

# إة يجية لآسية فلدا قريل اقيقدي ا رود ي قيو سدا عر يلا

ش بحد لدغب / يهور انا اندلاة ما ه الكوشاليين ما لدا هبة نع ءارلا / الاطفا

ء. ب. قها / رطدا لي / داؤف . م . أ

## صخلد ا

تواجه منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين عدة تحديات تمثلت في تطور تكنولوجيا المعلومات والتحول نحو عالمية السوق ، فضلاً عن التغيير في أذواق الزبائن ورغباتهم ، مما تطلب منها تحديد إستراتيجيات تسويقية وفق مفاهيم تسويقية معاصرة تمثلت بإستراتيجية الإيحاء التسويقي (Marketing Customization) ، أي كل ما رغب فيه الزبون ، وذلك بإعادة تشكيل التسويق حسب وجهة نظره ، من خلال تغيير تصاميم المنتجات وتصنيعها وتسويقها إليه بحسب رغبته ، بل أن الأمر يتعدى ذلك من خلال التحول في الممارسات التسويقية نحو التركيز على الزبون وجعله المحور الأساس في كل العمليات التسويقية ، الأمر الذي يتطلب من المنظمات تبني تكنولوجيا معلومات متطورة لوضع قواعد بيانات دقيقة لمعرفة الزبون ، وتحديد الإستراتيجيات التسويقية التي تناسب عملية إنتاج المنتجات حسب رغبة الزبون واستهدافه بالشكل الصحيح .

ويهدف تحقيق هدف البحث المتمثل بالكشف عن مدى إمكانية قيام الشركة المبحوثة بتطبيق هذه الإستراتيجية ، تم استطلاع آراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد بلغ حجمها (52) مفردة . واستخدمت الأستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة ، فضلاً عن استخدام الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة في تحليل الإجابات وكذلك اختباري ( F ، T ) ومعامل التفسير ( R2 ) .

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل أهمها يتجسد بضعف إمكانية تطبيق إستراتيجية الإيحاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية بسبب ضعف إدراك الشركة للمفاهيم الإنتاجية والتسويقية ، والتي تم الاستناد عليها في تقديم التوصيات المنسجمة معها ، والتي أبرزها ضرورة تبني وتطبيق إستراتيجية الإيحاء التسويقي بدلالة متغيراتها من قبل الشركة المبحوثة لكي تتمكن من تحقيق مكانة متميزة في السوق الذي تتعامل معه .

## Abstract

Business Organizations in the 21<sup>st</sup> century face many challenges represented in the development of information technology & in changing toward market globalization in addition to the change in customers wants & tastes . This requires determining Marketing strategies in View of contemporary Marketing concepts represented by marketing customization strategy that is all what the customer wants . Marketing is going to be reformulated according to the customers view point by changing the designs of making & marketing the products to him according to his desire . The mutter is more than that since changing in marketing practices focuses on the customer himself , making him the core of all marketing processes . this makes it necessary for organizations to adopt a developed information technology so as to set precise data bases to know the

customer & determine the marketing strategies appropriate for the production process to meet his desire & target him rightly .

To full fill the aims of the study 52- item questionnaire is used investigating the opinions of a sample of employees in the general company for Wool Industries / Baghdad . It is used a main tool for data collection , in addition to the use of the balanced mean , standard deviation , response tensity , T & F tests & R2 correlative in analyzing the answers .

The study reached at a number of conclusion , of which is that there is a connection & effectiveness relationship between marketing customization strategy & competitive advantage . In the light of this relationship , some recommendations are proposed in accordance with those conclusions .

## المقدمة

ينبغي على المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو والنجاح المستمر تقييم أفضل المنتجات إلى زبائنها ، فضلاً عن تلبية حاجاتهم ورغباتهم المتجددة ، ولكي تتمكن من ذلك عليها امتلاك إستراتيجية تسويقية كفوءة تنفرد بها عن منافسيها في السوق .

جاءت هذه البحث لمعالجة مشكلة تعاني منها العديد من المنظمات الصناعية عموماً والمبحوثة بوجه خاص كقلة المبيعات ، وانخفاض تميزها ومكانتها وسمعتها في السوق ، لظهور منتجات منافسة ولا سيما المستورد منها . ويعود سبب ذلك إلى عدم وجود إستراتيجية واضحة موجهة نحو السوق والزبائن وفقاً للمفاهيم التسويقية المعاصرة ، ومنها إستراتيجية الإيحاء التسويقي بأبعادها ( التصميم ، الإنتاج ، التسليم ، تسويق المنتج ) التي تحدد الرؤية الواضحة أمام تلك المنظمات في تحديد منتجاتها التي تلائم حاجات ورغبات الزبون الفردية والسوق . في حين تهدف البحث إلى تقديم إطار نظري لإستراتيجية الإيحاء التسويقي وتحديد أبعادها ، فضلاً عن تحديد مفهوم الميزة التنافسية ، ومدى علاقة الارتباط والتأثير بينهما في الشركة المبحوثة ، ومدى إمكانية تطبيقها واعتمادها .

وتعد هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية للمنظمات ، إذ أن أغلب المنظمات باتت تتنافس من خلال توجهاتها البيئية واهتمامها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه زبائنها . لذلك فإن تبنيها سوف يساهم في تحقيق رضا الزبون ورفاهيته عن طريق تقديم منتجات وفقاً لرغباته وحاجاته ، فضلاً عن تحقيق الربحية والحصة السوقية .

استناداً لما تقدم ، جاء هذا البحث لبيان الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية الإيحاء التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات عموماً والشركة العامة للصناعات الصوفية / بغداد بوجه خاص ، عدّها من المفاهيم الحديثة والمعاصرة في مجال إدارة التسويق ، والتي تهدف إلى تصميم وإنتاج منتجات وتسويقها وفقاً لطلبات الزبون الفردية ، وتلبية حاجاته ورغباته ، بعد معرفة تفضيلاته وإدراكاته وتصاميم المنتجات بشكل خاص .

تأسيساً لما تقدم وانسجاماً مع منهجية البحث ، سوف يتم تناوله من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول - منهجية البحث .

المبحث الثاني - إستراتيجية الإيحاء التسويقي ، والميزة التنافسية: تأطير مفاهيمي .

المبحث الثالث - عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات .

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً - مشكلة البحث

تواجه منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين تحديات عدة ، تمثلت في تطور تكنولوجيا المعلومات ، والتحول نحو عالمية الأسواق ، فضلاً عن التغير في أذواق ورغبات الزبائن ، مما تطلب منها اعتماد استراتيجيات تسويقية جديدة وفق مفاهيم تسويقية معاصرة كالإيحاء التسويقي . إي كل ما رغب فيه الزبون أو حسب رغبته ، بمعنى إعادة تشكيل الأنشطة التسويقية وفقاً لوجهة نظر الزبون وجعله المحور الأساس في كل العمليات التسويقية ، لذا يمكن تجسيد المشكلة بالتساؤلات الآتية :

1. هل تتبنى الشركة المبحوثة إستراتيجية الإيحاء التسويقي ؟

2. هل لإستراتيجية الإيحاء التسويقي دور في تحقيق الميزة التنافسية للشركة المبحوثة ؟

3. هل تتبنى الشركة المبحوثة أبعاد الإيحاء التسويقي ؟

#### ثانياً - أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من كونه مدخلاً حديثاً للتسويق ، وأسلوباً يتميز بالمرونة والسرعة في تلبية احتياجات الزبون ورغباته من خلال مشاركته في تحقيق إستراتيجية الإيحاء التسويقي وإبعادها ممثلة بـ : التصميم ، الإنتاج ، التسليم ، وتسويق المنتج .

#### ثالثاً - أهداف البحث

يتجسد الهدف الأساس للبحث في تحديد متطلبات تطبيق إستراتيجية الإيحاء التسويقي للاستفادة من نتائجه الإيجابية حالياً وفي المستقبل ، فضلاً عن الأهداف الآتية :

1. تقديم إطار نظري عن إستراتيجية الإيحاء التسويقي والميزة التنافسية .

2. الكشف عن مدى إمكانية قيام المنظمة المبحوثة بتطبيق إستراتيجية الإيحاء التسويقي .

3. تشخيص العلاقة والأثر بين إستراتيجية الإيحاء التسويقي والميزة التنافسية .

#### رابعاً - فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الإيحاء التسويقي بأبعادها والميزة التنافسية مجتمعة .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التصميم والميزة التنافسية .

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإنتاج والميزة التنافسية .

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسليم والميزة التنافسية .

د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسويق المنتج والميزة التنافسية .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير إستراتيجية الايحاء التسويقي بأبعادها في الميزة التنافسية مجتمعة .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

أ . توجد علاقة تأثير للتصميم في الميزة التنافسية .

ب . توجد علاقة تأثير للإنتاج في الميزة التنافسية .

ج . توجد علاقة تأثير للتسليم في الميزة التنافسية .

د . توجد علاقة تأثير لتسويق المنتج في الميزة التنافسية .

خامساً - مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالشركة العامة للصناعات الصوفية ضمن الرقعة الجغرافية لمدينة بغداد . إما عينة البحث فقد اشتملت على عدد من المديرين ورؤساء الأقسام الإنتاجية والتسويقية والعاملين من ذوي الخبرة في هذه الشركة ، الذين يمتلكون معلومات عن مهام عملها وقراراتها ويشاركون في صنع القرارات ، إذ تم توزيع (60) استمارة استبانة ، أعيد منها (55) استمارة ، في حين بلغ الصالح للتحليل منها (52) استمارة فقط . إي بنسبة استجابة بلغت (87%) . ويوضح الجدول (1) وصف لعينة البحث ، والتي يمكن الإشارة إليها وفق التسلسل الآتي :

الجنس :

يبين الجدول (1) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من الإناث ، إذ بلغ نسبتها (61,54%) ، في حين بلغ نسبة الذكور (38,46%) . مما يعني اعتماد الشركة المبحوثة على العنصر النسائي في إدارة وتشغيل عملها .

