

بالتعاون مع:

مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي

الملتقى العلمي الدولي  
حول

66



أيام 20-21 أكتوبر 2009

عنوان المداخلة

دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة  
الأزمة العالمية المالية

من إعداد الباحث

بحث مقدم من قبل

د. درمان سليمان صادق

أستاذ مساعد

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة دهوك - العراق

[Drman1957@yahoo.com](mailto:Drman1957@yahoo.com)

## دور التحديات والاستراتيجيات التسويقية الحديثة في مواجهة الأزمة العالمية المالية

### دراسة في عينة من المنظمات التسويقية الصناعية العراقية

#### المحور الأول: المقدمة ومنهجية البحث

##### المقدمة

تشهد المنظمات التسويقية عموماً والتسويقية على وجه التحديد، في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية وثورة المعلومات جملة من التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، وبغض النظر عن الفرص التي قد توفرها هذه البيئة فإن هذه التحديات قد تؤدي بتلك المنظمات التسويقية إلى الخروج من السوق، فهي بذلك تطرح مشكلة ملحة على وظيفتها التسويقية وتستدعي بالتالي تجنيد مختلف الأساليب والممارسات التسويقية الكفيلة بمواجهة ذلك. ولا شك أن بلورة هذه المشكلة تعتبر في حد ذاتها مؤشراً بالغاً على أهمية التسويق والحاجة إليه، غير أن هذه الأهمية تتضح أكثر فأكثر من خلال طرق التعامل والمواجهة والمعالجة لتلك التحديات التسويقية والتي قد يلعب التسويق دوره في حل مشكلات المنظمة وتحقيق أهدافها.

إذاً فإن الأزمة الاقتصادية العالمية أثرت بشكل إستراتيجي وكبير جداً على التسويق ومجرى العمليات التسويقية على المستوى العالمي والمحلي بشكل مباشر وغير مباشر، وهذا يتطلب من المنظمات وخاصة التسويقية منها إيجاد أدوات تسويقية واستراتيجيات مبتكرة لمواجهة تلك التحديات التسويقية في ظل هذه الأزمة والكفيلة في ذات الوقت بمعالجة أو الحد من تأثير تلك الأزمة على واقع النشاط والممارسات التسويقية لتلك المنظمات التسويقية وخاصة الريادية منها.

نتيجة لذلك انبثقت مجموعة من المكونات الشائعة والمشاركة لكل المنظمات التسويقية الناجحة تجارياً هي: أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة ممتازة جداً. و العمليات التسويقية يجب أن تكون كفوءة وجديرة بالترفضيل وفنية. و يجب أن تشدد البحوث التسويقية على الحاجة للإبداع في القيادة والكادر، وهذا غالباً ما يجبط بسبب البيروقراطية المتصاعدة في المنظمات التسويقية الكبيرة. وبهذا فأنا المنظمات التسويقية الممتازة تنجز التسويق باحتراف ومهنية. وهذا يعني أن المنظمة التسويقية المعنية تراقب بتواصل بيئتها وسوقها ومنافسها وتضع خطة تسويق إستراتيجية لموجهتها.

ورغم بقاء الابتكار المكون الرئيسي للنجاح التسويقي، إلا أن هناك تحديات يجب أن تواجهها المنظمات التسويقية. وأن بعض هذه التحديات والتي تقع ضمن بحثنا الحالي تتضمن ما يلي: \* سرعة التغيير. \* فكرة العملية. \* نضج السوق. \* خبرة الزبائن وقوتهم. \* عالمية الأعمال. وغيرها من التحديات التسويقية الأخرى التي أفرزتها الأزمة المالية والاقتصادية العالمية وهذا يتطلب بالمقابل من المنظمات التسويقية إيجاد طرق المعالجة والمواجهة لتلك التحديات في ظل هذه الأزمة الحالية والمعاصرة وهذا ما سيتم بحثه ضمن نطاق البحث الحالي.

#### مشكلة البحث

من المعروف بان التسويق هو المشكلة التي تواجه الكثير من المنظمات التسويقية على اختلاف أنشطتها حتى ولو حققت تلك المنظمات التسويقية نجاحاً والسبب في ذلك قد يعود بان الكثير من المنظمات التسويقية في عالمنا قد يتجاهل وبشكل كبير التحديات التسويقية التي تواجه تلك المنظمات التسويقية وما تتركه تلك التحديات من مخاطر كبيرة مستقبلية على تلك المنظمات التسويقية واستقرارها واستمرارها بالنمو والتقدم.

لان تلك التحديات قد ترتبط بالعديد من القرارات التسويقية المهمة والإستراتيجية في ذات الوقت من خلال بناء إمكانية التفكير التسويقي والإبداعي ودراسة الأدوات المتاحة لإحراز التفوق التسويقي وإيجاد الأدوات التسويقية الابتكارية والملائمة للتناسب مع مواجهة ما يصادف تلك المنظمات التسويقية في البيئة من تحديات تسويقية كالذي يحصل في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية التي تمر بها المنظمات التسويقية في القرن الحادي والعشرين. والسؤال البحثي المطروح هنا هو كيفية استجابة المنظمات التسويقية المبحوثة لهذه التحديات. مع التركيز بشكل خاص على دور التسويق في خلق حالات النجاح والتفوق التسويقي في مواجهة تلك التحديات التسويقية باعتماد استراتيجيات تسويقية فعالة قادرة على مواجهة التحديات التسويقية في ظل أي أزمة اقتصادية أو مالية.

ويمكن تشخيص المشكلة البحثية بشكل دقيق من خلال الأسئلة البحثية الآتية:

- س1. هل يوجد لدى المنظمات التسويقية المبحوثة تصورات عن التحديات التسويقية التي تواجهها في ظل التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة وفي ظل الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية؟
- س2. هل تدرك وتمتلك المنظمات التسويقية المبحوثة طرق وأسلوب المعالجة والمواجهة لتلك التحديات التسويقية في الوقت الحاضر أو مستقبلاً؟
- س3. هل تدرك تلك المنظمات التسويقية الآثار الناجمة عن تلك التحديات في حالة عدم هيممة الأدوات التسويقية الابتكارية التسويقية لمواجهتها أو لمعالجتها؟
- س4: هل تضع المنظمات المبحوثة استراتيجيات تسويقية فعالة ومناسبة ضمن خططها التسويقية لمواجهة الأزمات الاقتصادية أو المالية منها والمحتملة الوقوع أو الحدوث؟
- ويحاول الباحث ومن خلال الإجابة على الأسئلة البحثية إبراز دور التسويق في مواجهة التحديات المختلفة و ذلك من خلال عرض المحاور الأساسية التي تعتبر أهم الاتجاهات الحديثة للتعامل مع مثل هذه التحديات في ظل عالم متغير مليء بالأزمات المتعددة.
- فرضية البحث:**

أفرزت الأزمة المالية والاقتصادية العالمية عدد من التحديات التسويقية والتي تواجهها المنظمات التسويقية على اختلاف مستوياتها وينتج عن ذلك علاقة قوية بين نجاح تلك المنظمات تسويقياً وبقيتها واستمراريتها في السوق وطرق المعالجة لتلك التحديات التسويقية بالاستناد إلى الاستراتيجيات التسويقية الفعالة.

**أهمية البحث:**

تكمن الأهمية لهذا البحث بأهمية المعالجة للتحديات التسويقية التي أفرزها الأزمة الاقتصادية العالمية وما يمكن أن تستفاد منه تلك المنظمات التسويقية في التهيئة والاحتياط لتلك الإفرازات وما ينتج عن ذلك من معطيات تسويقية تستفاد منه المنظمات المبحوثة وغيرها في التعلم بكيفية مواجهة الأزمات المالية والاقتصادية في حالة حدوثها وتكرارها في المستقبل، وسوف يكتب لتلك المنظمات بالتأكيد النجاح والبقاء والنمو والاستمرار في ظل هذا العالم السريع في التغير وظهور المستجدات يوماً بعد يوم.

وبذلك نستطيع أن نحدد حصراً أهمية البحث من خلال التعرف إلى أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة ، والتعرض لآثارها على المنظمات المبحوثة من الناحية التسويقية التي تعتبر من أهم الجوانب حالياً ، إذ لا يمكن المواجهة إلا من خلال تطويرها بما يتلاءم مع هذه المتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة ، ووضع خطة مناسبة لمواجهتها وضمان البقاء ، مما يستوجب معه إعادة النظر بما يحدث حولنا .

ونظراً لأهمية التسويق في أي منظمة والذي يعد عاملاً محفزاً على المواجهة ، أردنا لفت الانتباه إلى أهمية تبني مواجهة التحديات التسويقية تساعد على تصريف منتجات المنظمة وتحد من الخسائر في ظل هذه التغيرات .

**أهداف البحث**

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1. تشخيص واقع الحال للمنظمات المبحوثة وما تعانيه تلك المنظمات من تحديات تسويقية حالية أو مستقبلية من جراء الأزمة الاقتصادية أو المالية العالمية.
- 2 .تحديد أهم المتغيرات الدولية التي أثرت وتؤثر على هيكل المنظمات التسويقية وعملها واستمراريتها. فضلاً عن اختبار تأثير هذه المتغيرات على المنظمات المبحوثة ، و درجة تأثيرها في النشاط التسويقي .
3. دراسة أثر الأزمة المالية والاقتصادية العالمية هذه على التسويق في هذه المنظمات المبحوثة ومحاوله وضع سياسة علمية مدروسة لمواجهة التحديات التسويقية القائمة .
4. العمل على تقديم اطر واستراتيجيات تسويقية فعالة كفيلاً بمعالجة تلك التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر أو مستقبلاً ضمن الأزمة الاقتصادية العالمية.

