

تحليل أثر قرارات الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على

مجموعة شركات مأمون البرير الاقتصادية بالسودان

Analyze the impact of Marketing Strategies Decisions on achieving a Competitive Advantage by applying it to the economic group of Mamoun Al-Bareer in Sudan

شهاب الدين محمد أحمد عبد الله¹، الصديق يوسف محمد موسى²، محمد أبو القاسم محمد حسنين³

¹ جامعة بيشة، جامعة النيل الأزرق وجامعة البطانة، shihabeldeen90@gmail.com

² جامعة الملك خالد، جامعة السودان المفتوحة، aymmousa@kku.edu.sa

³ جامعة الملك خالد، جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم، Mhassanen @kku.edu.sa

تاريخ النشر: 2019/12/26

تاريخ القبول: 2019/11/12

تاريخ الاستلام: 2019/10/31

ملخص:

أصبحت المنتجات الغذائية السودانية تعيش في منافسة مستمرة مع المنتجات الغذائية الأجنبية المدعمة بأسماء تجارية عالمية وجودة عالية. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن أثر قرارات الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري الإدارات في شركات مأمون البرير بالخرطوم -السودان. للإجابة على تساؤلات الدراسة، اعتمد الباحث بالنسبة للإطار النظري للدراسة على الادبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. اما الإطار العملي فقد اعتمد الباحث على اعداد استبانة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين محاور الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية. بالنسبة لنتائج الدراسة، فأهمها أنه يوجد أثر إيجابي للقرارات الاستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية لمجموعة الشركات.

كلمات مفتاحية: قرارات الاستراتيجيات التسويقية – الميزة التنافسية – مجموعة شركات مأمون

البرير الغذائية – السودان.

تصنيفات JEL : M31, L10

¹ المؤلف المرسل: شهاب الدين محمد أحمد عبد الله، الإيميل: shihabeldeen90@gmail.com

Abstract:

Sudanese agri-food products industries are attending a competition with foreign food products supported by international brand names and high quality. From this perspective, this paper aims to reveal the impact of marketing strategy decisions in achieving a competitive advantage from the point of view of the departments' directors in Mamoun Al-Bareer group companies in Khartoum, Sudan. To answer the study questions, the researcher has developed a theoretical framework through an in-depth literature review. The researcher adopted a descriptive analytical approach to test the existence of a statistically significant effect between the axes of marketing strategies and competitive advantage. As for the results of the study, the most important is that there is a positive impact of strategic marketing decisions on the competitive advantage of the group.

Keywords: Marketing Strategic Decision Making – Competitive Advantage - Mamoun Al-Bareer group companies in Khartoum, Sudan.

Jel Classification Codes: M31, L10

1. مقدمة:

إن الاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها أي منظمة لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسها، إن الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي يضطلع بها المدبرون بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وبالنسبة لمعظم المنظمات إن لم يكن جميعها، فإن هدفها الأساسي يتجسد في تحقيق الأداء المتفوق.

يمكن تعريف الاستراتيجية بدقة أكثر على أنها نموذج من الأفعال والقدرات التي يضطلع بها المدبرون من أجل تحقيق مستوى من الأداء المتفوق للمنظمة.

على سبيل المثال نجد أن الهدف الأسمى لشركة مأمون البرير يتجسد في تحقيق معدل نمو سنوي في الدخل الأمر الذي يمثل هدفاً طموحاً للشركة يمكنهم من تحقيق عائدات مميزة وتشتمل استراتيجيات الشركة في تحقيق هذا الهدف على التوسع في المنتجات القائمة، وتطوير منتجات جديدة وكذلك التوسع في الأسواق، فضلاً عن خفض التكاليف.

شهدت العقود الأخيرة تطوراً كبيراً في المجالات الصناعية والخدمية ، وقد تطلب هذا التطور وما رافقه من تقدم تطوراً مماثلاً في الفكر الإداري، وخصوصاً بعد ظهور المنظمات الكبيرة وتزايد المنافسة واشتدادها على صعيد البيئة العالمية ، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال ، وفي ذات الإطار إزدادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضامينه التي برزت استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة ، لتلبية حاجات الإدارة وإستقراء المستقبل ، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم وادراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرض وتهديدات وانسجاماً مع واقع المنظمة وظروفها بما تملك من مجالات قوة وما تعانيه من مجالات ضعف اذ تهدف الإدارة الاستراتيجية بفكرها الى ائارة الطريق امام المديرين لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة .

تتصف المنافسة ونحن في العقد الأول من الألفية الثالثة –ألفية العولمة – بأنها أصبحت أكثر تعقيداً بشكل لم يسبق له مثيل، على الأسواق والموارد، وخروجها من طابعها الإقليمي، ويعود ذلك الى التكامل بين راس المال والتكنولوجيا والمعلومات التي تتخطى الحدود بين دول العالم لتنشأ عنها سوق عالمية واحدة الأمر الذي أدى الى كبر حجم منظمات الأعمال، وسعة نشاطها، وتنوع طموحها الى جانب التطور الكبير في نظم المعلومات والاتصالات فيما بينها محلياً وعالمياً.

لهذا أصبحت الحاجة ملحة الى وجود ادارة استراتيجية في منظمات الأعمال وخصوصاً تلك المنظمات الموجودة في الدول النامية والتي تقيد المستهلك الرئيس السلع المنظمات العالمية لكي تعمل على دراسة البيئة والوضع التنافسي وتصنع الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتصنع الاستراتيجيات الكيفية، وتحقيق تلك الأهداف، وتعمل على تقييم النتائج.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على دور الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة المعنية.

• مشكلة الدراسة:

تواجه شركات انتاج المواد الغذائية في السودان منافسة شديدة في السوق المحلي وكذلك تتعرض للعديد من المتاعب التي تهدد مستقبلها، فمن ناحية اخذت شركات انتاج المواد الغذائية بالتزايد في السوق مما شكل اكتظاظاً في السوق المحلي، ومن ناحية اخرى نشأت

صناعة منتجات غذائية متقدمة في الأسواق العربية مما أدى إلى زيادة حجم المنافسة في الداخل والخارج.