العمر :

يظهر الجدول (1) أن معظم أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (40,31) ، إذ بلغ نسبتها (48,07%) ، يليها الفئة العمرية (30,21) بنسبة (28,84%) . أما الفئات العمرية (41-50) ، و (50 فأكثر) فقد بلغ نسبتها (15,40% ، 7,69%) على التوالي . مما يدل أن أعمار هذه الفئات يساعد في الإجابة على فقرات الإستبانة بشكل واضح ودقيق ، فضلاً عن خبرتهم في مجال عملهم .

التحصيل العلمي :

يشير الجدول (1) الى أن معظم أفراد العينة هم من حملة الشهادات الدنيا (المتوسطة فما دون ، الإعدادية) ، إذ بلغ نسبتها (42,31% ، 38,46%) على التوالي . في حين بلغ نسبة الحاصلين على شهادتي الدبلوم والباكالوريوس (7,69% ، 11,04%) على التوالي . أما حملة شهادة الدراسات العليا فلم يظهر لهم أثر ضمن عينة البحث . ويعد ذلك مؤشراً خطيراً بالنسبة للشركة المبحوثة ، لأنها تدار من قبل أفراد ليس لديهم المؤهل العلمي والكفاءة القادرة على تبني المفاهيم والاتجاهات الإدارية المعاصرة .

سنوات الخدمة في مجال العمل :

تفيد معطيات الجدول (1) أن نسبة (50%) من أفراد العينة لديه سنوات خدمة (10 سنوات فأقل) في مجال عمله . يليه من لديهم خدمة (11-20 سنة) بنسبة (30,77%) . أما من لديهم خدمة (21 سنة فأكثر) فقد بلغ

نسبتهم ما يقارب (19%) . مما يدل أن معظم أفراد العينة ممن يمتلك خبرة طويلة في مجال العمل الإداري وصناعة وتسويق منتجات الشركة المبحوثة .

### الجدول (1) وصف عينة البحث

النسبة %	التكرار	الخصائص	
38.46	20	ذكور	الجنس
61.54	32	إناث	
100	52	المجموع	
28.84	15	30 - 21	العمر
48.07	25	40 - 31	
15.40	8	50 - 41	
7.69	4	50 فأكثر	
100	52	المجموع	
42.31	22	متوسطة فما دون	التحصيل العلمي
38.46	20	إعدادية	
7.69	4	دبلوم	
11.54	6	بكالوريوس	
-	-	دراسات عليا	
100	52	المجموع	
50	26	10 - 1	سنوات الخدمة في مجال العمل
30.77	16	20 - 11	
11.54	6	30 - 21	
7.69	4	31 سنة فأكثر	
100	52	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة .

### سادسا" - الأساليب والإجراءات المستخدمة في البحث

اعتمدت البحث في إتمام مفردات إطارها النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع ، في حين تم انجاز الجانب التطبيقي اعتماداً على استمارة الاستبانة التي تضمنت جزأين مهمين ، اهتم الأول بالمعلومات الديمغرافية . إما الآخر فخصص للكشف عن أهم الإبعاد والمؤشرات المستخدمة في قياس المتغيرين الرئيسيين (إستراتيجية الايحاء التسويقي ، والميزة التنافسية ) ، إذ تضمن (32) سؤالاً موزعة على ( 8 ) محاور أساسية وكما موضح في الملحق ( 2 ) . إما تحليل البيانات فقد تم بالاستعانة بمجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية تمثلت بالتكرارات ،النسب المئوية ، الأوساط الحسابية الموزونة ، الانحرافات المعيارية ، معامل الارتباط البسيط ، اختبار T ، اختبار F ، ومعامل التفسير ( R2 ) . واستخدم مقياس لكرت الخماسي في تحديد إجابات أفراد العينة بمدى استجابة ( 5 . 1 ) وبوسط فرضي قدره ( 3 ) .

## المبحث الثاني

إستراتيجية الايحاء التسويقي ، والميزة التنافسية: تأطير مفاهيمي  
أولاً- إستراتيجية الايحاء التسويقي  
1 - مفهوم الايحاء التسويقي :

يعد مصطلح الايحاء التسويقي ( Marketing Customization ) مفهوماً تسويقياً حديثاً ، تباينت وجهات نظر الباحثين وإسهاماتهم في تحديده ، بسبب تباين واختلاف الزاوية التي ينظر إليها كل منهم لهذا المفهوم ، والجدول ( 2 ) ( يشير لبعض إسهامات الباحثين لتلك المفاهيم وحسب تسلسلها الزمني :

جدول ( 2 ) : بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الايحاء التسويقي

المفهوم	المصدر	ت
القدرة على توفير المنتجات حسب طلبات الزبون مستندة على المعرفة من خلال تفضيلاته وسلوكه الفردية .	Hogan , 1991 : 1	1
العملية التي تستخدم معلومات الزبون لتسليم منتجات مستهدفة .	Peppers & Rogers , 1997 : 9	2
القابلية في إعداد المنتجات وتهينتها والاتصالات على أساس واسع وشخصي وفقاً لاحتياجات الأفراد وتلبية حاجات كل زبون .	Kotler , 2000 : 259	3
إنتاج سريع ومنخفض الكلفة للسلع والخدمات التي تلبى رغبات الزبائن الفريدة للغاية وفقاً لطلباتهم وبأسرع وقت ممكن .	Keizer & Render , 2001 : 239	4
عرض السلع والخدمات بما يلاءم رغبات الزبون واحتياجاته .	Shafer & Meredith , 2002 : 57 – 58	5
نظام إنتاج تقني مرن يهدف إلى إنتاج سلع أو خدمات متنوعة ومنتجة وفقاً لطلبات الزبون المحددة مسبقاً ، محققاً بذلك إنتاج أكبر وكلفة أقل وجودة أعلى وتسليم أسرع .	العامري ، 2002 : 4	6
التزويد بمنتجات ذات إجمام كبيرة وفقاً لطلبات الزبائن الفردية لمقابلة الاحتياجات الخاصة بكل زبون .	Davis , 2003 : 35	7
توقع بتكوين أفضل المنتجات التي تلبى الحاجات والرغبات الفردية للزبون .	Wessanen , 2003 : 5	8
إنتاج وتسويق منتجات سريعة وبكلفة مخفضة ، والتي تؤمن رغبات الزبون الفريدة والمتغيرة باستمرار .	Hazier & Render , 2004 : 252	9
الإستراتيجية التي تتمكن من خلالها العمليات المرنة للمنظمة من توليد تنوع كبير من السلع والخدمات وبكلف مخفضة وبشكل عقلاني وفقاً لاحتياجات الزبائن .	Krajewski & Ritzman , 2005 : 75	10

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة أعلاه.

بملاحظة المفاهيم أعلاه ، يمكن القول إن العديد منها قد اشترك بخصائص عدة أبرزها : استخدام التقنيات الحديثة ، تلبية احتياجات ورغبات الزبائن ، تنويع المنتجات ، الكلفة المخفضة ، الاستجابة السريعة ، إنتاج وتقديم سلع وخدمات وفقا لطلبات الزبائن . إما الباحث فيتفق مع ما ذهب إليه ( krajewski & Ritz man ) بعدّ الايصاء التسويقي يمثل إحدى استراتيجيات المنظمة التي تهدف من خلالها تزويد الزبائن بكل ما يرغبون به من سلع وخدمات في الزمان والمكان المناسبين وبالسرعة الممكنة وبأقل تكلفة وعلى أساس فردي تلبية لاحتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة والمتباينة . مما يعني ذلك بان الايصاء التسويقي يتوقع بناء علاقة قوية بعيدة الأمد بين المنظمة والزبون وكسب ثقته .

## 2 - أهمية الايصاء التسويقي :

تتجه معظم المنظمات في الوقت الحاضر إلى اعتماد الايصائية في أداء أعمالها وأنشطتها التسويقية ، نظراً لأهميتها الكبيرة وبعدها إحدى الاستراتيجيات المهمة في تحقيق العديد من الخصائص المميزة لتلك المنظمات . لذلك فقد حدد ( Schuler & Jackson , 1988 : 9 ) أهمية الايصاء التسويقي في النقاط الآتية :

أ - تلبية حاجات ورغبات الزبون بالدرجة الأولى سواء أكان داخل المنظمة أم خارجها ، بعده مورداً مهماً من مواردها .

ب - عدّ المقارنة المرجعية جزءاً أساسياً للايصاء التسويقي .

ج - التركيز على الزبون وحاجاته ورغباته الفردية بغية تسليمه إياها في أقل وقت ، والتركيز على فلسفة مركزية الزبون ( Customer – Centric ) – وتعني قيام المنظمة بالتصنيع بعدما يطلب الزبون منها ما يريده ورغبته في الشراء وكيفية دفع السعر ( Jeffers , 2003 : 23 ) – في كافة المستويات الإدارية والوظيفية بهدف إضافة القيمة إلى المنظمة .

وهناك من يضيف النقاط الآتية ( Adomavicius & Tuzhilin , 2004 : 4 ) :

د - بناء علاقات بعيدة الأمد مع الزبون .

هـ - تطوير ولاء الزبون .

و - ضمان تحقيق القيمة للمنظمة .

