول البعض الآخر كملايس الموضنة مباشرة من مرحلة النمو وبسرعة إلى مرحلة الاضمحلال دون أن يكون في حياتها السوقية كل من مرحلتي التقديم والنضج.

كما هو مبين في الشكل (١٠):



الشكل (١٠) - دورة حياة الملابس

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن صناعة الملابس القطنية آخذة في التغير بسرعة، ودورة حياة المنتجات قصيرة جداً لأن تفضيل المستهلك ليس مرهوناً بالفصل من السنة فقط بل أيضاً بعوامل كثيرة أخرى مثل الموضة، والألوان الرائجة. وتشكل القدرة على الاستجابة بسرعة لهذه المتطلبات المتغيرة أمراً أساسياً للنجاح في تصدير الملابس، ولدى بلدان مثل أوكرانيا وتركيا والمكسيك ميزة السرعة في إنجاز المنتجات ومن المتوقع أن تظل منتجاتها منافسة بشدة لمنتجات المصدرين الآخرين في منطقة البحر المتوسط وآسيا.⁽¹⁾

٢- أساليب تحليل المحفظة: Portfolio Analysis Technique

تستخدم أساليب تحليل المحفظة في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة، وتستند على تحليل متغيرين أساسيين هما⁽²⁾:

تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل منتج من المنتجات الحالية، وتحديد مدى إمكانية كل منتج من هذه المنتجات في تحقيق أهداف الشركة كوحدة متكاملة في المستقبل، وإن كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول (البيئة الخارجية) يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو مبيعات الوحدة أو المنتج) أو جاذبية السوق، في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمستوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة أو المنتج ذاته، وفيما يلي أهم أساليب تحليل المحفظة:

٢-١ أسلوب جماعة بوسطن الاستشارية⁽³⁾: Boston Consulting Group Approach

(1) دراسة رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية في سورية، إعداد فريق عمل مشروع دعم الجاهزية التنافسية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- سورية، كانون الثاني، ٢٠٠٧.

(2) الصميدعي، محمد جاسم، إستراتيجية التسويق، ط ١، دار حامد، عمان، ٢٠٠٠، ص ٧٥-٨٧.

(3) Alex, L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking, www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htmlpages&func, 2004.

- العارف، ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٧-٢٦٢.

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية في العام ١٩٧٠، وأطلقت عليه تسمية مصفوفة النمو- الحصة (Growth-Share Matrix)، ويُستخدم في هذه المصفوفة محورين أساسيين، حيث يمثل المحور العمودي معدل النمو في السوق الذي تتنافس فيه الشركة، والذي يقاس بمعدل نمو المبيعات السنوي.

ويتراوح معدل النمو في السوق ما بين (٠-٢٠%)، فإذا كان هذا المعدل يزيد على ١٠%، فإنه يعتبر معدل نمو عالٍ، والعكس صحيح، مع الإشارة إلى أن معدل نمو السوق يحظى بأهمية كبيرة في وضع وتطوير الاستراتيجية كون السوق ذو معدل النمو العالي يوفر فرصة لاستثمار الموارد المتاحة للشركة. ويحسب بالمعادلة:

$$\text{معدل نمو السوق} = \left(\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق}} \right) \times 100$$

من جهة ثانية، يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، والتي تعرف بأنها "نسبة مبيعات الشركة من المنتج إلى مبيعات المنافسين القياديين في السوق" (*).

ويقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغاريتمي في المصفوفة، وتتراوح درجاته ما بين (٠-١٠%) فإذا كان المعدل أقل من ١% فإنه يعتبر منخفضاً، وإذا كان أكثر من ١% فإنه يعتبر معدلاً عالياً.

ونشير هنا إلى أنه تستطيع الشركة ذات الحصة النسبية العالية من السوق أن تحقق هامش ربح عالٍ من مبيعاتها، ومن ثم تتمكن من الحصول على تدفق نقدي عالي نتيجة لتأثير منحني الخبرة، والعكس صحيح⁽¹⁾.

وفي ضوء معدل النمو في السوق، ومعدل الحصة السوقية النسبية، يمكن للإدارة أن تصنف المنتجات التي تتعامل بها الشركة في الوقت الحاضر في أربع مجموعات رئيسية هي: علامات الاستفهام- النجوم- الكلاب- البقرات الحلوب، وكما هو مبين في الشكل (١١):

(*) في بعض المراجع حصة أو مبيعات أكبر منافس في السوق.

(1) Wakerly, R.G, (1994), "A tool for developing a competitive strategy", *Long range planning*, June, p.95.

الشكل (١١) مصفوفة النمو- الحصة

معدل الحصة السوقية النسبية			
		عالي	منخفض
معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق)	عالي	النجوم *	علامة الاستفهام ؟
	منخفض	البقرة الحلوب \$	الكلاب

المصدر: مرسى، نبيل محمد، المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٤٠.

أ- علامات الاستفهام: Question mark

تُصنف المنتجات ذات الحصة السوقية النسبية المنخفضة والمتواجدة في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو العالية ضمن فئة علامات الاستفهام، وتصنف أغلب المنتجات الجديدة ضمن هذه الفئة كونه من الأفضل للشركة تسويق هذه المنتجات ولأول مرة على نطاق واسع في أجزاء السوق ذات معدلات النمو العالية. ونظراً لانخفاض معدل الحصة السوقية النسبية فإن مبيعات المنتج لا تحقق أية أرباح أو أنها قليلة، وبالتالي فإن حجم النقد المتولد منها يكون منخفض، وفي الوقت ذاته، وبسبب ارتفاع معدل النمو في السوق، فإن هذه المنتجات تحتاج إلى مقدار كبير من النقد من أجل بناء حصتها السوقية.

ب- النجوم: Stars

في حال لاقت المنتجات الموجودة ضمن فئة علامات الاستفهام قبول المستهلكين ونجاح تسويقها في الأسواق، فإنها تتحول إلى فئة النجوم. حيث تشير النجوم إلى المنتجات التي تتصف بارتفاع حصصها السوقية النسبية، والتي تتواجد في أسواق ذات معدلات نمو عالية، وتعتبر هذه المنتجات من أكثر المنتجات التي تسوقها الشركة تحقيقاً للأرباح.

ج- البقرات الحلوب: Cash Cows

عندما ينخفض معدل نمو السوق دون ١٠% سنوياً، تتحول المنتجات الواقعة ضمن فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب، مع احتفاظها بموقعها القيادي في السوق. وتتمتع هذه المنتجات بمزايا اقتصادية الحجم في الإنتاج والتسويق، وتحقق مبيعاتها هامش ربح عالي،

لذلك تحصل الشركة على فائض ربح نقدي كبير يمكن استخدامه في تمويل العمليات الإنتاجية والتسويقية للمنتجات التي تقع ضمن الفئات الأخرى.

د- الكلاب: Dogs

عند انخفاض الحصة السوقية النسبية للمنتجات الواقعة ضمن فئة البقرات الحلوب، فإنها تصبح ضمن فئة الكلاب، وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة لا تحقق الشركة أية أرباح من تسويقها، ويكون أمام الإدارة أحد البديلين الاستراتيجيين التاليين:

■ البديل الأول: الاستمرار في إنتاج وتسويق المنتج أملاً في حصول تحول مفاجئ في معدل النمو السنوي للسوق مستقبلاً، ومن ثم زيادة مستوى الحصة السوقية. ويتطلب تنفيذ هذا الخيار توظيف مقدار كبير من النقد الذي حصلت عليه من تسويق منتجات أخرى كالبقرة الحلوب.

■ البديل الثاني: التوقف عن إنتاج وتسويق المنتج وسحبه نهائياً من الأسواق.

تطبيق مضمون محفظة النمو-الحصة في وضع الاستراتيجية التسويقية المستقبلية:

يمكن للشركة الاستفادة من تحليل محفظة النمو- الحصة التي تستند وبشكل أساسي على تصنيف المنتجات الحالية للشركة، في وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي تغطي فترة زمنية مستقبلية، ويتم ذلك من خلال ربط محفظة المنتجات بمفهوم دورة حياة المنتج، حيث أن مرحلة التقديم في دورة حياة المنتج تنعكس في فئة علامات الاستفهام من المنتجات في المحفظة، وتبدأ مرحلة النمو من نهاية الفئة الأولى من المنتجات وتستمر في فئة النجوم، وعند تحول المنتجات من فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب تبدأ مرحلة النضج في دورة الحياة، ويمكن تحديد موقع مرحلة الاضمحلال في فئة الكلاب.

وحيث أن دورة الحياة ذات طبيعة ديناميكية، فإن تحديد موقع المنتج الحالي في أي من فئات المنتجات في المحفظة سوف لا يبقى في هذه الفئة مستقبلاً، بل إنه سوف يتحول إلى فئة أخرى مع مرور الزمن.

ويعني ذلك أنه إذا تم تصنيف المنتج الحالي ضمن فئة علامات الاستفهام في المحفظة، فإنه مستقبلاً سوف يتحول إلى فئة النجوم، وفي الوقت ذاته فإن المنتج الواقع في فئة النجوم سوف يتحول إلى فئة البقرات الحلوب.. وهكذا. وفي ضوء التحول المستقبلي للمنتجات من فئة إلى أخرى في محفظة المنتجات، تقوم الإدارة بتطوير البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانية كل فئة من المنتجات وظروفها السوقية المختلفة.

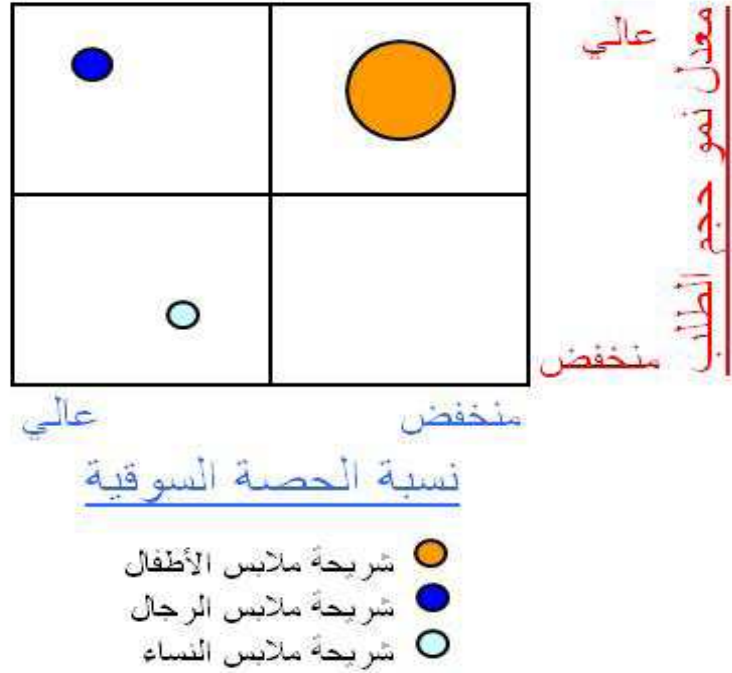
بناءً على ذلك، عند تسويق الشركة للمنتج الجديد- الذي يطلق عليه اسم علامات الاستفهام- لأول مرة في الأسواق، فإنها تتبنى استراتيجية بناء الحصة السوقية مستقبلاً، وعند وصول المنتج إلى فئة النجوم، فإنها تفضل استراتيجية الدفاع عن حصتها السوقية مستقبلاً،

وتطبق استراتيجية الحصاد عندما يكون المنتج ضمن فئة البقرات الحلوب، وتحاول البقاء في هذه الفئة لحين دخول المنتج مرحلة الاضمحلال من دورة حياته مستقبلاً، وعندها ينبغي عليها اختيار الوقت المناسب لسحب المنتج من السوق.

ونظراً للعلاقة الطردية بين هدف الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، فإن الزيادة في مستوى الحصة السوقية لفئة علامة الاستفهام سوف يؤدي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر للشركة في المستقبل.

ونورد فيمايلي مثالاً لاستخدام هذا الأسلوب في مجال الملابس حيث يتم رسم موقع الشركة على هذين المحورين بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات لكل شريحة. هذا الأسلوب يؤدي إلى وقوع الشريحة في واحدة من أربع مربعات، وكما هو في الشكل (١٢)

الشكل (١٢) مصفوفة النمو - الحصة للملابس



المصدر: من إعداد الباحث

٢-٢ - مصفوفة السياسة التوجيهية^(١): Directional Policy Matrix

وهي من المصفوفات ذات المتغيرات المتعددة، وتتألف من محورين يقاس كل منهما بثلاث مستويات، حيث يعبر المحور الأفقي عن إمكانية تقديم الصناعة (الربحية) التي تعمل فيها الشركة، ويقاس من خلال معدل نمو السوق، العرض والطلب، الكلفة والأسعار والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً. في حين يعبر محورها العمودي عن الإمكانيات التنافسية

(١) - Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking, www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moodle=htmlpages&func, 2004.

- العارف، ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٧-٢٦٢.

للشركة، ويقاس من خلال حصتها السوقية، وإمكانياتها الإنتاجية، وقدرتها على البحث والتطوير. وكما هو مبين في الشكل (١٣):

الشكل (١٣) مصفوفة السياسة التوجيهية
إمكانية تقدم الصناعة

جاذبة	معتدلة	غير جاذبة
قوية	الإمكانيات	مولد للنقد
معتدلة	التنافسية	الانسحاب
ضعيفة	للوحدة	عدم الاستثمار
		قيادي
		نمو قيادي
		العمل بحذر
		الانسحاب بحذر
		مضاعفة الجهد أو التخلي

المصدر: مرسى، نبيل محمد، المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص ١٤٤.

وكما يظهر من الشكل، فإن هذه المصفوفة توفر العديد من البدائل الاستراتيجية يمكن تصنيفها جميعاً طبقاً للبدائل الأربعة للمصفوفة (النمو-الحصة)، بناء الحصة السوقية، الدفاع، الحصاد، والانسحاب.

٣- نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة: Porter's Generic Strategies Framework

يعتقد بورتر أن العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق. وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي^(١):

أ- استراتيجية قيادة الكلفة الكلية: Overall cost leader ship strategy

طبقاً لهذه الاستراتيجية، فإن الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كاقتصاديات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية...)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثلاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (Computer-aided design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (Computer-aided)

(١) - M.Porter, (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, The free press, p.39.

- جونز، جاريت. هيل، شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠١، ص ٢٦٣-٢٠٠.

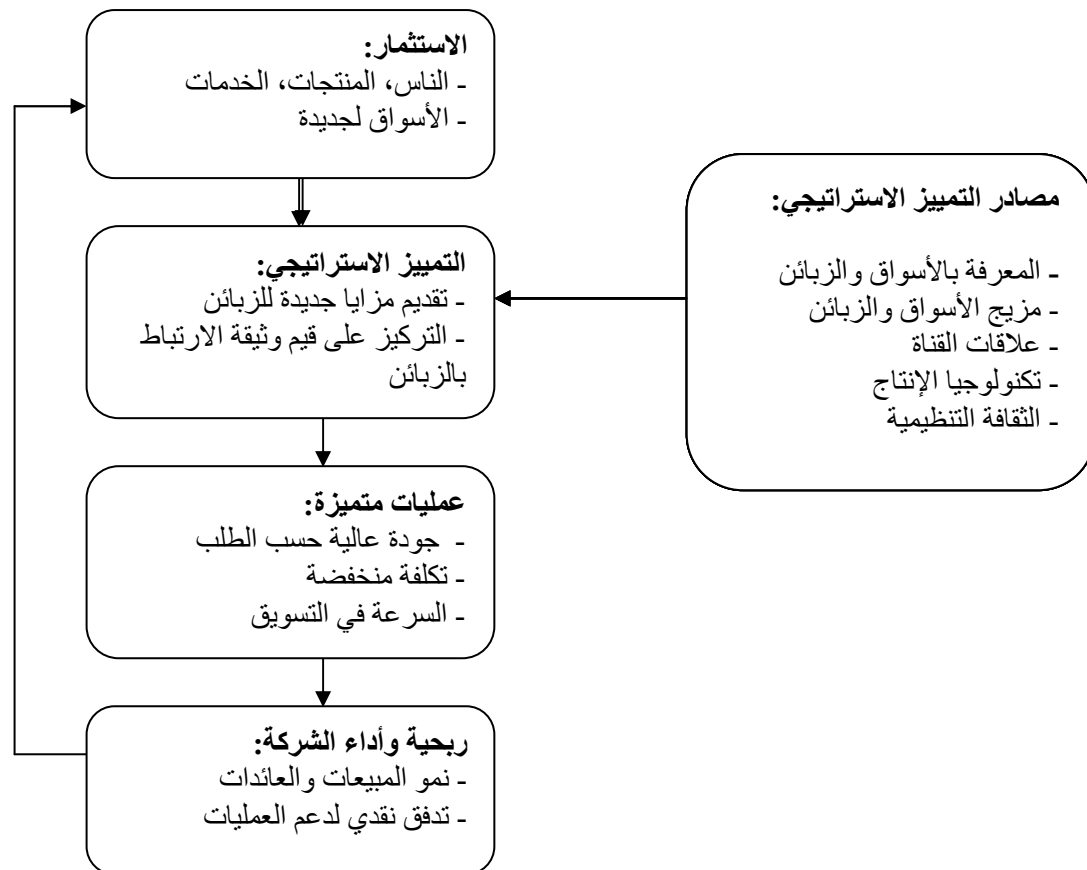
(manufacturing) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين، وهي بهذا تستجيب لنبض السوق بشكل رائع^(١).

ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب- استراتيجية التمايز أو التمييز: Differentiation strategy

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية^(٢): نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية. والشكل رقم (١٤) يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

الشكل رقم (١٤)
التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



المصدر: Frank Bradley, *Strategic Marketing in the customer driven organization*, op cit, p243.

(١) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢.

(٢) الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٣.

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.
- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.
- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.
- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

ويشير الباحث إلى أنه من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد ومنافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها). كما يرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكل واسع.

ج- استراتيجية التركيز : Focus strategy

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضيق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع. وقد أشار (Panayides)⁽¹⁾ إلى أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقاً لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز. ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج بأقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل (١٥) نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

الشكل (١٥) نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة

الميزة التنافسية الاستراتيجية

السوق المستهدف	السوق الواسع	الموقف من تخفيض الكلفة		إدراك المستهلكين للتفوق
		قيادة إجمالي الكلفة	التركيز	التمايز

(1) Panayides, M., (2004). Logistics service providers: an empirical study of marketing strategies and company performance. *International Journal of Logistics: Research & Applications* 7 (1), 1–15.

وقد أشار (العوض)⁽¹⁾ إلى أن اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي تتبناها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أن الشركة القائمة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأن الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى، إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجي مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أدائها عن أداء بقية الشركات.

كما أشار (العوض) إلى أن المنافسة القائمة على أساس السعر/ التكلفة مع المنافسين الحاليين لا تستثني اتباع استراتيجيات التميز عن المنافسين الآخرين.

ثانياً: اختيار الاستراتيجية

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية، تبدأ الإدارة باختيار الاستراتيجية التي تتمكن الشركة من خلالها من تحقيق أهدافها مستقبلاً، ويتطلب ذلك مراجعة كافة البدائل الاستراتيجية والعوامل البيئية المتوقعة مستقبلاً. فإذا تبين أن العوامل البيئية ستبقى على حالها مستقبلاً، فإنه يتم الاستمرار بتطبيق الاستراتيجية الحالية. أما في حال وجدت الإدارة أن هناك تناقضاً بين مستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها مستقبلاً بموجب الاستراتيجية المعتمدة حالياً في الشركة ومستويات الأهداف التي ترغب بتحقيقها طبقاً للظروف المستجدة في البيئة الخارجية مستقبلاً، فإن ذلك يتطلب من إدارة الشركة تقليص هذا التناقض والذي يسمى بالفجوة الاستراتيجية Strategic Gap، وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة.

١ - تحليل الفجوة Gap Analyzing

عرف (Harrison)⁽²⁾ الفجوة بأنها "اختلال التوازن ما بين الموقع الاستراتيجي الحالي للمنظمة والموقع الاستراتيجي المرغوب فيه".

ويرى (حبتور)⁽³⁾ أن أسلوب تحليل الفجوة هو "أسلوب للمقارنة بين الأهداف المختلفة ومستوى طموح المنظمة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما ورصدها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف".

(1) العوض، محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، ورقة عمل تم تقديمها في الملتقى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول ٢٠٠٢.

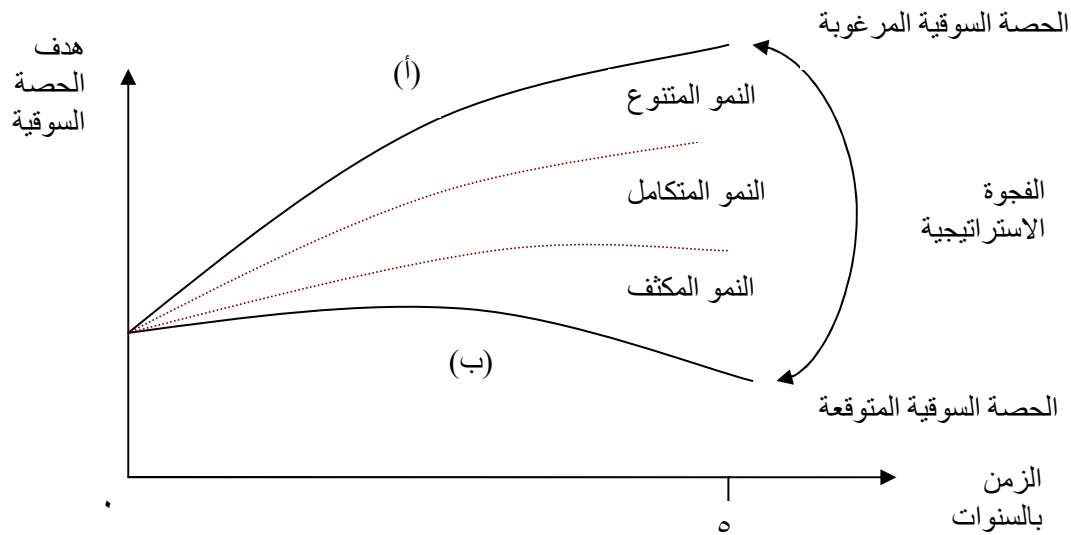
(2) F.Harrison, (1989), The concept of strategic gap, *Journal of General management*, pp.58

(3) حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩٠

ويمكن تعريف الفجوة الاستراتيجية بأنها: "مقارنة أهداف واستراتيجية وموارد الشركة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية". أو: "هي الحالة الناجمة عن عدم كفاية الموارد الذاتية الشركة لاستغلال الفرص السوقية المتاحة وتجنب التهديدات المفروضة مستقبلاً".

تتمكن الإدارة التسويقية من خلال استخدام أسلوب تحليل الفجوة من تحديد سعة الفجوة الاستراتيجية ويساعدها ذلك في تحديد مستويات كل من الأهداف التي ترغب بتحقيقها ومستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها في ضوء إمكاناتها المتاحة حالياً، أي المنتجات والأسواق التي تتعامل معها حالياً. ويمكن توضيح أسلوب تحليل الفجوة من خلال الشكل رقم (١٦) حيث يعبر المحور العمودي عن مستويات الأهداف (كالعائد على رأس المال المستثمر، الحصة السوقية). في حين يعبر المحور الأفقي عن الزمن. كما يمثل المنحني (أ) مستوى الأهداف، على سبيل المثال هدف الحصة السوقية، الذي ترغب الإدارة التسويقية تحقيقه في السنوات الخمس القادمة، في حين يمثل المنحني (ب) مستوى الحصة السوقية الذي تتوقع الإدارة تحقيقه في الفترة ذاتها ومن خلال منتجاتها وأسواقها الحالية. والفرق بين مستوى الحصة السوقية بين (أ) و(ب) يمثل الفجوة الاستراتيجية التي ينبغي على الإدارة التسويقية سدها من خلال البدائل الاستراتيجية.

الشكل (١٦)
الفجوة الاستراتيجية



المصدر: رامز، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، (١٩٩٧)، ص ٢٨٩.

وتتمكن الإدارة الاستراتيجية من سد الفجوة الاستراتيجية من خلال تبني الخيارات الاستراتيجية التالية⁽¹⁾:

الخيار الأول: فرص النمو المكثفة: Intensive growth opportunities

ويتمثل بتحديد الإدارة لفرص زيادة مستوى الأهداف المرغوب في تحقيقها، كالحصة السوقية من خلال إجراء تغييرات في المنتجات أو الأسواق الحالية للشركة، ويتطلب ذلك قيام الإدارة بمراجعة المنتجات والأسواق الحالية للشركة، أملاً في إيجاد فرصة لتحسين فاعلية أدائها. وتتمكن الإدارة من زيادة مستوى الأهداف المتوقعة، كالحصة السوقية من خلال تبنيها أحد الخيارات الاستراتيجية التالية:

أ- استراتيجية التغلغل في السوق: Market Penetration Strategy

تقوم على تحديد سعر منخفض للسلعة لتحقيق حجم كبير من المبيعات⁽²⁾. حيث تركز الإدارة الاستراتيجية جهودها في البحث عن الوسائل التي تكفل لها زيادة مستوى حصة منتجاتها الحالية في أجزاء السوق الحالية، ويتم ذلك من خلال إجراء التغييرات في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي، على سبيل المثال، تكثيف الجهود البيعية، الإعلان، تخفيض السعر، حيث تتمكن الشركة من زيادة مشتريات العملاء الحاليين من المنتج أو تشجيع عملاء الشركات المنافسة على التحول إلى منتجات الشركة، وصولاً إلى زيادة مستوى الحصة السوقية للمنتج.

ب- استراتيجية تطوير السوق: Market Development Strategy

حيث تحاول الشركة إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية من خلال خلق استعمالات جديدة للمنتج في الأسواق التقليدية، أو الدخول في أسواق لم تتعامل معها سابقاً.

ج- استراتيجية تطوير المنتج: Product Development Strategy

وفقاً لهذه الاستراتيجية، تتجه الشركة إلى إنتاج نماذج جديدة من المنتج لتحل محل النماذج القديمة في الأسواق الحالية، كأن يتم تغيير شكل المنتج، أو زيادة عدد الوظائف التي يؤديها. فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات المنتجة للملابس الجاهزة بتقديم بنطلون لا يتجعد، كما قامت شركة أخرى بتقديم بنطال طويل ولكنه يمكن أن يتحول إلى بنطلون قصير وبالعكس⁽³⁾.

(1)-Philip Kotler, (1994), *Marketing management*, 8th edition, Op cit, p67.

-Philip Kotler, (2002), *Marketing Management*, Millennium Edition, Ttenth Edition, Prentice-Hall, P45.

(2) المصطفى، سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٦.

(3) أبو جمعة، نعيم حافظ، مهارات التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٢.

الخيار الثاني: فرص النمو المتكاملة Integrative Growth Opportunities

يتضمن هذا الخيار تحديداً لفرص زيادة مستوى الأهداف بدرجة أعلى من الزيادة التي يحققها الخيار الأول. وتتضمن فرص النمو المتكاملة الخيارات الاستراتيجية التالية⁽¹⁾:

أ- استراتيجية التكامل إلى الخلف: Backward Integration Strategy

من خلال هذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى امتلاك مصادر توريد المواد الأولية، وبذلك فهي تحل محل الموردين لهذه المواد، إضافة إلى استمرارها في عملية إنتاج المنتجات النهائية.

ب- استراتيجية التكامل إلى الأمام: Forward Integration Strategy

وتتم من خلال توسيع مجال عمل الشركة ليشمل عملية توزيع المنتجات النهائية، كأن تقوم بامتلاك مؤسسات تجارة الجملة والتجزئة. والمثال على ذلك ما قامت به شركة ملابس (٤٠٠) السورية عندما انتقلت من مجال تصنيع الملابس الجاهزة وبيعها للوكلاء إلى البيع المباشر عبر متاجر الجملة ومتاجر التجزئة التي امتلكتها مؤخراً.

ج- استراتيجية التكامل الأفقي: Horizontal Integration Strategy

حيث تعمل الشركة على توسيع طاقتها الإنتاجية من المنتج النهائي من خلال امتلاكها الوحدات الإنتاجية للمنافسين. بحيث يساعدها ذلك على زيادة مبيعاتها وأرباحها ويمكنها من تغطية أسواق جغرافية جديدة. وتتطلب هذه الاستراتيجية امتلاك الشركة كل من رأس المال والموهبة البشرية المطلوبة لإدارة الشركة بعد التوسع بنجاح⁽²⁾.

ويتبين أن الشركة من خلال تبنيها لإحدى الاستراتيجيات السابقة، تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية التي هي: زيادة المبيعات والأرباح، والسيطرة على سوق المنتج.

الخيار الثالث: فرص النمو المتنوعة: Diversification Growth Opportunities

تلجأ الإدارة إلى تبني هذا البديل في حال رغبتها بزيادة مستوى الحصة السوقية بدرجة أعلى مما يحققه البديلان السابقان، حيث تتجه الشركة إلى البحث عن فرص عمل جديدة لم تتعامل معها سابقاً، وتتخذ فرص النمو المتنوعة ثلاثة أنماط استراتيجية هي:

أ- استراتيجية التنويع المركز: Concentrated Diversification Strategy

تحاول الإدارة الاستفادة من خبرتها ومعرفتها التقنية التي تتوفر لديها حالياً في مجال الإنتاج والتسويق، في إنتاج منتج جديد وتسويقه في أجزاء جديدة من السوق. على سبيل المثال تتجه الشركة التي تختص بإنتاج الملابس النسائية الجاهزة في الوقت الحاضر إلى استغلال تقنياتها ومكاناتها وعمالها وتوجهها نحو إنتاج ملابس الأطفال مستقبلاً.

(1) - أبو ناعم، عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣، ص ٢٤٤.

- الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١-٢٢٧.

(2) العارف، ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

ومثال آخر ما قامت به شركة (Levi) في العام ١٩٨٥ عندما أضافت إلى خط منتجاتها التقليدي (بنطال الجينز الخاص بفئة المراهقين)، بنطال القطن العادي المريح الذي استهدفت من خلاله الرجال البالغين، تحت اسم (Dockers)، وذلك بعد قيامها بنشاط تخطيطي واسع مبني على أسس استراتيجية، مما أدى إلى تحسين أدائها وزيادة أرباحها⁽¹⁾.

ب- استراتيجية التنويع الأفقية: Horizontal Diversification Strategy

تركز الشركة جهودها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأجزاء الحالية من السوق من خلال إنتاج منتجات جديدة ذات تقنية جديدة. فعلى سبيل المثال تتجه شركات إنتاج الطقم الرجالي نحو إنتاج البيجومات وتسويقها في أجزاء السوق الحالية. ومثال آخر، شركة (Nike) التي استطاعت تمكنت من مضاعفة مبيعاتها خلال خمسة أعوام بدءاً من العام ١٩٩٦ من خلال تبني خطة ركزت من خلالها على إنتاج وتسويق فئات جديدة من المنتجات (الملابس الرياضية) بعدما كان معظم اهتمامها منصّباً على إنتاج الأحذية الرياضية⁽²⁾.

ج- استراتيجية التنويع المختلط: Conglomerate Diversification Strategy

حيث تتجه الشركة إلى الدخول في فرص سوقية جديدة تختلف كلياً عن المنتجات التي تنتجها حالياً، وأجزاء السوق التي تخدمها حالياً، والتقنية التي تستخدمها حالياً. كأن تتجه شركة إنتاج الملابس الجاهزة إلى إنتاج المواد الغذائية المعلبة. وتلجأ الشركة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في ظل الظروف التالية⁽³⁾:

- عندما تمتلك الشركة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.

- عندما تقابل الشركة فرصة شراء مشروع يمثل فرصة استثمارية جذابة.

- عندما تتدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها الشركة.

الخيار الرابع: استخدام استراتيجيات هجومية لتأمين الميزة التنافسية⁽⁴⁾:

تساعد الاستراتيجيات الهجومية الناجحة في تحقيق ميزة تنافسية. وتتم من خلال المبادرات التي يتم تقديمها لإنتاج ميزة تكلفة أو ميزة تمييز أو ميزة موارد، ويمكن أن يكون حجم الميزة صغيراً (كما هو الحال بالنسبة للملابس، حيث يسهل تقليد التصميمات الجديدة الشائعة). وهناك خمسة أنواع أساسية للتحركات الهجومية الاستراتيجية:

- مبادرات لمطابقة نقاط القوة لدى المنافس أو التفوق عليها.

- مبادرات لاستغلال نقاط الضعف لدى المنافس.

(1) Philip Kotler, (1999), *Principles of marketing*, 2nd European edition, prentice Hall, p80.

(2) Op. Cit, p 26.

(3) العارف، ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٣، ص ٦٩.

(4) أرثر. تومسون، آيه. جي. ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٨.

- تحركات هجومية مراوغة للانتقال إلى مجال تقل فيه حدة المنافسة.
- هجمات حرب العصابات.
- الهجمات الوقائية.

وبشكل عام، ينبغي على الإدارة اختيار البدائل الاستراتيجية الجديدة التي تتصف بعلاقتها القوية مع الاستراتيجية الحالية للشركة وصولاً إلى تحقيق مستويات أعلى من الأهداف مقارنة بما حققه البدائل الاستراتيجية منفردة. أي ينبغي على الإدارة التسويقية عدم تبني استراتيجيات فرص النمو المتنوعة ما لم تستنفذ كافة البدائل الاستراتيجية لفرص النمو المكثفة والمتكاملة، لأن الرابط المشترك بينها وبين الاستراتيجية الحالية يكون ضعيفاً بالمقارنة مع فرص النمو الأخرى، ومن ثم يتطلب تنفيذها مهارة ومعرفة إدارية بخصائص المستهلكين وخصائص المنتج وتقنية الإنتاج والتي قد لا تتوفر لدى الشركة.

ومن أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، فإن ذلك يتطلب من الإدارة وضع معايير لتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة.

٢- تقييم البدائل الاستراتيجية: Strategic Alternatives Evaluation

تتطلب عملية اختيار البديل الاستراتيجي تحديد بعض المعايير لتقييم البدائل الأكثر جدوى، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل. ومن أجل مساعدة الإدارة في تحديد ضوابط للتقييم، فقد حدد (Day) و(توفيق) المعايير التالية⁽¹⁾:

١- الملاءمة: Suitability

حيث أنه يجب أن يوفر البديل الاستراتيجي للشركة شيئاً من التميز عن بقية المنافسين، بمعنى أنه إذا كان البديل لا يمنح الشركة الموقع التنافسي في السوق مستقبلاً، أو أنه لا يتكيف مع القوى التنافسية التي تؤثر في موقع الشركة الحالي في السوق، فإنه لا بد أن يتم وضع هذا البديل ضمن مجموعة البدائل غير المقنعة.

٢- المصادقية: Validity

إن نجاح الإدارة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل يعتمد على مصداقية البيانات التقديرية في تمثيلها للتحويلات والتغيرات البيئية الحقيقية، مما يتطلب من الإدارة توخي الدقة في الحكم على مصداقية البيانات البيئية التقديرية، ويتطلب ذلك التمييز بين نوعين من البيانات البيئية:

⁽¹⁾ - George Day, (1984), strategic market analysis and definition, *strategic market journal*, NO.2, p152.
- توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤٢.

النوع الأول: البيانات التي تأتي امتداداً للتوجهات البيئية التاريخية أو الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الانحرافات البسيطة المتوقع حدوثها مستقبلاً. ويمكن الحكم على مصداقية هذا النوع من البيانات وفقاً لخبرة الإدارة ومعرفتها بالتوجهات البيئية.

النوع الثاني: يعبر عن التحولات البيئية التي من المتوقع أن تكون منحرفة بدرجة كبيرة عن التوجهات التاريخية أو الحالية، ويتطلب الحكم على مصداقية هذا النوع إخضاعه لاختبار المصداقية الذي يبنى على تحديد الافتراضات الكامنة وراء التحولات البيئية المتوقعة مستقبلاً، وتقييم البدائل التي تستند عليها هذه الافتراضات، والتأكد من دقة وسائل جمع البيانات.

٣- القابلية للتطبيق: Feasibility

طبقاً لهذا المعيار، ومن أجل تنفيذ عملية تقييم البدائل الاستراتيجية، فإنه ينبغي على الإدارة تحديد أهمية كل عنصر من عناصر الموارد المتاحة، ومقدرة الشركة بالنسبة لكل بديل استراتيجي، والتي تتمثل بمواردها الحالية، ومقدرتها في الوصول إلى الأسواق من خلال قوتها البيعية وقنوات توزيعها والتقنية التي تستخدمها، ومهارة المدراء والعاملين لديها.

٤- التناسق الداخلي: Internal Consistency

إن عملية تقييم البدائل الاستراتيجية طبقاً لهذا المعيار يجب أن تشمل نوعين من الاختبارات، يتضمن الأول قياس مدى التناسق الداخلي للبديل الاستراتيجي ذاته، من حيث تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج. في حين يغطي الاختبار الثاني فحص مدى انسجام البديل التسويقي الاستراتيجي مع الاستراتيجية الشاملة للشركة. وفي حال تأكد الإدارة من تناسق البديل الاستراتيجي وفقاً لهذين الاختبارين، فإنها عند ذلك تستطيع اعتباره بديلاً مقنعاً.

٥- درجة المخاطرة: Vulnerability

قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة، والتي تنشأ من مصدرين رئيسيين هما البيئة الخارجية للشركة وبيئتها الداخلية، وبالتالي فإنه ينبغي على الإدارة تقييم البدائل الاستراتيجية وترتيبها حسب درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل، ومن ثم استبعاد البدائل ذات درجة المخاطر العالية عن بقية البدائل. وتتمكن الإدارة من تحديد درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل استراتيجي في ضوء المؤشرين التاليين:

المؤشر الأول: يعبر عن الأهمية الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة للبديل الاستراتيجي ذاته.

المؤشر الثاني: يبين مدى السيطرة التي من المتوقع أن تمارسها الشركة على كل عنصر من العناصر البيئية مستقبلاً.