مشكلة الدراسة تبلورت في ان السوق السوداني أصبح مفتوحاً امام أي منتج غذائي عربي وأجنبي بغض النظر عن وجود البديل المحلي ام لا وأصبحت المنتجات الغذائية السودانية تعيش في منافسة مستمرة مع المنتجات الغذائية الاجنبية المدعمة باسماء تجارية عالمية وجودة عالية وتنتجها شركات عالمية لها القدرة على غزو سوق في العالم واحتلال الصدارة فيه لما تمتلكه هذه الشركات من موارد مالية.

● إشكالية الدراسة : ويمكن صياغة المشكلة في الآتي:

ما هو دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات شركات
المواد الغذائية السودانية؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر الاستراتيجيات الإدارية في القرارات التسويقية بالشركات محل الدراسة ؟
- هل هنالك تأثير لسرعة القرارات الاستراتيجية في القرارات التسويقية بالشركات محل الدراسة؟
- هل تؤثر الاستراتيجيات للنمو والتطور الداخلي في القرارات التسويقية بالشركات محل الدراسة؟
- هل تؤثر قيادة السوق في القرارات التسويقية بالشركات محل الدراسة؟

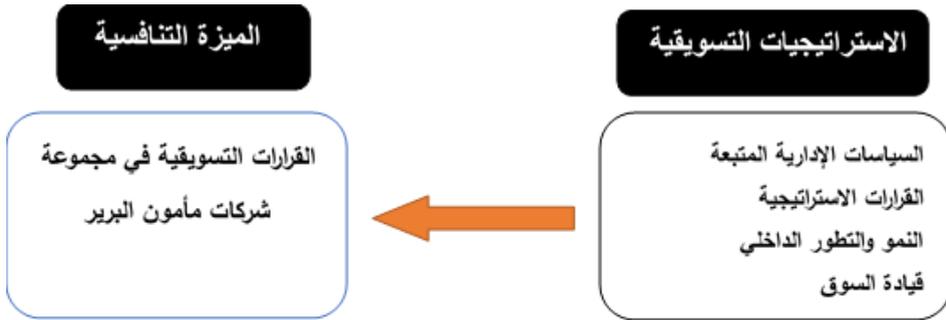
● أهداف الدراسة:

- الكشف عن أثر تحليل قرارات الاستراتيجيات التسويقية لمجموعة شركات مأمون البرير في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري الإدارات في هذه الشركة.
- بيان أثر الاستراتيجيات الإدارية وسياستها على القرارات السوقية للشركة المعنية في تحقيق الميزة التنافسية
- دراسة أثر الاستراتيجيات لسرعة القرارات الإدارية الداخلية على التسويق الخارجي.
- معرفة أثر حاجات العملاء في الاستراتيجيات التسويقية في الشركة موضع الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية.
- بيان أثر استراتيجية التميز للشركة في تحقيق الميزة التنافسية.

● أهمية الدراسة: تمكن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى تبنى التحليل والجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجات العملاء والاهتمام بالموارد البشرية في الاستراتيجيات التسويقية

للمنظمة وأثرها في تحقيق الخطط التنافسية من خلال انعكاس ذلك على مؤثرات الميزة التنافسية المتمثلة في (السياسات الإدارية المتبعة والقرارات الاستراتيجية والنمو والتطور الداخلي).

- نموذج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين هما: المتغير المستقل ويتمثل في الاستراتيجيات التسويقية والمتغير التابع يتمثل في الميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

- فرضيات الدراسة:
 - H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسياسات الإدارية المتبعة في القرارات التسويقية في شركات مأمون البربر الغذائية.
 - H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسرعة القرارات الاستراتيجية في القرارات التسويقية في شركات مأمون البربر الغذائية.
 - H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمو والتطور الداخلي وبين القرارات التسويقية في شركات مأمون البربر الغذائية.
 - H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة السوق في القرارات التسويقية في شركات مأمون البربر الغذائية.

- منهجية الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.

- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مجموعة شركات مأمون البربر ولاية الخرطوم.
- الحدود الزمانية: 2017م - 2018م

- الحدود البشرية: مدراء الإدارات والنواب ورؤساء الأقسام والموظفين.
- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحالية قياس دور الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية في الشركة المعنية دون غيرها من المتغيرات الأخرى التي قد يكون لها تأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

• الدراسات السابقة:

1/ دراسة (الأمين، 2017) دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، دراسة حالة على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، ببنك القبة الجزائر، هدفت الدراسة لإبراز مدى ازدياد اهتمام المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي، كلما ساعد ذلك في مهمة المنظمة للحصول على الميزة التنافسية والتي تمثل أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية بشكل يجعلها منفردة ومتميزة في خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها، ومعرفة دور البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق الميزة التنافسية والرسالة والأهداف، تم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي في تحليل الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين والتقنيين ورؤساء الأقسام في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط والبالغ عددهم (89) موظف. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البنك يهتم بالظروف البيئية الخارجية والداخلية المحيطة به، وذلك من أجل تحقيق التميز في الخدمات، وأن البنك يعطى اهتماماً كبيراً للظروف الداخلية من أجل دفع الموظفين إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات. ومن توصيات الدراسة الإهتمام بالموظفين وتحقيق التناسق والإتصال بينهم من شأنه أن يحقق نوع من التميز والكفاءة في الخدمات المقدمة من طرف البنك، ويتوجب على البنك اعداد كفاءات عالية تتحكم في تقنيات البنوك.

2/ دراسة (علي، 2001) بعنوان: المفهوم الحديث للتسويق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن. ركزت مشكلة الدراسة حول مدى تبني قطاع الصناعات الغذائية في الأردن للنظم التسويقية الحديثة من خلال التعرف على تفضيلات واحتياجات المستهلكين بحيث يتم تقديم السلع الغذائية بما يتوافق مع هذه الاحتياجات. وقد هدفت الدراسة إلى إظهار دور التسويق وتنظيمه في شركات تسويق المصنوعات الغذائية في الأردن بأسلوب تحليلي وصفي. كشف الدراسة في نتائجها عن أن مفهوم التسويق الحديث لم يحظى بالاهتمام الكافي من قبل الأفراد العاملين في شركات تسويق المصنوعات الغذائية في الأردن، وقد وجدت الدراسة أن هناك فجوة

كبيرة بين الممارسات التسويقية ومدى تبنيها لنظم تسويقية حديثة وبين المفهوم الحديث للتسويق القائم على البحث عن احتياجات المستهلك في ظل أزمة الغذاء العالمي وتقديم المنتجات التي تتوافق مع احتياجاته. ويؤخذ على هذه الدراسة أنها لم تركز على نوع معين من شركات التسويق الزراعي، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تحاول البحث في أثر العوامل المؤثرة على أداء القرارات التسويقية لشركات التسويق الزراعي في ظل الأزمة الغذائية.

