

أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع في قطاع تجارة
التجزئة: دراسة حالة شركة أسواق التميمي بمدينة الرياض

**The Impact of Marketing Strategies on Project
Success in the Retail Sector: A Case Study of
Tamimi Markets in Riyadh**

اسم الطالب

أحلام محمد القربي

الرقم الجامعي

221001670

مشروع التخرج – 2

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
5.....	المقدمة:	1.1
8.....	مشكلة البحث:	1.2
9.....	الفجوات النظرية:	1.2.1
9.....	الفجوات العملية:	1.2.2
9.....	أهمية البحث:	1.3
10.....	الأهمية النظرية:	1.3.1
10.....	الأهمية العلمية:	1.3.2
10.....	أسئلة البحث:	1.4
10.....	أهداف البحث:	1.5
11.....	فرضيات البحث:	1.6
11.....	نموذج البحث:	1.7
12.....	منهجية البحث:	1.8
14.....	الدراسة الميدانية:	1.9
15.....	مخطط البحث:	1.10
16	الفصل الثاني: الإطار النظري	2
17.....	المقدمة:	2.1
17.....	المتغير الأول: استراتيجيات التسويق	2.2
18.....	مفهوم الاستراتيجية Strategy concept	2.2.1
18.....	مفهوم التسويق Marketing concept	2.2.2
19.....	مفهوم الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy Concept	2.2.3
19.....	أنواع الاستراتيجيات التسويقية Types of marketing Strategies	2.2.4
26.....	المتغير الثاني: نجاح المشاريع	2.3
26.....	مفهوم أبعاد المشاريع:	2.3.1
27.....	تطور مفهوم نجاح المشاريع:	2.3.2
28.....	أبعاد نجاح المشاريع:	2.3.3
29.....	نظريات نجاح المشاريع:	2.3.4

العلاقه بين أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع: 30.....	2.4
أنماط التأثير بين استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع: 30.....	2.4.1
الصراعات التي تواجه استراتيجيات التسويق ونجاح 30	2.4.2 المشاريع:
الفجوات التي تواجه استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع: 31	2.4.3
33.....الخاتمة:	2.5
34.....المراجع باللغة العربية:	2.6
35.....المراجع باللغة الاجنبية:	2.7

جدول أدوات البحث

المتغيرات	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
استراتيجيات التسويق	استراتيجيات التسعير استراتيجيات المنتج استراتيجيات التوزيع	١٢	جودي، ٢٠١٤، استبيان استراتيجيات التسويق، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة
نجاح المشاريع	نجاح عملية المشروع نجاح ادارة المشروع نجاح منتج المشروع نجاح الأعمال النجاح الاستراتيجي	١٦	صيام وآخرين، ٢٠٢٢، استبيان معايير نجاح المشاريع، تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بالتطبيق على شركات تطوير البرمجيات

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	(نموذج البحث (من إعداد الباحث	11
2	(ملخص منهجية البحث (المصدر الباحث	12

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعتبر استراتيجيات التسويق من الجوانب الجوهرية التي تُسهم بشكل مباشر في نجاح المشاريع، خاصة في قطاع تجارة التجزئة، لما لها من دور فعال في خلق ميزة تنافسية من خلال توجيه الموارد نحو فهم أفضل للعملاء وتحسين التفاعل معهم، كما أوضح ذلك (كوهلي وجاوروسكي 1990) و(دارفر وسليتر 1990). وتستند الشركات إلى هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، مثل زيادة الحصة السوقية، وتعزيز ولاء العملاء، وتحقيق النمو في الإيرادات، كما أشار إلى ذلك (برايس، 2025).

كما أظهرت دراسات حديثة أن دمج استراتيجيات التسويق مع عناصر سلسلة الإمداد يُساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وزيادة رضا العملاء، من خلال تحسين التنبؤ بالطلب وإدارة مستويات المخزون، وهو ما أوضحه ميتشل (2024) في دراسته حول العلاقة بين التسويق والإمداد. وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج أبحاث سابقة أن التوجه نحو السوق من خلال فهم دقيق لاحتياجات العملاء وتحليل تحركات المنافسين وتنسيق الوظائف الداخلية يعزز من فرص نجاح المنتجات الجديدة ويرفع من الأداء العام للشركات (كوهلي وجاوروسكي، 1990؛ نارفر وسليتر، 1990).

إذًا، فالتسويق مهم في الأعمال التجارية لأنه يساعد على إقناع العملاء المحتملين بشراء منتج الشركة، وهو أكثر أهمية نظرًا لأن العديد من الشركات تقدم منتجات مماثلة، يجب على المسوق أن يأخذ وقته لإقناع وإقناع المشتريين المحتملين بشراء منتجاتهم. ويعتقد جاتيكير، (2007) أن فعالية التسويق يجب أن تتحقق من خلال المبيعات الإضافية للمنتج بالإضافة إلى تلك التي كان من الممكن أن تحدث في غياب أي تسويق أو ترويج. على الرغم من أن مديري التسويق يعتقدون منذ فترة طويلة أن تأثير التسويق على المبيعات يمكن أن يحدث ومع استمرار هذه الظاهرة لفترة أطول من الفترة الحالية، فإن الاتجاه السائد هو افتراض أن تأثير التسويق على المبيعات قصير المدى، كما يرون أن الاستخدامات الأطول للتسويق أفضل من الاستخدامات الأقل والأقصر له بغض النظر عن طبيعة مساهمة الإعلان.

ويفترض كيمبال (2022) أن الحملات التسويقية كانت ناجحة في زيادة المبيعات عندما كانت مخصصة للمنتجات غير المعمرة ذات السمات الفريدة، وكانت موجهة إلى السوق الاستهلاكية ومدعومة بـموارد مالية كافية، وعندما تميزت بالفريدة والإبداعية ووجدت أيضاً أنه يمكن تحقيق سمات المنتج المفضلة من خلال الحملات التسويقية التي تعزز تفرد المنتج، ولديها الموارد المالية الكافية، وتستخدم الرسائل الإبداعية والوسائط المناسبة.

أشار البنا وشيلد (2007) إلى أن الأداء التسويقي يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق النجاح، خصوصاً في الأسواق التنافسية التي تتسم بالتغير السريع والتقلبات المتكررة. فمع تزايد الضغوط السوقية وتعقيد سلوك المستهلك، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أدوات فعالة لقياس أداءها التسويقي، باعتبار أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تحسينه. ومن هذا المنطلق، فإن عملية تقييم الأداء التسويقي تُعد ضرورية لإدارة الأنشطة التسويقية بشكل أكثر دقة وفعالية، ولضمان تحقيق الأهداف المرسومة على المدى القصير والطويل.

وفي ظل العولمة، لم تعد عملية إيصال القيمة إلى العملاء سواء من خلال المنتج أو الخدمة مهمة بسيطة، بل أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة ازدياد حدة المنافسة واتساع الخيارات أمام المستهلكين. فالمؤسسات لم تعد تكتفي فقط بتلبية حاجات العملاء، بل أصبح من الضروري تجاوز توقعاتهم، من خلال تقديم تجارب تسويقية أكثر تميزاً وابتكاراً، كما أكد على ذلك كوتلر وأرمسترونغ (2013). ويرى الباحثان أن العميل الراضي لا يُعد فقط مستهلكاً دائماً، بل يُشكّل أيضاً أحد الأصول التسويقية للمنظمة؛ فهو يعود للشراء بشكل متكرر، ويُسهّم في الترويج غير المباشر من خلال الحديث الإيجابي عن المؤسسة، مما يُوفّر على الشركة تكاليف الإعلانات. كما أنه يكون أقل حساسية لعروض المنافسين، ويُظهر استعداداً أكبر لتجربة منتجات جديدة تطلقها المؤسسة.

ويرى بعض الباحثين أنه لإنشاء استراتيجية تسويق فعالة، من الضروري تضمين استراتيجية اتصال لدعم الإجراءات التي سيتم اتخاذها. ويجب أن تتضمن هذه الإستراتيجية أيضاً جدولاً يحتوي على 7 وسائل إعلام تقليدية وغير تقليدية. وتتزايد أهمية الوسائط غير التقليدية بسرعة ويمكن استخدامها لإنشاء الإدارة الصحيحة للعلامة التجارية التي ستؤدي إلى المزيد من المبيعات والاعتراف بالعلامة التجارية (لوي وآخرون، 2006).

