

عنوان البحث

**دور الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية
بالتطبيق على شركة دال الغذائية (2014م-2019م)**

د. الناجي محمد عبدالرحيم محمد²

د. عبدالله ابراهيم أ بكر عبدالله¹

¹ أستاذ مساعد، إدارة أعمال، جامعة الجنيينة، السودان

² باحث علمي، السودان

HNSJ, 2022, 3(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj357>

تاريخ القبول: 2022/04/10م

تاريخ النشر: 2022/05/01م

المستخلص

تناولت الدراسة دور الإستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة دال الغذائية من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: ما هو دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات شركات المواد الغذائية السودانية؟ وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى قدرة الشركات على صياغة استراتيجيات تسويقية فاعلة ومرنة تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال أداء أفضل مقارنة مع المنافسين، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في شركات المواد الغذائية في السودان وتحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة والميزة التنافسية والكشف عن أثر الاستراتيجيات التسويقية لشركة دال الغذائية في تحقيق ميزة تنافسية من جهة نظر مديري الإدارات في هذه الشركة، وقد افترضت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية، وتفرعت منها عدد من الفرضيات لمعرفة العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تميل الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة بصورة مستمرة، تعمل الشركة على خفض التكاليف الإدارية لضمان المنافسة، تستخدم الشركة سياسة التمييز لمنتجاتها لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة، تتفرد الشركة بالإبتكار في تصميم المنتجات بالمقارنة مع المنافسين، تعمل الشركة على تطوير أساليب التسعير للإستجابة سريعاً لمتغيرات السوق بهدف زيادة حجم المبيعات، تمتلك الشركة شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافياً على مستوى الأسواق المستهدفة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: أن تعمل الشركة على خفض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج مقارنة بالشركات المنافسة دون الإخلال بجودة المنتج، علي الشركة أن تهدف إلى استراتيجية الإستخدام الأمثل للمواد الأولية، أن تقوم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال انخفاض نسبة المنتجات التالفة، أن تقوم الشركة بالعمل علي تمييز المنتج لخلق صورة ذهنية إيجابية لها لدى المستهلك.

RESEARCH TITLE**THE ROLE OF MARKETING STRATEGIES IN ACHIEVING
COMPETITIVE ADVANTAGE
Applied to Dal Food Company 2014 -2019****Abdallah Ibrahim Abakar Abdallah¹****Elnaji Mahmmmed Abdulrahim Mohammed²**¹ University of Elgeniena, Assistant Professor Management Section.² Scientific Researcher.HNSJ, 2022, 3(5); <https://doi.org/10.53796/hnsj357>**Published at 01/05/2022****Accepted at 10/04/2021****Abstract**

The study examined the role of marketing strategies in achieving the competitive advantage by applying to Dal Food Company through answering the main question: What is the role of marketing strategies in achieving the competitive advantage in the sectors of Sudanese food companies? The problem of the study was the extent of the companies' ability to formulate effective and flexible marketing strategies that help them achieve their goals through better performance compared to competitors. The study aimed to reveal the nature of the prevailing marketing strategies in food companies in Sudan and determine the relationship between the nature of the prevailing marketing strategies and the competitive advantage and revealing the impact of the marketing strategies of Dal Food Company in achieving a competitive advantage from the viewpoint of the managers of departments in this company. The study assumed that there is a statistically significant relationship between marketing strategies and competitive advantage, and a number of sub-hypotheses branched out to know the relationship, and the study used the descriptive analytical approach and the statistical approach. The study reached several results, including: The company tends to reduce direct industrial costs on a continuous basis, the company works to reduce administrative costs to ensure competition, the company uses a policy of discrimination for its products to ensure rapid response to changing demands, the company is unique in designing products in comparison to competitors, the company works To develop pricing methods to respond quickly to market variables with a view to increasing sales volumes, the company has a network of intermediaries spread geographically at the target market level. The study reached several recommendations, including: that the company should work to reduce the cost of materials used in production compared to competing companies without prejudice to product quality, the company should aim at the strategy for optimal use of raw materials, that the company reduce costs by reducing the percentage of damaged products, that The company is working on distinguishing the product to create a positive mental image of it for the consumer.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

مقدمة الدراسة:

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

على سبيل المثال نجد أن الهدف الأسمى لشركة دال الغذائية يتجسد في تحقيق معدل نمو سنوي في الدخل الأمر الذي يمثل هدفاً طموحاً للشركة يمكنهم من تحقيق عائدات مميزة، وتشتمل استراتيجيات دال الغذائية لتحقيق 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 وإشتدادها على صعيد البيئة العالمية، وزيادة المخاطر، وحالات عدم التأكد البيئي التي تواجهها منظمات الأعمال، وفي ذات الإطار إزدادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الإستثمار وإقتباس 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 بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بما تمثله من فرض وتهديدات (Opportunities and Threats) وانسجماً مع واقع المنظمة وظروفها بما تملك من مجالات قوة (Strengths) وما تعانيه من مجالات ضعف (Weaknesses) إذ تهدف الإدارة الاستراتيجية بفكرها إلى إنارة الطريق أمام المديرين لصنع القرارات الاستراتيجية المناسبة.