3/ دراسة (التوم، 2009) رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة على قطاع صناعة الأدوية الأردني، بحث منشور، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، والى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني. وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الأردنية المساهمة العامة والبالغ عددها (5) شركات، اما عينة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في اعداد رسالتها هي الجودة، البحث والتطوير، الاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء. يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية. ومن التوصيات، على شركات الأدوية مراجعة رسالتها بحث تتضمن الأبعاد السالفة الذكر. وان لا تكون الرسالة في شركات الأدوية الأردنية شعارات لا معنى لها، بل يجب ان يتم تحويلها الى برامج وافعال بحيث يلمس نتائجها عملاء هذه الشركات

4/ دراسة (Kridler، 2002). بعنوان: **Barriers to the advancement of modern food retail formats: theory and measurement.** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى

نجاح شركات التجزئة الغذائية الكبيرة في تحديث نظام تسويق تجارة الطعام (المواد الغذائية) بإتباع مجموعة من الوسائل التسويقية لتوسيع الحصة السوقية. وقد تم تطبيق هذه الدراسة في هونغ كونغ لعينة مختارة من 100 متجر. لقد بينت الدراسة أن التغيرات في جانب المستهلك وخصوصاً الثقافية هي العامل المؤثر على نمو الحصة السوقية لشركات تسويق المواد الغذائية. حيث أنه كلما زاد المستوى الثقافي والتعليمي للمستهلك فإن ذلك يؤدي إلى تعقد احتياجات ودوافع الشراء مما يؤثر على تقدم هذه التجارة.

إن ارتفاع المستوى الثقافي والتعليبي من أهم العوامل المساعدة على تقدم شركات التسويق الغذائي، فمع ارتفاع هذا المستوى سوف يسعى المستهلك للبحث عن النوعية والخدمة وحسن المعاملة والنظافة وسهولة المواصلات أكثر من البحث عن الدوافع الأولية للاستهلاك.

2. الإطار النظري: الأمن الغذائي وأبعاد الأزمة وعلاقة ذلك بالتسويق

تعتبر قضية الأمن الغذائي مشكلة جوهرية بل إنها تأخذ أهمية قصوى في ظل بعض الظروف السياسية الخاصة، وتزايد السكان المطرد يتطلب تنمية زراعية وتسويقية متطورة ومدروسة، ولفهم أبعاد هذه المسألة لا بد من التعريف بمفهوم الاكتفاء الغذائي الكامل الذي يعبر عنه بقدره المجتمع على تحقيق الاعتماد الكامل على النفس وعلى الموارد والإمكانات الذاتية في إنتاج وتسويق احتياجاته الغذائية محلياً (هاني، 2002)، ويعتبر الإنتاج والتسويق عمليتان متكاملتان ومتربطتان، وتزداد أهمية التسويق الزراعي مع التطور المتنامي في الإنتاج وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. ويعتبر عدم الاهتمام بالتسويق الزراعي أمرٌ يترتب عليه نتائج سلبية أهمها: عدم القدرة على المنافسة، وبالتالي تكبد الخسائر والتوقف عن ممارسة النشاط في التسويق الزراعي، وفي ظل ذلك فإنه يمكن تعريف التسويق الزراعي على أنه: القيام بجميع الأنشطة المتعلقة بانسياب السلع والخدمات الزراعية من مراكز الإنتاج الزراعي الأولية حتى تصل إلى أيدي المستهلكين، ويعتبر تغيير التركيب التسويقي للغذاء لمصلحة الدول المصدرة والتغيرات التي أحدثتها الدول المنتجة والمصدرة للغذاء في السياسات الزراعية وتسويقها همه النفسي الأقرب لأزمة الغذاء العالمية التي بدأت أوائل السبعينيات من القرن العشرين (عبيدات، 2005).

1.2 استراتيجيات التسويق الحديثة في ظل الأزمة الغذائية:

أولاً/ استراتيجية قيادة السوق: لقد أخذت شركات التسويق بعداً كونياً في ظل العولمة وحدة الصراع الدائر بين الشركات الكبرى وقد أصبحت الهيمنة على السوق إستراتيجية شائعة ومشروعة بين المسوقين في ظل الظروف العالمية الحالية وفي ظل ذلك تتبع بعض الشركات إستراتيجية عرض للسلع الزراعية ذات مواصفات بتكاليف منخفضة خصوصاً عندما يكون المستهلكين قادرين على شراء عدد أكبر وأكثر تنوعاً من المنتجات في المجتمعات ذات المستويات المعيشية المتوسطة وكذلك عندما يكون الاعتماد على الهبات والمساعدات التي تقدمها دول الشمال متزايدة مما يؤدي إلى التبعية بدلاً من العصرية والتحديث.

ثانيا/ إستراتيجية الإمكانات المشتركة: تواجه الشركات الزراعية في الوقت الحاضر بيئات عمل معقدة نتيجة لعوامل متعددة مثل عدم الاستقرار السياسي والأزمات المالية والغذائية ونمو أعمال العنف وتوقف النمو وسيادة الركود في الطلب وقلة المواد الخام وظهور منافسين جدد في القطاع الزراعي مع احتمال أن يصنف المنتج الزراعي على أنه قديم بسبب دخول تكنولوجيا جديدة الأمر الذي يصعب معه التنبؤ بإمكانات السوق المستقبلية وتحليل النشاطات التسويقية، إذ تحتاج هذه الشركات إلى تقييم ثبات حصصها السوقية ونماذج المبيعات والأسعار والأرباح وكذلك تطوير وحفظ الإمكانات التكنولوجية. في ظل السباق التكنولوجي والسلوك المحتمل للمنافسين الموجودين والمحتملين ومن الملفت للنظر أن كل من USA وكندا وأستراليا والأرجنتين وفرنسا تحتكر 70% من القمع مما يزيد من انعدام الأمن الغذائي ومن هنا فإن الهدف المقدس وطويل المدى لجميع شركات التسويق الزراعي يتلخص في جعل الأنشطة التسويقية في ظل الأزمة الغذائية العالمية أن تكون فعالة في الاتصالات التسويقية وتسويق المنتجات الزراعية بأقل تكلفة وأكثر ربح (حسين، 2008).