كما أن الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية معينة وهي رسالة المنظمة في المجتمع، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجية إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا. (حنيح، ٢٠١٩)

ويمكن تعريف المشروع على أنه مجموعة من العمليات أو النشاطات تربطها علاقات محددة ومعروفة تنفذ بزمان محدد بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. (علام، ٢٠٢١)

أما استراتيجيات التسويق فهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع حاجات المستهلك ورغباته وطلباته مع تحديد السعر أو المقابل المادي المناسب لتقديمه أو بيعه، ثم الترويج له، ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب. وكذلك تعرف على أنها مجموعة من الجهود المتفاعلة مع بعضها البعض بشكل قابل على تشكيل خطط وسياسات يؤدي تطبيقها إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وهكذا فإن تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحدد فيه جهود التخطيط للمنتجات مع التسعير والترويج والتوزيع. (حنيح، ٢٠١٩)

واستنادا إلى ما سبق، شغل موضوع نجاح أو فشل المشاريع المختلفة اهتمام العديد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع، حيث نجد العديد من الأبحاث والدراسات التي نوقشت من أجل إثراء المعرفة والتعرف على عوامل نجاح المشاريع وهذا من أجل تمكين المهنيين من إدارة مشاريعهم وضمان نجاحها. حيث تختلف طرق تقدير نجاح المشروع من جهة إلى أخرى ومن وجهة نظر مجموعة إلى مجموعة أخرى وذلك حسب علاقة هذه الجهة أو الأشخاص بالمشروع ومكانها منه. فمثلاً يعتبر المشروع ناجحاً في نظر المنفذ إذا كان قد حقق أرباحاً توازي نسبة معينة، أو نجح في تحقيق دخل، في حين أن المشروع قد يعتبر ناجحاً في نظر المشرف إذا تم إتباع جميع المواصفات المتعلقة بعناصر المشروع وتم تنفيذه بشكل سليم ومطابق للمخططات والتصاميم وبوقت لا يتعدى الوقت المفروض تنفيذ المشروع خلاله. (علام، ٢٠٢١)

ومن هذا المنطلق قرر الباحث إنجاز هذا البحث لسد الفجوات لكل ما يتعلق بموضوع أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع بقطاع التجزئة.

1.2 مشكلة البحث:

إن الأداء التسويقي أمر أساسي للنجاح في الأسواق التنافسية سريعة الحركة اليوم، وأن قياس أداء التسويق أمر بالغ الأهمية لإدارته بفعالية وبالتالي تحقيق النجاح للمشاريع، لذا وجب دراسة هذا المشروع وتفصيل كل جوانبه، وينقسم البحث إلى فجوة نظرية وفجوة عملية:

1.2.1 الفجوات النظرية:

- وجود فجوة في الأدبيات المتاحة حول كيفية قياس أداء التسويق بشكل دقيق وشامل.
- الحاجة لتطوير نماذج وأدوات قياسية لتقييم أداء التسويق وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء.
- صعوبة تحديد الاحتياجات والتوقعات المتغيرة للعملاء وتطوير استراتيجيات التسويق الملائمة لتلبية تلك التحديات.
- الحاجة لأبحاث إضافية لفهم التحولات الحالية في عملية إيصال القيمة وتحليل تأثيرها على نجاح المشاريع في قطاع التجارة في التجزئة.

1.2.2 الفجوات العملية:

- ندرة تطبيق استراتيجيات تسويقية مبتكرة وإبداعية تتجاوز توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولاءهم للعلامة التجارية.
- القصور العام في توفر الجهد المالي والمادي لدراسة أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع في قطاع التجزئة بشكل مخصص لمختلف العلامات التجارية.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

"كيف تؤثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع في قطاع التجارة في التجزئة"

1.3 أهمية البحث:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها ستساعد في إلقاء الضوء على أبعاد أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع في قطاع تجارة التجزئة، وبالتالي ستساهم في تعزيز المعرفة المتاحة حول هذا الموضوع. وتنقسم الأهمية إلى أهمية نظرية وأهمية عملية:

1.3.1 الأهمية النظرية:

- يقدم البحث إسهامًا في الأدبيات العلمية المتعلقة بمجال التسويق ونجاح المشاريع في قطاع التجزئة.
- توسيع المعرفة وفهم العلاقة بين استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع التجارية.
- تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع في قطاع التجزئة، مما يساهم في توسيع الفهم النظري لتلك العوامل وتأثيرها على أداء الشركات.

1.3.2 الأهمية العلمية:

- تساهم نتائج البحث في توجيه سياسات وإجراءات الشركات في قطاع التجزئة لتحسين استراتيجيات التسويق وزيادة فرص النجاح للمشاريع.
- إفادة أصحاب الأعمال في صنع قرارات استراتيجية تعزز أداء مشاريعهم.

- يساهم البحث في توفير إرشادات عملية لشركات التجزئة، مثل شركة التميمي في مدينة الرياض، لتطبيق استراتيجيات التسويق الفعالة وتحقيق نجاح المشاريع.
- استخدام النتائج والتوصيات في تحسين الأداء التسويقي وتعزيز التنافسية في السوق.

1.4 أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

- ما هي استراتيجيات التسويق التي تعتمد عليها شركة التميمي في قطاع تجارة التجزئة في الرياض؟
- ما هو تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح مشاريع شركة الراية في الرياض؟
- ما هي العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع شركة التميمي في قطاع التجزئة في الرياض؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام: توضيح أثر استراتيجيات التسويق في تحقيق نجاح المشاريع لقطاع لتجزئة.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على استراتيجيات التسويق التي تعتمد عليها شركات البيع بالتجزئة.
- دراسة تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح مشاريع شركات البيع بالتجزئة.
- تحديد العوامل التسويقية الخارجية والداخلية المؤثرة في نجاح مشاريع شركات البيع بالتجزئة..

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية H1:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع.

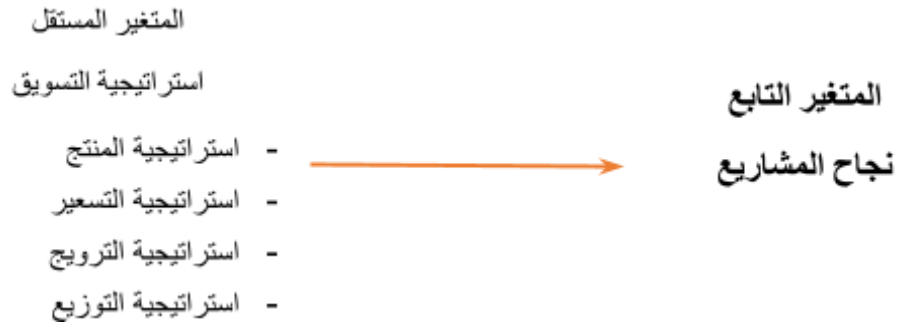
ويتفرع عنه الفرضيات الآتية:

Ha. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق التي تعتمد عليها شركة التميمي وبين نجاح المشروع.

Hb. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تأثير استراتيجيات التسويق على شركة التميمي وبين نجاح المشروع.

Hc. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التسويقية الداخلية والخارجية على نجاح المشروع.

1.7 نموذج البحث:



(الشكل 1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع في قطاع تجارة التجزئة. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث المصدر الباحث

1.9 الدراسة الميدانية:

كانت بداية أول فرع لـ أسواق التميمي في عام 1979، ومنذ ذلك الحين تطورت لتصبح واحدة من أبرز سلاسل السوبر ماركت في المملكة العربية السعودية، حيث تميزت بتقديم منتجات طازجة عالية الجودة، وخدمة عملاء متميزة، وتجربة تسوق متكاملة. وقد عملت التميمي على توسيع انتشارها لتغطي مختلف مناطق المملكة، مع التركيز على تقديم تجربة تسوق حديثة تلبي احتياجات المستهلكين المتنوعة.

