

الفرص التسويقية مدخل لإدارة الازمات التسويقية بالتطبيق على شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة / نينوى

الدكتورة نجلة يونس الدكتورة عابدة يونس
محمد آل مراد* ال مراد**

المستخلص

سعى البحث الحالي إلى محاولة جعل الفرص التسويقية والمتمثلة بمتغيراتها (الابتكار التسويقي، الكفاءة التسويقية، فرصة بناء ميزة تنافسية، فرصة التركيز على خدمة شريحة من السوق)، كمدخل لإدارة الازمات التسويقية والمتمثلة بمتغيراتها (X17- X26)، وذلك بالتطبيق (على شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة / نينوى) في مدينة الموصل،

ويحاول البحث الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. هل تسهم الفرص التسويقية في إدارة الازمات التسويقية للمنظمة المبحوثة.
 2. هل توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الفرص التسويقية وإدارة الازمات التسويقية.
 3. هل يوجد اختلافات في اجابات الافراد المبحوثين
 4. هل توجد علاقة تأثير للفرص التسويقية في إدارة الازمات التسويقية في المنظمة المبحوثة
- وللإجابة على هذه التساؤلات تم وضع اربع فرضيات رئيسية وتم اختبارها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للبيانات المجمعة من المنظمة المبحوثة وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وعلى ضوءها تم وضع المقترحات.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.02", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 1.5" + Indent at: 1.75"

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

* كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
** كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

**Marketing opportunities: An Entrance for the Marketing Crisis Management
Applied to Asia cell Communications Company / Nineveh**

Abstract

The current study tries to make the marketing opportunities represented by their variables (marketing innovation, marketing efficiency, opportunity of building a competitive advantage, opportunity of concentrating on serving a certain class of market) as a preface for marketing crisis management that is represented by its variables (X26-X17), through its application to (Asia cell Mobile Company\ Nineveh) in Mosul city.

The study seeks to answer the following questions:

- 1- Do marketing opportunities contribute in marketing crisis management in the surveyed organization?
- 2- Is there any positive correlation relationship between marketing opportunity and marketing crisis management?
- 3- Are there any differences among the individuals' responses.
- 4- Is there a significant correlation for marketing opportunities in the marketing crisis management in the surveyed organization?

In order to answer these questions, four hypotheses have been built and tested by using statistical program (SPSS). As a result of this, the study has reached a number of conclusions, in the light of which, several suggestions have been made.

المقدمة

تبحث المنظمات في مختلف القطاعات، اليوم أكثر من أي وقت مضى، عن أفضل الطرق للكشف عن بيئتها، وعن أفضل الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها ومن ثم تدعيم قدراتها على مواجهة التهديدات، واستغلال الفرص التسويقية التي تتاح في بيئتها شرط ان تتوافر القدرات والامكانيات الكافية في المنظمة.

إن منظمات اليوم أصبحت تعتمد بشكل كبير في تنافسها وتفرداها على آليات إدارية جديدة تمكنها من مواكبة التطورات ومواجهة التحديات، أهمها الازمات التسويقية التي من المحتمل ان تتعرض لها والتي تجعل الطريق صعبا أمام المنظمات لاستغلال الفرص التسويقية وتعرقل ممارسة الأنشطة التسويقية بشكل خاص على الوجه الذي يضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذا جاء بحثنا الحالي ليوضح امكانية استغلال الفرص التسويقية كمدخل مهم لإدارة الازمات التسويقية وكأحد العوامل المهمة التي تمنع من حدوثها. وبناءً على ما تقدم تناول بحثنا المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية البحث.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

المحور الثاني: الفرص التسويقية (اطر مفاهيمي).

المحور الثالث: ادارة الازمات (اطر مفاهيمي).

المحور الرابع: وصف وتشخيص بعدي البحث واختيار فرضياته.

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول

منهجية البحث

يتضمن هذا المحور الكيفية التي صيغت بوساطتها تساؤلات مشكلة البحث، كما يتضمن أيضاً لأهدافه أهميته، وكذلك سيقدم أيضاً لحدودها ومجتمعها وعينتها وأدوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الإحصائية، وكما يأتي:

أولاً. مشكلة الدراسة

إن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات هو مدى قدرتها على تبني الية مناسبة وفق اطر ونظم علمية لتنمية قدرتها على ادارة الازمات التسويقية التي تمكنها من اثبات وجودها في السوق الذي تعمل فيه، ومن جهة اخرى تبد واهمية تحديد الفرص التسويقية وتحليلها وتقييمها ومن ثم استغلالها على الوجه الامثل طريق مهم لنجاح المنظمة في ادارة تلك الازمات، من عليه فالتساؤلات البحثية الآتية توضح مشكلة البحث:

1. هل تسهم الفرص التسويقية في ادارة الازمات التسويقية في المنظمة المبحوثة؟

2. هل توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة واثر بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية في المنظمة المبحوثة؟

3. هل هناك اختلافات في اجابات الافراد المبحوثين حول بعدي البحث؟

ثانياً. أهمية البحث

يمكن النظر إلى أهمية البحث من خلال الاتجاهات الآتية.

1. الاتجاه الأكاديمي: إذ تبرز أهمية البحث من كونه يهتم بموضوعين ذات أهمية كبيرة في مجال علم الإدارة بعامة وعلم إدارة التسويق بخاصة، كما انه يعتبر مرجعاً أكاديمياً للباحثين والمهتمين بهذين الموضوعين من حيث جانبه النظري أو ما توصل إليه في جانبه الميداني.

2. الأهمية الميدانية: وتتخلص هذه الأهمية في إيجاد دراسة ميدانية قد تفيد المنظمة المبحوثة بشكل خاص والقطاع الخدمي بشكل عام، للاهتمام بالفرص التسويقية والعمل على استغلالها كمدخل مهم لادارة الازمات التسويقية التي تتعرض لها.

Formatted: Normal

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5", Tab stops: 0.26", List tab

Formatted: Indent: Before: 0.5", Line spacing: Multiple 1.15 li, No bullets or numbering

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

ثالثاً. أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

1. تحقيق اسهام فكري جديد يعود الى تاشير اهمية استغلال الفرص التسويقية
2. التعرف على اجابات الافراد المبحوثين حول بعدي البحث
3. اطلاع المنظمة المبحوثة على مراحل ادارة الازمات التسويقية المحتمل التعرض لها.
4. الارتقاء بواقع المنظمة المبحوثة وذلك في ضوء معرفة مدى دعم قدرة المنظمة المبحوثة في استغلال الفرص التسويقية واستخدامها كمدخل الادارة الازمات التسويقية.

رابعاً. فرضيات البحث

1. لا تسهم الفرص التسويقية في دعم ادارة الازمات التسويقية لمواجهتها.
2. لا تتباين القدرة التفسيرية لتأثير متغيرات ادارة الازمات التسويقية في متغيرات الفرص التسويقية.
3. لا يوجد علاقة ارتباط بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية.
4. لا توجد اختلافات في اجابات الافراد المبحوثين حول بعدي البحث.

خامساً. أسلوب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثان في جمع البيانات على النحو الآتي:

1. اعتمد البحث المنهج الوصفي من خلال الاستفادة من الكتب العربية والرسائل والأطاريح والمجلات الدورية ذات العلاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري.
2. أما الجانب الميداني فقد تم تنظيم استمارة استبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لبيانات البحث الميدانية.