مشكلة الدراسة :

تواجه شركات إنتاج المواد الغذائية في السودان منافسة شديدة في السوق المحلي وكذلك تتعرض للعديد من المتاعب التي تهدد مستقبلها، فمن ناحية أخذت شركات إنتاج المواد الغذائية بالتزايد في السوق مما شكل اكتظاظاً في السوق المحلي، ومن ناحية أخرى نشأت صناعة منتجات غذائية متقدمة في الأسواق العربية مما أدى إلى زيادة حجم المنافسة في الداخل والخارج. مشكلة الدراسة تبلورت في أن السوق السوداني أصبح مفتوحاً أمام أي منتج غذائي عربي وأجنبي بغض النظر عن وجود البديل المحلي ام لا، وأصبحت المنتجات الغذائية السودانية تعيش في منافسة مستمرة مع المنتجات الغذائية الأجنبية المدعمة باسماء تجارية عالمية وجودة عالية وتتجهها شركات عالمية لها القدرة على غزو أي سوق في العالم وإحتلال الصدارة فيه لما تمتلكه هذه الشركات من موارد مالية.

أسئلة الدراسة :

ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات شركات المواد الغذائية السودانية ؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تعرف هذه الشركات أهمية تطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية ؟
- 2- كيف تستطيع هذه الشركات خلق ميزة تنافسية من خلال تبنيها إستراتيجية تسويقية واضحة المعالم وفعالة؟
- 3- ما هي الأسس الواجب مراعاتها عند وضع إستراتيجية تسويقية واضحة ؟
- 4- إذا كانت الاستراتيجيات التسويقية من أهم ركائز الشركة فكيف يمكنها أن تحقق ميزة تنافسية في السوق من خلالها

أهداف الدراسة:

- 1-الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في شركات المواد الغذائية في السودان.
- 2- تحديد العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة والميزة التنافسية .
- 3- الكشف عن أثر الاستراتيجيات التسويقية لشركة دال للمواد الغذائية في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر مديري الإدارات في هذه الشركة.

4- تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية وتفاذي الإخفاقات التي قد تتعرض لها المنظمة.

5- العمل على تحسين المنتج أو الخدمة والإستفادة من فرص المستقبل.

أهمية الدراسة:

1- يشهد قطاع الصناعات الغذائية في السودان تطورات غير مسبوقة نتيجة للإنتفاخ الاقتصادي الذي شهده السودان في الفترة الأخيرة حيث يعيش هذا القطاع في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة والمنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والعالمية، وتعتبر الصناعة الغذائية في السودان من الصناعات الرئيسية التي تغذي الأسواق المحلية وتساهم في تشغيل العديد من الكوادر الفنية والأيدي العاملة، عليه لا بد من إلقاء الضوء على هذا القطاع من أجل ضمان استمراريته وتطوره.

2- تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى تبنى الجودة والبحث والتطوير وتلبية حاجات العملاء والإهتمام بالموارد البشرية في الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة وأثرها في تحقيق الخطط التنافسية من خلال انعكاس ذلك على مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة في (الحصة السوقية وحجم المبيعات والجودة).

3- من المؤمل أن تخرج هذه الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تدعم القدرة التنافسية لشركات المواد الغذائية السودانية.

فرضيات الدراسة:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية.

الفرضية الفرعية :

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التكلفة الأقل والحصة السوقية في شركة دال الغذائية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية : شركة دال الغذائية ، ولاية الخرطوم.

الحدود الزمانية : 2014م - 2019م

الحدود البشرية: مدراء الإدارات والنواب ورؤساء الأقسام والموظفين.

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحالية قياس دور الإستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية في شركة دال الغذائية دون غيرها من المتغيرات الأخرى التي قد يكون لها تأثير على المتغير التابع (الميزة التنافسية).

مصادر جمع بيانات الدراسة:

المصادر الأولية: الإستبانة ، المقابلة ، الملاحظة.

المصادر الثانوية: من خلال الكتب والدوريات، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير، وورش العمل والإنترنت.

منهجية الدراسة: - المنهج الوصفي التحليلي، المنهج الإحصائي.

ثانيا : الدراسات السابقة :

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة نذكر منها:

1/ دراسة : (هاشم ، 2005م) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على رضا الزبائن بشركات الإتصالات من خلال دراسة الأهداف التسويقية المراد تحقيقها بالتركيز على المشتركين، وتركزت مشكلة الدراسة في مدى إهتمام شركات الإتصالات بصياغة الاستراتيجيات التسويقية ومدى إهتمامها بمراكز خدمات المشتركين وتربيتها وتطويرها، وتوصلت الدراسة لنتائج منها ضعف كفاءة الاستراتيجيات التسويقية التي إنتهجتها الشركة خلال فترة الدراسة، والتي ساهمت بشكل كبير في التدهور الواضح في مستوى رضا المشتركين، إهمال إدارة الشركة في بداياتها لأنشطة التسويق نظراً لعدم وجود منافس لها، مما أدى إلى الزيادة المضطربة في عدد الهواتف المسحوبة والموقوفة عن الخدمة وانخفاض حجم الحركة بمعدلات كبيرة، عدم وجود تخطيط استراتيجي وسياسات فاعلة أدى بدوره إلى فشل الحملات التسويقية، هذا بالإضافة إلى عدم وجود أنظمة مرنة للتسعير والتعريف وطول ربط إجراءات الإشتراك في الخدمات وتأخر إجراءات صيانة الأعطال بالإضافة إلى الإزدحام في نوافذ مراكز الخدمات وسط التعامل مع المشتركين، كما أثبتت الدراسة أن مفعول تقنية الهاتف السيار قد ساهمت بشكل مباشر في تقليل أهمية الهاتف الثابت وبالأخص الشرائح السكنية، كما قلل