## 3 - أبعاد إستراتيجية الايصاء التسويقي :

أشار ( Pillar et al., 2004 : 7 ) بان للايصائية التسويقية ثلاثة أبعاد رئيسة هي : الاختبار والتصميم ، الايصائية المستندة إلى الوظائف ، والحجم والملائمة . في حين حدد ( Wind & Rangaswamy , 2001 : 22 ) تلك الأبعاد ب : التصميم ، الإنتاج ، والتسليم . وقد اتفق معهما في ذلك كل من ( Huang , 2003 : 8 ) ( Huang , 2003 : 8 ) ( Venkataramanujam , 2005 : 2 – 11 ) ولكنهما أضافاً بعداً آخر ألا وهو : تسويق المنتج ليصبح عددها أربعة . وفيما يلي توضيح موجز لكل من هذه الأبعاد :

### أ - التصميم :

نشاط يهدف إلى تحديد الشكل المادي ومظهر ومكونات المنتجات وعمليات التحويل ، وبالكيفية التي يتم فيها مقابلة القدرات التكنولوجية للمنظمة مع احتياجات السوق لتطوير مواصفات المنتجات التي تسعر بشكل تنافسي ( محسن والنجار ، 2006 : 13 – 48 ) . إن المبدأ الأكثر هيمنة في تصميم المنتج هو جعله بسيطاً ، لان البساطة ستسهل كل من الإنتاج والاستهلاك أو الاستخدام . لذلك أشار ( الطويل والحافظ ) إلى مجموعة من العدّات الواجب أخذها في الحسبان عند تصميم منتج معين هي : الكلفة المخفضة نسبياً ، اقتصادية الاستعمال أو الاستخدام ، جودة عالية ، والصفات الجمالية أو الكمالية . لذلك ينبغي أن يكون

تصميم المنتج قادرا على أداء عدة وظائف لإشباع حاجات الزبون وتوقعاته أهمها (الطويل والحافظ ، 2002: 14) :

- (1) حجم معقول ، طاقة فنية إنتاجية عالية ، ومتانة عالية لحمايته من المؤثرات .
- (2) الاستمرارية بالعمل وأداء وظائفه .
- (3) المعولية : التصميم قادر على تأدية الوظيفة المناطة بالمنتج دون فشل أو عطل أو توقف .
- (4) الصيانة : إمكانية تبديل الأجزاء المستهلكة أو التالفة بسهولة ، وإجراء الصيانة بسهولة ويسر .
- (5) الأمان : توفير درجة عالية من الأمان عند استعمال المنتج دون حدوث إضرار أو أذى للزبون .

#### ب - الإنتاج :

عملية تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات .

#### ج - التسليم :

مدى قدرة المنظمة على مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية ( سليمان ، 1998 : 30 ) . ويتضمن التسليم أو التنافس على أساس الوقت ثلاثة جوانب أو أسبقيات هي ( محسن والنجار ، 2006 : 59 ) :

- (1) السرعة في التسليم وتقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبيةه ، وهذا يعتمد على مدى قدرة المنظمة في الاحتفاظ بالمخزون أو الطاقة الفائضة .
- (2) التسليم بالوقت المحدد ويقاس بالنسبة المئوية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة المطلوبة ولمدة معينة .
- (3) السرعة في التطوير ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه .

#### د - تسويق المنتج :

مدى قدرة المنظمة على تسويق منتجات قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبون ، وبما ينسجم مع عاداته وسلوكه الشرائي . أو هو قيام المنظمة بتسويق المنتجات التي تلبى حاجات ورغبات الزبون ، من خلال التنسيق والتفاعل معه والتعرف على عادات والسلوك الشرائي له ( Wind & Rangaswamy 2001:22 ) .

#### ثانياً - الميزة التنافسية

#### 1 - مفهوم الميزة التنافسية :

يعد امتلاك المنظمة للميزة التنافسية وتطويرها هدفاً استراتيجياً دائماً ما تسعى إلى تحقيقه في ظل تحديات تنافسية شديدة ومستمرة . وقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مفهومها ، والجدول (3) يوضح بعض هذه المفاهيم :

جدول (3) : بعض إسهامات الباحثين لمفهوم الميزة التنافسية

ت	المصدر	المفهوم
1	Pitts & leis , 1996 : 68	ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لايمكنها الاستمرار في المنافسة من دونها .
2	Whitehill etal., 1997 : 625	تنفيذ علمي لإستراتيجية مترابطة للسيطرة على ثروة المستقبل .



قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون وإشباعها بالسلع والخدمات التي يرغب في الحصول عليها ، من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية كافة .	خليل ، 1998 : 80	3
عملية تنفيذ إستراتيجية خلق القيمة عندما لا يستطيع احد المنافسين الجدد والحاليين تنفيذها ، وغير قادرين على الاستنساخ أو الاستفادة من مزاياها .	Wity ,et al ., 1998 :385	4
ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة ، وتحقيق الاستمرارية والتواصل في التفوق من خلال التجديد والتطوير المستمر للموارد .	Chaharbaghi & Lynch , 1999 : 75	5
القدرة على تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها ، ومن ثم جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال .	بني حمدان ، 2002 : 37	6
أي شيء أو عمل تحصل عليه المنظمة وتختص به مقارنة بالمنظمات المنافسة التي ترغب في الحصول عليه .	ألزغبي ، 2005 : 151	7
المجالات التي يمكن للمنظمة إن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية ، كأن تمتلك قوة في إحدى أنشطتها التسويقية أو الإنتاجية أو البشرية ...الخ دون منافسيها .	المغربي ، 2006 : 27	8
ما تقدمه المنظمة للزبائن من قيمة اكبر سواء في أقل الأسعار أو تقديم منافع اكبر ولمدة زمنية طويلة .	كوتلر ، 2007 : 434	9
سعي المنظمة إلى تحقيق التميز بأعلى العوائد مع المحافظة على قدراتها التنافسية الحالية ، وتعزيز قدراتها المستقبلية باستمرار .	المسعودي ، 2007 : 62	10
خلق نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها عن المنافسين من خلال تقديم قيمة للزبون بطريقة كفوءة ومستدامة ، المحافظة عليها باستمرار ، وعرضها وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين .	محسن والنجار ، 2009 : 54	11

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية .

مما تقدم ، يمكن القول إن الميزة التنافسية هي التي تحقق النجاح والتفوق المستمر والموقع المتميز والأفضل للمنظمة مقارنة بالمنافسين ، لأنها تستمر لمدة زمنية طويلة جداً ، ويصعب أو استحالة تقليدها من قبل الآخرين لكونها تحتاج إلى الكثير من المال والوقت والموارد والقدرات ذات السمات النادرة والقيمة . وهذا ما يؤكد ( Wity , et al . , 2000 : 386 ) بقوله : إن الميزة التنافسية المستدامة تتمكن من تحقيق مزايا لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل المنافسين ، ولا تفقد خصائصها وتميزها وقيمتها بفعل التغيرات البيئية . لذا يمكن تعريفها بأنها : ما تمتلكه المنظمة من موارد نادرة ومميزة تمكنها من تلبية حاجات ورغبات الزبائن الفردية وتعزز من قدراتها المستقبلية من خلال التجديد والتطوير المستمر لتلك الموارد وبما يجعلها ملائمة للتغيرات البيئية .

2- أهمية الميزة التنافسية :

يمكن حصر أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال بالنقاط الآتية :

أ - تعد سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة ، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل ( Whitehill et al., 1996 : 625 ) .

ب - تمثل مقياساً لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها ، لأنها تتميز بإيجاد نماذج جديدة يصعب تقليدها ومحاكاتها ( Macmillan & Tampon , 2000 : 89 ) .

ج - تمكن المنظمة من استغلال الموارد والإمكانيات لتحقيق موقع أفضل بين المنافسين، والسعي لإرضاء الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم وأذواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها ( Chase , 2003 : 33 ) .

د - ترتبط أساساً بأداء المنظمة المتحقق والعاملين فيها ، مما يتطلب منها الارتقاء بأدائها إلى مستويات تتفوق به على أداء المنافسين ولمدد زمنية مختلفة ( البكري ، 2008 : 194 ) .

هـ - تحدد مدى قدرة المنظمة على توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين ، من خلال تبني استراتيجيات تنافسية بعيدة الأمد تتوافر فيها جميع مقومات النجاح ( عوض ، 2000 : 135 ) .  
أما ( Cameron , 2008 : 11 ) فيؤكد بأنه يمكن للمنظمات أن تمتلك ميزة تنافسية عندما تمتلك عمليات خلق القيمة ومواقع لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين . وهذا يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جداً ، مما يعد ذلك ميزة تنافسية مهمة من قبل الزبائن . ومن أمثلة هذه الميزات : جودة المنتج أو الخدمة ، سعره ، سرعة التسليم ، مستوى الإبداع والتنوع في الخيار ، ... وغيرها .

### 3 - استراتيجيات الميزة التنافسية :

يمكن للاستراتيجيات التنافسية عموماً أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ينتج عنها نمو الأرباح وزيادتها ( Hill & Jones , 2008 : 77 ) . ويؤكد ( Porter , 1996 : 62 ) على أن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة ، تمثل خليطاً من الأهداف التي ترغب في الوصول إليها ووسائل تحقيقها وينظر للإستراتيجية على أنها : إيجاد الموائمة والتكامل بين أنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها ، وان هذه الموائمة ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية ، بحيث تجعلها قادرة على تأدية نشاطها التسويقي بصورة أفضل من منافسيها وهي كالاتي ( Whelan & Hunger, 2006 : 148 ) :

#### أ - إستراتيجية القيادة في التكاليف

وتعني اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية مقارنة بالمنظمات المنافسة ( Daft , 2003 : 170 ) . ويمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض تكلفتها بالشكل الذي يمكنها من بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق قدر مناسب من الأرباح .

ب - إستراتيجية التمايز : وتركز أساساً على الخصائص غير السعرية بما يجعل الزبون مسروراً ومستعداً لدفع قيمة أكبر للسلعة . بمعنى أنها تتطلب من المنظمة تقديم سلع وخدمات فريدة ذات قيمة عالية من التمايز عن تلك التي يقدمها المنافسون .

#### ج - إستراتيجية التركيز

وتشير إلى تركيز المنظمة باتجاه تضيق خطوط المنتجات أو قطاعات المستهلكين أو الأسواق المستهدفة ، ويمكنها وفقاً لهذه الإستراتيجية من تحقيق الميزة التنافسية ، أما من خلال المدخل التمايز أو من خلال مدخل القيادة في التكاليف .