**المحور الثاني: الإطار النظري للبحث**

## أولاً: التحديات والاستجابة المعاصرة للتغيرات في بيئة أعمال التسويق

انطلاقاً من مفهوم التسويق وما مر به من مراحل معاصرة أختلف فيها بشكل كبير عما كان سائد في حقبة زمنية سابقة، نرى بأن هنالك بعدين جديدين يمثلان تحدياً واستجابة معاصرة للتغيرات في بيئة أعمال التسويق، وهما: -) ثامر ياسر البكري واحمد رحومي، 2008، 38-42)

### 1: استجابة الشركة وتكيفها العمليتي مع المستجدات المعاصرة:

ويتمثل ذلك بوجود تعامل المنظمة في الوقت الحاضر ومستقبلاً باعتماد استراتيجيات متعددة لإدارة العمليات تتوافق مع ما تعكسه البيئة الخارجية من متغيرات مؤثرة وهي:

#### أ. إعادة الهندسة Reengineering:

الانتقال من التركيز على الأقسام الوظيفية إلى إعادة التنظيم عبر اعتماد إدارة فرق العمل المتعدد المهام.

#### ب. التوريد الخارجي Outsourcing:

بدل من أن تعمل المنظمة كل شيء في الداخل ، فإنه بإمكانها شراء الكثير من السلع والخدمات من الخارج إذا ما كان ذلك أقل كلفة وأكثر جودة . فالكثير من الشركات اليوم تمتلك علامات تجارية أكثر مما تمتلك موجودات مادية تعمل بها.

#### ج- التجارة الإلكترونية E-Commerce:

الانتقال من عمليات جذب الزبون عبر رجال البيع والجهود الترويجية الأخرى إلى جذب الزبون عبر شبكة الانترنت المتاحة ، والتي تسهل عليه عمليات المشاهدة للسلعة واختيار أفضل الأسعار واختيار الشروط المناسبة للشراء وأن يتم الشراء بسرعة وعبر الضغط على مفتاح الطلب وليتم الدفع بضغطة أخرى على الحاسوب.

#### د- قواعد المقارنة Benchmarking:

الانتقال من الاعتماد على الذات في تطوير العمل والأداء إلى الاقتداء والمقارنة بأداء ناجح وتميز لمنظمات مماثلة لمحاكاتها.

#### هـ- التحالفات Alliances:

بدل من القيام بالعمل بشكل منفرد وللغز بذلك، يمكن أن يتم عبر شبكة من التحالفات والشراكة مع الآخرين.

#### و- مشاركة المجهزين Partner Suppliers:

بدل من التعامل مع عدد كبير من المجهزين ، يمكن اعتماد عدد أقل منهم في ظل علاقة عمل مغلقة ومشاركة طويلة الأمد.

#### ز- العالمية والمحلية Global And Local:

الانتقال من الاهتمامات التقليدية نحو الجانب المحلي للتعاملات التسويقية إلى العالمية والمحلية بذات الوقت.

#### ح- اللامركزية Decentralized:

بدل من أن يقوم المدير في قمة الإدارة بإدارة كل شيء ، إلى إشراك الجميع في العمل والإدارة.

### 2: استجابة وتكيف السوق مع المستجدات المعاصرة

يتأثر ذلك بإعادة التفكير لدى السوقين تحديداً في الشركات ومنظمات الأعمال ، بكيفية التعامل مع الأسواق والمستهلكين . بما فرضته الاقتصاديات الجديدة ومفاهيم العولمة من تحديات ومتغيرات متعددة وتتاثر تلك الاستجابة والتكيف بالأتي:-

#### أ. تسويق العلاقة للزبون Customer Relationship Marketing:

من التركيز على علاقة طويلة الأمد مع الزبون وبشكل مريح ، إلى التركيز على علاقة مريحة مع الزبون والمنتجات المقدمة والقنوات التسويقية المعتمدة.

#### ب. القيمة الزمنية لإبقاء الزبون Customer Lifetime Value:

بدل من أن تحقق المنظمة أرباح لكل عملية تسويقية ، يمكن للمنظمات أن تحدد مستوى الحاجة لتلك المنتجات من قبل المستهلك وإعادة تنظيم عمليات التسعير باتجاه تخفيضها لإبقاء الزبون لأطول مدة زمنية ممكنة في تعاملاتها مع المنظمة.

#### ج- حصة المستهلك Customer Share:

من التركيز على الحصة السوقية للمنظمة في السوق إلى حصة المستهلك ، كما هو عليه مثلاً في سعي البنوك لزيادة حصتها من الزبون بتعاملاته المصرفية.

#### د- التسويق المستهدف Target- Marketing:

بدل من البيع لكل الأطراف ، يمكن التركيز على الأسواق الأفضل. وبالتالي اعتماد تسويق مستهدف نحو أجزاء محددة باعتماد أدوات محددة أيضاً وكما هو في اختيار مجالات متخصصة، قنوات تلفزيونية، مجموعة أخبار على شبكة الانترنت.

#### ه- الأيضاء الواسع Customization:

بدل من البيع بطريقة نظمية ولجميع الأفراد ، إلى البيع بطريقة فردية إلى سوق مستهدف وعبر رسائل جماعية موجهة يطلبها المستهلكون بشكل مشترك.

#### و- الاتصالات التسويقية المتكاملة Integrated Marketing Communication:

اعتماد تأثير قوي عبر أدوات اتصال مجتمعة لخلق صورة موجبة لدى المستهلك عن كل علامة تجارية يروج لها.

#### ز- كل فرد عامل هو مسوق Every Employee a Marketer:

بدل من التفكير على أن يتم انجازه من قبل المسوقين أو الباعة ، أو الأنشطة الداعمة للتسويق إلى اعتبار كل فرد أو عامل في المنظمة هو مسوق ويركز في عمله على المستهلك.

#### ح- الوسطاء كمشاركين Channels as Partners:

بدل من التفكير على أن الوسطاء هم كزبائن للمنظمة، إلى التوجه لجعلهم بمثابة شركاء معنا لخلق قيمة مضافة مشتركة للمستهلك النهائي.

#### الخور الثالث: التحديات التسويقية في الألفية المعاصرة

يمثل عقد التسعينات أول العقود الزمنية التي بدأت فيها المنظمات في التفكير بشكل عالمي ، فقد طويت حدود الزمن والمسافات من خلال الاتصالات السريعة ووسائل الانتقال وتدفع الأموال.

ورغم أن الكثير من الشركات كانت لها أنشطتها الدولية ، إلا أن كثافة المنافسة العالمية حالياً تهدد الشركات التي تقنع بالبقاء في أسواقها المحلية أي تمارس نشاطها بشكل آمن ، حيث لن تلبث أن تجد المنافسين العالميين يشاركونها الساحة ، ومن ثم فإنها ستفقد فرصة الدخول إلى الأسواق العالمية وستواجه مخاطر خسارة أسواقها المحلية.

وقد حظي موضوع التحديات التي تواجه التسويق في القرن الواحد والعشرين على ضوء ديناميكية البيئة العالمية للتسويق باهتمام الكثير من الكتاب ومن أبرز التحديات:- ( عبد القادر محمد عبد القادر 2009، 4-6)

#### 1- نمو التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح :

في السنوات الأخيرة أصبح التسويق مكوناً رئيسياً في استراتيجيات المنظمات الغير هادفة للربح مثل المستشفيات ، الجامعات ، المتاحف ، الفرق الفنية وحتى دور العبادة . كما تلاحظ الاهتمام أيضاً بالتسويق في المنظمات الحكومية مثل حملات ترشيد استخدام المياه ، الطاقة وهي الحملات التي يطلق عليها التسويق الاجتماعي.

هذا النمو المستمر يضع المزيد من التحديات أمام مديري التسويق لتحديد الأدوار التي يمكن أن يلعبها التسويق ومدى قابلية الطرق التقليدية للتسويق للتطبيق في الأشخاص والأفكار والمنظمات العامة.

#### 2- حماية البيئة:

ويعد هذه الأمر أحد أهم التحديات أمام التسويق في المستقبل فسوف يظل المستهلكون على اتجاههم نحو طلب المنتجات الجيدة دون أن يؤدي ذلك إلى الإضرار بالبيئة (John D. Mittelstaedt, 2000, 17).

#### 3- الازدهار السريع في تكنولوجيا المعلومات :

أحدث هذا الازدهار في تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال آثاراً عظيمة في طرق الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمات المختلفة من خلال ما يعرف بالمؤتمرات التليفزيونية دون أن يخطو أحد منهم خارج مكتبه.

كما يستطيع خبراء التسويق المباشر أن يعرفوا كل شيء عن احتياجات المستهلك بمجرد لمسات محدودة لمفاتيح الحاسب الآلي ( 7 . Catherine N. Axinn,2005, ويستطيع أي متجر صغير في بلدة نائية في دولة ما أن يعلن عن نفسه ومنتجاته لكل أنحاء العالم ويجري عمليات تسويقية على مدار 24 ساعة في اليوم بتكلفة أقل كثيراً من تكلفة إعلان واحد في جريدة محلية. إن التقدم المذهل في تكنولوجيا الاتصال عن بعد هو القوة الدافعة التي تخلق الاقتصاد العالمي الضخم وكان لشبكة المعلومات أكبر الأثر في ذلك.