ثالثا/ الميزة التنافسية لشركات التسويق: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة كاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، آلية التنافس وأساس التنافس وتتمثل الميزة التنافسية في أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة ربحيتها (عربيات، 2008)، كما هو الحال بالنسبة للثروات الطبيعية الهائلة لدى بعض الدول، حيث نجد أن الذي يحولها إلى فائدة له هو من استطاع تحويلها إلى ميزة تنافسية تخدم أهدافه وليس مجرد ميزة نسبية فالميزة التنافسية من شأنها التركيز على تلبية حاجة المستهلكين من حيث النوعية والجودة وبالتالي استخدام عوامل إنتاج متطورة ومدربة على الرغم من أثرها في زيادة الكلفة على المدى القصير، إلا أنها في الوقت ذاته تساعد الشركات على اقتحام الأسواق المتطورة والغنية، ويمكن تعريف حالة التنافس على صعيد ومستوى الشركة بأنها القدرة على تزويد المستهلك المحلي والأجنبي بالمنتجات الزراعية وخدمات ما بعد البيع بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين على المستويين المحلي والعالمية، ويمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات لعل أهمها: الربحية ومعدلات

نمو الشركة عبر فترة من الزمن، إضافة إلى إستراتيجية الشركة واتجاهاتها المستقبلية لتلبية الطلب في السوق الداخلي والخارجي من خلال التصدير (طلميه، 2003م).
رابعا/ القرار الاستراتيجي لشركات التسويق: يمتاز القرار الاستراتيجي بأنه يحكم الاتجاه الذي تتخذه المنظمة في المستقبل، ويقال عادة أن القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد وتمس جميع أجزاء المنظمة، ولا تأتي القرارات الإستراتيجية من فراغ، بل تعتمد على عوامل أخرى تتمثل بالبيئة التسويقية المحيطة ومدى استعداد الإدارة العليا في المنظمة على تحمل المخاطر. وعادة ما تقوم المنظمات الصغيرة بتخطيط إستراتيجي رسمي أقل من المنظمات الكبيرة وحقيقة فإن منظمات الأعمال الزراعية الكبيرة تحسد الصغيرة على مرونتها بالاستجابة للتغير البيئي، وتضع مجهوداً كبيراً لتطوير هياكل تستجيب وتتكيف أكثر من البيئة المعادية. وتقع القرارات الإستراتيجية في مستويات مختلفة من التنظيم، وإستراتيجية الشركات تعود للاتجاه الذي تم اختياره للمنظمة أو الشركة بأكملها.

ويمكن أن تتذبذب البيئة الخارجية بالقرار الاستراتيجي بشدة (السالم، 2005)، نتيجة تفاقم التبعية الغذائية وتتأثر القرارات التسويقية بمجموعة من التغيرات المناخية التي تؤثر على الأمن الغذائي في أبعاده الأربعة وهي: توفر الغذاء، وإمكانية الحصول عليه والاستقرار الغذائي، وكيفية استعمال الغذاء. ولا تملك الشركات الزراعية السيطرة عليها، لذلك عليها أن تتنبأ بما يمكن أن يحدث في المستقبل في ظل الأزمة الغذائية والركود العالمي، وأن تأخذ القرارات الإستراتيجية ذلك بالاعتبار، وتمثل البيئة الخارجية إطار عمل شائع الاستخدام يتضمن التحاليل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية (منشورات إدارة التجارة، 2011م).

ويمكن أن تحدد هذه التحاليل التأثيرات البيئية الإستراتيجية على صنع القرار الإستراتيجي وتوفر مجموعة من أطر العمل التحليلية والتقنيات لبيئة العمل وأكثرها فعالية ما يعرف بإطار عمل (Porter) ذو القوى الخمسة إذ حدد خمسة مصادر عامة للفرص التنافسية أو الخطر الذي يستحق الاهتمام الإداري:

1/ تهديد دخول شركات منافسة جديدة إلى السوق.

2/ العلاقة مع الزبائن والمستهلكين: لذلك على صانعي القرار الإستراتيجي في شركات التسويق بالاعتماد على زبائن كبار فقط.

3/ العلاقة مع المزودين: ويتضمن هذا تتابع الكثير من الشركات الكبيرة سياسة التزويد من مزودين صغار، وهذه الطريقة يحتمل أن تتمكن الشركات الكبيرة من ممارسة تحكم أكبر لشروط العمل مثل جودة السلعة أو المنتج وبرامج التسليم والتسعير للسلع الزراعية، ويرتبط بهذا العامل التأثير السلبي للأزمة المالية على القوة الشرائية واضطرار المزيد من المستهلكين إلى التحول إلى الأغذية الأرخص ذوات القيمة الغذائية المنخفضة.

4/ احتمالية تقديم منتجات جديدة بديلة: إن استبدال المنتج يجب أن يكون جزء من الإستراتيجية وكذلك يجب أخذ فعالية التكلفة لمنتجات أو سلع بديلة في عين الاعتبار.

5/ حدة المنافسة بين الشركات في السوق: ويتضمن هذا عدد الشركات المنافسة ومدى التشابه أو التنوع في المنتجات ونوع السوق ويمتاز هذا النظام بأنه يرغم هذه الشركات إدراك على نقاط قوتها التنافسية ونقاط ضعفها وإدراك مناطق تطورها أو ضعفها.

خامساً/ النمو والتطور الداخلي للشركة: إن هذا الجزء من الخطة الإستراتيجية سيحدد ما على المؤسسة أن تفعله لتحقيق أهدافها المستقبلية وهناك أربع عمليات للشركة يجب الإبحار فيها (Crawford، 1997).

1/ الاندماج: وهذا يتعلق بحماية الحصة السوقية الموجودة وهي إستراتيجية دفاعية بالنسبة لشركات التسويق والحد من الأزمة العالمية للغذاء، ومن أشكال هذا الاندماج أو التحالف في الأردن العقود المبرمة بين الجمعيات التعاونية التسويقية ومنسوبيها من جهة وبين الجمعية وعملائها في السوق من جهة أخرى لضمان نجاح واستمرار العمل التعاوني.

2/ إختراق السوق: وهي إستراتيجية تهدف الشركة منها إلى توسيع حصتها السوقية القائمة من خلال إضافة منتجات موجودة وهذه الإستراتيجية تتطلب بالتأكيد سياسة تسويقية شديدة.