٦- المدى الزمني: Time Horizon

إن اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يعتبر من المسائل المهمة، لذا فإنه ينبغي أن يبين البديل متى سوف يتم تحقيق الأهداف، وينبغي على الإدارة عند تقييم البدائل الاستراتيجية تجنب البدائل التي يتطلب تنفيذها فترة طويلة، لأن البدائل التي يحتاج تنفيذها فترة زمنية طويلة قد تؤدي إلى فقدان الشركة الفرص السوقية المتاحة لها في بيئتها الخارجية.

٧- قابلية تحقيق الأهداف: Workability

بعد اجتياز البدائل الاستراتيجية للاختبارات التقييمية بموجب المعايير السابقة، تبدأ الإدارة بعملية التقييم النهائية للبدائل، وصولاً إلى تبني واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الفائدة المرجوة للشركة، وتستخدم الإدارة مجموعة من المؤشرات لقياس الفائدة المتوقعة من البديل، وهي:

أ- القيمة الاقتصادية المضافة.

ب- نمو المبيعات والربحية.

ج- الموقع التنافسي (مستوى الحصة السوقية، مستوى النوعية).

وبعد أن تقوم الشركة باختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، فإنه ينبغي عليها القيام بتنفيذ هذه البدائل، من خلال تهيئة الظروف والمتطلبات اللازمة لعملية التنفيذ، وهو ما سيتم توضيحه في المبحث التالي.

المبحث الرابع: تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

بعد أن تقوم إدارة الشركة بتطوير واختيار الاستراتيجية، فإنه ينبغي عليها تحويل التوجهات العامة للاستراتيجية إلى خطوات وتدابير تنفيذية وصولاً إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وإن وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ وتعديلها وتكييفها لإزالة فجوات الأداء هي عوامل نجاح أساسية⁽¹⁾.

أولاً: مفهوم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

تُعرف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بأنها: "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية، والموازنات والإجراءات"⁽²⁾. كما عرف (Mcmillan)⁽³⁾ تنفيذ الاستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي تم اختيارها، وتضم هذه الأنشطة الهيكل التنظيمي، والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، والأفراد والقيادة، ونظام المكافآت والحوافز، ونظام الاتصالات، ونظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة". ويعتبر هذا الجزء من عملية التسويق مهماً لأن خطة التسويق الاستراتيجي المميزة ستحقق نتائج ضعيفة في حال لم يتم تنفيذها بالشكل المناسب⁽⁴⁾. إن التنفيذ يحدد نتيجة التخطيط التسويقي، وإن عملية التنفيذ الجيدة تصف الأنشطة التي ستُنفَّذ، والمسؤول عن التنفيذ، ووقت التنفيذ ومكانه، وكيفية التنفيذ⁽⁵⁾. ويصف الشكل (17) عملية التنفيذ:

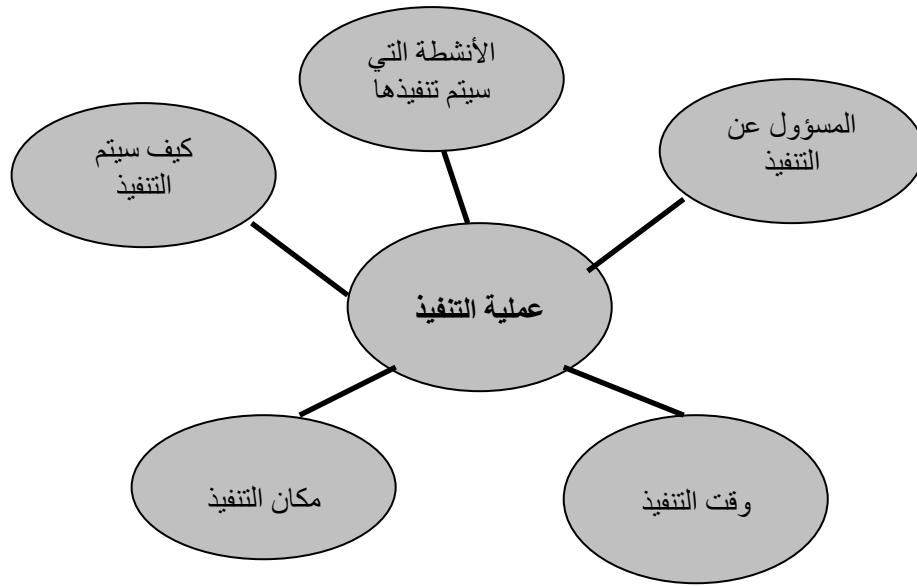
⁽¹⁾ H. W. Goetsch, (1993), *Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: American Marketing Association; Lincolnwood, IL: NTC Business Books).

⁽²⁾ Samuel, C & peter, P, (1997), "the strategic management process" 3d. Ed, New York, Mc Graw-Hill.

⁽³⁾ Mcmillan, H., Tampoe, M., (2000), "Strategic Management Process: content and implementation", Oxford University Press, New York, P. 263.

⁽⁴⁾ Philip Kotler, (2002), *Marketing Management*, Op. Cit , p56 .

⁽⁵⁾ Emily Denitto, (1998), "New Steps Bring Alvin Ailey into the Business of Art," *Crain's New York Business*, December, pp. 4, 33.



الشكل (17) عملية تنفيذ الخطة التسويقية

ثانياً: مستلزمات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية

إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب مراعاة توفر مجموعة من المستلزمات والأمر، وهي⁽¹⁾:

١- **الهيكل التنظيمي:** حيث أنه من الضروري التوافق بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية الشركة، ذلك أن بعض الهياكل التنظيمية تساعد في التنفيذ. كما أن الهياكل التنظيمية المرنة تساعد في التنفيذ كونها قابلة للاستجابة للظروف المتغيرة. أيضاً يجب أن تكون الاستراتيجية التسويقية والتنافسية للشركة منسجمة مع الهيكل الداخلي للعمل وسياسات الشركة وإجراءاتها ومواردها، كما أنه من الضروري أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار التنظيم غير الرسمي الذي يمكن أن يكون أداة قيمة لتسهيل التنفيذ الناجح⁽²⁾.

ويرى الباحث أنه من الضروري أن تختار الشركة الهيكل التنظيمي الذي يساعد على خدمة الزبون بالشكل الأفضل.

٢- **الحوافز:** تساعد المكافآت في تحقيق نجاح عملية التنفيذ، ويمكن أن تتضمن الحوافز، المباريات، التقدير، والتعويضات الإضافية لرجال البيع، إضافة لذلك ينبغي أن تكون معايير الأداء عادلة، كما ينبغي أن تشجع الحوافز على شيء أكثر من الأداء العادي⁽³⁾.

(1) ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ١٩٩٨، ص ١٥٣.

(2) الدوري، زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠١.

(3) القطامين، أحمد عطا الله، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠٠٢، ص ١٥١.

٣- **الاتصالات:** إن الحركة الدقيقة والسريعة للمعلومات ضمن الشركة تعتبر مهمة في التنفيذ، وكل من الاتصالات الأفقية والשאقولية ضرورية في تحقيق الربط بين الناس والأنشطة اللازمين لعملية التنفيذ، كما أن المقابلات، وتقارير الحالة، والمناقشات غير الرسمية تساعد في نقل المعلومات خلال الشركة، وتساهم نظم المعلومات المحوسبة ونظم دعم القرار في تحسين سرعة الاتصالات وكفاءتها. وعلى سبيل المثال، فقد اكتسبت شركة (Benetton) الإيطالية ميزة تنافسية من خلال استغلالها للمعلومات المرتدة التي ترددها من منافذ بيعها واسعة الانتشار، والتي تتم معالجتها عبر نظام تصميم وتصنيع محوسب، في الإنتاج السريع للطلبات (حتى بالنسبة للكميات الصغيرة)⁽¹⁾.

٤- **تحقيق توجه سوقي ضمن الشركة:** يُعتبر التوجه بالسوق جزءاً من الفكر الاستراتيجي للشركة، حيث أنه من الممكن النظر إلى هذا المفهوم باعتباره عملية صياغة الإستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات الزبون. وتعكس النظرة الإستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها الشركة إلى الحصول على معلومات عن الزبائن واستخدامها، وإعداد الاستراتيجيات اللازمة للوفاء باحتياجات الزبائن وإرضائهم.⁽²⁾

أي أن وجود التوجه بالسوق لدى الشركة هو عامل مساعد للتنفيذ الناجح. إن تشجيع وتسهيل التوجه التسويقي في كافة أنحاء العمل يعتبر من المسؤوليات المهمة التي تقع على عاتق إدارة الشركة، ذلك أن الشركة ككل معنية في تحقيق رضا الزبون. ويتطلب التوجه الناجح بالزبون من الشركة القيام بمايلي⁽³⁾:

- أ- تحديد متطلبات واحتياجات الزبون بدقة عالية.
- ب- تحديد كيفية تقييم الزبائن للأشياء المختلفة التي يريدونها.
- د- تصميم وتزويد المنتجات والخدمات لتلبية متطلبات الزبائن.
- هـ- إيصال هذه القيم للزبائن.

فعلى سبيل المثال يستطيع موظفو مبيعات شركة إنتاج الملابس (Levi's) قياس أبعاد كل زبون بدقة وتصميم بنطلون جينز له وتوصيله إليه بعد يومين بنفس السعر العادي وهو /١٥/ دولار، ويمكن للعميل أن يطلب بنطلونات إضافية بدون الذهاب إلى المحل مرة أخرى⁽⁴⁾.

(1) Philip Kotler, (1999), *Principles of marketing*, 2nd European edition, prentice Hall, p934.

(2) Dan Coffey and Carol Thornley, (2005), *Industrial and labour Market Policy and Performance* (London : Routledge, P. 50

(3) Frank Bradley, (2003), *Strategic Marketing in the customer driven organization*, op cit, p95.

(4) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٤.

وتعتبر القضية الأساسية في تطوير التوجه التسويقي في الشركة هي إقناع كل موظف في الشركة بأن إرضاء الزبون هو مسؤوليته. ونقطة البداية هي الوصول بفريق الإدارة لتمييز دوره ومسؤوليته من أجل قيادة موجهة بالسوق. وتؤثر ثقافة المنظمة وصفاتها المميزة في تطوير التوجه التسويقي، وقد تعيق عملية التكامل.

كما أنه يجب تحفيز مدراء الوظائف غير التسويقية لفهم أهمية تلبية متطلبات الزبون عند قيامهم بأنشطتهم.

وإن المشاركة الفعالة من قبل المدير العام تعتبر أساسية في تحقيق تكامل لفهم التوجه التسويقي نظرياً وعملياً من قبل كافة العاملين في الشركة.

٥- مراعاة دور المنظمات الخارجية:

يتأثر تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمنظمات الخارجية كمنشآت بحوث التسويق، مستشاري التسويق، منشآت الإعلان والعلاقات العامة، وغيرها من المنظمات التي تلعب دوراً في النشاط التسويقي للشركة، ويعتبر التنسيق مع هذه الجهات من التحديات التي تواجه الشركة. لذا ينبغي على الشركة أن تحدد الدور الذي تلعبه هذه الجهات في الخطة التسويقية، ومسؤولياتها. وقد يحدث خطراً على الشركة جراء عدم قيامها بإعلام هذه الجهات بالأعمال المخططة، والتأخيرات، ومتطلبات التنفيذ الأخرى. وإن تطوير العلاقات المشتركة بين الموردين والمنتجين يحسن ويسهل عملية التنفيذ. ويساعد تبني برامج تطوير الجودة الشاملة في بناء علاقات قوية مع أفضل الجهات الخارجية⁽¹⁾.

تنشأ بعض المشكلات أثناء التنفيذ، وقد تؤثر على سرعة وجودة الخطط، ومنها: تصرفات المنافسين، التناقض والتعارض الداخلي فيما بين المديريات والأقسام، النقص في عدد الموظفين، التأخيرات الناجمة عن عدم توفر المنتج (بسبب مشكلات التوريد والتوزيع والإنتاج)، والتغير في بيئة العمل. وقد يتطلب إجراء التصحيح تعيين شخص أو فريق لحل المشكلات، أو زيادة أو تعديل الموارد، أو تغيير الخطة الأصلية.

ومن أجل ضمان التنفيذ الكفء للاستراتيجية فإنه لابد للإدارة من تقييم ورقابة أنشطتها التسويقية التي تتطلب تحديد المفاهيم ووضع المعايير الرقابية الاستراتيجية، وهذا ما سيتم توضيحه في المبحث الخامس.

⁽¹⁾ Thomas V. Bonoma, (1985), *The Marketing Edge: Making Strategies Work*, New York: Free Press, P168.

المبحث الخامس: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية

تمثل عملية التقييم الاستراتيجي المرحلة الأخيرة في إجراءات التسويق الاستراتيجي، حيث ينبغي على الإدارة بعد الانتهاء من عملية التنفيذ مراقبة وتقييم الأداء الاستراتيجي بهدف⁽¹⁾:

١- تكييف الاستراتيجية التسويقية طبقاً للتغيرات والتطورات التي تستجد في البيئة، وصولاً إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات السوقية. ونورد فيما يلي مثلاً عن تهديد تم تحديده عن طريق تحليل المنتج/السوق، وهو الابتعاد عن ارتداء الأطقم الرجالية وملابس العمل الرسمية والاستعاضة عنها بالملابس الرياضية. حيث تعتبر هذه التحديات في الأداء بمثابة تهديدات رئيسية لشركات مثل Mart Marx التي تنتج عدة علامات تجارية من الأطقم الرجالية.

٢- الحفاظ على توافق الأداء الاستراتيجي مع توقعات الإدارة الاستراتيجية.

٣- معالجة المشكلات التي قد تحدث في كل من عمليتي وضع الاستراتيجية وتنفيذها. أي أن الرقابة على المستوى الاستراتيجي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه العام الاستراتيجي للشركة و أهدافه المحددة.

أولاً: مفهوم تقييم ورقابة الاستراتيجية التسويقية

عرّف (توفيق)⁽²⁾ تقييم الأداء بأنه: "هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

وعرّف (Kotler)⁽³⁾ الرقابة الاستراتيجية بأنها: "عملية تدقيق ما إذا كانت الاستراتيجية الأساسية للشركة تجاري الفرص المتاحة لديها ونقاط قوتها، وتعمل على ضمان أن الأهداف والاستراتيجيات والنظم التسويقية للشركة تتسجم مع البيئة التسويقية الحالية والمتوقعة".

كما عرف (الحسيني)⁽⁴⁾ الرقابة الاستراتيجية بأنها: "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين

(1) David W. Cravens, (1997), *Strategic Marketing*, 5th edition, Irwin, USA, p.463.

(2) محمد عبد المحسن، توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢، ص٥.

(3) Philip Kotler, (1999), *Principles of marketing*, 2nd European edition, prentice Hall, p118.

(4) الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٠، ص٢٢٠.

على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر".

أما (ياسين)⁽¹⁾ فأوضح أن الرقابة الاستراتيجية التسويقية تعني: "عمليات ديناميكية مستمرة للسيطرة التنظيمية على تطبيق الاستراتيجية التسويقية للمنظمة بصورة فعالة بوضع معايير الإنجاز في ضوء ما تم تصميمه مسبقاً وتأكيد أن الاستراتيجية التسويقية هي المستهدفة وأن تنفيذها يؤدي إلى النتائج المطلوبة".

وقد أشار (Bradley)⁽²⁾ إلى أن عمليات التقييم والرقابة الاستراتيجية تتأثر بجودة المعلومات المتاحة للإدارة والتي يمكن أن تقيّم على أساس مدى ملاءمتها، ودقتها، وتكلفتها. من خلال التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى أن تقييم ورقابة الاستراتيجية التسويقية هي عبارة عن عمليات تتمكن الإدارة التسويقية من خلالها من قياس نتائج عملية التنفيذ ومقارنتها مع التوقعات الاستراتيجية ومن ثم اتخاذ الخطوات الضرورية من أجل معالجة الانحرافات في الأداء الاستراتيجي، ويتطلب ذلك توفر المعلومات المناسبة.

ثانياً: إجراءات التقييم الاستراتيجي

تتضمن إجراءات التقييم الاستراتيجي المراحل الثلاث الرئيسية التالية:

أ- وضع مقاييس الأداء: Establishing Performance Standards

يرى (الحسيني)⁽³⁾ أن الأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. أما (Cravens)⁽⁴⁾ فأشار إلى أن المراد بمقياس الأداء هو "الأداء المتوقع". وتستطيع الإدارة اعتماد هذه المقاييس لتقييم الأداء الفعلي، وتحديد الانحرافات التي يمكن حسابها من خلال مقارنة مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الأداء المتوقع، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لمعالجة أسباب هذه الانحرافات. ويمكن اشتقاق مقاييس الأداء الاستراتيجية من الأهداف التسويقية الرئيسية، والتي هي الربحية، الحصة السوقية، والنمو والابتكار، مع الإشارة إلى أن معظم مقاييس الأداء الاستراتيجية يمكن التعبير عنها

(1) ياسين، سعد غالب. الإدارة الاستراتيجية، ١٩٩٨، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٠.

(2) Frank Bradley, (2003), *Strategic Marketing in the customer driven organization*, op cit, p109.

(3) الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٣١.

(4) David W. Cravens, (1997), *Strategic Marketing*, Op. Cit, p465.

بالوحدات العددية كما هو الحال في المبيعات والحصة السوقية، في حين أن البعض منها كالابتكار تأخذ الصيغة النوعية، إذ أن مقياس الابتكار لا يكون فعالاً في عملية تقييم الأداء إذا كان مقاساً بعدد المنتجات الجديدة فقط، بل ينبغي على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نوعية المنتجات وتفضيل الزبائن لهذه المنتجات بالمقارنة مع المنتجات المنافسة.

وقد أشار (أبو جمعة)⁽¹⁾ إلى أنه لكي يكون المعيار (المؤشر) جيداً فإنه يجب أن تتوفر فيه عدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أن يكون قابلاً للقياس كلما أمكن ذلك.
 - أن يكون واقعياً.
 - أن يرتبط بفترة زمنية محددة.
 - أن يكون متناسقاً مع المعايير الأخرى، أي لا يوجد تعارض بينه وبين غيره من المعايير.
- أما (هندي)⁽²⁾ فأشارت إلى أن وضع نظام جديد لتقييم أداء الشركات في ظل المتغيرات البيئية الحديثة يجب أن يترافق مع تحويل عملية تقييم الأداء من وضع مجموعة من المقاييس التي تتمثل في حجم معين للأرباح إلى مؤشرات للأداء تعكس الأهداف الاستراتيجية للشركة. إن مؤشرات الأداء يجب أن تكون ذات ثلاثة أبعاد هي:

١- البعد الزمني: حيث أن مؤشرات الأداء يجب أن تكون ذات نظرة مستقبلية بالإضافة إلى النظرة التاريخية.

٢- المقاييس: حيث يجب أن تقيس مؤشرات الأداء الجوانب المالية وغير المالية للأداء.

٣- بؤرة الاهتمام: يجب أن ينصب اهتمام مؤشرات الأداء على الأداء الداخلي والخارجي للشركة ووضعها التنافسي في السوق.

ب- قياس الأداء الحالي: Measuring Current Performance

يتم في هذه المرحلة قياس الأداء الحالي للجهود التسويقية. وتتطلب هذه المرحلة اعتماد مقاييس لتقييم الأداء التسويقي الاستراتيجي، وقد أشار (Clark)⁽³⁾ إلى أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التسويقي في أربع مجموعات رئيسية وهي:

(1) أبو جمعة، نعيم حافظ، مهارات التسويق الابتكاري، كتاب إلكتروني، لا توجد سنة نشر، ص ٢٩٣.

(2) هندي، همت، ٢٠٠٠، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة "إطار مقترح"، مؤتمر المحاسبة عن الأداء، الجمعية العربية للتكاليف، ٦-٧ أيار، ص ١٣.

(3) Clark, B. H. (1999), Marketing performance measures: History and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, vol 15, p.p 711-732.

- ١- مقاييس المخرجات المالية المفردة (Single) (كالربح، والمبيعات، والتدفقات النقدية)، ويتم من خلالها قياس الأداء التسويقي عن طريق مقارنة مخرجات الأعمال والتصرفات التسويقية مع التكاليف التي تم تحملها لتنفيذها.
- ٢- مقاييس غير مالية يتم من خلالها تقييم المخرجات التسويقية عبر مقاييس غير مالية (كالحصصة السوقية، وولاء الزبون، وحصصة العلامة).
- ٣- مقاييس المدخلات: يتم من خلالها تقييم الأداء التسويقي عبر تحليل مدى استغلال الموارد (كالموازنة التسويقية)، أو سلوك الوحدات التسويقية (كالمراجعة التسويقية، ونظم الرقابة السلوكية).
- ٤- مقاييس متعددة (Multiple) أي المقاييس الهجينة التي تهدف إلى تقييم الأبعاد الكلية للكفاءة والفاعلية.

أما (Morgan & Strong)⁽¹⁾ فأشارا إلى أن مقاييس الأداء يمكن أن تضم:

- أداء العمل (Business Performance)
 - حصة السوق (Market Share)
 - رضا الزبون (Customer satisfaction)
 - الموقع التنافسي (Competitive position)
 - الاحتفاظ بالزبون (Customer retention)
 - نمو المبيعات (Sales growth)
 - العائد على الاستثمار (Return on investment)
- كما أشار (Bradley)⁽²⁾ إلى أن مقاييس الأداء التسويقي يمكن أن تتضمن:
- المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها كل سنة.
 - التعديلات التي يتم إجراؤها على المنتج كل عام.
 - زمن الاستجابة لطلبات الزبون.
 - التسليم في الوقت المحدد.
 - الطلبات التي تم إلغاؤها أو تعديلها.
 - بطاقة رضا الزبون.

(1) R.E. Morgan, C.A. Strong, (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, *Journal of Business Research*, Vol 56, p. p 163-176.

(2) Frank Bradley, (2003), *Strategic Marketing in the customer driven organization*, Op. Cit, pp 283-284.

- عدد شكاوي الزبون.
 - عدد المنتجات المردودة من الزبائن.
 - معايير الصحة والسلامة التي تلبّيها الشركة.
 - مؤشر ولاء الزبون.
- حيث ينبغي أن يتم ذلك في ضوء الظروف البيئية الخاصة بالشركة، كما تتطلب هذه المرحلة تحديد وحدات القياس التي ينبغي استخدامها في قياس الأداء الاستراتيجي الحالي، وتبرز هنا صعوبة في تحديد مقاييس الأداء النوعية مقارنة بالمقاييس الكمية. ويظهر المثال التالي كيفية قيام الإدارة بتقييم مستوى رضا الزبائن حيال العرض التسويقي للشركة من خلال اتباع الطرق التالية:
- التقرير المباشر للرضا: يتم من خلال هذه الطريقة تقييم رضا الزبائن من خلال توجيه السؤال التالي: (حدد درجة رضاك عن المنتج /س/ طبقاً للمقياس الآتي: غير راضي بشدة، غير راضي، غير متأكد، راضي، راضي جداً).
 - استنتاج عدم الرضا: توجه الإدارة سؤال للزبائن يتعلق بتقدير مستوى توقعهم لصفة معينة من المنتج وكذلك مستوى حصولهم عليها فعلاً.
 - تحليل المشكلة: يطلب من الزبائن ذكر المشكلات التي يعانون منها من عرض الشركة التسويقي وكذلك اقتراح التغييرات التي يرغبون فيها لمعالجة ذلك.
 - ترتيب أولوية الأداء: حيث توجه الإدارة سؤالاً للزبائن، تطلب منهم فيه ترتيب العناصر المختلفة التي يتضمنها عرض الشركة التسويقي طبقاً لدرجة أهمية كل عنصر، وكذلك ترتيب مستوى إيفاء الشركة بكل من هذه العناصر⁽¹⁾.
- ويتطلب تنفيذ الإدارة لعملية تقييم الأداء التسويقي الاستراتيجي توفر المعلومات اللازمة لقياس الأداء الحالي، ويستلزم ذلك استخدام أنظمة جمع وتحليل البيانات كالتقارير المالية الداخلية وأنظمة المعلومات التسويقية، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن قيام الشركة باستخدام نظم المعلومات التسويقية في مراقبة (تصرفات المنافسين، وسلوك المستهلكين، والتغيرات التكنولوجية، والتوجهات الاقتصادية) هي عوامل معززة لعملية الرقابة الاستراتيجية، ولها دور كبير في الأداء العالي للشركة⁽²⁾.

(1) Philip Kotler, (1994), *Marketing management*, Op. Cit, p42.

(2) - Knuckey, S., Leung-Wai, J. and Meskill, M. (1999), *Gearing Up: A Study of Best Manufacturing Practice in New Zealand*, NZ Ministry of Commerce.
- Siu, W.S., Fang, W. and Lin, T. (2004), "Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 16 No. 2, pp. 161-78.

ويمكن للشركة الحصول على البيانات من المصادر التالية:

١- أنظمة المعلومات الداخلية التي تشكل العمود الفقري لعملية التقييم الاستراتيجي، والتي تعكس بدرجة أساسية الإيرادات والتكاليف التسويقية.

٢- خدمات المعلومات القياسية: مثل المكتب المركزي للإحصاء، والمنظمات الرسمية وغير الرسمية الأخرى التي توفر تقارير دورية إلى مؤسسات الأعمال مقابل أجر أو بدون أجر.

٣- الدراسات والأبحاث الخاصة: فقد تنفذ الشركة بحث تسويقي لظاهرة معينة اعتماداً على مواردها البشرية الذاتية، أو بالاعتماد على منظمات بحثية خارجية.

وقد عرف (معلا) ⁽¹⁾ بحوث التسويق بأنها: "نظام متكامل، يتضمن سلسلة من العمليات الذهنية والميدانية المصممة بهدف جمع المعلومات عن ظاهرة أو مشكلة تسويقية معينة، ثم تصنيف هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها بأسلوب منطقي علمي يستطيع الباحث من خلاله الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي يمكن أن تساعد على فهم تلك الظاهرة أو المشكلة، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل".

وأشار (Lambin & Chumpitaz) ⁽²⁾ إلى أن بحوث التسويق تساهم في عملية الرقابة من خلال تحليل مستوى الأداء والنتائج المتحصل عليها.

٤- قواعد البيانات الخاصة بالشركة: والتي يتطلب إعدادها إيجاد طريقة مناسبة لجمع المعلومات عن الزبائن الذين تريد الشركة التعامل معهم، ومعرفة كيفية استخدام هذه المعلومات وبما يخدم بناء الولاء من قبل الزبائن. على سبيل المثال، في سبيل تسويق منتجها الجديد من ملابس الجينز والذي يحمل اسم (Riders) قامت شركة (Lee) ببناء قاعدة بيانات لأكثر من مليون ونصف اسم لأشخاص اشتروا واحدة أو أكثر من أنواع الملابس منها ⁽³⁾.

٥- أنظمة الاستخبارات الاستراتيجية: والتي تركز على مراقبة وتوقع التغيرات في العوامل البيئية الخارجية، وتأثيرها المحتمل في أسواق ومنتجات الشركة، وبما يساهم في تحديد إطار للمنتجات التي سيتم ابتكارها، واستراتيجية التسعير، والقنوات التسويقية، وتوجهات الزبائن ⁽⁴⁾. وقد عرّفها (الصحن) ⁽⁵⁾ بأنها: "مجموعة من الإجراءات والمصادر التي يتم

(1) معلا، ناجي، بحوث التسويق، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر، 2006، ص 17.

(2) Lambin & Chumpitaz, (2002), *Marketing Stratégique et Opérationnel*, 5 ème édition (Paris: DUNOD), P.166.

(3) Hair, (2002), *Strategic Information Management*, The Mc Graw-Hill Companies, p326.

(4) Peter R.J. Trim, (2008), A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 7/8, pp. 731-745

(5) الصحن. محمد فريد، أبو بكر. مصطفى محمود، بحوث التسويق، الإسكندرية، دار الجامعة للطباعة والنشر، 1998، ص 130.

استخدامها من قبل المديرين للحصول بشكل يومي على معلومات حول التطورات في البيئة التسويقية".

ويمكن للشركة القيام ببعض الإجراءات لتحسين جودة استخباراتها التسويقية⁽¹⁾:

- تدريب وتحفيز قوى البيع للتركيز على المعلومات والتطورات الجديدة ونقلها إلى الإدارة، والمثال على ذلك ما تقوم به مندوبات مبيعات الملابس الصينيات في بعض الدول.
- تحفيز الموزعين وتجار التجزئة وغيرهم من الوسطاء لتزويد المنشأة بالمعلومات المهمة .
- التعاقد مع أخصائيين ليقوموا بجمع معلومات استخباراتية تسويقية.
- التعرف على المنافسين من خلال شراء منتجاتهم، حضور مناسباتهم وعروضهم التجارية، الاطلاع على تقاريرهم المنشورة، والاطلاع على أخبارهم من خلال إعلاناتهم، وتتبع أخبارهم في الصحف والمواقع الإلكترونية المتخصصة.
- يمكن للشركة إنشاء لجنة استشارية للزبائن تضم أكبر الزبائن، والاطلاع على آرائهم ومتطلباتهم.

- شراء المعلومات من وكالات متخصصة.

وقد بين (الصحن)⁽²⁾ أن بيانات نظام الاستخبارات التسويقية يمكن أن تتضمن:

- 1 - بيانات غير موجهة: وهي بيانات يتلقاها المدير عن السوق وأحواله والمتغيرات البيئية دون أن يكون في ذهنه تصور مسبق لجمعها.
- 2 - بيانات موجهة: وهي أن يضع المدير في ذهنه إطار للبيانات التي يمكن أن تمثل له أهمية معينة دون أن يكون هناك بحث منظم لها.
- 3 - بيانات تجمع بصفة رسمية: عادة يقوم المدير بوضع خطة مسبقة لأنواع البيانات المطلوب جمعها لموضوعات معينة.

وتتبع أهمية الاستخبارات التسويقية من كونها تزود إدارة الشركة بالقدرة على فهم وتحليل وتقييم البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالزبائن والمنافسين والأسواق والصناعة، وعملية صنع القرارات التكتيكية والإستراتيجية، ويحدد هذا النظام كذلك ما تحتاجه الإدارة في مجال جمع المعلومات من خلال البحث المستمر في البيئة التسويقية وإيصال المعلومات إلى مديري التسويق الذين يحتاجونها⁽³⁾.

⁽¹⁾ Philip Kotler, (2002), *Marketing Management*, Op. Cit, p102.

⁽²⁾ الصحن. محمد فريد، أبو بكر. مصطفى محمود، بحوث التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١-١٣٢.

⁽³⁾ Huster, M. (2005), "Marketing intelligence: a first mover advantage", *Competitive Intelligence Magazine*, Vol.8, No. 2, pp. 13-17.

ويتطلب تحسين نظام الاستخبارات التسويقية من الشركة القيام بتدريب رجال البيع على جمع المعلومات بطريقة جيدة واستثمار مصادر وأساليب استخبار إضافية، وشراء معلومات من أجهزة أو وكالات واستخبارات تسويقية⁽¹⁾.

مما سبق يتوصل الباحث إلى أنه يمكن للشركة أن تقيس أداءها التسويقي من خلال مجموعة واسعة من مقاييس الأداء التسويقي، كما أنه يمكنها الاعتماد على العديد من مصادر المعلومات وأنظمة جمع وتحليل البيانات. ويشير الباحث هنا إلى أن اختيار الشركة لأي من أساليب جمع وتحليل البيانات ينبغي أن يتم في ضوء تحليل التكاليف وما يعود عليها من منافع في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي.

ج- اتخاذ الخطوات التصحيحية: Taking Corrective Action

تركز هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية للأداء مع النتائج المخطط لها، وتحديد الفرص السوقية، وبيان أسباب الانحرافات في حال وجودها، وصولاً إلى اتخاذ القرارات التي تكفل استغلال الفرص أو معالجة الانحرافات مستقبلاً.

وتتطلب هذه المرحلة من إدارة الشركة التمييز بين الانحرافات التي تحدث بتأثير العوامل البيئية غير المسيطر عليها، وتلك التي تنتج عن مشكلات خاصة بأداء الشركة، كما ينبغي عليها تحديد المشكلات وتشخيص الأسباب التي في ضوءها تتخذ الإدارة الخطوات التصحيحية.

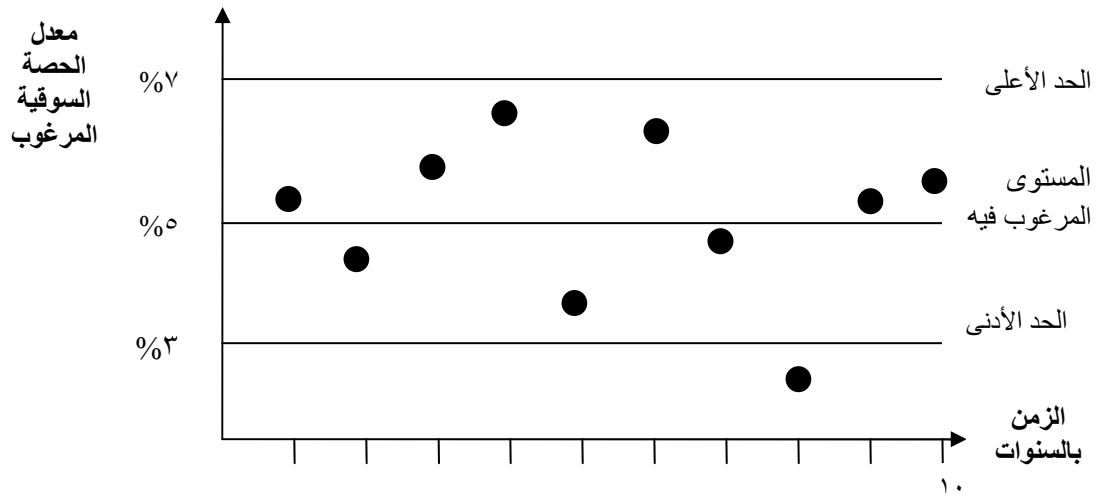
ومن أجل ذلك تسعى الإدارة إلى تصميم خارطة الرقابة (Control Chart) والتي يُحدد فيها مستوى الأداء المرغوب وكذلك حدوده العليا والدنيا⁽²⁾.

ويوضح الشكل (18) نموذج لخارطة الرقابة الخاصة بأداء الشركة التسويقية تجاه تحقيق هدف الحصة السوقية للسنوات العشر الماضية، حيث أن معدل الحصة السوقية المرغوب في تحقيقه يساوي ٥٠٪، ويقدر معدله الأعلى بـ ٧٠٪ والأدنى بـ ٣٠٪.

(1) المصطفى، سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٥، ص ٦١٩.

(2) - Philip Kotler, (2002), *Marketing Management*, Op. Cit, p699.

- رامز، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٩.



الشكل (18) نموذج خارطة الرقابة

Source: Philip Kotler, *Marketing Management*, 2002, Op. Cit, P 699.

وتشير النقاط التي تظهر في الشكل إلى أداء الشركة الفعلي تجاه تحقيق الحصة السوقية خلال الفترة الماضية.

ونلاحظ من الشكل أنه يتوجب على الإدارة التسويقية أن توجه اهتمامها إلى الانحراف الذي حدث في السنة الثامنة كونه أقل من الحد الأدنى للأداء المرغوب فيه، حيث يتوجب عليها التحري عن سبب هذا الانحراف، وإن تبين للإدارة أن العوامل الذاتية للشركة هي السبب في حدوثه (كأن يكون ناجماً عن انخفاض فاعلية المزيج التسويقي بالمقارنة مع المنافسين)، فإنه ينبغي عليها اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة هذه الحالة.

ويرى الباحث أن قيام الشركة باتخاذ قرار بالتصويب، سيؤدي إلى تعديل الاستراتيجية التسويقية الحالية للشركة، أو وضع وتطوير استراتيجية جديدة، ما يعني أن مرحلة تقييم ورقابة الأداء هي بحد ذاتها نقطة بداية لعملية التخطيط للفترة القادمة، وبالتالي التنفيذ والرقابة.

خلاصة القسم الأول من الدراسة:

من خلال هذا القسم توصل الباحث إلى أن تطبيق التسويق الاستراتيجي يتطلب مايلي:

- ١- متطلبات تنظيمية وإدارية أهمها:
 - اقتناع الإدارة العليا للشركة بالتسويق الاستراتيجي وأهميته.
 - تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة لتطبيقه.
 - التنسيق والتكامل بين كافة أقسام ووحدات الشركة.
 - توافر ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على تحقيق التطبيق الأفضل للتسويق الاستراتيجي.
- ٢- متطلبات خاصة بالمعلومات:
 - وجود آلية أو نظام أو استخبارات للمعلومات التسويقية.
 - توفر المعلومات المرتدة.
- ٣- متطلبات تتعلق بالأفراد العاملين بالتسويق:
 - نظام فعال للتحفيز.
 - التدريب في مجال التسويق الاستراتيجي.
- ٤- متطلبات خاصة بعملية تطبيق التسويق الاستراتيجي:
 - وضع خطط مبنية على التحليل الشامل للموقف بالاعتماد على بحوث التسويق، وتنصف بتوفر عنصر المبادرة.
 - التجزئة الاستراتيجية للسوق، والتي يتم من خلالها التركيز على الزبائن الحاليين والمستقبليين للشركة، وتراعي تحقيق الأهداف بعيدة المدى للشركة.
 - تحديد أهداف (هجومية، للأجل الطويل).
 - تطوير استراتيجيات تركز على (زيادة حجم الشركة، تزويد العميل بالقيمة الأفضل، الابتكار في المنتجات وطرق ووسائل أداء العمل)، مع مراعاة: الموارد المالية للشركة، تجانس السوق، دورة حياة المنتج، استراتيجيات التسويق لدى المنافسين.
 - تحسين نظام الاستخبارات التسويقية في الشركة.
 - أنظمة حديثة لتقييم الأداء.
 - تحليل البيئة التسويقية: في إطار التسويق الاستراتيجي يجب القيام بتحليل عناصر البيئة المحلية وعناصر البيئة الدولية.
- التمييز الاستراتيجي، والذي له عدة مصادر: (معرفة الأسواق والزبائن، مزيج الزبائن والمنتجات، العلاقات ضمن قناة التوزيع، تكنولوجيا الإنتاج، والثقافة التنظيمية). بحيث يتم من خلال التمييز التأكيد على المزايا التي سيحصل عليها العميل، الأمر الذي يتطلب أن تكون الميزة واضحة، ومهمة بالنسبة للعميل، ومحددة، وقابلة للترويج.