#### 4-عالمية الأعمال:

لقد شهد الاقتصاد العالمي تغيراً جذرياً خلال العقد الماضيين ، فقد أدت التقنيات المتقدمة والمتطورة في مجالات الأقمار الصناعية وأجهزة الفاكس والطائرات النفاثة إلى إسقاط الحدود والحواجز المكانية الجغرافية والثقافية وأتاحت للشركات أن تمتد بشكل كبير حدود تغطيتها لأسواقها الجغرافية ومجالات الشراء والتصنيع الخاصة بها. ومن ثم كانت المحصلة بيئة تسويقية أكثر تعقيداً لكل من الشركات والعملاء وبالتالي أصبحت الشركات كبيرة أو صغيرة تواجه المنافسة العالمية ولم تعد الشركات مقتصرة على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية فقط بل تسعى لشراء الكثير من مكونات وموارد منتجاتها من الموردين الخارجيين كما أصبح هناك ميل بين الشركات إلى الاندماج العالمي حتى بين المنافسين.(3-1,2008, Chuck Ingels ) وأصبح التحدي الذي يواجه مديري التسويق يتعلق بمفهوم التسويق العالمي ، وأوجه الاختلاف بينه وبين التسويق المحلي وكيفية تكثير القوى والمنافسة العالمية على الأعمال والمدى الذي يتعين على المنظمات أن تتجه نحو العالمية .ومن أبرز التحديات أيضاً القدرة على بناء أفضل شبكات الأعمال العالمية لضمان النجاح في التسويق.

#### 5-التغير في الاقتصاد العالمي:

حققت معظم دول العالم خلال العقود القليلة الماضية نمواً اقتصادياً محدوداً مما أدى لمواجهة سنوات عصيبة لكل من العملاء والمسوقين . ففي حين كانت احتياجات العملاء في كثير من أرجاء العالم أكبر من ذي قبل إلا أن قدرتهم على السداد لما يحتاجونه من المنتجات كانت أقل أيضاً في كثير من مناطق العالم. مما أدى لخلق الكثير من المشكلات والقليل من الفرص أمام مديري التسويق والتحدي الذي يفرض نفسه أمام مديري التسويق هو كيف يجدون حلولاً جديدة لمشكلات العملاء المتغيرة وكيف يمكنهم تقديم الكثير للعميل مقابل أن يدفع لهم القليل (19,2008, Wilson, Hugh

ويرى بعض الكتاب أن مفتاح النجاح في تحقيق الريادة التسويقية إنما يكمن في:-

\*ضمان الإشباع الدائم للعميل.

\*البيع دائماً مقابل تكلفة منخفضة من العميل .

ومن ثم يكون التحدي الإضافي أمام مديري التسويق هو كيف تستطيع المنظمة تحقيق الأداء التسويقي التنافسي على أساس قيمة الزبون وليس على قيمة المنتج مع ما يتطلبه ذلك من تبني فلسفة المستهلك كفلسفة فكرية للمنظمة وليس على أساس الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة.

#### 6-الحاجة لمزيد من الأخلاقيات والالتزام الاجتماعي:

من الصعب أن توجد حالياً منظمة أعمال يمكنها تجاهل الآثار البيئية والاجتماعية لسلوكياتها أو بمعنى آخر تجاهل الطلب المتجدد على الالتزام البيئي.

ويكون التحدي الذي يطرح نفسه على مديري التسويق متمثلاً في الأسئلة التالية:-

\*من هم الذين يتحملون المخاطر مجتمعياً ليتم أخذهم في الحسبان ؟

\*ما هي معايير الحكم على القيمة المجتمعية ؟

\*كيف يستطيع المجتمع أن ينمي المنافع ويدن السلبيات ؟

#### 7-المجال الجديد للتسويق:

إن تحديات القرن الواحد والعشرين تفرض على المنظمات أن تكون موجهة بالعمل ومدفوعة باتجاهات السوق حيث تعطى خبرة العقود الزمنية الماضية أمثلة عديدة لشركات أمريكية عملاقة مثل "GM" والتي فشلت في فهم التغيرات الحادثة بمجالات السوق والتسويق منذ عقد السبعينيات ومازلت إلى الآن تحاول فهم لغز تحول عملائها إلى الشركات اليابانية. ( Catherine N. 7 , Axinn,2005,

وهناك من حدد التحديات التسويقية في العالم العربي كالأتي (د. طلعت اسعد، 2007، 1-3) (أمن علي عمر، 2007، 23-28)

1- غيبة الفلسفة الفكرية التسويقية في منشأتك لتكون مع العميل دائماً **Customer ? Driven**

2- غيبة الأدوات الابتكارية في صناعة القرارات التسويقية.

3- اعتبار بحوث التسويق أمراً ترفيهياً يستخدم فقط عند المرض.

4- ضعف إنتاجية النشاط التسويقي.

5- البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة.

6- عدم المعرفة أو التطبيق لأساليب المقارنة بالتميز **Benchmarking** رغم أنها طرق النجاح للمستقبل.

7- البعد الواضح عن تحقيق الاستفادة السريعة والمطلوبة من أساليب التسويق المباشر والتسويق عبر الإنترنت.

وأيضا حددت مشكلة التسويق ضمن تحديات بيئة الأعمال الراهنة ب: (د / أحمد بلالي، 2008، 97-99)

1. عولمة المنافسة.

2. الدور المتنامي للتكتلات الاقتصادية.

3، الاحتكارات والشركات متعددة الجنسيات.

4. بالإضافة إلى هذه التحديات هناك تحديات تسويقية ذات طبيعة مختلفة ومنها:

أ - الاهتمام المتزايد بالبيئة وتكريس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ب - تعزيز التجارة الإلكترونية وظهور الشركات الافتراضية.

ج - المرتكزات الجديدة للتميز التسويقي.

ولكن الباحث وجد بان التحديات التسويقية والتي سيتم عرضها في الجداول ادناه تمثل محورا رئيسا لإجراء البحث الحالي ومنها أكثر

التحديات التسويقية والتي أفرزتها الأزمة الاقتصادية المالية العالمية في القرن الحادي والعشرين، يمكن توضيح هذه التحديات التسويقية

كالآتي: (McDonald, M.2005, 177-178)

### 1. تحدي سرعة التغيير

الجدول ( 1 ) التحديث الذي يفرضه التغيير السريع.

التحديات التسويقية	سرعة التغيير
* القدرة على اكتشاف الأسواق بسرعة أكبر.	* تقليص الآفاق الزمنية.
* تطوير منتج جديد أكثر فاعلية.	* دورات حياة منتجات أقصر.
* مرونة في الوصول إلى السوق.	* تفضيلات الزبائن قصيرة الأجل.
* دقة في صحة الاستقراء (التنبؤ).	
* القدرة على وضع السعر الأمثل.	

### 2. تحدي تحسين العمليات التسويقية

الجدول ( 2 ) تنقيح أو تحسين العمليات.

التحديات التسويقية	فكرة العملية
* الاهتمام بالتقسيم السوقي الدقيق.	* التحريك نحو نظم تصنيع ورقابة.
* إيجاد طرق للتحرك في المبادلات المفردة (من التركيز على المبادلات المفردة) إلى العلاقات طويلة الأجل والتي تتطلب التزاماً أكبر من قبل الزبون.	* المواد البديلة.
	* التطورات الحاصلة في الالكترونيات الدقيقة والروبوت.
	* تركيز الجودة.

### 3. تحدي نضج السوق

الجدول ( 3 ) التحدي الذي يفرضه نضج السوق.

التحديات التسويقية	نضج السوق
* القيمة المضافة التي تؤدي إلى التميز. * إيجاد أسواق جديدة وتحفيز ذلك.	* سعة أعلى. * هامش ربحي أدنى. * نقص النمو. * تنافس أقوى. * تراجع تجاري. * خفض الكلفة.

### 4. تحدي خبرة الزبائن وقوتهم

الجدول ( 4 ) التحدي الذي يفرضه خبرة الزبائن وقوتهم.

التحديات التسويقية	خبرات الزبائن وقوتهم (نفوذهم)
* إيجاد طرق للتلاصق الأقرب مع الزبون. * إدارة حالات التعقيد للقنوات التسويقية المتعددة.	* مزيد من الطلب. * تطلعات أعلى. * مزيد من المعرفة. * تركيز قوة الشراء. * سلوك أكثر تعقيداً للمشتري.

### 5. تحدي البعد الدولي (عالمية الأعمال)

الجدول ( 5 ) التحدي الذي يفرضه البعد الدولي.

عالمية التحديات التسويقية للأعمال	التحديات التسويقية
* المزيد من المنافسين. * تزايد قوة التنافس. * انخفاض الهامش الربحي. * المزيد من الخيارات المتيسرة للزبون. * أسواق أكبر.	* المزيد من التنوع في احتياجات الزبائن. * إعادة هيكلة العمليات المحلية لغرض التنافس عالمياً. * أن تصبح الشركة مركزة على الزبون في الأسواق الأكثر تنوعاً والكبيرة الحجم.

### المحور الرابع: طرق التعامل والمواجهة مع التحديات التسويقية (الاستراتيجيات التسويقية)

أما طرق التعامل والمعالجة مع التحديات التسويقية أي بمعنى آخر الاستراتيجيات التسويقية اللازمة لمواجهة الأزمة الاقتصادية والمالية المعاصرة فيمكن حصرها بأثنا عشر توجيهاً لتطوير إستراتيجيات تسويقية فاعلة كالاتي.