3/ تطوير المنتج: ويتضمن هذا الأسلوب إدخال أو تقديم منتجات وباستخدام أساليب تسويقية جديدة للمستهلكين الموجودين أصلاً بحيث يكون أكثر ملاءمة.

ومن الملاحظ أن الشركات الأنجح وفق هذه الإستراتيجية هي القوية بالأبحاث التسويقية للتطوير حيث تعتبر تطوير المنتج جزء مهم من إستراتيجية المنافسة، وعلى الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تطور مهارات وكفاءات جديدة تتماشى مع التكنولوجيا الجديدة (Kridler، 2002).

4/ تطوير السوق: يتضمن تطوير السوق أن تقوم الشركة بزيادة منتجاتها في تغطية أسواقها الجديدة ويمكن أن يأخذ هذا عدة أشكال وأبسطها إيجاد استخدامات جديدة لمنتجات موجودة مثل رقائق الحبوب والذرة وغير ذلك من المنتجات. ويحدث النوع الثاني من تطوير السوق في الشركة، عندما تقرر توسيع قاعدة مستهلكيها أو زبائنها عن طريق خدمة أجزاء جديدة عالمياً وتوسيع أفق التصدير وهناك نوع ثالث من تطوير السوق لهذه الشركات يتعلق بالانتشار الجغرافي اعتماداً على التعرف على أذواق المستهلكين الغذائية وعاداتهم الشرائية والتأقلم معها انسجاماً مع تعديل الأنشطة التسويقية.

5/ التنوع: ويتضمن هذا المصطلح تطوير المنتج أو تطوير السوق أو تطوير الاثنين معاً وقد يعود السبب في التنوع لدى شركات التسويق الزراعي إلى الإمكانيات التسويقية التي تساعد على دعم صورة المنتج الزراعي في الأسواق الاستهلاكية الجديدة ومن الأمثلة على فروع التنوع المرتبط أن تقوم شركة تسويق زراعي باختبار بذور زراعية ثم الانتقال بناءً على هذه النتائج من مكاتب في وسط المدينة إلى مزرعة تقوم فيها بإنتاج بذورها الخاصة حيث تكون الشركة هنا قد أضافت تنوعاً مرتبطاً بعملها الأساسي وهو إنتاج البذور وقد تقوم الشركة بتنوع غير مرتبط كأن تقوم بتعليب منتج الشاي في عبوات صغيرة على شكل ميداليات ثم تقوم بإتباع سياسات تسويقية من خلال إحضار الآلات اللازمة لذلك للمزرعة واستئجار أرض إضافية لتخزين منتجات غذائية وتعيين موظفين جدد من ذوي الكفاءات والخبرات الإدارية والتسويقية محلياً ودولياً (Hamdan, 1997).

سادساً/ السياسات الإدارية المتبعة في شركات التسويق: تتمثل السياسات الإدارية لشركات التسويق بوضع مجموعة من النظم الإدارية الداعمة لاستراتيجيات التسويق ومن هذه النظم: 1/ نظم المعلومات: تتلخص مهمة نظم المعلومات الإدارية (MIS) في مساندة القيام بكافة المهام الإدارية في قسم التسويق بما في ذلك اتخاذ القرارات اللازمة ورفع كفاءة وفعالية أداء القسم وتعمل نظم المعلومات الإدارية مع نظم المعلومات التسويقية (MKIS) على توفير المعلومات الضرورية وأساس لتحليل إشارات التحذير المبكر والقادمة من داخل وخارج الشركة وينبغي على نظام المعلومات الفعال أن يوفر المعلومات الدقيقة والمناسبة لمديره تسويق في صورة نافعة، وأن يساهم في معالجة المعلومات المقدمة لهم ومتابعة تحليلها وتقييمها.

2/ مجموعة السياسات والإجراءات المساعدة: ويأتي هذا بعد أن توافق الإدارة العليا على وضع الميزانيات التقديرية للبرامج التسويقية، حيث تقوم إدارة التسويق في الشركات الزراعية بإعداد الإجراءات التشغيلية اللازمة بما يضمن تنفيذ الإستراتيجية التسويقية الموضوعية وذلك من خلال تحديد مسارات التصرف في السلوك والممارسات نحو اتجاهات تشجع على إنجاز الإستراتيجيات التسويقية بوضوح. كما أن السياسات والإجراءات المساعدة تساهم بدور فعال في بناء التزام بيئي نحو الإستراتيجية التسويقية وتحقيق التوافق بين إستراتيجية المنظمة وثقافتها التي تتضمن مجموعة القيم والاتجاهات والمعتقدات والعادات التي تحكم الأفراد داخل سلوك المنظمة.

3/ نظم الحوافز: تعتبر نظم الحوافز من أهم النظم الإدارية الداعمة لتنفيذ إستراتيجية التسويق وتحقيق أهدافه القرارات التسويقية وتتضمن الحوافز وضع النظام الذي يشجع القوى العاملة ضمن قسم التسويق في الشركة ويدفعهم إلى تنفيذ سياسات التسويق وتحقيق أهداف من خلال الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للقوى العاملة بما يتلائم وجهودهم المبذولة ومعدلات إنجازهم ومن أساليب التحفيز: توفير الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية، دفع الأجور العاجلة ومتطلبات الضمان الاجتماعي، استخدام نظام الأجر التشجيعي، تقدير المسؤولين وإحساسهم بأهميتهم. كما تقسم نظم الحوافز إلى نوعين هما: أولاً: نظم الحوافز الجماعية: وتعتمد هذه النظم على قياس أداء مجموعة من الأفراد وإعطائهم الحافز الذي يتناسب وهذا الأداء ويستخدم هذا النوع من النظم لتشجيع القوى العاملة في الشركة على الشعور بالمسؤولية التضامنية بينهم ودفعهم لإجراء التنسيق أو دفعهم لتحقيق التعاون لإنجاز النتائج الجماعية المشتركة المطلوبة، وتتضمن هذه النظم الأشكال التالية: مشاركة الأرباح، المكافآت التنظيمية، شراء أسهم الشركة. ثانياً: نظام الحوافز الفردية: وتعرف هذه النظم على أنها تعتمد على قياس الأداء الفردي في العمل وإعطاء الحافز (المادي أو المعنوي) الذي يتناسب مع هذا الأداء يعتبر نظام الحوافز المادية من الأساليب الهامة والفعالة للتحفيز إذ يشمل تصميمها وتحديد المعايير الأساسية التي يتم على أساسها منح المكافآت وذلك في ضوء ما حققه قسم التسويق في الشركات الزراعية والغذائية من أداء معين لتحقيق أهداف المستوى المطلوب ويعتمد منح الحوافز المادية للقوى العاملة في شركات التسويق الزراعي على الأسس التالية: الخطة السنوية للشركة، معدلات الأداء الجماعي والفردية، الشمولية بمعنى شمول نظام