القسم الثاني

دراسة ميدانية عن واقع تطبيق التسويق الاستراتيجي في شركات
صناعة الملابس القطنية الجاهزة السورية

الفصل الأول: واقع صناعة وتسويق الملابس القطنية في سورية

الفصل الثاني: دراسة عينة الدراسة وتحليلها

الفصل الثالث: النتائج والتوصيات

الفصل الأول

واقع صناعة وتسويق الملابس القطنية في سورية

المبحث الأول: واقع صناعة النسيج والملابس في سورية

المبحث الثاني: تحليل صناعة النسيج والملابس في سورية

أولاً: تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات لصناعة النسيج والملابس في سورية

ثانياً: تحليل الميزة التنافسية للملابس القطنية الجاهزة السورية باستخدام أسلوب Porter

المبحث الأول: واقع صناعة النسيج والملابس في سورية

قبل الشروع في تحليل البيانات فقد ارتأى الباحث أن من المفيد عرض لمحة عن صناعة الملابس القطنية الجاهزة والقطاعات ذات الصلة المباشرة بها (قطن - خيط - نسيج)، نظراً للأهمية الكبيرة التي تحتلها هذه الصناعة في الاقتصاد السوري سواءً من حيث عدد العاملين أو من حيث مساهمتها في الناتج المحلي، وذلك بهدف الاستفادة من هذه المعلومات عند إجراء تحليل سوات وتحليل بورتر في المبحث الثاني، وكما يلي:

- تُعتبر صناعة النسيج والملابس في سورية إحدى أقدم وأهم قطاعات الصناعة في سورية حيث ساهم في عام ٢٠٠٧ بنسبة (٤٦,٦%) من الناتج الإجمالي للصناعة، بينما ساهمت الصادرات غير النفطية بنسبة (٣٤%)^(١).

- يوظّف هذا القطاع حوالي ٣٠% من القوة العاملة في الصناعة لأنه من المعروف انه يعتمد على القوة العاملة الكثيفة.

- تتألف صناعة النسيج والملابس السورية من مشاريع خاصة صغيرة ومتوسطة الحجم وشركات عامة كبيرة، وقد اعتبرت بعض الدراسات أن الملابس القطنية تشمل:^(٢)

(١) الملابس الداخلية.

(٢) ملابس الأطفال.

(٣) الملابس الرياضية والسبورات.

(٤) الجوارب.

ولكن لم يتم تفصيل كل منها على حدى، لكون الفوارق بينها طفيفة وبسبب اشتراكها عموماً بنفس الصفات ومعاناتها من نفس المشكلات، والشكل (١٩) يظهر مراحل سلسلة الإنتاج للملابس:



الشكل (١٩) مراحل سلسلة إنتاج الملابس

(١) إحصائيات المكتب المركزي للإحصاء للعام ٢٠٠٧.

(٢) دراسة رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية في سورية، إعداد فريق عمل مشروع دعم الجاهزية التنافسية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- سورية، كانون الثاني، ٢٠٠٧، ص ١٠.

- تعتمد صناعة النسيج السوري بالدرجة الأولى على القطن المنتج محلياً؛ حيث أنتجت سورية عام ٢٠٠٧ كمية /٦١٩٠٠٠/ طن من القطن، وصنعت منها /٢١٢٠٠٠/ طن من القطن المحلوج. تم تصدير /٤٥٠٠٠/ طن منها واستهلكت الكمية الباقية في السوق المحلية. يتم تصدير قسم لا بأس به من محصول القطن السوري على شكل قطن خام، مع الإشارة إلى أنه تم مؤخراً إنتاج القطن العضوي في سورية^(*).

جدول رقم (٩) - إنتاج وصادرات القطن السوري

البيان	عام ٢٠٠٧		عام ٢٠٠٨		عام ٢٠٠٩	
	كمية/طن	قيمة/مليون ل.س	كمية/طن	قيمة/مليون ل.س	كمية/طن	قيمة/مليون ل.س
الصادرات (قطن محلوج)	٤٤٧٩٥	٢٥٠٦	١٨٨٦٨	١٠٥١	٣٣٦١٠	١٩٣٥
الإنتاج المحلي الإجمالي للقطن	-	١٥٧٩٩	-	١٨٥١٣	-	١٦٥٣٨

المصدر: - بيانات التجارة الخارجية/٢٠٠٩.

- بلغ إجمالي الإنتاج من الخيوط القطنية في العام ٢٠٠٧ حوالي /١٤٦٠٠٠/ طن حيث أنتج منها القطاع العام حوالي /١١١٠٠٠/ طن، وقد تم تصدير حوالي /٤٩٠٠٠/ طن أما الكمية المتبقية فقد تم تصنيعها في السوق المحلي.

- توجد /٢٧/ شركة نسيج تابعة للقطاع العام، تقوم المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بالتنسيق والإشراف على هذه الشركات، وتعاني الشركات العامة البالغة /٢٧/ شركة من مشكلات متأصلة كضعف الإدارات، والكم الكبير من العاملين وبإنتاجية متدنية، وتكاليف التصنيع المرتفعة، ووجود العديد من السلع دون وجود نشاطات تسويقية. ولا تزال شركات القطاع العام تستحوذ على الحصة الأكبر من طاقات إنتاج الخيوط القطنية.

تظهر تقارير المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أن من بين شركاتها التابعة البالغ عددها /٢٧/ شركة: ٨ شركات رابحة، و١٣ شركة تحقق نقطة التعادل، و٦ شركات خاسرة^(١).

- أظهرت الإحصاءات المتاحة لدى وزارة الصناعة أن عدد الشركات السورية المصنعة للنسيج كما هو مبين في الجدول رقم (١٠):

(*) القطن العضوي: هو القطن الذي تتم زراعته وتنميته بشكل طبيعي دون استخدام الأسمدة والمبيدات الكيماوية.

(١) بيانات وزارة الصناعة، ٢٠٠٨.

جدول رقم (١٠) - بيانات حول شركات صناعة النسيج السورية

المحافظة	عدد المنشآت	رأس المال (مليون)	قيمة الآلات مليون	عدد العمال
عدرا	2	404.19025	8.08685	54
طرطوس	62	645.19303	205.1403	550
ريف دمشق	1841	11044.43485	4524.806	16945
نير الزور	19	201.2	51	149
دمشق	1948	288.152	232.4062	2278
درعا	17	32.9	20.13508	122
حمص	680	742.715	477.374	2796
حماة	60	140.225086	68.60126	930
حلب	5192	23826.26852	14651.41	29481
حسياء	7	262	131.9554	110
اللاذقية	77	631.623	472.366	668
الشيخ نجار	100	3446.675	2025.352	2070
السويداء	136	276.622957	154.661	1404
الرقبة	18	1857.213737	806.8555	277
الحسكة	37	28.764	12.518	65
إدلب	19	1258.885677	239.3751	320
المجموع مليون ل.س	10215	45087.0631	24082.04	58219

المصدر: بيانات وزارة الصناعة، مديرية الاستثمار الصناعي، ٢٠٠٨.

- أما دراسة اليونيدو فأشارت أنه تم تسجيل حوالي ٢٤٠٠٠ معمل نسيج من كافة الأحجام بالإضافة إلى عدد غير معروف من الشركات المصنعة غير المسجلة^(١).

(١) إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية، برنامج التحديث والتطوير الصناعي في سورية، المسودة النهائية، فيرناندو ألبرت، خبير في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، دمشق، أيلول ٢٠٠٩. (يظهر وجود تناقض بين الأرقام المعلنة من قبل باحثي اليونيدو وأرقام وزارة الصناعة).

تحقق الشركات الصغيرة جداً، التي يقل عدد عمالها عن ١٠/ عمال حوالي (٧٣%) من القيمة الإجمالية للإنتاج، أما الشركات الصغيرة الحجم (١٠-٥٠ عامل) فتحقق (١٨%) من القيمة الإجمالية للإنتاج والقيمة المضافة و(١١%) من عدد العمال. أما الشركات المتوسطة الحجم (٥١-٢٥٠ عامل) بالإضافة لعدد من الشركات الكبيرة الحجم (أكثر من ٢٥٠ عامل) تحقق (١١%) من القيمة الإجمالية للإنتاج والقيمة المضافة وتقريباً (٦,٥%) من القوة العاملة. تسيطر الشركات الصغيرة جداً والصغيرة الحجم بشكل ملحوظ في مجال صناعة النسيج، حيث توجد ١٩٦٥٧/ شركة فيها ٥/ عمال أو أقل، ٢١٧٩/ شركة فيها (٦-٩) عامل و٥٦٤/ شركة فيها (١٠-١٥) عامل و ٨٧٢/ شركة فقط فيها أكثر من (١٥) عامل، وكما هو مبين في الجدول (١١):

جدول رقم (١١) شركات صناعة منتجات النسيج والملابس السورية /عددها ونوعها

نوع الشركة	صغيرة جداً (٥ عمال فأقل)	صغيرة (٦-٩ عمال)	متوسطة (١٠-١٥ عامل)	كبيرة (أكثر من ١٥ عامل)	المجموع
عدد الشركات	١٩٦٥٧	٢١٧٩	٥٦٤	٨٧٢	٢٣٢٧٢

المصدر: إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية، برنامج التحديث والتطوير الصناعي في سورية، المسودة النهائية، فيرناندو ألبرتي، خبير في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، دمشق، أيلول ٢٠٠٩.

تسيطر الشركات الخاصة على إجمالي الطاقة الإنتاجية في مجال صناعة شراشف الأسرة، التريكو، الخيوط والأقمشة الحريرية والخيوط الصناعية، أكثر من ٩٠% من الجوارب، الملابس الجاهزة، الألبسة الداخلية والخارجية، أقمشة صناعية، أقمشة صوف/صوفية ممزوجة وبحصة هامة من أقمشة قطنية وإنتاج السجاد.

- من جهة أخرى أشارت بيانات وزارة الصناعة إلى أنه بلغ عدد شركات صناعة الملابس الجاهزة (من أصل العدد الإجمالي لشركات النسيج) لغاية الربع الأول من العام ٢٠٠٩ ٧٩٤٧/ شركة بلغ عدد عمالها ٤٠٠٢٩ عامل.

- كما أشارت الدراسات إلى أنه من أصل حوالي ٢٤٠٠٠/ شركة تقوم ٤٠٠/ شركة فقط بالتصدير، وأن التصدير بالنسبة لمعظم الشركات لا يزال في طور الأولي والبدائي حيث أن الصادرات عبارة عن منتجات أساسية، منخفضة السعر وموجهة للشريحة الأدنى من السوق. وإن الشركات التي تصنع المنتجات المعدة للتصدير عبارة عن شركات صغيرة إلى متوسطة الحجم حيث أنها تعتمد على الشركات الأخرى لتأمين المواد الأولية اللازمة. كما إن قنوات التوزيع المستخدمة هي عبارة عن شركات تجارية مصدرة (شركات شحن، محلات شراء، وكلاء شحن)، وإن المساوئ الأساسية لهذه الطريقة في التصدير أن الشركات السورية نادراً

ما تستفيد من الفهم الصحيح لديناميكية الأسواق وبالتالي تخفق بانتهاز الفرص التي تقدّمها الأسواق العالمية.

تمتلك الشركات الخاصة خبرة تسويقية محدودة وإمكانيات محدودة أيضاً لتطوير المنتجات. وتمتلك الشركات بشكل عام موارد بشرية محدودة في مجال الإدارة والإنتاج، وينجم عن ذلك مستويات متدنية من الإنتاج، وتكاليف مرتفعة جداً ومنافسة ضعيفة رغم توفر عوامل تكلفة منافسة. كما أن معرفة الشركات بإجراءات العمل الجيد محدودة، حيث تعمل معظم هذه الشركات بدون وجود استراتيجيات عمل محددة.

وباختصار يمكن القول أن قلة المهارات الإدارية في الشركات الخاصة تمنع وتعيق كفاءة الإنتاج وزيادة جودة المنتج وتخفيض التكاليف وبالتالي زيادة المبيعات.

- تنسّم صناعة النسيج والملابس السورية بأنها صناعة ذات تكنولوجيا ضعيفة وتعاني من وجود مجال ضيق ومحدود من المنتجات والأساليب التقنية. ورغم عراقلة وأصالة هذه الصناعة وتوفر المواد الأولية ولاسيما القطن، لم تستفد سورية كما يجب من انتقال هذه الصناعة من الدول المتطورة إلى الدول النامية، كما أنها لم تتمكن من إكمال سلسلة إنتاج النسيج ابتداءً من إنتاج القطن الخام إلى الملابس الجاهزة كون سلسلة القيمة الصناعية غير متكاملة بصورة تامة.

- يوجد نقص في ثقافة نظام التعاونيات أو الشركات المصدّرة التي تشجّع العمل التعاوني، كما أن هناك نقص في عدد الاستشاريين والمهندسين المختصين.

- إن معظم الشركات عبارة عن شركات عائلية حيث تتأثر بنيتها التنظيمية بالعلاقات الأسرية أكثر من علاقات ومتطلبات العمل، ويتسم نظام الإدارة بالمركزية الزائدة حيث يحتكر المالك معظم الوظائف الإدارية، لذلك يلاحظ قلة من المديرين المختصين بالإدارة الذين يشغلون مناصب إدارية وهم ليسو من العائلة المالكة، كما أنه لا يتم إعطاء دائرتي المالية والتسويق في الشركات الصغيرة الحجم وحتى في بعض الشركات المتوسطة الحجم الأهمية المستحقة وحتى أنه يتم تجاهلها كلياً في بعض الأحيان.

- تتمتع بعض الشركات المنتجة بالمهارة الجيدة إلا أن قسماً كبيراً من الشركات متأخرة عن مقاييس ومعايير الجودة والتصميم السائدة في الأسواق العالمية، وأدائها متدنٍ نسبياً.

- تنتج معظم الشركات أنواع الملابس الأساسية (البسة داخلية، ملابس اللانجري، البسة داخلية محبوكة، كنزات قطنية، قمصان تي شيرت، جوارب، البسة ولادية، البسة غير رسمية وجينز) بقيمة مضافة ضئيلة مخصصة للطبقة المتوسطة والدنيا، والمنسوجات المنزلية.

- ازدادت حصّة صادرات الصناعات النسيجية السورية إلى الدول العربية من ١٦% في عام ٢٠٠٢ إلى ٢٦% في كل من عامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧، ويمكن أن نعزو هذه الزيادة لإقامة

منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في عام ٢٠٠٥، ونشير إلى أن الصادرات النسيجية إلى ليبيا، السعودية، موريتانيا والجزائر تتضمن الملابس الجاهزة والأقمشة والمنتجات الأخرى المصنّعة، في حين أن الصادرات إلى مصر اقتصر على الخيوط القطنية فقط. كما تأتي أوروبا في المرتبة الثانية بحصة (٢٢%)، في حين أصبحت أسواق الدول الآسيوية باستثناء الدول العربية والصين هدفاً للصادرات السورية بنسبة ١٣% في عام ٢٠٠٦ و ٢٢% في عام ٢٠٠٧. ويتم تصدير باقي الإنتاج إلى مناطق أخرى مثل: أفريقيا، أمريكا، الصين وغيرها^(١).

- إن صادرات المنتجات المصنّعة عبارة عن منتجات ذات قيمة منخفضة، حيث تختص شركات القطاع العام بإنتاج الخيوط، أما القطاع الخاص فإنه يختص بسلسلة القيمة للملابس ذات القيمة النهائية المتدنية في كثير من الأحيان، في الوقت الذي تُعتبر فيه الجودة من أهم العناصر الموضوعية الواجب توافرها في المنتجات النسيجية^(٢).

- يوجد في سورية العديد من شركات الأزياء العالمية، حيث تُلبّي هذه الشركات حاجة السوق المحلية وبعضها يقوم بالتصدير إلى الدول العربية.

- تشير بعض الدلائل إلى أن سورية غير قادرة على جذب واستقطاب تعاقدات دولية هامة في صناعة الملابس لأنها فقدت تدريجياً القدرة التنافسية جرّاء المصاريف والأعباء المتزايدة باستمرار وهي^(٣):

* أسعار الطاقة الكهربائية.

* رسوم التأمينات الاجتماعية.

* ارتفاع نسب الفوائد المصرفية للقروض في حال منحها.

* إغراق الأسواق بالبضائع الأجنبية.

* أسعار المحروقات.

(١) "نسبة صادرات النسيج تشكل نحو (٢٢%) من إجمالي صادرات سوريا، وحوالي ٣٣% بدون نفط". المصدر: تصريح لحسام يوسف مدير عام هيئة تنمية وترويج الصادرات لموقع سيريا نيوز الإلكتروني، ٢٠١٠.

(٢) تنقسم الجودة للمنتجات النسيجية إلى: عوامل المظهر التي تتعلق بمظهر المنتجات النسيجية من حجم وشكل ولون، وعوامل القوام التي تشمل النعومة والخشونة والمرونة والمتانة، ودرجة النظافة أثناء التبييض والصباغة والخياطة، والقابلية لامتصاص أو عدم امتصاص الرطوبة. كما يعتبر كل من - التمييز الذي يعني استخدام الأسماء أو الكلمات أو العبارات أو المصطلحات أو الرموز والعلامات أو توحيد أو دمج كل هذه الأشياء والتي تعطي تميزاً للاختلافات بين المنتجات أو الخدمة المقدمة من بائع أو مجموعة بائعين عن بقية منتجات وخدمات المنافسين.

المصدر: الناعوري، سعاد عساكرية، المنسوجات، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٢، ص ١٦.

(٣) شكوى مقدمة من شركة الحسيني للملابس الجاهزة إلى غرفة صناعة دمشق وريفها، بتاريخ ٢٠١٠/٣/١.

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي لصناعة النسيج والملابس في سورية

سيتم في هذا المبحث إجراء تحليل لصناعة وتسويق الملابس الجاهزة باستخدام بعض أدوات التحليل الاستراتيجي التي تم استعراضها خلال البحث، حيث سنقوم بالتحليل باستخدام تحليل SWOT، وكذلك سنحلل المزايا التنافسية باستخدام ماسة بورتر Porter.

أولاً: تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديد لصناعة النسيج والملابس في سورية
من خلال استعراض واقع أداء هذه الصناعة من الدراسات السابقة التي أعدت حوله، ومن خلال الاطلاع المباشر للباحث على الواقع الفعلي لهذه الصناعة من خلال عمله في وزارة الصناعة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قام الباحث بإعدادها توصل الباحث إلى التحليل التالي:

تُظهر صناعة النسيج والملابس السورية عدة نقاط قوة تحتاج لاستراتيجيات صحيحة بغية الاستفادة منها واقتناص الفرص في الأسواق المحلية والدولية.

نقاط القوة:

- تتمتع صناعة النسيج والملابس السورية بالعديد من نقاط القوة أهمها:
- 1- تستطيع سورية الاعتماد على الدورة الكاملة للإنتاج في صناعة النسيج: ابتداءً من المواد الأولية الخام إلى الملابس النهائية الجاهزة.
 - 2- تسجل سورية أعلى مردود في إنتاج القطن على مستوى المنطقة، وتعتبر ثاني أكبر دولة منتجة للنسيج في المنطقة بعد مصر⁽¹⁾.
 - 3- أما بنية الصناعة في سورية فهي ذات عمالة منخفضة التكاليف نسبياً تقترن مع وفرة من العمال المهرة والفنيين المؤهلين في مجال الغزل، بالإضافة لوجود مدراء ذوو خبرة وكفاءة (في الإنتاج وليس في التسويق) في شركات القطاع العام على الرغم من أن القدرة على اتخاذ القرار محدودة ومقيّدة بشكل كبير.
 - 4- أما من ناحية الموقع، فإن قرب سورية من الأسواق الإقليمية والأوروبية ووجودها في منطقة البحر الأبيض المتوسط يعتبر بمثابة نقطة قوة لصالح الصناعة السورية.

(1) اقترح الخبير الاقتصادي زياد عريش: "أن تتجه الصناعة السورية لصناعات تتميز بها ولا تستطيع الصين المنافسة فيها كالقطن، حيث تمتلك ميزة نسبية في النوعية، وتحقق هذه الصناعة عوائد عالية، كما أنها ذات قيمة مضافة عالية".
المصدر: الصناعات النسيجية السورية تستغيث في مواجهة البضائع الصينية، www.syria-news.com بتاريخ ٢٠١٠/٤/٤.

5- تتوفر البنى التحتية الأساسية، حيث توجد شبكة طرق جيدة، ويوجد في مرفأى اللاذقية وطرطوس المساحات المناسبة للحاويات التي تتيح إمكانية تحميل صادرات النسيج أو نقلها بالسيارات عبر الدول المجاورة، وتتوفر أيضاً الطاقة الكهربائية المناسبة، وخدمات الانترنت المتاحة بشكل متزايد.

6- يمكن اعتبار عملية إعادة تنظيم وهيكلية بعض الشركات الحكومية الكبيرة وتحديث بعض خطوط الإنتاج والآلات المستخدمة، والتعاون بين شركات النسيج العامة، والتنسيق بين المؤسسة العامة للصناعات النسيجية والمؤسسة العامة لحلج وتسويق الأقطان، كنقطة قوة.

7- القدرة على توفير تصاميم للملابس، وسرعة في الاستجابة وقدرة على التلبية في وقت قصير.

8- رضا الزبائن الخارجيين عموماً بمستوى المنتجات، وصورة معقولة عن هذه الصناعة في أذهان المشتريين في المنطقة.

9- تفاعل تجاري عريق مع كثرة من الشركاء التجاريين في المنطقة وفي الخارج.

نقاط الضعف:

1- على الرغم من أن سورية تمتلك كامل سلسلة القيمة في صناعة النسيج والملابس إلا أن سلسلة القيمة الصناعية ليست متكاملة وضعيفة وخصوصاً في عناصر القيمة المضافة العالية، ويوجد أيضاً ضعف في التنظيم والتكامل بين طاقة إنتاج الخيوط وإنتاج النسيج.

2- ربط الإدارة بالملكية، مع تفاوت نوعيات الإدارة وضعف المهارات الإدارية في عدد كبير من الشركات.

3- نقص الهيئات الداعمة (الرسمية وغير الرسمية) والمعاهد المتوسطة، بالإضافة لعدم وجود نظام مالي واعتمادات مصرفية قادرة على ضمان وتأمين التمويل⁽¹⁾.

4- قلماً يتطابق الإنتاج مع المعايير الدولية نظراً لقلة المعرفة بالأسواق الدولية ونقص بالمهارات الاحترافية الفنية، والتسويقية، والتصميم، والمهارات الإدارية في شركات القطاعين العام والخاص، وطريقة التفكير السائدة تعتمد على مبدأ الكم أكثر من النوع⁽²⁾.

(1) - على سبيل المثال يوجد لدى غرفة صناعة دمشق مركز لتطوير الملابس والنسيج إلا أنه غير مستغل نتيجة عدم توفر الكادر، وبسبب عدم توفر المقر المناسب الذي يساعد على ممارسة اللجان المتخصصة بتطوير القطاع في تفعيل دور المركز بتقديم دورات تدريبية متخصصة بهذه المهنة، ودراسة مشكلات المنتجين وتقديم خدمات الإدارة والتصميم لهم بأسرع وقت. المصدر: مقابلة مع أنس أبو جيب، معاون مدير غرفة صناعة دمشق وريفها.

- هناك عدة مطالبات من الصناعيين بتفعيل عمل المركز، ومنها طلب مقدم من رئيس لجنة تطوير الصناعات النسيجية في غرفة صناعة دمشق برقم ورود/١٨٤٦/ تاريخ ٢٣/٥/٢٠١٠.

- معلومات للمقارنة: يوجد بمصر مركز متخصص بالتصميمات والموضة (ممول من قبل الحكومة واتحاد الصناعيين)، يهدف إلى:
١- تطوير وتحديث صناعة الملابس الجاهزة والوصول بالمنتج المصري إلى المستوى العالمي. ٢- تأهيل وتدريب الكوادر على أحدث الأساليب العالمية وإعداد جيل من المصممين المصريين. ٣- نقل وتوطين جيل من المصممين المصريين في مجال صناعة الملابس الجاهزة.

(2) دراسة وكالة التعاون الدولي اليابانية JICA، واقع وأفاق صناع النسيج والملبوسات في سورية، ١٩٩٧.

5- يتسم الإنتاج بتدني مستوى الإنتاجية، والاستفادة قليلة من الطاقة الموجودة بالإضافة لقلة البحث والإبداع وبطء الاستجابة للقضايا البيئية، وهناك نقص في الفنيين من ذوي الخبرة في مجالات النسيج والصباغة والإنهاء، وتسود قلة التدريب المتكامل والفعال الذي يرتبط مع متطلبات السوق، ويشهد إنتاج شركات القطاع الخاص في بعض الحالات اضطراباً بسبب التوقفات المتكررة بسبب الآلات القديمة وقلة قطع التبديل اللازمة، وتكاليف الإنتاج مرتفعة ولا توجد إجراءات أو نظام جودة/ إنتاج.

6- يوجد أيضاً ضعف في السياسة التسويقية يترافق مع ضعف المعرفة بالزبائن والأسواق، والافتقار إلى حضور كافٍ في القنوات الأجر بتجارة التجزئة، وقلة استخدام المعرفة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وضعف أحكام الصحة والسلامة، وضعف اللغة الانجليزية التي تعتبر أساسية للتوجه والتواصل مع الأسواق الدولية⁽¹⁾.

7- يوجد نقص حاد للرؤية الواضحة والمشاركة وإستراتيجية متفق عليها لتطوير صناعة النسيج وتحقيق التكامل بين مراحل وعناصر الإنتاج المختلفة، إضافة إلى عدم وجود دعم للسياسات.

8- الافتقار إلى بيانات الأداء التي هي محرك أساسي لتحسين الإنتاجية.

9- صورة سلبية في أذهان المستهلكين المحليين عن المنتج المحلي تجعل من الصعب إعطاء المستهلكين انطباعاً جيداً أو إثارة اهتمامهم خاصة مع الضعف الشديد للترويج للمنتج الوطني في السوق المحلية.

10- العجز لدى استهداف أدنى شرائح السوق عن منافسة الواردات من منشأ منخفض التكاليف.

الفرص:

هناك العديد من الفرص المهمة لصناعة النسيج والملابس السورية والتي تستحق وضع وتطوير الاستراتيجيات والسياسات الصحيحة بغية اقتناصها، وأهمها:

1- يوجد احتمال كبير لزيادة حصة الشركات السورية من الملابس الجاهزة في الأسواق الدولية وبنفس مستوى المنافسة والكفاءة للدول المنافسة، وهذا بسبب إمكانية زيادة الصادرات جرّاء الاستفادة من الفرص التي قدّمتها اتفاقيات التجارة مع الدول العربية وتركيا وبعض البلدان الأوروبية وروسيا. كما أنه من المفترض في اتفاق الشراكة السورية الأوروبية واتفاقية الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وسائر الاتفاقيات أن تؤمن مستقبلاً جيداً في عدة أسواق

(1) يوجد في غرفة تجارة دمشق مكتب للترويج الخارجي من مهامه البحث عن معلومات حول الأسواق (حجم السوق- مستوى الأسعار- الزبائن- المنافسون) إلا أنه وينتجته مقابلة بعض مصدري الملابس تبين أن المعلومات التي يقدمها المكتب عامة، كما أن التواصل بين المكتب وأصحاب المصلحة لا يرقى إلى المستوى المطلوب.
المصدر: الموقع الإلكتروني www.dcc.org.sy

تقليدية، إضافةً إلى انفتاح أسواق جديدة مثل أوروبا وأمريكا الشمالية، وإقامة مشاريع مشتركة مع مصانع الملابس الأوروبية⁽¹⁾.

2- لا تزال الفرص الأخرى متاحة أمام صناعة النسيج السورية وهي العمل بمقتضى العمالة ذات التكاليف المنخفضة نسبياً المترافقة مع ازدياد الإنتاجية والكفاءة وتجهيز المقومات الملائمة مثل (الكفاءات، المرافق، البنى التحتية، والظروف المالية) بغية استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من تركيا وأوروبا. وهذا بدوره يجذب الشركاء الخارجيين والتكنولوجيا ورؤوس الأموال، ويوفر التدريب الخارجي اللازم لتطوير المهارات، وخفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية. وبهدف النجاح في مواجهة المنافسة، يقتضي الأمر أن تعمل سورية على الوصول إلى شرائح أعلى من الأسواق من خلال تصاميم ومنتجات جديدة.

3- أما على صعيد إنتاج المادة الأساسية لصناعة الملابس القطنية (الخيوط القطنية)، توجد أيضاً فرصة جيدة وهي إنتاج خيوط قطنية بجودة أعلى بهدف تلبية احتياجات السوق من منسوجات عالية الجودة تتضمن خيوط قطنية عضوية ملونة، والاستثمار في ميدان الري الحديث لتخفيض تكاليف إنتاج القطن، وتوسيع إنتاج القطن العضوي والمنتجات المتعلقة به، والاستفادة المثلى من كامل إنتاج القطن المحلي في الصناعات المحلية، وخاصةً في سلسلة المنتجات ذات القيمة المضافة العالية، والتعاون في مجال البحث العلمي لتطوير صناعة قطن حديثة وكفوءة وعصرية.

4- إمكانية نشوء بضعة تكتلات فرعية متخصصة تنتج الملابس الجيدة وإمكانية اعتماد نهج جماعي لتلبية الطلبات الضخمة.

5- انفتاح المجال أمام الشركات لتطوير واستحداث الماركات التجارية والتسويق.

6- هناك دعم متزايد للقطاع الخاص عموماً وصناعة الملابس القطنية خصوصاً.

7- هناك فرصة متاحة في الأسواق الأوروبية تتمثل في زيادة إقبال المستهلكين على الملابس المصنوعة من الخيوط الطبيعية وخاصة القطن، وتراجع الإقبال على الملابس المصنوعة من الألياف الصناعية.

(1) ملاحظة: قد تكون إمكانية الاستفادة من هذه الاتفاقيات انتقائية، وهذا يعني أن المستفيد منها بعض الشركات، وبالتحديد تلك القادرة على تلبية المتطلبات الدولية وخاصةً في قطاع المنتجات ذات القيمة العالية.

التهديدات والمخاطر:

1- نتيجةً لظاهرة العولمة فإن صناعة النسيج السورية تصبح أكثر انفتاحاً على الأسواق الدولية من حيث التدفق للداخل والخارج، ويعتبر هذا الأمر بمثابة تهديد إذا لم تتم برمجة التواجد في الأسواق الدولية بشكل تدريجي ولم يتم دعم هذا التواجد بتقوية الصناعة المحلية تدريجياً⁽¹⁾.

2- هناك تهديد ناجم عن التوقيت: تأثرت صناعة النسيج والملابس العالمية بالأزمة العالمية وستدوم هذه التأثيرات لفترة ليست بقصيرة، وهذا يعني أنه يجب على سورية القيام بإصلاحات جوهرية دراماتيكية لتكون مستعدة لدخول خضم المنافسة العالمية كلاعب أساسي عند استعادة الأسواق نشاطها، وعليها أيضاً العمل على استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر للبحث عن مواقع مناسبة عند تخفيض التكاليف. كما يشكل الزمن عامل تهديد لأنه سبق لسورية أن خسرت فرصة أخرى بعد انتهاء اتفاقية الألياف المتعددة (MFA)، وربما ينجم عن خسارة هذه الفرصة الحالية استبعاد سورية من مسرح صناعة النسيج والملابس العالمية لفترة ليست بالقصيرة.

3- الرقابة غير الكافية على جودة المواد النسيجية المستوردة ودخول منتجات غير مطابقة للمواصفات القياسية السورية⁽²⁾.

4- هنالك تهديد من تقلص مساحة الأراضي المخصصة لزراعة القطن والانخفاض في إنتاج القطن نتيجة أزمة المياه، والتكاليف العالية، والظروف غير المشجعة للمزارعين.

5- تقاوم مشكلة الافتقار إلى المهارات .

6- استمرار مشكلات التمويل، كما أن هناك تطورات سلبية بشأن الصناعة في أسواق رأس المال مما يعيق حصولها على رأس المال.⁽³⁾

(1) يمكن اعتبار الانفتاح على السوق العالمية بمثابة فرصة إلا أنه يشكل في الوقت نفسه تهديداً عندما يكون الوضع في الأسواق العالمية غير واضح وعند صعوبة دخول سلاسل القيمة العالمية.

(2) قد يتغير الأمر بعد أن تعاقبت الحكومة السورية مع شركتين للرقابة على المستوردات (منشأها، سعرها، جودتها، وكميتها) هما (SGS) السويسرية و(بيروفيريتاس) الفرنسية، وبدأ عملهما بتاريخ ٢٠١٠/٩/١.

(3) صدرت قرارات عن المصرف الصناعي من شأنها المساعدة في تطوير القطاع من حيث تسهيل عملية التمويل، إلا أنه ويرأي بعض الصناعيين الذين تمت مقابلتهم فإن فوائد الاقتراض التي تصل إلى ١٠,٥% تعتبر مرتفعة نسبياً.

٧- اقتحام المنافسين المدعومين من قبل حكوماتهم للسوق السورية، حيث تقوم الصين بتقديم دعم نسبته ١٥% عن طريق سعر الصرف، مصر ١٠%، تركيا ١٤% سابقاً بشكل مباشر وحالياً بطرق غير مباشرة^(١).

٨- السبق بالنسبة للبلدان المنافسة بالاستفادة من نظم إدارة وإنتاج متقدمة.

٩- القيود المفروضة من قبل بعض البلدان على وارداتها من الملابس، فمثلاً تتركز متطلبات شركات الاستيراد الإيطالية على المنتجات صديقة البيئة، لذلك يجب وضع الآثار البيئية في دورة إنتاج المنسوجات في الاعتبار. كما يواجه المصدرون المتطلبات الاجتماعية من قبل المستوردين الأوروبيين (الأوضاع الاجتماعية للعمالة)^(٢).

(١) مقتبس من الموقع الإلكتروني سيريستيبيس، من مقالة بعنوان: "قبل أن تذهب صناعتهم أدراج الرياح...مصنعو الألبسة والنسيج في محاولة لتقويم دعم الصادرات من البداية"، بتاريخ ١٠/٥/٢٠١٠، مع بعض التعديل.

<http://Syriasteps.com/index.php?d=190&id=50897>

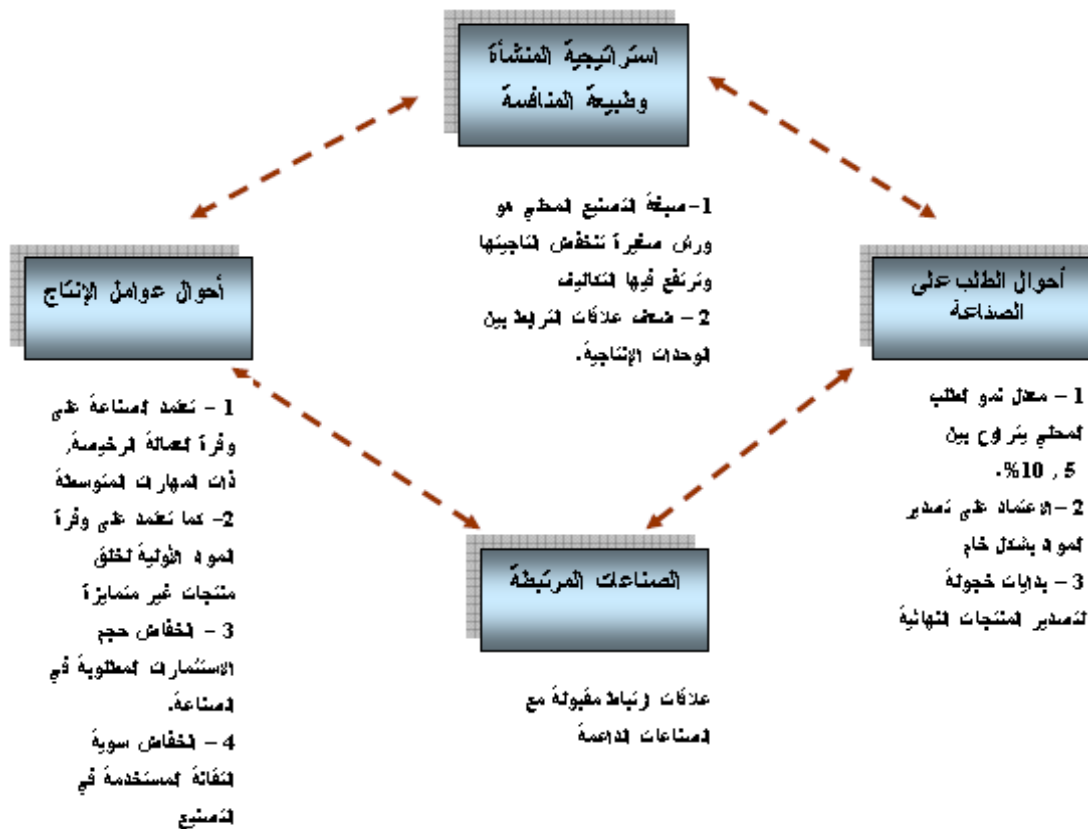
(٢) WWW.Euratex.org/ Market access requirements/2008.

ثانياً: تحليل الميزة التنافسية للملابس القطنية الجاهزة السورية حسب أسلوب بورتر

أشارت بعض الدراسات إلى أنه تتوفر في الملابس الجاهزة السورية ميزة نسبية ظاهرة ومتنامية⁽¹⁾، فقد تطورت هذه الميزة من (٠,٨٧) في العام ٢٠٠٥ إلى (٣,٥٩) في العام ٢٠٠٦، ثم إلى (٣,٦٤) في العام ٢٠٠٧، لتصل إلى (٣,٩١) في العام ٢٠٠٨. حيث يتم حساب مؤشر الميزة النسبية الظاهرة من خلال حساب قيمة الصادرات السورية وقيم الصادرات الكلية للعالم أو للمجموعات والتكتلات الاقتصادية الدولية، وفي حال كانت قيمة هذا المؤشر أكبر من واحد ($RCA > 1$) فهذا يعني وجود ميزة نسبية ظاهرة. وإن من المهم الاستفادة من وجود الميزة النسبية وتحويلها إلى ميزة تنافسية من خلال التركيز على التسويق. ويمكن التعبير عن الميزة التنافسية لصناعة الملابس القطنية السورية كما هو مبين في الشكل رقم (20):

الشكل رقم (20)

الميزة التنافسية لصناعة الملابس القطنية بحسب ماسة بورتر



المصدر: دراسة رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية في سورية، إعداد فريق عمل مشروع دعم الجاهزية التنافسية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- سورية، كانون الثاني، ٢٠٠٧، ص ١٠ (مع بعض التعديل).

