



## تأثير المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية: بحث ميداني في مصفى الدورة

م.م. مصطفى محمود محمد  
كلية الامام الاعظم

[mustafa.alsomaidae@gmail.com](mailto:mustafa.alsomaidae@gmail.com)

م. احمد عبد محمود الجنابي  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

[ahmed.wolfx@gmail.com](mailto:ahmed.wolfx@gmail.com)

م. رسل سلمان نعمه  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

[Om2016brahem@gmail.com](mailto:Om2016brahem@gmail.com)

Received: 20/2/2020

Accepted :28/4/2020

Published :June / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث:

**الغرض:** تحديد اثر المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مصفى الدورة.

**المشكلة:** توقع قصور في توظيف ابعاد المزيج الترويجي في ضمان ميزة تنافسية للمنظمة المبحوثة

**التصميم / المنهجية / المدخل:** اختير مصفى الدورة ميداناً للتطبيق، اختيرت عينة البحث القصدية والمكونة من (143) شخص من موارد المصفى البشرية، و تم اعتماد الاستبانة كأداة الحصول على البيانات التي تم إعدادها إستناداً الى مجموعة من المقاييس الجاهزة بعد إخضاعها الى عدد من إختبارات الصدق والثبات وتم إستعمل برنامج (SPSS, V22) الاحصائي في إدخال وتحليل بيانات الدراسة.

**النتائج:** وجود علاقة طردية وتأثير ايجابي للمزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** المزيج الترويجي، الميزة التنافسية المستدامة، الثقافة الابداعية

## المقدمة

ظهر الاهتمام بالمزايا التنافسية بعد ما شهدته القرن العشرين من تنوع متسارع في رغبات الزبون والتقدم التقني السريع واشتداد حدة المنافسة نتيجة انفتاح أسواق الدول على بعضها، فالمنافسة هي حالة التسابق من أجل البقاء والنمو، ومواجهة التحديات من خلال امتلاك إحدى المزايا التنافسية التي تمنح المنظمة الكفاءة المميزة والقدرة على مواجهة التهديدات القادمة من المنافسين. كما يعد الترويج احد عناصر المزيج الترويجي الذي يهدف إلى تعريف الزبون واقناعه بالتعامل مع المنظمة والولاء لمنتجاتها، ويقصد بالترويج "كل صور الاتصال الإقناعي الموجهة لتعريف الزبون بالمنتجات التي تتناسب مع حاجته ورغبته وتعريفه بالمنظمة"، إذ أن الزبون يقوم باختيار المنتجات الملائمة لحاجته ورغبته و التي تلبي متطلباته وتتوفر فيها النوعية والسعر الملائم لقدرته الشرائية، وتتضمن منفعتها في الاجل القصير والطويل، وإذا ما تم الرجوع الى ما قبل الانتشار الى مفهوم التسويق كان هناك فكرة تتلخص في أن المنتجات الجيدة تباع بنفسها بنفسها، ولكن بتطور الإنتاج و ازدياد حدة المنافسة وظهور مفهوم التسويق الحديث القائم على التوجه إلى الاسواق عن طريق الزبائن والتي ترسخ في إذهان المسوقين أن المنتج مهما كان لا يبيع نفسه بنفسه و لكن بقي المنتج مهما كانت اهميته بحاجة الى جهد ترويجي كبير كي يعرف الزبون بوجوده ويقنع به ويفضله على غيره ويقرر التعامل والاستمرار في المستقبل، إذ تضمن البحث ثلاثة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث، فيما تناول المبحث الثالث الجانب العملي واختتم البحث بمبحثه الرابع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

## المبحث الاول / منهجية البحث

### 1.1.1 مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في عدم اعطاء المزيج الترويجي اهمية كبيرة في الاسواق العراقية واقتصار عملية الترويج على عناصر محددة من عناصر المزيج الترويجي وعلى اصناف محددة من المنتجات وعدم امداد المستهلك بالمعلومات الوافية والصحيحة عن المنتجات المطروحة في الاسواق. وعدم تخصيص موازنه كافية لنشاط الترويج في كثير من الاحيان وعدم استعمال الوسائل الترويجية الحديثة او المستخدمة في العالم وبالتالي مساعدة المنظمة على تحقيق ميزتها التنافسية ومن هنا تحددت مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي " هل استطاع المدير العراقي من توظيف اليات المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية " ومن هذا التساؤل تتبلور لدينا التساؤلات الاتية :

- ما هو مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة باستخدام المزيج الترويجي ؟
- ما مستوى سعي المنظمة المبحوثة للحصول على ميزة تنافسية ؟
- هل هناك علاقة ارتباط وتأثير بين استخدام المزيج الترويجي و الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة المبحوثة ؟

### 1.2 اهمية البحث

تتبلور الاهمية العلمية للبحث من خلال توقع الباحثين ان يكون هذا البحث في جانب النظري نضوج فكري حول موضوعين بالغى الاهمية وازضافة علمية للمكتبة العربية، اما في جانبه العملي فيتوقع ان تكون نتائج البحث مرشدة للمدير العراقي في كيفية توظيف المزيج الترويجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة العراقية عموماً، وبمضى الدورة خصوصاً .

### 1.3 هدف البحث

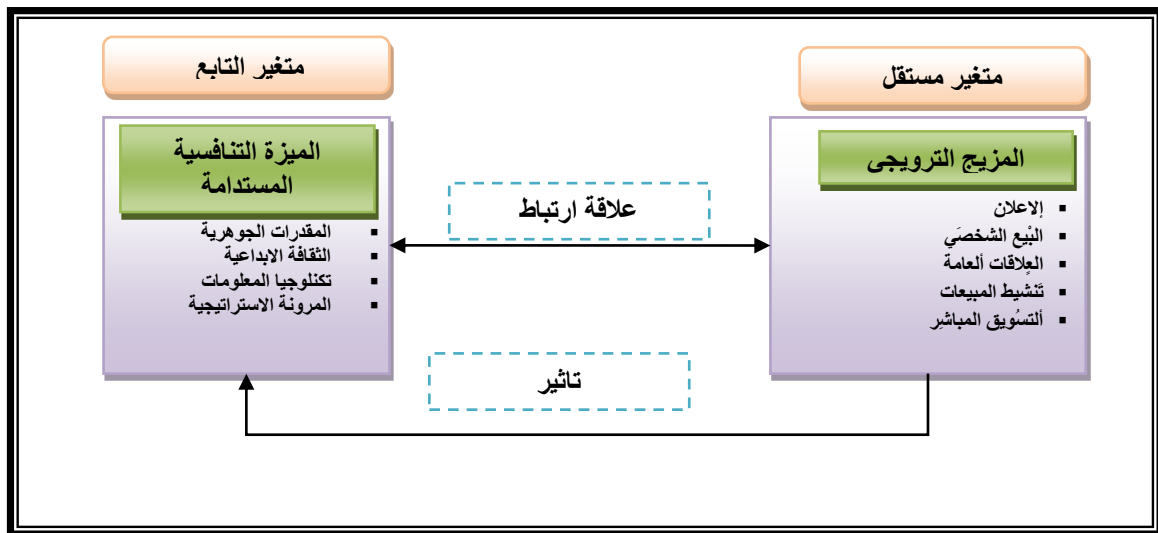
- تهدف هذه الدراسة الى ما يأتي :
- أ. التعرف على مديات التأثير للمتغيرات المستقلة الرئيسية والفرعية للدراسة في المتغيرات التابعة من اجل تحديد مقدار التحكم والسيطرة الكفوة بالمتغيرات المستقلة والتي لها سيطرة في المتغيرات التابعة.
  - ب. تحاول هذه الدراسة تقديم احداث المفاهيم والافكار المتجددة والمضامين المفيدة للتطبيق والبحث في مجال التسويق.
  - ت. تشخيص مستوى توظيف المزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية .
  - ث. قياس مستوى وطبيعة العلاقة والتأثير للمزيج الترويجي في تحقيق الميزة التنافسية.

1. فرضيات البحث  
استند البحث على فرضيتين رئيسية تنبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية وهي :
1. الفرضية الرئيسية الاولى : " توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذات دلالة احصائية بين استخدام اداة المزيج الترويجي و الميزة التنافسية المستدامة "
2. الفرضية الرئيسية الثانية : " يوجد اثر معنوي ذات دلالة احصائية للمزيج الترويجي في الميزة التنافسية المستدامة "

#### 1.4 النموذج الدراسة المقترح:

يوضح الشكل رقم (1) مخطط الدراسة الفرضي اذ تمثل المزيج الترويجي المتغير المستقل بأبعاده الخمسة، في حين تمثل الميزة التنافسية المستدامة المتغير التابع وانواعها الثلاثة، وكما موضح في الشكل الاتي

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث



المصدر : اعداد الباحثين استنادا الى بيانات العينة القصدية.

#### 1.5 مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجال ومجتمع وعينة الدراسة : تم اختيار مصفى الدورة في بغداد موقعا لأجراء الدراسة لأنه من المصانع الخدمية التي تشكل جزءاً كبيراً ومهماً في قطاع الصناعات النفطية ، فضلا عن أنه من المنظمات الكبيرة الحجم ولها موقع فعال في القطاع النفطي .