الحوافز المادية لكافة القوى العاملة كل حسب جهده وطريقة عمله في الشركة وفي الحقيقة أن وضع نظام جيد للحوافز في شركات التسويق الزراعي والغذائي ينعكس أثره على سلوك القوى العاملة على مختلف هذه الفئات مما يجعل هذه القوى العاملة راغبة في رفع إنتاجيتها وزيادة أداء النشاط التسويقي للشركة، وبنفس الوقت تساهم في تحقيق أعلى زيادة ممكنة في الأجر. ولتحقيق ذلك كله يفضل ربط كل أنظمة الحوافز بشكل أو بآخر بإستراتيجية التسويق والإستراتيجية العامة للشركة.

4/ نظم الاتصالات: يعتبر نظام الاتصالات من النظم الداعمة لتنفيذ إستراتيجية التسويق وتحقيق أهدافها وتتلخص أهمية هذا النظام في تسهيل الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي للشركة أو ضمن قسم التسويق نفسه ويتضمن نظام الاتصالات تحديد الطرق والوسائل الملائمة للاتصال السليم، ومن الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية الاتصال بين المستويات الإدارية في الشركة ومدير دائرة التسويق استخدام الهيكل التنظيمي الذي يستعين باللجان ويقوم على تشكيل فريق عمل مكون من عدد من عدد الأعضاء في كل مستوى إداري بحيث يساهم في تحقيق الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

سابعاً/ وضع الترتيبات التنظيمية للإستراتيجية التسويقية (الصميدعي، 2007م) تهدف شركات التسويق الزراعي عموماً ومن خلال الدراسات التسويقية إلى دراسة نمط الاستهلاك للمنتجات الزراعية جنباً إلى جنب مع زيادة الأرباح وتقليل خسائر المزارعين وكما يلي:

أ- الإلتزام التنظيمي: إن شعور أعضاء التنظيم في قسم التسويق بالإلتزام نحو المنظمة يجعلهم يقبلون تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات والخطط المحلية والدولية التي تبدو أنها لصالح المنظمة، وبالتالي يعتبر الإلتزام التنظيمي أمراً هاماً في نجاح تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية. ولهذا ينبغي على مدير التسويق العمل على توليد الإلتزام التنظيمي لدى القوى العاملة لديه وذلك من خلال توضيح الأهداف التسويقية المراد تحقيقها وكيفية تحقيقها للقوى العاملة، وكذلك إيجاد البيئة الناجحة لخلق الإلتزام التنظيمي وتنميتها لتحقيق النتائج الإيجابية عند تنفيذ إستراتيجية التسويق.

ب- الثقافة التنظيمية: يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعتبر دعامة أساسية لإستراتيجيات المنظمة حيث أن تماشي الإستراتيجية وثقافة المنظمة يسهل عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية الموضوعية، كون الثقافة تلعب دوراً هاماً في المبادرة وتوجيه

الأحداث داخل منظمات التسويق الزراعي. كما تؤسس قواعد ترتبط بكيفية الاتصال بين القوى العاملة والقائمين به كما تعتبر الثقافة التنظيمية هي الموجه الأساسي الذي يوجه الأفراد نحو الوجهة السليمة في حال وجود صراع أو تعارض في المصالح. وبالتالي ينبغي على إدارة التسويق في شركات التسويق الزراعي وفي ظل الأزمة العالمية للغذاء أن تستفيد من الثقافة التنظيمية الموجودة لديها في تنظيم اتصالاتها التسويقية وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات مما يساهم في التنفيذ الفعال لإستراتيجية التسويق الخاصة بالشركة التي تم وضعها.

إن من مثل هذه الترتيبات ستؤثر حكماً على جودة الصادرات الزراعية خصوصاً فيما يتعلق بمعايير الجودة المعتمدة للتجارة الدولية خاصة وأن مستوى البيئة التسويقية في الأردن لا تزال غير كافية لتحقيق تلك المواصفات المطلوبة ولا سيما المتعلق منها بالتعبئة والتغليف.

3. الإطار التطبيقي:

فيما يلي سيتم تناول منهجية الدراسة التطبيقية من خلال مايلي:

-مصادر البيانات: بغرض تنفيذ الدراسة فقد تم الاعتماد على عدداً من الأساليب لجمع المعلومات والبيانات من خلال المصادر الثانوية المتمثلة بالكتب والمراجع والدوريات والبحوث ذات العلاقة بالموضوع، والمواقع الإلكترونية، كما تم الاعتماد على المصدر الأولي المتمثل بإستبانة الدراسة التي اعتبرت الأداة الرئيسية لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة المرتبطة بالفرضيات.

-مجتمع الدراسة والعينة: استهدفت هذه الدراسة مجموعة شركات مأمون البربر وقد تم اختيار عينة احتمالية عشوائية من الموظفين مقدارها (40) لتمثل مجتمع الدراسة.

-أسلوب تحليل البيانات: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وذلك من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، كما تم استخدام الانحدار المتعدد المتدرج واعتماداً على قيمة اختبار T واختبار F ومستوى المعنوية لهما (Sig.) فإنه تم اختبار العلاقة بين القرارات التسويقية ومجموعة المتغيرات المستقلة، كما تم استخدام واختبار الارتباط وذلك من أجل تحديد اتجاه العلاقة أو الأثر بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد جاء هذا التحليل انسجماً مع برنامج (SPSS) الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

أداة الدراسة: تم تصميم استبيان خاص لدراسة: وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على الدراسات والأدبيات التي عالجت هذا الموضوع، إذ احتوى الاستبيان على طلب من المشاركين إختيار إحداها أو بعضها لتحديد موقفهم بالموافقة أو عدم الموافقة أو عدم التأكد (محايد)، حيث صمم هذا الإستبيان للتعرف على النظرة الواقعة لمفهوم القرارات التسويقية في شركات ومن ثم التعرف على أهم المتغيرات المستخدمة لمساعدة الإدارة في أداء دورها في مجال تخطيط العملية التسويقية في مواجهة الأزمة المحددة وقد بلغ معدل الاستجابة (100%) وهو المعدل الذي يمثل الاستبانة التي أجري عليها التحليل بواقع (40) استبانة. وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert scale) ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة.