#### 4 - مؤشرات الميزة التنافسية:

يوضح الجدول (4) أهم مؤشرات الميزة التنافسية التي أوردها بعض الكتاب والباحثين وفقاً للتسلسل الزمني :

جدول (4) : بعض مؤشرات الميزة التنافسية

ت	المصدر	الجودة	الكلفة	الإبداع	الاستجابة للزبون	الكفاءة	المقدرة الجوهرية
1	Krajewski, 1996	X	X				
2	Pitts & Lee, 1996					X	
3	Slack , 1998	X			X		
4	Harrison & John, 1998						X
5	Bowman , 1999					X	
6	Cutler , 2000				X		
7	Hill & Jones , 2001						X
8	Hit et al.,2001						X
9	Davis et al.,2003	X	X		X		
10	Adams & Lamont ,2003					X	
11	Aaker , 2004		X				X
12	الزغبى ، 2005					X	X
13	شافير و ميرديث ، 2005	X			X		
14	Hill & Jones , 2008	X	X	X	X	X	
15	Dreher et al., 2008			X		X	
16	نجم ، 2008	X		X	X		
17	رشيد وجلاب ، 2008	X	X	X	X	X	
18	Carpenter & Sanders , 2009						X
19	البناء ، 2009	X			X	X	X
	المجموع	8	3	4	8	8	7

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات الإدارية اعلاه.

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول (4) أعلاه ، يتضح أن معظم وجهات النظر قد اتفقت على أن مؤشرات الميزة التنافسية تنحصر في الآتي : الجودة ، الاستجابة للزبون ، الكفاءة ، والمقدرة الجوهرية . وفيما يلي شرح موجز لكل مؤشر من هذه المؤشرات :

## أ - الجودة

تعد الجودة من أكثر المفاهيم التسويقية تداولاً في الأدبيات الإدارية ، إذ أدت التغيرات المتسارعة في ثقافة الزبائن وأذواقهم إلى جعلها ذات أسبقية تنافسية يعتمدها المديرين في أداء عملياتهم الإنتاجية ( Davis et al., 2003 : 214 ) . وقد أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على المنتج وضرورة إنتاجه بمواصفات تلبى رغبات الزبائن ، إلى عده محصلة للأداء الجيد لمختلف نشاطات المنظمة التسويقية ، الإنتاجية ، والمالية ، ... الخ . لذلك فهي تتميز ببعدين هما ( رحال ويحياوي ، 2001 : 42 ) :

1 - البعد الاقتصادي - ويرتبط بتخفيض التكاليف للحصول على الجودة .

2 - البعد الاجتماعي - ويرتبط بتحفيز العاملين وإرضاء الزبائن .

وأشار ( Armstrong , 2009 : 151 ) إلى أن الجودة تعني إرضاء الزبائن ، وهي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية . في حين عرفها ( Zeithmal & Betner , 2000 : 36 ) بأنها تقديم منتجات متميزة وذات تفوق عال . أما ( Krajewski & Ritzman , 1992 : 82 ) فينظران إليها بكونها تلبية لتوقعات الزبون أو تجاوزها . لذلك فإن المنظمات التي تريد التنافس بالجودة عليها الاعتماد على عدة مقومات أهمها (مصطفى ، 2001 : 124 ) :

- جعل الجودة من اهتمامات الإدارة العليا .

- تبني مفهوم التحسين المستمر .

- ضمان الأداء السليم .

## ب - الاستجابة للزبون

يعد هذا المؤشر من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات ، لأنه يؤدي إلى الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم لمدة زمنية طويلة . وأشار ( Kook & Vanzyl , 2002 : 1 ) إلى أن تلبية احتياجات الزبائن من خلال الإصغاء إليهم ، وإدامة العلاقة معهم تصبح حميمة من خلال الاستجابة لرغباتهم . ويؤكد ( Kotler , 1997 : 475- 478 ) على أن إحدى الوسائل المهمة في تعزيز تنافسية المنظمة يكمن في مواصلة تقديمها سلع وخدمات جديدة ذات نوعية أفضل واستجابة أسرع مما يقدمه المنافسون لتلبية احتياجات ورغبات زبائنهم وكسب ولائهم ، فضلاً عن كسب زبائن جدد يفضلون التعامل مع المنظمات الأفضل .

استناداً لما تقدم ، يمكن القول أن حاجات الزبائن والاستجابة لها تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات المنظمة ، وأن التغيرات الحاصلة في السوق يمكن رصدها من خلال التغير في احتياجات الزبائن ( 1 : 2001 , Henning ) .

## ج - الكفاءة

تشير إلى تقديم أعلى قيمة للزبون مقابل القدر الذي يعتقده مناسباً لتلك القيمة ( Johnson & Scholes , 1997 : 145 ) . كما تعني القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها ، من خلال الاستخدام الكفء للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أم مادية أم زمنية ( Bowman , 1996 : 48 ) . وتتحدد الكفاءة من خلال تخفيض الكلف بالاعتماد على : اقتصاديات الحجم ، تصميم العملية / أو المنتج ، الخبرة والتعلم ( Johnson & Scholes , 1997 : 146 ) . لذلك تعد الكفاءة هدفاً بعيداً الأمد يحقق للمنظمة البقاء ويردع منافسيها .

## د - المقدرة الجوهرية

تواجه المنظمات تحديات كبيرة تتمثل في المنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن ، لذلك ينبغي أن تكون مرنة لمساعدة العاملين فيها في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها ، من خلال التدريب المستمر والتعليم ، وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز قدرات المنظمة من جانب آخر (Cardy & Glands , 2007 :31) . لذلك يمكن تعريف المقدرة الجوهرية على أنها : المهارات التي تمكن المنظمة من التفوق في أدائها واكتساب القدرة على التنافس بشكل أفضل ( Johnson & Schools , 1997 : 141 ) . كما عرفها (Thompson & Strickland , 2003 : 366) على أنها : نقاط قوة لموارد المنظمة وأفضل الطرق للتفوق على المنافسين .بينما ( Macmilland & Tampoe ,2000 : 347) فيعدها : خليطاً من التقنيات والقابليات والموارد لتكوين قابلية تنظيمية فريدة تحقق الميزة التنافسية . في حين يرى ( Hitt et al , 2001 : 81 ) بأنها : القابليات التي تعمل كمصدر للميزة التنافسية في المنظمة والتي تميزها عن منافسيها وتعكس خصوصيتها . أما ( Daft , 2010 : 80 ) فينظر إليها على أنها : الشيء الذي تنجزه المنظمة بشكل مميز ومنفرد مقارنة بمنافسيها . وينبغي للمقدرة الجوهرية أن تتصف بمجموعة من الخصائص أبرزها ( Hit , et al ., 2001 : 120 ) :

- 1 - عدم وضوحها للمنافسين . 2 - صعوبة تقليدها . 3 - إمكانية تحقيقها في كل الأوقات .
- 4 - مهمة لبقاء المنظمة للأمدين القريب والبعيد .
- 5 - تمثل مزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات .

## المبحث الثالث

### عرض وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل للنتائج التي أظهرتها استمارة الاستبانة ، باستخدام مقياس لكرت الخماسي ، بهدف الوقوف على آراء استجابة المبحوثين البالغ عددهم (52) فرداً من مجتمع البحث ، كما تم استخدام الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية للوقوف على مدى التجانس والانسجام في إجابات أفراد العينة ، واعتماد الوسط الفرضي البالغ (3) كمعيار لقياس وتقييم درجة الاستجابة ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة .

### أولاً - تحليل استجابات أفراد عينة البحث لأبعاد إستراتيجية الإيصال التسويقي

تشير النتائج الواردة في الملحق (1) أن معظم إجابات أفراد العينة قد تركزت بالدرجة الأساس على بُعد التصميم ، من خلال ما جمعه من درجات وفقاً للمقياس المعتمد ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا البُعد (3,69) وانحراف معياري (1,12) وشدة إجابة (73,84%) ، يليه في الترتيب والأهمية بُعد التسليم بوسط حسابي موزون عام قدره (3,42) وانحراف معياري (1,20) وشدة إجابة (68,36%) . في حين احتل بُعد الإنتاج الترتيب الثالث لحصوله على وسط حسابي موزون عام قدره (3,34) وانحراف معياري (0,98) وشدة إجابة (66,92%) . إما بُعد تسويق المنتج فقد جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة ، لحصوله على وسط حسابي موزون عام قدره (3,20) وانحراف معياري (1,10) وشدة إجابة (64,13%) .

وبمقارنة الأوساط الحسابية الموزونة العامة للإبعاد المذكورة وباللغة (3,69، 3,34، 3,42، 3,20) على التوالي مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أنها أكبر منه . مما يدل أن أفراد العينة متفقون على مضماني تلك الإبعاد بنسب متفاوتة بلغت (73,84% ، 66,92% ، 68,36% ، 64,13%) على التوالي وفقاً لوجهة نظرهم . ويعود السبب في ذلك إلى درجة الوعي والإدراك لديهم عن أهمية هذه الأبعاد في مجال عملهم . ويوضح الجدول (5) الأهمية النسبية لهذه الإبعاد وفقاً للمؤشرات الإحصائية المعتمدة

للقوف على أولويات اهتمام أفراد العينة من جهة ، وكذلك الوقوف على أي من هذه الأبعاد يأخذ حيزاً أكبر من غيره على مستوى عينة البحث من جهة أخرى .