تتميز أسواق التميمي بعدة جوانب:

تنوع المنتجات: تقدم التميمي مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية والاستهلاكية، بما في ذلك الفواكه، واللحوم، ومنتجات الألبان، ومنتجات الصحة والتجميل، والمنتجات العضوية.

الالتزام بالشريعة الإسلامية: تلتزم الشركة في عملياتها بمبادئ وأحكام الشريعة الإسلامية.

التوسع والنمو: شهدت التميمي نموًا سريعًا خلال السنوات الماضية، مع افتتاح العديد من الفروع الجديدة في مختلف مناطق المملكة، إضافة إلى توسعها في التجارة الإلكترونية والتوصيل المنزلي.

الاستحواذ الإستراتيجية: من أبرز خطوات النمو، استحواذ التميمي مؤخرًا على شركة الراية، ما يعزز حضورها التنافسي في السوق السعودية.

الانتشار الواسع: تنتشر متاجر التميمي في مناطق متعددة داخل المملكة، بما في ذلك المدن الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام.

ومن هذا المنطلق، قرر الباحث دراسة أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع بالتطبيق على سلسلة متاجر التميمي في مدينة الرياض، بهدف فهم الأساليب التسويقية التي تعتمد عليها الشركة وتحليل دورها في تحقيق النمو والتميز التنافسي.

1.10 مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة:

في عصر يتسم بالتغيرات المتلاحقة والتطورات الجذرية في مجال الأعمال، تبرز أهمية استراتيجيات التسويق كعنصر أساسي في تحقيق النجاح والتميز للمشاريع التجارية. يعد قطاع تجارة التجزئة من القطاعات الحيوية التي تشهد تنافسًا شديدًا وتطورًا مستمرًا، مما يجعل الابتكار في استراتيجيات التسويق أمرًا ضروريًا للبقاء والازدهار. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين استراتيجيات التسويق المبتكرة ونجاح المشاريع في هذا القطاع النابض بالحياة.

تبدأ رحلتنا البحثية بتعريف مفهوم الاستراتيجية وأهميتها في السياق التجاري، مرورًا بتحليل مفهوم التسويق وكيفية تطوره عبر الزمن ليشمل مجموعة واسعة من الأساليب والتقنيات. سنتطرق إلى مفهوم استراتيجيات التسويق وكيفية بنائها بما يتناسب مع أهداف المشروع والبيئة التنافسية التي يعمل بها.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سنقوم بتحليل النتائج والمشاهدات لفهم أفضل لكيفية تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع. سننظر في الأساليب المختلفة التي تم تطبيقها والنتائج التي تم التوصل إليها، مع التركيز على الدروس المستفادة وكيف يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة.

سيتم التأكيد على الدور الحيوي الذي تلعبه الاستراتيجيات المبتكرة في جذب والحفاظ على العملاء، وكذلك تعزيز القيمة المقدمة لهم. سنبحث في كيفية تكامل هذه الاستراتيجيات مع العمليات التجارية الأخرى وتأثيرها على الأداء العام للمشروع. كما سنستكشف التحديات التي تواجه المشاريع في قطاع تجارة التجزئة وكيف يمكن لاستراتيجيات التسويق أن تساعد في التغلب عليها.

في ختام هذه المقدمة، نؤكد على أن فهم استراتيجيات التسويق وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المشاريع في قطاع تجارة التجزئة. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لإلقاء الضوء على هذه العلاقة وتقديم رؤى قيمة قد تسهم في تطوير القطاع وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر فعالية. وفي هذا الفصل سيتم البحث في:

2.2 المتغير الأول: استراتيجيات التسويق

قبل التطرق إلى مفهوم الاستراتيجية التسويقية لابد من تحديد مفهوم ومكونات هذا المصطلح وهما الاستراتيجية والتسويق وكما يأتي:

2.2.1 مفهوم الاستراتيجية Strategy concept

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة التغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بمنشآت الأعمال كجزء من الإدارة الاستراتيجية دوراً في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (الصميدعي، 2010: 18). لذلك تزايدت أهمية مفهوم الاستراتيجية في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب الذي تعتمد عليه المنظمات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية (الزغبى ، 2009: 105) ولقد تناول موضوع الاستراتيجية ومفهومها العديد من رواد الفكر الإداري حيث تم تعريف الاستراتيجية من قبل (Finly ، 2000 :16) على أنها توجه طويل الأمد للمنظمة الذي يجمع بين الأهداف الاستراتيجية والطرق التي تفضل المنظمة استخدامها لتحقيق تلك الأهداف ويعرف (2001: 251 David,) على أنها الاستراتيجية التي يتم وضعها لرفع نقاط القوة الداخلية في المنظمة والتغلب على نقاط الضعف فيها . أما (stevnson, 2007:40) فيشير إلى الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط الانجاز أهداف المنظمة. وعليه يمكن القول أن الاستراتيجية هي مجموعة من الخطط الشاملة والمتكاملة والمتجانسة التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها باستخدام الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك بأكثر كفاءة ضمن بيئة متغيرة، مع إمكانية تعديلها حسب البيئة والمنافسة بما ينسجم مع الموارد المتاحة للمنظمة.

2.2.2 مفهوم التسويق Marketing concept

أما الشرط الثاني لمصطلح استراتيجية التسويق فهو التسويق الذي أصبح قضية العصر، فالمبرر الاقتصادي لوجود أي منظمة على اختلاف أهدافها - وبقائها في السوق يعتمد على قدرتها في إشباع احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم من خلال تسويق منتجاتها في الأسواق التي تخدمها. وقد أضحت التسويق نشاطاً متغلغلاً في كافة المجالات الاقتصادية وتنتمين للدور الكبير والفعال الذي يلعبه التسويق دفع الكثير من علماء الاقتصاد والإدارة وغيرهم من الاهتمام بشكل الذي يجعلهم يقدمون الكثير من التعاريف لهذا المفهوم. فقد عرفه (Winer, 2006:6) على أنه الفهم لحاجات ومتطلبات الزبائن والعمل على توفير تلك المنتجات التي تلبي تلك المتطلبات والحاجات. أما (العاصي، 2006: 14) فيحدد مفهوم التسويق استناداً إلى تعريف الجمعية التسويقية الأمريكية 1985 على أنه عملية تخطيط وتنفيذ كل ما يتعلق بتصميم وتحديد المواصفات وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بهدف إيجاد نوع من التبادل يترتب عليه إشباع الحاجات الأفراد

والمنظمات. كما عرفه كل من (6: 2006, kotler& keller) التسويق على انه عملية اتصال تحدث بين المنتج والمستهلك يهدف زيادة رضا كل منهما. وبناءاً على ما سبق يمكن القول ان التسويق هو مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتكاملة الهادفة التي تلبيه حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها بطريقة تحقق الرضا لدى الزبون وكسب ولائه.

2.2.3 مفهوم الاستراتيجية التسويقية Marketing Strategy Concept

بعد تعريف الاستراتيجية وتوضيح مفهوم الاستراتيجية ومفهوم التسويق، سنوضح مفهوم استراتيجية التسويق من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين اذ تعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها الوسائل التي تستخدمها المنظمة لغرض بلوغ الأهداف التسويقية وهي غالباً ما يتعلق بالمزيج التسويقي المنتج – السعر الترويج – التوزيع. وعرفت ايضاً بأنها خطة عمل لتحديد وتمكين السوق المستهدف وتطوير المزيج التسويقي لمقابلة حاجات هذا السوق (Pride & Ferrell, 2006:30). أما (النسور، 2012: 112) فقد اشار على أنها خارطة طريق تسترشد بها إدارة التسويق في المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التحديد الكفوء لاحتياجات السوق الذي تعمل ضمنه المنظمة والعمل على استغلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى لعناصر المزيج التسويقي. في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن الاستراتيجية التسويقية تمثل الخطة الشاملة والمتكاملة في تعزيز رؤية المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية، بما يحقق توفير الموارد اللازمة لاحتياجات السوق والاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي وفق الإمكانيات المتاحة للمنظمة ووضع المنظمة بمكانه تسمح لها بالاستجابة لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف.