ب- مجتمع وعينة الدراسة : تم استعمال أسلوب العينة غير المباشرة (القصدية ) لأنها تتعامل مع فئات أو حالات معينة تمثل المجتمع الأصلي ، اذ اختير (230) مديرا وخبيرا وعاملين في مجال التسويق، و وفقاً لجدول (مورغان،1970) فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع لا تقل عن (143) موظفاً في المنظمة المبحوثة وقد اختير عينة منهم بلغت (52) موظفاً إذ شملت الادارة العامة بواقع (8) موظفين وقسم خدمة الزبائن بواقع (43) موظفاً وقسم التسويق بواقع (40) موظفاً ، بلغت نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل (76 %) من المجتمع الكلي للدراسة ، وهي عينة مقبولة إحصائياً وملانمة لإجراء الدراسة. والجدول رقم (1) يبين ذلك:

جدول (1) خصائص العينة المبحوثة

سنوات الخدمة		الحالة الاجتماعية		الشهادة		الجنس	
7	أقل من 5 سنوات	132	متزوج	143	بكالوريوس	120	ذكور
74	من 6-10 سنة	21	أعزب			23	إناث
24	من 11-20 سنة						
38	أكثر من 20 سنة						

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى بيانات العينة القصدية

يتبين من جدول رقم (1) أن الذكور أكثر مشاركة في البحث، وقد بلغ عددهم (120) فرداً ونسبة (83%)، فيما بلغ عدد السيدات المشاركات في البحث (23) ونسبة قدرها (17%). ويمكن اسناد هذه النتيجة طبيعة المهام التسويقية والتي غالباً ما يتم توكيلها الى الرجال بدلاً من النساء. وفيما يتعلق بالشهادة الجامعية، فقد أظهرت الدراسة أن جميع الافراد المشاركين في الدراسة كانوا من حملة شهادة البكالوريوس، والغالبية العظمى منهم كان لديهم خبرة وظيفية تتراوح بين (6-10) سنة. هذه النتيجة تعطي انطباعاً عن قدرة المستجيبين على تحقيق أهداف البحث.

### 1.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد البحث على البعض من البرامج الإحصائية للتعامل مع البيانات وتحليلها، هذه البرامج هي: (SPSS) و (Excel)، وفيما يتعلق بالأدوات التي تم اختيارها لشخص واقع وأهمية متغيرات البحث وإبعادها الفرعية، فقد تم الاعتماد على: (Al-Mashhadani, & Hermes, 1989)

- النسبة المئوية للتكرار: وذلك بهدف تحديد نسبة مئوية للتوافق بشأن فقرات الدراسة.
- الوسط الحسابي: وقد تم استخدامه في تحديد مستوى اجابات فقرات أداة الدراسة، وبيان مستوى الأهمية للمتغيرات.
- الانحراف المعياري: وقد تم استخدامه للتعرف على مستويات التشتت الخاصة بأجابات العينة حول الوسط الحسابي، وهو جذر التباين التربيعي الموجب.

أما لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث من خلال تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات المبحوثة فقد تم استعمال الأدوات الإحصائية الآتية (Al-Zoghbi, & Al-Talafhah, 2006) :

- معامل الارتباط لسبيرمان: تستخدم لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة التفسيري والاستجابي.
- معامل انحدار الخطي البسيط: استخدم هذا المعامل لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

### 1.7 أدوات الدراسة :

حصل الباحثين على بيانات الدراسة من خلال أعداد الاستبانة على وفق مدرج ليكرت الخماسي ، من خلال الاستناد الى عدد من المقاييس وفقاً لآراء عدد من الباحثين والكتاب ، ويوضح الجدول (2) متغيرات الاستبانة الرئيسية والفرعية واهم المقاييس المعتمدة في اعدادها :

جدول (2) متغيرات الاستبانة والمقاييس المعتمدة في اعدادها

ت	المتغير الرئيسي	نوع المتغير	البعد الفرعي	الفقرة	المقياس
1	أداة المزيج الترويجي	مستقل (تفسيري)	الاعلان	5-4-3-2-1	Alex, at el ,2014
			العلاقات العامة	10-9-8-7-6	
			البيع الشخصي	15-14-13-12-11	
			التسويق المباشر	20-19-18-17-16	
2	الميزة التنافسية المستدامة	تابع (استجابي)	تنشيط المبيعات	26-25-24-23-22	ابو طيخ 2012
			المقدرات الجوهرية	25-24-23-22-21	
			الثقافة الابداعية	30-29-28-27-26	
			تكنولوجيا المعلومات	35-34-33-32-31	
			المرونة الاستراتيجية	40-39-38-37-36	

## 1.8 أساليب جمع البيانات والمعلومات

تم اعتماد أساليب عدة للحصول على البيانات من أجل إتمام أهداف الدراسة وتجربة فرضياتها منها الجانب النظري: والذي اعتمدت الدراسة في هذا الجانب على عدة مصادر منها الكتب والمجلات العلمية العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث فضلا عن الدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية وموقع شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

2. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مصفى الدورة، والكائن في محافظة بغداد / الكرخ.
- الحدود الزمنية: تمثلت حدود الدراسة بالمدة التي ابتدأت باللقاءات مع مجتمع الدراسة في وزارة النفط / شركة نفط الوسط / مصفى الدورة للمدة من (2019/7/1) ولغاية (2019/11/15).

3. الصدق و ثبات المقياس

- الصدق الظاهري

حدد الباحثين صلاحية فقرات الاختبار من عبر التأكد من صدقها الظاهري، وصدق المحتوى، إذ إن الاختبار الجيد قد قاس فعلا القدرة والسمة والاتجاه أو الاستعداد الذي وضع الاختبار لقياسه، وبلغت نسبة ارتباط تلك الفقرات بنسبة (60%) وهذه النسبة دلت على الصدق الظاهري للمقياس.

- الثبات

جرى حساب درجة ثبات المقياس باستخدام التجزئة النصفية إذ بلغ ثبات المقياس (93.24%) لجميع الفقرات وهي نسبة ثبات مرتفعة، أما صدق المقياس فهو جذر الثبات ويساوي (9.656) وهي نسبة مقبولة .

## المبحث الثاني / الجانب النظري

### 2.1 مفهوم الترويج وأهميته

يقصد بالترويج استعمال المنظمة لجميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لأخبار الزبون الفعال بالخدمة، أو الخدمات التي يقدمها المنظمة، وشرح مزاياها وخصائصها، وكيفية الاستفادة منها واقناعه بالتعامل مع المنظمة فيها" (oshi, 2018:3)، لذلك فإن عملية الترويج ترتكز على مرتكزين رئيسيين هما: (Lee,2015;5)

- عدد من الحقائق والمعلومات عن المنظمة وما تنتج ونقل هذا الانتاج إلى الزبائن بصورة وشكل مناسبين.
- اقتناع هؤلاء الزبائن بأهمية التعامل مع المنظمة من خلال استخدام منتجاتها لإشباع حاجاتهم.

كما يعرف على انه احد الأنشطة التسويقية التي تقوم بأمداد المستهلك الاخير بمعلومات عن المنظمة وسلعها واسعارها والخدمة المقدمة من قبلها، لتأثير في سلوكيات المستهلكين، وتحسين صورة المنظمة الذهنية ، وخلق ولاء المستهلكين في النهاية للسلع والخدمات التي قدمتها". (Chou, J,2011:2) فالترويج اتصال يحافظ ويبني على العلاقات المتناسكة والخلاقة مع الزبون من خلال اعلام واقتناع الجمهور بوجهة نظر المنظمة بصورة أكثر إيجابية وقبول لخدماته . كما يعرف الترويج على أنه العنصر المتعدد الاشكال والذي يتفاعل مع غيره من عناصر المزيج الترويجي الهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة بين ما تقدمه المنظمات و التي تعمل على اشباع حاجات ورغبات الزبائن من أفراد أو منظمات على وفق إمكانياتهم وتوقعاتهم ، وأيضا يمكن تعريف الترويج على انه الاتصال المباشر وغير مباشر مع الأفراد والمنظمات لتعريفهم بمنتجات المنظمة و اقتناعهم بالتعامل مع المنظمة، كما عرف الترويج بأنه التنسيق بين جهود البائع في أقامه منافذ للمعلومات وفي تسهيل تقديم الخدمة ، كما أنه عبارة عن تنسيق بين جميع جهود التنظيمية لأجل بناء قنوات للمعلومات، ومستويات أفضل من الاقتناع لغرض انتاج وبيع الخدمة، وعرف بأنه النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال اقناعي والذي يستهدف على جمهور بقصد استمالة استجابات سلوكية من أفراد الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه من قبل المنظمة ومن خلال التعاريف السابقة للترويج تبرز ثلاثة ابعاد رئيسية في العملية الترويجية هي (Al-Rubiawi, et al 2015:222-224) :

1. أن النشاط الترويجي يمثل عمليات اتصال تنطوي على محاولات اقناعه تستهدف استعطاف استجابة سلوكية محددة.

2. الترويج هو عمليات صممت بهدف تحقيق غاية معينة يصبو اليها القائمين على الشركة.