سادساً. حدود البحث

1. الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للبحث من تاريخ 2018/11/1 ولغاية 2019/2/20.
2. الحدود المكانية: تم اختيار (بالتطبيق شركة على شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة/ نينوى) كميدان للبحث وقد تم توزيع (60) استمارة استبانة وتم استردادها كاملة أي أن نسبة الاستمارات المردودة هي 100%.

سابعاً. الأسلوب الإحصائي المعتمد

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS للوقوف على النتائج الدقيقة التي تخدم أهداف البحث واختبار فرضياتها. قد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية ومنها:
1. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدامها في تشخيص ووصف متغيرات البحث.

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", Tab stops: 0.5", List tab + Not at 0.21"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5", Tab stops: 0.95", Right + Not at 0.5"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

2. الاختبار غير المعلمي (Mann-Whitney) و (Wilcoxon) الذي يبين الفروقات المعنوية بين متغيرين غير معلميين أحدهما يكون المفسر والآخر مستجيب وبصورة متبادلة.

3. تحليل علاقات الارتباط بين بعدى البحث

4. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis). كأحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد والآخر مستقل.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

المحور الثاني

الفرص التسويقية

أولاً. مفهوم وأهمية الفرص التسويقية

تعريف بيئة المنظمة من العوامل التي تحدد نجاح المنظمة، وتواجه المنظمات في الفترة الحالية بيئة أعمال على درجة عالية من التغيير والتعقيد، لما يحدث فيها من تغييرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، وهذا إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي تؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة. (المرسى، وآخرون، 2007، 151)

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

وتلجأ المنظمات وبمختلف أنواعها إلى البيئة المحيطة بها للكشف عن الفرص والإعداد لاستثمارها بما لديها من إمكانيات وقدرات متاحة لتحقيق أهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية، فالمنظمة الناجحة ترصد المتغيرات البيئية وتتوقع أثارها المحتملة، وتقوم بتحويلها إلى فرص قابلة للاستغلال. (بن نذير، 2001، 41)، فالفرص تنشأ من تفاعل القوى البيئية الإيجابية التي تعمل في نفس اتجاه المنظمة وتساعد على تحسين وضعها في السوق وتحقيق الأهداف الخاصة بالنمو والتطور والربحية (Alex, 2010, p5)

والفرصة اصطلاحاً هي: النُّهْرَةُ والنُّوبَةُ، والسين لغة، وقد فَرَصَهَا فَرَصاً وَأَفْتَرَصَهَا وَفَرَصَهَا: أَصَابَهَا، وَقَدْ أَفْتَرَصْتُ وَأَنْتَهَرْتُ، وَأَفْرَصْتُكَ الْفُرْصَةَ: أَمْكَنْتُكَ، وَأَفْرَصْتُنِي الْفُرْصَةَ أَي أَمْكَنْتُنِي، وَأَفْتَرَصْتُهَا: اِغْتَمَمْتُهَا، وَأَنْتَهَرْتُ فَلَانَّ الْفُرْصَةَ أَي اِغْتَمَمْتُهَا وَفَارَ بِهَا. (لسان العرب)

لذا فالفرصة هي موقف إيجابي موجودة في بيئة المنظمة تحقق منفعة ذات قيمة مادية أو معنوية تبرز نتيجة لاحتكاك المنظمة بالبيئة المحيطة بها، والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، والفرص تختلف باختلاف الهدف وطبيعة المنظمات في تحليل الفرص واختلاف أنشطتها، فالمنظمة اليقظة تستطيع من خلال التحليل السليم والنظرة المستقبلية الهادفة والتحديد الدقيق لأهم العوامل البيئية المؤثرة على نجاح المنظمة ان تقتنص الفرص بمختلف أنواعها. وتعددت المفاهيم الخاصة بالفرص التسويقية التي تطرق إليها الباحثين إلا أنها لم تختلف بشكل كبير في مضمونها، الجدول (1)

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

الجدول (1)

مفاهيم الفرص التسويقية

<u>المفهوم</u>	<u>الكاتب والسنة</u>
<u>"المجالا تاء الإحداث المحتمل حصولها حالياً ومستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها</u>	<u>David., Niqal, 2006, 23</u>

التسويقية عبر اعتماد خطة تسويقية فاعلة، وغالبا ما تقاس الفرص التسويقية بالعائد النقدي المتحقق والحصة السوقية"	" kotler & Armstrong,2007,99
" حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما المنظمة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات	
وضع سوقى معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية ويرتبط بظروف بيئية مفضلة، كما ينطوي على احتمال نجاح مقبول	(معل،2008، 46)
"ساحة جذابة للنشاط التسويقي والتي تتمكن المنظمة فيها من استغلال ميزتها النسبية	(الشمران،وعبد السلام،2009، 23)
" الميزة التي يمكن أن تتمتع بها المنظمة عن المنظمات الأخرى إذا ما قامت بعمل تسويقي معين	(احمد، وعلی،2009-103)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

وفي سياق آخر فإن سعي المنظمات لاستغلال الفرص التسويقية لم يأتي من فراغ وإنما للأهمية الكبيرة التي تتمتع بها هذه الفرص والخصائص التي تتلائم مع طبيعتها. ومن الجدير بالذكر إلى أن هنالك خصائص مهمة غالباً ما ترتبط بطبيعة الفرص التسويقية ومفهومها وهي:

1. إن الفرص التسويقية لا تسمى فرصاً إلا إذا كانت إيجابية أو تحمل نتائج إيجابية. فعدم تحقيق الأهداف من عملية استغلال الفرص على الوجه الأمثل لا يعني أن المنظمة قد استغلت الفرصة بنجاح.
2. إن الفرص التسويقية قد تمثل فرصة للمنظمة وتهديداً لمنظمة أخرى. فافتتاح الأسواق ودخول المنظمات للعمل في الأسواق الأجنبية فهذا يمثل فرصة لها إلا أنها تمثل تهديداً للمنظمات التي تعمل على النطاق المحلي إذ يمثل دخول المنافسين تهديداً لها.
3. تتفاوت حجم المنفعة والفائدة حسب حجم الفرصة. فقد تكون الفرص التسويقية فرصاً حقيقية لمنظمة ما، في حين لا تمثل أي شيء لمنظمة أخرى وان عدم استغلالها لا يؤثر على عملها أو يشكل تهديد لها فحجم الفائدة يتفاوت ما بين المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.
4. إن الفرصة التسويقية حين تستثمر على الوجه الصحيح فإنها قد تفتح أبواباً أخرى أفضل وإن تكون الأساس لاستغلال فرص أخرى أكبر في المستقبل.
5. إن الفرص التسويقية قد لا تمثل جميعها أهدافاً أساسية للمنظمة تسعى لاستغلالها وإنما تأتي لجميع المنظمات. ولكن هنالك عوامل تسهم في جعل المنظمة تختار وتتجذب نحو فرصة تسويقية دون غيرها، وتجعلها تأخذ زمام المبادرة في استغلالها.