جدول (5) : الأهمية النسبية لأبعاد إستراتيجية الأيضاء التسويقي N = 52

الترتيب النسبي	شدة الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون العام	البُعد
الأول	73,84%	1,12	3,69	التصميم
الثالث	66,92%	0,98	3,34	الإنتاج
الثاني	68,36%	1,20	3,42	التسليم
الرابع	64,13%	1,10	3,20	تسويق المنتج

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

إما نتائج البحث التفصيلية لاستجابات أفراد العينة ، فيمكن توضيحها وفق الأبعاد الآتية :

### 1 - التصميم

يتضح من النتائج الواردة في الملحق (1) أن إجابات أفراد العينة عن فقرات هذا البُعد ( $X_1 - X_4$ ) قد حققت تفوقاً واضحاً ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (3,87، 3,92، 3,56، 3,42،) على التوالي للوسط الفرضي البالغ (3) . مما يدل على اتفاق أفراد العينة بنسبة (77,31% ، 78,46% ، 71,15% ، 68,46% ) عن مضمون هذه الفقرات . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة حول الفقرة ( $X_2$ ) ( تغير المنظمة تصميم المنتج باستمرار وبالشكل الذي يتلاءم مع حاجات وطلبات الزبون الفردية بالجودة العالية والكلفة المخفضة نسبياً ) ، إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (3,92) وانحرافها المعياري (1,01) وشدة إجابة (78,46%) . في حين احتلت الفقرة ( $X_4$ ) (تسمح المنظمة للزبون إبداء آرائه ومقترحاته حول تصميم المنتج الذي يرغب فيه ) الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية لحصولها على أقل وسط حسابي موزون وقدره (3,42) وانحراف معياري (1,13) وشدة إجابة (68,46%) . أما الفقرتين ( $X_3$  ،  $X_1$ ) فقد احتلنا الترتيبين الثاني والثالث ، إذ بلغ وسطهما الحسابي الموزون (3,87، 3,56) وانحرافهما المعياري (1,21 ، 1,16) وبشدة إجابة (77,31% ، 71,15%) على التوالي .

### 2 - الإنتاج

تُظهر النتائج الواردة بالملحق (1) أن فقرات هذا البُعد ( $X_5$  ،  $X_7$  ،  $X_8$ ) قد حققت تفوقاً واضحاً باتجاه شيوع هذا المحور على مستوى المنظمة المبحوثة ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (3,25، 3,50، 3,96) على التوالي للوسط الفرضي البالغ (3). مما يدل على أن أفراد العينة متفقون على مضامين هذه الفقرات وينسب متفاوتة بلغت (65% ، 70% ، 79,23%) على التوالي . في حين كانت اتجاهات واستجابات أفراد عينة البحث سلبية بشأن الفقرة ( $X_6$ ) (تستطيع المنظمة تلبية طلبات الزبون الفردية كما ونوعاً وبالوقت المحدد) ، بسبب انخفاض وسطها الحسابي الموزون والبالغ (2,67) عن الوسط الفرضي البالغ (3) ، وبنسبة اتفاق بلغت (53,46%) . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة على الفقرة ( $X_8$ ) ( تتبنى المنظمة سياسة التجديد والابتكار في عملياتها الإنتاجية وبما يواكب التطور والتقدم التكنولوجي ) . إذ حصلت على وسط حسابي موزون قدره (3,96) وانحراف معياري (0,84) وشدة إجابة (79,23%) مقارنة بالأوساط الحسابية الموزونة لبقية الفقرات المتفق عليها . يليه في الترتيب والأهمية الفقرة ( $X_7$ ) ( تمتلك المنظمة خطوط إنتاج ذات مرونة عالية ، يمكنها من إنتاج منتجاتها وفق تصميم مرغوب فيه من قبل الزبون ) ، إذ حصلت على وسط حسابي موزون قدره (3,50) وانحراف

معياري (0,96) وشدة إجابة (70%) . أما الفقرة (X<sub>5</sub>) ( يتوافر لدى المنظمة ملاكات ذات خبرات وكفاءات فنية قادرة على تحقيق الإنتاج ، بما يتلاءم وطلبات الزبون الفردية للتصميم ) فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (3,25) وانحراف معياري (1,06) وشدة إجابة (65%) .

### 3 - التسليم

تشير النتائج الواردة بالملحق (1) الى أن جميع فقرات هذا البُعد (X<sub>9</sub> - X<sub>12</sub>) قد حققت تفوقاً واضحاً نحو شيوع وأتباع هذا البُعد على مستوى المنظمة المبحوثة ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (3,37 ، 3,37 ، 3,63 ، 3,31) على التوالي الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يعني اتفاق أفراد عينة البحث بنسبة (67,31% ، 67,31% ، 72,69% ، 66,15% ) على التوالي على مضمون هذه الفقرات . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة على الفقرة (X<sub>11</sub>) (تتفوق المنظمة على منافسيها بسرعة الاستجابة في تقديم المنتج للزبون ) . إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (3,63) وانحراف معياري (1,05) وشدة إجابة (72,69%) . يليها في الترتيب والأهمية الفقرتين (X<sub>9</sub> ، X<sub>10</sub>) ( يشعر الزبون بالرضا والسعادة التامة لحصوله على المنتج بأسرع وقت وبأقل جهد وكلفة ، تستخدم المنظمة الأساليب والتقنيات الحديثة في انجاز وتسليم المنتج للزبون ) ، إذ حصل كليهما على الوسط الحسابي الموزون نفسه وقدره (3,37) ونفس شدة الإجابة البالغة (67,31%) وانحراف معياري (1,36 ، 1,21) على التوالي . أما الفقرة (X<sub>12</sub>) والمتضمنة تبسيط الإجراءات الإدارية والفنية يؤدي الى تسليم المنتج للزبون في موعده المحدد ، فقد احتلت الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية لحصولها على وسط حسابي موزون قدره (3,31) وانحراف معياري (1,21) وشدة إجابة (66,15%) .

### 4 - تسويق المنتج

يظهر من النتائج الواردة في الملحق (1) أن الفقرات (X<sub>13</sub> ، X<sub>14</sub> ، X<sub>16</sub>) الخاصة بهذا البُعد قد حققت تفوقاً واضحاً نحو شيوعه على مستوى المنظمة المبحوثة ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (3,52 ، 3,31 ، 3,21) على التوالي الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يؤكد اتفاق أفراد العينة على مضامين هذه الفقرات وبنسب متفاوتة بلغت (70,38% ، 66,15% ، 64,23%) على التوالي . في حين كانت اتجاهات واستجابات أفراد العينة سلبية بشأن الفقرة (X<sub>15</sub>) (تتفق المنظمة مع الزبون على تحديد السعر وفقاً لأسلوب تسويق المنتج ) بسبب انخفاض الوسط الحسابي الموزون لهذه الفقرة والبالغ (2,79) عن الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق (55,77%) . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة على الفقرة (X<sub>13</sub>) (تستخدم المنظمة وسائل الاتصال الحديثة في التعامل مع زبائنها وتسويق منتجاتها) . إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (3,52) وانحرافها المعياري (1,06) وشدة إجابتها (70,38%) . في حين كانت الأوساط الحسابية الموزونة للفقرتين (X<sub>14</sub> ، X<sub>16</sub>) (تمتلك المنظمة كفاءات إدارية وخبرات فنية ومهارات عالية في تسويق منتجاتها ، يمكن للمنظمة تسويق منتجات قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبون الفردية ، وبما يتلاءم مع عادات وسلوكه الشرائي) متقاربة فيما بينها . إذ بلغت (3,31 ، 3,21) وانحراف معياري (1,18 ، 1) وشدة إجابة (66,15% ، 64,23%) وبذلك احتلتا الترتيب الثاني والثالث على التوالي .

استناداً لما تقدم ، يمكن القول أن على المنظمة المبحوثة أن تدرك بأن الهدف من إستراتيجية الايحاء التسويقي هو تقليل الجهد والوقت والكلفة للزبون ، فضلاً عن تنمية توجهاتها السوقية نحو حاجات ورغبات الفرد الشخصية ، والسعي إلى تقليل التكاليف من خلال قيامها بتوجيه الزبون في الحصول على المنتج بعد التعرف على حاجاته ورغباته الفردية ، والسعي لزيادة إيراداتها في الأمد البعيد من خلال كسب ثقته وولائه ، وبيع أكثر من منتج للزبائن ، فضلاً عن امتلاكها لملاكات إدارية وفنية ذات خبرات

ومهارات متنوعة ، وأجهزة ومعدات ذات مرونة عالية قادرة على تقديم أكثر من منتج وتلبية الطلبات الفردية المتباينة كما ونوعاً .

#### ثانياً - تحليل استجابات أفراد عينة البحث لمؤشرات الميزة التنافسية

تشير النتائج الواردة بالملحق (1) ، أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة تركزت بالدرجة الأساس على مؤشر الاستجابة للزبون من خلال ما حصل عليه من درجات وفقاً للمقياس المعتمد ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لهذا المؤشر (4,22) وانحراف معياري (0,73) وشدة إجابة (84,40%) ، يليه في الترتيب والأهمية مؤشر الجودة بوسط حسابي موزون عام بلغ (4,21) وانحراف معياري (0,75) وشدة إجابة (84,23%) . في حين احتل مؤشر المقدرة الجوهرية الترتيب الثالث لحصوله على وسط حسابي موزون عام قدره (4,14) وانحراف معياري (0,81) وشدة إجابة (82,69%) . أما مؤشر الكفاءة فقد جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة ، إذ بلغ وسطه الحسابي الموزون العام (3,18) وانحراف معياري (1,07) وشدة إجابة بلغت (63,65%) . وبمقارنة الأوساط الحسابية الموزونة العامة للمؤشرات المذكورة وبالبالغة (4,21 ، 4,22 ، 3,18 ، 4,14) على التوالي مع الوسط الفرضي البالغ (3) نجد أنها أكبر منه . مما يدل أن أفراد العينة متفقون حول مضامين تلك المؤشرات بنسب متفاوتة بلغت (84,23% ، 84,40% ، 63,65% ، 82,69%) على التوالي ، وفقاً لوجهة نظرهم ، ويعود سبب ذلك إلى درجة الوعي والإدراك لديهم حول أهمية هذه المؤشرات في مجال عملهم . ويوضح الجدول (6) الأهمية النسبية لهذه المؤشرات وفقاً للمقاييس الإحصائية المعتمدة للوقوف على أولويات اهتمام أفراد العينة من جهة ، فضلاً عن تحديد أي من هذه المؤشرات يأخذ حيزاً أكبر عن غيره على مستوى تلك العينة من جهة أخرى .