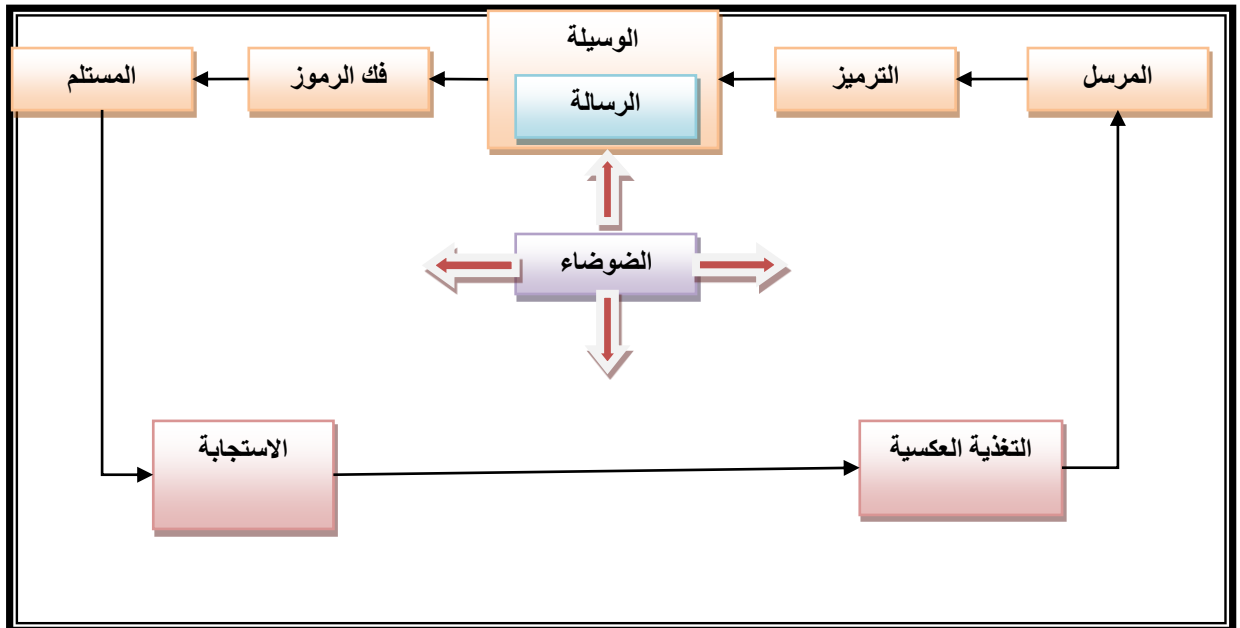
3. أن الترويج لا يعتمد على اساليب الاقناع القسرية وإنما على اساليب التأثير الذهني.

## 2.2. أهمية الترويج

تتجلى أهمية الترويج كونه احد اهم عناصر المزيج الترويجي، واللازم لتحقيق الأهداف المتعلقة بالمبيعات والربحية للمنظمة، وذلك عبر عملية اتصال يمكن من خلال امداد المستهلك بمعلومات عن المنظمة، والسلع والخدمات التي تقدمها، لكون ان الترويج لا يقتصر على امداد المستهلك بالمعلومات، ولكن يتضمن معرفة رد فعل المستهلك تجاه المعلومات المقدمة، كما تساعد المعلومات المقدمة للمستهلك من خلال الاتصال الترويجي، على التأثير في سلوك المستهلك وتوجيهه بما يتماشى مع اشباع رغباته ويحقق أهداف المنظمة اذ يساهم الترويج في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في السوق ، وخلق ولاء الزبائن نحو المنظمة في الاجل الطويل (Nginyo,2018:6) , وتتألف عملية الاتصالات من مجموعة من المكونات يمكن تحديد أهمها بالآتي : (Al-Lami, 2013:123)

1. المرسل: يمثل أي طرف في المنظمة قادر على ارسال المعلومات إلى الآخرين.
2. الترميز: ويعبر عن مجموعة من المعاني المحددة في عملية الاتصالات التنظيمية، والتي تُستخدم لتحديد فهم مشترك عند إيصال الرسالة واستلامها.
3. الرسالة: مضمون أو محتوى أو جوهر عملية الاتصالات التنظيمية.
4. الوسيلة: تعبر الوسيلة عن الأشكال المختلفة التي يمكن استعمالها لإنجاز عملية الاتصالات التنظيمية، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.
5. التفسير: هرمونية ذات تنسيق عالي بين رموز تم ارسالها الى المستلم الذي يكون قادراً على تفسيرها.
6. المستلم: وهي قدرة الفرد على أدراك الرسالة عبر حواسه الخمسة ومعرفة مضمون الرسالة.
7. الاستجابة: هي قبول او رفض الرسالة من خلال حاجة المستلم وقيمه والتقاليد والاعراف والالتزام في التنفيذ.
8. feedback: هي التعبير الصريح للرسالة من خلال الفهم او عدم الفهم وتأشير مستوى ردة الفعل المتحققة لدى المستلمين عند اعادة اتصاله مع المرسل من عدمه.
9. التشويش : هي مؤثرات مختلفة تكون مقصودة او غير مقصودة, تشوش على عمليات الاتصال عبر مراحل الاتصال المختلفة. ويمكن توضيح آلية عمل هذه المكونات من خلال الشكل (2):

شكل (2) آلية عمل الاتصالات التنظيمية ومكوناتها



Resource: Kotler ,p . & Armstrong , G. (2008) Principles of marketing , twelfth edition , pearson prentice Hall , p606 .

### 2.3. مكونات المزيج الترويجي

للمزيج الترويجي عدد من العناصر والتي كل واحدة منها تهدف الى التأثير في تحفيز المستهلك على تحقيق عملية الشراء ولا يمكن لهذه العناصر ان تأخذ دور كامل في عملية ترويج المنتج دون تفاعل وارتباط مع بقية العناصر الاخرى وان كان البعض اكثر تأثيرا وانتشار من البعض الاخر. وعليه فان المنظمة تخطط الي برنامج ترويجي شامل ولمجمل العناصر التي يتضمنها النشاط الترويجي اخذة بنظر الاعتبار العوامل التالية (Al-Bakri, 2011:290-297):

1. هرمونية برنامج الترويج مع اهداف والاستراتيجية التسويقية للشركة.
  2. مدى جغرافي واسع في السوق يمكن للشركة تغطيته بحملات ترويجية متعددة.
  3. المدة الزمنية المقررة للحملة الترويجية.
  4. الافراد المستهدفين من الحملة الترويجية.
- ولأجل التعرف على عناصر المزيج الترويجي فأنا سنتناولها بالتتابع وهي :

1. الاعلان : يعد الاعلان احد ابرز العناصر في المزيج الترويجي حتى يعتقد البعض بان الاعلان هو الترويج او العكس. وقد عرفت جمعية التسويق الامريكية A.M.A الاعلان على انه "وسيلة غير شخصية تروج وتقدم البضائع والخدمات و الافكار بواسطة جهة معلومة مقابل اجر معين و مدفوع" هذا التعريف في حقيقته يتكون من اربعة اركان رئيسة هي: (Pant,2010: 8)
  - أ. انه وسيلة غير شخصية .
  - ب. تقديم البضائع والخدمات والافكار.
  - ج. يقدم من قبل جهة معلومة.
  - د. يقدم مقابل اجر مدفوع.
2. البيع الشخصي: هو قيام الشركة ببذل جهوداً تسويقية رائعة بهدف تحقيق اهداف معينة تتمثل ببلوغ المستوى المطلوب من الارباح وذلك عن طريق زيادة حجم المبيعات وتلبية حاجة السوق , اذ يمكن تعريف البيع الشخصي بانه " التقديم الشخصي والشفهي لسعلة او الخدمة او الفكرة بهدف دفع المستهلك المرتقب نحو شرائها او الاقتناع بها " (He,et al,2009: 129).
3. ترويج المبيعات : ويقصد بترويج المبيعات والتي هي جزء من النشاط الترويجي بانها كافة الاساليب غير المعتادة في عملية الترويج والذي لا تدخل ضمن عملية الاعلان او البيع الشخصي وقد عرفت بانها الاشياء المتنوعة، والتي تحتوي مجموعة من الادوات التحفيزية المصممة ليكون تأثيرها عاجل وقصير الأمد، بغرض الاسراع لتحقيق عملية الشراء للسلع والخدمات من قبل المستهلكين.
4. العلاقات العامة: يمكن تعريف العلاقات العامة على انها " مجموعة محتملة ذات نفع او تعارض مع قدرة الشركة على تحقيق اهدافها" وتنصب اهتمامات العلاقات العامة نحو تصميم البرامج لخلق صورة موجبة على الشركة والتي اطلق عليها مؤخراً " مجموعة العلاقات التسويقية العامة".
5. التسويق المباشر : يرتكز مبدأ التسويق المباشر على مستوى رضا الزبائن فكلما كانت هذه الركيزة اكبر كلما زاد احتمال أن الزبائن ترغب بالبقاء مع المنظمة. لذا ينطوي التسويق المباشر على تفاهم وتركيز وتعاون المجهزين والزبائن، من اجل خلق قيمة متبادلة لخلق الترابط والتنسيق المنظمي. إن نجاح التسويق المباشر يعني ضمان أن كل فرد يعمل في المنظمة يعمل بأطار اتجاه التركيز نحو الزبون (Williams,2006:91)

### 2.4. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

يصعب تحديد تاريخ دقيق لظهور المنافسة بشكل محدد، فالمنافسة موجودة منذ وجدت المنظمات وحتى الان، وعبر أساليب مختلفة ومتنوعة عبر الزمن، ومن خلال النظر في الاديبيات الإدارية، يلاحظ ان الكتابات الاولى حول المنافسة قد مثلت نقطة الانطلاق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة. لذا، فقد اشار (alderson) عام 1937 الى توجه اساسي للتكيف التنافسي عبر تخصيص المجهزين بشكل ملائم لتلبية التغير في طلبات الزبائن، كما اشار في الوقت ذاته الى ان المنظمات يجب ان تسعى الى تحقيق خصائص فريدة تمكنها من تمييز نفسها، من خلال نظرة الزبائن لها (Hoffman,2000). والميزة التنافسية المستدامة كأجراء موجود منذ ان خلقت المنظمات، اما من اذ التعبير عنها كمصطلح مفاهيمي، فأن استخدام هذا المفهوم يعود الى (Chamberlin) عام 1939، وبعده (Selznick, 1959)، والذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة، وتلاه (Hover and Schendel,1978)، وقد وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها الموقع الفريد والذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عبر اساليبها ومهاراتها والاستفادة القصوى من مواردها مقارنة بالمنافسين. ووفقاً لهذا، فأن المفكرين في هذه المرحلة افترضوا بأن الميزة التنافسية المستدامة تنشأ من خلال المقدرات، كما