(1) تقرير صادر عن هيئة تنمية وترويج الصادرات السورية حول صادرات النسيج السورية، مقتبس عن بيانات WTO، ٢٠١٠.

الفصل الثاني

دراسة عينة الدراسة وتحليلها في شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة

المبحث الأول : عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: دراسة التحليل العاملي لعناصر الدراسة

المبحث الأول : عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي في سعيه لدراسة تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية على عينة الدراسة، ومن ثم ملاحظة النتائج وإسقاطها على المجتمع المدروس. حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والمخططات البيانية للخصائص الديموغرافية.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لأسئلة الفرضيات.
- الإحصاءات الوصفية لأسئلة الفرضيات.
- اختبار الفرضيات (باستخدام اختبارات T- test لعينة أو لعينتين).
- التحليل العاملي (طريقة المكونات الأساسية) لاستخراج متغيرات التسويق الاستراتيجي الأكثر أهمية وأثراً على الأداء.

متغيرات البحث:

تم دراسة مجموعة من المتغيرات التي تمت صياغتها على شكل أسئلة ضمن قائمة الاستبيان، والتي من المحتمل أنها تجاوب على فرضيات أو تساؤلات فرضيات ومشكلة البحث، وكانت المتغيرات التالية:

أ – البيانات التعريفية أو الشخصية لوحداث المعاينة (متغيرات مستقلة) Independent variables والتي تتعلق بمايلي:

– الجنس:

ذكر – أنثى

– العمر:

أقل من ٣٠ سنة – من ٣٠ إلى ٣٩ سنة – من ٤٠ إلى ٤٩ سنة – ٥٠ سنة فأكثر

– المؤهل العلمي:

أقل من ثانوية – ثانوية – معهد – جامعة – دراسات عليا

– عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٣ سنوات – ٣ إلى ٥ سنوات – ٦ إلى ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات

ب- مجموعة من البيانات (المؤشرات) التي تقيس المتغير التابع (الأداء).

ج - مجموعة من المتغيرات (المستقلة) تعبر عن أسئلة الاستبيان (يتضمن الملحق رقم ١/ الاستبيان) وتجيب هذه الأسئلة على فرضيات الدراسة التي توزعت على عدة محاور:

- ١- المحور الأول: ويمثل تحليل الموقف الاستراتيجي ممثلاً بالأسئلة (١ - ٢٢)
- ٢- المحور الثاني: ويمثل صياغة الأهداف ممثلة بالأسئلة (٢٣ - ٣٣)
- ٣- المحور الثالث: ويمثل البدائل الاستراتيجية التسويقية ممثلة بالأسئلة (٣٤ - ٥٨)
- ٤- المحور الرابع: ويمثل تنفيذ الخطط التسويقية ممثلاً بالأسئلة (٥٩ - ٦٤)
- ٥- المحور الخامس: ويمثل الرقابة الاستراتيجية التسويقية ممثلة بالأسئلة (٦٥ - ٧٥)

وقد قام الباحث بإعطاء أوزان مرجحة لكل اختيار على مقياس ليكرت كالتالي:

المقياس	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

كما قام الباحث بمراعاة اتجاه صياغة العبارات تجاه الظاهرة البحثية بحيث تكون إيجابية تجاه الظاهرة البحثية، لذا تم تعديل الوزن المرجح للعبارات المصاغة سلبياً تجاه الظاهرة، وبلغ عدد العبارات التي تم عكس اتجاهها تسع عبارات (ملحق رقم ٢)، وذلك لتوحيد اتجاه العبارات.

صدق وثبات الاستبانة:

قام الباحث بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبانة للتأكد من صحتها وثباتها مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبانة من خلال مجموعة من المحكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات. حيث تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين للتحقق من صدقها ومدى قياسها للهدف الذي صممت من أجله، وقد اشتملت مجموعة المحكمين على أساتذة جامعيين بالإضافة إلى متخصصين في مجال التسويق وخبراء في الإحصاء كما هو موضح في الملحق رقم ٣/، وقد قام المحكمون بإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول الاستبانة ومدى ملائمتها لقياس الهدف التي صممت من أجله، وقد أخذ الباحث معظم اقتراحات المحكمين بعين الاعتبار حيث قام بحذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات، كما قام بدمج وإعادة توزيع بعض الفقرات وصولاً للشكل النهائي للاستبانة كما هو موضح في الملحق رقم ١/.

اختبار مصداقية (Validity) وموثوقية (Reliability) أداة القياس وثباتها:

تُعرف مصداقية أداة القياس بأنها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة. وبغرض التأكد من الصدق المنطقي للاستبانة ووضوحها، قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ (Cronbach's CCA)

Coefficien Alpha الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادة تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر - واحد)، وكلما اقتربت من الواحد كلما عكست قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد تم ذلك من خلال برنامج SPSS. وقد وجد الباحث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس الكلي في استبيان "تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها" هي ٩٧% وهي نسبة جيدة جداً تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة.

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****	
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	Reliability Coefficients
N of Cases = 95.0	N of Items = 75
	Alpha = .9731

وكانت بالنسبة لمتغيرات المحاور المشكلة للاستبيان كمايلي:

معامل كرونباخ	المحور
Alpha = .9016	المحور الأول: ويمثل تحليل الموقف الاستراتيجي ممثلة بالأسئلة (٢٢ - ١)
Alpha = .8183	المحور الثاني: ويمثل صياغة الأهداف ممثلة بالأسئلة (٢٣ - ٣٣)
Alpha = .9272	المحور الثالث: ويمثل البدائل الاستراتيجية التسويقية ممثلة بالأسئلة (٣٤ - 58)
Alpha = .7746	المحور الرابع: ويمثل تنفيذ الخطط التسويقية ممثلة بالأسئلة (59 - 64)
Alpha = .8878	المحور الخامس: ويمثل الرقابة الاستراتيجية التسويقية ممثلة بالأسئلة (65 - 75)

• خصائص عينة الدراسة :

يعرض الباحث في هذا الجزء الخصائص التعريفية للمستجيبين من أفراد العينة استناداً إلى إجاباتهم عن الأسئلة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات التعريفية، وكانت على النحو التالي:

١- التوزيعات التكرارية والمخططات البيانية للخصائص الديموغرافية :

• توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (١٢) توزيع العينة حسب الجنس

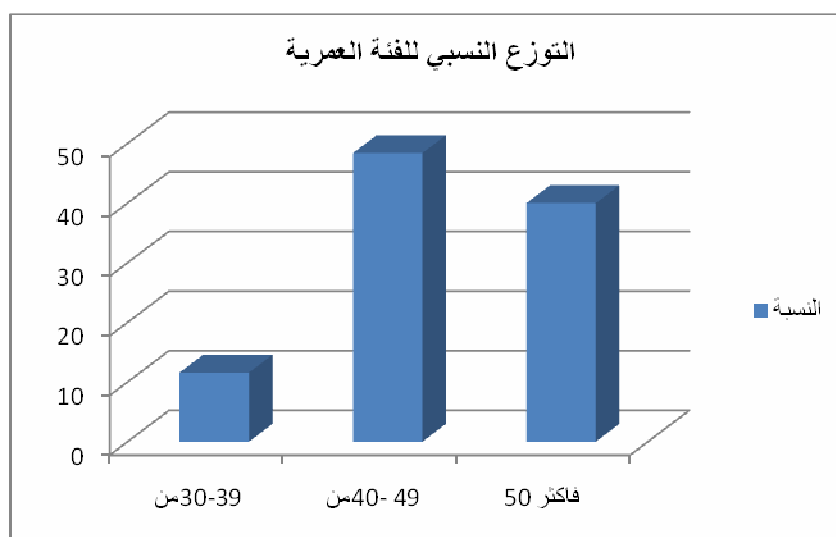
الجنس	التكرار	النسبة %
أنثى	2	2.1
ذكر	93	97.9
Total	95	100.0

من خلال بيانات الجدول السابق يتضح أن نسبة الذكور (٩٧,٩%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة وهي بذلك تفوق نسبة الإناث في العينة (٢,١%) وهذا يتفق إلى حد كبير مع التوزيع النوعي حسب الجنس لمجتمع الأعمال الصناعي في سورية، والذي يتميز بأن غالبية من الذكور.

• توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (١٣) توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من ٣٠-٣٩	11	11.6
من ٤٠-٤٩	46	48.4
٥٠ فأكثر	38	40.0
Total	95	100.0



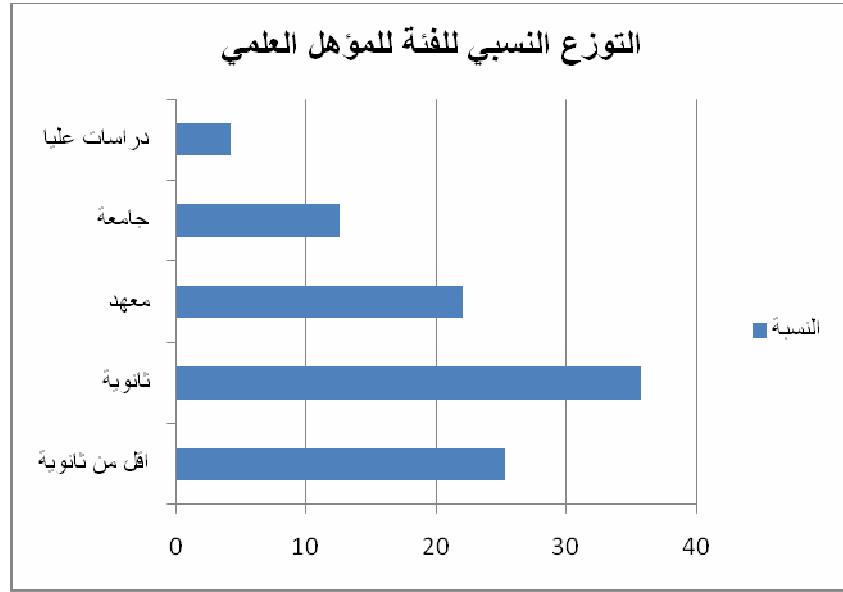
الشكل رقم (٢١) توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتضح من الجدول رقم (١٣) والشكل رقم (٢١) أعلاه أن نسبة (٨٨,٤%) من المجيبين تزيد أعمارهم عن ٤٠/ سنة، وحسب اعتقاد الباحث فإن هذا يدل على أن معظم المجيبين من فئة أصحاب الخبرة.

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (١٤) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوية	24	25.3
ثانوية	34	35.8
معهد	21	22.1
جامعة	12	12.6
دراسات عليا	4	4.2
Total	95	100.0



الشكل رقم (٢٢) التوزيع النسبي لمفردات العينة وفقاً للمؤهل العلمي

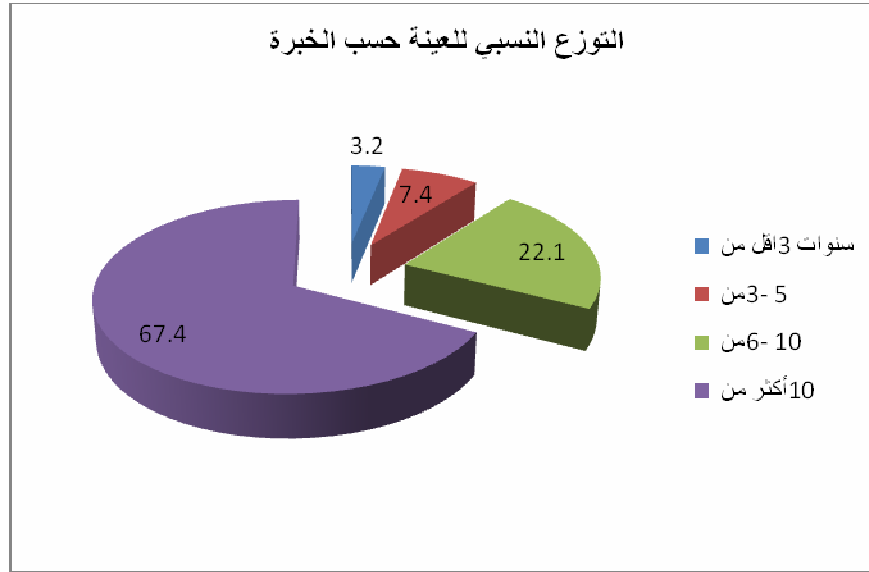
يتضح من الجدول رقم (١٤) أن نسبة (٣٥,٨%) من المجيبين في العينة يحملون شهادة ثانوية، و(٢٢,١%) يحملون شهادة معهد، بينما بلغت نسبة الذين يحملون شهادة جامعية (١٢,٦%)، في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة دراسات عليا (٤,٢%)، وبرأي الباحث يمكن اعتبار هذه النسب بمثابة مؤشر يدل على كفاءة العينة.

• توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية :

جدول رقم (١٥) توزيع العينة حسب الخبرة العملية

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من ٣ سنوات	3	3.2
٣ - ٥ سنوات	7	7.4
٦ - ١٠ سنوات	21	22.1
أكثر من ١٠ سنوات	64	67.4
Total	95	100.0

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن (٢٢,١%) من المجيبين تتراوح خبرتهم العملية بين (٦ و ١٠) سنوات، و(٦٧,٤%) من المجيبين تزيد خبرتهم العملية عن (١٠) سنوات، وهذا يعطي مؤشراً للاطمئنان للنتائج التي حصل عليها الباحث نظراً لكون معظم الإجابات قد بنيت على خبرة عملية لا بأس بها.

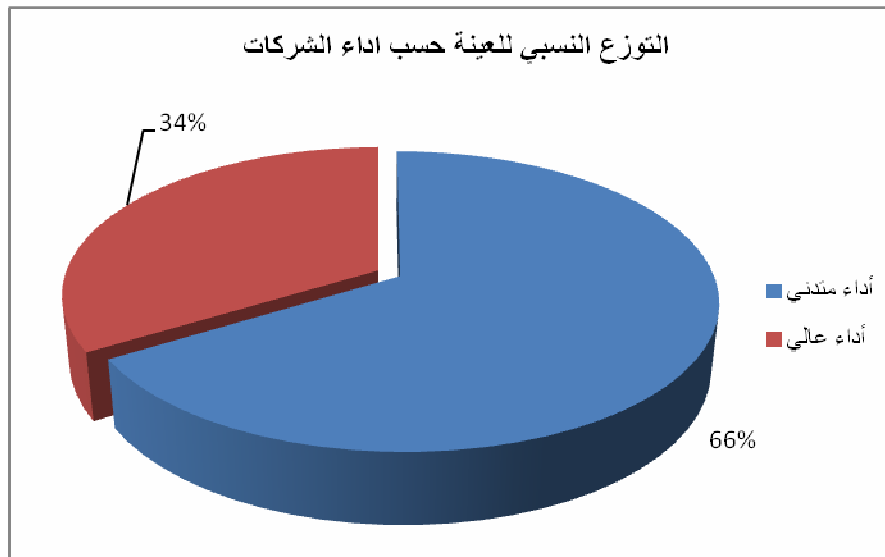


الشكل رقم (٢٣) التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقاً للخبرة العملية

• توزيع أفراد العينة حسب أداء الشركات :

جدول رقم (١٦) توزيع العينة حسب أداء الشركات

النسبة %	التكرار	الأداء
66.3	63	أداء متدني
33.7	32	أداء عالي
100.0	95	Total



الشكل رقم (٢٤) التوزيع النسبي لأفراد العينة وفقاً لأدائها

تم من خلال استمارة الاستبيان تقسيم الأداء إلى خمس مستويات (جيد جداً - جيد - متوسط - ضعيف - ضعيف جداً) بالاعتماد على أربع مؤشرات للأداء هي: الربح - حصة السوق - معدل العائد على الاستثمار - حجم المبيعات). ولتغذر الحصول على بيانات رقمية عن الأداء ومؤشراته أثناء عملية اختبار الاستبيان من خلال عرضه على عدد من الصناعيين، فقد تم تعديل السؤال المتعلق بالبيانات الرقمية لمؤشرات الأداء، وتم الاكتفاء بالسؤال عن درجات تحقيق مؤشرات الأداء كنسبة مئوية وليس قيمتها، وكما هو مبين في الجدول (١٧):

جدول رقم (١٧) - يبين مؤشرات الأداء المستخدمة في الدراسة الميدانية وكيفية قياسها

توزيع الدرجات					مؤشرات الأداء
١٠٠ - ٨١	٨٠ - ٦١	٦٠ - ٤١	٤٠ - ٢١	صفر - ٢٠	
					الربح
					حصة السوق
					معدل العائد على الاستثمار
					حجم المبيعات
جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً	تصنيف مستوى الأداء

حيث أيدت بعض الدراسات إمكانية ذلك^(١).

وقد تم وبالاغتماد على مجموعة من الدراسات اعتبار أن الشركات التي حققت أداء (جيد أو جيد جداً) في المؤشرات الأربعة هي شركات ذات أداء عالي، في حين تم اعتبار بقية الشركات ذات أداء متدنٍ، وهكذا تم التمييز بين مجموعتين من الشركات^(٢). وتظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (١٦) أن النسبة الأكبر من الشركات التي تضمنتها العينة (٦٦,٣%) هي شركات ذات أداء متدنٍ، في حين بلغت نسبة الشركات ذات الأداء العالي (٣٣,٧%). ويشير الباحث إلى أنه رغم أن هذا النوع من المقاييس يحوي بعض التحيز إلا أن بعض الدراسات أثبتت إمكانية اعتماده^(٣).

• دراسة التوزيعات التكرارية والمتوسطات للمتغيرات المتعلقة بالمحور الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي)

من خلال الجدول رقم (١٨) نعرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بالمحور الأول:

(1)- Singh, M., Mathur, I., Gleason, K.C. and Etebari, A. (2001), "An empirical examination of the trend and performance implications of business diversification", *The Journal of Business and Economic Studies*, Vol. 7 No. 2, pp. 25-51.

- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 801-14.

(2) Brooksbank, R., Kirby, D.A. and Wright, G. (1992), "Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain", *Small Business Economics*, Vol. 4 No.3, pp. 221-36.

(3) Powell, T.C. (1992), "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 119-34.

جدول رقم (١٨) توزيع بيانات العينة حسب متغيرات تحليل الموقف و مستوى الأداء للشركات

أداء الشركة					
شركات ذات أداء عالي		شركات ذات أداء متدني		الإجابة	العبارة
Col %	Count	Col %	Count		
9.4%	3	4.8%	3	غير موافق	١- نقوم شركتنا بوضع الخطة التسويقية بشكل جيد بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة
12.5%	4	17.5%	11	ليس لي رأي	
68.8%	22	60.3%	38	موافق	
9.4%	3	17.5%	11	موافق بشدة	
3.1%	1			غير موافق بشدة	٢- نقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل
3.1%	1	79.4%	50	غير موافق	
15.6%	5	11.1%	7	ليس لي رأي	
62.5%	20	9.5%	6	موافق	
15.6%	5			موافق بشدة	
		4.8%	3	غير موافق بشدة	٣- نعتد في تخطيط أنشطتنا التسويقية بشكل أساسي على الموازنة السنوية
9.4%	3	65.1%	41	غير موافق	
9.4%	3	14.3%	9	ليس لي رأي	
62.5%	20	14.3%	9	موافق	
18.8%	6	1.6%	1	موافق بشدة	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	٤- نقوم شركتنا بإجراء تحليل للمنافسين بهدف التعرف على منتجاتهم ومورديهم ووسطائهم
9.4%	3	71.4%	45	غير موافق	
28.1%	9	15.9%	10	ليس لي رأي	
56.3%	18	9.5%	6	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	٥- نقوم شركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة
3.1%	1	58.7%	37	غير موافق	
18.8%	6	20.6%	13	ليس لي رأي	
71.9%	23	12.7%	8	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	٦- نقوم بجهود منظمة لدراسة الفرص المتاحة
6.3%	2	63.5%	40	غير موافق	
21.9%	7	14.3%	9	ليس لي رأي	
62.5%	20	12.7%	8	موافق	
9.4%	3	1.6%	1	موافق بشدة	
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٧- نقوم بدراسة نقاط الضعف في الأداء الداخلي للشركة للتعرف عليها والتغلب عليها
6.3%	2	41.3%	26	غير موافق	
31.3%	10	11.1%	7	ليس لي رأي	
62.5%	20	44.4%	28	موافق	
		1.6%	1	موافق بشدة	
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٨- نستفيد من نقاط القوة الموجودة لدى الشركة لتحسين المركز التنافسي للشركة
3.1%	1	49.2%	31	غير موافق	
31.3%	10	12.7%	8	ليس لي رأي	
56.3%	18	34.9%	22	موافق	
9.4%	3	1.6%	1	موافق بشدة	
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٩- عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها
6.3%	2	61.9%	39	غير موافق	
25.0%	8	4.8%	3	ليس لي رأي	
68.8%	22	31.7%	20	موافق	
		1.6%	1	غير موافق بشدة	
12.5%	4	69.8%	44	غير موافق	١٠- عند إعداد خطة التسويق نأخذ بعين الاعتبار حصتنا من السوق
21.9%	7	12.7%	8	ليس لي رأي	
59.4%	19	15.9%	10	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
3.1%	1	58.7%	37	غير موافق	
21.9%	7	11.1%	7	ليس لي رأي	١١- تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التسويقية
9.4%	3	7.9%	5	ليس لي رأي	
62.5%	20	63.5%	40	موافق	
28.1%	9	3.2%	2	موافق بشدة	
		23.8%	15	غير موافق	

١٣- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (العمر -الدخل -التعليم -المهنة)	غير موافق بشدة	4	6.3%	7	21.9%
	غير موافق	48	76.2%	12	37.5%
	ليس لي رأي	3	4.8%	13	40.6%
	موافق	8	12.7%	3	9.4%
١٤- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين مثل (معدل الشراء -درجة الولاء للمنتج - مناسبات الشراء)	غير موافق	47	74.6%	12	37.5%
	ليس لي رأي	4	6.3%	17	53.1%
	موافق	11	17.5%		
	موافق بشدة	1	1.6%		
١٥- نتنبأ شركتنا بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون	غير موافق بشدة	1	1.6%	3	9.4%
	غير موافق	48	76.2%	14	43.8%
	ليس لي رأي	4	6.3%	14	43.8%
	موافق	10	15.9%	1	3.1%
	موافق بشدة				
١٦- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية	غير موافق بشدة	2	3.2%	2	6.3%
	غير موافق	36	57.1%	9	28.1%
	ليس لي رأي	2	3.2%	19	59.4%
	موافق	22	34.9%	2	6.3%
	موافق بشدة	1	1.6%	1	3.1%
١٧- تقوم شركتنا بدراسة عوامل البيئة الخارجية (اجتماعية - اقتصادية - سياسية -قانونية - طبيعية) لتحديد أثرها على القرارات الاستراتيجية للشركة	غير موافق	39	61.9%	9	28.1%
	ليس لي رأي	9	14.3%	18	56.3%
	موافق	14	22.2%		
	موافق بشدة	1	1.6%	4	12.5%
١٨- تقوم الشركة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بالقطاعات السوقية المستهدفة	غير موافق بشدة	1	1.6%	1	3.1%
	غير موافق	44	69.8%	9	28.1%
	ليس لي رأي	4	6.3%	19	59.4%
	موافق	13	20.6%	3	9.4%
	موافق بشدة	1	1.6%		
١٩- نراقب الأحداث المحيطة ونتفاعل معها ونعدل خططنا للتكيف معها (متأثر)	غير موافق بشدة	8	12.7%	2	6.3%
	غير موافق	46	73.0%	5	15.6%
	ليس لي رأي	7	11.1%	19	59.4%
	موافق	2	3.2%	6	18.8%
	موافق بشدة				
٢٠- نتنبأ بالمستقبل ونضع خططنا وفقاً لذلك (مؤثر)	غير موافق بشدة	5	7.9%	8	25.0%
	غير موافق	46	73.0%	8	25.0%
	ليس لي رأي	9	14.3%	15	46.9%
	موافق	3	4.8%	1	3.1%
	موافق بشدة				
٢١- تستعين الشركة غالباً بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال دراسات وبحوث السوق عند اتخاذ قرار تسويقي استراتيجي	غير موافق بشدة	5	7.9%	5	15.6%
	غير موافق	48	76.2%	12	37.5%
	ليس لي رأي	3	4.8%	15	46.9%
	موافق	7	11.1%		
٢٢- تستعمل شركتنا بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها	غير موافق بشدة	4	6.3%	2	6.3%
	غير موافق	41	65.1%	11	34.4%
	ليس لي رأي	3	4.8%	19	59.4%
	موافق	14	22.2%		
	موافق بشدة	1	1.6%		

وتمت دراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات المحور الأول فكانت

كالتالي:

جدول رقم (١٩) متوسطات متغيرات محور تحليل الموقف

أداء الشركات		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	العبارات (المتغيرات)
شركات ذات أداء عالي	شركات ذات أداء متدني		
٣,٧٨	٣,٩	المتوسط الحسابي	١- تقوم شركتنا بوضع الخطة التسويقية بشكل جيد بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة
٠,٧٥	٠,٧٣	الانحراف المعياري	
٣,٨٤	٢,٣	المتوسط الحسابي	٢- نقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل
٠,٨٥	٠,٦٤	الانحراف المعياري	
٣,٩١	٢,٤٣	المتوسط الحسابي	٣- نعتد في تخطيط أنشطتنا التسويقية بشكل أساسي على الموازنة السنوية
٠,٨٢	٠,٨٦	الانحراف المعياري	
٣,٥٩	٢,٣٢	المتوسط الحسابي	٤- نقوم شركتنا بإجراء تحليل للمنافسين بهدف التعرف على منتجاتهم ومورديهم ووسطائهم
٠,٧٦	٠,٦٩	الانحراف المعياري	
٣,٨١	٢,٣٨	المتوسط الحسابي	٥- نقوم شركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة
٠,٥٩	٠,٨١	الانحراف المعياري	
٣,٧٥	٢,٣٧	المتوسط الحسابي	٦- نقوم بجهود منظمة لدراسة الفرص المتاحة
٠,٧٢	٠,٨٧	الانحراف المعياري	
٣,٥٦	٣,٠٣	المتوسط الحسابي	٧- نقوم بدراسة نقاط الضعف في الأداء الداخلي للشركة للتعرف عليها والتغلب عليها
٠,٦٢	١	الانحراف المعياري	
٣,٧٢	٢,٨٦	المتوسط الحسابي	٨- نستفيد من نقاط القوة الموجودة لدى الشركة لتحسين المركز التنافسي للشركة
٠,٦٨	٠,٩٨	الانحراف المعياري	
٣,٦٣	٢,٦٧	المتوسط الحسابي	٩- عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها
٠,٦١	٠,٩٥	الانحراف المعياري	
٣,٥٩	٢,٤٣	المتوسط الحسابي	١٠- عند إعداد خطة التسويق نأخذ بعين الاعتبار حصتنا من السوق
٠,٨	٠,٧٨	الانحراف المعياري	
٣,٨٤	٢,٧٣	المتوسط الحسابي	١١- تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح
٠,٦٨	٠,٩٤	الانحراف المعياري	
٤,١٩	٣,٤٣	المتوسط الحسابي	١٢- تقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة- تجار تجزئة)
٠,٥٩	٠,٩٥	الانحراف المعياري	
٣,١٩	٢,٢٤	المتوسط الحسابي	١٣- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (العمر- الدخل- التعليم- المهنة)
٠,٧٨	٠,٧٦	الانحراف المعياري	
٣,٤٤	٢,٤٦	المتوسط الحسابي	١٤- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين مثل (معدل الشراء- درجة الولاء للمنتج- مناسبات الشراء)
٠,٦٧	٠,٨٤	الانحراف المعياري	
٣,٤١	٢,٣٧	المتوسط الحسابي	١٥- نتنبأ شركتنا بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون
٠,٧١	٠,٧٧	الانحراف المعياري	
٣,٦٦	٢,٧٥	المتوسط الحسابي	١٦- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية
٠,٧	١,٠٣	الانحراف المعياري	
٣,٧٨	٢,٦٣	المتوسط الحسابي	١٧- نقوم شركتنا بدراسة عوامل البيئة الخارجية (اجتماعية - اقتصادية - سياسية - قانونية - طبيعية) لتحديد أثرها على القرارات الاستراتيجية للشركة
٠,٧١	٠,٨٩	الانحراف المعياري	
٣,٧٥	٢,٥١	المتوسط الحسابي	١٨- تقوم الشركة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بالقطاعات السوقية المستهدفة
٠,٦٧	٠,٩	الانحراف المعياري	
٣,٩١	٢,٠٥	المتوسط الحسابي	١٩- نراقب الأحداث المحيطة وتتفاعل معها ونعدل خططنا للتكيف معها (مناثر)
٠,٧٨	٠,٦١	الانحراف المعياري	
٣,٢٨	٢,١٦	المتوسط الحسابي	٢٠- نتنبأ بالمستقبل ونضع خططنا وفقاً لذلك (مؤثر)
٠,٨٩	٠,٦٣	الانحراف المعياري	
٣,٣١	٢,١٩	المتوسط الحسابي	٢١- تستعين الشركة غالباً بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال دراسات وبحوث السوق عند اتخاذ قرار تسويقي استراتيجي
٠,٧٤	٠,٧٤	الانحراف المعياري	
٣,٥٣	٢,٤٨	المتوسط الحسابي	٢٢- تستعمل شركتنا بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها
٠,٦٢	٠,٩٦	الانحراف المعياري	

من خلال الجدولين السابقين يمكن تفسير إجابات الشركات كما يلي :

العبارة رقم (١): تقوم شركتنا بوضع الخطة التسويقية بشكل جيد بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة.

من خلال الجدول رقم (١٨) نجد أن غالبية الشركات في كل من الشركات ذات الأداء العالي (٧٨,٢%)، والمتدني (٧٧,٨%) قد وافقت على مضمون العبارة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأقل أداءً (٣,٩) وللشركات الأفضل أداءً (٣,٧٨) مما يدل على أن القسم الأكبر من الشركات تضع خطتها التسويقية بشكل جيد (حسب ادعائها) بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة، وقد يدل ذلك على القصور في فهم إدارات هذه الشركات لأثر عوامل البيئة الخارجية على الشركة، وينجم عن ذلك تعرض الشركات للكثير من المشكلات أثناء عملية التنفيذ نتيجة عدم إيلاء عناصر البيئة الداخلية والخارجية الاهتمام الكافي.

العبارة رقم (٢): نقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل.

نجد أن غالبية الشركات ذات الأداء المتدني (٧٩,٤%) غير موافقة على مضمون العبارة، ويؤكد هذه النتيجة أن المتوسط الحسابي بلغ (٢,٣)، في حين أن غالبية الشركات ذات الأداء العالي (٧٨,١%) موافقة على مضمون العبارة، ويؤكد ذلك أن المتوسط الحسابي بلغ (٣,٨٤). ويمكن إرجاع سبب تدني الأداء في الشركات الأقل أداءً إلى عدم قيامها بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل.

العبارة رقم (٣): نعتد في تخطيط أنشطتنا التسويقية بشكل أساسي على الموازنة السنوية.

يتبين أن نسبة كبيرة من الشركات ذات الأداء المتدني (٦٩,٩%) لا تعتمد على الموازنة السنوية في تخطيط أنشطتها، والتي تمثل الحد الأدنى للتفكير الاستراتيجي، ويؤكد هذه النتيجة أن المتوسط الحسابي بلغ (٢,٤٣)، وهذا ما يفسر تدني أداء هذه الشركات. وعلى العكس من ذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأفضل أداءً (٣,٩١)، ويشير الباحث هنا إلى أن الاقتصار على الموازنة التخطيطية السنوية قد يؤدي إلى إعداد الخطة بعيداً عن واقع السوق، وقد ينعكس ذلك سلباً على الأداء.

العبارة رقم (٤): تقوم شركتنا بإجراء تحليل للمنافسين بهدف التعرف على منتجاتهم ومورديهم ووسطائهم.

نجد أن نسبة كبيرة من الشركات الأقل أداءً (٧٤,٦%) لا تقوم بهذا الإجراء الذي يعتبر مهماً للغاية، وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٣٢)، وهذا قد يكون سبباً رئيسياً في تدني أدائها. والعكس صحيح بالنسبة للشركات الأخرى التي بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٥٩).

العبارة رقم (٥): تقوم شركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة.

من جدول المتوسطات رقم (١٩) نجد أن المتوسط الحسابي للشركات الأقل أداءً (٢,٣٨) وأن نسبة كبيرة منها (٦٨,٦%) لا تقوم بذلك، ويمكن إرجاع السبب في تدني أدائها إلى عدم اتباعها لهذا الإجراء. وعلى العكس من ذلك فالشركات الأفضل أداءً تقوم بهذا الإجراء، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٨١)، وهذا ينسجم مع ما توصلت إليه وأوصت به أدبيات التسويق الاستراتيجي.

العبارة رقم (٦): نقوم بجهود منظمة لدراسة الفرص المتاحة.

نلاحظ أن (٧١,٤%) من الشركات الأقل أداءً لا تقوم بدراسة الفرص المتاحة لها في بيئتها الخارجية، وإن عدم استغلال الفرص ينجم عنه عدم إمكانية زيادة الحصة السوقية وتراجعها بالمقارنة مع المنافسين وهو ما يتسبب بتدني أدائها. والعكس صحيح بالنسب للشركات الأفضل أداءً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٧٥).

العبارة رقم (٧): نقوم بدراسة نقاط الضعف في الأداء الداخلي للشركة للتعرف عليها والتغلب عليها.

بالنسبة للشركات الأقل أداءً يتبين من الجدول (١٨) أن إجابات الموافقين وغير الموافقين متساوية تقريباً، وبلغ المتوسط الحسابي (٣). أما الشركات الأفضل أداءً فنسبة كبير منها (٦٢,٥%) تقوم بدراسة نقاط الضعف في أدائها الداخلي، الأمر الذي يساهم في تطوير أدائها العام.

العبارة رقم (٨): نستفيد من نقاط القوة الموجودة لدى الشركة لتحسين المركز التنافسي للشركة. بالنسبة للشركات الأقل أداءً أكثر من نصف عدد الشركات (٥٠,٨%) وبمتوسط حسابي مقداره (٣) لا تستفيد من نقاط قوتها. أما الشركات الأفضل أداءً فالنسبة الأكبر منها (٦٥,٧%) تستفيد من نقاط قوتها لتحسين مركزها التنافسي وبالتالي تطوير أدائها.

العبارة رقم (٩): عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها. إن النسبة الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٦٣,٥%) لا تراعي نقاط قوتها وضعفها عند إعداد الخطط، وقد انعكس عدم الاهتمام بهذا المتغير سلباً على أدائها. بينما نجد أن غالبية الشركات ذات الأداء العالي (٦٨,٨%) تراعي هذه النقاط، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أدائها.

العبارة رقم (١٠): عند إعداد خطة التسويق نأخذ بعين الاعتبار حصتنا من السوق. يتبين من خلال إجابات الشركات الأقل أداءً أن معظمها (٧١,٤%) لا تأخذ بالحسبان حصتها من السوق عند إعداد خططها التسويقية، ويؤكد هذه النتيجة أن المتوسط الحسابي بلغ (٢,٤)، مما يؤثر سلباً على أدائها. وفي المقابل نجد أن النسبة الأكبر من الشركات الأفضل أداءً (٦٥,٧%) تأخذ ذلك بعين الاعتبار الأمر الذي انعكس إيجاباً على أدائها.

العبرة رقم (١١): تحدد الشركة القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح.

إن نسبة كبيرة من الشركات الأقل أداءً (٥٨,٧%) لا تقوم بتحديد أسواقها المستهدفة الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت جهودها التسويقية وينعكس سلباً على أدائها. والعكس صحيح بالنسبة للشركات الأفضل أداءً التي بلغت نسبة موافقتها (٧٥%) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٨٤).
العبرة رقم (١٢): تقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة..).

يتبين من إجابات الشركات الأقل أداءً أن المتوسط الحسابي بلغ (٣,٤) وأن ما نسبته (٦٦,٧%) من الشركات تقوم بتجزئة السوق وفق نوع العملاء، ويُعتبر ذلك من الأمور الإيجابية والضرورية. كما أن النسبة العظمى من الشركات الأفضل أداءً (٩٠,٦%) تقوم بهذا النوع من التجزئة، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.
العبرة رقم (١٣): تقوم الشركة بتقسيم أسواقها على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (العمر - الدخل - المهنة - التعليم).

يتبين أن (٨٢,٥%) من الشركات الأقل أداءً لا تقوم بهذا الإجراء وهذا ينعكس سلباً على أدائها كونها أهملت واحداً من أهم متغيرات التجزئة. في حين نجد أن (٤٠%) فقط من الشركات الأفضل أداءً تقوم بهذا النوع من التجزئة، و(٣٧,٥%) من الشركات ليس لها رأي محدد تجاه الموضوع، وأن المتوسط الحسابي للإجابات بلغ (٣,١٩) مما يدل على أن متوسط الإجابات تميل إلى "لا يوجد رأي محدد" وأن الممارسة الفعلية لتقسيم الأسواق على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين ضعيفة برغم وجود اتجاهات إيجابية نحوها، وبالتالي فمن الصعب معرفة أثر هذا المتغير على أداء الشركات.

العبرة رقم (١٤): تقوم الشركة بتقسيم أسواقها على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين مثل (معدل الشراء - درجة الولاء للمنتج - مناسبات الشراء).

نجد أن نسبة كبيرة من الشركات الأفضل أداءً (٧٤,٦%) لا تقوم بذلك، وقد انعكس ذلك بشكل سلبي على أدائها. في حين بلغت نسبة الشركات التي وافق مديروها على مضمون العبرة (٥٣,١%) وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٤) وقد أثر اتباع هذا الإجراء نوعاً ما بشكل إيجابي على أدائها.