جدول (6) : الأهمية النسبية لمؤشرات الميزة التنافسية N = 52

المؤشر	الوسط الحسابي الموزون العام	الانحراف المعياري	شدة الإجابة	الترتيب النسبي
الجودة	4,21	0,75	84,23%	الثاني
الاستجابة للزبون	4,22	0,73	84,40%	الأول
الكفاءة	3,18	1,07	63,65%	الرابع
المقدرة الجوهرية	4,14	0,81	82,69%	الثالث

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

أما نتائج البحث التفصيلية لاستجابات أفراد العينة ، فيمكن توضيحها وفق الآتي :

#### 1 - الجودة

يتضح من النتائج الواردة في الملحق (1) أن إجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المؤشر ( $y_4 - y_1$ ) حققت تفوقاً واضحاً ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (3,73 ، 4,15 ، 4,56 ، 4,40) على التوالي للوسط الفرضي البالغ (3) . مما يدل على اتفاق أفراد العينة بنسبة (74,62% ، 83,08% ، 91,15% ، 88,08%) على مضامين هذه الفقرات . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة على الفقرة ( $y_3$ ) (ترتبط ربحية المنظمة بجودة المنتج وزيادة قيمته للزبون) ، إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (4,56) وانحرافها المعياري (0,50) وشدة إجابتها (91,15%) . في حين احتلت الفقرة ( $y_1$ ) (تنسجم جودة المنتج مع رسالة وأهداف المنظمة المخطط لها) الترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية لحصولها على أدنى وسط حسابي موزون بلغ (3,73) وانحراف معياري (1,10) وشدة إجابة (74,62%) . أما الفقرتين ( $y_4$  ،  $y_2$ ) (يتحقق رضا الزبون بجودة المنتج المقدم له من قبل المنظمة ، تعد جودة المنتج منهاجاً ثابتاً للمنظمة في تحقيق التفوق التنافسي) فقد احتلتا الترتيبين الثالث والثاني على



التوالي ، إذ بلغ وسطهما الحسابي الموزون (4,15 ، 4,40) وانحرافهما المعياري (0,89 ، 0,53) وشدة إجابة (83,08% ، 88,08%) على التوالي .  
 مما تقدم يمكن القول ، أن هذا المؤشر بفقراته يعد واضحاً من قبل أفراد العينة ، لأهمية الدور الذي يلعبه من خلال تقديم منتجات مميزة ذات تفوق عالٍ قادرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن وبدرجة تفوق مستوى توقعاتهم بشكل مستمر .

### 2 - الاستجابة للزبائن

تظهر النتائج الواردة في الملحق (1) أن فقرات هذا المؤشر  $(y_8 - y_5)$  حققت تفوقاً واضحاً باتجاه شيوعه على مستوى المنظمة المبحوثة ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (4,08 ، 4,31 ، 4,46 ، 4,04) على التوالي الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يؤكد أن أفراد العينة متفوقون على مضامين هذه الفقرات وينسب مئوية متفاوتة بلغت (81,45% ، 86,15% ، 89,23% ، 80,77%) على التوالي . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة على الفقرة  $(y_7)$  (تستجيب المنظمة لطلبات الزبون بتصميم وإنتاج المنتج الذي يرغب فيه وبدرجة وبمستوى يفوق توقعاته) ، إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (4,46) وانحرافها المعياري (0,64) وشدة إجابتها (89,23%) . يليها في الترتيب والأهمية الفقرة  $(y_6)$  (تؤدي سرعة الاستجابة لطلبات الزبون إلى رضاه وولاءه للمنظمة) ، بوسط حسابي موزون قدره (4,31) وانحراف معياري (0,64) وشدة إجابة (86,15%) . أما الفقرتين  $(y_8 ، y_5)$  (تتبنى المنظمة سياسة الاستجابة لكافة طلبات الزبون ورغباته وفي الوقت المحدد ، تتميز المنظمة بتكليف إستراتيجيتها وأنشطتها التسويقية وفقاً لمتطلبات السوق) فقد كانت أوساطها الحسابية الموزونة متقاربة جداً ، إذ بلغت (4,08 ، 4,04) وانحرافها المعياري (0,88 ، 0,79) وشدة إجابة (81,45% ، 80,77%) على التوالي . في ضوء ما تقدم ، يمكن القول أن هذا المؤشر بفقراته يعد واضحاً من قبل أفراد العينة ، لارتفاع مستوى إدراكهم بأهمية الدور الذي يلعبه هذا المؤشر للمنظمة المبحوثة ، لأنه يعد من المؤشرات التي تقايم أداء المنظمات حول مدى وسرعة استجابتها لحاجات وطلبات الزبائن الفردية وبالشكل الذي يفوق مستوى توقعاتهم وتوقعات المنافسين .

### 3 - الكفاءة

تشير النتائج الواردة في الملحق (1) أن الفقرات  $(y_{12} ، y_{10} ، y_9)$  حققت تفوقاً واضحاً نحو شيوع هذا المؤشر على مستوى المنظمة المبحوثة ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (3,04 ، 3,35 ، 3,92) على التوالي الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعني اتفاق أفراد العينة بنسبة مئوية متفاوتة بلغت (60,77% ، 66,92% ، 78,46%) على التوالي من مضامين هذه الفقرات . في حين كانت اتجاهات واستجابات أفراد عينة البحث سلبية بشأن الفقرة  $(Y_{11})$  (يسهم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تحسين سمعة ومكانة المنظمة في السوق) بسبب انخفاض وسطها الحسابي الموزون والبالغ (2,42) عن الوسط الفرضي البالغ (3) وبنسبة اتفاق بلغت (48,46%) . وتركزت معظم إجابات العينة على الفقرة  $(Y_{12})$  (تستخدم المنظمة أقل ما يمكن من المدخلات للحصول على أعلى وأفضل المخرجات) ، إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (3,92) وانحرافها المعياري (0,81) وشدة إجابتها (78,46%) . أما الفقرتين  $(Y_{10} ، Y_9)$  (يعتمد تطوير أداء المنظمة وتحسينه على تدريب العاملين وتطوير كفاءتهم ومقدرتهم ، تعمل المنظمة على رفع كفاءة أدائها من خلال اقتصاديات الحجم) فقد حصلنا على وسط حسابي موزون قدره (3,04 ، 3,35) وانحراف معياري (1,25 ، 1,14) وشدة إجابة (60,77% ، 66,92%) على التوالي .

لما تقدم ، يمكن القول أن غالبية فقرات هذا المؤشر كانت واضحة من قبل أفراد العينة ، بسبب ارتفاع مستوى الإدراك لديهم ، ولأهمية الدور الذي يلعبه هذا المؤشر في تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد المتاحة ورفع كفاءة المنظمة المبحوثة ، وهذا بحد ذاته يمثل أعلى قيمة للزبون ، فضلاً عن تقليل الكلف الناجمة عن زيادة حجم الإنتاج .

#### 4 - المقدرة الجوهرية

يتبين من النتائج الواردة في الملحق (1) أن إجابات أفراد العينة عن فقرات هذا المؤشر ( $Y_{16} - Y_{13}$ ) حققت تفوقاً واضحاً ، بسبب تجاوز أوساطها الحسابية الموزونة والبالغة (4,37، 4,17، 4,31، 3,73) على التوالي عن الوسط الفرضي البالغ (3) . مما يعني أن أفراد العينة متفقون على مضامين هذه الفقرات بنسب مئوية متفاوتة بلغت (86,54% ، 83,46% ، 86,15% ، 74,62%) على التوالي . وتركزت معظم إجابات أفراد العينة على الفقرة ( $Y_{13}$ ) (تتبنى المنظمة سياسة تطوير مقدرتها الجوهرية لتحقيق إستراتيجية أبداع متميزة) ، إذ بلغ وسطها الحسابي الموزون (4,37) وانحراف معياري (0,69) وشدة إجابة (86,54%) . أما الفقرتين ( $Y_{15}$  ،  $Y_{14}$ ) (تقوم المنظمة باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة ذات الخبرة المتراكمة والأفكار المبدعة ، تجري المنظمة عمليات البحث والتطوير باستمرار لغرض تحسين وتطوير منتجاتها وتقديم كل ما هو جديد للسوق) فقد كانت أوساطها الحسابية الموزونة متقاربة إلى حدٍ ما ، إذ بلغت (4,17 ، 4,31) وانحرافها المعياري (0,81 ، 0,64) وشدة إجابتهما (83,46% ، 86,15%) على التوالي . في حين احتلت الفقرة ( $Y_{16}$ ) (تسهل قابليات وموارد المنظمة وسمعتها في تعزيز الصورة المدركة للزبون) المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث أهمية فقرات هذا المؤشر ، بوسط حسابي موزون قدره (3,73) وانحراف معياري (1,10) وشدة إجابة (74,62%) .

لما تقدم ، يمكن القول إن هذا المؤشر بفقراته يعد واضحاً من قبل أفراد العينة لارتفاع مستوى الإدراك لديهم بأهمية الدور الذي يلعبه بوصفه مصدراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة المبحوثة ، لارتباطه بما تملكه المنظمة من مهارات وقدرات وموارد داخلية تعكس شخصيتها المعنوية وتميزها عن غيرها من المنافسين بشكل أفضل .