-وحدة التحليل: تمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة الأفراد المسؤولين عن إدارة الشركات واتخاذ القرارات التسويقية في الشركة والذي يمكن أن يكون مديراً للتسويق أو مديراً تجارياً أو أي مسمى آخر.

-ثبات أداة الدراسة: تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha) لقياس ثبات الأداة كما في الجدول رقم (1) وقد بلغت قيمة ألفا للمتغيرات التي تقيس المتغير التابع (0.87). أما قيمة ألفا (Alpha) للمتغيرات المستقلة فقد بلغت (0.77) وهي نسبة مقبولة إحصائياً. (Sekeran, 2000,1-20).

الجدول 01: تحليل الثبات

المتغيرات	قيمة ألفا Alpha
القرارات التسويقية	0.869
مجموع المتغيرات المستقلة	0.767
البيانات الإدارية المتبعة	0.801
القرارات الإستراتيجية	0.739
النمو والتطور الداخلي	0.709
قيادة السوق	0.828

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

وقد تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة وذلك لمعرفة مدى وجود ارتباط ذاتي

بين المتغيرات المستقلة (Multicollinarity)، حيث كانت قيمة (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10) وأن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقل (طشطوش، 2001م، 79-83).

-اختبار الفرضيات: يشير الجدول (2) إلى رفض الفرضية العدمية الأولى (HO1) المتعلقة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية وبين القرارات التسويقية في شركات مأمون البرير، حيث تشير نتائج الانحدار البسيط إلى أن قيمة (F) كانت تساوي (1.646) وبمستوى معنوية يساوي (0.000) ($0.05 < 0.000 = \text{Sig.}$) وهذا يعني أن السياسات الإدارية مجتمعة استطاعت أن تؤثر في القرارات التسويقية في شركات التسويق (0.511) من التباين واعتماداً على قيمة معامل الارتباط فقد كانت العلاقة بين السياسات الإدارية المتبعة والقرارات التسويقية في شركات التسويق علاقة طردية ($R = 0.75$) بحيث كلما زاد مستوى السياسات الإدارية المطبقة في هذه الشركات لمواجهة والحد من الأزمة العالمية للغذاء كلما أدى إلى زيادة الجودة في القرارات التسويقية لتلك الشركات. وفيما يتعلق باختبار الفرضية الثانية فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار في الجدول نفسه إلى عدم رفض الفرضية البديلة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية ($0.005 > 0.00 = \text{Sig.}$) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (HO2) بمعنى أنه يوجد أثر للقرارات الإستراتيجية على القرارات التسويقية للشركات عينها الدراسة وأن مقدار ما تم تفسيره من التباين في سرعة القرارات التسويقية وأثرها على الأرباح قد كان (0.608) ($R^2 = 0.608$)، وفي المقابل فقد تم قبول الفرضيتان الثالثة المتعلقة بالنمو والتطور الداخلي للشركات ($0.05 < 0.00 = \text{Sig.}$) والرابعة المتعلقة بقيادة السوق ($0.00 = \text{Sig.}$) ($0.05 <$ وهذا يعني وجود علاقة بين هذه المتغيرات وبين اتخاذ القرارات التسويقية).

جدول 02: تحليل اختبار الانحدار البسيط للمتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع

(القرارات التسويقية) بالشركات

القرار الإحصائي للفرضيات H ₀	T	F	B	R ²	R	معنوية P Sig	البيان الإحصائي
							المتغير المستقل
رفض H ₀₁	1.558	1.646	00,00	0.511	0.732	0.002	السياسات الإدارية المتبعة
رفض H ₀₂	3.977	4.067	00,00	0.608	0.755	0.00	القرارات الإستراتيجية

H ₀₃ رفض	4.408	6.919	00,00	0.652	0.801	0.001	النمو والتطور الداخلي
H ₀₃ رفض	3.976	4.008	00,00	0.680	0.814	0.00	قيادة السوق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

ولتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة التي فسرت التباين في جودة القرارات التسويقية في شركات مأمون البرير أشارت نتائج تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression analysis) في الجدول رقم (3) أن السياسات الإدارية المتبعة كانت أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع حيث فسرت ما نسبته 0.509 من التباين ($R^2=0.511$) تليها مباشرة القرارات الإستراتيجية نسبة (0.098) ($R^2 = 0.098$). ثم التطور والنمو الداخلي للشركة نسبة ($R_2 = 0.040$) (0.040) وأخيراً العوامل المتعلقة بقيادة السوق نسبته (0.030) ($R^2 = 0.030$).

جدول 03: تحليل اختبار الانحدار المتدرج والأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة وأثرها على

القرارات التسويقية بالشركات

التغير في R^2	قيمة R^2	قيمة R	البيان الإحصائي المتغير المستقل
0.509	0.511	0.732	السياسات الإدارية المتبعة
0.098	0.608	0.755	القرارات الإستراتيجية
0.040	0.652	0.801	النمو والتطور الداخلي
0.030	0.680	0.814	قيادة السوق

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

- مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية المتبعة وبين القرارات التسويقية المتبعة (الفرضية الأولى) وهذه تتفق مع جميع الدراسات النظرية ومن الأسباب التي تؤدي إلى ذلك، تراكم الخبرات الإدارية التي تؤثر على القوى العاملة وهي تؤثر على التخطيط المستقبلي الموجه بحيث يصبح هذا التخطيط مناسب للمزيج التسويقي مما يؤثر على تحسين الإنتاج إضافة إلى المقدرة المتواضعة في إتباع الأساليب العلمية في رسم السياسات التسويقية المناسبة خصوصاً لدى وكذلك تفعيل الاعتماد على البحوث التسويقية في دراسة المستهلك ودوافعه تجاه السلع.