2.2.4 أنواع الاستراتيجيات التسويقية Types of marketing Strategies

توجد عدة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية التي تعد بمثابة خيارات تفاضل المنظمة فيما بينها إزاء بيئتها المحيطة ولاسيما في جوانب توجهها نحو الزبون وسلوكها إزاء المنافسين. وهذه الاستراتيجيات تكون متداخلة ومتفاعلة مع بعضها لغرض تحقيق الأهداف المرسومة. وحسب آراء العديد من الكتاب والباحثين في مجال التسويق، نجد أن هناك أربع استراتيجيات تسويقية تكون بمجموعها المزيج التسويقي) وهي:

1. استراتيجيات المنتج

2. استراتيجيات التسعير

3. استراتيجيات الترويج

4. استراتيجيات التوزيع

وسوف يتم توضيح هذه الاستراتيجيات بشكل مفصل وكما يأتي:

2.2.4.1 استراتيجيات المنتج

يعتبر المنتج من أبرز عناصر استراتيجيات المزيج التسويقي في المنظمة، خاصة إذا علمنا أنه الأساس الذي تقوم عليه العناصر الأخرى، أن بقية عناصر المزيج التسويقي هي في خدمة المنتج، إذ أن التسعير للمنتج والترويج للمنتج والتوزيع للمنتج. ونظراً لأهمية المنتج على صعيد الاستراتيجيات التسويقية، فقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تعريفه، فقد عرفه (الديوجي، 1999: 110) على أنه أي سلعة أو خدمة أو فكرة تمكن من إشباع الحاجات والرغبات التي يمكن تقديمها في التبادل. أما (Pride & Ferrell 2006: 250)، فقد أشار على أنه أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من عملية التبادل.

أما (الصميدعي، 2007: 182) فقد أشار على أنه مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها وتعتبر عن حاجة أو رغبة الزبون. مما تقدم يمكن القول إن المنتج هو العنصر الأول في الاستراتيجية التسويقية وإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على المنتج الذي يتم تقديمه إلى السوق. إذ بدونه لا مبرر لوجود العناصر الأخرى المكونة للاستراتيجية التسويقية. وبشكل عام يمكن للمنظمة تحديد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بالمنتج.

ومن ضمن هذه الاستراتيجيات: (Jain, 1997: 334)، (البرواري والبرزنجي، 2004: 175-182)

أ. استراتيجية تركز المنتج:

تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مركز تنافسي متميز للمنتج بين المنتجات المنافسة الأخرى في ذهن الزبون عن طريق تلبية حاجاته ورغباته بشكل أفضل من المنافسين ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية وضع علامة للمنتج تكون أكثر قبولا من قبل الزبائن مقارنة بالمنتجات المنافسة الاستخدام الجيد لعناصر المزيج التسويقي.

ب. استراتيجية إعادة التركز المنتج:

من الأسباب الرئيسية التي تجعل المنظمة إتباع هذه الاستراتيجية هي:

- دخول منافسين جدد إلى نفس الجزء السوقي سوف يؤدي إلى تأثير سلبي ربما فقدان الحصة السوقية.
- تفضيلات الزبائن المتغيرة
- تفضيلات الزبائن الجدد وهي فرص جيدة وجود أخطاء في عملية التمرکز المنتج الأولى.

هناك مجموعة من استراتيجيات إعادة التمرکز:

- استراتيجية إعادة التمرکز بين الزبائن الحاليين
- استراتيجية إعادة التمرکز بين المستخدمين الجدد.
- استراتيجية إعادة التمرکز للاستخدامات الجديدة للمنتج

تهدف هذه الاستراتيجية إلى إطالة حياة المنتج في ذهن الزبون وكذلك تصحيح الأخطاء الاستراتيجية السابقة

III. استراتيجية مدى (نطاق المنتج):

وتتضمن تحديد مدى مزيج المنتجات الذي تطرحه المنظمة في السوق وكذلك تتعلق برسالة الوحدة الاستراتيجية وهناك (3) أنواع من هذه الاستراتيجية:

- 1- استراتيجية المنتج الواحد: وهي وجود منتج واحد في السوق تعمل على نجاحه إذ يحقق للمنظمة اقتصاديات الحجم والتخصص والإدارة أكثر كفاءة بسبب التركيز ويعطي المنظمة الاستمرارية بالمقاومة والمنافسة
- 2- استراتيجية المنتجات المتعددة: يتم عرض منتوجين أو أكثر بينهما علاقة أو بالعكس، يهدف تجنب مخاطر إضعاف المنتج الواحد.
- 3- استراتيجية نظام المنتجات: إن المنظمة تبيع لإشباع حاجات الزبائن وليس التركيز فقط على بيع المنتج بحد ذاته، بهدف زيادة اعتماد الزبون على المنظمة من خلال توفر تشكيلة منتوجات تشبع حاجاته ورغباته ومنع المنافسين من الحركة بالسوق.

IV. استراتيجية تصميم المنتوجات:

تتعامل مع درجة تنميط المنتوجات وفيها (3) أنواع من الاستراتيجيات:

- 1- استراتيجية المنتجات النمطية: تهدف إلى زيادة الإنتاج للمنظمة وتقود إلى تقليل الكلفة.
- 2- استراتيجية المنتجات الزبائن: يتم بيع منتجات حسب طلب الزبائن وبما يتلاءم مع حاجاتهم. وتهدف إلى المنافسة ضد المنتجات النمطية للمنافسين
- 3- استراتيجية المنتجات النمطية مع بعض التعديلات ويتم تعديل المنتجات بشكل محدود.

V. استراتيجية حذف المنتج:

تقوم هذه الاستراتيجية على حذف المنتج غير المرغوب فيه التي لا تحقق الفائدة المرجوة أو لكونه لا يتطابق مع استراتيجية المنظمة، إذ يتم حذف واحد أو أكثر من خط المنتجات أو أن يتم حذف الخط بكامله.

VI. استراتيجية المنتج الجديد:

يتم تقديم منتج جديد نسبة إلى منتجات المنظمة والهدف منه هو إشباع حاجات جديدة مع بقاء ضغط على المنتجات الحالية وهي إما تكون هجومية أو دفاعية. وتتضمن (3) استراتيجيات هي:

أ- **استراتيجية تطوير المنتجات:** وصول المنتج الحالي إلى مرحلة لا بد من عمل شيء لتعليقه بدورة حياة المنتج وخاصة في مراحل حياته.

ب- **استراتيجية تقليد المنتج:** يتم تقليد قائد السوق في محاولة المنظمة لغرض منع الفشل

4- **استراتيجية المنتج المبدعة:** يتم تقديم المنتج الجديد لإحلاله محل المنتج الحالي لإشباع حاجات جديدة

2.2.4.2 استراتيجيات التسعير:

يعتبر التسعير عاملاً حاسماً في تحديد واتخاذ قرار الشراء لمختلف المنتجات لأنه يشكل أحد الأركان الأساسية لاتخاذ قرار الشراء لارتباطه بالقوة الشرائية للزبائن. وأن السعر يستخدم للتعبير عن كلفة المنتج المالية وغير المالية: (الصميدعي ويوسف، 2011: 318) ويمثل السعر العنصر الوحيد من بين بقية العناصر في المزيج التسويقي الذي يتمثل بكونه مولد للإيرادات والإرباح، بينما البقية الأخرى من العناصر تعتبر تكاليف (Kotler, 1997: 494). وفي نفس الوقت يعتبر السعر أكثر عناصر المزيج التسويقي مرونة، أي انه يمكن تغييره على عكس العناصر الأخرى وفيما يتعلق بمفهوم السعر فقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد

مفهوم السعر، فلقد أشار (Kotler & Armstrong, 2004:333) بأنه قيمة المال الذي يدفع مقابل المنتج أو الخدمة. أما البرواري والبرزنجي (2004: 186) فيعرفان السعر على أنه مجموع القيم المتوقعة التي يستند إليها الزبون عن المنافع المتحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ويعبر عنه بالنقود أو بما يقابلها من منتجات بأنواعها أو أي مواد أو أشياء ذات قدرة وتخضع للقوانين الاقتصادية. كما عرفه النسور (2012: 295) على أنه القيمة النقدية أو العينية يدفعها المشتري مقابل الحصول على المنتج. مما تقدم يمكن أن نخلص إلى أنه السعر هو أموال واعتبارات أخرى تشمل بضائع أو خدمات متبادلة للملكية أو لاستخدام البضاعة أو الخدمة.