استجابة المشتركين عموماً للحوافز التسويقية، وبالرغم من الضعف العام في السياسات والاستراتيجيات التسويقية للشركة، إلا أن هناك بعض النقاط الجيدة التي تمثلت في الإنشاء الجيد للخدمات مع توفير مستوى عالي من الجودة، ويتناسب مواقع تقديم الخدمات مع مواقع أغلب المشتركين والمستفيدين، وقد أوصت الدراسة بأهمية أن تحدد إدارة الشركة الهدف أو الأهداف التسويقية المراد تحقيقها لكل مرحلة وفق المعايير السليمة، التركيز على رضا المشتركين من خلال إعادة النظر في سياسات التسعير الحالية ووضع أنظمة مرنة تتناسب مع كافة المشتركين، الإهتمام بمراكز خدمات المشتركين وتطويرها وترقيتها وتقليل فترة التركيب وصيانة الأعطال وتبسيط الفاتوره شكلاً ومضموناً، وعدم إضافة رسوم أخرى على الإشتراك الشهري إلا بموافقته.

2/ دراسة : (صالح ، 2016م):

تناولت هذه الدراسة أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الأعمال من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: هل هناك علاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الأعمال؟ وتمثلت مشكلة الدراسة في مدى قدرة منظمات الأعمال على صياغة استراتيجيات تسويقية فاعلة ومرنة تساعد على تحقيق أهدافها من خلال أداء أفضل مقارنة مع المنافسين في ظل التغيرات البيئية المتسارعة نتيجة للتحويلات العالمية، وقد افترضت الدراسة عدداً من الفرضيات تناولت العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الأعمال ونظم المعلومات التسويقية وتفرعت منها عدداً من الفرضيات لمعرفة العلاقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت برنامج لتحليل ومعالجة بيانات الإستهيبان بالإضافة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار كرونباخ ألفا ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة شركات جيا الصناعية، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الأعمال فيما يتعلق بإستراتيجيات المنتج والترويج والتوزيع وعدم وجود علاقة مع استراتيجية التسعير، وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية ونظم المعلومات التسويقية فيما يتعلق بإستراتيجيات المنتج والترويج وعدم وجود علاقة مع استراتيجية التسعير والتوزيع، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات التسويقية وأداء منظمات الأعمال، وجود علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وأداء منظمات الأعمال في ظل وجود نظم المعلومات التسويقية كمتغير وسيط، وبناءاً على هذه النتائج توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها: ترفيع قسم دراسات السوق بالشركة إلى إدارة عامة لنظم المعلومات التسويقية، وكذلك أقسام الإتصالات التسويقية إلى إدارات لنظم المعلومات التسويقية وتحديث المعلومات التسويقية دورياً مع إلتزام الإدارة العليا بإستخدام مخرجات نظم المعلومات التسويقية في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وتوفير معينات العمل لهذه الإدارات حتى تؤدي دورها على الوجه الأكمل، الإبتكار والتطوير والتحسين المستمر في المنتجات بتقديم أفكار متجددة في الإنتاج والتسويق لتحقيق قبول وولاء المستهلك وإعادة النظر في الاستراتيجية الترويجية للشركة من حيث العناصر والمحتوى والوسائل بما يخدم أهداف الشركة في بناء صورة ذهنية إيجابية عن الشركة ومنتجاتها مقارنة مع المنافسين، التحكم في التكاليف الإنتاجية والتسويقية وحسن إدارتها لضمان تقديم سعر تنافسي وتقديم تسهيلات بيعية وعروض موسمية وإشراك رجال البيع في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية وزيادة مراكز التوزيع بالخرطوم والولايات وإفتتاح مكاتب تجارية لتقوية العلاقات التجارية مع دول الجوار، والتعاون والشراكة مع الشركات التي تعمل في المجال للإستفادة من امكانياتها بما يخدم المصلحة المشتركة، الإهتمام بالموارد البشرية بالشركة وتحقيق الأمان الوظيفي لهم من خلال تقديم مزايا وظيفية مادية وعينية أفضل وإستقطاب الكفاءات المؤهلة والعمل على رفع قدراتهم بالتدريب لضمان المنافسة وتجويد الأداء.