( Field, Christopher, 2008,47-35 ) ( Luck, D.J., Ferrell, O.C. 2009, 112 )

(McDonald, M.2005, 177-181) ( عبد الرحمن بن عنتر، 2005، 1-3 )

### 1- فهم مصادر الميزة التنافسية:

يبين التوجيه (1) قائمة مدركة عالمياً حول مصادر الميزة التنافسية. ويبدووا ممكناً التركيز على المواقع التسويقية الممتازة (niches) الفردية مع المهارات المتخصصة، وكذلك تطوير علاقات تركز على الزبون وإلى مدى لا تستطيع مجاراته المنظمات الأكبر. أن المرونة هي أيضاً مصدر محتمل للميزة التنافسية. وما أمكن ذلك، فإنه يتوجب على كل المنظمات أن تبحث عن وسائل لتجنب التنافس، استخدام منتج غير مميز أو خدمة مستعملة في سوق واسع جداً. جدول(6). ( نبيل مرسي خليل، 1998، 37 )  
التوجيه الأول: فهم موارد الميزة التنافسية.

### جدول(6) يبين كيفية فهم موارد الميزة التنافسية

الموقع المتفوق

\* الكلف. \* التميز. \* الموقع الممتاز المحمي

موارد متفوقة	مهارات متفوقة
* مدى التغطية. * الاقتصاد الواسع. * هياكل مالية. * المساهمة في الخبرات. * العولمة/ الدولية.	* معرفة خاصة. * التوجيه نحو الزبون. * علاقات تجارية. * ميزة فنية. * منظمة مرنة.



## 2- فهم التميز.

التوجيه الثاني (7): فهم التمييز

جدول (7): يبين فهم التمييز

* مزايا مبتكرة للمنتج. * اسم تجاري قوي. * تغطية توزيعية واسعة.	* جودة متفوقة للمنتج. * منتج أو خدمة فريد (فريدة). * خدمة متفوقة (السرعة، الاستجابة، القدرة على حل المشكلات). البحث المستمر بجدية نحو تلبية احتياجات الزبائن بفاعلية أكبر).
--	--

لقد اهتم التوجيه الثاني بهذه النقطة وأوضح المصادر الرئيسية للتمييز، ومن هذه المصادر، الخدمة الممتازة المتفوقة والتي تزايدت أهميتها كمصدر مهم للميزة التنافسية. يتوجب على الشركات أن تعمل بجد باتجاه الميزة التنافسية التي تأتي عن هذا الطريق.

## 3- فهم البيئة Understanding the environment

التوجيه الثالث: فهم البيئة (الفرص والتهديدات).

البيئة الواسعة.

\* العوامل التنظيمية والسياسية. \* العوامل الثقافية.

\* العوامل الثقافية. \* العوامل الاجتماعية.

بيئة الصناعة / السوق.

\* حجم السوق وحجمه المحتمل. \* الموردون. \* ربحية الصناعة.

\* سلوك الزبون. \* القنوات.

\* تقسيم السوق. \* ممارسات الصناعة.

يوضح التوجيه الثالث ما معنى مصطلح (بيئة) في أوساط الشركات. ويتوفر الآن الكثير من الإثباتات التي تظهر أن هناك فشل في مراقبة البيئة غير المناسبة وما تفرزه من تحديات، والتي تعد إحدى أهم أسباب الفشل في كل من الشركات الكبيرة والصغيرة. فهل كان متوقفاً أن تحسّر شركة IBM مثلاً بلايين من الدولارات قبل ست سنوات ماضية. ولقد أدركت هذه الشركة أن سبب فشلها هو عدم الاستجابة السريعة لتغيرات السوق (البيئة) وأن هذا كان سبب مشكلاتها. (Drucker, Peter, F., 2001, 78)

ويبدو واضحاً أن التسويق دوراً هاماً جداً يلعبه في هذه العملية. وهذا يعني بالنسبة لكل المنظمات، أن يخصص المدراء التنفيذيون جزءاً من وقتهم ومواردهم للمراقبة والمتابعة الرسمية للتغيرات الحاصلة حولهم.

## 4- فهم المنافسين Understanding competitors

التوجيه الرابع: فهم المنافسين. (Porter, M.F., 2002, 91)

\* المنافسين المباشرين. \* المنافسين المحتملين. \* المنتجات البديلة.

\* التكامل الأمامي بواسطة الموردين. \* التكامل الخلفي بواسطة الزبائن.

\* ربحية المنافسين. \* نقاط القوة والضعف عند المنافسين.

تطوير عملية مراقبة هيكلية للمنافسين والتي تتضمن نتائج التدقيق التسويقي.

أن التوجيه الرابع هو في الواقع توسيع للتدقيق التسويقي. ويكفي القول، أن أية منظمة سواء أكانت كبيرة أم صغيرة، فأنها ستفشل لاحقاً أن هي لم تعرف الكثير عن أقرب منافسيها وكما تعرف عن نفسها.

## 5- فهم نقاط القوة والضعف.

التوجيه الخامس: فهم نقاط قوتك وضعفك.

أجراء تدقيق رسمي لموقفك في السوق/ المنتج وكذلك موقفك في كل قطاع تنافسي فيه، خصوصاً قدرتك على:

\* التصميم/ التخيل. \* الشراء. \* التوزيع. \* السوق. \* الخدمة. \* التحويل. \* البحث عن فرص السوق التي تستطيع الاستفادة من نقاط قوتك فيها.

يحدد التوجيه الخامس المصادر المحتملة للتمييز لأية منظمة. وهذا التوجيه يمثل تدقيقاً شاملاً كافياً لقاعدة الموجهات.

## 6- فهم تقسيم السوق Understanding market segmentation

التوجيه السادس فهم تقسيم السوق. (McDonald, M.2005, 177-181)

\* ليس كل الزبائن في السوق المعرفة بشكل واسع، هم ذوي احتياجات متماثلة.  
\* خلق المكانة هو شيء سهل.

\* تقسيم السوق هو أمر صعب. مشكلات المكانة تنشأ من التقسيم الضعيف.

\* اختيار القطاع المعني ثم أخذه. لا تنشر القطاعات ثم تجلس بينها. إذ لا بد من فهم الآتي:

(أ) أفهم كيف يعمل سوقك (هيكل السوق).

(ب) ضع قائمة بما يشتري (أين ومتى وكيف).

(ج) ضع قائمة بمن يشري (ديموغرافيا وسيكولوجيا).

(د) ضع قائمة بأسباب شراءهم (بسبب الاحتياجات أو المكاسب).

(هـ) أبحث عن الجماهير ذوي الاحتياجات المتماثلة.

أن التوجيه السادس يبحث عن الجوانب التقنية والمخفية، ابتداءً. ورغم ذلك، فإن تقسيم السوق هو أحد أهم المصادر الهامة للنجاح التجاري ويتوجب أن يخصص الاهتمام خاص من قبل كل المنظمات، وذلك لأن سهولة التعامل مع السوق هي مسألة لا تتوفر للكثير من الشركات ولكن لعدد قليل منها. إن القدرة على ملاحظة واكتشاف مجاميع الزبائن الذين لهم نفس الاحتياجات (أو احتياجات متقاربة)، غالباً ما نجدها عند المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم حيث تجد هذه المنظمات سهولة أكبر في ذلك مقارنة بالشركات الكبيرة. أن سر النجاح هو في تغير ما يعرف للزبائن وبما يتفق واحتياجاتهم المتغيرة. وليس في تقديم نفس المنتج أو نفس الخدمة للجميع على حد سواء، وهذه هي الغلطة التي غالباً ما ترتكبها المنظمات الكبيرة المسيرة بالمنتج. وهذا ما تناقشه النقطة التالية. (412)

(Hair Jr. Joseph F.,2006)

## 7- فهم التطور الديناميكي للمنتج والسوق.

التوجيه السابع: فهم الديناميكيات التطورية للمنتج والسوق (تحليل دورة حياة المنتج).

إن تطور السوق والمنتج بمائل ما يحصل للأحياء من ولادة ثم نمو نضج ثم انحدار (موت). إن سلوك الشركة يجب أن يتطور وفق تطور السوق خصوصاً فيما يتعلق بالمزيج التسويقي. أن بناء الحصة في الأسواق الناجمة هو أمر صعب وغالباً ما يؤدي إلى أسعار منخفضة. أن لأولئك الذين لهم كلف منخفضة ميزة على الآخرين في مرحلة النضج. أن دورات الحياة ستختلف بين القطاعات. (Cahill 231)

(Dennis J. 2006.

ورغم أن التوجيه السابع يبدوا في النظرة الأولى وكأنه موجه أساساً للشركات الكبيرة، إلا أننا إذا تذكرنا ما حصل للأفكار ذات الآجل القصير التي طبقت في مجال تجارة التجزئة، مثل دكاكين التجهيزات النسائية (بوتيك) في أواخر الثمانيات، لوجدنا أن هذا التوجيه ينطبق عليها، لأنها لم تتطور مع تطور السوق أن القليل من المنظمات اليوم بحاجة لأن تتذكر الطبيعة المؤقتة الزائلة لنجاح أعمالها.

8- فهم حقيبتك الاستثمارية الخاصة بالمنتجات والأسواق.

التوجيه الثامن: فهم حقيبتك الخاصة بالمنتجات والأسواق.

أنك لا تستطيع أن توفر كل الأشياء للناس جميعاً. لذلك فإن الفهم العميق لتحليل الحقيبة الاستثمارية سيجعلك قادراً على وضع الأهداف المناسبة وتقسيم مواردك بفاعلية. أن منطقية الحقيبة تضع الموقع التنافسي إزاء حاذبية السوق في شكل المصفوفة (1):

(McDonald, M.2005,180

### مصفوفة (1) تبين فهم الحقيبة الخاصة بالمنتجات والأسواق

الصندوق: إدارة الإرباح الثابتة والحفاظ عليها.

الصندوق 2: الاستثمار والبناء لغرض النمو.

الصندوق 3: الاستثمار الانتقائي.

الصندوق 4: الإدارة من أجل النقد.