وبشكل عام سيتم تناول أبرز استراتيجيات التسعير وهي: (البرواري والبرزنجي، 2004: 197)

أ - استراتيجية قشط السوق

تعتمد المنظمة هذه الاستراتيجية عند تقديم المنظمة لمنتج جديد إذ تحدد المنظمة سعر ابتدائي مرتفعاً يستطيع الزبائن المستهدفين دفعه، وذلك في محاولة للحصول على أقصى مردود مادي بأقل فترة زمنية ممكنة إلى سوق هذه المنتج. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى خدمة الزبائن الذين ليس لديهم حساسية اتجاه ارتفاع السعر لقناعة الزبون بجودة المنتج وتحقق هذه الاستراتيجية المرونة بالنسبة للمنظمات المنتجة لان تخفيض السعر الأولي تعد أسهل من رفع السعر الأولي الذي لا يغطي التكاليف.

ب استراتيجية اختراق السوق:

أن هذه الاستراتيجية هي عكس الاستراتيجية السابقة. وذلك من خلال وضع أسعار مبدئية منخفضة للمنتج الجديد بقصد النمو والتغلغل في السوق وللحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة المردود المادي في الأمد الطويل.

ج- استراتيجية قيادة السعر:

تتجسد هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك مجهز معين مقبول بشكل عام من قبل بقية المجهزين باعتباره القائد للأسعار حيث أنه هو الذي يحدد السعر. (الصميدعي 2010: 222) واعتماد هذه الاستراتيجية يستند على ما يلي:

- عندما تكون المنظمة القائمة في السوق تعمل على تغيير أسعار منتجاتها فإن كلاً من التابع والمتحدي سوف يكونون مستعدين لأتباع هذه السياسة وتغيير أسعار منتجاتهم على أن يحقق لهم هذا التغيير ربحاً كافياً.
- أحد المنظمات الصغيرة تعتمد كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدرتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديد ما تقوم بوضع هيكل للأسعار، أن هذه الاستراتيجية تجنب المنظمات الصراعات التي تقود إلى الحرب التسويقية. (الصميدعي، 2011: 326)

2.2.4.3 استراتيجيات الترويج:

يعتبر الترويج أكثر عناصر المزيج التسويقي وضوحاً للزبائن (العاصي، 2006: 48) لأنه يشمل كل أدوات الاتصال التي يمكن أن توصل رسالة إلى الجمهور المستهدف (كوتلر، 2004: 124) وتهدف عملية الاتصال تلك إلى زيادة الوعي بالمنتجات الموجودة أو الجديدة وجذبهم إلى استهلاكها ومن ثم المحافظة على كونهم زبائن دائمين لها (القريوتي، 2009: 34) وفي الواقع تقوم المنظمات الحديثة بإدارة شبكة واسعة ومعقدة من نظام الترويج التسويقي، إذ تتصل المنظمة مع وكلائها وزبائنها لغرض التحاور معهم لإقناعهم بشراء منتجات المنظمة وخدماتها. فقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تعريف الترويج.

فقد عرفه (Fill, 1999: 14) هو تنسيق كافة الجهود الترويجية والتسويقية لضمان الحصول على المعلومات والإقناع والتأثير في الزبائن. كما عرفه (Kotler 1997: 93) بأنه ذلك النشاط الذي يتم ضمن الأنشطة التسويقية ويهدف إلى الاتصال وإقناع الزبائن. مما تقدم يمكن القول بأن الترويج هو خارطة طريق التي تسترشد بها المنظمة لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال عملية نقل رسالة المنظمة إلى الزبائن لحثهم وإقناعهم على شراء منتجاتها واستمرار العلاقة بينهم. وفيما يأتي أبرز استراتيجيات الترويج: (Kerin: 2007: 340)

أ. استراتيجية الدفع:

في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية البيع الشخصي الإعلان ... الخ) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية تجارة الجملة ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة وتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن. وضمن هذه الاستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية، والدفع يعني اشتراك المنظمة المنتجة والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للقلوب

II. استراتيجية الجذب:

وفق هذه الاستراتيجية يقوم المنتج يخلق الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية. وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعه بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من الزبون فيقوم تاجر التجزئة بدوره بطلبها من تاجر الجملة وصولاً إلى المنظمة المنتجة فهذا الاستراتيجية تقوم على أساس خلق الطلب لدى الزبون وتعميق العلاقة معه لحثه على القيام بعملية الشراء من أقرب نقطة بيعة يمكنه الاتصال بها وتتفق المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية على الإعلان المكثف أو أي نشاط ترويجي آخر لإقناع المشتري المحتمل بأن منتجاته تفوق كثيراً منتجات المنافسين.

2.2.4.4 استراتيجيات التوزيع:

يمثل التوزيع حلقة الوصل بين المنظمة وأسوقها من خلال ما تعتمد من منافذ توزيعية توفر فيها ما يحتاجه الزبائن من منتجات في الوقت والمكان المناسبين، حيث يعتبر التوزيع الجسر الذي يربط المنظمة بالزبائن وعن طريقة يتم عبور مختلف السلع والخدمات إلى حيث الطلب عليها. (الصميدعي، يوسف: 2011: 327)

ولقد تباينت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم التوزيع. فلقد أشار إليه (Grewal & Levy, 2008: 416) على أنه عملية حركة المنتجات من المنتجين إلى الزبائن. أما (البكري، 2006: 188) فإن التوزيع هو سلسلة متكونة من مجموعة من الحلقات الوسيطة والمتتابعة، حيث تمثل كل حلقة فيها منظمة معينة تؤدي وظيفة متخصصة، تهدف من خلالها إيصال السلع والخدمات إلى من يطلبها بالشكل والوقت المناسب. ويعرفه (Solomon et al., 2009: 52) بأنه توفير المنتج للزبون في الزمان والمكان المناسبين. ويرى (النسور، 2012: 325) على أنه التوزيع هو مختلف النشاطات التي تقوم بها الشركة لجعل منتجها سهل المنال من قبل الزبائن مكانياً وزمانياً وسعرياً ومعلوماتياً. وفي ضوء ذلك يمكن القول إن التوزيع هو مجموعة من النشاطات التي تمارسها المنظمة من أجل إيصال السلع والخدمات إلى الزبائن في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المناسبة لتحقيق درجة عالية من الرضى والولاء لدى الزبائن المستهدفين وفيما يأتي أبرز استراتيجيات التوزيع: (النسور، 2012: 345) (Kerin & Peterson, 2010:373)

أ- استراتيجية التوسع:

عندما تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية التوزيعية من خلال الوسطاء الحاليين أو وسطاء جدد حيث تقوم المنظمة باستخدام التوزيع المباشر إلى تجار التجزئة.

ب استراتيجية السيطرة والتطور

هنا تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أما من خلال امتلاك منظمة أخرى وتطوير القنوات التوزيعية الحالية نحو الأفضل.

ج استراتيجية الثبات:

تقوم المنظمة بإبقاء قنوات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المنظمة في التغير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها.

د استراتيجية التعديل:

هنا تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القناة التوزيعية، كأن تقوم المنظمة بتغيير أو استبدال المنفذ التوزيعي القائم بأخر جديد، خاصة عندما يفشل المنفذ الأول في زيادة حجم المبيعات.

هـ - استراتيجية التخفيض (الاستبدال)

إذ يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع كون هذه الاستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل بالانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء العاملين في السوق بهدف زيادة السيطرة على الأسعار كما قد تتم عملية التخفيض من خلال التغير في قنوات التوزيع بتقليل عدد الموزعين والانتقال إلى نظام التوزيع الحصري بهدف ضمان أن يبذل الوسيط جهوداً طيبة مع الزبائن والمنظمة.