عدوا الميزة التنافسية المستدامة انها احدى مكونات استراتيجية المنظمة. وقد جاءت مرحلة الثمانينات لتشمل الجيل الثاني من حياة مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، اذ برز في هذه المرحلة (Day,1984) (Porter,1985)، والذين عدوا الميزة التنافسية المستدامة كهدف استراتيجي وليس شيء ضمن الاستراتيجية فقط، وتبريرهم لذلك هو ان الاداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية المستدامة، وان تحقيق المنظمة لها نتج عنها اداء اعلى بشكل تلقائي، وقد اشاروا الى ان الميزة التنافسية المستدامة تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق، وبما يحقق لها الارباح من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز في الإنتاج. وعندما تحصل المنظمة على الميزة التنافسية، فان ذلك ينعكس بالضرورة على نتائجها، وأبرز هذه النتائج هي:

1. سوف يكون للمنظمة زبائن أكثر اقتناع بما تنتجه المنظمة قياسا بالمنافسين، ما يجعل الزبائن أقل تأثر بمنافسي المنظمة.
2. ستستخدم المنظمة سوقاً يجعل ميزة الحصة السوقية أحد اهم عناصرها، وذلك لزيادة حجم المبيعات والارباح لديها.
3. ستحصل المنظمة على الحصة السوقية عبر قدرتها على تقديم قيمة أفضل لزبائنها.

ومن المهم القول هنا انه لايزال التوجه نحو ارساء قواعد معينة حول الميزة التنافسية المستدامة مستمراً، اذ ان الأبعاد والعناصر التي تتفاعل معها الميزة تتميز بكونها متعددة ومتنوعة، الامر الذي يؤدي الى عدم وضوح في تحديد تعريف متفق عليه حول الميزة التنافسية المستدامة، وان السبب بشكل عام هو التوسع في حقل الادارة الاستراتيجية فقد جعل بعضاً من مفاهيمه ومن ضمنها الميزة التنافسية المستدامة لايزال بدون تعريف واحد للميزة التنافسية يتفق عليه اغلب الباحثين (Al-Hayali, 2006:67)، لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه عن الميزة التنافسية المستدامة، ويرجع السبب في ذلك إلى حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه وبضمنها الميزة التنافسية المستدامة وما يزال بدون تعريف محدد تماماً فضلاً عن ذلك فإن الأبعاد التي تتفاعل معها الميزة التنافسية المستدامة متعددة ومتنوعة. (Askar, 2007:30)، هناك قدراً كبيراً من الجدل حول نموذج (ق) من الميزة النسبية وتطبيقها على الأعمال التجارية الدولية، ولا سيما كدليل على نجاح الدول و / أو الشركات العاملة في الأسواق الدولية. هذا التصور (أو الفهم) من عدم إمكانية تطبيق نموذج (ق) من الميزة النسبية قد يؤدي خيراً الأعمال الدولي لتطوير نماذج جديدة، أو ما يمكن أن يسمى الأطر، لتحليل احتمالات نجاح الشركات و / أو الدول في الأسواق الدولية. ومن المعروف شعبياً هذه الأطر كنماذج من "ميزة تنافسية". في رأي المؤلف، ونموذج (ق) من الميزة النسبية وعام جداً باذ لا يمكن فصل تماماً في هذه الطريقة. في حين أنها قد لا تنطبق على جميع الظروف في الأعمال التجارية الدولية، فهي نماذج صالحة ويمكن لا تزال توفر التنبؤات ذات مغزى في مجموعة متنوعة من الظروف. وعلاوة على ذلك، ونماذج من الميزة النسبية تستخدم جنباً إلى جنب مع نماذج من الميزة التنافسية المستدامة لديها القدرة على تقديم تحليل أكثر ثراء بكثير من التجارة الدولية / الأعمال التجارية، وعادة لا تتوافر مع أي نموذج (ق) من الميزة النسبية أو نموذج (ق) من المنافسة ميزة وحده. الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو إقامة صلة بين مبادئ الميزة النسبية والتنافسية، والخطوط العريضة لتوليفة من مبادئ كقوة موجهة لقياس نجاح الدول و / أو الشركات العاملة في التجارة الدولية / الأعمال (Gupta, 2015 : 9). اذ تعرف الميزة التنافسية المستدامة على انها استراتيجية خلق قيمة فريدة للشركة تحقق منفعة كبيرة لها من خلال التركيز على الموارد الداخلية للشركة والتي لا توجد لدى المنافسين (McIlroy, 2010,39)، كما يمكن تعريفها من قبل (David, 2005: 8) على انها قدرة الشركة على ايجاد شيء مميز ومتفرد يميز منتجاتها التي تقدمها الى الزبائن عن منتجات الآخرين. في حين عرفها (Hakkak&Ghods,2015:299) على انها بناء العلامة والسمعة والابتكار والاصول الاستراتيجية والتي تؤدي الى الاختلافات بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين والتي لا يمكن الوصول اليها من قبل منافسيها. اما (Schroedar, 2010,13) فقد عرفها على انها مقاييس كمية قابلة للتطبيق وتؤدي الى نتائج مطلوب تحقيقها في الامد القصير والبعيد لوظيفة الانتاج والعمليات في المنظمة.

## 2.5. اهمية الميزة التنافسية المستدامة

تميزت الدراسات والابحاث المتعلقة بمجال الاستراتيجية وادارتها من خلال العشرين سنة الماضية بتسليط الضوء بصورة أكبر على مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، فظهور هذا المفهوم وسيطرته على التوجهات الاستراتيجية جعل الميزة التنافسية المستدامة أكثر اهمية بالنسبة للمنظمات، ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يلي (Al-Hayali, 2006:72-73):



1. انها مؤشر ايجابي يدفع المنظمة لأخذ موقع قوي في السوق عبر حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
2. الميزة التنافسية المستدامة عامل جوهري في عمليات المنظمات على اختلاف انواعها ونتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية، وتتفاعل سائر العوامل او المتغيرات الأخرى لدعم الميزة التنافسية المستدامة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة المنظمة.
3. تعد الميزة التنافسية المستدامة سلاحاً تنافسياً هاماً بوجه التحديات السوقية والمنافسين، ويتبين ذلك في قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، وتحسين قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عبر خلق التقنيات والمهارات الانتاجية الملائمة بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع.
4. الأهمية الواضحة للميزة التنافسية المستدامة في معظم دراسات الادارة الاستراتيجية، وق
5. الدراسات الاستراتيجية لا تخلو من مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما شجع المهتمين بهذا الحقل المهم من حقول الادارة الى تعريف الادارة الاستراتيجية على انها ميزة تنافسية مستدامة.

## 2.6 مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة :

هناك عدداً من المداخل لدراسة الميزة التنافسية المستدامة، هذه المداخل مدعمة بنماذج تشغيل يفضي كل منها إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فضلاً عن ضمان ديمومتها، هذه المداخل هي ( Askar, 2007:34-43 ) :

1. المدخل التحليلي الاستراتيجي: يتوقف التعرف على مصادر الميزة التنافسية المستدامة، وتشخيص احتمالية كونها من تلك المصادر، القيام بعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة الداخلية، فضلاً عن التعرف على مواطن ضعف الشركة والتي تهدد جوانب الميزة التنافسية. ، وبالتالي تأشير التهديدات المحتملة والتي قد تحد من أي جهود نحو تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. ويعرف (Wright) التحليل الاستراتيجي (SWOT) بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة (SW) بالفرص والتهديدات (TO) التي تعرفها البيئة. اما التحليل الاستراتيجي فيعرف في شكل مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغيير في بيئة الشركة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية المستدامة أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية.
2. مدخل النظرة الاستراتيجية المستند الى الموارد: -ويستند هذا المدخل إلى افتراض رئيس مضمونه أن المنظمة ككيان هي وحدة مناسبة جيدة للتحليل، وعليه، تنطلق النظرة هذه من التنوع في مكونات المنظمة وبالتالي في تحقيق الميزة التنافسية بصورة مستدامة. كما ان باطن النظرة هذه والمستندة على الموارد هو في تركيزها على موارد المنظمة بصورة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المنظمات ضمن هيكل الصناعة. كما ان الفهم الكاف لهيكل الصناعة يمثل أمراً ضروري بلاشك، ولكن من المهم على المنظمة ان تجد لنفسها حلول ذاتية ضمن هذا التوجه. ويعرف كل من (Amit & Shoemaker) الموارد : بأنها مدخلات عوامل تسيطر عليها المنظمة وتستخدمها لأغراض تطوير وتنفيذ استراتيجيات المنظمة وقدرتها بوصفها طاقات موجهة نحو تنسيق ونشر الموارد وإنجاز المهام المختلفة المحققة لأهدافها وعند تحديد أصناف الموارد المنظمة نجد أن هنالك اختلافاً وتبايناً في وجهات نظر الباحثين والكتاب، إذ نجد اغلب المتخصصين في ميدان إدارة الأعمال يعمدون إلى تصنيفها إلى أربعة أنواع أساسية هي (المادية، المالية، البشرية، المعلوماتية) والتي يعبر عنها بوصفها موارد ساكنة تتولد الحاجة إلى تحريكها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة والتكيف مع بيئتها . وبحسب النظرية المستندة على الموارد، والتي هي أحد أهم مداخل دراسة الميزة التنافسية المستدامة، وأكثرها انسجاماً مع الدراسة الحالية. لذا فان التدريب والتطوير الدائم لقدرات الموارد البشرية لدى المنظمة بكونها أصولاً نادرة، وذات قيمة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويشير هذا في مضمونه إلى مدى أهمية التدريب والتطوير للمنظمات، وعليه، فان القيمة التي تكتسبها المنظمات من عمليات التدريب ستتضمن إزالة الإخفاقات في الأداء، وبالتالي تتحسن قدرة العاملين، ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز مشاعر تقدير الذات لديهم، وتقليل غياب العاملين وتخفيض نسبة دوران العمل، وأخيراً المساهمة في تحسين نوع وكم العمل، كما انه يؤدي إلى تخفيض كلف الفقد، وصيانة الآلات والمعدات، وتقليل كلف الحوادث، والحد من تقادم العاملين، فضلاً عن انه سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي ضمان استمرارية التنظيم ومرونته وتحسين سمعة المنظمة.