#### ثالثاً - تحليل علاقات الارتباط والاثربين متغيرات البحث

تنصب هذه الفقرة على قياس علاقات الارتباط والاثربااختبارها بين المتغيرات التي تضمنتها فرضيات البحث الرئيسة ، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية وعلى النحو الآتي :

#### 1 - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

بعد إجراء المعالجة الإحصائية ، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (7) :

N = 52

جدول (7)علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسة

قيمة (T) الجدولية	مؤشرات الميزة التنافسية				الميزة التنافسية	المتغير المعتمد
	المقدرة الجوهرية	الكفاءة	الاستجابة للزبون	الجودة		المتغير المستقل
2,42	0,79	0,81	0,83	0,84	0,85	إستراتيجية الايصاء التسويقي
درجة الثقة % 95	9,13	9,69	10,52	10,71	11,55	قيمة (T) المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري البحث الرئيسة عند مستوى معنوية (5%) . إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0,85) ، وما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة ، إذ بلغت (11,55) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,42) . مما يعني أن زيادة اهتمام عينة البحث بمتغير إستراتيجية الايحاء التسويقي سوف يسهم وبشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على منافسيها في السوق . ويلاحظ أيضاً وجود علاقة إيجابية قوية بين إستراتيجية الايحاء التسويقي وكل مؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية عند مستوى معنوية (5%) ، أي بدرجة ثقة (95%) . وما يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة لكل مؤشر ، إذ بلغت (10,71 ، 10,52 ، 9,69 ، 9,13) على التوالي ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2,42) . مما يستدل قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها : توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية الايحاء التسويقي بأبعادها والميزة التنافسية بمؤشراتها .

## 2 - اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لغرض قياس تأثير أبعاد إستراتيجية الايحاء التسويقي (التصميم ، الإنتاج ، التسليم ، تسويق المنتج) على الميزة التنافسية بمؤشراتها ، فقد استخدم اختبار (F) ، فضلاً عن استخدام معامل التفسير (R<sup>2</sup>) لقياس نسبة تفسير إستراتيجية الايحاء التسويقي بأبعادها للتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية. وبعد إجراء المعالجة الإحصائية ، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول (8) :

**جدول (8) : علاقة التأثير لإستراتيجية الايحاء التسويقي في الميزة التنافسية**

قيمة (F) الجدولية	الميزة التنافسية		المتغير المعتمد	
	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة	المتغير المستقل	
3,96	0,327	46,14	التصميم	إستراتيجية الايحاء التسويقي
	0,407	65,15	الإنتاج	
درجة الثقة %95	0,273	35,69	التسليم	
	0,404	64,51	تسويق المنتج	
	0,450	77,87	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة .

بملاحظة النتائج الواردة في الجدول (8) أعلاه يتبين الآتي :

- أن إستراتيجية الايحاء التسويقي حققت تأثيراً قوياً في الميزة التنافسية المستدامة بمؤشراتها ، وهذا ما أكدته قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77,87) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,96) . مما يعني وجود علاقة تأثير بين المتغيرين وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) .
- أن نسبة ما تحدته إستراتيجية الايحاء التسويقي من تأثير في الميزة التنافسية المستدامة (R<sup>2</sup>) بلغت (0,450) . أما النسبة المتبقية والبالغة (55%) ، فأنها تعزى إلى مساهمة متغيرات أخرى .
- أن قيمة (F) المحسوبة لأبعاد إستراتيجية الايحاء التسويقي بلغت (46,14 ، 65,10 ، 35,69 ، 64,51) على التوالي وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,96) ، مما يعني وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) لكل بُعد من أبعاد إستراتيجية الايحاء التسويقي في الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة . كما يتضح من قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) البالغة (0,327 ، 0,407 ، 0,273 ، 0,404) على التوالي ، أن نسبة ما تفسره الأبعاد المذكورة من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة بلغت (32,7% ، 40,7% ، 27,3% ، 40,4%) على التوالي . أما النسبة المتبقية

وبالباغة (67,3% ، 59,3% ، 72,7% ، 59,6%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى . وبناءاً لما تقدم يمكن الاستدلال على قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها : توجد علاقة تأثير إستراتيجية الايحاء التسويقي بأبعادها في الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة .

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً - الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية :

1 - يعد الايحاء التسويقي إحدى الاستراتيجيات الحديثة لفلسفة التسويق المعاصر ، والتي تهتم بتصميم المنتجات وتقديمها بما يلبي الحاجات والرغبات الفردية للزبون ، مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بينه وبين المنظمة وللأمد البعيد .

2 - تبني هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات يساعدها على تحسين أدائها وتنمية قدراتها ، من خلال تقديم منتجات وفقاً لطلبات الزبون الفردية ، فضلاً عن تقليل الجهد والوقت والتكلفة عنه ، عن طريق توجيه سلوكه نحو المنتج الذي يرغب في الحصول عليه وفقاً لمواصفاته .

3 - يمكن تبني أو تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تعمل في أسواق ذات بيئة ديناميكية معقدة ، ومتنوعة في حاجات ورغبات الزبون الفردية .

4 - وجود اتفاق إيجابي قدره (3,41) في استجابات أفراد العينة عن أهمية إستراتيجية الايحاء التسويقي بأبعادها المختلفة ، وهذا ما أكدته شدة الإجابة ضمن المقياس الكلي إذ بلغت (68,31%) . ويستنتج من ذلك بأن العمل بهذه الإستراتيجية يعزز من علاقة وثقة الزبون بالشركة المبحوثة ويزيد من ولائه لها ، لأنها تلبى حاجاته ورغباته بأقل جهد ووقت وتكلفة .

5 - بلغ معدل الاتفاق لبعده التصميم ما نسبته (73,84%) من إجابات أفراد العينة ، ويستدل من ذلك ميل الشركة المبحوثة بتطبيق هذا البعد في عملها بشكل كبير . أما بقية الأبعاد (التسليم ، الإنتاج ، تسويق المنتج) فيتم تطبيقها في عمل الشركة بنسبة متوسطة ، وذلك لما حصلت عليه من معدل اتفاق بين أفراد العينة بلغ (68,36% ، 66,92% ، 64,13%) على التوالي .

6 - تشير نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين إستراتيجية الايحاء التسويقي والميزة التنافسية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (5%) بلغت (85%) . وهذا ما أكدته قيمة (T) المحسوبة البالغة (11,55) . مما يستدل على ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى

7 - تشير نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير إستراتيجية الايحاء التسويقي في الميزة التنافسية ، ومن خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77,87) عند مستوى معنوية (5%) على وجود تأثير واضح بينهما . مما يستنتج من ذلك ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الثانية .

#### ثانياً - التوصيات

في ضوء الاستنتاجات السابقة ، توصي البحث بالآتي :

1 - ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة ببحث البيئة الخارجية وتحليلها ، وبما يحقق الاستجابة والتكيف مع معطيات تلك البيئة . وذلك من خلال القيام ببحوث التسويق لغرض التعرف على تفضيل الزبون الفردية وتلبية حاجاته ورغباته .

- 2 - زيادة اهتمام الشركة المبحوثة على تبني إستراتيجية الايحاء التسويقي كونها مدخلاً حديثاً للتسويق المعاصر الذي يقوم بتسويق المنتجات وفقاً لطلبات وحاجات الزبون الفردية ، كما أنها تتصف بالمرونة العالية في مجال سرعة التسليم والتكلفة ، فضلاً عن مواكبة التطورات التكنولوجية بإدخال المكائن والآلات الأكثر تطوراً لتقديم تصاميم متعددة للمنتجات بما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبون الفردية .
- 3 - ضرورة بناء قاعدة بيانات تسويقية للزبون ، ولا سيما ما يتعلق بخصائصه الديمغرافية ، السلوكية ، والاجتماعية ، من أجل كسب ثقته وولائه وبناء علاقات بعيدة الأمد معه .
- 4 - التأكيد على ضرورة تبني الشركة المبحوثة لسياسة مشاركة الزبون في تحديد تصاميم المنتجات والأسعار التي يرغب فيها ، من خلال اعتماد آرائه ومقترحاته في هذا الخصوص .
- 5 - ضرورة امتلاك الشركة المبحوثة موقعا إلكترونياً ، تعرض فيه موديلات وتصاميم ونماذج متعددة لمنتجاتها ، بهدف اطلاع الزبائن عليها ، فضلاً عن سهولة وصول الشركة إليهم سواء أكانوا داخليين أم خارجيين أم حاليين أم مرتقبين لفتح الحوارات معهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم عن تلك الموديلات والتصاميم . مما ينعكس ذلك في كسب ثقته وولائه للشركة .
- 6 - ضرورة تبني الشركة المبحوثة فلسفة التوجه السوقي بالزبون ، وذلك بجعل احتياجاته ورغباته في قمة اهتمامها كونه البؤرة الرئيسية في تحقيق ميزتها التنافسية ، وأن تكون كل مفردات الايوائية مصممة وفقاً لما يطلبه الزبون بعده موردا مهما من موارد الشركة .
- 7 - لضمان نجاح إستراتيجية الايحاء التسويقي يتوجب على الشركة المبحوثة ، أن تقوم بتحديد المنتجات التي تحقق أعلى قيمة للزبون ، وإمكانيتها بتلبية الطلبات الفردية له ، من خلال تحديد أقل الأسعار ، فضلاً عن قيامها بالبحث المستمر والابتكار في الجوانب المختلفة .
- 8 - ضرورة استعانة الشركة المبحوثة بالخبراء والاستشاريين الداخليين والخارجيين للاستفادة من خبراتهم في عملية التصميم والإنتاج والتسليم وتسويق المنتجات ... وغيرها من الأبعاد الأخرى التي تتعلق بإستراتيجية الايحاء التسويقي .
- 9 - ضرورة تعزيز ورفد الشركة المبحوثة بالعناصر الإدارية والفنية والتسويقية المتخصصة والكفاءة ذات المؤهلات العلمية المميزة القادرة على تولي المهام المختلفة واتخاذ القرارات الرشيدة ورسم وصياغة الإستراتيجيات وآليات العمل .