2.3 المتغير الثاني: نجاح المشاريع

2.3.1 مفهوم أبعاد المشاريع:

يمكن أن يختلف مفهوم نجاح المشروع حسب التعريف المستخدم. تم اقتراح تعريفات متعددة من قبل العلماء والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

تركز تعاريف على العوامل الرئيسية الثلاثة التي تحدد نجاح المشروع، الوقت والتكلفة والنطاق. ووفقا لهذا المنظور، يعتبر المشروع ناجحا إذا تم إنجازه ضمن الوقت والميزانية المخصصة، ويحقق الأهداف المحددة. وفي تعريف آخر لنجاح المشروع يؤكد على رضا أصحاب المصلحة في المشروع. وهذا لا يشمل فريق المشروع فحسب، بل يشمل أيضًا العملاء والمستخدمين النهائيين والأطراف الأخرى ذات الصلة. ويُنظر إلى تلبية توقعاتهم ومتطلباتهم أو تجاوزها على أنها مقياس للنجاح. (Lamproua, 2018)

وانطلاقاً من تحقيق الفوائد، فإن نجاح المشاريع ينظر إلى ما هو أبعد من أهداف المشروع المباشرة ويركز على الفوائد طويلة المدى التي ينبغي أن يحققها المشروع. يتم تحديد نجاح المشروع من خلال مدى تحقيق هذه الفوائد المتوقعة وخلق قيمة للمنظمة أو المجتمع.

2.3.2 تطور مفهوم نجاح المشاريع:

تؤكد بعض تعريفات نجاح المشروع على توافق المشروع مع الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة. إذا ساهم المشروع في التوجه الاستراتيجي الشامل وأولويات المنظمة، فإنه يعتبر ناجحاً. مع مرور الوقت، تطور مفهوم نجاح المشروع من خلال التعريفات المختلفة التي طرحها الباحثون والممارسون في مجال إدارة المشاريع. وقد ظهرت هذه التعريفات نتيجة لزيادة الفهم والخبرة في إدارة المشاريع. وهنا سأسلط الضوء على بعض التطورات الرئيسية في مفهوم نجاح المشروع:

في البداية، تم تقييم نجاح المشروع في المقام الأول بناءً على الجوانب الفنية، مثل الالتزام بالمواعيد النهائية والالتزام بالميزانية. ومع ذلك، مع نضوج مجال إدارة المشاريع، كان هناك تحول نحو نهج أكثر شمولية يأخذ في الاعتبار رضا أصحاب المصلحة وإشراكهم. وقد أدرك هذا المنظور الموسع أهمية تلبية توقعات أصحاب المصلحة وتعزيز العلاقات الإيجابية.

التعريف التقليدي لنجاح المشروع، والمعروف باسم القيد الثلاثي، يركز فقط على الوقت والتكلفة والنطاق. وفي حين أن هذه العوامل لا تزال ذات صلة، فقد توسع مفهوم نجاح المشروع ليشمل أبعاداً أخرى. ويشمل ذلك

عوامل مثل الجودة وإدارة المخاطر والاستدامة والقدرة على التكيف مع التغيير. ويعكس الاعتراف بهذه الجوانب الإضافية التعقيد المتزايد للمشاريع والحاجة إلى تعريف أكثر شمولاً للنجاح.

التطور الأحدث في مفهوم نجاح المشروع هو التركيز المتزايد على تحقيق الفوائد وخلق القيمة. ويدرك هذا المنظور أن الهدف النهائي للمشروع ليس فقط تحقيق المخرجات ولكن أيضاً تحقيق فوائد ملموسة وغير ملموسة للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها. يتم الآن تقييم نجاح المشروع بناءً على مدى تحقيق هذه الفوائد المتوقعة ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.

تطور مهم آخر في مفهوم نجاح المشروع هو الاعتراف بأهمية التعلم والتحسين المستمر. لا يقاس النجاح بالنتيجة النهائية للمشروع فحسب، بل أيضاً بالمعرفة المكتسبة طوال دورة حياة المشروع. فالمشاريع التي تمكن التعلم والابتكار والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة تعتبر الآن ناجحة، حتى لو انحرفت عن الخطة الأولية.

تعكس هذه التطورات في مفهوم نجاح المشروع فهماً أوسع وأكثر شمولية لما يشكل مشروعاً ناجحاً. وبدلاً من التركيز فقط على العوامل الفنية، هناك الآن اعتراف أكبر بأهمية رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الفوائد، والتعلم المستمر. وقد أدى هذا التطور في مفهوم نجاح المشروع إلى فهم أكثر شمولاً ودقة لإدارة المشروع ونتائجه.

2.3.3 أبعاد نجاح المشاريع:

عند النظر في أبعاد نجاح المشروع، من المهم أن ندرك أن النجاح هو مفهوم متعدد الأبعاد يمتد إلى ما هو أبعد من جانب واحد فقط. فيما يلي بعض الأبعاد الأساسية المرتبطة عادة بنجاح المشروع: (Beheshti et al., 2014)

1. الوقت: يشير هذا البعد إلى قدرة المشروع على إكماله ضمن الجدول الزمني المخصص. يعد الوفاء بالمواعيد النهائية والمعالم أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشروع.
2. التكلفة: يركز بُعد التكلفة على قدرة المشروع على البقاء ضمن الميزانية المعتمدة. إدارة النفقات بشكل فعال أمر ضروري لتحقيق نجاح المشروع.

3. النطاق: يتعلق بُعد النطاق بقدرة المشروع على تحقيق الأهداف والتسليمات المقصودة. إن تلبية النطاق المحدد يضمن أن المشروع يحقق النتائج المرجوة.
4. الجودة: الجودة هي البعد الذي يؤكد قدرة المشروع على تلبية أو تجاوز المعايير والمتطلبات المتوقعة. يعد تقديم نتائج مشروع عالية الجودة مقياساً رئيسياً للنجاح.
5. رضا أصحاب المصلحة: يأخذ هذا البعد في الاعتبار رضا ومشاركة أصحاب المصلحة في المشروع، بما في ذلك العملاء والمستخدمين النهائيين وأعضاء فريق المشروع والأطراف الأخرى ذات الصلة. يعد تلبية توقعات أصحاب المصلحة أو تجاوزها جانباً مهماً لنجاح المشروع.
6. تحقيق الفوائد: يشير تحقيق الفوائد إلى البعد الذي يركز على قدرة المشروع على تقديم الفوائد والقيمة المتوقعة للمنظمة وأصحاب المصلحة فيها. تولد المشاريع الناجحة فوائد ملموسة وغير ملموسة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
7. إدارة المخاطر: يؤكد بُعد إدارة المخاطر على قدرة المشروع على تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها بفعالية. تتضمن الإدارة الناجحة للمشروع معالجة المخاطر المحتملة بشكل استباقي والتخفيف من تأثيرها. ومن جهة أخرى، فإن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد قد تختلف تبعاً لسياق المشروع وأهدافه وتوقعات أصحاب المصلحة. نجاح المشروع هو تقييم شامل يأخذ في الاعتبار أبعاداً متعددة لتقديم تقييم شامل لنتائج المشروع.

2.3.4 نظريات نجاح المشاريع:

هناك العديد من النظريات والأطر التي تم اقتراحها لشرح العوامل التي تساهم في نجاح المشروع، ومن أهم هذه النظريات: (Ngacho, 2017)

1. نظرية الطوارئ: تقترح هذه النظرية أن نجاح المشروع يعتمد على عوامل مختلفة، بما في ذلك خصائص المشروع، ونهج إدارة المشروع، والسياق التنظيمي، والبيئة الخارجية. يتم تحقيق النجاح من خلال مواءمة هذه العوامل بشكل مناسب.
2. نظرية أصحاب المصلحة: وفقاً لهذه النظرية، يتم تحديد نجاح المشروع من خلال رضا ومشاركة أصحاب المصلحة. من المرجح أن تكون المشاريع التي تدير بشكل فعال وتلبي احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة أكثر نجاحاً.

3. نظرية العرض المعتمد على الموارد (RBV): تفترض نظرية العرض المعتمد على الموارد أن نجاح المشروع يتأثر بتوفر الموارد واستخدامها بشكل فعال. من الأرجح أن تنجح المشاريع التي تتمتع بإمكانية الوصول إلى موارد قيمة ونادرة ويصعب تقليدها.