3/ دراسة : (عرفة، 2014م):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الخصائص السلوكية للمستهلك ومعرفة طبيعة وأسباب ومتغيرات هذا السلوك، كذلك حاولت هذه الدراسة توضيح أهمية دراسة العوامل الداخلية من (إدراك ودوافع وتعلم) والعوامل الخارجية (الإجتماعية والإقتصادية والثقافية) ومعرفة أثر ذلك علي الفرص التسويقية التي يمكن أن تتاح أمام منظمات الاعمال، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي والتحليلي القائم بهذه الدراسة، تبرز مشكلة هذا البحث في صعوبة التعرف على تلك العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك من حيث تعقدها وتجددها وتباينها وتداخلها جميعاً في التأثير علي سلوك المستهلك واعتماداً علي مشكلة الدراسة وأهدافها تمت صياغة الفرضيات الآتية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة بالخصائص الداخلية المؤثرة علي سلوك المستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، هناك

علاقته ذات دلالة احصائية بين المعرفة بالخصائص الخارجية المؤثرة على سلوك المستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين معرفة مستوى التسويق بالخصائص السلوكية للمستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، المزيج التسويقي يمثل العلاقة بين سلوك المستهلك والفرص التسويقية المتاحة أمام الشركة محل الدراسة، وخرجت هذه الدراسة بعدة نتائج أهمها: يسهم التقدم التكنولوجي في مجال المعلومات في إتاحة العديد من الفرص أمام منظمات الأعمال، حيث يساعد في تقديم منتجات جديدة وإختراق أسواق جديدة، ان الفرص التسويقية يمكن أن تكون من خلال التمييز من جميع عناصر المزيج التسويقي المختلفة (المنتج، الترويج، التسعير، التوزيع)، ان المعرفة الجيدة بالخصائص السلوكية للمستهلك تسهم في وضع استراتيجيات تسويقية وترويجية تحقق من خلالها منظمات الأعمال مزايا تنافسية هائلة، وقد خرجت هذه الرسالة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الإهتمام ببحوث التسويق وخاصة بحوث الإعلان وبعوث المستهلكين وإنشاء إدارات متخصصة في هذا المجال داخل منظمات الأعمال، تدريب مدراء التسويق بمنظمات الأعمال بهدف زيادة معرفتهم بالعوامل المؤثرة على سلوك المستهلك والسوق ومداهم بالطرق والأساليب الحديثة التي يمكن استخدامها في هذا المجال، ضرورة التوجه نحو التسويق الإلكتروني والإستفادة من المزايا والفرص التي يمكن ان يتيحها هذا الأمر، لابد من الإهتمام ببحوث دوافع الشراء وضرورة استخدام خبراء علم النفس للقيام بهذه البحوث والإستفادة من تجاربهم وخبراتهم في التعرف على هذه الدوافع، توجيه نظر منظمات الاعمال نحو أهمية البحوث والتطوير التي يمكن أن تشمل جميع متغيرات المزيج التسويقي .

4/ دراسة : (عبد الرازيق، 2006م):

اهتم هذا البحث بدراسة أثر الاستراتيجيات والسياسات التسويقية على أداء شركة الخطوط الجوية السودانية ومعالجة الظواهر السالبة التي تمثلت في ان عدم توفر السياسات التسويقية الفعالة يتسبب في عدم تطوير شركة الخطوط الجوية السودانية في السوق العالمية للطيران، تعاني شركة الخطوط الجوية السودانية من عدم استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي الحديث، مما يؤدي إلى عدم تحديث السياسات المتعلقة بعمل شركة الخطوط الجوية السودانية من النواحي التسويقية والتمويلية وفتح خطوط جديدة للمساهمة في النقل، ان عدم إمداد الشركة بالكفاءات وتدريبها يؤدي إلى عدم تطوير أداء شركة الخطوط الجوية السودانية لمواكبة السوق العالمية للطيران وتخفيض تكلفة التشغيل، ان عدم توفر الرقابة على السياسات التسويقية والتمويلية يحقق عدم مواكبة ومواجهة الشركة للتغيرات البيئية التي تحدث في السوق العالمية للطيران ، ولذلك يهدف البحث الي إختبار الفروض الآتية: توفر السياسات التسويقية الفعالة يحقق تطوير شركة الخطوط الجوية في السوق العالمية للطيران، ان عدم توفر التخطيط الاستراتيجي يعيق تحديث السياسات المتعلقة بعمل شركة الخطوط الجوية السودانية من النواحي التسويقية والتمويلية وفتح خطوط جديده والمساهمة في النقل، تدريب موظفي التسويق والمبيعات يحقق تطوير أداء شركة الخطوط الجوية السودانية لمواكبة التطورات في السوق العالمية للطيران وتخفيض تكلفة التشغيل ، ان عدم الإهتمام بنتائج الرقابة على السياسات التسويقية لا يحقق مواكبة الشركة للتغيرات البيئية التي تحدث في السوق العالمية للطيران، ولقد خلصت هذه الدراسة الي نتائج أهمها: علي الرغم من توفر السياسات التسويقية والبيعية لشركة الخطوط الجوية السودانية في كل من خدماتها ومنافذ توزيعها وطرق تسعيرها الي هذه الخدمات وطرق الترويج التي تتبعها ، ودرجة اهتمامها بالبيئة التي تقدم فيها هذه الخدمات ودرجة الإهتمام بالموظفين الذين يقومون بتقديم هذه الخدمات كذلك الاجراءات المتبعه في هذه الخدمات، إلا أن هناك بعض الجوانب السالبة قد ظهرت عند تحليل الجداول الخاصة بإثبات الفروض العلمية للبحث ومن أهم النتائج: تأثرت شركة الخطوط الجوية السودانية كثيراً بالحصار الاقتصادي المفروض على السودان منذ عام 1997 وبخاصة في شراء الطائرات وقطع الغيار، ليس لهذه الشركة الأسطول الذي يغطي كل التزاماتها من الطائرات ومعظمها يستأجر مع أطقمه، مما شكل عبء ثقيل في تكاليف التشغيل ولقد تحسن الوضع نسبياً خلال العام 2005م ولكنه لم يصل إلى مستوي المنافسين بعد، عانت هذه الشركة من ترهل في العمالة خلال الفترة السابقة مع قلة اسطولها من الطائرات وذلك ناتج من الترهل في الهيكل الإداري ، وبعد الهيكلة أصبح الوضع مناسباً من جهة العمالة ولكن دمج الهيكل الإداري بصورة مخلة خاصة في قسم التسويق والمبيعات فمثلاً كانت بقسم الحجز والمبيعات أكثر من 13 وحدة اختصرت بعد إعادة الهيكلة الي وحدتان فقط، ليس لهذه الشركة خطط استراتيجية طويلة الأجل بل خطط عمل قصيرة الأجل تتراوح بين السنة والأربعة سنوات، كما أن هذه الخطط غير معروفة لمعظم العاملين في الشركة، الهيكل التنظيمي والإداري بالشركة غير مرن وليس هنالك معايير في إختيار من يشغلون الوظائف الادارية في الهيكل الإداري أو من ينقلون لشغل