ثانياً: تقييم الفرص التسويقية

إن تقييم الفرص التسويقية تعني في مجملها التحقق من مطابقة الفرص التسويقية مع سياسات وموارد واستراتيجيات المنظمة. وهي عملية يفترض أن تحظى بنوع خاص من الاهتمام، وذلك ناتج عن أهمية نتائج ذلك التقييم والتي تحدد هل أن تلك الفرصة التسويقية المتاحة تناسب المنظمة أم لا. (الدباغ، 1994، 20)

ويهدف تقييم الفرص التسويقية تقييماً كلياً ينبغي أولاً أن نتعرف على تصنيفها في مقابل المنافسة هل هي (فرص البيئة أم فرص المنظمة، فرص كبيرة الحجم أم متوسطة أم صغيرة، فرص فورية

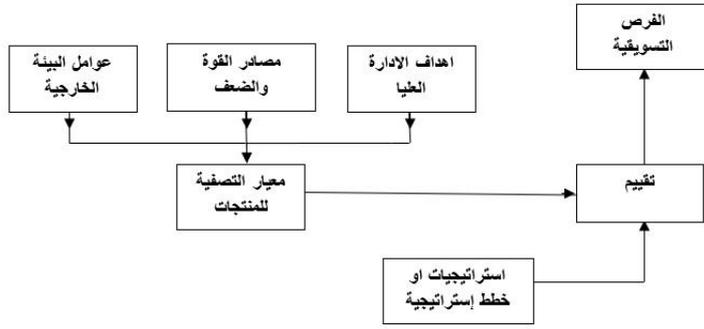
Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

الاثر ام متوسطة ام طويلة الاجل،فرص موكدة ام غير موكدة،فرص تحتاج استثمار كبير ام صغير) فالوصول الى التصنيف الدقيق للفرصة التسويقية يساهم بشكل كبير في الوصول الى التقييم السليم لها والوقوف على ابرز مؤشراتها(الزبيدي،2006، 67)
على هذا الاساس نرى ان عملية تقييم الفرص التسويقية تشمل تقييم اهداف الادارة العليا وتقييم لمصادر القوة التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من استغلال الفرص والتعرف على نقاط الضعف التي تعرقل نجاحها في استغلال تلك الفرص،والوقوف على مؤشرات تقييم المنظمة لبيئتها الخارجية،للوصول الى معيار واضح لامكانية تطوير منتجات المنظمة او تقديم منتجات جديدة ويتم ذلك في ضوء تقييم استراتيجياتها وخططها المستقبلية،فعندما كانت نتائج هذه التقييمات ايجابية وتحقق ما تطمح اليه المنظمة فسكون السابقة في استغلال هذه الفرص التسويقية نتيجة لتوافقها مع امكانياتها،وإذا كنت نتائج التقييم سلبية فمن الافضل للمنظمة ان تبحث على فرص تسويقية اخرى،ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (11)



الشكل (11)

يوضح تقييم الفرص التسويقية

Assael, H., 1995, Consumer Behavior and Marketing Action, Kent Publishing Company Boston, p135

واشار (الصيرفي،2009، 137-139) الى انه لكي تتمكن المنظمة من التقييم الناجح للفرص التسويقية فان الامر يتطلب توفر الاجابة على الاسئلة التالية:(ما هو حجم السوق الفعلي؟من هم الزبائن؟ ماهي دوافع وعادات الشراء؟ماهي العوامل الخاصة التي تؤثر في تسويق المنتجات؟ ماهي العوامل العامة في السوق والتي تؤثر على التسويق؟ ماهو مدى قدرة المنظمة على استغلال الفرص التسويقية السانحة؟ هل هناك فرص افضل؟)

ثالثاً، أنواع الفرص التسويقية

تطرح بيئة الأعمال أنواع مختلفة من الفرص التسويقية والتي تتطلب من المنظمات السرعة في استغلالها وبالأخص عندما تكون هذه الفرصة جذابة وتحقق أرباحاً عالية لهم أهمها الفرص التسويقية، والتي بدورها تضم أنواعاً متعددة من الفرص والتي تختلف باختلاف الأنشطة التسويقية التي تمارسها المنظمة، والهدف منها، وطبيعة المنظمة في تحديدها للفرصة وإمكانية وجود هذه الفرص على المستوى المحلي والدولي،فضلا عن أسس أخرى تتعلق بإمكانيات وقدرات المنظمة في استغلال نوع من الفرص التسويقية دون الأخرى.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Centered, Don't adjust space between Latin and Asian text

Formatted: Line spacing: single

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: single

وصنفت الفرص التسويقية وفق أشكال متعددة والذي يلاحظ من هذه التصنيفات أنها تركز على وضع اختيار الإستراتيجية المناسبة أمام متغيرات السوق وطبيعة الطلب على المنتجات المزمع تصديرها أو دخولها السوق الخارجية، ومتابعة الفرص القائمة أولاً (الديوه جي، 2000، 383)، فالمنظمة تنظر إلى الفرص التسويقية المتوقعة وفق أحد الأشكال التي يوضحها الجدول (2)

الجدول (2)

يوضح أنواع الفرص التسويقية حسب آراء الباحثين

1-الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. 2-إضافة خط جديد إلى المنتج. 3-تنوع المنتجات ذات العلاقة. 4-إمكانية التكامل العمودي. 5-نم وأسرع في السوق. 6-العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	Certo and peter,1991,89
1-اختراق السوق. 2-تطوير المنتج. 3-تطوير السوق. 4-التنوع.	Cole,G,A, 1993,
1-الابتكار 2-الكفاءة التسويقية 3-خلق ميزة تنافسية 4-التركيز على خدمة شريحة من السوق	ابراهيم, 2006, 257
1-الفرص المضافة. 2-الفرص التكميلية. 3-الفرص المتفجرة	(الزعي, 2009, 92)
1-دعم ومساندة الحكومة لأنشطة المنظمة التسويقية. 2-التطور التكنولوجي في أساليب التسويق في المنظمة 3-العلاقات الجيدة مع الزبائن والمنظمات الأخرى المتقدمة	(الظاهر, 2009, 110)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

أ. الابتكار التسويقي:

إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من المنظمة إلى الزبائن (Lambain, 1993, 281) ويعبر الابتكار التسويقي للمنتجات عن قدرة

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Font: Bold, Complex Script Font: Arial, Bold

Formatted: Right, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Right, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Right, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Right, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Right, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Default Paragraph Font, Font: (Default) +Body (Calibri), 12 pt, Not Italic, Complex Script Font: Arial, 12 pt, Not Italic, Expanded by 0.5 pt

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

المنظمة على خلق فرص متعدد للنمو والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية وزيادة المبيعات، من خلال خفض التكاليف، حيث نجد أن الأكثر ابتكارا هو الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يستطيع الإفادة منها(سليمانى، 2007، 141) وهكذا فان" أي فعل مميز ومنفرد في مجال التسويق يجعل المنظمة مختلفة عن غيرها في السوق يدخل في مجال الابتكار التسويقي (Jones, 1999, 448) في حين يرى (Mcintyre,1999,33) ان الابتكار التسويقي "ما هو إلا تطبيقات خلاقة لأفكار جديدة حيوية لكل مجال من مجالات التسويق"، وفي نفس السياق فإن تزايد العناية بالابتكارات التسويقية شجع المنظمات على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة وذلك لعدة أسباب منها: (عبد الله، 2008، 259)

- إن الابتكارات السلعية الجديدة تؤدي إلى تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة في السوق.
- إن ابتكار المنتج الجديد يعد من الوسائل المهمة للنمو والاقتصادي.
- إن الابتكار الحقيقي سوف ينعكس على شكل الصناعة في السوق ويؤثر في إمكانية بقاء العديد من المنظمات انسابها.