الموقع التنافسي

	عالي	واطي
عالي	2	3
واطي	1	4

الموقع التنافسي

أن التوجيه الثامن يقترح وضع أما المنتجات/ الخدمات أو الأسواق (وفي بعض الحالات، الزبائن) على المحور العمودي في ترتيب تنازلي لجاذبية السوق. (أن احتمالية أياً منها لتحقيق الأهداف التنظيمية والتجارية، يجب أن تستخدم كخاصية لعدم إمكانية حصول تماثل بينها). إن للمنظمة المعنية قدرة أعلى أو أجنى في خدمة أي من هذه الأسواق، وأن هذا هو الذي سيحدد بالتالي مكانتها (موقعها) التنافسية. وتمثل الدائرة، في أي موقع على الرسم البياني حجم المبيعات الحالية الذي يجب سحده. أن الرسم البياني مقسم إلى مصفوفة ذات أربع صناديق، وكل صندوق يقيم الإدارة كما مقترح في الشكل ( ). أن هذا سيعطي صورة دقيقة للأعمال عند لحظة معينة وسيؤشر هل أن الحقيبة الاستثمارية هي جيدة التوازن أم لا. أن الكثير من الأعمال في صندوق الأعمال في صندوق من هذه الصناديق، يجب أن يعتبر أمراً خطيراً.

## 9- وضع أسبقيات إستراتيجية واضحة والالتصاق بها.

التوجيه التاسع: وضع أسبقيات إستراتيجية واضحة والالتصاق بها. ومن هذه الأسبقيات:

\* ركز أفضل مواردك على أفضل الغرض القادرة على تحقيق نمو متواصل في المبيعات والإرباح.  
\* أن هذا يعني وجود خطة تسويقية إستراتيجية مكتوبة لمدة 3 سنوات تحوي (\* تقرير الرسالة \* الملخص المالي \* نظرة شاملة للسوق. \* تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للقطاعات الهامة \* ملخص الحقيبة \* الافتراضات \* الأهداف والإستراتيجيات التسويقية \* الموازنة).

\* يمكن تحويل هذه الخطة الإستراتيجية لاحقاً إلى خطة تفصيلية تغطي سنة واحدة.

\* لإنجاز ذلك فإنه يلزم وجود عملية تخطيط تسويقي متفق عليها.

\* التركيز على مؤشرات الأداء الهامة مع تعليمات صارمة.

يفترض التوجيه التاسع توثيق النتائج التي جاءت لها المساعي المبكرة، وبشكل مختصر (خطة التسويق/ الأعمال) ورغم أنه لم يقصد دخول المنظمات في أسلوب التخطيط البيروقراطي، إلا أن الحقيقة تبقى واضحة، في كونه أن الأفراد والمنظمات الذين يستطيعون تعريف مواردهم المقصودة للعوائد والإرباح، يميلون للسعي الحاد وللنجاح طويل الأمد. وأن هذا يعني ما هو أبعد وأعقد من الاستقراءات (التنبؤات) والموازنات. أن هذا يعني وضع أسبقيات إستراتيجية واضحة والالتصاق بها. (McDonald, M.2005, 180)

## 10- فهم توجه نحو الزبون Understanding customer orientation

التوجيه العاشر: فهم توجه الزبون. وذلك عن طريق: (McDonald, M.2005, 181)

\* تطوير توجه نحو الزبون في كل الوظائف والتأكيد من أن ل وظيفة تفهم أن عليها خدمة الزبون، لا أن تهتم بقضاياها الوظيفية الضيقة.

\* أن هذا يجب أن ينبثق من مجلس الإدارة إلى الأدنى.

\* يجب تنظيم فرق وظيفية تعمل حول الزبائن وفي العمليات الأساسية، وما أمكن ذلك.

\* جعل الزبائن هم الحكم على الجودة.

أن التوجيه العاشر عادي ومألوف عند كل الشركات الناجحة. ورغم فائدتها لتلك الشركات التي لديها عمليات مثل عمليات الإنتاج، إلا أنها كانت قليلة القدرة في الماضي لفعل ما يفيد الجودة الحقيقية، والتي لا ترى في حقيقة الأمر إلا في أعين المستهلكين. من المهم والملح اليوم أن تتم مراقبة رضا الزبون، وأن هذا يجب أن يتم بشكل متواصل وذلك لأن الزبون هو الحكم الحقيقي الوحيد للجودة. (31

(Chris Mbah,2007,

## 11- أن تكون محترفاً مهنياً Being professional

التوجيه الحادي عشر أن تكون محترفاً مهنياً.

وهذا مهم بشكل خاص في التسويق، حيث من الضروري امتلاك مهارات التسويق التخصصية والتي تتضمن التدريب الرسمي في المفاهيم التالية، وفي الأدوات والثقافات التسويقية وخصوصاً في الجوهريات التالية.

\* بحوث السوق \* تحليل الفجوة \* المكان، وتقسيم السوق.

\* تحليل دورة حياة المنتج \* إدارة المحفظة (الحقيقية) الاستثمارية. \* إدارة قاعدة البيانات.

\* عوامل Ps الأربعة وهي: إدارة المنتج، التسعير، الموقع (خدمة الزبون وإدارة القناة) والترويج (البيع، إدارة كادر المبيعات، الدعاية، وترويج المبيعات). ( Voss, G. B. & Voss, G. (2002). 67-84. )  
يضع التوجيه الحادي عشر بعض المهارات التسويقية الأساسية اللازمة للنجاح المتواصل. ولقد أصبحت مهارات الإدارة التخصصية - خصوصاً في مجال التسويق - السمة المميزة للنجاح التجاري في أواخر التسعينات. وتتوفر اليوم العديد جداً من كورسات تطوير المهارات التخصصية. ولكن معظم المدراء يعتبرون أنفسهم مشغولين جداً ولذلك فأهم مهتمين بالمواقف قصيرة الأجل. أن المهارات الالتزامية المغامرة (entrepreneurial)، مرتبطة مع مهارات الإدارة المحكّمة، هي المهارات التي يجب أن تتسلح بها أية شركة تريد العبور في القرن الحادي والعشرين.

## 12- منح (امتلاك) القيادة Giving leadership

التوجيه الثاني عشر. منح القيادة. وذلك عن طريق:

\* لا تجعل التشاؤم والقدرية تغطي على تفكيرك.

\* أن البيئة العدوانية تقدم العديد من الفرض للشركات مع تبصر وحكمة.

\* قم بقيادة فريقك بقوة.

\* لا تقبل بالأداء الضعيف في معظم المواقف الحاسمة الحرجة.

يعد التوجيه الثاني عشر عامل النجاح الأخير ، إلا وهو (القيادة).

ولكن القيادة المتفائلة من دون مقومات النجاح الأحد عشر السابقة، ستكون بلا فائدة، ولنتذكر ما حصل لشركات ماكسويل Halpern و Saunders وغيرها كثير، حيث أنه في ظل عدم وجود ما يباع ويزيد من قيم السوق، فإنه لن يكون هناك شيء مفيد. ولكن تبقى القيادة هي مكون هام من مكونات النجاح.

ويستنتج الباحث واستناداً إلى ما تقدم بان المنظمات التسويقية التي عليها أن تتجاوز تأثيرات الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية التي يمر بها العصر الراهن عليها بالاتي: (McDonald, M.2005, 181)

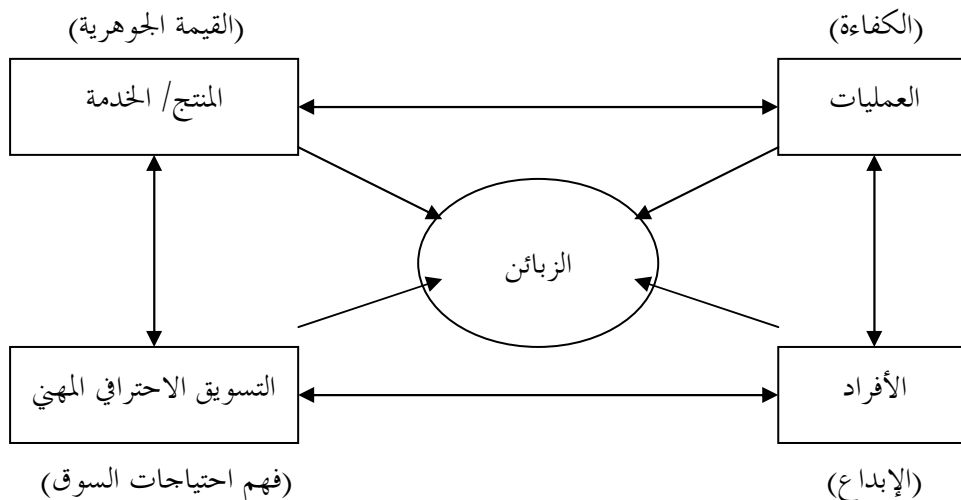
يتوجب أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة، ممتازة جداً.

أن العمليات يجب أن تكون كفوءة وجديرة بالترفضيل وفنية.

يجب أن تشدد البحوث على الحاجة للإبداع في القيادة والكادر (الأفراد) وهذا غالباً ما يحبط بسبب البيروقراطية المتصاعدة في المنظمات الكبيرة. المنظمات الممتازة تنجز التسويق باحتراف ومهنية. وهذا يعني أن المنظمة المعنية تراقب بتواصل بيئتها وسوقها ومنافسها وتضع خطة تسويق إستراتيجية تضع قيمة يستلمها أي شخص يعمل في تلك المنظمة.