3. مدخل هيكل الصناعة: ويعرف أيضاً بتحليل هيكل الصناعة، وانطلق هذا المدخل من كتابات (Porter)، إذ تقوم هذه النظرة على ركيزة أساسية هي أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل دالة لعضوية المنظمة في قطاع الصناعة الذي تعمل خلاله، والذي يتميز بخصائص هيكلية معينة، مثل القوة التفاوضية للمشتري والمجهزين، فضلاً عن تهديد الداخلين الجدد، وتهديد السلع البديلة المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة المنافسة في تلك الصناعة. كما أكد Porter على أن هيكل الصناعة، والمكانة فيه هي أسس نموذج الاستراتيجية التنافسية، وتعتبر الصناعة هنا عن مجموعات المنظمات التي تقوم بإنتاج المنتجات التي تمثل بدائل متقاربة فيما بينها. واعتمد النموذج الأساس لتحليل قوى التنافس على نموذج قوى التنافس الخمس الذي قدمه مايكل (Porter) والذي ينص على أن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة خمسة عناصر للتنافس هي: (Krajwiski & Ritzman, 2005,88

1. المزاحمة بين المنافسين الحاليين (شدة).
2. تهديد المنتج والخدمة البديلة.
3. تحديد الداخلين الجدد الى الاسواق.
4. القوة التفاوضية للمشتري.
5. القوى التفاوضية للمورد (المجهز).

## 2.7. أنواع الميزة التنافسية المستدامة:

صنف (Porter) ثلاثة أنواع للميزة التنافسية وهي (الإبداع، التميز، وخفض الكلف)، ويركز الإبداع على تطوير المنتج والخدمة بشكل أسرع من المنافسين، في حين ينصب اهتمام التميز على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وفيما يتعلق بتخفيض الكلفة، فيحاول كسب الميزة التنافسية المستدامة عبر الإنتاج المنخفض التكلفة بصورة فريدة، وهناك أنواع عدة للميزة التنافسية قد تعتمد المنظمة في المنافسة ضد المنظمات الأخرى ضمن القطاع الذي تعمل فيه، ويمكن تحديد أهمها بالاتي (Al Rubiawi & Abbas, 2015:600-602):

1. ميزة قيادة التكلفة (تخفيض الكلفة): وينظر هنا إلى الكلفة بمعنى الكلفة الواطنة أو حتى السعر الواطي. يوجد في كل قطاع أو صناعة جزءاً من سوق يقوم به الزبائن بالشراء استناداً إلى عامل الكلفة الواطنة أو السعر المنخفض ومن أجل النجاح في التنافس في هذه الكوة السوقية (niche) لابد للمنظمة من أن تكون المنتج ذو الكلفة الواطنة برغم أنه لا يوجد ضمان دائماً على أن هذا الإجراء سيؤدي بالمنظمة إلى النجاح ولكن حجم هذا الجزء السوقي الباحث عن الكلفة الواطنة عادة ما يكون كبير جداً وحجم الفرص فيه واسعة ومتنوعة. إن المنظمة التي تجد نفسها في مثل هذا السوق عليها أن تسعى نحو إيجاد أسواق أخرى قد لا يكون التنافس فيها على أساس أبعاد أخرى غير الكلفة طالما أنها لم تحقق النجاح في الجزء الذي وقعت فيه.
2. التميز: هو تميز الخدمة التي تقدمها الشركة من أجل إيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل به المنظمة، وإيجاد شهرة لعلامتها التجارية أو من خلال استخدام تقنيات محددة، ويمكن استخدامها بطريقتين أما من خلال تمييز خدمات ومنتجات المنظمة عن المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات أو المنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق. واحتمال توفر فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات". يمكن استخدام استراتيجية التميز بثلاث طرائق هي:

- من خلال تمييز المنتج / خدمة المنظمة عن منتجات / خدمات المنافسين وذلك بإضافة منافع إشباعية جديدة أو فريدة تكسبها جاذبية شرط أن تكون هذه الميزة مهمة ومفيدة للزبون فضلاً عن كونها قابلة للإدامة.
- احتمال توافر فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا يمكن للأخرين امتلاكها.
- من خلال وجود خبرات ومهارات متميزة.

3. تمييز المنتج بتكاليف أقل: يتوجب على الشركة في حالات عرض منتجات مختلفة ومتميزة عن منتجات المنافسين لإشباع الحاجات نفسها للمجموعات الاستهلاكية، وفي الوقت نفسه بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات.

4. الإبداع: تأتي أهميتها من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبة أعمال المنافسين التي تحتاج المنظمة إلى معلومات استراتيجية لتطوير المنتجات والخدمات بشكل يختلف عن المتبع في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، فالإبداع يتحقق من سرعة الاستجابة للفرص والتهديدات وأسس الميزة التنافسية المستدامة. إن الإبداع لا يأتي إلا من خلال العنصر البشري إذ رأى ((Hat ten & Hatten , 1997) أن الإبداع البشري لا يمكن التنبؤ به فهو جانب روحي وتجريدي للغاية وهو عبارة عن ادخال عنصر جديد في

مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل وهو يحتاج الى مدبر مبتكر يمتلك جرأة اتخاذ القرار بوضع الابداعات موضع التنفيذ.

5. المعرفة: تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمنظمة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون. والمعرفة هي الاستغلال الامثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم والتزامهم ورغباتهم. ويعرف (Wit&Meyer,1998) المعرفة بأنها تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط. وتنصرف المعرفة إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير. ولقد أصبحت المعرفة مورداً أساسياً من موارد منظمات التعلم، والقوة الحيوية التي تمكنها من البقاء والتميز ضمن البيئة التنافسية المعتمدة على المعرفة وليس على رأس المال أو الخدمات أو غيرها من عناصر الإنتاج المادية. فمن يملك المعرفة وليس رأس المال أو المنصب الإداري يملك المنظمة ومن يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والاهم في المنظمة. ويقسم (Daft,2001) المعرفة إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة، إذ يعرف المعرفة الضمنية: بالمعرفة التي يمتلكها الفرد وان هذه المعرفة تامت لدى الفرد بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة بذات الفرد من خلال أداء عمل معين تمرس عليه الفرد لمدة من الزمن. ويعرف أيضاً المعرفة الظاهرة بأنها تلك المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق أو مقابلات أو استخدام طرائق أخرى ويمكن نقلها من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أخرى.

6. المرونة: يقصد بالمرونة هنا خطوط المنتج الواسعة والسلع حسب الطلب (Customized) والاستجابة السريعة، وتنقسم المرونة استراتيجياً إلى بُعدين مرتبطين مباشرةً بالكيفية التي تُصمم بها العمليات فالبعد الاول مرتبط بقدرة المنظمة على طرح أنواعاً مختلفة من المنتجات المصممة لتلبية رغبات الزبائن بصورة واسعة، وهذا يسمى بالـ Customization. اما البعد الاخر للمرونة فيتمثل بمدى سرعة المنظمة في تغير ترتيبات وتسهيلات الإنتاج لديها لإنتاج خط منتجات جديد وهذا الامر أخذ في التنامي من إذ الأهمية طالما ان دورات حياة المنتجات أصبحت أقصر وأقصر. ان المنظمة تعيش في بيئة حركية تلعب التغيرات التكنولوجية فيها دوراً مهماً فلا بد للمنظمة من التكيف طالما انها تريد البقاء في السوق التنافسي.

7. الجودة: يمكن تقسيم الجودة إلى جودة المنتج وجودة العملية ولابد لنا من الإشارة هنا إلى ان الجودة كمصطلح يرتبط بالمنتج أو بالخدمة المقدمة، وتختلف الجودة بين منتج وآخر وسوق وآخر ولعل احدى أهم مزايا المنتج عالي الجودة انها تحوز اسعاراً عالية في الموقع السوقي ولابد لنا أيضاً من التأكيد على ان وضع هدف الجودة المناسبة او المنتج ذو الجودة المناسبة " هو التركيز على متطلبات وحاجات الزبون (Davis,2017: 34). كما ان المستوى المناسب من الجودة سوف يخلصنا من عبء البيع بأسعار باهظة ذلك ان هذا العبء يترافق دائماً مع المنتجات ذات الجودة الفائقة (overdesigned). اما جودة العملية (Process) فهي عامل حاسم ومهم في كل اجزاء السوق التنافسي فمهما كان نوع المنتج أو الخدمة، ومهما كان سعره فان الزبائن يرغبون بمنتج خالي من العيوب فلا بد ان يكون هدف جودة العملية هو انتاج منتجات خالية من العيوب (error free).