ب. الكفاءة التسويقية (Marketing Efficiency)

الكفاءة التسويقية فتعرف بأنها" تعظيم النسبة بين المخرجات والمدخلات حيث تشير المخرجات إلى دخل التسويق الناتج من رضاء الزبون عن المنتجات، كما تشير المدخلات إلى تكاليف العناصر المختلفة الداخلة في العمليات التسويقية كالعامل ورأس المال والإدارة". (شارلز، وجاريت، 2001، 196)

ويلزم تحقيق فلسفة الكفاءة التسويقية كفرصة تسويقية للمنظمة وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المنظمة، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للزبائن مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن الزبائن وسائر المستهلكين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة(العدلوني، 2002، 200) ومع صلاحية هذا المفهوم للكفاءة التسويقية فان استخداماتها تحدد في الصعوبة الكامنة في قياس المخرجات على وفق اعتبار قناعة الزبون، وللتغلب على هذه المسألة فان الكفاءة التسويقية يمكن تقسيمها إلى

قسمين اثنين هما(الديوه جي، 1999، 166)

- الكفاءة التشغيلية(التقنية).
- الكفاءة السعرية (الاقتصادية)

ت. فرصة بناء ميزة تنافسية.

Formatted: Justified, After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Indent at: 0.5"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: أ. ب. ت. ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 0" + Indent at: 0.25"

عرفت الميزة التنافسية على أنها "الحالة التي تكون فيها المنظمة في وضعية أفضل مقارنة بالمنافسين، وذلك لامتلاكها لكفاءات معينة بنجز عنها امتلاك المنظمة لعوامل نجاح تخصص قطاع النشاط (Stator, 2001, p.529) أو أنها" قوة دافعة، او قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طولها وقصر دورة حياة السلعة والخدمة التي تقدمها هذه المنظمة" (بودحوش، 2008، 11).

ومن بين الخصائص التي ينبغي أن تتميز بها الميزة التنافسية نجد مايلي (احمد، 2012، 4)

- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تخصص باقتنالم الفرص في المستقبل.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.

وتبرز أهمية استغلال فرصة تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية:

(بروي، 2011، 166)

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا، وأفضلية على المنافسين لتحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل.
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من خلال قيامها بتنمية معرفتها التسويقية والتنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب.
- الحصول على حصة سوقية أفضل واكبر من قياسا بالمنافسين، إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن.

ث. فرصة التركيز على خدمة شريحة من السوق

إن مصدر الفرص الراجح والمناخ لإدارة التسويق هو اختيار شريحة من شرائح السوق والتركيز على تلبية رغباتها واحتياجاتها والعمل على أن تكون المنظمة هي المورد السائد في خدمة هذه الشريحة، وتعرف هذه السياسة بتقسيم السوق ثم التركيز على شريحة من شرائحه المختلفة (احمد، وعلی، 2010، 107)

وتعتبر هذه العملية جزء من التسويق الاستراتيجي وأداة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال البحث والكشف عن الفرص الكامنة في السوق. وفي الواقع هناك بعض القطاعات يكون فيها للمنافس موقع أقوى من موقف المنظمة، بينما يكون موقف المنافسين في قطاعات أخرى ضعيفا، الأمر الذي يمكن المنظمة من استمالة زبائن هذا القطاع لصالحها، فهي عبارة عن فرص تسويقية تحقق للمنظمة مزايا تنافسية (لحلول، 2008، 146)

ومما سبق فإنه يمكن إيجاز أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة في اختيار المزايا التنافسية حيث أنها تسمح ب(حداد، وسويدان، 1998، 144)

- تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين، وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
- تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات والأفراد ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شراءه.

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Justified, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Bulleted + Level: 1 + Aligned at: 0.25" + Tab after: 0.5" + Indent at: 0.5"

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

- تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمنظمة في كل قطاع.
- دراسة الزبون من حيث حاجاتهو دوافعه من تحديد المنظمة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب تشبع من خلاله الحاجات بكفاءة.
- توفير الأساس السليم لتخطيط وتصميم الاستراتيجيات التسويقية بكفاءة عالية وفعالية.
- متابعة ومقابلة التغييرات المستمرة في الطلب وبذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.
- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة او يتم خدمتها بشكل غير كافي من جانب المنافسين، بدلا من توجيهها إلى قطاعات تعلم المنظمة أنه من الصعب الخوض فيها.
- الاستخدام الكفاء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة.

المحور الثالث

إدارة الازمات التسويقية

أولاً: مفهوم الازمات التسويقية

تتعرض بعض المنظمات في مختلف دول العالم في أي وقت من الاوقات لازمات مختلفة قد تكون صغيرة تستطيع تجاوزها بسهولة، وقد تكون كبيرة يصعب التغلب عليها.
وقيل استعراض المفاهيم التي تناولها الكتاب والباحثين للازمات ينبغي الرجوع الى اصل كلمة الازمة ومصدر اشتقاقها. فالازمة لغة: من ازم يازم ازمأ وازوماً، فهو ازم وازوم وازمت يد الرجل ازمها ازمأ. وهي اشد العوض بالفم كلهو قيل بالانبياء هي الازمات وهي السنوات الشدائد، وازم عليهم الدهر اشتد قحطهو قل خيريه (ابن منظور، 1967، 282).
اذ تمر المنظمات بازمات فرصا ونجاح، وهي مرحلة حاسمة في تطور الاحداث وتحولها نحو الاحسنوا الاسوا وبهذا تتضمن الازمة معنيين الاول: الخطر والثاني: الفرصة. اما مخاطر تمنع

Formatted: Normal

Formatted: Normal, Level 1, Line spacing: single, Keep with next, Don't adjust space between Latin and Asian text, Don't adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Level 1, Line spacing: single, Keep with next, Don't adjust space between Latin and Asian text, Don't adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

المنظمة من تحقيق اهدافها، والحد من قدرتها على تحقيق اهدافها التي تبحث عنها المنظمة وقد تأتي كفرصة لتلبية او تحقيق الاهداف (الذهبي والعبيدي، 2002، 110)

فمن الجانب التسويقي فلا بد للمنظمات الناجحة التي تعد نفسها من المنظمات المتقدمة من ان تراعي مفهوم الازمة التسويقية، وابعادها المحتملة عند وضع البرامج التسويقية وان تضعها في مقدمة اولياتها التسويقية. إذ تتعرض المنظمات بين فترة واخرى الى بعض الازمات التسويقية، سواء اكانت منظمات حالية في سوق العمل، او منظمات جديدة ترغب بتسويق منتجاتها في بداية عملها. وعند البدء بمراجعة الادبيات التسويقية لاكتشاف عدد من المؤشرات الرئيسية للازمات التسويقية يلاحظ ان جذور ازمات التسويق تعود الى بداية الثمانينيات المبكرة من القرن العشرين وتحديدًا عام 1981 (Day,1992,325) واكد (Brown,1995,P4) على ان القليل يمكن ان ينكر بان للتسويق الحديث ازمات وهذه الازمات خطيرة جدا ولكنها لا تعتبر ازمات تسويقية جديدة وفي نفس الوقت لا يصعب حلها ولكنها تعتبر غير صحية بالضرورة.