ويمكن تصور نجاح المنظمات التسويقية في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية وما تفرزه من تحديات تسويقية صعبة على الكثير من المنظمات التسويقية وفق الشكل ( 1 )

الشكل ( 1 ) نجاح المنظمات التسويقية في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية



## المحور الخامس : الإطار الميداني للبحث

### أولا تحليل نتائج التحديات التسويقية

#### 1. تحليل نتائج تحدي سرعة التغيير

يوضح الجدول ( 8 ) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير سرعة التغيير، وقد اعتمدت (5) عناصر لقياس هذا المتغير ويشير المعدل العام (36.52) إلى وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول تحدي سرعة التغيير ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (1.97) وانحراف معياري (0.85) كما جاءت شدة الاستجابة بمعدل (65%) وهي نسبة متوسطة قياسا بمساحة المقياس الكلية والبالغة (100%). ومن بين أهم العناصر التي عززت هذه النتيجة العنصر (X1) (القدرة على اكتشاف الأسواق بسرعة أكبر)، الذي جاء بمعدل اتفاق قدره (47.8) وبوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.85) وبمعدل استجابة (73%). وكذلك العنصر X3- مرونة في الوصول إلى السوق. الذي جاء باتفاق قدره (34.8) وبوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.87) ونسبة استجابة (69%). وبالمقابل نجد أن (X2) تطوير منتج جديد أكثر فاعلية) كان اقل العناصر إسهاما في أغناء هذا المتغير إذ جاء بمعدل اتفاق (17.4) وبوسط حسابي (1.6) وانحراف معياري (0.78) وبمعدل استجابة (53%) يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول ( 8 ) بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة السريعة أو الاستجابة السريعة لهذا التحدي من حيث التغيير في المنتجات أو المرونة في ذلك والوصول إلى الأسواق ومواكبة التغييرات في حاجات الزبائن وطلباتهم وغيرها من العناصر الواردة ضمن هذا المتغير.

#### 2. تحليل نتائج تحدي نضج وتكامل العملية التسويقية

يوضح الجدول ( 8 ) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير نضج وتكامل العملية التسويقية ، وقد اعتمدت (2) عناصر لقياس هذا المتغير ويشير المعدل العام (34.57) إلى وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول تحدي نضج وتكامل العملية التسويقية ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (1.93) وانحراف معياري (0.86) كما جاءت شدة الاستجابة بمعدل (64%) وهي نسبة متوسطة قياسا بمساحة المقياس الكلية والبالغة (100%). ومن بين أهم العناصر التي عززت هذه النتيجة العنصر X7 - إيجاد طرق لبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن ، الذي جاء بمعدل اتفاق قدره (43.5) وبوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.86) وبمعدل استجابة (71%). وبالمقابل نجد أن X6- الاهتمام بالتقسيم السوقي الدقيق. كان اقل العناصر إسهاما في أغناء هذا المتغير إذ جاء بمعدل اتفاق (26.1) وبوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.86) وبمعدل استجابة (57%)

يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول ( 8 ) بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة السريعة أو الاستجابة السريعة لهذا التحدي من حيث التقسيم السوقي الدقيق والوصول الى الفئات السوقية المستهدفة والتي قد تتغير حاجاتها ورغباتها باستمرار.

#### 3. تحليل نتائج التحدي الذي يفرضه نضج السوق

يوضح الجدول ( 8 ) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير نضج السوق ، وقد اعتمدت (2) عناصر لقياس هذا المتغير ويشير المعدل العام (45.65) إلى وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول تحدي نضج السوق ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.1) وانحراف معياري (0.87) كما جاءت شدة الاستجابة بمعدل (70%) وهي نسبة جيدة قياسا بمساحة المقياس الكلية والبالغة (100%). ومن بين أهم العناصر التي عززت هذه النتيجة العنصر X9- إيجاد الأسواق الجديدة، الذي جاء بمعدل اتفاق قدره (60.9) وبوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.88) وبمعدل استجابة (78%). وبالمقابل نجد أن X8- تحقيق القيمة المضافة للزبون التي تؤدي إلى التميز. كان اقل العناصر إسهاما في أغناء هذا المتغير إذ جاء بمعدل اتفاق (30.4) وبوسط حسابي (1.86) وانحراف معياري (0.86) وبمعدل استجابة (62%)

يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول ( 8 ) بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة على تحقيق القيمة المضافة للزبون بشكل كبير الذي يقود المنظمة إلى التميز وتحقيق المنفعة عن طريق بناء العلاقات الطويلة الأمد مع الزبون.

#### 4. تحليل نتائج التحدي الذي يفرضه خبرة الزبائن وقوتهم

يوضح الجدول ( 8 ) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير خبرة الزبائن وقوتهم ، وقد اعتمدت (2) عناصر لقياس هذا المتغير ويشير المعدل العام (17.35) إلى وجود اتفاق ضعيف في إجابات الباحثين حول تحدي خبرة الزبائن وقوتهم ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (1.52) وانحراف معياري (0.78) كما جاءت شدة الاستجابة بمعدل (50%) وهي نسبة مقبولة إلى حد ما قياساً بمساحة المقياس الكلية والبالغة (100%). وتشير عناصر هذا المتغير إلى ضعف الاهتمام سواء في إيجاد طرق للتلاصق مع الزبون والحفاظ عليه أو في إدارة حالات التعقيد للقنوات التسويقية المتعددة وكانت نسبة الاستجابة لكلا العنصرين 50%.

يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول ( 8 ) بان المنظمات المبحوثة واستناداً إلى آراء الباحثين ليست لديها القدرة على إيجاد طرق للتقرب من الزبون أو إجراء دراسات تسويقية في كيفية المحافظة عليه أو إدارة القنوات التسويقية المتعددة الموجود في المنظمات المبحوثة..

#### 5. تحليل نتائج التحدي الذي يفرضه البعد الدولي

يوضح الجدول ( 8 ) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير خبرة الزبائن وقوتهم ، وقد اعتمدت (3) عناصر لقياس هذا المتغير ويشير المعدل العام (31.9) إلى وجود اتفاق ضعيف إلى حد ما في إجابات الباحثين حول التحدي الذي يفرضه البعد الدولي ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (1.88) وانحراف معياري (0.88) كما جاءت شدة الاستجابة بمعدل (60%) وهي نسبة متوسطة قياساً بمساحة المقياس الكلية والبالغة (100%). ومن العناصر التي ساهمت في أغناء هذا المتغير هو العنصر X12 المزيد من التنوع في احتياجات الزبائن. والذي جاء بمعدل اتفاق (43.5) وبوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.95) وبمعدل استجابة (60%). وبالمقابل كان X13- إعادة هيكلة العمليات المحلية لغرض التنافس عالمياً. حاصل على اقل معدل إذ جاء بمعدل (17.4) وبوسط حسابي (1.6) وانحراف معياري (0.78) وبمعدل استجابة (53%) يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية الوارد في الجدول ( 8 ) بان المنظمات المبحوثة واستناداً إلى آراء الباحثين ليست لديها القدرة على إعادة هيكلة العمليات المحلية لغرض المنافسة عالمياً سواء في منتجاتها أو خدماتها أو حتى في التركيز على الزبون سواء في الأسواق الأكثر تنوعاً أو الكبيرة الحجم منها وقد يكون ذلك بسبب ضعف الإمكانيات المادية أو المعنوية أو المعلوماتية لهذه المنظمات.

#### جدوا (8) النتائج الإحصائية للتحديات التسويقية وفقاً لآراء الباحثين

التسلسل	العبارة	اتفق	محايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
التحديات التسويقية وطرق التعامل معها	تمتلك منظماتكم وبسبب تحدي سرعة التغيير الآتي: X1- القدرة على اكتشاف الأسواق بسرعة أكبر. X2- تطوير منتج جديد أكثر فاعلية. X3- مرونة في الوصول إلى السوق. X4- دقة في صحة التنبؤ للأسواق. X5- القدرة على وضع السعر الأمثل.	47.8	26.1	26.1	2.21	0.85	73%
		17.4	26.1	56.5	1.60	0.78	53%
		39.1	30.4	30.4	2.08	0.84	69%
		34.8	26.1	39.1	1.95	0.87	65%
		43.5	17.4	39.1	2.04	0.92	68%
المعدل العام		36.52	25.22	38.24	1.97	0.85	65%
	تقوم منظماتكم وبسبب تحدي نضج وتكامل العملية التسويقية بالآتي: X6- الاهتمام بالتقسيم السوقي الدقيق. X7- إيجاد طرق لبناء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.	26.1	21.7	21.7	1.73	0.86	57%
		43.5	26.1	30.4	2.13	0.86	71%

المعدل العام							
	0.86	1.93	26.05	23.9	34.75		
	0.86	1.86	43.5	26.1	30.4		تقوم منظمتكم بسبب التحدي الذي يفرضه نضج السوق بالاتي: X8- تحقيق القيمة المضافة للزبون التي تؤدي إلى التميز.
	0.88	2.34	26.1	13	60.9		X9- إيجاد الأسواق الجديدة.
المعدل العام	0.87	2.1	34.8	19.55	45.65		
	0.73	1.52	60.9	26.1	13		تقوم منظمتكم بسبب التحدي الذي يفرضه خيرة الزبائن وقوهم بالاتي: X10- إيجاد طرق للتلاصق الأقرب مع الزبون والحفاظ عليه.
	0.84	1.52	69.7	8.7	21.7		X11- إدارة حالات التعقيد للقنوات التسويقية المتعددة.
المعدل العام	0.78	1.52	65.3	17.4	17.35		
	0.95	2	43.5	13	43.5		تقوم منظمتكم بسبب التحدي الذي يفرضه البعد الدولي بالاتي: X12- المزيد من التنوع في احتياجات الزبائن.
	0.78	1.6	56.5	26.1	17.4		X13- إعادة هيكلة العمليات المحلية لغرض التنافس عالمياً.
	0.93	1.82	52.2	13	34.8		X14- تصبح المنظمة مركزة على الزبون في الأسواق الأكثر تنوعاً والكبيرة الحجم.
المعدل العام	0.88	1.88	50.73	17.36	31.9		

### ثانياً: تحليل نتائج طرق مواجهة ومعالجة التحديات التسويقية (وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة)

يوضح الجدول (9) النسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية ونسبة الاستجابة إلى مساحة المقياس لفقرات متغير سرعة التغيير، وقد اعتمدت (28) عناصر لقياس هذا المتغير ويشير المعدل العام (36.79) إلى وجود اتفاق ضعيف في إجابات المبحوثين طرق مواجهة ومعالجة التحديات التسويقية ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (185) وانحراف معياري (0.82) كما جاءت شدة الاستجابة بمعدل (61%) وهي نسبة متوسطة قياساً بمساحة المقياس الكلية والبالغة (100). والعناصر التي ساهمت في أغناء هذا المتغير حسب أهميتها النسبية يمكن تأشيرها وفق أهميتها النسبية أي حسب درجة شدة الاستجابة إلى مساحة المقياس الكلية .