8. التسليم: هذا النوع مرتبط بسرعة الشحن أو التسليم طالما ان السوق يعد مُحددًا مهماً في قرارات الشراء ففقدرة المنظمة على توفير عمليات شحن أو تسليم متناسقة وسريعة تسمح لها (أي للمنظمة) بفرض زيادات سعرية إضافية على سعر منتجاتها. ولقد اكتشف George stalk ان كلاً من الأرباح والحصة السوقية مرتبطان مباشرةً بالسرعة التي تستطيع المنظمة بها تسليم منتجاتها مقارنةً بالمنافسين، وهذا يوضح ان المنتجات يجب ان تسلم للزبائن بأدنى درجة ممكنة من الاختلاف مقارنةً بتوقيات التسليم المسبقة.

## 2.8. تحديات تطبيق الميزة التنافسية المستدامة

حدد (Hicks,1993) عوامل تنشأ منها الميزة التنافسية المستدامة، وعدم الاهتمام بها يجعلها تحديات تسهم في عرقلة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهي (Al-Jubouri, 2005:23-24)

1. الكفاءة المقارنة: وتعني أن الشركة قادرة على أن تنتج منتج او خدمة بكلف اقل من كلف انتاج اقرب منافس لها، وهذا العامل يتأثر بعناصر أساسي أخرى هي :
  - الكفاءة الداخلية: وتشير إلى مستوى التكاليف التي تتكبدها الشركة داخلياً.
  - الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وتشير هذه الكفاءة للتكاليف التي تتحملها الشركة خلال تعاملها مع الشركات الأخرى.

2. القوة المساومة: القوة التي تمكن المنظمة من تحقيق حالات المساومة مع زبائن الشركة ومجهزين الشركة العاملين لصالحها، وهذا العامل تأثر بعناصر أخرى هي: (Al-Ani, 2004:91-92). الكلف المرتبطة بالبحث والتطوير. وكلف التحول التي يتحملها الزبائن أو المجهزين إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

### المبحث الثالث/ الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المحور تشخيص مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين أبعادها، وعلى الشكل الذي يمكن من اختبار الفرضية الأساسية والتي انطلق البحث الحالي، وكما يأتي:

3.1 مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير المزيج الترويجي: تم تشخيص واقع واهمية المزيج الترويجي في المنظمة المبحوثة من خلال مكوناته الخمسة: " الأعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، التسويق المباشر":

جدول(4) مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة عن متغير المزيج الترويجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الأبعاد
0.793	4.21	تخصص ادارة المنظمة موازنة تخطيطية كافية للإعلان	الاعلان
0.982	3.58	تركز ادارة المنظمة على الاعلان كوسيلة رئيسة لترويج منتجاتها .	
0.982	4.19	تتميز اعلانات الشركة بالجاذبية والوضوح	
1.192	3.91	تستخدم ادارة المنظمة في حملتها الاعلانية وسائل مختلفة	
1.340	3.33	تقدم ادارة الشركة حملتها الإعلانية بشكل سليم من حيث نوعها، حجمها، توقيتها	
0.732	3.82	الإجمالي	
0.718	4.23	تركز ادارة الشركة على البيع الشخصي كوسيلة للترويج	البيع الشخصي
0.924	2.84	تركز ادارة الشركة على تحفيز العاملين للقيام بعملهم بشكل افضل	
0.674	3.30	يتمتع العاملون بالخبرة اللازمة في مجال عملهم والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم	
1.498	3.74	يستجيب العاملون بسرعة لطلبات ومقترحات الزبائن	
0.648	3.91	يتسم العاملون بالأناقة والمباقة في التعامل مع الزبائن	
0.572	3.60	الإجمالي	
0.961	4.07	تركز ادارة الشركة على تنشيط المبيعات كوسيلة للترويج	تنشيط المبيعات
0.794	4.19	تستخدم ادارة الشركة تنشيط المبيعات من اجل تحفيز زبائننا على تكرار عملية الشراء	
1.091	4.00	تقدم ادارة المنظمة هدايا تشجيعية لزبائننا	
1.286	3.67	تطرح ادارة الشركة عروضاً وخصومات سريعة على منتجاتها بشكل مستمر ومناسب	
0.852	3.81	تدفع الشركة تبرعات نقدية للجمعيات الخيرية	
0.689	3.95	الإجمالي	
0.895	3.92	تعتمد ادارة الشركة العلاقات العامة للترويج عن منتجاتها	العلاقات العامة
0.908	3.56	تستخدم ادارة المنظمة العلاقات العامة لكسب ثقة الجمهور والزبائن	
0.894	3.91	يسعى العاملون في العلاقات العامة الى اقامة علاقات طيبة مع الزبائن	

0.814	3.77	تعزز العلاقات العامة الثقة بين الزبائن وادارة الشركة	التسويق المباشر
0.819	3.74	تستخدم المنظمة علاقاتها العامة لتحقيق تأثير مباشر وفعال لزيادة مبيعاتها	
0.811	3.21	تهتم ادارة الشركة بإلغاء التعامل مع الوسطاء والاتصال المباشر مع الزبائن	
0.861	3.28	تمتلك ادارة الشركة تطبيقات نظام المعلومات التسويقي التي تتضمن قواعد بيانات التسويق المباشر	
0.889	3.81	تضمن قواعد بيانات التسويق لدى الشركة معلومات تفصيلية عن المجهزين والمنافسين والزبائن.	
0.821	3.11	يشعر الزبون بالثقة عند اتصاله بالمنتج مباشرة	
0.789	2.99	تقوم ادارة الشركة بعرض منتجاتها الى المستجيب المستهدف عن طريق الهاتف والايمل Email الالكتروني لزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة حصتها من السوق.	
0.645	3.78	الاجمالي	
0.536	3.79	الاجمالي	

1. الاعلان: ويلاحظ من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لأجمالي بعد الاعلان بلغ (3.82) وبانحراف معياري بلغ (0.732) واعلى من الوسط الفرضي المقدّر (3)، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (1) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.793)، في حين حققت الفقرة (3) اقل وسط حسابي اذ بلغت قيمته (3.33) وبانحراف معياري (1.340)، وهذه النتائج تؤكد بان غالبية المستجيبين قد أكدوا على اهمية استخدام الاعلان في تحديد اهم نقاط المزيج الترويجي بالنسبة للمنظمة.

2. البيع الشخصي: يتبين من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لإجمالي بعد البيع الشخصي بلغ (3.60) وبانحراف معياري بلغ (0.572) وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (6) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.718)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (7) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (2.84) وبانحراف معياري (0.924) وهي اقل من قيمة الوسط الفرضي بقليل، و تشير هذه النتائج الى ان معظم افراد العينة المبحوثة اكدوا كذلك على اهمية اداة البيع الشخصي، ودوره في زيادة مبيعات المنظمة و التي تتجلى في موارد المنظمة.

3. تنشيط المبيعات: يتضح من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لإجمالي بعد تنشيط المبيعات بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.689) وهو اعلى من الوسط الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (12) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ مقداره (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.794) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (14) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.286)، وهذه النتائج تشير وبدلاله واضحة على اهمية اداة تنشيط المبيعات في مساعدة المنظمة على زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة مواردها المالية.

4. العلاقات العامة: يتبين من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لأجمالي بعد العلاقات العامة بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.645) وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (16) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.92) وبانحراف معياري (0.895)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (17) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.908)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة أكدوا كذلك على اهمية العلاقات العامة ودورها في تنشيط مبيعات المنظمة لزيادة مواردها المالية.

5. التسويق المباشر: يتضح من الجدول (4) ان الوسط الحسابي لإجمالي بعد التسويق المباشر بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.689) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (12) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.794) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (14) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.64) وبانحراف معياري (1.286)، وهذه النتائج تشير وبدلاله واضحة على اهمية اداة التسويق المباشر في مساعدة المنظمة على زيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة مواردها المالية

اما على صعيد الاجمالي فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي متغير المزيج الترويجي (3.79) وبانحراف معياري (0.536) وهي ايضا اعلى من الوسط الفرضي، وهذه النتيجة جاءت منسجمة مع النتائج في الفقرات (3،1،2،4)، وبالتالي فان ذلك يؤكد على اهمية استخدام أداة المزيج الترويجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة تمتلكها المنظمات التعليمية.