وظيفة مدير في المحطات الخارجية، معظم العاملين بالشركة غير راضين من عدم وجود نظام للترقي الوظيفي، ليس هناك تدريب خارج السودان كافي لموظفي التسويق والمبيعات، يحتاج مديرو المحطات الداخلية والخارجية كذلك العاملين بمجال التسويق والمبيعات الي تأهيل اكثر في مجال التسويق والعمل في اسواق عالمية شديدة المنافسة، ومن التوصيات: تحديد رؤية مستقبلية شاملة وواضحة لوضع خطة طويلة الأجل تغطي فترة العشرين سنة القادمة وتتضمن هذه الخطة مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التنموية، يعمل علي تنفيذها من خلال خطط خماسية تتفرع منها خطط سنوية ومتابعة ودراسة الإنحرافات فيها والعمل علي تصحيحها وأن تكون هذه الخطط معروفة للعاملين في الشركة خاصة الخطط السنوية والشهرية.

5/ دراسة : (نصير، 2013م):

تكتسب أهمية الدراسة من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق المصرفي الاستراتيجي لتعميق موضوعية فلسفة التسويق الحديثة وفقاً لمضامين الإدارة الاستراتيجية في المصارف التجارية الليبية، تهدف هذه الدراسة الي قياس أثر تطبيق استراتيجيات التسويق المصرفي (الهجومية والدفاعية والعقلانية) علي الأداء المصرفي وقياس تطبيق استراتيجيات الأسواق المستهدفة (الموحدة والمتنوعة والمركزه)، ومدى ملائمة تطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي لها. كذلك تصميم نموذج مقترح للدراسة يوضح التسعير الاستراتيجي وآلية العمل وأدلة إرشادية لإدارة التسويق المصرفي من أجل أداء مصرفي ناجح، أثارت هذه الدراسة بعض التساؤلات التالية: هل تعتمد المصارف موضوع الدراسة الأسلوب العلمي والتفكير الاستراتيجي في تجسيد موضوعية فلسفة التسويق المصرفي الحديث وفقاً لمضامين الإدارة الاستراتيجية؟ هل يوجد اختلاف بين الخصائص الشخصية لمدرء المصارف إزاء تجسيد موضوعية فلسفة التسويق المصرفي الحديث في المصارف موضوع الدراسة؟ هل يؤدي تطبيق الاستراتيجيات التسويقية (الهجومية والدفاعية والعقلانية) إلى أداء مصرفي ناجح؟ ماهي الاستراتيجيات التي تتبعها إدارات المصارف التجارية الليبية في إستهداف أسواقها ومدى إنسجام استراتيجيات المزيج التسويقي لها؟، وهل تحقق تلك المصارف رضا الزبائن عن أداء تلك المصارف؟ ولتحقيق أهداف الدراسة اختبرت بالفرضيات الآتية: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية التسويقية (الهجومية والدفاعية والعقلانية) وكفاءة وفعالية الأداء المصرفي، توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات السوق المستهدف وتطبيق استراتيجيات المزيج التسويقي بالمصارف موضوع الدراسة، يؤدي أداء المصارف موضوع الدراسة إلى تحقيق رضا الزبائن من خلال ممارسات المزيج التسويقي، اعتمد الباحث في هذه الدراسة علي المنهج (الوصفي التحليلي) لجمع البيانات الأولية والثانوية، وإنجاز الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، وأجريت الدراسة الاستطلاعية بعد أن تم تحديد 42 مصرفاً تتضمن موضوع الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة الرئيسي المؤلف من ثلاث فئات هي (73 مدير، 337 موظف، و317 للزبائن) تم اختبار ثبات وصدق متغيراتها، إجريت الدراسة الميدانية الرئيسية، وتم الحصول على النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات وذلك بإستخدام التقنيات الاحصائية وفقاً لبرنامج (spss) البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية، توصل الباحث إلى أهم الاستنتاجات التالية: وجود علاقة تأثيرية معنوية بين ترسيخ موضوعية (فلسفة التسويق المصرفي الحديث) على كفاءة وفعالية الأداء المصرفي، وجود علاقة تأثير معنوية بين تطبيق استراتيجيات التسويق (الهجومية والدفاعية والعقلانية) على كفاءة وفعالية أداء المصارف التجارية الليبية، عدم وجود علاقة تأثيرية بين تطبيق استراتيجيات إستهداف السوق وممارسات استراتيجيات المزيج التسويقي المصرفي ما عدا استراتيجية التسويق المصرفي الموحدة، يؤدي أداء المصارف التجارية الليبية إلى تحقيق رضا الزبائن، وأوصت الدراسة بإستحداث وحدة التخطيط الاستراتيجي ضمن الهيكل التنظيمي للمصرف، دعوة إلى المصارف موضوع الدراسة للتعرف علي مسارات نموذج الدراسة والاستفادة منه وتعميمه على بيئة المصارف التجارية الليبية والذي تضمن أنماط استراتيجيات التسويق المصرفية، الإهتمام بتجزئة السوق وفق أسس علمية تتناسب مع السوق المصرفي الليبي وتشكيله المزيج التسويقي، الإهتمام بعناصر المزيج التسويقي المصرفي وملائمتها مع استراتيجيات الأسواق المستهدفة ومع معطيات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج المصرفي، توصيف مقاييس الكفاءة والفعالية ومؤشراتها كما ونوعاً وزمناً.