### جدول (9) النتائج الإحصائية للاستراتيجيات التسويقية للتعامل مع التحديات التسويقية

التسلسل	العبارة	اتفق	محايد	لا اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاستجابة
الاستراتيجيات التسويقية للتعامل مع التحديات التسويقية	X15-تقوم منظمتكم بتقديم منتجات مميزة عن المنافسين للأسواق لا تمتلكها المنظمات الأخرى. X16-تحقق منظمتكم التميز من خلال تقديم الخدمة الممتازة المتفوقة . X17-يخصص المدراء التنفيذيون في منظمتكم جزءاً من وقتهم ومواردهم للمراقبة والمتابعة الرسمية للتغيرات الحاصلة حولهم في البيئة التسويقية. X18- يدرك مدراء منظمتكم أن سبب الفشل أحياناً	47.8	17.4	34.8	2.13	0.91	71%
		43.5	13	43.5	2.00	0.95	66%
		21.7	17.4	60.9	1.6	0.83	53%

						هو عدم الاستجابة السريعة لتغيرات السوق (البيئة) . -تقوم منظماتكم بعرض فهم نقاط القوة والضعف للمنظمة بالاتي: X19 -أجراء تدقيق رسمي لموقف المنظمة في السوق/المنتج
72%	0.93	2.17	34.8	13	52.2	
59%	0.90	1.78	52.2	17.4	30.4	X20-أجراء تدقيق رسمي لموقف المنظمة في كل قطاع تنافسي في السوق.
59%	0.95	1.78	56.5	8.7	34.8	X21-تدرك منظماتكم أن سر النجاح هو في تغير ما يعرف للزبانن وبما يتفق واحتياجاتهم المتغيرة. وليس في تقديم نفس المنتج أو نفس الخدمة للجميع على حد سواء.
71%	0.91	2.13	34.8	17.4	47.8	X22- تحرص منظماتكم على الديناميكيات التطورية للمنتج والسوق أي تقوم بتحليل دورة حياة المنتج.
65%	0.97	1.95	47.8	8.7	43.5	X23- تسعى منظماتكم إلى الفهم العميق لتحليل الحقيبة الاستثمارية الخاصة بالمنتجات والأسواق . X24-تقوم منظماتكم بوضع أسبقيات إستراتيجية واضحة وتعمل على تنفيذها بدقة.
56%	0.76	1.69	47.8	34.8	17.4	X25-تقوم الفلسفة التسويقية في منظماتكم على أساس فهم توجيه الزبون و مراقبة رضاه. X26-تمتلك منظماتكم المهارات التسويقية الأساسية اللازمة للنجاح التسويقي المتواصل.
68%	0.92	2.04	39.1	17.4	43.5	تمتلك منظماتكم مهارات التسويق التخصصية والتي تتضمن التدريب الرسمي في المفاهيم وفي الأدوات والثقافات التسويقية وخصوصاً في :
44%	0.64	1.34	73.9	17.4	8.7	X27 -بحوث السوق X28 -تحليل الفجوة X29 -المكان
55%	0.88	1.65	60.9	13	26.1	X30-تقسيم السوق.
56%	0.92	1.69	60.9	8.7	30.4	
64%	0.72	1.93	73.9	13	13	
68%	0.92	2.04	39.1	17.4	43.5	
68%	0.97	2.04	43.5	8.7	47.8	
55%	0.88	1.65	56.5	21.7	21.7	X31-تقوم منظماتكم بحملات توعية لترشيد استخدام منتجاتها
79%	0.83	2.39	21.7	17.4	60.9	X32-تسعى منظماتكم إلى إنتاج المنتجات التي لا تضر بالبيئة أو تترك آثار ضارة بالبيئة من جراء استخدامها.



26.1	13	60.9	1.65	0.88	55%	X33-تسعى منظمتكم إلى إدخال كل ما هو جديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمعرفة توجهات الزبون والوفاء بحاجاتهم ورغباتهم.
65.2	13	21.7	2.43	0.84	81%	.تقوم منظمتكم بسبب التقنيات المتقدمة والمتطورة إلى: X34الامتداد في بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية بشكل أكبر.
26.1	-	73.9	1.52	0.89	51%	X35شراء الكثير من مكونات وموارد منتجاتها من الموردين الخارجيين .
17.4	8.7	73.9	1.43	0.78	47%	X36الميل إلى الاندماج مع منظمات منافسة أخرى.
26.1	4.3	69.6	1.56	0.89	52%	.تسعى منظمتكم إلى إيجاد حلولاً جديدة لمشكلات الزبائن المتغيرة عن طريق: X37ضمان الإشباع الدائم للزبون.
69.6	-	30.4	2.39	0.94	79%	X38البيع دائماً مقابل تكلفة منخفضة من الزبون.
47.8	-	52.2	1.95	1.02	65%	X39.التحديات التسويقية تفرض على منظمتكم أن تكون موجهة بالزبون ومدفوعة باتجاهات السوق.
60.9	8.7	30.4	2.30	0.92	76%	X40العمليات التسويقية في منظمتكم كفوءة وجديرة بالترتيب من قبل الزبائن وفنية.
52.2	4.3	43.5	2.08	0.99	69%	X41تشدد البحوث التسويقية في منظمتكم على الحاجة للإبداع في القيادة والأفراد والمنتجات وغيرها.
4.3	4.3	91.3	1.13	0.45	37%	X42تنجز منظمتكم التسويق باحتراف ومهنية. وهذا يعني أن منظمتكم تراقب بتواصل بيئتها وسوقها ومنافسها وتضع خطة تسويق إستراتيجية تضع قيمة يستلمها أي شخص يعمل في تلك المنظمة.
36.79	9.9	45.69	1.85	0.82	61%	المعدل العام

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولا الاستنتاجات

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته ومعطيات الجانب الميداني يمكن تأشير الاستنتاجات الآتية:

1. المنظمات المبحوثة ووفق معطيات الجانب الميداني تبين بأنه ليست هناك القدرة السريعة أو الاستجابة السريعة لتحدي سرعة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمات وذلك من حيث التغيير في المنتجات أو المرونة في ذلك والوصول إلى الأسواق ومواكبة التغييرات في حاجات الزبائن وطلباتهم أي أن هناك ضعف في الاستجابة إلى التغييرات التسويقية الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات المبحوثة.
2. يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية في الجانب الميداني بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة السريعة أو الاستجابة السريعة لتحدي نضج وتكامل العملية التسويقية من حيث التقسيم السوقي الدقيق والوصول إلى الفئات السوقية المستهدفة والتي قد تتغير حاجاتها ورغباتها باستمرار. وهذا الاستنتاج يشير إلى ضعف قدرات المنظمات المبحوثة في الوصول إلى تنوع منتجاتها وفقا للتقسيمات السوقية.
3. يستنتج الباحث من المعطيات الإحصائية أيضا بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة على تحقيق القيمة المضافة للزبون بشكل كبير الذي يقود المنظمة إلى التميز وتحقيق المنفعة عن طريق بناء العلاقات الطويلة الأمد مع الزبون. بمعنى

آخر إن المنظمات المبحوثة قد لا تضع ضمن أولوياتها الزبون وحاجته ورغباته وإنما قد تنتج وفقا يتوفر لديها من مواد أولية دون النظر إلى السوق أي بمعنى أن هذه المنظمات لا زالت في المرحلة الأولى من مراحل التسويق وهي مرحلة التوجه بالإنتاج. أو أنها قد تنتج وفق الكتلوكات المتوفرة لديها ووفق تصاميم معينة قد لا تناسب كل أذواق الزبائن على حد سواء.

4. تبين أيضا بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة على إيجاد طرق للتقرب من الزبون أو إجراء دراسات تسويقية في كيفية المحافظة عليه أو إدارة القنوات التسويقية المتعددة الموجود في المنظمات المبحوثة. أي أن الزبون قد لا يكون محور العملية التسويقية لدى هذه المنظمات.

5. يتضح من النتائج أيضا بان المنظمات المبحوثة واستنادا إلى آراء المبحوثين ليست لديها القدرة على إعادة هيكلة العمليات المحلية لغرض المنافسة عالميا سواء في منتجاتها أو خدماتها أو حتى في التركيز على الزبون سواء في الأسواق الأكثر تنوعا أو الكبيرة الحجم منها وقد يكون ذلك بسبب ضعف الإمكانيات المادية أو المعنوية أو المعلوماتية لهذه المنظمات.