### 3.2. تشخيص مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الميزة التنافسية

**المستدامة :** تم تشخيص واقع واهمية متغير الميزة التنافسية المستدامة من خلال مكوناتها الثلاثة : " الثقافة الابداعية ،المقدرات الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا المعلومات : " جدول(5) اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الميزة التنافسية المستدامة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	
0.759	3.74	هناك قيم ومعتقدات داخل المنظمة تشجع العاملين من استحداث الافكار الجديدة الابتكارات وطرق التنفيذ الجديدة.	الثقافة الابداعية
0.959	3.56	ثقافة العاملين في البيئة الداخلية للمنظمة يساعدهم في انجاز اعمالهم بكل احترافية	
0.782	3.77	التحول الى الثقافة الابداعية يقود المنظمة الى ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على قابليات الجمهور في التعاون معها لتحقيق ذلك	
0.902	3.74	تبسيط الاجراءات يقود الى التميز المؤسسي	
0.921	3.91	تركيز المنظمة على زبائنها واستهدافهم بطرق علمية يعطيها ميزة تنافسية فريدة	
0.729	3.74	الاجمالي	
0.872	3.95	لدى المنظمة القدرة على بناء قيمة تتميز بمهارات وقدرات تتقاسمها مع خطوطها الانتاجية بشكل متساوي.	المقدرات الجوهرية
1.037	3.86	تستطيع المنظمة ادراك المهارات التنظيمية و توجيهها نحو اعلى مستويات رضا الزبون	
1.036	3.70	تركز مقدرات المنظمة الجوهرية على فرق العمل بشكل اساسي	
1.162	3.49	المعرفة الضمنية والظاهرة(المعرفة) التي تتسم بها المنظمة تحقق لها الميزة التنافسية المستدامة .	
0.764	3.81	المهارات والقابليات الداخلية لها دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	
0.826	3.76	الاجمالي	
0.882	3.72	تستخدم المنظمة كل المعارف والادوات والعمليات	تكنولوجيا المعلومات
1.139	3.58	تستخدم المنظمة التطبيق العلمي لادارة المعرفة	
0.921	3.91	تستخدم المنظمة الحواسيب والبرامج المتطورة في انجاز اعمالها	
0.872	3.95	تستخدم المنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ استراتيجيات المنظمة الجديدة.	
1.037	3.86	استخدام البرامج الحديثة والمتطورة يمكن المنظمة من تتبع منافسيها والتغلب عليهم .	
0.804	3.80	الاجمالي	
0.802	3.79	الاجمالي	

1. الثقافة الابداعية: يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لأجمالي بعد الثقافة الابداعية بلغ (3.74) وبانحراف معياري (0.729) وهو اعلى من الوسط الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (25) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.91) وبانحراف معياري (0.921) اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (22) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.56) وبانحراف معياري (0.959)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة أكدوا على الثقافة الابداعية كجزء مهم من ميزة المنظمة التنافسية الذي تمتلكها المنظمة المبحوثة.

2. المقدرات الجوهرية: يتضح من الجدول (5) ان الوسط الحسابي لأجمالي بعد المقدرات الجوهرية بلغ (3.76) وبانحراف معياري (0.826) وهو اعلى من الوسط الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (26) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.872)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (29) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.162)، وهذه النتائج تشير الى ان غالبية افراد العينة قد أكدوا على ان مقدرات جوهرية لدى المنظمة المبحوثة.

3. تكنولوجيا المعلومات: يبين الجدول (5) ان الوسط الحسابي لأجمالي بعد تكنولوجيا المعلومات قد بلغ (3.80) وبانحراف معياري (0.804) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، اما على صعيد الفقرات فقد كانت الفقرة (34) لها اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.95) وبانحراف معياري (0.872)، اما اقل وسط حسابي فقد كان للفقرة (33) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.58) وبانحراف معياري (1.139)، وهذه النتائج تشير الى ان معظم افراد العينة المبحوثة أكدوا على امتلاك المنظمة المبحوثة قاعدة تكنولوجيا اتصالات ومعلومات رصينة.

اما على مستوى الاجمالي فقد بلغ الوسط الحسابي لإجمالي متغير الميزة التنافسية المستدامة (3.79) وبانحراف معياري (0.802) وهو ايضا اعلى من الوسط الافتراضي، وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع النتائج في الفقرات (1،2،3)، وبالتالي يمكن القول تأكيد معظم افراد العينة المبحوثة على وجود عدد من المكونات التي تحدد راس المال الفكري لدى المنظمات التعليمية.

### 3.3. تحليل علاقة الارتباط بين اداة المزيج الترويجي والميزة التنافسية

يظهر الجدول (6) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين اداة المزيج الترويجي والميزة التنافسية المستدامة، وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الاتي:

جدول (6) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين اداة المزيج الترويجي والميزة التنافسية المستدامة

المزيج الترويجي	الميزة التنافسية المستدامة	الاعلان	البيع الشخصي	تنشيط المبيعات	العلاقات العامة	التسويق المباشر	الاجمالي
الثقافة الابداعية	**0.465	*0.237	**0.405	**0.431	0.452	**0.404	
المقدرات الجوهرية	*0.336	*0.324	**0.381	**0.428	0.348	**0.490	
تكنولوجيا المعلومات	**0.396	*0.290	*0.339	*0.383	0.292	**0.479	
الاجمالي	**0.481	*0.341	**0.425	**0.463	0.347	**0.472	

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاعلان والميزة التنافسية المستدامة وابعادها : يوضح الجدول (6) قيم معاملات الارتباط اذ بلغت قيم الارتباط بينهم (\*\*0.465 ، \*0.336 ، \*\*0.396) على التوالي، وقد كانت جميع العلاقات موجبة ولها دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05)، فيما بلغت قيم علاقة الارتباط بين بعد الاعلان وباقي متغيرات الميزة التنافسية المستدامة (\*\*0.481) وهي ايضا علاقة موجبة ولها دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وتؤكد هذه النتيجة على اهمية استخدام بعد الاعلان كأحد المكونات الاساسية للمزيج الترويجي، وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث، أي انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الاعلان والميزة التنافسية المستدامة.

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد البيع الشخصي و الميزة التنافسية المستدامة وابعادها : ويتبين من الجدول (6) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد البيع الشخصي وابعاد الميزة التنافسية المستدامة قد بلغت (\*0.237، \*0.324، \*0.290) بصورة متتالية، وجميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، فيما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد البيع الشخصي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة (\*0.341) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الاولى للبحث، أي انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد البيع الشخصي والميزة التنافسية المستدامة.

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد تنشيط المبيعات والميزة التنافسية المستدامة وابعادها : يوضح الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين بعد تنشيط المبيعات وابعاد الميزة التنافسية المستدامة ، إذ بلغت قيم الارتباط بينهم ( $0.405^{**}$  ،  $0.381^{**}$  ،  $0.339^{*}$ ) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05) ، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد تنشيط المبيعات واجمالي متغير الميزة التنافسية المستدامة ( $0.425^{**}$ ) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وهذا يتفق مع ما اشارت اليه الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى للبحث، أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تنشيط المبيعات و الميزة التنافسية المستدامة.
4. تحليل علاقة الارتباط بين بعد العلاقات العامة و الميزة التنافسية المستدامة وابعادها : يبين الجدول (6) قيم الارتباط بين بعد العلاقات العامة وابعاد الميزة التنافسية المستدامة ، إذ بلغت قيم الارتباط بينهم ( $0.428^{**}$  ،  $0.383^{*}$ ) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و (0.05)، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد العلاقات العامة واجمالي متغير الميزة التنافسية المستدامة ( $0.463^{**}$ ) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الاولى للبحث، أي أنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد العلاقات العامة و الميزة التنافسية المستدامة.
5. تحليل علاقة الارتباط بين بعد التسويق المباشر و الميزة التنافسية المستدامة وابعادها : يبين الجدول (6) قيم معاملات الارتباط بين بعد التسويق المباشر وابعاد الميزة التنافسية المستدامة ، إذ بلغت قيم الارتباط بينهم ( $0.452^{**}$  ،  $0.348^{**}$  ،  $0.292^{*}$ ) على التوالي ، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.1) و (0.05) ، كما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين بعد التسويق المباشر واجمالي متغير الميزة التنافسية المستدامة ( $0.347^{**}$ ) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) ، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرعية الرئيسية الاولى للبحث، وبالتالي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التسويق المباشر و الميزة التنافسية المستدامة " .

### 3.4. تحليل أثر اداة المزيج الترويجي في الميزة التنافسية المستدامة

يوضح الجدول (7) أثر اداة الميزة التنافسية المستدامة في تحليل المزيج الترويجي باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وقد كانت النتائج كالآتي:

جدول (7) تأثير المزيج الترويجي في الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابتة a	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاعلان	1.74	0.51	0.53	7.64	يوجد تأثير
البيع الشخصي	2.33	0.46	0.41	8.12	يوجد تأثير
تنشيط المبيعات	2.58	0.37	0.38	9.56	يوجد تأثير
التسويق المباشر	1.78	0.54	0.49	13.44	يوجد تأثير
الميزة التنافسية المستدامة	1.62	0.51	0.47	12.59	يوجد تأثير



## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا المبحث نتائج الدراسة التي استندت الى مشكلة البحث وفرضياتها المذكورة وكذلك قدمت بعض التوصيات والمقترحات من قبل الباحث التي يمكن الاستفادة منها لتحسين المزيج الترويجي المنظمة المبحوثة وربطه بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### 4.1 الاستنتاجات:

1. أوضحت الدراسة ان المشاركين على علم ووعي بأهمية ودور المزيج الترويجي في تحسين الاداء التسويقي للمنظمة وتكثيف بيع منتجاتها.
2. لا يوجد أي موقع في الهيكل التنظيمي يوحي بوجود قسم او شعبة خاصة تهتم بموضوع الترويج.
3. من خلال نتائج التحليل الوصفي ظهر ان متغير المزيج الترويجي حسب الاهمية النسبية لأبعاده (التسويق المباشر، البيع الشخصي، العلاقات الشخصية، الاعلانات، العلاقات العامة)، على التوالي، وتبين من خلال المعايضة الميدانية للباحث ان الاعتماد الرئيس في مصفى الدورة على بعدي البيع المباشر والبيع الشخصي، اما بقية الابعاد فأنها تستخدم بشكل نسبي.
4. من خلال نتائج التحليل الوصفي ظهر للباحث ان متغير الميزة التنافسية المستدامة حسب الاهمية النسبية لأبعاده (الثقافة الابداعية، المقدرات الجوهرية، تكنولوجيا المعلومات) على التوالي، وتبين من خلال المعايضة الميدانية للباحث انه لا يتم اجراء اي تعديلات في حال نزول النسب لهذه الابعاد بل يتم الاستمرار في الاجراءات التسويقية بشكل روتيني.
5. من خلال نتائج التحليل الاحصائي ظهر للباحث ان هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين المزيج الترويجي والميزة التنافسية المستدامة والتي على المنظمة استغلالها من اجل مواجهة المنتجات المناظرة لها في الاسواق العراقية بعد ان لاحظ الباحثون كثرة انواعها ومصادر تصنيعها .
6. يتبين ان التسويق المباشر هو الوسيلة الأكثر فاعلية للاتصال بالزبائن، وذلك عبر مراكز البيع المباشر، إذ يعتقد المستطلعون أن التواصل المباشر هو الوسيلة الأكثر فعالية وكفاءة.
7. تبين ان ادارة مصفى الدورة استطاع توظيف الاعلان والعلاقات العامة والتسويق المباشر وتنشيط المبيعات بوسائل متعددة مكنته في تعزيز واحداث المزيد من التغيرات الايجابية في الميزة التنافسية المستدامة.