6/ دراسة : (أمين، 2017م):

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية: هل توجد علاقة بين التسعير والميزة التنافسية؟ هل هناك علاقة بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة في الشركات الصناعية؟ هل هناك علاقة بين أساليب التكاليف الحديثة على التسعير والميزة التنافسية؟ اهتمت الدراسة بالربط بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية في ظل خصائص البيئة

الصناعية الحديثة والمتغيرات الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسعير والميزة التنافسية، الإهتمام بدراسة العلاقة بين التسعير وأساليب التكاليف الحديثة في الشركات الصناعية، معرفة العلاقة بين أساليب التكاليف الحديثة على التسعير والميزة التنافسية، اختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: (هناك علاقة ايجابية بين التسعير والميزة التنافسية وتتفرع منها الفرضية التالية: هناك علاقة بين التسعير و(التكلفة والحصة السوقية)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم إختبار بيانات الدراسة من واقع بيانات الدراسة الميدانية والتي تم جمعها عبر (208) إستبانة بنسبة إستجابة بلغت (70%) من جملة الإستبانة الموزعة، وتم إختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية وإعتمادية الأبعاد عن طريق إستخدام SEM AMOS، اسلوب تحليل المسار (نموذج المعادلة البنائية) لقياس هيكل النموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: يؤدي إستخدام الإنتاج في الوقت المحدد من خلال تخفيض حجم المخزون وتلبية طلبات الزبون أول بأول إلى تحقيق الميزة التنافسية، قيام بعض الشركات بتحديد أسعار بيع منتجاتها بأقل من أسعار بيع المنافسين للسيطرة على سوق المنافسة، تقوم الشركات الصناعية بتحديد سعر البيع بالإعتماد على سعر بيع العام السابق، تهتم الشركات الصناعية بتحسين كفاءة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج، والسعي لإستبدال الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، قيام الشركات الصناعية بتخفيض تكاليف الإنتاج حتى تستطيع تحقيق الميزة التنافسية، الإهتمام بدراسة أساليب التكاليف الحديثة يؤدي إلى الوصول إلى السعر المناسب الذي يحقق الميزة التنافسية، أوصت الدراسة بالإهتمام بعملية تسعير المنتجات حتى تحجز الشركة موقعا مناسباً في سوق المنافسة، إستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والإهتمام بالأنشطة التي تضيف قيمة، الإهتمام بجودة المنتجات إذا أرادت الشركة المحافظة على الريادة في سوق المنافسة، التركيز في الحصول على منتجات سليمة من دون عيوب من المرة الأولى، والسعي الى تخفيض حجم المخزون، وإلزام الموردين بمواعيد التسليم.