ويشير (Mohua bir, 2002,P.1) ان للتسويق ازميتين رئيسيتين تتمثل الاولى بازمة الهوية وتتألف من تعريف دور التسويق في المنظمة والثانية ازمة حسابية تتمثل في تحديد قيمة التسويق في المنظمة. وبما ان التسويق احد أنشطة المنظمة الاساسية لهذا فان ما سبق عرضه من تعاريف ومصطلحات تنطبق على الازمة التسويقية في مجال بحثنا الحالي. وبالرغم من انه ليس هناك تحديا او تعريف واضح وصريح في ادبيات التسويق للازمة التسويقية الا ان (Dickson,1992,76) ناقش تأثيرات الصدمات الخارجية والتي اعتبرها بانها ازمات تسويقية

واشار (Omar and Other,2002,P.2) على انها "انخفاضوا تراجع للدور الاستراتيجي للتسويق داخل المنظمات" وهذا ما اتفق عليه اكايمي التسويق في بداية الثمانينيات اذ اشاروا على ان الازمة التسويقية هي انحسار واضح في دور التسويق الاستراتيجي. واكد (محمد جوان، 2002، 3) على انها "ضعفوا جمود في تصريف المنتجات وانخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع الاسواق في فترة زمنية معينة". في حين وصفها (Omer and Others,2003,P2) على انها "الفجوة بين ما يمكن ان يقوم بهوا يقدمه التسويق وما يقوم به فعلا".

وبناء على ما تم عرضه من تعاريف للازمة التسويقية نرى انها "حادث استثنائي يثير تهديد جدي لعمليات التسويق بشكل خاص والمنظمة بشكل عام وبالتالي مرور المنظمة بفترة ارتباك وركود لبعض الأنشطة التسويقية داخل المنظمة".

ثانيا: مراحل الازمة التسويقية

تباينت الآراء واتجاهات الباحثين والكتاب الاداريين حول مراحل نشوء الازمة وحسب وجهات نظرهم. وفي اطار تصنيفات مختلفة لمرحل الازمة نرى امكانية مرور الازمة التسويقية باحدى مراحل هذه التصنيفات اذ يمكن تحديد خمسة مراحل للازمة التسويقية

(Fearn.Banks,2002,P1)

1. المرحلة الاولى (التنبؤ): يمكن ان تبدأ الازمة التسويقية بعلامات تحذيرية، اذ قد يتولد في البداية مايسمى شبه الازمة التسويقية وتتمثل هذه العلامات بـ (انخفاض المبيعات، انخفاض

Formatted: Normal, Level 1, Line spacing: single, Keep with next, Don't adjust space between Latin and Asian text, Don't adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.01", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Bulleted + Level: 7 + Aligned at: 3.25" + Indent at: 3.5"

- الانتاج.تراكم المخزون، تولد حالة من الازمة التسويقية وغيرها من المؤشرات التي تدل على امكانية حدوث الازمة التسويقية في وقت قريب).
- 2. المرحلة الثانية. الوقاية (التحضير):** وتشمل مرحلة الوقاية اجراءات وقرارات تسويقية خاصة يمكن للمنظمة اتخاذها للحيلولة دون وقوع الازمة التسويقية ففي حالة وجود اتصالات تسويقية فعالة للمنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية يمكن ان تقيم علاقات يمكن ان تحول دون وقوع الازمة التسويقية او ان تقلل من الضرر الناتج عنها فعندما يتعذر على المنظمة تجنب الازمة التسويقية فانه ينبغي ان يكون هنالك خطة فعالة وخيارات مثلى تستطيع من خلالها ادارة التسويق والمنظمة من تدبير امر الازمة التسويقية باقل نتائج واثار سلبية ممكنة.
- 3. المرحلة الثالثة (الاحتواء):** ويقصد بالاحتواء "الانشطة التي تقوم بها ادارة التسويق من اجل تقليل الاثار السلبية للازمة التسويقية". اذ تبدا هنا مرحلة اخماد وامتصاص الازمة عن طريق الفهم، والادراك الواسع، والمراجعة الدقيقة لاسباب الازمة التسويقية، والعمل على تحليلها الى عدة جوانب.
- 4. المرحلة الرابعة (الشفاء):** بعد ان تتم عملية احتواء الازمة التسويقية وتحليلها والوقوف على اهم الاسباب المؤدية لحدوثها، والعمل على تجاوز اثارها السلبية، تعود المنظمة وادارة التسويق الى ممارسة انشطتها ومن ضمنها الانشطة التسويقية المختلفة بعد حدوث الازمة التسويقية بصورة اعتيادية.
- 5. المرحلة الخامسة (التعلم):** بعد الشفاء من الازمة التسويقية تعمل ادارة التسويق والفريق الخاص بادارة الازمة التسويقية بتفحصها لكي يحددوا اهم الاسباب التي ادت الى حدوث الازمة التسويقية وامكانية الوقوف عليها والاستفادة من التجربة لغرض وضع الخطط التسويقية لمواجهة الازمات المماثلة لها في المستقبل.

ثالثا: اسباب حدوث الازمات التسويقية

لا تحدث الازمات التسويقية من فراغ وبدون سبب اذ ان هناك العديد من الاسباب لحدوثها، ومهما كانت تلك الاسباب لا بد لادارة التسويق بصورة خاصة والمنظمة بصورة عامة من التعرف عليها كي يتسنى لها معالجة الازمة التسويقية التي اذ يشير (اب وجمعة، 2003، 50-58) الى مجموعة من الظواهر التسويقية الغير صحية (سلبية) والتي يمكن اعتبارها اهم اسباب حدوث الازمات التسويقية في المنظمات اهمها.

1. ظهور و/او الترويج للشائعات التسويقية: ويقصد بالشائعات التسويقية معلومة او معلومات ذات صلة بالاداء التسويقي للمنظمات التي عادة ماتكون مغرضة وغير صحيحة ومن السهل تصديقها بواسطة الجمهور الذي تستهدفه مثل هذه الشائعات (اب وجمعة، 2003، 50) وتنتشر هذه الاشاعات بسرعة بالغة وخاصة اثناء حدوث الازمات واحيانا يكون لها نتائج

Formatted: Normal

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, After: 0", Line spacing: single

سلبية والإشاعات بصفتها غامضة وليس من السهل معرفة مصدرها ومن الذي نقلها (الحملوي، 43، 1993). لذا فإن هذه الإشاعات تؤثر على المزيج التسويقي والتي تسبب بدورها حدوث أزمة تسويقية للمنظمة.

2. الخداع التسويقي: برزت في الآونة الأخيرة ظاهرة جديدة يطلق عليها الخداع التسويقي وعادة ما تتعلق في نشاط الإعلان عن المنتجات للزبائن ومن أهم الممارسات التي أفرزتها هذه الظاهرة (اب وجمعة، 51، 2002)
أ. استخدام علامات تجارية شبيهة بعلامات تجارية مشهورة أو تقليد هذه العلامات.
ب. التخفيضات الوهمية للأسعار.
ج. الاعلانات الخادعة أو المضللة أو الكاذبة.

Formatted: Justified, Indent: Before: 0", Hanging: 0.25", After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 4 + Aligned at: 1.75" + Indent at: 2"

وعندما يتم اكتشاف هذه الممارسات من قبل الزبائن يتولد لديهم عدم الرضا تجاه تلك المنظمات ومنتجاتها وبالتالي عزوفهم عن اقتناء منتجاتها وبالتالي تقع المنظمة بازمة في تسويق منتجاتها.