العبرة رقم (١٥): تنتبأ الشركة بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملين.

تشير نتائج الجدول رقم (١٩) إلى أنه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الشركات ذات الأداء المتدني (٢,٣٧)، كما تشير نتائج الجدول رقم (١٨) إلى أن النسبة الأكبر من هذه الشركات (٧٧,٨%) لا تقوم بذلك، وينجم عن ذلك تمكين المنافسين من الاستيلاء على جزء

من الحصة السوقية للشركة وبالتالي تراجع أدائها. أما الشركات الأفضل الأداءً فإن (٤٦,٩%) منها تقوم بهذا الإجراء، في حين أن (٤٣,٨%) ليس لها رأي محدد.

العبارة رقم (١٦): تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية.

نلاحظ من الجدول (١٨) أن (٦٠,٣%) من الشركات الأقل أداءً لا تقوم بالتجزئة على أساس جغرافي، وهذا يؤثر سلباً على أدائها نظراً لإهمالها الأذواق الخاصة بالمناطق. إذ أنه حتى أصغر الدول والمدن تختلف فيها الأذواق تجاه الملابس بين المناطق المختلفة (ريف- مدينة- مناطق نامية..). في حين أن نسبة كبيرة من الشركات الأفضل أداءً (٦٥,٧%) تقوم بهذا النوع من التجزئة وهذا يدل على أهمية هذا المتغير، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (١٧): تقوم شركتنا بدراسة عوامل البيئة الخارجية (اجتماعية - اقتصادية - سياسية - قانونية - طبيعية) لتحديد أثرها على القرارات الاستراتيجية للشركة.

يتبين من خلال الجدول (١٨) أن (٦١,٩%) من الشركات الأقل أداءً لا تدرس أثر عوامل البيئة الخارجية على قراراتها الاستراتيجية، وهذا يؤثر بشكل سلبي على أدائها نظراً لجهلها بما يحيط بها من ظروف وعوامل قد تحمل الفرص أو التهديدات لها. وفي المقابل نلاحظ أن نسبة كبيرة من الشركات الأفضل أداءً (٦٨,٨%) تقوم بذلك، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (١٨): تقوم الشركة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بالقطاعات السوقية المستهدفة.

يتبين من الجدول (١٨) أن نسبة كبيرة من الشركات الأقل أداءً (٧١,٤%) لا تقوم بتقدير حجم مبيعاتها المتوقعة، ويؤدي ذلك إلى غياب الرؤية والهدف، ويؤثر سلباً على الأداء. في حين أن الشركات الأفضل أداءً في غالبيتها (٦٨,٨%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٥) تقوم بذلك، وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائها.

العبارة رقم (١٩): نراقب الأحداث المحيطة وتتفاعل معها ونعدل خططنا للتكيف معها (متأثر).

والعبارة رقم (٢٠): نتنبأ بالمستقبل ونضع خططنا وفقاً لذلك (مؤثر).

نلاحظ من خلال الجدول (١٨) أن معظم الشركات الأقل أداءً (٨٥,٧%) لا تقوم بمراقبة الأحداث المحيطة بها ولا تتفاعل معها ولا تتأثر بها، وفي نفس الوقت فإن (٨٠,٩%) منها لا تتنبأ بالمستقبل ولا تضع خططها وفق ذلك، ويؤكد ذلك أن المتوسط الحسابي لإجابات كل من العبارتين بلغ (٢,٠٥) و(٢,١٦) على التوالي، ونستنتج من ذلك أن معظم هذه الشركات لا تسلك نمط المتأثر (Reactive) ولا نمط المؤثر (Pro- active) في تخطيطها للمستقبل، ويعني ذلك أنها بعيدة كل البعد عن التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، وهذا ما أثر بشكل سلبي على أدائها. من جهة أخرى نلاحظ أن (٧٨,٢%) من الشركات الأفضل أداءً تقوم بمراقبة الأحداث المحيطة بها وتتفاعل معها وتعدل خططها للتكيف معها (أي أنها

متأثرة)، وفي نفس الوقت فإن (٥٠%) من هذه الشركات تتنبأ بالمستقبل وتضع خططها وفق ما تتبأت به، وتسلك نمط المؤثر والمبادر (Pro- active)، وهذا ينسجم مع توجه الاستراتيجية للتسويق، ويؤدي إلى تطوير الأداء.

العبرة رقم (٢١): تستعين الشركة غالباً بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال دراسات وبحوث السوق عند اتخاذ قرار تسويقي استراتيجي.

والعبرة رقم (٢٢): تستعمل شركتنا بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها.

من الجدول (١٨) نلاحظ أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٨٤,١%) لا تستعين بالمكاتب الاستشارية للقيام ببحوث التسويق، وأن (٧١,٤%) لا تستعمل بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها، مما يؤثر سلباً على أدائها. في حين أن (٤٦,٩%) من الشركات الأفضل أداءً، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣١) تستعين بالمكاتب الاستشارية، و(٥٩,٤%) منها، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٣) تستعمل بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على أدائها.

• دراسة التوزيعات التكرارية والمتوسطات للمتغيرات المتعلقة بالمحور الثاني (صياغة الأهداف):

من خلال الجدول رقم (٢٠) نعرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بالمحور الثاني:

جدول رقم (٢٠) توزع بيانات العينة حسب متغيرات لمحور صياغة الأهداف و مستوى الأداء للشركات

أداء الشركة					
شركات ذات أداء عالي		شركات ذات أداء متدني		الإجابة	العبرة
Col %	Count	Col %	Count		
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٢٣- تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل
3.1%	1	41.3%	26	غير موافق	
40.6%	13	11.1%	7	ليس لي رأي	
53.1%	17	42.9%	27	موافق	
3.1%	1	3.2%	2	موافق بشدة	٢٤- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس
3.1%	1	11.1%	7	غير موافق بشدة	
28.1%	9	63.5%	40	غير موافق	
28.1%	9	23.8%	15	ليس لي رأي	
34.4%	11	1.6%	1	موافق	٢٥- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية
6.3%	2			موافق بشدة	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	
25.0%	8	73.0%	46	غير موافق	
28.1%	9	11.1%	7	ليس لي رأي	٢٦- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل
46.9%	15	7.9%	5	موافق	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	
28.1%	9	66.7%	42	غير موافق	
40.6%	13	23.8%	15	ليس لي رأي	٢٧- تعتمد استراتيجية التسويق بالشركة على هدف زيادة القيمة للعميل
31.3%	10	1.6%	1	موافق	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	
6.3%	2	61.9%	39	غير موافق	
40.6%	13	20.6%	13	ليس لي رأي	٢٨- تقديم منتجات وخدمات متميزة
50.0%	16	9.5%	6	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	

للعلماء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين	غير موافق	29	46.0%		
	ليس لي رأي	3	4.8%	7	21.9%
	موافق	25	39.7%	21	65.6%
	موافق بشدة	4	6.3%	4	12.5%
٢٩- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات	غير موافق بشدة	2	3.2%		
	غير موافق	39	61.9%	2	6.3%
	ليس لي رأي	11	17.5%	11	34.4%
	موافق	11	17.5%	18	56.3%
	موافق بشدة			1	3.1%
٣٠- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط	غير موافق بشدة	8	12.7%		
	غير موافق	45	71.4%	1	3.1%
	ليس لي رأي	6	9.5%	3	9.4%
	موافق	4	6.3%	24	75.0%
	موافق بشدة			4	12.5%
٣١- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق الربح في المدى القريب فقط	غير موافق بشدة	5	7.9%		
	غير موافق	6	9.5%	22	68.8%
	ليس لي رأي	10	15.9%	6	18.8%
	موافق	41	65.1%	1	3.1%
	موافق بشدة	1	1.6%	3	9.4%
٣٢- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين	غير موافق بشدة	3	4.8%		
	غير موافق	39	61.9%		
	ليس لي رأي	9	14.3%	9	28.1%
	موافق	10	15.9%	20	62.5%
	موافق بشدة	2	3.2%	3	9.4%

كما يبين الجدول رقم (٢١) متوسطات وانحرافات الإجابات عن متغيرات المحور الثاني:

جدول رقم (٢١) متوسطات وانحرافات محور صياغة الأهداف

العبارة (المتغيرات)		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري		أداء الشركات	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شركات ذات أداء متدني	شركات ذات أداء عالي
٢٣- تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٣,٠٥	٣,٥٦
٢٤- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,١٦	٣,١٣
٢٥- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,١٩	٣,٢٢
٢٦- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,١٩	٣,٠٣
٢٧- تعتمد استراتيجية التسويق بالشركة على هدف زيادة القيمة للعميل		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,٣٢	٣,٥٠
٢٨- تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١,١٢	٠,٥٩
٢٩- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,٤٩	٣,٥٦
٣٠- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,١٠	٣,٩٧
٣١- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق الربح في المدى القريب فقط		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,٣٢	٣,٨٤
٣٢- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢,٥١	٣,٨١
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٠,٩٣	٠,٥٩

من خلال الجدولين السابقين يمكن تفسير إجابات الشركات كما يلي:

العبارة رقم (٢٣): تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل.

يتبين من خلال الجدول (٢٠) أن أهداف (٤٢,٩%) من الشركات الأقل أداءً لا تركز على تحقيق رضا العميل، فيما تركز أهداف (٤٦,١%) منها على تحقيق رضا العميل، وأن المتوسط الحسابي لإجابات هذه الشركات (٣,٠٥)، ويمكن أن نعزو تدني أداء هذه الشركات إلى ابتعاد أهدافها عن تحقيق رضا العميل، والذي أضحي يعتبر الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال في ظل التسويق وفق المفهوم الحديث. من جهة أخرى، تركز أهداف (٥٦,٢%) من الشركات الأفضل أداءً على تحقيق رضا العملاء، مما يدل على أهمية هذا المتغير ودوره في تطوير الأداء.

العبارة رقم (٢٤): تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس.

والعبارة رقم (٢٥): تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية.

يتبين من الجدول (٢٠) أن (٧٤,٦%) من الشركات الأقل أداءً لا تتصف أهدافها بالدقة وقابلية القياس، و(٨٠%) من هذه الشركات لا تتصف أهدافها بالتحدي الذي يدفع ويحفز المديرين والعاملين للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالشركة، والواقعية التي تضمن عدم ضياع مواردها المالية والمادية المتاحة، ولا يخفى تأثير ذلك سلبياً على أدائها. كما نجد أن (٤٠,٧%) من الشركات الأفضل أداءً لديها أهداف استراتيجية تتسم بالدقة وقابلية القياس و(٤٦,٩%) منها لديها أهداف تتسم بالتحدي والواقعية، و(٢٨,١%) منها ليس لها رأي محدد تجاه مضمون العبارتين (٢٤ و ٢٥)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,١٣) و(٣,٢٢) على التوالي، وقد يدل ذلك إلى حد ما على وجود احتمالية كبيرة لدى هذه الشركات لتحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها.

العبارة رقم (٢٦): تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل.

تشير النتائج إلى أن أهداف نسبة كبيرة من الشركات الأقل أداءً (٧٤,٦%) لا تحقق هذا المعيار الذي يدل على وجود الرؤية الاستراتيجية لديها، وقد يدل ذلك على عدم إمكانية تطوير الأداء في هذه الشركات مستقبلاً. من جهة أخرى فإن (٣١%) من الشركات الأفضل أداءً حققت هذا المعيار، و(٢٨,١%) لم تحققه، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٣)، وبالتالي فإنه من الصعب تحديد أثر هذا المتغير على أداء هذه الشركات.

العبارة رقم (٢٧): تعتمد استراتيجية التسويق بالشركة على هدف زيادة القيمة للعميل.

بلغت نسبة الشركات الأقل أداءً التي لم تعتمد على هذا النوع من الأهداف (٦٩,٨%)، وحيث أن زيادة القيمة للعميل تعتبر من المتطلبات الأساسية لتطبيق التسويق الاستراتيجي، فقد انعكس ذلك بشكل سلبي على أداء هذه الشركات. وفيما يخص الشركات الأفضل أداءً، فقد بلغت نسبة الشركات التي لديها هذا الهدف (٥٣,١%)، وبلغت نسبة الشركات التي ليس لديها

رأي محدد تجاه الموضوع (٤٠,٦%)، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٣,٥١)، ويدل ذلك نسبياً على أهمية هذا المتغير ودوره في تعزيز أداء الشركات.

العبارة رقم (٢٨): تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين

أظهرت النسب المبينة في الجدول (٢٠) أن (٤٦%) من الشركات ذات الأداء المتدني تعتقد بأن التميز في تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن مفيد في مواجهة المنافسين، في حين أن (٤٩,٢%) من هذه الشركات ترى عكس ذلك، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٣)، وقد يُستدل من ذلك بأن الشركات تركز على المنافسة السعرية في مواجهة المنافسين. أما بالنسبة للشركات الأفضل أداءً، فنلاحظ بأن غالبيتها تركز على تقديم خدمات ومنتجات متميزة وبما يؤدي إلى تمكّنها من مواجهة منافسيها والتغلب عليهم، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز.

العبارة رقم (٢٩): نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات.

والعبارة رقم (٣٠): نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط.

نجد أن النسبة الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٦٥,١%) لا تقوم بتحديد أهداف تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات، وإنما غالبيتها (٨٤,١%) تضع أهداف تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط، ويدل ذلك على قصر النظر التسويقي الاستراتيجي لديها، وانعكاس ذلك سلبياً على أدائها. في حين أن أهداف نسبة كبيرة من الشركات الأفضل أداءً (٥٩,٤%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦)، تركز على النمو المتزايد للمبيعات، كما أن معظمها (٨٧,٥%) في الوقت ذاته تضع أهداف تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط، وقد يستدل أن هناك تناقضاً بين الإجابتين إلا أنه يمكن تبرير ذلك برغبة هذه الشركات في التوسع وزيادة المبيعات، ولكن وبسبب الأزمة الاقتصادية العالمية التي سادت خلال العامين ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ فقد ازداد توجه هذه الشركات نحو هدف البقاء.

العبارة رقم (٣١): نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق الربح في المدى القريب فقط.

والعبارة رقم (٣٢): نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين.

تشير إجابات الشركات الأقل أداءً أن غالبيتها (٦٦,٧%) وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٣٢) تضع أهداف تسويقية للربح في المدى القريب فقط، ولا تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين، وينعكس ذلك بشكل سلبي على أدائها. في حين تشير إجابات الشركات الأفضل أداءً أن غالبيتها (٦٨,٨%) لا تركز في أهدافها على تحقيق الربح في المدى القريب فقط، وأن أهداف (٧١,٩%) منها تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع

العملاء والموزعين، حيث يُعتبر ذلك من متطلبات التسويق الاستراتيجي، وقد انعكس ذلك إيجابياً على الأداء.

• دراسة التوزيعات التكرارية والمتوسطات للمتغيرات المتعلقة بالمحور الثالث (تطوير الاستراتيجيات):

من خلال الجدول رقم (٢٢) نعرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بالمحور الثالث:

جدول رقم (٢٢) توزيع بيانات العينة حسب متغيرات محور تطوير الاستراتيجيات و مستوى الأداء للشركات					
أداء الشركة					
شركات ذات أداء عالي		شركات ذات أداء متدني			
Col %	Count	Col %	Count		
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٣٣- توسيع السوق الكلية يعتبر من الأولويات الاستراتيجية لشركتنا
15.6%	5	55.6%	35	غير موافق	
37.5%	12	11.1%	7	ليس لي رأي	
43.8%	14	30.2%	19	موافق	
3.1%	1	1.6%	1	موافق بشدة	٣٤- ينصبّ التركيز الاستراتيجي لشركتنا على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية
9.4%	3	1.6%	1	غير موافق بشدة	
71.9%	23	7.9%	5	غير موافق	
15.6%	5	7.9%	5	ليس لي رأي	
3.1%	1	68.3%	43	موافق	٣٥- نركز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة
		14.3%	9	موافق بشدة	
		6.3%	4	غير موافق بشدة	
6.3%	2	66.7%	42	غير موافق	
31.3%	10	9.5%	6	ليس لي رأي	٣٦- نركز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أرخص من المنتجات المنافسة
59.4%	19	17.5%	11	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
3.1%	1			غير موافق بشدة	
53.1%	17	3.2%	2	غير موافق	٣٧- نقوم شركتنا بتقديم طرق جديدة للقيام بالعمل
21.9%	7	3.2%	2	ليس لي رأي	
18.8%	6	73.0%	46	موافق	
3.1%	1	20.6%	13	موافق بشدة	
		9.5%	6	غير موافق بشدة	٣٨- تتمسك شركتنا بشكل دائم بالطرق التقليدية التي تستخدمها للقيام بالعمل
21.9%	7	68.3%	43	غير موافق	
37.5%	12	9.5%	6	ليس لي رأي	
40.6%	13	12.7%	8	موافق	
65.6%	21	23.8%	15	غير موافق	٣٩- نقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها
15.6%	5	12.7%	8	ليس لي رأي	
9.4%	3	63.5%	40	موافق	
9.4%	3			موافق بشدة	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	٣٩- نقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها
12.5%	4	71.4%	45	غير موافق	
37.5%	12	11.1%	7	ليس لي رأي	
46.9%	15	14.3%	9	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	

15.6%	5	1.6%	1	غير موافق بشدة	٤٠ - نقل منتجات منافسينا وقلما نقوم بابتكار منتجات جديدة
71.9%	23	14.3%	9	غير موافق	
9.4%	3	19.0%	12	ليس لي رأي	
3.1%	1	65.1%	41	موافق	
				موافق بشدة	٤١ - تستخدم شركتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
		33.3%	21	غير موافق بشدة	
28.1%	9	55.6%	35	غير موافق	
31.3%	10	9.5%	6	ليس لي رأي	
40.6%	13	1.6%	1	موافق	٤٢ - تستخدم شركتكم مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
		1.6%	1	غير موافق بشدة	
9.4%	3	68.3%	43	غير موافق	
21.9%	7	4.8%	3	ليس لي رأي	
65.6%	21	25.4%	16	موافق	٤٣ - تسعى الشركة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية
3.1%	1			موافق بشدة	
		9.5%	6	غير موافق بشدة	
6.3%	2	65.1%	41	غير موافق	
28.1%	9	12.7%	8	ليس لي رأي	٤٤ - يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
62.5%	20	12.7%	8	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		6.3%	4	غير موافق بشدة	
9.4%	3	61.9%	39	غير موافق	٤٥ - تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
21.9%	7	9.5%	6	ليس لي رأي	
68.8%	22	20.6%	13	موافق	
		1.6%	1	موافق بشدة	
		6.3%	4	غير موافق بشدة	٤٦ - تعدل الشركة أسعار منتجاتها بما ينسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
9.4%	3	69.8%	44	غير موافق	
21.9%	7	9.5%	6	ليس لي رأي	
65.6%	21	14.3%	9	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	٤٧ - يتم استخدام الحصة السوقية كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
		1.6%	1	غير موافق بشدة	
3.1%	1	66.7%	42	غير موافق	
31.3%	10	6.3%	4	ليس لي رأي	
62.5%	20	25.4%	16	موافق	٤٨ - يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
3.1%	1			موافق بشدة	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	
28.1%	9	68.3%	43	غير موافق	
28.1%	9	7.9%	5	ليس لي رأي	٤٩ - إن الدخول في أنشطة جديدة غير النشاط الرئيسي للشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
43.8%	14	20.6%	13	موافق	
		6.3%	4	غير موافق بشدة	
15.6%	5	58.7%	37	غير موافق	
25.0%	8	20.6%	13	ليس لي رأي	٥٠ - إن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية
56.3%	18	12.7%	8	موافق	
3.1%	1	1.6%	1	موافق بشدة	
		9.5%	6	غير موافق بشدة	
12.5%	4	63.5%	40	غير موافق	٥٠ - إن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية
37.5%	12	23.8%	15	ليس لي رأي	
50.0%	16	3.2%	2	موافق	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	
9.4%	3	69.8%	44	غير موافق	

25.0%	8	15.9%	10	ليس لي رأي	قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
62.5%	20	11.1%	7	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		6.3%	4	غير موافق بشدة	٥١- إن تصفية الوحدات أو الأنشطة أو المنتجات الخاسرة هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
		60.3%	38	غير موافق	
31.3%	10	19.0%	12	ليس لي رأي	
56.3%	18	14.3%	9	موافق	
12.5%	4			موافق بشدة	
		14.3%	9	غير موافق بشدة	٥٢- إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
18.8%	6	65.1%	41	غير موافق	
31.3%	10	12.7%	8	ليس لي رأي	
40.6%	13	7.9%	5	موافق	
9.4%	3			موافق بشدة	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	٥٣- إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
9.4%	3	58.7%	37	غير موافق	
34.4%	11	15.9%	10	ليس لي رأي	
53.1%	17	17.5%	11	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		15.9%	10	غير موافق بشدة	٥٤- إن التوسع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
31.3%	10	68.3%	43	غير موافق	
40.6%	13	6.3%	4	ليس لي رأي	
25.0%	8	9.5%	6	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٥٥- إن إضافة منتجات جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
6.3%	2	50.8%	32	غير موافق	
18.8%	6	17.5%	11	ليس لي رأي	
71.9%	23	30.2%	19	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		4.8%	3	غير موافق بشدة	٥٦- إن تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
6.3%	2	63.5%	40	غير موافق	
15.6%	5	7.9%	5	ليس لي رأي	
75.0%	24	23.8%	15	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	٥٧- إن فتح أسواق جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
9.4%	3	57.1%	36	غير موافق	
18.8%	6	11.1%	7	ليس لي رأي	
62.5%	20	28.6%	18	موافق	
9.4%	3			موافق بشدة	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	٥٨- إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
6.3%	2	60.3%	38	غير موافق	
28.1%	9	11.1%	7	ليس لي رأي	
50.0%	16	20.6%	13	موافق	
15.6%	5			موافق بشدة	

كما يُظهر الجدول رقم (٢٣) متوسطات وانحرافات الإجابات عن متغيرات المحور الثالث:

جدول رقم (٢٣) متوسطات وانحرافات متغيرات محور تطوير الاستراتيجية		
العبارة (المتغيرات)	المتوسط الحسابي	أداء الشركات

شركات ذات أداء عالي	شركات ذات أداء متدني	والانحراف المعياري	
٣,٣٤	٢,٧٥	المتوسط الحسابي	٣٣- توسيع السوق الكليّة يُعتبر من الأولويات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٧٩	٠,٩٧	الانحراف المعياري	
٣,٨٨	٢,١٤	المتوسط الحسابي	٣٤- ينصبّ التركيز الاستراتيجي لشركتنا على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية
٠,٦١	٠,٨٢	الانحراف المعياري	
٣,٥٩	٢,٣٨	المتوسط الحسابي	٣٥- تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة
٠,٦٧	٠,٨٥	الانحراف المعياري	
٣,٣٤	١,٨٩	المتوسط الحسابي	٣٦- تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أرخص من المنتجات المنافسة
٠,٩٤	٠,٦	الانحراف المعياري	
٣,١٩	٢,٢٥	المتوسط الحسابي	٣٧- تقوم شركتنا بتقديم طرق جديدة للقيام بالعمل
٠,٧٨	٠,٨	الانحراف المعياري	
٣,٧٥	٢,٦	المتوسط الحسابي	٣٨- تتمسك شركتنا بشكل دائم بالطرق التقليدية التي تستخدمها للقيام بالعمل
٠,٧٦	٠,٨٥	الانحراف المعياري	
٣,٤١	٢,٣٧	المتوسط الحسابي	٣٩- تقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها
٠,٧٦	٠,٧٧	الانحراف المعياري	
٤	٢,٤٦	المتوسط الحسابي	٤٠- نقلد منتجات منافسينا ولما نقوم بابتكار منتجات جديدة
٠,٦٢	٠,٧٦	الانحراف المعياري	
٣,١٣	١,٧٩	المتوسط الحسابي	٤١- نستخدم شركتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
٠,٨٣	٠,٦٨	الانحراف المعياري	
٣,٦٣	٢,٥٤	المتوسط الحسابي	٤٢- نستخدم شركتكم مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
٠,٧١	٠,٨٩	الانحراف المعياري	
٣,٦٣	٢,٢٩	المتوسط الحسابي	٤٣- تسعى الشركة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية
٠,٦٦	٠,٨١	الانحراف المعياري	
٣,٥٩	٢,٤٩	المتوسط الحسابي	٤٤- يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
٠,٦٧	٠,٩٥	الانحراف المعياري	
٣,٦٣	٢,٣٢	المتوسط الحسابي	٤٥- تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
٠,٧١	٠,٨	الانحراف المعياري	
٣,٦٦	٢,٥٦	المتوسط الحسابي	٤٦- تعدّل الشركة أسعار منتجاتها بما ينسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
٠,٦	٠,٨٩	الانحراف المعياري	
٣,١٦	٢,٤٦	المتوسط الحسابي	٤٧- يتم استخدام الحصة السوقية كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
٠,٨٥	٠,٨٦	الانحراف المعياري	
٣,٤٧	٢,٤٤	المتوسط الحسابي	٤٨- يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
٠,٨	٠,٨٦	الانحراف المعياري	
٣,٣٨	٢,٢١	المتوسط الحسابي	٤٩- إن الدخول في أنشطة جديدة غير النشاط الرئيسي للشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٧١	٠,٦٥	الانحراف المعياري	
٣,٥٩	٢,٣٥	المتوسط الحسابي	٥٠- إن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٧١	٠,٧٢	الانحراف المعياري	
٣,٨١	٢,٤١	المتوسط الحسابي	٥١- إن تصفية الوحدات أو الأنشطة أو المنتجات الخاسرة هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٦٤	٠,٨٢	الانحراف المعياري	
٣,٤١	٢,١٤	المتوسط الحسابي	٥٢- إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٩١	٠,٧٦	الانحراف المعياري	
٣,٥٦	٢,٤٣	المتوسط الحسابي	٥٣- إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٧٢	٠,٨٧	الانحراف المعياري	
٣	٢,١	المتوسط الحسابي	٥٤- إن التوسع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٨٤	٠,٧٨	الانحراف المعياري	
٣,٧٢	٢,٧٦	المتوسط الحسابي	٥٥- إن إضافة منتجات جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٦٣	٠,٩١	الانحراف المعياري	

٣,٧٥	٢,٥١	المتوسط الحسابي	٥٦- إن تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٦٢	٠,٩١	الانحراف المعياري	
٣,٧٢	٢,٦٥	المتوسط الحسابي	٥٧- إن فتح أسواق جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٧٧	٠,٩٤	الانحراف المعياري	
٣,٧٥	٢,٤٤	المتوسط الحسابي	٥٨- إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
٠,٨	٠,٩١	الانحراف المعياري	

من خلال الجدولين السابقين يمكن تفسير إجابات الشركات كما يلي :

العبارة رقم (٣٣): توسيع السوق الكلية يُعتبر من الأولويات الاستراتيجية لشركتنا.

يتضح من خلال الجدول (٢٢) أن العدد الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٥٧,٢%) لا تعتبر ذلك من الأولويات، وقد انعكس ذلك سلبياً على أدائها، كون توسيع السوق الكلية يعتبر من الأبعاد الاستراتيجية للتسويق، حيث يساعد في زيادة الحصة السوقية، وبالتالي مزيد من المبيعات والأداء. أما الشركات الأفضل أداءً فقد بلغت نسبة الشركات التي اعتبرت توسيع السوق الكلية من أولوياتها (٤٦,٩%)، ونسبة الشركات التي ليس لها رأي محدد تجاه هذا المتغير (٣٧,٥%)، والمتوسط الحسابي للإجابات (٣,٣٤)، مما يدل أن متوسط إجابات هذه الشركات يميل إلى "لا يوجد رأي محدد" وأن الممارسة الفعلية لتوسيع السوق الكلية ضعيفة برغم وجود اتجاهات إيجابية نحوه، وفي ضوء هذه النسب من الصعب تحديد أثر هذا المتغير على الأداء.

العبارة رقم (٣٤): ينصب التركيز الاستراتيجي لشركتنا على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية. والعبارة رقم (٣٥): تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة.

والعبارة رقم (٣٦): تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أرخص من المنتجات المنافسة.

نجد من خلال الجدول (٢٢) أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٨٢,٦%) تركز من خلال استراتيجيتها التنافسية على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية، و(٩٣,٦%) تركز في استراتيجيتها على تقديم منتجات أرخص من منتجات المنافسين، ويدل ذلك على ابتعاد هذه الشركات عن تطبيق المدخل الاستراتيجي للتسويق، وأن (٧٣%) منها لا تركز استراتيجيتها على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من منتجات المنافسين وهو ما يعتبر من الأبعاد الاستراتيجية للتسويق، وقد انعكس ذلك سلبياً على أدائها. وعلى العكس من ذلك، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لإجابات الشركات الأفضل أداءً (٣,٨٨) و(٣,٥٩) و(٣,٣٤) على التوالي، كما أن نسبة الشركات التي تركز استراتيجيتها التنافسية على التميز في المنتجات (٦٢,٥%)، وهو ما انعكس إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٣٧): تقوم شركتنا بتقديم طرق جديدة للقيام بالعمل.

والعبارة رقم (٣٨): تتمسك شركتنا بشكل دائم بالطرق التقليدية التي تستخدمها للقيام بالعمل.

نجد أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٧,٨%) لا تعمل على تقديم طرق جديدة للعمل، وأن (٦٣,٥%) منها تتمسك بالطرق التقليدية للقيام بالعمل، ونستدل من ذلك على ابتعاد هذه الشركات عن الطرق الحديثة للقيام بالعمل، وبالتالي انخفاض أدائها. في حين أن نسبة قليلة من الشركات الأفضل أداءً (١٨,٨%) تتبع الطرق التقليدية للقيام بأعمالها، ونسبة لا بأس بها منها (٤٠,٦%) تتبع وتقدم طرق جديدة للقيام بالعمل، وذلك له أثر إيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٣٩): تقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها.

والعبارة رقم (٤٠): نقلد منتجات منافسينا وقلما نقوم بابتكار منتجات جديدة.

نلاحظ أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٤,٦%) وبمتوسط حسابي مقداره (٢,٣٧) لا تقوم بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها، وإنما النسبة الأكبر منها (٦٥,١%) تقوم بتقليد منتجات المنافسين، ويعني ذلك أنها بعيدة عن مفهوم ريادة السوق، وذلك يؤدي إلى حرمانها من مزايا تقديم المنتجات الجديدة، وينعكس سلباً على أدائها. وعلى العكس من ذلك، فإن معظم الشركات الأفضل أداءً (٨٧,٥%) وبمتوسط مقداره (٤) لا تقوم بتقليد منتجات منافسيها.

العبارة رقم (٤١): تستخدم الشركة أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.

العبارة رقم (٤٢): تستخدم الشركة مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية.

بلغت نسبة الشركات الأقل أداءً التي لا تستخدم أي من نماذج تحليل محفظة الأعمال (٨٨,٩%)، كما بلغت نسبة الشركات التي لا تستخدم مصفوفة SWOT كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية (٦٩,٩%)، وحيث أن هذه الأدوات مهمة لتوليد البدائل الاستراتيجية فإن عدم استخدامها من قبل هذه الشركات قد انعكس سلباً على أدائها. والعكس صحيح بالنسبة للشركات الأفضل أداءً والتي استخدمت هذه النماذج بنسبة (٤٠,٦%)، وتحليل SWOT بنسبة (٦٨,٧%).

العبارة رقم (٤٣): تسعى الشركة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية.

من خلال الجدول (٢٢) يتبين أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٤,٦%) لا تسعى لأن يحقق البديل الاستراتيجي الذي تختاره ميزة تنافسية، ويترتب على ذلك تدني أدائها. في حين تسعى النسبة الأكبر من الشركات الأفضل أداءً (٦٥,٦%) إلى ذلك، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٤٤): يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة.
والعبارة رقم (٤٥): تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته.

والعبارة رقم (٤٦): تعدّل الشركة أسعار منتجاتها بما ينسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته.

من خلال الجدول (٢٢) يتبين أن نسبة كبيرة من الشركات الأقل أداءً (٦٨,٢%) لا تستخدم دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهدافها، كما أن البرامج الترويجية والحملات الإعلانية لغالبية الشركات (٧٦,١%) والأسعار (٦٨,٣%) لا تتسجم مع المرحلة التي تمر فيها منتجاتها في دورة حياتها، وقد أكد ذلك أن المتوسطات الحسابية لإجابات هذه العبارات تراوحت بين (٢,٣٢ و ٢,٥٦) وكل ذلك يؤثر بشكل سلبي على الأداء. وأما بالنسبة للشركات الأفضل أداءً، فإن (٦٨,٨%) منها تستخدم خيار دورة حياة المنتج، و(٦٨,٧%) تتسجم برامجها الترويجية مع المرحلة التي تمر فيها منتجاتها في دورة حياتها، و(٦٥,٦%) تعدل أسعار منتجاتها بما ينسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته، وقد أثر ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٤٨): يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة.
يتضح من خلال الجدول (٢٢) أن النسبة الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٦٥%) لا تستخدم أسلوب اختبار السوق، الذي يعتبر ركناً أساسياً للتسويق الاستراتيجي، وقد أثر ذلك سلباً على أدائها. وفي المقابل، فقد بلغت نسبة الشركات الأفضل أداءً التي تستخدم هذا الأسلوب (٥٩,٤%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٧)، مما يدل على أن متوسط إجاباتها يميل إلى "لا يوجد رأي محدد" وأن استخدام أسلوب اختبار السوق ضعيف رغم وجود اتجاهات إيجابية نحوه.

العبارة رقم (٤٩): إن الدخول في أنشطة جديدة غير النشاط الرئيسي للشركة هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

نلاحظ أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٣%) لا تعتبر الدخول في أنشطة جديدة من الخيارات الاستراتيجية، وقد يدل ذلك على إضاعة هذه الشركات لبعض الفرص المتاحة واستغلال مواردها بالشكل الأمثل. في المقابل بلغت نسبة الشركات الأفضل أداءً التي اعتبرت الدخول في أنشطة جديدة من الخيارات الاستراتيجية (٥٠%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٣٨)، وبالرغم من أن هذا الخيار يعتبر من أبعاد التسويق الاستراتيجي، كونه يساهم في توسيع السوق الكلية للشركة، إلا أنه من الصعب تحديد أثره المباشر على أداء هذه الشركات، كوننا لا نستطيع تحديد ما إذا كانت هذه الشركات قد طبقت.

العبارة رقم (٥٠): إن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

نجد أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٣%) لا تعتبر أن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لديها، ويؤدي ذلك إلى إضاعة الشركات فرصة كسب عملاء دائمين، وينعكس بشكل سلبي على أدائها. أما الشركات الأفضل أداءً، فقد بلغت نسبة الشركات التي تعتمد هذا الخيار (٦٥,٦%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٩)، وقد انعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٥١): إن تصفية الوحدات أو الأنشطة أو المنتجات الخاسرة هي من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

تشير النسب المبينة في الجدول (٢٢) إلى أن (٦٦,٦%) من الشركات الأقل أداءً لا تعتبر تصفية الوحدات أو المنتجات أو الأنشطة الخاسرة من خياراتها الاستراتيجية، وقد أكد هذه النتيجة المتوسط الحسابي للإجابات والذي بلغ (٢,٤١)، ورغم أنه من غير المقبول أن تستمر هذه الشركات في العمل بوحدات وأنشطة خاسرة، فإنه من الممكن تبرير ذلك بأزمة مؤقتة تمر بها هذه الشركات بسبب منافسة حادة، وأن لدى هذه الشركات أمل بالتغلب على هذه الأزمة، أو أن هناك صعوبة لدى الشركات في الانسحاب والخروج من الصناعة. أما الشركات الأفضل أداءً، فقد بلغت نسبة الشركات التي اعتبرت التصفية من الخيارات الاستراتيجية (٦٨,٨%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٨١)، ويعكس ذلك قدرة هذه الشركات على التحول إلى أنشطة جديدة مربحة، والتي قد تكون ناجمة عن إمكانات مالية وإدارية، وقد أثر ذلك إيجابياً على أداء هذه الشركات.

العبارة رقم (٥٢): إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

نجد أن (٧٩,٤%) من الشركات الأقل أداءً لم توافق على مضمون العبارة، وبديل ذلك على أنه يصعب على هذه الشركات التخلي عن الموردين، كون هذا الخيار يتطلب موارد مادية كبيرة قد تكون غير متوفرة لديها. كما نجد أن (٥٠%) من الشركات الأفضل أداءً تعتبر أن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هو من خياراتها الاستراتيجية، وذلك يفيد في نموها ويؤثر إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٥٣): إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

يتبين من الجدول (٢٢) أن (٦٦,٦%) من الشركات الأقل أداءً لا تعتبر أن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لديها، وإن إهمال هذا

الجانب يدل على ابتعادها عن التوجه التسويقي ويؤثر سلبياً على أدائها، وقد أكد هذه النتيجة المتوسط الحسابي الذي بلغ (٢,٤٣). أما بالنسبة للشركات الأفضل أداءً، فقد بلغت نسبة الشركات التي اعتبرت أنّ التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لديها (٥٦,٢%)، وبمتوسط حسابي مقداره (٣,٥٦)، مما يدل على أهمية هذا المتغير لديها وأثره الإيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٥٤): إنّ التوسع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

نلاحظ أن غالبية الشركات ذات الأداء المتدني (٨٤,٢%) لا تعتبر التوسع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لديها، في حين أن نسبة قليلة من الشركات الأفضل أداءً (٢٨,١%) اعتبرت ذلك من الخيارات الاستراتيجية، ونستدل من ذلك بأن الشركات عامةً بعيدة عن هذا التوجه ذو البعد الاستراتيجي، وقد يكون السبب في ذلك هو نقص الإمكانيات المالية والبشرية، أو عدم الرغبة بالمخاطرة.