وفيما يتعلق بالنمو والتطور الداخلي للشركات، فقد تبين وجود علاقة طردية وأثر إيجابي لهذا النمو والقرارات التسويقية، وعلى الرغم من شيوع التحالفات الإستراتيجية النسبية تبين هذه الشركات إلا أنها ليست ناجحة عالمياً، لأنها تعني فقدان بعض السيطرة وبالتالي عدم فهم الثقافة الاستهلاكية وصعوبة الانسجام والمواءمة بين الطرق التسويقية من دولة لأخرى. وهذه النظرة قد يكون مردها الاضطرابات العالمية في السوق المالية وفي زمن العولمة إضافة إلى استقرار العمالة في ظل ارتفاع الحالة العمالة الكلية بنسبة (7.32%) وكذلك انخفاض الأهمية النسبية للقطاع الإنتاجي المحدد وإسهامه في الناتج المحلي الإجمالي (GPR) (12%) للسودان. أما العلاقة بين قيادة السوق والقرارات التسويقية فقد كانت إيجابية، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار أن العناصر المؤثرة في قيادة السوق تختلف من شركة تسويق إلى أخرى وتختلف من دولة تواجه أزمة إلى أخرى وفقاً لعدد من الاعتبارات منها: النمو الاقتصادي، الطلب المحلي على السلع، استقرار الأسعار والسياسات المالية والنقدية والاستثمارية وكذلك ميزان المدفوعات والميزان التجاري وغيره من المؤشرات الاقتصادية، ومن أكثر العوامل التالية تأثيراً على قيادة السوق وبالتالي القرارات التسويقية للشركات عينة الدراسة: العلاقات التجارية، الشركات الإقليمية التي قد تنتسب إليها. وبما أن قيادة السوق لشركة ما تقاس بقدرتها على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى المعيشة للأفراد، فإن أهم المحددات التي تؤثر في هذه القدرة للقيادة هي معدل الصادرات من السلع، لما لذلك من أثر كبير في رفع معدل الدخل الفردي والاستهلاكي والحد من الأزمة والمعلومات التسويقية التي تهتم المنتج والمستهلك معاً خصوصاً إذا كانت هذه السلع ذات قيمة مضافة عالية بحيث تساهم في تحقيق مستوى معين أفضل ولهذا يقال إن تداعيات الأزمة متشابكة ولا تقل تعقيداً عن أسبابها.

4- خاتمة

من خلال الإطار النظري للدراسة والدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من خلال نقوم بتقديم الاقتراحات المناسبة وفق ما يلي:

- النتائج: ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

أ. أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

- ب. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات الإدارية وبين القرارات التسويقية في مجموعة شركات مأمون البرير وهذا يعني أن السياسات الإدارية مجتمعة استطاعت أن تؤثر في القرارات التسويقية في شركات وهي علاقة طردية. وأن السياسات الإدارية المتبعة كانت أكثر قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع بالدراسة. ومن الأسباب التي تؤدي إلى ذلك، تراكم الخبرات الإدارية التي تؤثر على القوى العاملة وهي تؤثر على التخطيط المستقبلي الموجه
- ج. أنه يوجد أثر للقرارات الاستراتيجية على القرارات التسويقية لمجموعة الشركات لعينة الدراسة.
- د. أن هناك أثر إيجابي لهذا التطور والنمو الداخلي وبين القرارات التسويقية في مجموعة شركات مأمون البرير.
- هـ. أن هناك أثر إحصائي إيجابي بين قيادة السوق وبين القرارات التسويقية في مجموعة شركات مأمون البرير.
- الاقتراحات: استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة، وفيما يلي أهم هذه التوصيات:
- أ. تفعيل القرارات التسويقية في شركات التسويق لما لها من أثر في دعم القرارات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية.
- ب. الاستثمار في الأصول الإنتاجية وضمانة لرأس مال المستثمر من ناحية ويوفر عائداً اقتصادياً مجزياً ويأمن المستهلكين.
- ج. زيادة المساعدات الموجهة لتنمية التسويق في المجالات المختلفة.
- د. التكتل الطوعي لشركات التسويق السلي المشابهة في السلع لتسويق منتجاتهم مجتمعة لزيادة قدرتهم التفاوضية والتسويقية والتمويلية في السوق.
- هـ. التأكيد على ضوء الأزمات المختلفة من أن تكون القرارات التسويقية في شركات التسويق ضمن بيئة تسويقية مناسبة حتى لا يكون هناك صعوبات أو تهديدات تواجه المسوقين أثناء نشاطهم التسويقي.

5. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- الأمين، ب. ا. (2017). دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، دراسة حالة على الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك القبة الجزائر. جامعة العربي بن مهيدي.
- التوم، م. ف. (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة على قطاع صناعة الأدوية الأردني. الأردن.
- السالم، م. س. (2005). اساسيات الإدارة الاستراتيجية . عمان، الأردن:: دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة اولي.
- الصمدي، م. ج. (2007). م. (استراتيجية التسويق. عمان. الأردن:: دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة اولي.
- حسين، ا. م. (2008). الطاقة الحيوية وأثرها على انتاج وتسويق الحاصلات الزراعية والتركيب المحصولي وكفاءة التسويق الزراعي والأمن الغذائي، أثر برامج إنتاج الوقود الحيوي والتغيرات المناخية على الأمن الغذائي .
- طلميه، (2003). م. (التحديات التسويقية التي تواجه المشروعات الصناعية الغذائية الصغيرة والمتوسطة، منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة – التحديات والآفاق المستقبلية، جامعة اليرموك، اربد تشرين ثاني . . جامعة اليرموك، اربد تشرين ثاني..
- عبيدات، م. (2005). التسويق الزراعي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الاولى.
- عربيات، س. (2008). الأمن الغذائي واعتبارات للزراعة العربية. ندوة الأمن الغذائي العربي في ظل التطورات الإقليمية والدولية بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الزراعية:مؤسسة شومان.
- علي، م. ا. (2001). المفهوم الحديث للتسويق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن. عمان، الأردن: دار اليسر للتوزيع، طبعة اولي.
- هاني، ا. (2002). تسويق الخدمات. عمان: دار وائل للنشر.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Crawford, I. M. (1997). *Agricultural and food marketing management*. Rome, Italy: FAO.
- Hamdan, M. H. (1997). Urban food distribution systems in Greater Amman, in *Retrospect and prospect, Regional seminar on present & Future prospects of urban food distribution system in the Near East Region Beirut 11-15 august*, (p. 6). Lebanon.
- Krider, R. (2002). barriers to the Advancement of Modern Food Retail Formats; Theory & Measurement . *Journal of Retailing*, v. 79 N. 4, 1-2.