توفر هذه النظريات وجهات نظر ورؤى مختلفة حول العوامل التي تساهم في نجاح المشروع. من المهم ملاحظة أنه لا توجد نظرية واحدة يمكنها تفسير نجاح المشروع بشكل كامل، لأنه مفهوم متعدد الأوجه ويعتمد على السياق. ومع ذلك، يمكن لهذه النظريات توجيه مديري المشاريع في فهم ومعالجة العوامل الرئيسية التي تؤثر على نتائج المشروع.

2.4 العلاقة بين أثر استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع:

2.4.1 أنماط التأثير بين استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع:

تكمن مساهمة استراتيجية التسويق في المنظمة في صياغة استراتيجيات لاختيار العميل المناسب وبناء علاقات الثقة معهم وخلق النمو. ولذلك، لكي تتمكن المنظمة من التأقلم مع العالم الخارجي من العملاء والمنافسين، لا بد من تدريب وتحفيز جميع الموظفين داخل المنظمة لتقديم مستوى الخدمة المناسب للعملاء. يعد الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة عن العملاء عنصرًا أساسيًا في التسويق الاستراتيجي؛ وبمساعدة التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات المناسبة، يمكن للمؤسسات تطوير ملف معلومات العملاء الذي يمكن الوصول إليه ومصمم للمساعدة في اتخاذ القرار. يمكن لاستراتيجيات التسويق الفعالة أن تساعد فرق المشروع على تحديد واستهداف شريحة السوق المناسبة لمشروعهم. ومن خلال فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم، يمكن للمشاريع تصميم عروضها لتلبية تلك المتطلبات، مما يزيد من احتمالات النجاح. كما يمكن لاستراتيجيات التسويق التي تركز على بناء علامة تجارية قوية وسمعة إيجابية أن تعزز نجاح المشاريع. يمكن للعلامة التجارية الراسخة والسمعة الإيجابية أن تغرس الثقة والمصداقية بين أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى زيادة الدعم والقبول للمشروع. (MaCristina, Enrique and Ricardo, 2012).

وتستلشد الدراسة بوجهة النظر القائمة على الموارد (RBV)، ونظرية اللعبة والنظرية المؤسسية. تتناول الفرضية المركزية لـ RBV السؤال الأساسي حول سبب اختلاف الشركات وكيف تحقق الشركات الميزة التنافسية وتحافظ عليها من خلال نشر مواردها (RBV) للشركة (Campbell, 2004). يمكن للإدارة استخدام نظرية اللعبة للحصول على فهم مفاهيمي أفضل لعملية اتخاذ القرار في المواقف التنافسية. يمكن تمثيل نتائج مختلف استراتيجيات التسويق الممكنة في مصفوفات اللعبة، ويمكن تحديد الحلول المفضلة في ظل عدد من الافتراضات السلوكية المختلفة (Shubik, 1972). تؤكد النظرية المؤسسية أن البيئة المؤسسية يمكن أن تؤثر بقوة على تطوير الهياكل الرسمية في المنظمة، وغالبًا ما يكون ذلك بشكل أعمق من ضغوط السوق.

2.4.2 الصراعات التي تواجه استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع:

عندما يتعلق الأمر بتأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع، هناك العديد من التحديات التي قد تواجهها المنظمات. يمكن لهذه التحديات أن تعيق فعالية الجهود التسويقية والنتائج المرجوة منها.

قد تواجه المنظمات قيودًا على الموارد مثل قيود الميزانية، أو القوى العاملة المحدودة، أو قيود الوقت. يمكن لهذه القيود أن تقيد تنفيذ استراتيجيات التسويق الشاملة وتحد من مدى وصول جهود التسويق وتأثيرها. كما أن الأسواق ديناميكية وتخضع للتغيير المستمر، بما في ذلك التحولات في تفضيلات العملاء، والتقنيات الناشئة، والمناظر الطبيعية التنافسية المتطورة. يمكن أن تشكل مواكبة هذه التغييرات وتكييف استراتيجيات التسويق وفقًا لذلك تحديًا للمؤسسات.

ويتم قصف العملاء بسيل مستمر من الرسائل التسويقية، مما يجعل من الصعب على المؤسسات تجاوز الضجيج وجذب انتباههم. يمكن أن يشكل اختراق الفوضى وتوصيل عرض القيمة بشكل فعال تحديًا كبيرًا. كما يكون قياس تأثير وفعالية استراتيجيات التسويق على نجاح المشروع أمرًا صعبًا. قد يكون من الصعب أن نعزو نتائج محددة فقط إلى الجهود التسويقية، خاصة عندما تؤثر عوامل متعددة على نجاح المشروع.

ويجب أن تتوافق استراتيجيات التسويق مع أهداف المشروع وغاياته. يمكن أن يشكل ضمان تزامن جهود التسويق مع الرؤية العامة للمشروع وأهدافه تحديًا، لا سيما في المشاريع المعقدة التي تضم أصحاب مصلحة متعددين وأهدافًا متنوعة. (المللي، 2017)

ولمواجهة هذه التحديات، يجب على المنظمات التركيز على التخطيط الاستراتيجي، وتخصيص الموارد، وأبحاث السوق، والتقييم المستمر لاستراتيجيات التسويق. إن التكيف مع ديناميكيات السوق، والاستفادة من رؤى العملاء، وتعزيز ثقافة الابتكار يمكن أن يساعد أيضًا في التغلب على هذه التحديات وتعزيز تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشروع.

2.4.3 الفجوات التي تواجه استراتيجيات التسويق ونجاح المشاريع:

عندما يتعلق الأمر بتأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع، هناك العديد من الثغرات التي قد تواجهها المنظمات. تمثل هذه الفجوات المجالات التي قد يكون فيها التأثير المطلوب لاستراتيجيات التسويق قصيرًا. إحدى الفجوات الشائعة هي الانفصال بين صياغة استراتيجية التسويق وتنفيذها. في حين أن المنظمات قد تطور استراتيجيات تسويقية مدروسة جيدًا، فإنها غالبًا ما تكافح من أجل التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجيات وتنفيذها في الممارسة العملية. يمكن أن تعيق هذه الفجوة التأثير المطلوب على نجاح المشروع. فجوة أخرى هي عدم التوافق بين استراتيجيات التسويق وأهداف وغايات المشروع الشاملة. إذا لم تكن استراتيجيات

التسويق متوافقة بشكل وثيق مع الرؤية الأوسع للمشروع، فقد يؤدي ذلك إلى عدم التماسك وإعاقة النجاح الشامل للمشروع.

قد تواجه المؤسسات فجوة معرفية عندما يتعلق الأمر بفهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وديناميكيات السوق. يمكن أن تؤدي أبحاث السوق غير الكافية أو الافتقار إلى رؤى العملاء إلى استراتيجيات تسويقية لا يتردد صداها بشكل فعال مع الجمهور المستهدف، مما يحد من التأثير على نجاح المشروع. وقد يكون قياس تأثير وفعالية استراتيجيات التسويق أمرًا صعبًا. قد تواجه المنظمات صعوبة في إنشاء مقاييس واضحة ومؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تلتقط بدقة نتائج وتأثير جهود التسويق على نجاح المشروع. يمكن أن تؤدي فجوة القياس هذه إلى صعوبة تقييم الفعالية الحقيقية لاستراتيجيات التسويق. (عنتر وعليان، 2006)

تتطلب معالجة هذه الفجوات من المؤسسات سد الفجوة بين الإستراتيجية والتنفيذ، ومواءمة استراتيجيات التسويق مع أهداف المشروع، والاستثمار في أبحاث السوق ورؤى العملاء، وإنشاء آليات قياس فعالة، وتحسين قنوات الاتصال، وتعزيز التكامل بين الأقسام، وتشجيع ثقافة الابتكار. ومن خلال معالجة هذه الفجوات، يمكن للمؤسسات تعزيز تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح مشاريعها.

2.5 الخاتمة:

في ختام الفصل الثاني من هذا البحث العلمي، والذي تناول بالدراسة الإطار النظري لاستراتيجيات التسويق وأثرها على نجاح المشاريع في قطاع تجارة التجزئة، يمكننا القول بأن الاستراتيجيات التسويقية تمثل العمود الفقري لأي منظمة تسعى للتميز والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. لقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية تبني استراتيجية تسويقية متكاملة تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق.