1. انخفاض مستوى جودة المنتجات المقدمة للزبائن:
ان هدف المنظمات الناجحة هو تقديم المنتجات لزيائنها بالجودة المناسبة لكن عندما تكون المنتجات بمستوى جودة منخفض اي عدم اهتمام المنظمات بمستوى الجودة، لذا فإن الزبائن غير مرغمين على تقبل تلك المنتجات وربما تدفعهم الى التعامل مع منظمات اخرى تقدم منتجات ذات مستوى جودة مرتفع، وبالتالي فإن انخفاض جودة المنتجات يعتبر اهم اسباب الازمة التسويقية التي تقع بها بعض المنظمات.

2. النقص في الكوادر المؤهلة في مجال التسويق:
تعاني بعض المنظمات من ازمات في تسويق منتجاتها نتيجة لعدم توفرها الحصول على افراد مؤهلين وقادرين على تحمل مسؤولية التسويق والتي اصبحت تتسم بدرجة كبيرة من المنافسة والتعقيد وما تتطلب من مهارات ومعارف جيدة وحديثة (غير تقليدية).

3. اهمال الابتكار في مجال التسويق:
في الوقت الذي اصبح فيه الابتكار في عناصر المزيج التسويقي يتم التركيز عليه الاهتمام بهو توظيفه في المنظمات وذلك لتحقيق العديد من الفوائد فضلا عن خلق ميزة تنافسية الا ان هناك ظاهرة اهمال هذا الابتكار. (اب وجمعة، 57، 2002)
لذا نرى ان المنظمات التي تسعى الى تجنب الوقوع في ازمات تتعلق بتسويق منتجاتها عليها الاهتمام المتزايد في الابتكار بالانشطة التسويقية عن طريق تخصيص الوقت والجهد لابتكار منتجات جديدة وتقديمها للزبائن.

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

4. عدم الاهتمام والاهتمام المحدود بالازمات التسويقية:
على الرغم لما يمكن ان تؤدي اليه الازمات التسويقية من مخاطر ونتائج قد تكون سلبية تصل الى تدهور عمل المنظمة الا انه لا يوجد اهتمام بها وبل قد يكون محدود.
(اب وجمعة، 59، 2002)

لذا نرى انه عندما لا يلقى موضوع الازمات التسويقية الاهتمام الكافي من قبل المنظمة وخاصة من قبل العاملين في مجال التسويق، تلاقى ادارة التسويق صعوبة كبيرة عند حدوث الازمة التسويقية فعلا في السيطرة عليها والتقليل من اثارها السلبية.

Formatted: Indent: First line: 0", After: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal

رابعا: مراحل ادارة الازمة التسويقية

تستطيع المنظمات من التعامل مع الازمة وادارتها ومن ضمنها الازمة التسويقية بطريقة جيدة وذلك باستخدام الوظائف الادارية والمتمثلة بـ (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، المتابعة، التقييم) اذ تسهل هذه الوظائف في التركيز على الازمة الرئيسية والبحث عن الاساليب الممكنة التي تساعد على التخفيف من حدة الازمة (اللويزي، 202، 2003). لذا فان تحديد مراحل دقيقة لادارة الازمة واحدة من اهم شروط النجاح للمنظمة. اذ ان وضع الخطوات السليمة والمدروسة لادارة الازمة التسويقية يسهل على ادارة التسويق من خلال الامكانيات والمعلومات التسويقية المتوفرة عن الازمة التسويقية من الحد من خطورتها وبالتالي القضاء عليها. وأشار (اب وجمعة، 2003، 47) الى مجموعة من المراحل التي تمثل عملية التعامل مع الظواهر التسويقية ومن ضمنها الازمة التسويقية والتي يمكن اعتبارها مراحل لادارة الازمة التسويقية الشكل (2-3).

1	تحديد او رصد الازمة
2	تحديد الاسباب المحتملة
3	تحديد السبب الرئيسي لحدوث الازمة
4	تحديد اساليب التعامل البديلة
5	اختيار البديل الافضل
6	تطبيق (تنفيذ) البديل
7	التقييم

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal

الشكل

مراحل ادارة الازمة

المصدر: اب وجمعة، نعيم حافظ، (2003)، ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني، الدوحة، قطر، 47.

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

يوضح الشكل () بان التعامل مع الازمة التسويقية يبدأ في المرحلة الاولى بعملية تحديد نوع الازمة التسويقية. هل هي كبيرة، متوسطة، صغيرة. طبيعية، مفاجئة، متكررة ام غير متكررة وغيرها من التصنيفات ومن ثم الوقوف على اهم الاسباب المحتملة لحدوث الازمة التسويقية

ومن ثم تحديد السبب الرئيسي الذي ادى الى حدوث الازمة التسويقية من خلال عمليات تحليل الازمة التسويقية وتفكيكها من قبل فريق ادارة الازمة ويأتي دور عملية تحديد الخيارات البديلة المناسبة للتعامل مع الازمة التسويقية واختيار البديل المناسب والفعال الذي يحد من خطورة الازمة ومؤثراتها والذي قد يتمثل بقرار او مجموعة من القرارات والاجراءات التسويقية الجديدة ومن ثم تنفيذ هذا البديل والقرار. وتعتبر المرحلة الاخيرة التقييم بمثابة التغذية العكسية التي تفيد في أي مرحلة من المراحل السابقة.

بالنتيجة نرى ان ادارة الازمة التسويقية والتعامل معها بنجاح لا بد ان يشمل جميع جوانب ووحدات الاعمال بالمنظمة بضمنها الانشطة التسويقية والانتاجية والمالية، فضلا عن جهود الموارد البشرية التي تعد عامل اساسي في نجاح المنظمة والتي ينبغي ان تعمل مجتمعة لمواجهة الازمة التسويقية

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

المحور الرابع

وصف وتشخيص بعدى البحث واختبار فرضياته

اولا: وصف بعدى البحث

1. وصف بعد الفرص التسويقية وتشخيصه

يوضح الجدول (3) وصف متغيرات بعد الفرص التسويقية وتشخيصها، والمتمثلة ب (الابتكار التسويقي، الكفاءة التسويقية، فرصة بناء ميزة تنافسية، فرصة التركيز على خدمة شريحة من السوق)، اذ يوضح الجدول (3) أن نسبة الاتفاق على بعد الفرص التسويقية كانت بمقدار (80.46%)، أما نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد فكانت بمقدار (5.9%)، أما نسبة المحايد فبلغت (13.64%)، في حين أن الوسط الحسابي لهذا البعد كان بمقدار (4.291) والانحراف المعياري بمقدار (0.853)، وان كل هذا يدعم إلى أهمية هذا البعد للمنظمة المبحوثة.