6. بينت النتائج أيضا بان الاستراتيجيات التي تتبعها هذه المنظمات قد تفاوتت أهميتها النسبية فقد ظهرت بعض الاستراتيجيات حسب آراء المبحوثين بأنها مهمة جدا في مواجهة التحديات مثل الامتداد في توزيع المنتجات جغرافيا أو إيجاد الأسواق الجديدة أو غيرها من الاستراتيجيات التي لم تنال اهتمام كبير مثل ممارسة التسويق في المنظمات بحرفية ومهنية عالية من حيث البحث في البيئة ومراقبتها والكشف عن الفرص التسويقية واستغلالها وغيرها من الاستراتيجيات التي تبين أهميتها كما ورد في عرض المحور الثاني والخاص باستراتيجيات معالجة التحديات التسويقية.

7. بشكل عام يستنتج الباحث بان التحديات التسويقية في ظل الأزمة المالية المعاصرة والوارد ذكرها ضمن التحديات قد أفرزت معطيات كثيرة كان لها الأثر البالغ على واقع هذه المنظمات في تسويق منتجاتها والبحث عن أسواق جديدة وكثرة المنافسين وغيرها من الاعتبارات والتحديات الأخرى التي أثرت بشكل مباشر أو غير مباشر على طبيعة عمل هذه المنظمات في ظل هذه الأزمة الاقتصادية والمالية المعاصرة.

#### ثانيا: التوصيات

1. ضرورة استجابة المنظمات المبحوثة للتحديات المتعلقة بسرعة التغيير في البيئة التسويقية الخارجية وذلك عن طريق اكتشاف الأسواق سواء للمنتجات القديمة أو لمنتجاتها الجديدة وتطوير المنتجات الحالية أو إيجاد منتجات جديدة أكثر فاعلية وحيوية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن فضلا عن قدرة هذه المنظمات في إيجاد طرق توزيعية تسهل عملية الوصول إلى الأسواق بشكل مرن وسهل ودون تكلفة عالية مع ضرورة دقة التنبؤ لحاجات ورغبات الزبائن في هذه الأسواق مع وضع السعر المناسب والملائم للمنتجات التي تفي بحاجات ورغبات الزبائن.

2. ضرورة أن تقوم المنظمات المبحوثة بمواجهة التحديات المتعلقة بنضج وتكامل العملية التسويقية وذلك من خلال اعتماد تقسيم سوقي فعال قادر على الاستجابة لتلك التقسيمات بشكل أفضل وأسرع وبناء علاقات تسويقية طويلة الأمد مع الشرائح السوقية الموجودة في تلك التقسيمات قائمة على الثقة بين الزبائن والمنظمة.

3. نتيجة للتحديات التي يفرضها نضج وتكامل السوق فإن الأمر يتطلب من المنظمات المبحوثة تحقيق قيمة للزبون من خلال المنافع التي يحققها المنتجات التي يحصل عليها وذلك من خلال طرح منتجات متفوقة وبقيمة منخفضة تحقق التميز للمنظمة أو عن طريق إيجاد أسواق جديدة لمنتجات المنظمات المبحوثة.

4. بسبب خبرة الزبائن كونهم أسيااد الموقف في السوق والشراء والعمليات التسويقية جميعها وكونهم محور العملية التسويقية بحيث أصبح الزبون في الوقت الحاضر هو أساس نجاح المنظمات المعاصرة فإن الأمر يتطلب من المنظمات المبحوثة وغيرها على حد سواء الاهتمام بالزبون وجعله بداية ونهاية العملية التسويقية وان تصب كل جهود المنظمة تجاهه أي أن يكون عمل وفلسفة المنظمة قائم على أساس التوجه بالزبون والسوق وإيجاد الطرق الملائمة لبناء الأواصر وتقويتها معه وإدارة القنوات التسويقية التي تخدمه بشكل أو بآخر.

5. استنادا إلى المعطيات الدولية في عملية التسويق وبسبب التحديات التسويقية التي تواجهها الكثير من المنظمات التسويقية وبسبب الأزمة المالية العالمية والاقتصادية وما أفرزته من أثار ونتائج على الكثير من تلك المنظمات التسويقية فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات

ولغرض مواجهة هذا التحدي القيام بالمزيد من التنوع في المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن المتنوعة والمتغيرة وإعادة هيكلة العمليات التسويقية وغيرها كي تتلاءم مع عملية تدويل المنتجات لغرض القيام بعملية المنافسة الدولية والدخول إلى أسواق الدول المتعددة.

6. ضرورة اعتماد المنظمات المبحوثة على استراتيجيات تسويقية فعالة لغرض مواجهة التحديات التسويقية في ظل الأزمة المالية المعاصرة ولعل الإجماع قد وقع على استراتيجيات تسويقية فعالة قادرة على المواجهة وهي تمثل المكونات الشائعة والمشاركة لكل المنظمات التسويقية الناجحة تجارياً بغض النظر عن أصلها، إذ يتوجب أن يكون المنتج أو الخدمة المقدمة، متميزة جداً وأن تكون العمليات التسويقية كفوءة وجديرة بالتفضيل مع ضرورة أن تشدد البحوث على الحاجة للإبداع في القيادة الأفراد وهذا غالباً ما يحبط بسبب البيروقراطية المتصاعدة في المنظمات الكبيرة حيث أن المنظمات الممتازة تنجز التسويق باحتراف ومهنية. وهذا يعني أن المنظمة المعنية تراقب بتواصل بيئتها وسوقها ومنافسها وتضع خطة تسويق إستراتيجية تضع قيمة يستلمها أي شخص يعمل في تلك المنظمة. أي أن تكون هناك وبشكل مختصر كفاءة في كل العمليات التي تقوم فيها المنظمات المبحوثة وان يكون التركيز على القيمة الجوهرية للمنتجات المقدمة إلى الزبائن عن طريق الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة فضلاً عن ممارسة تلك العمليات إجمالاً من خلال التسويق الاحترافي أي فهم معمق لاحتياجات السوق.

7. لغرض مواجهة التحديات التسويقية بشكل أكثر فاعلية في ظل الأزمة العالمية المعاصرة فإن الأمر قد يتطلب من المنظمات المبحوثة الاعتماد على الاستراتيجيات التسويقية الواردة في الجدول ( ) وفقاً لأهميتها النسبية بحيث يتم الاعتماد على الاستراتيجيات الأكثر واقعية وانسجاماً مع ظروف وواقع المنظمات المبحوثة وبالشكل الذي يكفل مواجهة التحديات التسويقية في ظل الأزمة العالمية.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

1. أحمد بلالي، 2008، الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، مجلة الباحث، العدد/6 .
2. أيمن علي عمر، 2007، "قراءات في دراسات متقدمة في التسويق"، الدار الجامعية القاهرة.
3. ثامر ياسر البكري واحمد رحومي، 2008، "تسويق الخدمات المالية"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. طلعت اسعد، 2007، كيف نواجه التحديات التسويقية في عالمنا العربي، منتدى التمويل الإسلامي، <http://www.shbab1.com/2minutes.htm>
5. عبد الرحمن بن عنتر، (2005)، إستراتيجية التسويق وتحديات المنافسة الدولية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الرابع، "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة فيلادلفيا، عمان - الأردن.
6. عبد القادر محمد عبد القادر 2009 المستقبل في عالم التسويق وتحديات التسويق في القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة جامعة المنصورة، القاهرة.
7. نبيل مرسي خليل، 1998 "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Cahill Dennis J. 2006. Lifestyle Market Segmentation. The Haworth Press.
2. Catherine N. Axinn, 2005, "International Marketing Challenges In The 21ST Century", Autonomous University of Barcelona, Final Program, 9 May, 2005.
3. Chris Mbah, 2007, "The Challenges Of Market Orientation Strategies Implementation In An Emerging Economy, Journal of Business Case Studies –Volume 3, Number 2
4. Chuck Ingels, 2008, "Marketing challenges and opportunities for Central Valley Southeast Asian refugee growers", Jennifer Sowerwine, Department of Environmental Science, Policy, and Management, UC Berkeley [jsowerin@nature.berkeley.edu](mailto:jsowerin@nature.berkeley.edu)
5. Drucker, Peter, F., 2001 " Long-Range Planning: Challenge to management ", Management Science, vol. 55. No, 30,.
6. Field, Christopher, 2008, " New Strategies for Marketing Information technology", London: Chapman & Hall,.
7. Hair Jr. Joseph F., Bush Robert P. & Ortinau David J. 2006. Marketing Research: Within a Changing Information Environment. 3rd end. McGraw-Hill/Irwin.

8. John D. Mittelstaedt. 2000, " Marketing Challenges in a Changing Global environment", The Department of Marketing College of Business and Public Affairs Clemson University, International Marketing Classes of Clemson University. V.3.
9. Luck, D.J., Ferrell, O.C. ., 2009, Marketing strategy and plans (4<sup>th</sup> .ed), Englewood Cliffs, N. J.,: Prentice – Hall, inc.
10. McDonald, M. 2005, " The role of marketing in creating customer value", Engineering Science and Education Journal , Volume: 6, Issue: 4
11. Porter, M.F. , 2002, Competitive strategy, New York: Macmillan
12. Voss, G. B. & Voss, G. (2002). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. Journal of Marketing. Vol. 64, Issue. 1.
13. Wilson, Hugh; Street, Rod; Bruce, Lindsay. (2008) The Multi channel Challenge: Integrating Customer Experiences for Profit. Burlington, MA: Elsevier Science and Technology Books.