العبارة رقم (٥٥): إنّ إضافة منتجات جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

اعتبرت (٥٢,٤%) من الشركات ذات الأداء المتدني أن إضافة منتجات جديدة لا تمثل إحدى خياراتها الاستراتيجية، في حين أن (٣٠,٢%) من هذه الشركات اعتبرت من الخيارات الاستراتيجية، كما بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٢,٧٦)، وحيث أن صناعة الملابس الجاهزة تتطلب التنويع والتجديد المستمر، فإنه يمكن اعتبار ذلك سبب أساسي في تدني أدائها. والعكس صحيح بالنسبة للشركات الأفضل أداءً والتي بلغت نسبتها (٧٥%) بمتوسط حسابي قيمته (٣,٧٢).

العبارة رقم (٥٦): إنّ تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

نلاحظ أن نسبة كبيرة من الشركات الأقل أداءً (٦٨,٣%) لا تعتبر أن تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لديها، وذلك له أثر سلبي كبير على مبيعاتها وبالتالي أدائها، كونه من الضروري تغيير أسعار الملابس الجاهزة بما يتناسب مع السوق الذي سيتم التوجه إليه من حيث موقعه، وطبيعة عملائه، وموسم البيع. في حين أن غالبية الشركات الأفضل أداءً (٧٨,١%) اعتبرت تغيير الأسعار من خياراتها الاستراتيجية، وقد أثر ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٥٧): إنّ فتح أسواق جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا.

بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأقل أداءً (٢,٦٥)، وتبين أن (٦٠,٣%) من هذه الشركات لا تعتبر أن فتح أسواق جديدة هو من خياراتها الاستراتيجية، ويعني ذلك عدم

اهتمام هذه الشركات بتوسيع سوقها الكلية، وبالتالي عدم زيادة مبيعاتها، وعدم تطوّر أدائها. في حين أن غالبية الشركات الأفضل أداءً (٧١,٦%) ترى أن فتح أسواق جديدة هو من خياراتها الاستراتيجية، وذلك سيؤثر بشكل إيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٥٨): إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا. من خلال الجدول (٢٢) يتبين أن القسم الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٦٨,٢%) لا يعتبر إنشاء إدارة تسويق متخصصة من الخيارات الاستراتيجية، ولذلك بالغ الأثر على الأداء، إذ أن غياب الإدارة التسويقية المتخصصة يعني الابتعاد عن التوجه التسويقي، وضعف إدارة وتخطيط الأنشطة التسويقية، وبالتالي تدني مستوى الأداء. وفي المقابل، نجد أن (٦٥,٦%) من الشركات الأفضل أداءً تعتبر إنشاء إدارة تسويق متخصصة من خياراتها الاستراتيجية، ولا بد أن يكون لذلك أثراً إيجابياً على أدائها.

• دراسة التوزيعات التكرارية والمتوسطات للمتغيرات المتعلقة بالمحور الرابع (تنفيذ الاستراتيجية):

من خلال الجدول رقم (٢٤) نعرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بالمحور الرابع:

جدول رقم (٢٤) توزع بيانات العينة حسب متغيرات محور تنفيذ الاستراتيجية و مستوى الأداء للشركات

أداء الشركة					
شركات ذات أداء عالي		شركات ذات أداء متدني			
Col %	Count	Col %	Count		
		11.1%	7	غير موافق بشدة	٥٩- يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة
28.1%	9	60.3%	38	غير موافق	
		19.0%	12	ليس لي رأي	
65.6%	21	9.5%	6	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		1.6%	1	غير موافق بشدة	٦٠- يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة
6.3%	2	38.1%	24	غير موافق	
12.5%	4	14.3%	9	ليس لي رأي	
71.9%	23	46.0%	29	موافق	
9.4%	3			موافق بشدة	
		4.8%	3	غير موافق بشدة	٦١- يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في الشركة
3.1%	1	47.6%	30	غير موافق	
28.1%	9	17.5%	11	ليس لي رأي	
53.1%	17	30.2%	19	موافق	
15.6%	5			موافق بشدة	
		12.7%	8	غير موافق بشدة	٦٢- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
18.8%	6	54.0%	34	غير موافق	
18.8%	6	7.9%	5	ليس لي رأي	
59.4%	19	25.4%	16	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		9.5%	6	غير موافق بشدة	٦٣- تتوفر لدى الشركة الأنظمة
3.1%	1	69.8%	44	غير موافق	

31.3%	10	11.1%	7	ليس لي رأي	الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات
59.4%	19	9.5%	6	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		9.5%	6	غير موافق بشدة	٦٤- يوجد في شركتكم توافق بين الاستراتيجية والتنظيمي
12.5%	4	74.6%	47	غير موافق	
37.5%	12	7.9%	5	ليس لي رأي	
43.8%	14	7.9%	5	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	

كما يُظهر الجدول رقم (٢٥) متوسطات وانحرافات الإجابات عن متغيرات المحور الرابع:
جدول رقم (٢٥) متوسطات محور تنفيذ الاستراتيجية

أداء الشركات		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	العبارات (المتغيرات)
شركات ذات أداء عالي	شركات ذات أداء متدني		
٣,٥	٢,٢٧	المتوسط الحسابي	٥٩- يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة
٠,٩٨	٠,٧٩	الانحراف المعياري	
٣,٨٤	٣,٠٥	المتوسط الحسابي	٦٠- يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة
٠,٦٨	٠,٩٦	الانحراف المعياري	
٣,٨١	٢,٧٣	المتوسط الحسابي	٦١- يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في الشركة
٠,٧٤	٠,٩٥	الانحراف المعياري	
٣,٤٧	٢,٤٦	المتوسط الحسابي	٦٢- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
٠,٨٤	١,٠١	الانحراف المعياري	
٣,٦٩	٢,٢١	المتوسط الحسابي	٦٣- تتوفر لدى الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجية
٠,٦٤	٠,٧٤	الانحراف المعياري	
٣,٤٤	٢,١٤	المتوسط الحسابي	٦٤- يوجد في شركتكم توافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي
٠,٨	٠,٦٩	الانحراف المعياري	

من خلال الجدولين السابقين يمكن تفسير إجابات الشركات كما يلي:

العبارة رقم (٥٩): يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة.

تشير النتائج المبينة في الجدول (٢٤) إلى أن النسبة الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٧١,٤%) لا يوجد في هيكلها التنظيمي قسم مسؤول عن بحوث التسويق، ولا شك أن هذا له أثر سلبي على أداء هذه الشركات. في حين بلغت نسبة الشركات الأفضل أداءً التي يوجد في هيكلها التنظيمي قسم مسؤول عن بحوث التسويق (٧١,٩%) وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٦٠): يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة.

تراوحت إجابات الشركات الأقل أداءً بين الموافق (٤٦%) وغير الموافق (٣٩,٧%)، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات (٣,٠٥)، الأمر الذي يدل على أنه وإن كانت بعض هذه الشركات لديها تبادل للمعلومات بين أقسامها وإداراتها فإن هذا التبادل قليل نسبياً، ولهذا أثر سلبي على أدائها كونه لا يتم تحقيق الربط بين الأفراد والأنشطة اللازمين لعملية التنفيذ.

العبارة رقم (٦١): يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في الشركة. نجد من خلال الجدول (٢٥) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الشركات ذات الأداء الأقل (٢,٧٣)، وأنه لا يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في (٥٢%) منها، في حين أن التعاون موجود في (٣٠,٢%) من الشركات، وإن غياب التعاون بين إدارة التسويق وبقية الإدارات في الشركة يضعف عملية الاتصال وينعكس سلباً على إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في التصميم والإنتاج والتسعير. في المقابل نجد أن (٦٨,٧%) من الشركات الأفضل أداءً لديها تعاون بين إدارة التسويق وبقية الإدارات، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٦٢): تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات. يتبين من خلال الجدول (٢٤) أن النسبة الأكبر من الشركات الأقل أداءً (٦٦,٧%) لا تتوفر لديها المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، وقد يكون السبب في ذلك عائد إلى طبيعة نظام الإدارة العائلية في هذه الشركات، كما يمكن أن يكون عائداً إلى نقص التأهيل والتدريب في مجال الإدارة ومهاراتها، وقد أثر ذلك سلباً على أداء هذه الشركات. أما بالنسبة للشركات الأفضل أداءً، فإن (٦٨,٧%) منها لديها المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات، ولا شك أن لهذا أثره الإيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٦٣): تتوفر لدى الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات.

يتبين أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٩,٣%) لا تتوفر لديها الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجياتها، مما يدل على أنها ما زالت تتبع أنظمة قديمة تحول دون إمكانية تطوير منتجاتها وجودتها، وتطوير أساليب التسويق لديها، وقد انعكس ذلك سلباً على أداء هذه الشركات. أما الشركات الأفضل أداءً، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٦٩)، ويتوفر لدى (٦٥,٧%) منها الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ استراتيجياتها، وهذا ما أثر بشكل إيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٦٤): يوجد في الشركة توافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي. من خلال الجدول (٢٤) نجد أن معظم الشركات الأقل أداءً (٨٤,١%) لا يوجد لديها توافق بين استراتيجياتها وهيكلها التنظيمي، وقد يكون السبب في ذلك هو أن الهياكل التنظيمية المستخدمة لا تساعد في التنفيذ، أو أنها غير قابلة للاستجابة للظروف المتغيرة، وربما كان ذلك عائداً إلى عدم انسجام الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية مع الهيكل الداخلي للعمل لديها. أما الشركات الأفضل أداءً، فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٤٤)، وبلغت نسبة تلك التي لديها توافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي (٥٠,١%) في حين أن (٣٧,٥%) من هذه

الشركات لم يكن لديها رأي محدد تجاه الموضوع، وبما أن متوسط الإجابات يميل إلى "لا يوجد رأي محدد" فهذا يعني أن التوافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي لدى هذه الشركات ضعيف نسبياً.

• دراسة التوزيعات التكرارية والمتوسطات للمتغيرات المتعلقة بالمحور الخامس (الرقابة الاستراتيجية):

من خلال الجدول رقم (٢٦) نعرض التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للإجابات المتعلقة بالمحور الخامس:

جدول رقم (٢٦) توزع بيانات العينة حسب متغيرات محور الرقابة الاستراتيجية و مستوى الأداء للشركات					
أداء الشركة					
شركات ذات أداء عالي		شركات ذات أداء متدني			
Col %	Count	Col %	Count		
		11.1%	7	غير موافق بشدة	٦٥- يتيح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لدى الشركة تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
15.6%	5	68.3%	43	غير موافق	
37.5%	12	11.1%	7	ليس لي رأي	
43.8%	14	9.5%	6	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	٦٦- يركز نظام رقابة الاستراتيجية في الشركة على جوانب الأداء بعيدة المدى
9.4%	3	57.1%	36	غير موافق	
34.4%	11	22.2%	14	ليس لي رأي	
53.1%	17	12.7%	8	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
6.3%	2	54.8%	34	غير موافق	٦٧- تقوم الشركة بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة
15.6%	5	22.6%	14	ليس لي رأي	
56.3%	18	21.0%	13	موافق	
21.9%	7	1.6%	1	موافق بشدة	
		3.2%	2	غير موافق بشدة	
3.1%	1	55.6%	35	غير موافق	٦٨- تتخذ الشركة الإجراءات التصحيحية إذا لزمنا بحيث تهين الظروف للشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
31.3%	10	20.6%	13	ليس لي رأي	
59.4%	19	20.6%	13	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		14.3%	9	غير موافق بشدة	
15.6%	5	58.7%	37	غير موافق	٦٩- تعتمد الشركة على نظام للمعلومات التسويقية بمدىها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات
28.1%	9	20.6%	13	ليس لي رأي	
56.3%	18	6.3%	4	موافق	
		7.9%	5	غير موافق بشدة	
3.1%	1	57.1%	36	غير موافق	
37.5%	12	15.9%	10	ليس لي رأي	٧٠- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصلهم السوقية
53.1%	17	19.0%	12	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		9.5%	6	غير موافق بشدة	
3.1%	1	60.3%	38	غير موافق	
28.1%	9	23.8%	15	ليس لي رأي	٧١- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين
68.8%	22	6.3%	4	موافق	
		17.5%	11	غير موافق بشدة	

15.6%	5	55.6%	35	غير موافق	نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقنية
21.9%	7	22.2%	14	ليس لي رأي	
56.3%	18	4.8%	3	موافق	
6.3%	2			موافق بشدة	
		12.7%	8	غير موافق بشدة	٧٣- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد
9.4%	3	66.7%	42	غير موافق	
43.8%	14	15.9%	10	ليس لي رأي	
43.8%	14	4.8%	3	موافق	
3.1%	1			موافق بشدة	
		14.5%	9	غير موافق بشدة	٧٤- يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركة بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية
21.9%	7	62.9%	39	غير موافق	
21.9%	7	19.4%	12	ليس لي رأي	
43.8%	14	3.2%	2	موافق	
12.5%	4			موافق بشدة	
		15.9%	10	غير موافق بشدة	٧٥- تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار
9.4%	3	57.1%	36	غير موافق	
21.9%	7	19.0%	12	ليس لي رأي	
56.3%	18	7.9%	5	موافق	
12.5%	4			موافق بشدة	

كما يُظهر الجدول رقم (٢٧) متوسطات وانحرافات الإجابات لمتغيرات المحور الخامس:
جدول رقم (٢٧) متوسطات وانحرافات محور الرقابة الاستراتيجية

أداء الشركات		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	العبارات (المتغيرات)
شركات ذات أداء متدني	شركات ذات أداء عالي		
٣,٣٤	٢,١٩	المتوسط الحسابي	٦٥- يتيح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لدى الشركة تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
٠,٧٩	٠,٧٦	الانحراف المعياري	
٣,٥٦	٢,٤	المتوسط الحسابي	٦٦- يركز نظام رقابة الاستراتيجية في الشركة على جوانب الأداء بعيدة المدى
٠,٧٢	٠,٨١	الانحراف المعياري	
٣,٩٤	٢,٦٩	المتوسط الحسابي	٦٧- تقوم الشركة بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة
٠,٨	٠,٨٦	الانحراف المعياري	
٣,٦٩	٢,٥٩	المتوسط الحسابي	٦٨- تتخذ الشركة الإجراءات التصحيحية إذا لزمته بحيث تهيئ الظروف للشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
٠,٦٤	٠,٨٥	الانحراف المعياري	
٣,٤١	٢,١٩	المتوسط الحسابي	٦٩- تعتمد الشركة على نظام للمعلومات التسويقية يمدّها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات
٠,٧٦	٠,٧٦	الانحراف المعياري	
٣,٦٣	٢,٤٦	المتوسط الحسابي	٧٠- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصصهم السوقية
٠,٦٦	٠,٨٩	الانحراف المعياري	
٣,٦٦	٢,٢٧	المتوسط الحسابي	٧١- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين
٠,٥٥	٠,٧٢	الانحراف المعياري	
٣,٥٣	٢,١٤	المتوسط الحسابي	٧٢- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقنية
٠,٨٤	٠,٧٦	الانحراف المعياري	
٣,٤١	٢,١٣	المتوسط الحسابي	٧٣- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد
٠,٧١	٠,٦٨	الانحراف المعياري	
٣,٤٧	٢,١١	المتوسط الحسابي	٧٤- يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركة بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية
٠,٩٨	٠,٦٨	الانحراف المعياري	
٣,٧٢	٢,١٩	المتوسط الحسابي	٧٥- تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار
٠,٨١	٠,٨	الانحراف المعياري	

من خلال الجدولين (٢٦) و (٢٧) يمكن تفسير إجابات الشركات كما يلي:

العبارة رقم (٦٥): يتيح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لدى الشركة تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

تشير نتائج الجدول (٢٦) إلى أن نظام رقابة الاستراتيجية لدى غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٩,٤%) لا يزودها بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ويمكن أن يكون ذلك ناجماً عن عدم وجود هذا النظام أصلاً لدى هذه الشركات أو أنه موجود ولكنه غير فعال، وقد أثر ذلك سلباً على أداء هذه الشركات بسبب غياب المعلومات حول الانحراف في الأداء وبالتالي التأخر باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. أما الشركات الأفضل أداءً فقد بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٣٤)، وبلغت نسبة الشركات التي يتيح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لديها تزويدها بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب (٤٦,٩%)، في حين بلغت نسبة الشركات التي ليس لها رأي محدد تجاه الموضوع (٣٧,٥%)، وبالتالي فإنه من الصعب التنبؤ بوجود علاقة مباشرة بين إتاحة النظام الرقابي لهذه الشركات لإمكانية تزويدها بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وبين أدائها.

العبارة رقم (٦٦): يركز نظام رقابة الاستراتيجية في الشركة على جوانب الأداء بعيدة المدى. من خلال الجدول (٢٧) يتبين أن المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأقل أداءً بلغ (٢,٤)، وأن نظام رقابة الاستراتيجية لدى (٦٥%) منها لا يركز على جوانب الأداء بعيدة المدى، وقد انعكس ذلك سلباً على أداء هذه الشركات. في حين أن (٥٦,٢%) من الشركات الأفضل أداءً لديها نظام لرقابة الاستراتيجية يركز على جوانب الأداء بعيدة المدى، وقد أكد ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (٣,٥٦)، ولهذا أثره الإيجابي على أداء الشركات.

العبارة رقم (٦٧): تقوم الشركة بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة. تشير نتائج الجدول (٢٦) إلى أن (٥٤,٨%) من الشركات الأقل أداءً لا تقوم بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة، في حين أن (٢٢,٦%) من هذه الشركات تقوم بذلك، كما بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الشركات (٢,٦٩)، أي أن النسبة الأكبر من الشركات لا تقوم بتحديد الانحرافات عن الخطة، وبالتالي فهي لن تتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب، وهذا له أثر سلبي على الأداء. أما الشركات الأفضل أداءً، فإن النسبة الأكبر منها (٧٨,٢%) منها تقوم بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

العبارة رقم (٦٨): تتخذ الشركة الإجراءات التصحيحية إذا لزم بحيث تهيئ الظروف للشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

نجد من خلال الجدول (٢٦) أن (٥٨,٨%) من الشركات الأقل أداءً لا تتخذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم، في حين أن (٢٠,٦%) فقط تقوم بذلك، وأن المتوسط الحسابي للإجابات

بلغ (٢,٥٩)، وينجم عن عدم القيام بهذا الإجراء الاستمرار في الانحراف وتأثر الأداء سلباً. أما الشركات الأفضل أداءً، فالنسبة الأكبر منها (٦٥,٧%) تتخذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم، مما يتيح لها تهيئة الظروف لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وينعكس بشكل إيجابي على أدائها.

العبارة رقم (٦٩): تعتمد الشركة على نظام للمعلومات التسويقية يمدّها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات.

والعبارة رقم (٧٠): تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصصهم السوقية.

والعبارة رقم (٧١): تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين.

والعبارة رقم (٧٢): تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة.

والعبارة رقم (٧٣): تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد.

يتبين من الجدول (٢٧) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأقل أداءً عن هذه العبارات تراوحت بين (٢,١٣ و ٢,٤٦)، وأن غالبية الشركات (٧٣%) لا تعتمد نظام للمعلومات التسويقية، و(٦٥%) منها لا تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصصهم السوقية، و(٦٩,٨%) لا تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين، و(٧٣,١%) لا تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة، ومعظمها (٧٩,٤%) لا تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد، وهذا يحول دون تمكّنها من تحديث معلوماتها حول القضايا التجارية والأسواق والزبائن والمنافسين، ويعيق عملية تطوير الأداء.

في المقابل نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأفضل أداءً تراوحت بين (٣,٤١ و ٣,٦٦)، كما نجد أن (٥٦,٣%) من هذه الشركات تعتمد على نظام للمعلومات التسويقية يمدّها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات، و(٥٩,٤%) منها تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصصهم السوقية، و(٦٨,٨%) تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين، و(٦٢,٦%) تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة، و(٤٦,٩%) من الشركات فقط تستخدم نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد، وذلك من شأنه دعم عملية تطوير الأداء.

العبارة رقم (٧٤): يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركة بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية.

تشير النتائج المبينة في الجدول (٢٧) إلى أنه بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأقل أداءً (٢,١١)، وبلغت نسبة الشركات التي لا يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبلها بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية (٧٧,٤%)، ويؤدي ذلك إلى استمرار هذه الشركات في ارتكاب نفس الأخطاء، ويؤثر سلباً على أدائها. في المقابل، بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات الشركات الأفضل أداءً (٣,٤٧)، وبلغت نسبة الشركات التي يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبلها بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية (٥٦,٣%)، وبالتالي فإن دور النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركات بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية هو دور ضعيف، ورغم وجود اتجاهات إيجابية نحوه.

العبارة رقم (٧٥): تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار.

نجد أن غالبية الشركات الأقل أداءً (٧٣%) لا تقوم بقياس رضا عملائها باستمرار، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات هذه الشركات (٢,١٩)، وينجم عن ذلك عدم تمكنها من استغلال مواردها، وعدم قدرتها على تلبية متطلبات زبائنهم، مما يؤثر سلباً على أدائها. في حين بلغت نسبة الشركات الأفضل أداءً التي تقوم بقياس رضا عملائها باستمرار (٦٨,٨%)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجاباتها (٣,٧٢)، وقد انعكس ذلك إيجابياً على أدائها.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف.

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف.

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف.

قام الباحث بدراسة هذه الفرضية على مستوى أداء الشركات باستخدام اختبار Independent T- test لإيجاد الفروق بين الشركات، وقد تم باستخدام برنامج SPSS الحصول على الجدول رقم (٢٨) التالي:

جدول رقم (٢٨) اختبار العينات المستقل للفرضية الأولى Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances (اختبار Leven لتساوي التباين)									
t-test for Equality of Means (اختبار t في حال تساوي المتوسطات)									
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	
Upper	Lower								
-0.994	-1.16	.04396	-1.0819	.000	93	-24	.099	2.781	Equal variances assumed
-1.00	-1.16	.04093	-1.0819	.000	75.62	-26			Equal variances not assumed

من خلال الجدول (٢٨) نجد أن معنوية الاختبار $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية التي حددها الباحث $\text{sig}=0.05$ في حال اختبار t- test تساوي المتوسطات⁽¹⁾، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أي أننا نرفض فرضية العدم ونتبنى البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف"، وهذا ما يبينه جدول المتوسطات رقم (٢٩) والذي يتبين منه أن متوسط الرأي للشركات ذات الأداء المتدني 2.575 بانحراف معياري ٠,٢١٥، بينما متوسط الشركات ذات الأداء العالي ٣,٦٥٧٧ بانحراف معياري ٠,١٧.

(1) يفيد اختبار تساوي المتوسطات في اكتشاف وجود فروق جوهرية Significant difference لمتوسط المجتمع عن قيمة ثابتة، إضافة لإمكانية تقدير فترة الثقة لمتوسط المجتمع.

جدول رقم (٢٩) متوسطات الفرضية الأولى Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	أداء الشركات	
.02717	.21569	2.5758	63	شركات ذات أداء متدني	محور تحليل الموقف الاستراتيجي
.03061	.17318	3.6577	32	شركات ذات أداء عالي	

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بصياغة الأهداف التسويقية الاستراتيجية.

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بوضع الأهداف التسويقية الاستراتيجية .

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بوضع الأهداف التسويقية الاستراتيجية.

قام الباحث بدراسة هذه الفرضية على مستوى أداء الشركات باستخدام اختبار

Independent T- test لإيجاد الفروق بين الشركات، وقد تم باستخدام برنامج SPSS الحصول على الجدول رقم (٣٠) التالي:

جدول رقم (٣٠) اختبار العينات المستقل للفرضية الثانية Independent Samples Test

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-1.008	-1.2344	.05693	-1.1214	.000	93	-19.6	.381	.776	Equal variances assumed	محور صياغة الأهداف
-1.01	-1.2301	.05455	-1.1214	.000	70.09	-20.5			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول (٣٠) نجد أن معنوية الاختبار $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية التي حددها الباحث $\text{sig}=0.05$ في حال اختبار t -test تساوي المتوسطات، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أي أننا نرفض فرضية العدم ونتبنى الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بصياغة الأهداف التسويقية الاستراتيجية"، وهذا ما يبينه جدول المتوسطات رقم (٣١) الذي يتبين منه أن متوسط الرأي للشركات ذات الأداء المتدني 2.43 بانحراف معياري ٠,٢٧٢ بينما متوسط الشركات ذات الأداء العالي ٣,٥٥ بانحراف معياري ٠,٢٣٩.

جدول رقم (٣١) متوسطات الفرضية الثانية Group Statistics

أداء الشركات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
شركات ذات أداء متدني	63	2.4317	.27287	.03438
شركات ذات أداء عالي	32	3.5531	.23960	.04236

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية اختيار وتصميم استراتيجيات التسويق.

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية اختيار وتصميم استراتيجيات التسويق.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية اختيار وتصميم استراتيجيات التسويق.

قام الباحث بدراسة هذه الفرضية على مستوى أداء الشركات باستخدام اختبار Independent T- test لإيجاد الفروق بين الشركات، وقد تم باستخدام برنامج SPSS الحصول على الجدول رقم (٣٢) التالي:

جدول رقم (٣٢) اختبار العينات المستقل للفرضية الثالثة Independent Samples Test

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-1.074	-1.253	.04494	-1.1642	.000	93	-25.9	.175	1.871	Equal variances assumed	محور تطوير الاستراتيجيات التسويقية
-1.081	-1.247	.04178	-1.1642	.000	75.920	-27.8			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول (٣٢) نجد أن معنوية الاختبار $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية التي حددها الباحث $\text{sig}=0.05$ في حال اختبار t- test تساوي المتوسطات، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أي أننا نرفض فرضية العدم ونبني الفرضية البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية اختيار وتصميم استراتيجيات التسويق"، وهذا واضح في الجدول رقم (٣٣) حيث نجد أن متوسط الرأي للشركات ذات الأداء المتدني 2.37 بانحراف معياري ٠,٢٢ بينما متوسط الشركات ذات الأداء العالي ٣,٥٣ بانحراف معياري ٠,١٧.

جدول رقم (٣٣) متوسطات الفرضية الثالثة Group Statistics

أداء الشركات	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
شركات ذات أداء متدني	63	2.3742	.22075	.02781
شركات ذات أداء عالي	32	3.5385	.17639	.03118

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية تنفيذ استراتيجيات التسويق.

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية تنفيذ استراتيجيات التسويق

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية تنفيذ استراتيجيات التسويق.

قام الباحث بدراسة هذه الفرضية على مستوى أداء الشركات باستخدام اختبار Independent T- test لإيجاد الفروق بين الشركات، وقد تم باستخدام برنامج SPSS الحصول على الجدول رقم (٣٤) التالي:

جدول رقم (٣٤) اختبار العينات المستقل للفرضية الرابعة Independent Samples Test

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-1.33	-.966	.09172	-1.1488	.000	93	-12.5	.421	.653	Equal variances assumed	محور تنفيذ الخطط التسويقية
-1.33	-.966	.09112	-1.1488	.000	63.551	-12.6			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول (٣٤) نجد أن معنوية الاختبار $\text{sig}=0.000$ وهي أصغر من مستوى المعنوية التي حددها الباحث $\text{sig}=0.05$ في حال اختبار t- test تساوي المتوسطات، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أي أننا نرفض فرضية العدم ونتبنى البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية تنفيذ استراتيجيات التسويق"، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (٣٥) حيث نجد أن متوسط الرأي للشركات ذات الأداء المتدني 2.47 بانحراف معياري ٠,٤٢٥ بينما الشركات ذات الأداء العالي ٣,٦٢٥ بانحراف معياري ٠,٤١٦.

جدول رقم (٣٥) متوسطات الفرضية الرابعة Group Statistics

أداء الشركة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
شركات ذات أداء متدني	63	2.4762	.42529	.05358
شركات ذات أداء عالي	32	3.6250	.41694	.07370

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية للتسويق.

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية للتسويق.

الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية للتسويق.

قام الباحث بدراسة هذه الفرضية على مستوى أداء الشركات باستخدام اختبار Independent T – test لإيجاد الفروق بين الشركات، وقد تم باستخدام برنامج SPSS الحصول على الجدول رقم (٣٦) التالي:

جدول رقم (٣٦) اختبار العينات المستقل للفرضية الخامسة Independent Samples Test

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-1.1370	-1.392	.06441	-1.2650	.000	93	-19.6	.163	1.98	Equal variances assumed	محور الرقابة الاستراتيجية التسويقية
-1.1225	-1.407	.07085	-1.2650	.000	48.928	-17.8			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول (٣٦) نجد أن معنوية الاختبار sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية التي حددها الباحث sig=0.05 في حال اختبار t – test تساوي المتوسطات، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أي أننا نرفض فرضية العدم ونتبنى البديلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية للتسويق"، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (٣٧) والذي يتبين منه أن متوسط الرأي للشركات ذات الأداء المتدني 2.306 بانحراف معياري ٠,٢٦ بينما متوسط الشركات ذات الأداء العالي ٣,٥٧ بانحراف معياري ٠,٣٥٤.

جدول رقم (٣٧) متوسطات الفرضية الخامسة Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	أداء الشركات	
.03318	.26334	2.3061	63	شركات ذات أداء متدني	محور الرقابة
.06261	.35415	3.5710	32	شركات ذات أداء عالي	الاستراتيجية التسويقية

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات ذات الأداء المتدني والشركات ذات الأداء العالي في تطبيق التسويق الاستراتيجي.

فرضية العدم: لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات ذات الأداء المتدني والشركات ذات الأداء العالي في تطبيق التسويق الاستراتيجي.

الفرضية البديلة: يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات ذات الأداء المتدني والشركات ذات الأداء العالي في تطبيق التسويق الاستراتيجي.

قام الباحث بدراسة هذه الفرضية على مستوى أداء الشركات لكافة المحاور باستخدام اختبار Independent T- test لإيجاد الفروق بين الشركات، وقد تم باستخدام برنامج SPSS الحصول على الجدول رقم (٣٨) التالي:

جدول رقم (٣٨)- اختبار العينات المستقل للفرضية السادسة Independent Samples Test

t-test for Equality of Means							Levene's Test for Equality of Variances			
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F		
Upper	Lower									
-1.094	-1.217	.03098	-1.1563	.000	93	-37.3	.844	.039	Equal variances assumed	مستوى التسويق الاستراتيجي العام
-1.096	-1.215	.02973	-1.1563	.000	69.82	-38.8			Equal variances not assumed	

من خلال الجدول (٣٨) نجد أن معنوية الاختبار sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية التي حددها الباحث sig=0.05 في حال اختبار t- test تساوي المتوسطات، وهذا يعني أن الاختبار ذو دلالة إحصائية، أي أننا نرفض فرضية العدم ونتبنى الفرضية البديلة: "يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات ذات الأداء المتدني والشركات ذات الأداء العالي في تطبيق التسويق الاستراتيجي"، وهذا ما يؤكد الجدول المتوسطات رقم (٣٩) والذي

يتبين منه أن متوسط الرأي للشركات ذات الأداء المتدني ٢,٤٣ بانحراف معياري ٠,١٤٨ بينما متوسط الشركات ذات الأداء العالي ٣,٥٨ بانحراف معياري ٠,١٣.

جدول رقم (٣٩) متوسطات الفرضية السادسة Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	أداء الشركات	
.01869	.14832	2.4328	63	شركات ذات أداء متدني	مستوى التسويق الاستراتيجي العام
.02312	.13081	3.5891	32	شركات ذات أداء عالي	

إيجاد الدلالة المعنوية لمحاور الدراسة:

تقوم هذه الفرضية في الأساس على مقارنة متوسط إجابات أفراد العينة في كافة أسئلة الاستبيان والمتعلقة بكل محور من محاور الدراسة مع المتوسط المعياري $\mu = 3$ لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب من العينة أعلى من المتوسط المعياري بشكل دال إحصائياً أم لا، ونظراً لكون فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو ٣/، وعلى اعتبار أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي كون حجم العينة أكبر من ٣٠ إذاً نقوم بإجراء one-sample T-test ونختبر متوسط العينة حول القيمة $\mu = 3$ ، وكما هو مبين في الجدولين (٤٠) و(٤١) أدناه:

جدول رقم (٤٠) One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	المحاور
.05665	.55211	2.9402	95	محور تحليل الموقف الاستراتيجي
.06086	.59324	2.8095	95	محور صياغة الأهداف
.06056	.59025	2.7664	95	محور تطوير الاستراتيجيات التسويقية
.07068	.68889	2.8632	95	محور تنفيذ الخطط التسويقية
.06870	.66958	2.7322	95	محور الرقابة الاستراتيجية التسويقية
.05822	.56743	2.8223	95	مستوى التسويق الاستراتيجي العام

جدول رقم (٤١) One-Sample Test

Test Value = 3						المحاور
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
.0527	-.1723	-.0598	.294	94	-1.056	محور تحليل الموقف الاستراتيجي
-.0697	-.3114	-.1905	.002	94	-3.130	محور صياغة الأهداف
-.1134	-.3538	-.2336	.000	94	-3.857	محور تطوير الاستراتيجيات التسويقية
.0035	-.2772	-.1368	.050	94	-1.936	محور تنفيذ الخطط التسويقية
-.1314	-.4042	-.2678	.000	94	-3.899	محور الرقابة الاستراتيجية التسويقية
-.0621	-.2933	-.1777	.003	94	-3.053	مستوى التسويق الاستراتيجي العام

يتم قياس معنوية الدلالة في هذا الاختبار بناء على القيمة الحسابية لمعنوية الدلالة sig ومقارنتها مع قيمة الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$ فإذا كانت معنوية الدلالة الحسابية أكبر من $\text{sig}=0.05$ فإنه يكون غير دال إحصائياً، وإذا كانت أقل تكون دالة إحصائياً، وعليه من خلال النتائج في الجداول السابقة نجد أن:

- محور تحليل الموقف الاستراتيجي غير دال إحصائياً (غير معنوي الدلالة).
- محور صياغة الأهداف دال إحصائياً (معنوي الدلالة).
- محور تطوير الاستراتيجيات التسويقية دال إحصائياً (معنوي الدلالة).
- محور تنفيذ الخطط التسويقية دال إحصائياً (معنوي الدلالة).
- محور الرقابة الاستراتيجية التسويقية دال إحصائياً (معنوي الدلالة).
- مستوى التسويق الاستراتيجي العام دال إحصائياً (معنوي الدلالة).

تحليل الارتباط والانحدار:

يهدف دراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية وتطوير أدائها، قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط الخطي البسيط وكانت النتائج التالية بين مستوى التسويق الاستراتيجي العام والمتغير التابع وهو الأداء.

جدول رقم (٤٢) تحليل الانحدار الخطي البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.968 ^a	.937	.937	.120

a. Predictors: (Constant), مستوى التسويق الاستراتيجي العام

r عامل التفسير

r² عامل التصحيح

جدول رقم (٤٣) اختبار جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f

ANOVA ^b						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	19.893	1	19.893	1392.822	.000 ^a
	Residual	1.328	93	.014		
	Total	21.221	94			

a. Predictors: (Constant), مستوى التسويق الاستراتيجي العام

b. Dependent Variable: أداء الشركة

جدول رقم (٤٤) – تأثير التسويق الاستراتيجي على الأداء

Coefficients^a

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	-15.214-		.063	-.951	(Constant)	1
.000	37.321	.968	.022	.811	مستوى التسويق الاستراتيجي العام	

a. Dependent Variable: أداء الشركة

من الجدول السابق يثبت وجود تأثير جوهري للتسويق الاستراتيجي مع الأداء، وعند دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f نلاحظ أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي الاختبار معنوي، كما أن $r^2 = 0.93$ ، حيث يفسر متغير التسويق الاستراتيجي ٩٣% من تباين التابع (الأداء). ويمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط $Y = ax + b$ حيث من الجدول رقم (٤٤) نجد الثابت وهو -٠,٩٥١ وقيمة معامل الانحدار (ميل خط الانحدار) والتي يتأثر بها التابع ٠,٨١١، بمعنى أنه يمكن التنبؤ بقيمة الأداء بأنه يزداد بمقدار ٠,٨١١ في حال تغير قيمة التسويق الاستراتيجي درجة واحدة، أي التسويق الاستراتيجي يزداد يقابله تزايد في الأداء نحو الاتجاه الموجب. كما نلاحظ أن $r = 0.96$ وهذا يدل أن الارتباط قوي جداً بين التسويق الاستراتيجي والأداء (متانة العلاقة).

المبحث الثالث: دراسة التحليل العاملي لعناصر الدراسة

قام الباحث بإجراء أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis)⁽¹⁾ - طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)⁽²⁾، بهدف تخفيض عدد المتغيرات إلى عدد أقل يشرح أكبر كمية ممكنة من المعلومات المتوفرة في البيانات الخام، وبناء مجموعة جديدة من المتغيرات المحددة على العلاقات في مصفوفة الارتباط، حيث يحول التحليل العاملي مجموعة المتغيرات إلى مجموعة جديدة من المتغيرات المركبة، أو المكونات الأساسية التي لا ترتبط كل منها بالأخرى، وتدعى التوافق الخطية للمتغيرات باسم العوامل التي تنتج عن حساب التباين في مجموعة البيانات ككل. ويشكل التوفيق الأفضل المكونات الأساسية الأولى، وهي العامل الأول. ويحدد المكون الأساسي الثاني التوفيق الخطي الأفضل للمتغيرات لتفسير التباين غير المحسوب في العامل الأول ويمكن أن يكون هناك عامل ثالث ورابع وأكثر، وتستمر العملية حتى تصبح جميع التباينات محسوبة، حيث يتم إيقافها بعد استنتاج عدد صغير من العوامل. والخطوات التي بُنيت عليها هذه الطريقة في هذا البحث هي:

١. حساب الإحصاءات الوصفية وتفسيرها.