Formatted: Justified, Indent: Before: 0", Hanging: 0.25", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: Multiple 1.15 li, Bulleted + Level: 7 + Aligned at: 3.25" + Indent at: 3.5"

جدول (3)

وصف وتشخيص متغيرات الفرص التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الابتكار التسويقي												
0.64	4.73	75	45	18.34	11	3.33	2	-	-	3.33	2	X1
0.68	4.54	61.67	37	23.33	14	15	9	-	-	-	-	X2
0.83	4.3	43.34	26	36.66	22	11.66	7	8.33	5	-	-	X3
0.92	4.2	63.34	38	28.33	17	5	3	1.66	1	1.66	1	X4
الكفاءة التسويقية												
0.69	4.35	77.67	40	25	15	8.33	5	-	-	-	-	X5

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

0.58	4.64	51.66	31	33.33	20	8.33	5	3.33	2	3.33	2	X6
0.95	4.33	45	27	36.66	22	13.33	8	5	3	-	-	X7
0.87	4.24	56.66	34	30	18	11.66	7	1.66	1	-	-	X8
فرصة بناء ميزة تنافسية												
0.73	4.47	66.67	40	26.66	16	6.66	4	-	-	-	-	X9
0.53	4.66	46.66	28	35	21	13.33	8	3.33	2	1.66	1	X10
0.88	4.28	43.34	26	31.66	19	18.34	11	3.33	2	3.33	2	X11
0.99	4.15	48.33	29	30	18	16.66	10	3.33	2	1.66	1	X12
فرصة التركيز على خدمة شريحة من السوق												
0.91	4.26	36.66	22	25	15	21.66	13	8.33	5	8.33	5	X13
1.29	3.70	36.66	22	25	15	23.33	14	10	6	5	3	X14
1.18	3.66	28.33	17	26.66	16	28.33	17	6.66	4	10	6	X15
0.99	4.15	48.33	29	30	18	16.66	10	3.33	2	1.66	1	X16
0.853	4.291	51.72		28.74		13.64		3.53		2.37		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. N=60

2. وصف بعد ادارة الازمات التسويقية وتشخيصها

يوضح الجدول (4) وصف متغيرات بعد ادارة الازمات التسويقية وتشخيصها، إذ يوضح الجدول أدناه أن نسبة الاتفاق على بعد ادارة الازمات التسويقية كان بمقدار (76.9%)، أما نسبة عدم الاتفاق على هذا البعد فكانت بمقدار (6%)، أما نسبة المحايد فبلغت (17.1%)، في حين أن الوسط الحسابي لهذا البعد كان بمقدار (4.158) والانحراف المعياري بمقدار (0.94)، وان كل هذا يدعم إلى أهمية هذا البعد للمنظمة المبحوثة.

جدول (4)

وصف وتشخيص بعد ادارة الازمات التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.99	4.15	48.33	29	30	18	16.66	10	3.33	2	1.66	1	X17
0.93	4.31	50	30	30	18	18.34	11	1.66	1	-	-	X18
0.88	4.28	56.66	34	31.66	19	18.34	11	3.33	2	3.33	2	X19
0.69	4.35	66.67	40	25	15	8.33	5	-	-	-	-	X20
0.92	4.02	63.33	38	28.33	17	5	3	1.66	1	1.66	1	X21
0.91	4.26	36.66	22	25	15	21.66	13	8.33	5	8.33	5	X22
0.93	4.31	50	30	30	18	18.34	11	1.66	1	-	-	X23
1.29	3.70	36.66	22	25	15	23.33	14	10	6	5	3	X24
0.68	4.54	61.67	37	23.33	14	15	9	-	-	-	-	X25
1.18	3.66	28.33	17	26.66	16	28.33	17	6.66	4	10	6	X26
0.94	4.158	49.7		27.2		17.1		3.4		2.6		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية. N=60

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

1- الفرضية الاولى: لا تسهم الفرص التسويقية في ادارة الازمات التسويقية للمنظمة المبحوثة. **نوضح التفصيل الذي أفضى إليه اختبار (Wilconxon و Mann-Whitney) لقياس صحة الفرضية الثانية الجدول (6):**

الجدول (6)

نتائج اختبار Wilconxon و Mann-Whitney بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية

الجدولية	الفرص التسويقية		البعد المستقل
	Wilconxon	Mann-Whitney	البعد المعتمد
0.615	2529.500	2137.340	ادارة الازمات التسويقية

عند مستوى معنوية (0.01) N=60

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

تشير معطيات الجدول (6) أنّ قيمة اختبار (Mann-Whitney) المحسوبة للفرص التسويقية بإسهامها في ادارة الازمات التسويقية تبلغ (2137.340)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.615) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير أنّ الفرص التسويقية تسهم في دعم توجهات المنظمة المبحوثة في ادارة الازمات التسويقية، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات الأفراد المبحوثين باتجاه تبنينهم للفرص التسويقية في عملهم وذلك دعماً لتوجهاتهم في ادارة الازمات التسويقية، والذي يؤيد صحة هذا الاختبار هو قيمة اختبار (Wilconxon) التي بلغت (2529.500) والتي هي أكبر من القيمة الجدولية (0.615) عند مستوى المعنوية المذكور. عليه يود الباحثان الإشارة إلى رفض صحة الفرضية الاولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص أن تسهم الفرص التسويقية في ادارة الازمات التسويقية للمنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية في المنظمة المبحوثة

بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقة الارتباط بين فرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية على مستوى المنظمة المبحوثة تم إعداد الجدول (7) والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين فرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية إذ بلغ معامل الارتباط (0.683) وهذه النتيجة تشير أن ادارة الازمات التسويقية يعتمد بشكل كبير على الفرص التسويقية، أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة المبحوثة بالفرص التسويقية زاد ذلك من ادارة الازمات التسويقية للمنظمة المبحوثة، بناءً على ذلك ترفض الفرضية الثانية وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية

الفرص التسويقية	البعد المستقل
	البعد المعتمد
**0.683	ادارة الازمات التسويقية

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0", Hanging: 0.25", After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 1.75" + Indent at: 2"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Indent: First line: 0", Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0", Hanging: 0.25", After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 1.75" + Indent at: 2"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Space After: 0 pt, Line spacing: Multiple 1.15 li

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

3. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير الفرص التسويقية في الازمات التسويقية في المنظمة المبحوثة. تشير نتائج الجدول (7) إلى التحليل المعنوي بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.355) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (4.042) عند درجتى حرية (1,59) ومستوى معنوية (0.01). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.336)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في ادارة الازمات التسويقية للمنظمة المبحوثة بسبب تأثير الفرص التسويقية لا تقل عن (33.6%) والنسبة المتبقية والبالغة (66.4%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير الفرص التسويقية على ادارة الازمات التسويقية كان قدره (0.666) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.035) والتي هي قيمة معنوية وكذلك اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.406) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير الفرص التسويقية على ادارة الازمات التسويقية، من خلال ما تقدم ترفض الفرضية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (7)

علاقة الأثر بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية

الفرص التسويقية			البعد المستقل		البعد المعتمد
β	F		D.F	R^2	
	الجدولية	المحسوبة			
0.666 (5.035)	4.042	25.355	1 59	0.336	ادارة الازمات التسويقية

عند مستوى معنوية (0.01) (T) المحسوبة N=60

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية.

المحور الخامس

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. ادراك المنظمة المبحوثة انه يمكن توظيف الفرص التسويقية كمدخل لادارة الازمات التسويقية.
2. تبين ان للفرص التسويقية التي تستغلها المنظمة المبحوثة لها اهمية كبيرة لمواجهة الازمات التسويقية.
3. كشفت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الازمات البحث من تركيز اجابات الافراد المبحوثين بالاتجاه الايجابي وبدرجة اتفق بشدة، واتفق وبنسب متفاوتة لكل من الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية.