من خلال تحليل مفهوم الاستراتيجية والتسويق، واستعراض تطور الاستراتيجيات التسويقية وأبعادها، توصلنا إلى فهم أعمق لكيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء العام للمنظمات. وقد تبين أن النجاح في التسويق لا يقتصر فقط على زيادة المبيعات، بل يشمل أيضاً بناء علاقة مستدامة مع العملاء وخلق قيمة مضافة تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.

وفي النهاية، يمكن القول بأن الفصل الثاني قد وفر أساساً نظرياً متيناً يمكن البناء عليه في الفصول اللاحقة من البحث، والتي سنتناول دراسة تطبيقية لاستراتيجيات التسويق في قطاع تجارة التجزئة. ومن المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال وتقديم إسهامات عملية يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تحقيق أهدافها التسويقية والتجارية.

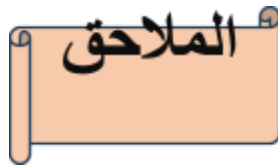
2.6 المراجع باللغة العربية:

1. البنا، أ.، وشيلد، ج. (2007). قياس الأداء التسويقي في بيئات السوق الحديثة. القاهرة: دار الفكر الجامعي.
2. كوتلر، ف.، وأرمسترونغ، غ. (2013). مبادئ التسويق (الطبعة 14). (ترجمة مكتب التربية العربي لدول الخليج). الرياض: دار المريخ للنشر.
3. حنيح، هلا خالد، (٢٠١٩)، استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
4. علام، فاطمة. (٢٠٢١). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع – دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري.
5. الديوجي، أبي سعيد. (1999). إدارة التسويق. الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر. العراق، الموصل.
6. الصميدعي، محمود جاسم. (2010). استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
7. العاصي، شريف أحمد شريف. (2006). التسويق – النظرية والتطبيق. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
8. علام، فاطمة. (٢٠١٩). عوامل النجاح الرئيسية في إدارة المشاريع – دراسة ميدانية لعينة من المشاريع في مؤسسات الغرب الجزائري.
9. جودي، ٢٠١٤، استبيان استراتيجيات التسويق، استراتيجية طرح منتج جديد في قطاع الخدمات دراسة حالة مؤسسة موبيليس منتج G3 من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة.
10. صيام وآخرين. ٢٠٢٢. استبيان معايير نجاح المشاريع، تحديد أولويات معايير نجاح مشروعات تطوير البرمجيات بالتطبيق على شركات تطوير البرمجيات.
11. النسور. إياد عبد الفتاح. (2012). استراتيجيات التسويق – مدخل نظري وكمي. الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
12. عنتر، عبد الرحمان؛ عليان، نذير. (2006). عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة والملتقى الدولي، متطلبات تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدو العربية. يومي 17 و18 أبريل ج 663-674.
13. المللي، قمر. (2017). المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية. مجلة جامعة البعث، المجلد (39)، العدد (37)، ص 11 – 41

2.7 المراجع باللغة الاجنبية:

1. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
<https://doi.org/10.2307/1251866>
2. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
3. Price, R. (2025). Effective marketing strategies in the retail sector. *Modern Business Journal*, 17(3), 45–59.
4. Mitchell, S. (2024). Integrating marketing strategies with supply chain management and their impact on operational performance. *Journal of Logistics and Marketing Management*, 12(1), 30–46.
5. Campbell B. (2004). Value-based business strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, pp. 5-24.
6. Elbanna, S. & J. Child (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making, *Journal of Management Studies*, 44, 561– 591.
7. Finlay, P., (2000), ((Strategic management an introduction to Business and corporate strategy)) 1st ed, publishing prentice Hill, New York.
8. Gattiker, T. F. (2007). Enterprise resource planning (ERP) systems and the manufacturing–marketing interface: an information-processing theory view, *International Journal of Production Research*, 45, 28–29.
9. Grewal, D, Levy, Maichael (2008) ((Marketing)), Mc Graw – Hill, Irwin
10. Jain, Subhash, C., (1997), ((Marketing Planning and Strategy)), 5th ed, South western college Publishing, USA.
11. Kerin, Roger & Peterson, Robert., (2010), (Strategic Marketing 15Problems), 12 ed Pearson.

12. Kimball R (2002), An Exploratory Report of Sales Promotion Management. Journal of Consumer Marketing, 6(3), 65-75.



أضع بين أيديكم استبيان يقيس مدى تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع، الرجاء منكم الاجابة على الأسئلة بوضع علامة x على الخيار المناسب، مع العلم أنه لا توجد اجابة صحيحة أو اجابة خاطئة.

() الجنس: أنثى () ذكر

() العمر: ٢٠ - ٢٩ () ٣٠ - ٣٩ () ٤٠ - ٤٩ () ٥٠ فأكثر

ما هو الهدف من استراتيجية التسويق؟

☐ البقاء والاستمرار ☐ استقرار في رقم الأعمال
☐ تعظيم الأرباح ☐ زيادة عدد المشتركين

1. ما الذي يراعى في تحديد استراتيجيات التسويق؟

☐ التكاليف ☐ أسعار المنافسين
☐ متوسط الدخل ☐ أخرى

2. ماهي الأهداف التي تسعى المشاريع لتحقيقها، بوضع استراتيجيات للتسويق؟

☐ تعظيم الأرباح ☐ تقليل التكاليف
☐ زيادة عدد المستهلكين ☐ أخرى

3. ماهي العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع شركة الراية؟

- ☐ القيود على الميزانية
- ☐ تصيص الموارد
- ☐ التكنولوجيا الحديثة
- ☐ توافق استراتيجيات المشروع مع الاهداف

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
١	تقدم المؤسسة الخدمات بشكل جيد			
٢	أسعار خدمات المؤسسة مقارنة مع المنافسين مرتفعة			
٣	تسعى المؤسسة إلى كشف الفرص وغزو السوق قبل المنافسين			
٤	أنت راضي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة			
٥	السعر المرتفع يعني الخدمة ذات الجودة العالية			
٦	تعتبر أسعار المؤسسة معقولة مقارنة مع المؤسسات			
٧	المؤسسة تعد قيادية في مجال عدد العروض مقارنة مع المنافسين			
٨	تمنح المؤسسة تخفيضات سعرية أفضل من المنافسين			
٩	تدرس المؤسسة حاجات ورغبات العملاء المستقبليين			
١٠	لا تخشى المؤسسة المخاطر الناتجة عن منهج التحسين والابتكار			
١١	تنفق المؤسسة أموال طائلة على الابتكار في المنتجات			
١٢	تقوم المؤسسة بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها			

استبيان معايير نجاح المشاريع

يقيس هذا الاستبيان معايير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع عن طريق قياس خمس أبعاد مختلفة وهي نجاح عملية المشروع، نجاح إدارة المشروع، نجاح منتج المشروع، نجاح الأعمال، النجاح الاستراتيجي.

معايير تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع

م	معايير تأثير استراتيجيات التسويق على نجاح المشاريع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	نجاح عملية المشروع					
2	اختيار العمليات الفنية والإدارية بشكل مناسب					
3	توافق العمليات الفنية والإدارية مع الأهداف					
4	تكامل العمليات الفنية والإدارية مع الأهداف					
5	تنفيذ العمليات الفنية والإدارية بشكل فعال					
6	نجاح إدارة المشروع					
7	تحقيق الخطة الزمنية للمشروع					
8	عدم تجاوز المشروع للميزانية					
9	تحقق نطاق المشروع					
10	نجاح منتج المشروع					
11	تطابق المنتج مع المواصفات الفنية المقررة					
12	وفاء المنتج للمتطلبات الذاتية للعميل					
13	تحقيق جودة المنتج (من حيث انظمة أو المعلومات أو الخدمات)					
14	نجاح الأعمال					
15	تحقيق الأهداف التجارية والاستثمارية					
16	تحقيق الأهداف التنظيمية					
17	حل المشاكل المستقبلية الحالية والمستقبلية					
18	النجاح الاستراتيجي					

					توفير امكانية التوسع وتطوير الأعمال التجارية	19
					الاعتراف بأصحاب المصلحة الخارجيين والمنافسين	20
					الاستجابة التنافسية وملائمة المنظمة للفرص المستقبلية	21