٢. حساب التباين المفسر على أساس القيم (الجزور) الكامنة Eigenvalues والتشبعات

. Loadings

وتم تطبيق الاختبار على الشركات ذات الأداء العالي فقط بعد استبعاد المتغيرات ذات الأثر السلبي (العبارات التي تم عكس اتجاهها - ملحق رقم ٢/٢)، لمعرفة أكثر متغيرات التسويق الاستراتيجية تأثيراً على أداء هذه الشركات، وذلك بهدف الاستفادة منها في التوصيات. وقد قسمنا مراحل التحليل وفقاً لهذه الطريقة إلى:

(١) أشار (باهي وعبد الفتاح) إلى أن التحليل العاملي أسلوب إحصائي يساعد الباحث في دراسة المتغيرات المختلفة بقصد إرجاعها إلى أهم العوامل التي أثرت فيها، فمن المعروف أن أي ظاهرة من الظواهر تنتج من عدة عوامل كثيرة، وتعتبر الظاهرة محصلة لهذه العوامل جميعاً. كما أشار (فراج) إلى أن التحليل العاملي أسلوب إحصائي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى (عامل) بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، أي أن كل متغير من هذه المتغيرات يتشعب على هذا العامل بقيم متفاوتة توضح الأهمية النسبية لكل متغير من هذه المتغيرات المرتبطة بالنسبة لهذا العامل. المصادر: - باهي، مصطفى حسين. عبد الفتاح، أحمد، الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة spss & stat، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٨٧.

- فراج، محمد انور ابراهيم (٢٠٠٢): المكونات العملية للتفكير الناقد لدى طلاب كليات التربية في ضوء بعض المتغيرات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٩٦.

- عبود، طلال، علي. حسين، الدراسات التسويقية و نظم معلومات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ٩٩-١٠٥.

(٢) تُعتبر طريقة المكونات الأساسية التي وضعها "هوتلنج" Hottelling عام ١٩٣٣ من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوعاً، ولهذه الطريقة مزايا عدة منها أنها تؤدي إلى تشبعات دقيقة. وكذلك فإن كل عامل يستخرج أقصى كمية من التباين (أي أن مجموع مربعات تشبعات العامل تصل إلى أقصى درجة بالنسبة لكل عامل)، وتؤدي إلى أقل قدر ممكن من البواقي، كما أن المصفوفة الارتباطية تختزل إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة (غير المرتبطة).

١. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بُنيت عليها مكونات العنصر الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي).
 ٢. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بُنيت عليها مكونات العنصر الثاني (صياغة الأهداف) .
 ٣. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر التي بُنيت عليها مكونات العنصر الثالث (تطوير الاستراتيجيات التسويقية).
 ٤. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بُنيت عليها مكونات العنصر الرابع (تنفيذ الخطط التسويقية).
 ٥. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بُنيت عليها مكونات العنصر الخامس (الرقابة الاستراتيجية التسويقية).
١. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بني عليها مكونات العنصر الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي).
- بتطبيق أسلوب التحليل العاملي على العناصر المكونة للعنصر الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي) نحصل على مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين عناصر المجموعة، وعلى مصفوفة القيم التشاركية للعنصر الأول والذي يفسر كما يلي:
- تفسير مصفوفة القيم التشاركية Communalities للعنصر الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي):**

جدول رقم (٤٥) - التشبع Communalities لعنصر تحليل الموقف الاستراتيجي

Extraction	Initial	العبارة (المتغير)
0.808	1	٩- عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها
0.787	1	١١- تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح
0.785	1	١٥- نتنبأ بشركتنا بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون
0.777	1	١٨- تقوم الشركة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بالقطاعات السوقية المستهدفة
0.765	1	١٤- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين مثل (معدل الشراء- درجة الولاء للمنتج- مناسبات الشراء)
0.75	1	٢٢- تستعمل شركتنا بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها
0.746	1	٦- نقوم بجهود منظمة لدراسة الفرص المتاحة
0.739	1	١٦- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية
0.733	1	١٧- تقوم شركتنا بدراسة عوامل البيئة الخارجية (اجتماعية - اقتصادية - سياسية - قانونية - طبيعية) لتحديد أثرها على القرارات الاستراتيجية للشركة
0.732	1	٧- نقوم بدراسة نقاط الضعف في الأداء الداخلي للشركة للتعرف عليها والتغلب عليها
0.729	1	نقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل
0.695	1	١٢- تقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة- تجار تجزئة)
0.687	1	٢٠- نتنبأ بالمستقبل ونضع خططنا وفقاً لذلك (مؤثر)
0.676	1	٨- نستفيد من نقاط القوة الموجودة لدى الشركة لتحسين المركز التنافسي للشركة
0.655	1	١٠- عند إعداد خطة التسويق نأخذ بعين الاعتبار حصتنا من السوق
0.643	1	٥- نقوم بشركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة
0.605	1	٢١- تستعين الشركة غالباً بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال دراسات وبحوث السوق عند اتخاذ قرار تسويقي استراتيجي
0.582	1	٤- نقوم بشركتنا بإجراء تحليل للمنافسين بهدف التعرف على منتجاتهم ومورديهم ووسطائهم
0.484	1	١٣- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (العمر- الدخل- التعليم- المهنة)

من الجدول (٤٥) نجد أن مصفوفة القيم التشاركية في المتغير الأول تشير إلى نسبة ٨٠,٨% من التباينات، والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في متغير "عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها"، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير "تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح"، حيث تشير القيمة التشاركية إلى ٧٨,٧% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة وهنا ٧ عوامل (موضحة في الجدول ٤٦/).

تفسير الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تحليل الموقف الاستراتيجي):

جدول رقم (٤٦) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر تحليل الموقف الاستراتيجي

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
15.675	15.675	2.978	15.675	15.675	2.978	1
28.458	12.782	2.429	28.458	12.782	2.429	2
40.501	12.043	2.288	40.501	12.043	2.288	3
49.830	9.330	1.773	49.830	9.330	1.773	4
57.579	7.749	1.472	57.579	7.749	1.472	5
64.274	6.694	1.272	64.274	6.694	1.272	6
70.400	6.126	1.164	70.400	6.126	1.164	7
			75.605	5.205	.989	8
			80.527	4.922	.935	9
			84.623	4.096	.778	10
			88.269	3.646	.693	11

تم استخراج العناصر بطريقة المكونات الأساسية. Extraction Method: Principal Component Analysis.

الجدول رقم (٤٦) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي ١٥,٦ ويفسر ١٥,٦% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والمكون الثاني يفسر ١٢,٧% من هيكل التباينات للمتغيرات كافة، والمكون الثالث يفسر ١٢,٠٤% من التباينات، والمكون الرابع يفسر ٩,٣٣%، والمكون الخامس يفسر ٧,٧٤%، والبقية تم إهمالها لكون جذورها الكامنة أقل من الواحد، والمكونات السبعة المشكلة تفسر ما مجموعه ٧٠,٤% من التباين.

تفسير مصفوفة مكونات العنصر الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي):

جدول رقم (٤٧) مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تحليل الموقف الاستراتيجي

Component							
7	6	5	4	3	2	1	
.068	-.058	.210	-.629	.455	.202	.182	٢- نقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل
-.362	-.214	-.357	.162	.218	-.381	-.243	٤- نقوم شركتنا بإجراء تحليل للمنافسين بهدف التعرف على منتجاتهم ومورديهم ووسطائهم
-.057	.274	.142	.662	.295	.098	-.097	٥- نقوم شركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة
.069	-.323	.308	.307	.440	-.140	.484	٦- نقوم بجهود منظمة لدراسة الفرص المتاحة
.214	-.591	.236	.143	-.196	-.254	.396	٧- نقوم بدراسة نقاط الضعف في الأداء الداخلي للشركة للتعرف عليها والتغلب عليها
-.145	-.147	.395	-.077	.374	-.427	.386	٨- نستفيد من نقاط القوة الموجودة لدى الشركة لتحسين المركز التنافسي للشركة
-.484	.191	-.131	-.459	.111	-.096	.537	٩- عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها
.069	-.400	-.349	-.058	.344	.400	.295	١٠- عند إعداد خطة التسويق نأخذ بعين الاعتبار حصتنا من السوق
.414	.196	-.116	.023	.025	.242	.710	١١- تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح
.127	.137	-.059	.465	.659	.070	.033	١٢- نقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة- تجار تجزئة
.296	.365	-.054	-.261	.411	-.017	-.153	١٣- نقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (العمر - الدخل- التعليم - المهنة)
.293	.270	-.404	.191	-.178	-.337	.511	١٤- نقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين مثل (معدل الشراء- درجة الولاء للمنتج- مناسبات الشراء)
-.084	.290	.572	-.033	-.303	-.523	.004	١٥- نتنبأ شركتنا بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون
-.063	.000	.328	-.016	-.165	.712	.304	١٦- نقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية
-.255	.306	.169	.043	.138	.392	.609	١٧- نقوم شركتنا بدراسة عوامل البيئة الخارجية (اجتماعية - اقتصادية - سياسية - قانونية - طبيعية) لتحديد أثرها على القرارات الاستراتيجية للشركة
.200	-.016	-.234	-.251	-.369	-.440	.538	١٨- نقوم الشركة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بالقطاعات السوقية المستهدفة
-.209	-.165	-.143	.079	-.409	.648	.034	٢٠- نتنبأ بالمستقبل ونضع خططنا وفقاً لذلك (مؤثر)
.007	.060	.172	.337	-.605	.140	.271	٢١- تستعين الشركة غالباً بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال دراسات وبحوث السوق عند اتخاذ قرار تسويقي استراتيجي
.441	-.056	.290	-.268	-.027	.227	-.587	٢٢- تستعمل شركتنا بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

تم استخراج العناصر بطريقة المكونات الأساسية

تم استخراج ٧ مكونات

وتم معرفة هذه المكونات من خلال النظر إلى العمود واختيار أكبر قيمة فيه، ويكون العامل هو العبارة أو المتغير الموجود في السطر المقابل.

الجدول رقم (٤٧) يسمى مصفوفة المكونات (components Matrix) التي تتضمن تشبّعات المكونات الخمس التي تم استخلاصها- بعد استبعاد العبارات ١ و ٣ و ١٩ التي تم عكس اتجاهها. والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو المتغير: "تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح" وبنسبة ٧١% ، بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو: "نقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية"

بنسبة ٧١%، والعامل الثالث نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو: "تقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة- تجار تجزئة)" بنسبة ٦٥%، والعامل الرابع نجد أن: "تقوم شركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة" بنسبة ٦٦%، والعامل الخامس: "تتنبأ شركتنا بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملين" بنسبة ٥٧%، والباقي ضعيفة^(١).

٢. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بني عليها مكونات العنصر الثاني (صياغة الأهداف):

تم تطبيق عملية التحليل العاملي على العناصر المكونة للعنصر الثاني (صياغة الأهداف) . وقد تم الحصول على مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين عناصر المجموعة وعلى مصفوفة القيم التشاركية للعنصر الثاني والذي يفسر كما يلي:

تفسير مصفوفة القيم التشاركية للعنصر الثاني (صياغة الأهداف):

جدول رقم (٤٨) التشبع Communalities لعنصر صياغة الأهداف(*)

Communalities		
Extraction	Initial	
.712	1.000	١- تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل
.717	1.000	٢- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس
.803	1.000	٣- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية
.882	1.000	٤- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل
.556	1.000	٥- تعتمد استراتيجية التسويق بالشركة على هدف زيادة القيمة للعميل
.765	1.000	٦- تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين
.477	1.000	٧- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات
.488	1.000	١٠- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين

تم استخراج العناصر بطريقة المكونات الأساسية. Extraction Method: Principal Component Analysis. (*) تم ترتيب العبارات من ١ إلى ١٠ وترتيبها ضمن قائمة الاستبيان هو من ٢٣ إلى ٣٢ وتم حذف العبارتين ٨ و ٩ بسبب عكسهما.

من الجدول رقم (٤٨) نجد أن مصفوفة القيم التشاركية في المتغير الثاني تشير إلى نسبة

٨٨% من التباينات، والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير: "تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل"، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير: "تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية"، حيث تشير القيمة التشاركية إلى ٨٠% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة وهنا 4 عوامل (كما هو واضح في الجدول رقم (٤٩)).

(١) سيتم ترتيب المتغيرات الفرعية المستخرجة من كافة العناصر الرئيسية ضمن الجدول رقم (٦٠) في نهاية هذا المبحث.

تفسير الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (صياغة الأهداف):

الجدول رقم (٤٩) تفسير الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (صياغة الأهداف)

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
24.313	24.313	1.945	24.313	24.313	1.945	1
41.283	16.971	1.358	41.283	16.971	1.358	2
54.891	13.608	1.089	54.891	13.608	1.089	3
67.516	12.625	1.010	67.516	12.625	1.010	4
			79.003	11.487	.919	5
			88.133	9.130	.730	6
			95.277	7.144	.572	7
			100.000	4.723	.378	8

Extraction Method: Principal Component Analysis. تحليل المكونات الأساسية

الجدول رقم (٤٩) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي ٢٤,٣ ويفسر ٢٤,٣% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والمكون الثاني يفسر ١٦,٩% من هيكل التباينات للمتغيرات كافة، والثالث يفسر ١٣,٦% والرابع يفسر ١٢,٦٢٥% والمكونات الأربع تفسر ما مجموعه ٦٧,٥% من التباين.

جدول رقم (٥٠) مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تحديد الأهداف

Component Matrix^a

المكونات Component				
4	3	2	1	
.138	.694	-.241	.393	١- تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل
.439	.052	.069	-.719	٢- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس
.218	.523	.069	-.691	٣- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية
-.786	.379	.256	-.233	٤- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل
.346	.066	.417	.508	٥- تعتمد استراتيجية التسويق بالشركة على هدف زيادة القيمة للعميل
.052	.099	.854	-.150	٦- تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين
.019	-.072	.557	.402	٧- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات
.096	.410	-.102	.548	١٠- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين

Extraction Method: Principal Component Analysis. تحليل المكونات الأساسية

a. 4 components extracted. تم استخراج ٤ مكونات.

الجدول رقم (٥٠) يسمى مصفوفة المكونات (components Matrix) التي تتضمن تشبعات المكونين اللذين تم استخلاصهما- بعد أن تم حذف العبارتين ٨ و ٩ كونه تم عكس اتجاههما وترتيبهما ٣٠ و ٣١ ضمن قائمة الاستبيان. والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطا

بالعامل الأول هو المتغير: "نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين" وبنسبة ٥٤%، بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو: "تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين" بنسبة ٨٥%، والثالث: "تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل" بنسبة ٦٩% والرابع: "تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس" بنسبة ٤٣%، والباقي ضعيفة.

٣. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بني عليها مكونات العنصر الثالث (تطوير الاستراتيجيات التسويقية):

تم تطبيق عملية التحليل العاملي على العناصر المكونة للعنصر الثالث (تطوير الاستراتيجيات التسويقية)، فتم الحصول على مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين عناصر المجموعة وعلى مصفوفة القيم التشاركية للعنصر الثالث والذي يفسر كما يلي:

جدول رقم (٥١) التشبع Communalities لعنصر تطوير الاستراتيجيات التسويقية (*)

Extraction	Initial	العبارة (المتغير)
.777	1.000	١- توسيع السوق الكلية يُعتبر من الأولويات الاستراتيجية لشركتنا
.708	1.000	٣- نركز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة
.595	1.000	٥- نقوم شركتنا بتقديم طرق جديدة للقيام بالعمل
.832	1.000	٧- نقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها
.738	1.000	٩- نستخدم شركتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
.815	1.000	١٠- نستخدم شركتكم مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
.770	1.000	١١- تسعى الشركة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية
.955	1.000	١٢- يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
.958	1.000	١٣- تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
.894	1.000	١٤- تعدّل الشركة أسعار منتجاتها بما يتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
.773	1.000	١٥- يتم استخدام الحصة السوقية كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
.809	1.000	١٦- يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
.793	1.000	١٧- إن الدخول في أنشطة جديدة غير النشاط الرئيسي للشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.800	1.000	١٨- إن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.817	1.000	١٩- إن تصفية الوحدات أو الأنشطة أو المنتجات الخاسرة هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.737	1.000	٢٠- إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.780	1.000	٢١- إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.901	1.000	٢٢- إن التوسع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.697	1.000	٢٣- إن إضافة منتجات جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.723	1.000	٢٤- إن تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.843	1.000	٢٥- إن فتح أسواق جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
.859	1.000	٢٦- إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا

Extraction Method: Principal Component Analysis.

تم الاستخراج بطريقة تحليل المكونات الأساسية

(*) تم ترتيب العبارات من ١ إلى ٢٦، علماً أن ترتيبها في الاستبيان من ٣٣ إلى ٥٨، وتم حذف العبارات ٢ و ٤ و ٦ و ٨ كونه تم عكس اتجاهها.

من الجدول رقم (٥١) نجد أن مصفوفة القيم التشاركية في المتغير الثالث تشير إلى نسبة

٩٥% من التباينات، والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل، أي أن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير: "تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته"، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير: "يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة"، حيث تشير القيمة التشاركية إلى ٩٥% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة وهنا ٩ عوامل (كما هو واضح في الجدول رقم ٥٢).

جدول رقم (٥٢) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر تطوير الاستراتيجيات التسويقية

Total Variance Explained						
Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
15.442	15.442	3.397	15.442	15.442	3.397	1
26.786	11.344	2.496	26.786	11.344	2.496	2
37.511	10.725	2.360	37.511	10.725	2.360	3
46.319	8.808	1.938	46.319	8.808	1.938	4
55.027	8.708	1.916	55.027	8.708	1.916	5
62.499	7.471	1.644	62.499	7.471	1.644	6
69.534	7.036	1.548	69.534	7.036	1.548	7
75.075	5.541	1.219	75.075	5.541	1.219	8
79.877	4.801	1.056	79.877	4.801	1.056	9
			84.080	4.204	.925	10

Extraction Method: Principal Component Analysis. طريقة المكونات الأساسية

الجدول رقم (٥٢) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة، ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي ١٥,٤٤ و يفسر ١٥,٤٤% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الأول، والمكون الثاني يفسر ١١% من هيكل التباينات للمتغيرات كافة، والمكون الثالث يفسر ١٠,٧%، والرابع ٨,٧%، والخامس ٨,٧%، والسادس ٧,٤%، والسابع ٧%، والثامن ٥,٥%، والتاسع ٤,٨%، تشكل هذه العوامل ما مجموعه ٧٩,٨% من التباين.

جدول رقم (٥٣) مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تطوير الاستراتيجيات التسويقية

المكونات Component									
9	8	7	6	5	4	3	2	1	
-0.048	-.313	.134	-.738	.227	.105	-.050	-.152	.160	١- توسيع السوق الكلية يُعتبر من الأولويات الاستراتيجية لشركتنا
-.006	-.364	-.042	-.232	-.079	.518	.258	.353	.232	٣- تركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة
.372	.127	-.451	.131	-.363	-.266	-.090	.083	.047	٥- نقوم شركتنا بتقديم طرق جديدة للقيام بالعمل
.328	-.125	.387	.408	-.002	.076	.350	-.390	-.336	٧- نقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها

٩- تستخدم شركتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية	0.053	-0.279	-0.086	0.473	0.261	0.402	0.005	-0.433	-0.093
١٠- تستخدم شركتكم مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية	0.027	0.299	-0.663	-0.136	0.091	0.329	0.336	-0.141	0.134
١١- تسعى الشركة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية	0.259	-0.175	-0.470	0.268	0.235	0.170	-0.329	-0.181	0.394
١٢- يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة	0.849	-0.405	-0.038	-0.090	-0.170	0.093	0.147	0.027	-0.003
١٣- تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته	0.854	-0.379	-0.090	-0.179	-0.131	-0.019	0.162	0.024	0.019
١٤- تعدّل الشركة أسعار منتجاتها بما ينسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته	0.795	-0.033	0.393	-0.139	0.050	0.192	0.158	-0.111	-0.104
١٥- يتم استخدام الحصة السوقية كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة	-0.015	-0.161	-0.057	0.185	-0.052	-0.268	0.505	0.133	0.602
١٦- يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة	-0.079	0.429	-0.042	-0.054	0.614	0.221	0.133	0.398	-0.109
١٧- إن الدخول في أنشطة جديدة غير النشاط الرئيسي للشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	-0.155	-0.165	0.299	0.484	0.604	0.146	0.097	0.149	-0.007
١٨- إن تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	0.132	0.249	0.591	-0.279	0.420	-0.233	0.106	0.005	0.228
١٩- إن تصفية الوحدات أو الأنشطة أو المنتجات الخاسرة هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	-0.134	0.225	0.117	-0.667	0.374	-0.067	-0.005	-0.258	0.281
٢٠- إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	-0.187	0.024	0.645	0.171	-0.470	-0.080	0.137	0.087	0.052
٢١- إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	0.092	0.432	0.434	0.279	-0.313	0.424	-0.112	0.055	0.159
٢٢- إن التوسع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	-0.003	-0.509	-0.072	0.330	0.194	-0.273	-0.420	0.450	0.192
٢٣- إن إضافة منتجات جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	0.698	0.012	0.178	0.018	0.233	0.081	-0.069	0.332	-0.039
٢٤- إن تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	0.569	0.399	0.182	0.026	0.205	0.043	-0.356	-0.130	0.138
٢٥- إن فتح أسواق جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	0.282	0.429	-0.384	0.243	-0.149	-0.071	0.497	0.310	-0.044
٢٦- إن إنشاء إدارة تسويق مخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا	0.222	0.737	-0.222	0.374	-0.100	-0.206	-0.043	-0.031	0.151

الجدول رقم (٥٣) يسمى مصفوفة المكونات (components Matrix) التي تتضمن تشبعات المكونين اللذين تم استخلاصهما، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين

المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو المتغير: "تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته" ونسبة ٨٥%، بينما العامل الثاني نجد أن أقوى المتغيرات ارتباطاً به هو: "إنّ إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا" بنسبة ٧٣%، والعامل الثالث أقوى الارتباطات به: "إنّ السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا" بنسبة ٦٤%، والرابع نجد متغير: "تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة" بنسبة ٥١%، والخامس نجد متغير: "يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة بنسبة ٦١%، والسادس: "إنّ التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا" بنسبة ٤٢%، والباقي ضعيفة.

٤. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بني عليها مكونات العنصر الرابع (تنفيذ الخطط التسويقية):

تم تطبيق عملية التحليل العاملي على العناصر المكونة للعنصر الرابع (تنفيذ الخطط التسويقية)، فتم الحصول على مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين عناصر المجموعة، وعلى مصفوفة القيم التشاركية للعنصر الرابع والذي يفسر كما يلي:

جدول رقم (٥٤) - التشيع Communalities لعنصر تنفيذ الخطط التسويقية (*)

Extraction	Initial	العبرة (المتغير)
.789	1.000	١ - يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة
.904	1.000	٢ - يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة
.599	1.000	٣ - يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في الشركة
.714	1.000	٤ - تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات
.841	1.000	٥ - تتوفر لدى الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات
.569	1.000	٦ - يوجد في شركتكم توافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

تحليل المكونات الأساسية Extraction Method: Principal Component Analysis.

(*) تم ترتيب العبارات من ١ إلى ٦ علماً أن ترتيبها ضمن قائمة الاستبيان هو من ٥٩ إلى ٦٤.

من الجدول رقم (٥٤) نجد أن مصفوفة القيم التشاركية في المتغير الرابع تشير إلى نسبة ٩٠% من التباينات، والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل، أي إن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين وهذا واضح في متغير: "يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة"، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير: "تتوفر لدى الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات" حيث تشير القيمة الاشتراكية إلى ٨٤% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة وهنا ٣ عوامل (موضحة في الجدول ٥٥).

جدول رقم (٥٥) الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
31.947	31.947	1.917	31.947	31.947	1.917	1
56.421	24.475	1.468	56.421	24.475	1.468	2
73.605	17.184	1.031	73.605	17.184	1.031	3
			86.307	12.702	.762	4
			93.788	7.481	.449	5
			100.000	6.212	.373	6

Extraction Method: Principal Component Analysis تحليل المكونات الأساسية

الجدول رقم (٥٥) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة، ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون) ويساوي ٣١,٩ ويفسر ٣١,٩%، والثاني ٢٤,٤%، والثالث ١٧,١%، وتشكل جميعها ٧٣,٦% من التباينات الكلية لمتغيرات العنصر الرابع.

جدول رقم (٥٦) مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية

Component Matrix^a

Component			
3	2	1	
-.176	.868	.067	١- يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة
.673	.671	.021	٢- يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة
.356	-.457	.513	٣- يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في الشركة
-.020	.011	.845	٤- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات
-.564	.235	.684	٥- تتوفر لدى الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات
.318	-.012	.684	٦- يوجد في شركتكم توافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي

Extraction Method: Principal Component Analysis.

تحليل المكونات الأساسية

a. 3 components extracted.

تم استخراج ٣ مكونات

الجدول رقم (٥٦) يسمى مصفوفة المكونات (components Matrix) التي تتضمن تشبعات المكونين اللذين تم استخلاصهما، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو المتغير: "تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات" ونسبة ٨٤,٥%، والثاني نجد: "يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة" بنسبة ٨٦,٨%، والثالث: "يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة" بنسبة ٦٧,٣%.

٥. تطبيق أسلوب التحليل العاملي في دراسة العوامل والعناصر الفرعية التي بني عليها مكونات العنصر الخامس (الرقابة الاستراتيجية التسويقية):

تم تطبيق عملية التحليل العاملي على العناصر المكونة للعنصر الخامس (الرقابة الاستراتيجية التسويقية)، فتم الحصول على مصفوفة الارتباط Correlation Matrix بين عناصر المجموعة، وعلى مصفوفة القيم التشاركية للعنصر الخامس والذي يفسر كما يلي:

جدول رقم (٥٧) - التشبع Communalities لعنصر الرقابة الاستراتيجية

Extraction	Initial	العبارة (المتغير)
.412	1.000	١- يتيح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لدى الشركة تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب
.737	1.000	٢- يركز نظام رقابة الاستراتيجية في الشركة على جوانب الأداء بعيدة المدى
.698	1.000	٣- تقوم الشركة بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة
.574	1.000	٤- تتخذ الشركة الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر بحيث تهيئ الظروف للشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
.553	1.000	٥- تعتمد الشركة على نظام للمعلومات التسويقية يمدّها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات
.754	1.000	٦- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصصهم السوقية
.728	1.000	٧- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين
.673	1.000	٨- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة
.807	1.000	٩- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد
.500	1.000	١٠- يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركة بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية
.830	1.000	١١- تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار

Extraction Method: Principal Component Analysis.

تحليل المكونات الأساسية

(*) تم ترتيب العبارات من ١ إلى ١١ علماً أن ترتيبها ضمن قائمة الاستبيان هو من ٦٥ إلى ٧٥.

من الجدول رقم (٥٧) نجد أن مصفوفة القيم التشاركية في المتغير الخامس تشير إلى نسبة ٨٣% من التباينات، والتي تعبر عن مربع معامل الارتباط المتعدد للمتغير مع العوامل، أي إن العوامل المشتركة تفسر نسبة عالية من التباين، وهذا واضح في متغير: "تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار"، كذلك الأمر بالنسبة لمتغير: "تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد"، حيث تشير القيمة التشاركية إلى أن ٨٠% من التباينات تفسرها العوامل المشتركة، وهنا ٤ عوامل (موضحة في الجدول ٥٨).

جدول رقم (٥٨) - الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط لعنصر الرقابة الاستراتيجية

Total Variance Explained

Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	
23.502	23.502	2.585	23.502	23.502	2.585	1
43.193	19.692	2.166	43.193	19.692	2.166	2
55.607	12.413	1.365	55.607	12.413	1.365	3
66.049	10.442	1.149	66.049	10.442	1.149	4
			74.927	8.878	.977	5
			82.177	7.250	.797	6
			87.610	5.433	.598	7
			100.000	1.737	.191	11

Extraction Method: Principal Component Analysis. طريقة المكونات الأساسية

الجدول رقم (٥٨) يسمى جدول الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط (تباين المكونات) ومجموعها يساوي رتبة المصفوفة، ونجد أن المكون الأول له أكبر جذر كامن (أو تباين المكون)، ويساوي ٢٣ ويفسر ٢٣% من التباينات، والعامل الثاني يفسر ١٩,٦%، والثالث يفسر ١٢%، والرابع يفسر ١٠%، لتشكل العوامل ما نسبته ٦٦% من التباين.

جدول رقم (٥٩) مصفوفة المكونات لمتغيرات عنصر الرقابة الاستراتيجية

Component Matrix ^a				
	Component			
	4	3	2	1
١- يبنح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لدى الشركة تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	.423	-.149	-.445	.118
٢- يركز نظام رقابة الاستراتيجية في الشركة على جوانب الأداء بعيدة المدى	.655	-.241	.459	-.195
٣- تقوم الشركة بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة	.256	-.711	-.176	.310
٤- تتخذ الشركة الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر بحيث تهيئ الظروف للشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية	.561	-.474	-.186	-.011
٥- تعتمد الشركة على نظام للمعلومات التسويقية يمدّها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات	.321	.493	.407	.204
٦- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وخصائصهم السوقية	.456	.620	-.360	-.178
٧- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين	.396	.669	-.330	-.121
٨- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة	.718	-.308	-.250	.000
٩- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد	.542	-.099	.584	-.403
١٠- يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركة بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية	.535	.387	.021	.254
١١- تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار	.182	.166	.288	.828

Extraction Method: Principal Component Analysis. تحليل المكونات الأساسية

a. 4 components extracted.

تم استخراج ٤ مكونات

الجدول رقم (٥٩) يسمى مصفوفة المكونات (components Matrix) التي تتضمن

تشبعات المكونين اللذين تم استخلاصهما، والتشبع عبارة عن معامل الارتباط البسيط بين المكون أو العامل والمتغير، وفي هذا الجدول نلاحظ أن أقوى المتغيرات ارتباطاً بالعامل الأول هو المتغير: "تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة" وبنسبة ٧١%، والعامل الثاني: "تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين" بنسبة ٦٦%، والثالث: "تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد" وبنسبة ٥٨%، والرابع: "تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار" بنسبة ٨٢%.

نتائج التحليل العاملي حسب درجة التشبع والتفسير للعناصر المكونة لكل عامل من عوامل التحليل العاملي:

نبين من خلال الجدول رقم (٦٠) متغيرات التسويق الاستراتيجي التي ساهمت بشكل فعال في تطوير الأداء وذلك حسب درجات التشبع التي تم الحصول عليها من العوامل المكونة لكل عنصر من عناصر دراستنا "تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها":

الجدول رقم (٦٠)
نتائج التحليل العاملي حسب درجة التشبع والتفسير للعناصر المكونة لكل عامل من عوامل التحليل العاملي:

العنصر	المتغيرات
مكونات العنصر الأول (تحليل الموقف الاستراتيجي)	- تحدد الشركة القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح - تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية - تقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة- تجار تجزئة) - تقوم الشركة بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة - تتنبأ الشركة بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون
مكونات العنصر الثاني (صياغة الأهداف)	- تقوم الشركة بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين - تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين - تركز أهداف الشركة على تحقيق رضا العميل - تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس
مكونات العنصر الثالث (تطوير الاستراتيجيات التسويقية)	- تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته - إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة - إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية للشركة - تركز الاستراتيجية التنافسية للشركة على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة - يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة - إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
مكونات العنصر الرابع (تنفيذ الخطط التسويقية)	- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات - يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة - يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة
مكونات العنصر الخامس (الرقابة الاستراتيجية التسويقية)	- تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقانة - تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين - تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد - تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

المبحث الأول: نتائج الدراسة
المبحث الثاني: توصيات الدراسة

المبحث الأول: نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني، وسيتم عرضها كما يلي:

أولاً - ما زالت غالبية الشركات غارقة في ممارسات تسويقية يغلب عليها ردود الفعل وليس التخطيط والتنبؤ لما يمكن أن يحدث، وذلك لأسباب منها عدم وجود قنوات عملية بأهمية تطبيق المفهوم الحديث للتسويق من جهة بالإضافة إلى عدم إعطاء المؤهلين تسويقياً الفرص اللازمة للعمل في هذه الشركات.

ثانياً - تشير نتائج الدراسة إلى وجود بعض العلاقات ذات الدلالة الهامة نوجزها فيما يلي:

نتائج اختبار الفرض الأول:

١- يختبر هذا الفرض عدم وجود علاقة بين الشركات محل الدراسة الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف، وقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بالتحليل الاستراتيجي للموقف. وبالتالي تم رفض الفرض الأساسي القائل بعدم وجود مثل هذه العلاقة، وتم قبول الفرض البديل القائل بوجود هذه العلاقة.

٢- كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء ضمن هذا المحور، على التوالي هي:

- تحدد الشركة القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح.
- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية.
- تقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء - تجار جملة - تجار تجزئة).

- تقوم الشركة بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة.

- تتنبأ الشركة بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون.

نتائج اختبار الفرض الثاني:

١- يختبر هذا الفرض عدم وجود علاقة بين الشركات محل الدراسة الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بوضع الأهداف التسويقية الاستراتيجية، وقد توصل الباحث إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بوضع الأهداف التسويقية الاستراتيجية. وبالتالي تم رفض الفرض الأساسي القائل بعدم وجود مثل هذه العلاقة، وتم قبول الفرض البديل القائل بوجود هذه العلاقة.

٢- كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء ضمن هذا المحور، على التوالي هي:

- تقوم الشركة بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين.

- تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين.

- تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل.

- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس.

نتائج اختبار الفرض الثالث:

١- تم رفض الفرض الأساسي، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية اختيار وتصميم استراتيجيات التسويق.

٢- كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء ضمن هذا المحور، على التوالي هي:

- تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته.

- إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

- إن السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملكها هي من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

- تركز الاستراتيجية التنافسية للشركة على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة.

- يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة.

- إن التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية للشركة.

نتائج اختبار الفرض الرابع:

١- تم رفض الفرض الأساسي، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية تنفيذ استراتيجيات التسويق.

٢- كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء ضمن هذا المحور، على التوالي هي:

- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات

- يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة.
- يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة.

نتائج اختبار الفرض الخامس:

١- تم رفض الفرض الأساسي، وقبول الفرض البديل القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأقل أداءً والشركات الأفضل أداءً في مدى قيامها بعملية الرقابة الاستراتيجية للتسويق.

٢- كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات التسويق الاستراتيجي الأكثر تأثيراً على الأداء ضمن هذا المحور، على التوالي هي:

- تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقنية.
- تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين.
- تستخدم الشركة نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد.
- تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار.

نتائج اختبار الفرض السادس:

يعكس الفرض السادس العلاقة بين مجمل متغيرات التسويق الاستراتيجي والأداء بمكوناته المختلفة، وقد أظهرت نتائج اختبار الفرض السادس:

١- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الشركات ذات الأداء المتدني والشركات ذات الأداء العالي في تطبيق التسويق الاستراتيجي، أي أنه تم رفض الفرض الأساسي وقبول الفرض البديل.

٢- ثبت وجود تأثير جوهري للتسويق الاستراتيجي مع الأداء، حيث تبين من دراسة جودة نموذج الانحدار باستخدام اختبار f أن قيمة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي الاختبار معنوي، وقد فسّر متغير التسويق الاستراتيجي ٩٣% من تباين التابع (الأداء). وقد أمكن أيضاً تشكيل معادلة الانحدار الخطي البسيط $Y = ax + b$ حيث تم استنتاج الثابت وهو -٠,٩٥١ وقيمة معامل الانحدار (ميل خط الانحدار) التي يتأثر بها التابع ٠,٨١١، ونجم عن ذلك إمكانية التنبؤ بقيمة الأداء بأنه يزداد بمقدار ٠,٨١١ في حال تغير قيمة التسويق الاستراتيجي درجة واحدة، كما تم التوصل إلى أن $r = 0.96$ وهذا يدل أن الارتباط قوي جداً بين التسويق الاستراتيجي والأداء.

المبحث الثاني: توصيات الدراسة

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات التي يرى أنها قد تكون مناسبة لتعزيز مستويات الأداء في شركات صناعة الملابس الجاهزة وتطوير أعمالها بالاعتماد على تطبيق التسويق الاستراتيجي فيها، مؤكداً أنه يجب أن لا نعتبر أن التسويق الاستراتيجي هو المصدر الوحيد لتطوير الأداء، وإنما هو واحد من عدة عوامل وممارسات إدارية متطورة تقوم الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة بتطبيقها وممارستها، وهي:

١- ينبغي على إدارات الشركات أن تعمل على التحديد الواضح لمهمتها، مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة وشاملة وتستجيب لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة.

٢- تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة من أجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية والتي يمكن التركيز عليها في الاستراتيجية العامة للشركة ولمواجهة الاستراتيجيات الأخرى المنافسة في مجال عملها.

٣- ضرورة أن تلتزم الشركات بالتخطيط التسويقي الرسمي وبالتحليل الاستراتيجي للموقف التسويقي من خلال تحديد وتحليل القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح، ودراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة والتنبؤ بها، والقيام بتجزئة استراتيجية لأسواقها على أساس المنطقة الجغرافية وعلى أساس نوع وحجم العملاء، وبناءً على ذلك تقوم بوضع المزيج التسويقي المناسب.

٤- يوصي الباحث بأن تعيد الشركات النظر بطريقة تفكيرها بأهدافها الاستراتيجية بحيث تحدد أهداف تسويقية دقيقة وغير متعارضة وقابلة للقياس وتركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة تحقق رضا العملاء.

٥- يوصي الباحث بأن تعمل الشركات عند وضع أهدافها على أن تكون هذه الأهداف هجومية وتحقق الربح في المدى البعيد.

٦- من الضروري أن تقوم الشركات ببناء نماذج للتنبؤ باحتياجات الزبائن، وبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن من خلال المتابعة الدائمة والمستمرة لحاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وإمكانياتهم، عوضاً عن التوجه التقليدي بالبيع لأي شخص يرغب بالشراء، وتمييز أجزاء السوق حسب المنتج المعروض.