## المصادر

### أولاً - العربية

#### أ - الكتب :

- 1 - البكري ، ثامر ياسر ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، 2008 .
- 2 - بلوم ، بنيامين وآخرون ، تقييم الطالب التجمعي والتكويني ، ترجمة : محمد أمين المفتي ، دار ماكجروهيل ، القاهرة ، 1993 .
- 3 - خليل ، نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 1998 .
- 4 - رشيد ، صالح عبد الرضا وجلاب ، أحسان دهش ، الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 5 - الزعبي ، حسن علي ، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .

6 - شافير ، سكوت وميرديث ، جاك ، إدارة العمليات : منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار ، تعريب : سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، 2005 .

7 - عوض ، محمد أحمد ، الإدارة الإستراتيجية : الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000 .

8 - كوتلر ، فيليب ، أساسيات التسويق ، تعريب : سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، 2007 .

9 - محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، مكتبة الذاكرة ، عمان ، 2006 .

10 - محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد ، إدارة الإنتاج والعمليات ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 .

11 - المغربي ، عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربي ، القاهرة ، 2006 .

12 - نجم ، عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات ، ط2 ، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2008 .

ب - الدوريات :

1 - رحال ، علي ويحياوي ، الهام ، الجودة والسوق ، مجلة أفاق ، جامعة بأجي مختار ، عنابه ، العدد الخامس ، 2001 .

2 - الطويل ، أكرم أحمد والحافظ ، علي عبد الستار ، أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية ، بحث استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العدد 69 ، 2002 .

ج - الرسائل والأطاريح :

1 - البناء ، زينب مكي محمود ، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث مقارنة - ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2009 .

2 - بني حمدان ، خالد محمد طلال ، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية : بحث ميدانية في شركات صناعة التامين الأردنية ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2002 .

3 - سليمان ، ماجد محمد صالح ، العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسبقيات التنافسية وأثرهما في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات : بحث ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة / نينوى ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الموصل ، 1998 .

4 - العامري ، عامر عبد اللطيف كاظم ، العلاقة بين الايصاء الواسع والأنشطة الترويجية وأثرها على الأداء التسويقي للمنظمة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2002 .

5 - المسعودي ، محمد أصعب ، العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 .

ثانياً - الأجنبية

1- Aaker,David,Strategic Market Management, 6<sup>th</sup> ed., Johnwiley & Sons, Inc., 2004 .

- 2- Armstrong , Michael , Strategic Human Resource Management , Kogan , 2009 .
- 3- Bowman , Cliff , The Essence of Strategic Management , Prentice – Hill ,1999 .
- 4- Chase , R. & Others , Fundamentals of Operations Management , 4<sup>th</sup> ed , McGraw – Hill Companies , Inc ., USA ,2003 .
- 5- Carpenter , Mason & Sanders , Gerard , Concepts Strategic Management : Adynamic Perspective ,2<sup>nd</sup> ed., Pearson Education International , Printic-Hall , Printed in the united states of America , 2009 .
- 6- Daft ,Richard, Organization Theory & Design , 10<sup>th</sup> ed., South-Western, Cengage Learning , Mason , USA , 2010 .
- 7- Davis, Markm & Others ,Fundamentals Of Operations,Management, 4<sup>th</sup> ed.,McMraw-Hill, Irwin, 2003 .
- 8- Daft,Richard, Management, 6<sup>th</sup> ed.,South-Western Division Of Thumper learning Canda , 3003 .
- 9- Ebel,R., Essentials Of Education Measurement, Englewood, Cliffs, Newyork, Prentice-Hall , 1992 .
- 10- Heizer, Jay & Render, Barry, Operations Management, 6<sup>th</sup> ed., Prentice- Hall, New Jersy, 2001 .
- 11- Heizer, Jay & Render, Barry, Operations Management, 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Upper Saddl River, New Jersey, 2004 .
- 12- Hitt ,Michael A., Others , Strategic Management Concept : Competitivess & Globalization , 8<sup>th</sup> ed., South – Western , Cengage Learning , Mason , USA , 2009 .
- 13- Hill,Charles & Jones,Gareth, Strategic Management: An Integrated Approach, 8<sup>th</sup> ed.,Houghton Mifflin Co., Newyork, 2008.
- 14- Harrison, J.,& John, C., Foundations in Strategic Management, south-western Puplishing, united kingdom , 1998 .
- 15- Hill,Charles & Jones, Gareth, Strategic Management Theory, Houghton Miffing Co. , Boston , 2001 .
- 16- Hitt,Michael & Others, Strategic Management : Competitiveness, & Globalization ,4<sup>th</sup> ed., South-Western College Puplishing, USA, 2001
- 17- Henning,Gebert, Relationship Management & Knowledge management Concepts ,Henning Gebert Qusing , 2001 .
- 18- Huang,Homing, Customerization & Customization : The New Manufacturing Challenge , Chairman, Spring foundation of NCTU,2003

- 19- Johnson,Gerry & schools,Kevan, Exploring Corporate Strategy, 4<sup>th</sup> ed., Printic-Hall, U.S.A., 1997 .
- 20- Kotler,Philip, Marketing Management, Printic-Hall of India, The Millenuim Edition , 2000 .
- 21- Kotler,Philip, Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation & Control, 9<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, New Delhi, 1997 .
- 22- Krajewski,Leej & Ritzman,Larry, Operations Management, Process & Value Chain, Edition International Edition, 2005 .
- 23- Krajewski,Lee & Ritzman,Larry, Operations Management : Strategy & Analysis ,4<sup>th</sup> ed.,Addison Wesley Publishing ,U.S.A.,1996.
- 24- Kok,J.A.&Vanzyl,R., Management & Business Intelligence & Customer Relationship Management Jako , 2002 .
- 25- Macmillan,Hught & Tampoe,Mahen, Strategic Management, Oxford University Press Inc.,Newyork, 2000 .
- 26- Peppers,Don & Rogers,Martha, Enter Prise One-to-One,Tools for building Unbreakable Customer Relationships in the Interactive age ,Doubleday,Newyork , 1997 .
- 27- Pitts,Robert & Leis,David, Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage,West Publishing Co.U.S.A., 1996 .
- 28- Porter,M., What is Astrategy ? Harvard Business Review , November – Dec , 1996 .
- 29- Piller,F. & Others, From Mass Customization To Collaborative Customer Co-Design,Technische Universitact Muenchen , 2004 .
- 30- Schuler,R.S. & Jackson,S.E., Customerizing The Human Resource Department , Personnal J0urnal , June 1988 .
- 31- Shafer,Scott M. & Meredith,Jack R.,Operation Management For MBAS, 2<sup>nd</sup> ed.,John Wiley & Sons, Inc., 2002 .
- 32- Slack,Nigel & Others,Operation Management,2<sup>nd</sup> ed.,London, Pitman Publishing , 1998 .
- 33- Thompson,A. & Stricland,A., Strategic Management : Concepts & Cases , 20<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill, Irwin , 2003 .
- 34- Wit,Bob & Others , Strategy : Process, Content , Context ,2<sup>nd</sup> ed., Printic – Hall , 1998 .
- 35- Wit Bob,Meyer Ron & Heugnes,Pursey, Strategy Process Content Context : An International Perspective , 4<sup>th</sup> ed., An International Thomson Publishing Co., London , 2000 .



- 36- Wheelen,Thomas & Hunger,David, Strategic Management & Business Policy : Concepts & Cases Pearson, Prentice-Hall, Upper Saddle River , Education . Inc., 2006 .
- 37- Wind,Jerry & Rangaswamy,Arvind, Customerization : The Next Revolution in Mass Customization, Journal of Interactive Marketing, Vol . 15, No . 1 , 2001 .
- 38- Whitehill,Martin, Knowledge Based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage, Long Rang Planning, Vol. 30, 1997
- 39- Venkataramanujam ,Venkatesh ,Customerization in 2030 : Avision for The Premier Global Manufacturing Enterprise , Florida Institute of Technology , 2005 .
- 40- Adomavicius Gediminas & Tuzhilin,Alexander, Personalization Techologies Aprocess Oriented Perspective, Working Paper, Carlson School of Management, University of Minnesota , 2004 .
- 41- Adams,Garry & Lamont,Bruce, Knowledge Management Systems & Developing Sustainable Competitive Advantage, Journal of Knowledge Management, Vol .7, No. 2, 2003 .
- 42- Cardy,Robert & Gandz ujam,Venkatesh, Customerization in 2030 : Avision for The Premier Global Manufacturing Enterprise, Florida Institute of Technology , 2005 .
- 43- Vsanen,Jari, Breaking Down Barriers for Personlization Aprocess, Helsinki School of Economics, Working Paper, 2003 .
- 44- Zeithaml,Valarie & Benter ,Mary , Services Marketing : Integrating Customer Focus A Cross The Firm , 2<sup>nd</sup> ed., Lrwin , McGraw-Hill ,2000 .
- 45- Ad0mavicius Gediminas & Tuzhilin , Alexander , Personalization Techologies Aprocess Oriented Perspective , Working Paper , Carlson School of Management , University of Minnesota , 2004 .
- 46- Chaharbaghi, Kazemand & Lynch,Richard, Sustainable Competitive Advantage : Toward a Dynamic Resource Based Strategy Management Decision , Vol . 37 , No . 1 , 1999 .
- 47- Jeffers,Patrick L ., Information Technology & Process Performance an Empirical Investigation of The Complementarities Between IT & non-IT Resources , Ph . D . thesis in The Graduateschod of The Ohio state University

- 48- Cameron, Marc ., Business Strategy : Sustainable Competitive Advantage , Creating & Sustaining Superior Performance , 2008 . <http://www.sustainable.com> .
- 49- Dreher, A ., et al, Measuring Globalization , 2008 . <http://www.springer.com> .