7/ دراسة : (حمزة ، 2018م):

هدف هذا البحث إلى دراسة دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية خلال الفترة من 2006-2014 باستخدام نموذج مغلف البيانات حيث تمت الدراسة على ثماني مجاميع بترولية مع الإشارة إلى البيئة المحلية، تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية: كيف يساهم نشاط البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية؟ وهل مستوى إهتمام المؤسسات البترولية المحلية منها أو الأجنبية بنشاط البحث والتطوير يساعدها على إكتساب مزايا تنافسية ؟ للوصول إلى هدف الدراسة تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعد في الإجابة على الإشكال المطروح: تكتسب المؤسسة البترولية ميزة تنافسية بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات بأقل التكاليف، يمكن القيام بنشاط البحث والتطوير بمعزل عن محيط المؤسسة وبيئتها، يؤدي البحث والتطوير إلى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة البترولية، تعتبر وظيفة البحث والتطوير إطار مهما في تطوير نشاطات المؤسسات البترولية، يعد البحث والتطوير أحد الاستراتيجيات المستعملة لتطوير المستوى التكنولوجي للمؤسسات البترولية، وفرت الحكومة الجزائرية مناخ مناسب للبحث والتطوير للمؤسسات البترولية الوطنية، تولى المؤسسات البترولية الوطنية أهمية بالغة لوظيفة البحث والتطوير بغية تطوير نشاطاتها الاقتصادية، تم التوصل إلى مجموعة نتائج أهمها: من خلال مخرجات نموذج مغلف البيانات ، تبين أنه توجد ثلاث مؤسسات من أصل ثماني تمتاز بالكفاءة التامة ، أي أن معدل الحجمية بلغ 100% وهو ما يفسر كفاءة هذه المؤسسات وتطورها من خلال تميزها عن بقية المنافسين، أما المؤسسات الأخرى فيجب عليها إما إنقاص حجم المدخلات والمتمثل في نفقات البحث والتطوير وتكاليف الإنتاج والتصنيع أو زيادة حجم المخرجات والمتمثل في رقم الأعمال وحجم الانتاج .

8/ دراسة: (علي عباس، 2013م):

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت المعاصرة تحتاج إلى بناء وإملاك الميزة التنافسية بإستمرار وهي عملية صعبة، من الناحية النظرية يمكن إمتلاك الميزة التنافسية بممارسة الإدارة الاستراتيجية لتطوير القدرات التسويقية عبر الاستراتيجيات التسويقية إلا أنه عمليا توجد دراسات قليلة إختبرت علاقة نظرية الإدارة الاستراتيجية بأداء المنشأة، كما لا توجد أدلة كافية لدعم نظرية الموارد كطريق لبناء ميزة تنافسية، أيضا ليس هنالك فهم كاف لكيفية توظيف الموارد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية من جانب والاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية من جانب آخر، كذلك هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية، كما هدفت الدراسة إلى إختبار توسط الاستراتيجيات التسويقية للعلاقة بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها محاولة للمساهمة في تكملة جهود الباحثين الذين سعا

إلى ملء فراغ في نظرية الموارد يتعلق بمصدر الإختلاف في الأداء، ونادوا بإجراء دراسات مستقبلية في دول مختلفة وفي صناعات متعددة، كما أن تحديد أكثر الاستراتيجيات التسويقية أهمية في تحقيق الميزة التنافسية سيجعل الممارسين ومتخذي القرار في موقف قوي لتحسين منافستهم عالميا، وذلك بالفهم العميق للموارد ذات العلاقة باستراتيجيات تسويقية محددة تحقق ميزة تنافسية، نصت الفرضية الأولى للدراسة بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية، كما نصت الفرضية الثانية بوجود علاقة إيجابية بين ممارسة الإدارة الاستراتيجية والاستراتيجيات التسويقية، بينما نصت الفرضية الثالثة بوجود علاقة إيجابية بين الاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية، تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة استبانة، توصلت الدراسة إلى صحة جميع الفرضيات الرئيسية وعدم صحة بعض الفرضيات المشتقة للفرضية الثالثة والرابعة، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات المبحوثة تمارس الخطوات الأولى لممارسة الإدارة الاستراتيجية، وأن الاستراتيجيات التسويقية تؤثر على أبعاد الميزة التنافسية بقدر غير متساو، أوصت الدراسة بأن تمارس الشركات المبحوثة جميع خطوات الإدارة الاستراتيجية في كل المستويات الإدارية، وأن تركز على تطوير المنتجات والتكنولوجيا وإدارة معلومات السوق للتميز في الصناعة، أيضا اقترحت الدراسة على الباحثين أن يقوموا بإجراء دراسات مستقبلية متعلقة بموضوع الدراسة لتغطية جوانب القصور فيها.

9/ دراسة: (إشراقه ، 2018م):

تناولت الدراسة أثر تطبيق معايير الجودة على الأداء التسويقي متمثلة في مجموعة من المنشآت الصناعية للمواد الغذائية في ولاية الخرطوم بحيث هدفت الدراسة إلى توضيح دور تطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها في ترقية الأداء التسويقي ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه من خلال العمليات التسويقية، وقد حققت هذه الدراسة جميع فرضيات الدراسة ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية في المجال الخاص في السودان يلعب دورا كبيرا في نجاح العملية التسويقية كما أن لتطبيق معايير الجودة الشاملة الدور الكبير في تحسين الميزة التنافسية للمنشآت، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها الإهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وتدريب العاملين عليها ودعم الإدارة العليا والإهتمام ببحوث التسويق والعملاء ورغبتهم للإثراء بالأداء التسويقي وزيادة الميزة التنافسية لهذه المنشآت.