٧- من الضروري أيضاً أن تعيد الشركات النظر بطريقة تطوير استراتيجياتها التسويقية ويتطلب ذلك منها: إنشاء إدارة تسويق متخصصة تضم فريق عمل مؤهل قادر على تخطيط

وتنفيذ ومتابعة استراتيجية الشركة التسويقية، وامتلاك تركيز استراتيجي مبني على زيادة الحجم أكثر من مجرد التوقف عند ضمان زيادة الإنتاجية، وتقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة، واستخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة، وتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل المنافسين.

٨- يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات تهيئة البيئة والثقافة التنظيمية واعتماد هيكل تنظيمي يتيح تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة، ويتضمن قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة، وتوفير المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

٩- التأكيد على وضع نظام رقابة استراتيجية يأخذ بعين الاعتبار قياس رضا العملاء باستمرار، ويركز على الحصول على بيانات ومعلومات مستمرة عن التغيرات في الثقافة، والتغيرات في سلوك المستهلكين، والتغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد، وذلك من خلال تبني مفهوم دراسات وبحوث التسويق من جهة، ونظم المعلومات التسويقية ونظم الاستخبارات التسويقية من جهة أخرى.

توصيات عامة:

حيث أن الدراسة تركزت على شركات صناعة الملابس القطنية الجاهزة، فقد ارتأى الباحث أنه من الأهمية بمكان تقديم بعض التوصيات للجهات ذات العلاقة بهذا القطاع، وبما يساهم بالنهوض به، وذلك من خلال الدراسات التي اطلع عليها الباحث ومن خلال الدراسة الميدانية، وأهم التوصيات:

١- ضرورة العمل على إنشاء شركة متخصصة بتصدير الملابس (أسوةً بالتجربتين التركية والتونسية)، حيث أن ذلك قد يكون بديلاً استراتيجياً مهماً على مستوى القطاع، بحيث تتولى الشركة مسؤولية التحليل وبحوث التسويق والبحث عن العملاء والدراسة والاستخبار والترويج وغيرها، ويمكن أن تتولى وزارة الصناعة بالتعاون مع هيئة تنمية وترويج الصادرات واتحاد غرف الصناعة مسؤولية تحديد الإطار القانوني للشركة والدعم المادي في طور التأسيس، وتترك إدارتها إلى جهة متخصصة في الإدارة والتسويق.

٢- توفير المعاهد المتخصصة في دراسة فن التفصيل والموضة وإنشاء أقسام للتفصيل في بعض المعاهد القائمة لتلبية احتياجات هذه الصناعة من الكوادر الفنية وتوفير مراكز التدريب لإعداد العمالة المدربة في هذه الصناعة.

٣- نقترح على الحكومة بالتعاون مع اتحاد غرف الصناعة السورية إحداث وترويج عناقيد صناعية تشمل هذا النشاط الحيوي، لما لها من دور في تسهيل انسياب النشاطات، وتأثيرات

إيجابية فيما يتعلق باقتسام الكلف ورفع الجودة وتحسين الفرص التجارية. ويدل هذا المبدأ على أهمية ابتكار العمليات الصناعية والمنتجات والتحسين الهيكلي خلافاً لمجرد إحراز نجاح مؤقت يشمل على سبيل المثال ازدياد المبيعات نتيجة للمشاركة العابرة في المعارض (ويعتبر ذلك بعداً استراتيجياً).

٤- تكثيف الجهود لمساعدة الشركات السورية على اقتحام الأسواق الخارجية والنجاح في العملية التصديرية من خلال مجموعة من البرامج المتخصصة في هذا المجال. ويتم ذلك عن طريق قيام الجهات المعنية بتحديد احتياجات كل شركة من الخدمات ووضع برنامج خاص بها (المساعدة في الحصول على التمويل الكافي للتجهيزات الرأسمالية ولرأس المال العامل وبأسعار تنافسية- وضع خطة تسويقية- إنشاء موقع إلكتروني- تجهيز خط إنتاجي للتصدير- المساهمة في تغطية كلفة بعض الدراسات- الشحن والنقل- المشاركة في المعارض الدولية..).

٥- إنشاء مجلس وطني (أو هيئة) خاص بصناعة النسيج والملابس بحيث يكون بمثابة مؤسسة ذات إدارة عليا لضبط ومراقبة كامل صناعة وتسويق النسيج والملابس.

٦- ضرورة الاهتمام بإجراء دراسات لسلوك المستهلك على المستوى المحلي والدولي بما يحقق تطوراً في رغبات المستهلكين وأذواقهم وتطويراً في المنافسة وذلك بتقسيم الأسواق إلى عدة شرائح وتجميع الشرائح المتشابهة والمتجانسة في هذه الأسواق بحيث يمكن صياغة المزيج التسويقي بما يتناسب مع الشريحة التي ترغب الشركة في الوصول إليها، مع ضرورة التمييز بين دراسات السوق المحلي والدولي نظراً لاحتمية وجود اختلافات في سلوك المستهلك داخل السوق الواحد محلياً ودولياً.

٧- ضرورة قيام وزارة التعليم العالي بتفعيل المعاهد والكليات التي تقوم بتدريس الاختصاصات ذات العلاقة بهذه الصناعات بالتنسيق مع وزارة الصناعة، وتفعيل مركز النسيج الموجود في غرفة صناعة دمشق والمتوقف عن العمل حالياً.

٨- ضرورة العمل على استقطاب الزبائن الأكثر أهمية والذين يُعرفون "بموردي الرزمة الواحدة" بغية التعامل مع الشركات المصنّعة السورية على أساس الطلبات. حيث يتركز هؤلاء الزبائن في هونغ كونغ واليابان ويمكنهم إبرام عقود ضخمة عبر أنحاء العالم لإمداد الأسواق الأوروبية وأمريكا الشمالية، كما يمكنهم تزويد المتعاقدين والمصنّعين بالتصاميم والمواد وتسليم الطلبات للزبائن.

٩- تشجيع الاستثمار الأجنبي ذي التوجه التصديري من خلال الاستفادة من هيئة الاستثمار السورية التي أنشئت بموجب المرسوم رقم ٩/للعام ٢٠٠٧، حيث أنه في أغلب الأحيان تكون لدى المستثمرين الأجانب معرفة بالأسواق وبأذواق الزبائن، كما يكون لديهم مشتريين لمنتجاتهم،

كما يفيد ذلك الشركات السورية في تقليد المستثمرين والتصدير للأسواق التي فتحتها هؤلاء المستثمرون الأجانب، وحتى إذا لم تتمكن الشركات السورية من التقليد فقد يكون بإمكانها تزويد المستثمرين الأجانب ببعض مكونات منتجاتهم ومنتجات إضافية.

١٠- إنشاء مواقع إلكترونية لتنشيط التجارة الإلكترونية لصناعة الملابس الجاهزة بهدف ترويج التجارة بين الدول العربية والدول الأخرى. وتقع مسؤولية هذا التدخل الاستراتيجي على عاتق وزارة الاقتصاد والتجارة، وبدعم من وزارة الصناعة، ووزارة الاتصالات والتقانة، غرف التجارة والصناعة، رابطة المصدرين السوريين للملابس والنسيج، والمديرية العامة للجمارك. ويمكن لمجلس الصناعات النسيجية الذي تمت التوصية بإحداثه أن يكون مسؤولاً عن الإشراف العام.

١١- دعم مصممي الأزياء والترويج لهم وتشجيعهم على تطوير قدراتهم وتنمية مواهبهم في مجال صناعة الأزياء، والترويج لصناعة الأزياء السورية عالمياً.

إن القيام بهذه الإجراءات من شأنه تطوير صناعة وتسويق الملابس القطنية الجاهزة، ويتيح إمكانية الاستفادة من كامل كميات القطن والغزل المنتجة، واستغلال كافة مراحل سلسلة القيمة، وبالتالي تعظيم القيمة المضافة.

الراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١- الكتب:

- 1- أبو جمعة، نعيم حافظ، مهارات التسويق الابتكاري، كتاب إلكتروني، لا توجد سنة نشر.
- 2- أبو غانم، عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، جهة الطبع غ. م، مصر، ٢٠٠٠.
- 3- أبو ناعم، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، ١٩٩٣.
- 4- أرثر. تومسون، أيه. جي. ستركلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة العربية الأولى، بيروت، ٢٠٠٦.
- 5- أرمان داين، "التسويق"، منشورات عويدات، باريس، الطبعة الأولى، ١٩٨٨.
- 6- الدوري، زكريا. الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٥.
- 7- الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ٢٠٠٠.
- 8- الزعبي. حسن علي، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
- 9- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، ٢٠٠١.
- 10- الشنواني. صلاح، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، ٢٠٠٠.
- 11- الصحن. محمد فريد، أبو بكر. مصطفى محمود، (بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفعالية القرارات التسويقية)، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- 12- الصميدعي، محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، عمان، 2000.
- 13- الصميدعي، محمود جاسم، إستراتيجية التسويق . ط١، دار حامد، عمان، ٢٠٠٠.
- 14- العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- 15- العارف، ناديا، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٥.
- 16- العارف، ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٣.
- 17- العلاق. بشير، العبدلي. قحطان، استراتيجيات التسويق، جامعة الزيتونة، دار زهران، ١٩٩٩.
- 18- القطامين، أحمد عطا الله، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، ٢٠٠٢.
- 19- المغربي، عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
- 20- الناعوري. سعاد عساكرية، المنسوجات، عمان، دار الشروق، ٢٠٠٢.
- 21- باهي، مصطفى حسين. عبد الفتاح، أحمد، الإحصاء التطبيقي باستخدام الحزم الجاهزة spss & stat ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٦.
- 22- بازعة، محمود صادق، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.
- 23- بلوط. حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، ٢٠٠٥.
- 24- توفيق، عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٤.
- 25- توفيق، عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، ٢٠٠٣.
- 26- جونز، جاريث. هيل، شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي، محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ٢٠٠١.
- 27- حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.
- 28- رامز، واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، ١٩٩٧.

- 29- سامح، محمد، التخطيط الاستراتيجي، ٢٠٠٨، مقتبس من موقع الإدارة والهندسة الصناعية: www.samehar.wordpress.com
- 30- شبايك. رؤوف، التسويق للجميع، كتاب إلكتروني، ٢٠٠٩، من الموقع: www.abunawaf.com
- 31- عبد الحميد، طلعت اسعد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن العشرين، دار النهضة العربية، مصر، ٢٠٠٠.
- 32- عبود. طلال، علي. حسين ، الدراسات التسويقية و نظم معلومات التسويق، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر، ٢٠٠٨.
- 33- عبيدات، محمد، استراتيجية التسويق، الطبعة الثانية، دار المستقبل للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، ١٩٩٧.
- 34- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، الطبعة الخامسة (إعادة طباعة)، ترجمة فيصل عبد الله بابر، مكتبة جرير، ٢٠٠٦.
- 35- مالكولم هـ. ب. ماك دونالد، الخطط التسويقية، ترجمة محمد صالح درويش، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٦.
- 36- مبارك، عبد القادر، إدارة التسويق، مجموعة من المحاضرات، جامعة المنصورة، ٢٠٠٦.
- 37- محمود حسين محمود، أمينة، نظم المعلومات التسويقية، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، 1995.
- 38- مراد، شوقي ناجي ، الإدارة الاستراتيجية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
- 39- مرسي، نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٦.
- 40- مرسي، نبيل محمد، المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ٢٠٠٦.
- 41- مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠٠٣.
- 42- مصطفى، أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية المدير للقرن الحادي والعشرين، ٢٠٠٤.
- 43- معلا، ناجي، بحوث التسويق، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر، ٢٠٠٦.
- 44- محمد عبد المحسن، توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.
- 45- ياسين، سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوردي العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، ١٩٩٨.

٢- الدوريات

- 1- بلالي. أحمد، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، الجزائر، جامعة ورقلة، ٢٠٠٧، العدد ٦.
- 2- الشيخ. الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث عدد ٧، جامعة الجزائر، ٢٠٠٩.
- 3- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد ٥، ٢٠٠٧، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 4- بوخاوة إسماعيل وبن يعقوب الطاهر، إستراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيع في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ٥١، سطيف، ٢٠٠٠.

٣- الرسائل الجامعية

- 1- العلي. محمد، تسويق المنتجات النسيجية في الجمهورية العربية السورية: دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث عناصر المزيج التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٦.
- 2- فراخ. محمد أنور إبراهيم، المكونات العاملة للتفكير الناقد لدى طلاب كليات التربية في ضوء بعض المتغيرات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الاسكندرية، ٢٠٠٢.
- 3- نوري. منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة ١٩٩٠-٢٠٠٠)، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، ٢٠٠٥.

٤- التقارير والدراسات

- 1- إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية، برنامج التحديث والتطوير الصناعي في سورية، المسودة النهائية، فيرناندو ألبرتي، خبير في منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، دمشق، أيلول ٢٠٠٩.
- 2- العوض، محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم)، ورقة عمل تم تقديمها في المنتدى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول ٢٠٠٢.
- 3- دراسة حول ملامح سوق الملابس الجاهز والمفروشات في إيطاليا، إعداد مركز تنمية الصادرات المصرية، ٢٠٠٧.
- 4- دراسة رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية في سورية، إعداد فريق عمل مشروع دعم الجاهزية التنافسية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي- سورية، كانون الثاني، ٢٠٠٧.
- 5- دراسة وكالة التعاون الدولي اليابانية JICA، واقع وآفاق صناع النسيج والملبوسات في سورية، ١٩٩٧.
- 6- إحصائيات المكتب المركزي للإحصاء للعام ٢٠٠٧.
- 7- بيانات التجارة الخارجية ٢٠٠٩.
- 8- بيانات وزارة الصناعة ٢٠٠٨.
- 9- بيانات وزارة الصناعة، مديرية الاستثمار الصناعي، ٢٠٠٨.
- 10- تقرير صادر عن هيئة تنمية وترويج الصادرات السورية حول صادرات النسيج السورية، مقتبس عن بيانات منظمة التجارة العالمية، ٢٠١٠.
- 11- هندي. همت، نموذج استراتيجي للرقابة وتقييم الأداء في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة "إطار مقترح"، مؤتمر المحاسبة عن الأداء، الجمعية العربية للتكاليف، ٦-٧ أيار ٢٠٠٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1- Books:

- 1- Aaker, D.A. (2004), Strategic Market Management, 7th ed, Wiley, New York, NY.
- 2- Alex, L, Fill, H , what Is 2x2 Thinking, E book, Available at: www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htmlpages&func.
- 3- Bearding, Ingram and Laforge, (2002), Marketing Principles and Perspectives, USA, Irwin.
- 4- BOYD, (1998), Marketing Management, 3d edition, USA, MC- GRAW, HILL.
- 5- Buzzell, etal, (1985), market share-a key profitability, Harvard business review, February.
- 6- Carry D.smith, etal, (1991), Business strategy and policy, 3d edition, Boston : Houghton Mifflin company,
- 7- Cravens, D. and Piercy, N. (2006), Strategic Marketing, 8th ed., McGraw Hill, London.
- 8- Dan Coffey and Carol Thornley, (2005), Industrial and labour Market Policy and Performance (London : Routledge).
- 9- David W.Cravens, (1991), strategic marketing, 3d edition, (Homewood, IL, Richard. Irwin, Inc).
- 10- David W. Cravens, (1997), Strategic Marketing, 5th edition, Irwin, USA.
- 11- Day, G. S. (1990), Market Driven Strategy- Processes for Creating Value, New York: The Free Press.
- 12- Emily Denitto, (1998), "New Steps Bring Alvin Ailey into the Business of Art," *Crain's New York Business*, December.,
- 13- Frank Bradley, (2003), Strategic Marketing in the customer driven organization, University College Dublin, England.
- 14- Hair, (2002), Strategic Information Management, The McGraw-Hill Companies.
- 15- Hair, Bush, Ortinau, (2003), Marketing Research Within a Changing Information Environment, 2nd edition, Mc Graw Hill, New York.

- 16- H. W. Goetsch, (1993), Developing, Implementing, and Managing an Effective Marketing Plan (Chicago: American Marketing Association; Lincolnwood, IL: NTC Business Books).
- 17- J. Argenti, (19⁹⁹), Defining Corporate Objectives, Long Range Planning, March.
- 18- Jean Jeacques Lambin, (2007), Marketing driven management: strategic and operational marketing, hardcover.
- 19- Knuckey, S., Leung-Wai, J. and Meskill, M. (1999), Gearing Up: A Study of Best Manufacturing Practice in New Zealand, NZ Ministry of Commerce.
- 20- Lambin & Chumpitaz, (2002) Marketing Stratégique et Opérationnel, 5^{ème} édition (Paris: DUNOD).
- 21- Martin. A, (2006), Marketing Management Attract and Keep Customers for Life, Journal of the Council of Real Estate Brokerage Managers.
- 22- Mcmillan, H., Tampoe, M. (2000), "Strategic Management Process: content and implementation", Oxford University Press, New York.
- 23- M.Porter, (1980), Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors, The free press.
- 24- Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), Marketing Management In The 21st Century, Prentice Hall Inc, New jersey.
- 25- Philip Kotler, (2002), Marketing Management, Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall.
- 26- Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Englewood Cliffs, Prentice- Hall, Inc.
- 27- Philip Kotler, (1991), Marketing management. Seventh Edition. (Englewood Cliffs. N.J. prentice – Hall Inc..
- 28- Philip Kotler, (1999), Principles of marketing, 2nd European edition, prentice Hall.
- 29- Subhash C. Jain, (1990), marketing planning & strategy, Third Edition, (Ohio: South Western publishing Co.
- 30- T.D.Kollat, (19⁹²), Strategic marketing, (New York: Holt R and W).
- 31- Thomas V. Bonoma, (1985), The Marketing Edge: Making Strategies Work, New York: Free Press.
- 32- Thompson, A. & Strickland, J. , (1996) "strategic management: concept and cases" 9th .ed, Richard. D, Irwin Book Team, New York.
- 33- Urban, G.L. and Star, S.H. (1991), Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 34- Vishwanath, V. and Krawiec, D.A. (1999) Strategic segmentation: customer segmentation: more than just a marketing tool. Available at <http://www.bain.com/bainweb/pdf1/cms/Marketing/205.pdf>.
- 35- Wakerly, R.G. (1994) "A tool for developing a competitive strategy", Long range planning, June.

2- Journals and Researches

- 1- Baker, G. and Leidecker, J. (2001), "Does it pay to plan? Strategic planning and financial performance", Agribusiness, Vol. 17.
- 2- Brooksbank, R., Kirby, D.A. and Wright, G. (1992), "Marketing and company performance: an examination of medium sized manufacturing firms in Britain", Small Business Economics, Vol. 4 No.3.
- 3- Brooksbank, R. and Taylor, D. (2002), "The adoption of strategic marketing and its contribution to the competitive success of New Zealand companies", Marketing Intelligence and Planning, Vol. 20 No. 7.

- 4- Chad Crouch, Using information to drive results , (September 2008), Journal of Community Banker.
- 5- Chae, M. and Hill, J.S. (2000), "Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality", International Marketing Review, Vol. 17 No. 6.
- 6- Cindy Claycomb, (2000), The effect of strategic marketing planning on the industrial firms performance, journal of industrial marketing management, vol 29.
- 7- Cindy Claycomb, Richard Germain, Cornelia Droge, (2000), The Effects of Formal Strategic Marketing Planning on the Industrial Firm's Configuration, Structure, Exchange Patterns, and Performance, Industrial Marketing Management, vol 29.
- 8- Clark, B. H. (1999) Marketing performance measures: History and interrelationships. Journal of Marketing Management, vol 15.
- 9- G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof, (1999), A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, Journal Of Decision Support Systems, Vol 26.
- 10- George Day, (1984), strategic market analysis and definition, strategic market journal, NO.2.
- 11- Greenley, Gordon E., and Oktemgil, Mehmet, (1996), A: Development of the Domain of Marketing Planning, Journal of Marketing Management, Vol 12.
- 12- Dibb, S., Stern, P. and Wensley, R. (2002) Marketing knowledge and the value of segmentation. Marketing Intelligence & Planning, Vol 20.
- 13- Huster, M. (2005), "Marketing intelligence: a first mover advantage", Competitive Intelligence Magazine, Vol. 8 No. 2
- 14- John Zinkin, (2006), Strategic Marketing: Balancing Customer Value with Shareholder Value, The Marketing Review, Vol 6.
- 15- J. Scott Armstrong, (1991), strategic planning improves manufacturing performance, published in long range planning, volume 24, issue 4.
- 16- Karla Taylor, (2005), Market Thinking, Journal of Associations Now, December .
- 17- Karsten Sausen, Torsten Tomczak, and Andreas Herrmann, (2005) Development of taxonomy of strategic market segmentation, Journal of strategic marketing, Vol 13.
- 18- F.Harrison, (1989), The concept of strategic gap, Journal of General management.
- 19- Luis. E.Quezada, Felisa M.Cordova, Pedro Palominos, Katherine Godoy, JocelynRoss, (2009), Method for identifying strategic objectives in strategy maps, Journal of Production Economics, Vol 122.
- 20- Markridakis, Spyros, (1991), "What can we learn from corporate failure?" Long range planning, vol. 24, (August).
- 21- M.E.Porter, (1979), "How competitive forces shape strategy", Harvard Business Review, vol 57,.
- 22- Michael Kraus, (1998), "Research and the Web: Eyeballs or Smiles," *Marketing News*, December 7.
- 23- Min Hua Lum, Chu-Hua Kuei, (1995), Strategic marketing planning: a quality function deployment approach, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 12 No. 6.
- 24- Panayides, P.M. (2004), "Strategic Marketing in Asia-Pacific logistics companies: a discriminant analysis between marketing orientation and performance", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 16 No. 1.
- 25- Panayides, M., (2004). Logistics service providers: an empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of Logistics: Research & Applications 7 (1), 1–15.
- 26- Peter R.J. Trim, (2008), A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework, European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 7/8.

- 27- Powell, T.C. (1992), “Organizational alignment as competitive advantage”, Strategic Management Journal, Vol. 13
- 28- Pulendran, S., Speed, R. and Widing II, R.E. (2003), “Strategic Marketing planning, market orientation and business performance”, European Journal of Marketing, Vol. 37 No. 4.
- 29- R.E. Morgan, C.A. Strong, (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, Journal of Business Research, Vol 56.
- 30- Rick Weber, (2008), companies need a branding proposition to stand out in a crowded marketplace, January, www.trailer-bodybuilders.com.
- 31- Robert E. Morgana, Carolyn A. Strong, (2003), Business performance and dimensions of strategic orientation, Journal of Business Research, vol 56.
- 32- Samuel, C & peter, P, (1997), “the strategic management process” 3d. Ed, New York, Mc Graw- Hill.
- 33- Scott Dacko, (1995), “Data Collection Should Not Be Manual Labor,” *Marketing News* 29, no. 18 (August 28).
- 34- Singh, M., Mathur, I., Gleason, K.C. and Etebari, A. (2001), “An empirical examination of the trend and performance implications of business diversification”, The Journal of Business and Economic Studies, Vol. 7 No. 2.
- 35- Siu, W.S., Fang, W. and Lin, T. (2004), “Strategic marketing practices and the performance of Chinese small and medium-sized enterprises (SMEs) in Taiwan”, Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 16 No. 2.
- 36- Siu, W.S. and Liu, Z. (2005), “Strategic Marketing in Chinese small and medium enterprises (SMEs): the state of the art in a Chinese socialist economy”, Small Business Economics, Vol. 25.
- 37- Siu, W.S. (2000), “Strategic Marketing and company performance of Chinese small firms in Hong Kong”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 18 No. 5.
- 38- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986), “Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches”, Academy of Management Review, Vol. 11 No. 4.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

WWW.Abunawaf.com
WWW.ebsco.com
WWW.emeraldinsight.com
WWW.euratex.org
WWW.mmsec.com
WWW.netmba.com/marketing/market/market/definition/
WWW.sciencedirect.com
WWW.Syria-news.com
WWW.syriasteps.com
WWW.dcc.org.sy
WWW.trailer-bodybuilders.com
WWW.transcendstrategy.com/html/index.

اللاحق

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد

يعدّ الباحث محمد العلي دراسة بعنوان:

تطبيق التسويق الاستراتيجي في الشركات الصناعية لتطوير أدائها
(دراسة ميدانية في بعض شركات صناعة الملابس الجاهزة في سورية)

وذلك للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، وذلك تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

محمد جودت ناصر

وحتى يمكن القيام بهذه الدراسة فإن الأمر يتطلب التعرف على آرائكم تجاه أبعاد التسويق الاستراتيجي في شركتكم، ومدى تطبيقه وممارسته، وذلك من خلال قائمة الاستبيان المرفقة والمصممة لهذه الغاية.

ويود الباحث التأكيد على أن هذه الدراسة لن تكتمل إلا بتعاونكم، مؤكداً أن آراءكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

يتطلّع الباحث إلى ردكم الكريم في أقرب وقت ممكن، وسنوافيكم بالنتائج النهائية للدراسة وتوصياتها، شاكرين مقدماً حسن تعاونكم.

الباحث

محمد العلي

أولاً- البيانات العامة:

- الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

- العمر:

☐

أقل من ٣٠ سنة

☐

من ٣٠ إلى ٣٩

☐

من ٤٠ إلى ٤٩

☐

٥٠ فأكثر

- المؤهل العلمي:

☐

أقل من ثانوية

☐

ثانوية

☐

معهد

☐

جامعة

☐

دراسات عليا

- عدد سنوات الخبرة:

☐

أقل من ٣ سنوات

☐

٣ إلى ٥

☐

٦ إلى ١٠

☐

أكثر من ١٠

ثانياً- أداء الشركة:

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم في أداء شركتكم خلال السنوات الثلاث الأخيرة:

المؤشر	الدرجة	٢٠ - ٠	٤٠ - ٢١	٦٠ - ٤١	٨٠ - ٦١	١٠٠ - ٨١
الربح						
حجم المبيعات						
حصة السوق						
العائد على الاستثمار						

ثالثاً- يرجى التفضل بإبداء رأيكم تجاه موضوع تحليل الموقف الاستراتيجي في شركتكم، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من واقع الممارسة العملية في شركتكم:

العبارة	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- نقوم شركتنا بوضع الخطة التسويقية بشكل جيد بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة					
٢- نقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأجل					
٣- نعتمد في تخطيط أنشطتنا التسويقية بشكل أساسي على الموازنة السنوية					
٤- نقوم شركتنا بإجراء تحليل للمنافسين بهدف التعرف على منتجاتهم ومورديهم ووسطائهم					
٥- نقوم شركتنا بدراسة المخاطر والتهديدات الناجمة عن الشركات المنافسة					
٦- نقوم بجهود منظمة لدراسة الفرص المتاحة					
٧- نقوم بدراسة نقاط الضعف في الأداء الداخلي للشركة للتعرف عليها والتغلب عليها					
٨- نستفيد من نقاط القوة الموجودة لدى الشركة لتحسين المركز التنافسي للشركة					
٩- عند إعداد خطة التسويق تراعي شركتنا نقاط قوتها وضعفها					
١٠- عند إعداد خطة التسويق نأخذ بعين الاعتبار حصتنا من السوق					
١١- تحدد شركتنا القطاعات السوقية المستهدفة والأنشطة التي تعمل فيها بوضوح					
١٢- نقوم الشركة بتقسيم السوق على أساس نوع وحجم العملاء إلى (وكلاء- تجار جملة- تجار تجزئة)					
١٣- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص الديموغرافية للمستهلكين (العمر- الدخل- التعليم- المهنة)					
١٤- تقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين مثل (معدل الشراء- درجة الولاء للمنتج- مناسبات الشراء)					

				١٥ - نتنبأ شركتنا بالتهديد الذي يمكن أن يشكله منافسوها المحتملون
				١٦ - نقوم الشركة بتجزئة أسواقها على أساس المنطقة الجغرافية
				١٧ - نقوم شركتنا بدراسة عوامل البيئة الخارجية (اجتماعية - اقتصادية - سياسية - قانونية - طبيعية) لتحديد أثرها على القرارات الاستراتيجية للشركة
				١٨ - نقوم الشركة بتقدير حجم المبيعات المتوقع بالقطاعات السوقية المستهدفة
				١٩ - نراقب الأحداث المحيطة ونتفاعل معها ونعدل خططنا للتكيف معها (متأثر)
				٢٠ - نتنبأ بالمستقبل ونضع خططنا وفقاً لذلك (مؤثر)
				٢١ - تستعين الشركة غالباً بالمكاتب الاستشارية المتخصصة في مجال دراسات وبحوث السوق عند اتخاذ قرار تسويقي استراتيجي
				٢٢ - تستعمل شركتنا بحوث التسويق في تخطيط أنشطتها

رابعاً- يرجى التفضل بإبداء رأيكم تجاه موضوع صياغة الأهداف في شركتكم، وذلك بوضع

إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من واقع الممارسة العملية في شركتكم:

العبارة	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي محدد	غير موافق بشدة
٢٣- تركز أهداف شركتنا على تحقيق رضا العميل				
٢٤- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالدقة وقابلية القياس				
٢٥- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بالتحدي والواقعية				
٢٦- تتصف الأهداف الاستراتيجية للشركة بأن تحقيقها يؤدي إلى ارتفاع معدلات أداء الشركة على المدى الطويل				
٢٧- تعتمد استراتيجية التسويق بالشركة على هدف زيادة القيمة للعميل				

					٢٨- تقديم منتجات وخدمات متميزة للعملاء هو أساس النجاح في مواجهة المنافسين
					٢٩- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق نمو متزايد للمبيعات
					٣٠- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط
					٣١- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق الربح في المدى القريب فقط
					٣٢- نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء والموزعين

خامساً- يرجى التفضل بإبداء رأيكم تجاه موضوع تطوير الاستراتيجيات التسويقية في شركتكم، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من واقع الممارسة العملية في شركتكم:

العبارة	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٣- توسيع السوق الكلية يُعتبر من الأولويات الاستراتيجية لشركتنا					
٣٤- ينصبّ التركيز الاستراتيجي لشركتنا على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية					
٣٥- تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أفضل وأكثر تميزاً من المنتجات المنافسة					
٣٦- تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أرخص من المنتجات المنافسة					
٣٧- نقوم شركتنا بتقديم طرق جديدة للقيام بالعمل					
٣٨- نتمسك شركتنا بشكل دائم بالطرق التقليدية التي تستخدمها للقيام بالعمل					
٣٩- نقوم شركتنا بتطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة قبل منافسيها					
٤٠- نقلد منتجات منافسينا وقلّما نقوم بابتكار منتجات جديدة					
٤١- نستخدم شركتكم أحد نماذج تحليل محفظة الأعمال كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية					
٤٢- نستخدم شركتكم مصفوفة (SWOT) أي مصفوفة (نقاط القوة والضعف والفرص					

					و التهديدات) كأداة مساعدة في عملية توليد البدائل الاستراتيجية
					٤٣- تسعى الشركة لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية
					٤٤- يتم استخدام دورة حياة المنتج كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
					٤٥- تقوم الشركة بعمل برامج ترويجية وحملات إعلانية تتسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
					٤٦- تعدّل الشركة أسعار منتجاتها بما ينسجم مع المرحلة التي يمر فيها المنتج في دورة حياته
					٤٧- يتم استخدام الحصة السوقية كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
					٤٨- يتم استخدام أسلوب اختبار السوق كخيار استراتيجي لتحقيق أهداف الشركة
					٤٩- إنّ الدخول في أنشطة جديدة غير النشاط الرئيسي للشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٠- إنّ تنفيذ الأعمال بمواصفات محددة لتلبية قطاعات محددة من السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥١- إنّ تصفية الوحدات أو الأنشطة أو المنتجات الخاسرة هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٢- إنّ السيطرة على مصادر التوريد عن طريق تملّكها هي من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٣- إنّ التوسع في النشاط الإعلاني والترويج للمنتجات هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٤- إنّ التوسّع والسيطرة على شبكة التوزيع والبيع لمنتجات الشركة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٥- إنّ إضافة منتجات جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٦- إنّ تغيير أسعار المنتجات بما يتناسب مع السوق هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا

					٥٧- إن فتح أسواق جديدة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا
					٥٨- إن إنشاء إدارة تسويق متخصصة هو من الخيارات الاستراتيجية لشركتنا

سادساً- يرجى التفضل بإبداء رأيكم تجاه موضوع تنفيذ الخطط التسويقية في شركتكم، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من واقع الممارسة العملية في شركتكم:

العبارة	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥٩- يوجد في الهيكل التنظيمي للشركة قسم مسؤول عن بحوث التسويق التي تحتاجها الشركة					
٦٠- يوجد تبادل للمعلومات بين الأقسام والإدارات بالشركة					
٦١- يوجد تعاون بين إدارة التسويق والبيع والإدارات الأخرى في الشركة					
٦٢- تتوفر لدى الشركة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات					
٦٣- تتوفر لدى الشركة الأنظمة الإدارية اللازمة التي تدعم عمليات وأنشطة تنفيذ الاستراتيجيات					
٦٤- يوجد في شركتكم توافق بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي					

سابعاً- يرجى التفضل بإبداء رأيكم تجاه موضوع الرقابة الاستراتيجية التسويقية في شركتكم، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم من واقع الممارسة العملية في شركتكم:

العبارة	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي محدد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٥- يتيح نظام رقابة الاستراتيجية المتوفر لدى الشركة تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
٦٦- يركز نظام رقابة الاستراتيجية في الشركة على جوانب الأداء بعيدة المدى					
٦٧- تقوم الشركة بمقارنة نتائجها المحققة مع النتائج المخططة					
٦٨- تتخذ الشركة الإجراءات التصحيحية إذا لزمته بحيث تهيئ الظروف للشركة لتحقيق أهدافها					

					الاستراتيجية
					٦٩- تعتمد الشركة على نظام للمعلومات التسويقية يمدّها بمعلومات عن الأسواق عند اتخاذ القرارات
					٧٠- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المنافسين ونقاط قوتهم وضعفهم وحصصهم السوقية
					٧١- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في سلوك المستهلكين
					٧٢- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في التقنية
					٧٣- تستخدم شركتنا نظام لجمع المعلومات عن التغيرات في اتجاهات العمل والاقتصاد
					٧٤- يسمح النظام الرقابي المعتمد من قبل الشركة بالتعرف على أسباب الفشل في تطبيق الاستراتيجية
					٧٥- تقوم الشركة بقياس رضا عملائها باستمرار

ملحق رقم (٢): قائمة تتضمن عبارات الاستبيان التي تم عكس اتجاهها

رقم العبارة	مضمون العبارة
١	تقوم شركتنا بوضع الخطة التسويقية بشكل جيد بمعزل عن الظروف البيئية الخارجية والداخلية للشركة
٣	نعتمد في تخطيط أنشطتنا التسويقية بشكل أساسي على الموازنة السنوية
١٩	نراقب الأحداث المحيطة ونتفاعل معها ونعدل خططنا للتكيف معها (متأثر)
٣٠	نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على الدفاع عن الوضع الحالي بهدف البقاء فقط
٣١	نقوم بوضع أهداف تسويقية تركز على تحقيق الربح في المدى القريب فقط
٣٤	ينصبّ التركيز الاستراتيجي لشركتنا على تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية
٣٦	تُركّز إستراتيجيتنا التنافسية على تقديم منتجات أرخص من المنتجات المنافسة
٣٨	تتمسك شركتنا بشكل دائم بالطرق التقليدية التي نستخدمها للقيام بالعمل
٤٠	نقلّد منتجات منافسينا وقلّما نقوم بابتكار منتجات جديدة

ملحق رقم (٣): قائمة بأسماء الخبراء المحكمين لأداة الدراسة

د. عمار ناصر آغا	رئيس قسم الإحصاء - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
د. خلف مطر الجراد	قسم الإحصاء - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
د. عدنان غانم	قسم الإحصاء - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
د. محمد الجاسم	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة البعث
د. سامر المصطفى	قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

Abstract

Many factors took place in the few past years like global markets opening, the emerging of regional conglomerations, the development of industrial competitiveness and the technical development. These factors caused the increase of competition between companies, and that urged companies to use many modern and creative methodologies and methods in management and marketing. One of these approaches is strategic marketing; which means “analyzing marketing opportunities, identifying objectives, developing strategies, preparing, implementation and evaluation of plans; to achieve the purpose of customer satisfaction”.

As it is important for the Syrian companies to do every thing that could enhance its competitive capacities; so it is necessary to make use of this approach in marketing.

This study aimed to highlighting the concept of strategic marketing, its importance and its application requirements. And to examine the extent to which “textbook” strategic marketing is being practiced within some Syrian cotton apparel manufacturing companies as well as its contribution to performance development and competitive success.

To meet these objectives six specific hypotheses relating to the expected differences between the strategic marketing practices of higher and lower performing companies. For the purpose of presenting these hypotheses, it was convenient to divide them into five hypotheses relating to the key stages in the strategic marketing process, namely: the conducting of a strategic situation analysis, the development of marketing objectives, the formulation of a marketing strategy, the implementation of strategic marketing and the strategic control, and the sixth is about strategic marketing in general.

The research contained two main parts, the first one is about the definition of strategic marketing, its tasks, its role in performance development, the stages and requirements of applying it. And the second part contained the field study.

Data were collected by means of a web-based survey. 184 questionnaires were distributed and total of 89 usable questionnaires were received from Syrian cotton apparel manufacturing companies that participated in “MOTEX exhibition” in the year 2009.

Data analysis was conducted using SPSS, and factor analysis was used to reach the strategic marketing variables that had the greatest effect on performance, and 21 variables were extracted from 66 variables.

The study reached to the following findings:

- There is a significant correlation between strategic marketing and performance; that the performance of companies increases when they adopt strategic marketing.

- There are significant differences between lower performing companies and higher performing companies, and the performance of companies adopting strategic marketing (32 companies) is better than the lesser performing counterparts.

The study recommended the following recommendations:

- It is necessary for companies to be more formal marketing planning oriented.
- Companies should pay more attention to undertaking a comprehensive situation analysis, and to adopt marketing research in their planning activities.
- It is necessary for companies to set more aggressive objectives, and to set longer term profit objectives.
- Companies are recommended to compete on the basis of providing superior value to the customer, than just price alone.
- It is important to make greater use of marketing information systems.
- Finally, the researcher introduced some recommendations to the parties that have relationship with this sector.