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0", Hanging: 0.25", After: 0", Line spacing: single, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 1.75" + Indent at: 2"

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Centered, Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.02", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 2.75" + Indent at: 3"

4. أوضحت نتائج اختبار (Wilconxon و Mann-Whitney) إلى وجود فروقات معنوية للفرص التسويقية وتدل هذه النتيجة على ان الفرص التسويقية المستغلة من قبل المنظمة المبحوثة تعتبر محل لادارة الازمات التسويقية.
5. أوضحت نتائج الاختبار عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية.
6. تبين ايضا وجود تأثيرات معنوية للفرص التسويقية في ادارة الازمات التسويقية أى ان القدرة التفسيرية لبعده ادارة الازمات التسويقية في تفسير الفرص التسويقية تختلف من متغير إلى آخر.

ثانياً: المقترحات:

1. من الضروري للمنظمة المبحوثة استغلال الفرص التسويقية وباشكالها المختلفة لمواجهة الازمات التسويقية.
2. من الضروري للمنظمة المبحوثة عمل دراسات وبحوث وذلك لاستكشاف العلاقة بين الفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية، وذلك قد يكون هناك متغيرات لم تدخل في البحث ولكن لها دور في جعل .
3. على الرغم مما تم ضمن اختبار الفرضية الاولى من التحقق من ان المنظمة المبحوثة تسهم الفرص التسويقية في مواجهة الازمات التسويقية، لذا نقترح ان تسعى المنظمة المبحوثة إلى تعزيز هذا الاسهام من خلال الاشكال المختلفة للفرص التسويقية.
4. من الضروري للمنظمة المبحوثة ان تزيد الاهتمام ببعدي البحث والمتمثلين بالفرص التسويقية وادارة الازمات التسويقية لما تقدمه الفرص التسويقية من اسهام في واجهة الازمات التسويقية.
5. ينبغي على المنظمة المبحوثة إلى الاستفادة من نتائج هذا البحث في استغلال اشكال الفرص التسويقية لمواجهة أى ازمة تسويقية.

المصادر

1. ابراهيم، محمد محمد، 2006، الاتجاهات الحديثة في ادارة النشاط التسويقي، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر.
2. أب وجمعة، نعيم حافظ، 2002، الخداع التسويقي في الوطن العربي، مجلد الملتقى الاول للتسويق في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة.
3. أب وجمعة، نعيم حافظ، 2003، ظواهر تسويقية غير صحية في الوطن العربي، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الدوحة.
4. احمد، عزت مصطفى، وعلي، وفاء مصطفى، 2010، التسويق، وزارة التربية والتعليم قطاع الكتب، مصر.
5. بروي، سميرة، 2011، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.02", Don't add space between paragraphs of the same style, Bulleted + Level: 4 + Aligned at: 1.75" + Indent at: 2"

Formatted: Normal, Justified, After: 0", Add space between paragraphs of the same style, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Don't add space between paragraphs of the same style

Formatted: Line spacing: Multiple 1.15 li

Formatted: Normal, Indent: Before: 0.25", Hanging: 0.25", After: 0", Don't add space between paragraphs of the same style, Numbered + Level: 1 + Numbering Style: 1, 2, 3, ... + Start at: 1 + Alignment: Right + Aligned at: 2" + Indent at: 2.25"

6. [بن نذير نصر الدين، 2001، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسويق، جامعة الجزائر، الجزائر.](#)
7. [بودحوش، عثمان، 2008، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، كلية التسويق والعلوم الاقتصادية، الجزائر.](#)
8. [حداد، شفيق، ونظام سويدان، 1998، أساسيات التسويق، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.](#)
9. [الحملوي، محمد رشاد، 1993، إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة.](#)
10. [الدباغ، عصام عبدالوهاب، 1994، "العوامل المؤثرة في السلوك الاستراتيجي لمنظمات الأعمال" بحث غير منشور، جامعة بغداد، العراق.](#)
11. [الديوه جي، أبي سعيد، 2000، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.](#)
12. [الديوه جي، أبي سعيد، 1999، ادارة التسويق، الطبعة الثانية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق.](#)
13. [الذهبي، جاسم محمد، العبيدي، نداء، 2002، إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9 عدد 32.](#)
14. [الزعيبي، علي فلاح، 2009، ادارة التسويق \(منظور تطبيقي استراتيجي\)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.](#)
15. [سليمان، محمد، 2007، الابتكار التسويقي واثره على تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسويق، جامعة المسلية، الجزائر.](#)
16. [شارلز وجاريت جونز، 2001، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.](#)
17. [الشرمان، وعبد السلام، 2009، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.](#)
18. [الصيرفي، محمد، 2009، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.](#)
19. [الظاهر، نعيم ابراهيم، 2009، الادارة الاستراتيجية، جدارا للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث، عمان، الأردن.](#)
20. [عبد الله، مهابات نوري، 2009، انعكاسات الابتكار التسويقي على الأساليب المتبعة في ترويج الخدمات التسويقية الفندقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 23 المجلد 6، العراق.](#)
21. [لحلول، سامية، 2008، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.](#)
22. [اللوزي، موسى، 2003، التطوير المنظم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.](#)
23. [المرسي، جمال الدين محمد، أبوبكر، مصطفى محمود، جبة، طارق رشدي، ٢٠٠٧، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.](#)
24. [معلا، ناجي، 2008، ادارة التسويق، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.](#)
25. [Alex, margarit, \(2010\), elements in the situational analysis. about, com, marketing.pdf, USA](#)
26. [Assael, H., \(1995\), Consumer Behavior and Marketing Action, Kent Publishing Company, Boston.](#)
27. [Brown, Stephen \(1995\) "Further Thoughts on Marketing's Mid-Life Crisis" Marketing Intelligence and Planning, 13\(1\). New York: Routledge.](#)
28. [Certo, and peter, \(1991\), management conscpets and applications, MC Graw-hill. Inc, 2nd ed, new York](#)
29. [Cole, G.A, \(1993\), Strategic management theory and practice, Publication, Aldine place, London](#)

30. [David, Cravens W. & Pierey, Nigal, F, \(2006\), Strategic Marketing 8th ed, MC Graw-Hill, USA](#)
 31. [Day, George, S. \(1992\). "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue" Journal of Academy of Marketing Science, 20\(Fall\).](#)
 32. [Dickson, Peter R. \(1992\) "Towards a General Theory of Competition Rationality" Journal of Marketing. 56 January. www.Ebusiness.xerox.com](#)
 33. [Jones, G.H.R., \(1999\), Organizational Theory, 2nd ed, Addison-Grw-Hill, New York. USA](#)
 34. [Kotler, P. & Armstrong, G. \(2005\). Principles of Marketing, 11th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.](#)
 35. [Lambin, J-J. et Chumpitaz, R. \(2002\) Marketing stratégique et opérationnel: du marketing à l' orientation marché, 5^{ème} ed, DUNOD, Paris.](#)
 36. [McIntyre, \(1993\), An approach to fostering creativity in marketing. Journal of Marketing Education Review, Vol.. 3.](#)
 37. [Moharbir, Sawhney \(2002\). "The Resource for Marketing Executives". www.como magazine.com India.](#)
 38. [Omar Merlo, Gregory Whitwell and Bryan \(2002\) "Understanding the Crisis of Marketing", The University of Melbourne. www.anzamac.com. Australia.](#)
- Stator,, (2001), Politique général des l' entreprise, 3eme edition Dunodp, Paris, Franca.