### 4.2 التوصيات والمقترحات

#### 1. التوصيات

- بناءً على ما ورد من استنتاجات استنادا على الجانبين النظري والعملي فقد قدم الباحث عدداً من التوصيات أهمها الاتي:
1. مع ما أظهرته النتائج الايجابية المتعلقة بوسائل المزيج الترويجي في القطاع المبحوث، الا انه يمكن القول ان هناك حاجة لتعزيز هذه الوسائل، وزيادة كفاءتها وفعاليتها بهدف التأثير على الزبون المستهدف.
  2. هناك أهمية لاستثمار ادارة مصفى الدورة لطبيعة العلاقات الايجابية بين المزيج الترويجي والميزة التنافسية في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في الميزة التنافسية المستدامة عبر عقد العديد من الندوات والورش والدورات التدريبية الفاعلة.
  3. يتوجب على المنظمة المبحوثة تقديم المزيد من الجهود المتعلقة بتوفير إعلانات مرنية أو مسموعة عن المصفى ومنتجاته.
  4. على المنظمة المبحوثة الاستمرار في حملة شجع منتجك الوطني باستعمال وسائل المزيج الترويجي، وذلك لتغطية أكبر قدر ممكن لتعريف الزبائن بمنتجاتها.
  5. يفترض نشر نشرات شهرية أو نصف شهرية عن النشاطات التي تقدمها المنظمة المبحوثة باستعمال ادواتها الترويجية وذلك لتعزيز المكانة الذهنية لدى الزبون.
  6. ضرورة قيام ادارة المنظمة المبحوثة بتوعية العاملين لديها لرغبتها في زيادة الاداء التسويقي، واطلاعهم – في أقل تقدير- على مستوى الاداء بين مدة واخرى، وذلك بهدف تحديد وتقويم الانحرافات وتصحيحها.
  7. هناك أهمية للاهتمام بتعبئة وتغليف منتجات الشركة، إذ يبدو أن تصاميمها كلاسيكية وقديمة، ويمكن الاستعانة بشركة تصميم متطورة وذات سمعة جيدة لها باع طويل في هذا المجال وتكليفها بتصميم اشكال حديثة وجذابة.
  8. أهمية قيام الدولة وأجهزتها المختصة بدعم وحماية منتجات المنظمة المبحوثة عبر فرض ضريبة كمركية ملائمة على المنتجات المستوردة البديلة أو المماثلة، وذلك للحد من منافستها للمنتجات المحلية.

9. هناك ضرورة لقيام المنظمة المبحوثة بتحفيز تجار التجزئة بعرض منتجاتها بشكل أنيق وبراق لان العرض عند نقطة الشراء وسيلة فعالة في تذكير الزبون وحثه على الشراء.
10. ضرورة استعمال الشبكة العنكبوتية التي تعتبر وسيلة سهلة وفعالة للوصول الى الزبائن للتعريف عن منتجات المنظمة المبحوثة.

## 2: المقترحات

- ويمكن ختم البحث الحالي بتقديم عدد من المقترحات سعياً لتوسيع مفهوم المزيج الترويجي نظراً لأهميته ومكانته في استمرار وديمومة المنظمات، وكما يأتي:
1. دور المزيج الترويجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
  2. دور المزيج الترويجي في خلق قيمة الزبون.
  3. فتح أقسام او معاهد او كليات متخصصة بإدارة التسويق في العراق.

## المصادر:

1. Askar, Sami Shaher (2007) The Impact of Human Resources Training on Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Study of the Views of a Sample of Trainees in the General Company for Medicines and Medical Supplies / Nineveh, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, with unpublished classes.
2. Al-Ani, Ali Faiq Jameel (2004) The Role of Knowledge Management in Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Case Study in the General Company for Battery Industry and the General Company for Electrical Industries, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, unpublished research.
3. Al-Bakri, Thamer Yasir (2011), Al-Swaqi Department, Fourth Edition, Al-Athra Publishing and Distribution House, Amman.
4. Al-Hayali, Ahmad Muayyad Attia (2006) the sequential impact of the characteristics and success of the management information system in achieving a sustainable competitive advantage: ((an exploratory study in a sample of governmental and private banks in the province of Nineveh)), Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, unpublished research.
5. Al-Jubouri, Alaa Ahmed Hassan Obaid (2005) The effect of competitive strategies on enhancing the strategic performance of small organizations: a field study of some private sector companies in Mosul, Master Thesis, College of Administration and Economics, University of Mosul, unpublished research.
6. Al-Lami, Ghassan Qasim Dawood, (Marketing Management, New Ideas and Directions), First Edition, Dar Safa for Publishing and Distribution, Amman, 2013.
7. Al-Mashhadani, Mahmoud Hassan and Hermes, Amir Hanna (1989) Statistics, first edition, Bayt Al-Hikma, Baghdad.
8. Al-Rabiawi, Saadoun Hammoud and Abbas, Hussein Walid (2015) Marketing, Contemporary Entrance, First Edition, Ghaida House for Publishing and Distribution, Amman.
9. Al-Rubiawi, Saadoun Hammoud and Abbas, Hussein Walid, Al-Amiri, Sarah and Al-Zubaidi - Sama (2015), Marketing Department, Al-Sesban Publishing and Distribution House, Baghdad.
10. Al-Zoghbi, Muhammad Bilal and Al-Talafhah, Abbas (2006). The Statistical System SPSS: Understanding and Analyzing Statistical Data, Third Edition, Wael House for Publishing and Distribution, Amman.

11. Chou,J.,Ng,l.,Sibilkov,V.,&Wang(2011). **Internal Marketing – Tools and Concepts for Customer- focused Management**, Oxford: Butterworth-Heinemann Publications.
12. David R. (2005) "Strategic Management: Concepts and Cases", 10th ed., Prentice Hall-Pearson Education International, Upper Saddle River , New Jersey.
13. Davis(2017) **Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis** , Athens Journal of Business and Economics
14. Gupta , Satya Dev (2015) **Comparative Advantage and Competitive Advantage: An Economics Perspective and a Synthesis** , Athens Journal of Business and Economics .
15. Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). **Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard**. *International Journal of Asian Social Science*, 5(5), 298-308.
16. He,j.,mihoney,j.t.,&Wang,H.J.I.J.O.S.(2009),**Knowledge-based Marketing The Twenty-First Century Competitive Edge**, Response Books, New Delhi.
17. Kotler ,p . & Armstrong , G. (2008) **Principles of marketing** , twelfth edition , pearson-prentice Hall.
18. Krajewski, Lee, J.& Ritzman. Lary (2005), **Operations Management: strategy & Analysis**, 6th ed, Addition-Wesley publishing Co. USA.
19. McIlroy. Mark, (2010) , " **Creating a sustainable, competitive advantage within a ‘winning’ football academy model in South Africa.** ", in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Pretoria
20. Nginyo J.,(2018) **Offensive Marketing** , Elsevier Butterworth–Heinemann200 Wheeler Road, Burlington, MA 01803, USA 2018.
21. Schroedar, Roger(2010), **Operation Management: Decision Making in the Operations unction**, 6th .ed. McGraw-Hill. NY.
22. Williams, John, **Marketing Knowledge, Cim Revision Cards Marketing Management in Practice**,2006

## The Effect of the Promotional Mix in Achieving Competitive Advantage in Industrial Organizations

L. Rusul Salman Neamah

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research

[Om2016brahem@gmail.com](mailto:Om2016brahem@gmail.com)

L. Ahmed A. Mahmood al  
Janabi

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research

[Ahmed.wolfx@gmail.com](mailto:Ahmed.wolfx@gmail.com)

A. L. Mustafa M. Alsomaidae

Imam Adham College

[mustafa.alsomaidae@gmail.com](mailto:mustafa.alsomaidae@gmail.com)

Received: 20/2/2020

Accepted :28/4/2020

Published :June / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### Abstract:

**Purpose** – determine impact of the promotional mix in achieving competitive advantage in industrial organizations.

**Problem-** indicated a clear deficiency in employing the dimensions of the marketing mix in ensuring a competitive advantage for the researched organization.

**Design/methodology/approach** – Al-Dora Refinery was selected as a field of application. The sample was chosen by intentional sample of (143) individuals in Human Resources departments. The questionnaire was adopted as a data acquisition tool that was prepared based on a set of ready-made standards after being subjected to a number of validity and reliability tests. The statistical program (SPSS, V22) was used to enter and analyze study data.

**Findings** – The most prominent results reached are that there is a direct relationship and positive effect of the marketing mix in achieving competitive advantage in surveyed organizations.

**Keywords:** Promotional Mix, Competitive Advantage, Creative Culture, Core Capabiliti