10/ دراسة : (جميلة ، 2019م):

تناولت هذه الدراسة أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على شركات معاوية البربر للمنتجات الغذائية، وتمثلت مشكلة الدراسة في محدودية الفرص السوقية مع وجود عدد لا محدود من الشركات المتنافسة على تلك الفرص، مع عدم إلمام تلك الشركات بالآلية الصحية التي تمكنها من الإستفادة من تلك الفرص والمتمثلة في إمتلاك تلك الشركات للميزة التنافسية الفريدة التي تمنحها الأفضلية في الإستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق بشكل أفضل من قدرة المنافسين على ذلك، وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي ما هو أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية؟ وتتبع أهمية الدراسة في إختيار الموضوع، ورفد المكتبة السودانية بالمزيد من الدراسات، دراسة تطبيقية موسعة على واحدة من أكبر منظمات القطاع الصناعي في البلاد مما يجعل نتائجه أقرب للواقع، وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية ومن ثم تقديم مقترحات تساعد الإدارة العليا في تحسين استفادتها من الفرص التسويقية، ونصت الدراسة على عدة فرضيات: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة التكلفة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الخدمة وتحقيق الفرص التسويقية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ميزة الصورة الذهنية وتحقيق الفرص التسويقية تم اختبار صحتها، واتبعت الدراسة المنهج المنبع في هذا البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك المنهج التاريخي (الوثائقي) لنتبع الظاهرة، بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ميزة التكلفة الأقل التي تحققها مجموعة معاوية البربر تؤثر إيجابيا في تحقيق الفرص التسويقية، كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: أنه على شركة معاوية البربر الإستمرار في البحث عن أساليب إنتاجية ذات تكلفة أقل مع تدعيم استراتيجياتها الحالية الخاصة بتخفيض التكاليف لتتمكن من تحقيق استفادة أكبر من الفرص التسويقية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

ان الدراسات السابقة تشكل أرضية فكرية جيدة تساعد في التعرف على موضوع الدراسة الحالية (الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية)، وقد جاءت هذه الدراسة الحالية ملائمة لتوجهات الدراسات السابقة إلا أنها تختص في دراسة ومعرفة دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية في شركة دال الغذائية كعينة مختارة من شركات إنتاج وتسويق المواد الغذائية بالسودان.

من حيث بيئة الدراسة:

لقد اجريت أغلب الدراسات السابقة في أماكن مختلفة فمنها من كان بالسودان أو ببلدان أخرى مختلفة، وكذلك كانت معظمها مطبقة على مؤسسات كبيرة سواء أن كانت خاصة أو عامة، كما أن بعضها يقدم سلع خدمية والآخر يقدم سلع إنتاجية.

من حيث الهدف من الدراسة:

يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من خلال هدفه إلى معرفة دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية بالإضافة إلى الاختلاف في الحالة العملية ومجال التطبيق، ورغم ذلك فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (هاشم عثمان، 2005م) و(صالح محمود، 2006م) و(عرفه عثمان، 2014م) و(عبدالرازق أحمد، 2006م) و(نصير محمد، 2013م) في تناول موضوع الاستراتيجيات التسويقية، وكذلك اتفقت مع دراسة (أمين فضل الله، 2017م) و(حمزة بن الزين، 2018م) و(علي عباس، 2013م) و(إشراقه عوض، 2018م) في تناول موضوع الميزة التنافسية.

أهم ما استفاده الباحثان من الدراسات السابقة:

- 1- وفرت الدراسات السابقة إطارا علميا للباحثان مكنهما من الإطلاع وتكوين فكرة بحثية جيدة وعميقة عن موضوع الاستراتيجيات التسويقية وكذلك أداء المنظمات للحصول على الميزة التنافسية.
- 2- ساعدت الدراسات السابقة على توسيع مدارك الباحث من خلال الإطلاع على المناهج المتبعة في البحث العلمي للدراسات السابقة وأساليب التحليل الإحصائي وبالتالي المساهمة في بلورة وتكوين إطار علمي لتناول موضوع الدراسة.
- 3- الإطلاع على الدراسات السابقة مكن الباحث من الإطلاع على الأدبيات والنتائج والتوصيات السابقة التي تناولت الموضوع مما ساعده في تناول الجوانب التي تمثل فجوة بحثية وتحتاج إلى التناول والمعالجة البحثية.

الإطار النظري: الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية**مفهوم وتعريف الاستراتيجية:**

الاستراتيجية هي خطة عمل توضح الإتجاه الذي ستسلكه المنظمة أو الشركة حيال موقف معين، أو هي خيار من بين الخيارات البديلة المتاحة للمنظمة لإتخاذ قرار معين في إطار اعتبارات البيئة الخارجية المؤثرة على عملياتها وأيضاً البيئة الداخلية لواقع هذه المنظمة وما تتضمنه من جوانب القوة والضعف فيها (على، 2006م).

الاستراتيجية بصفة عامة هي مصطلح عسكري بالأساس وتعني الخطة الحربية، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب، من هذا المفهوم يتبين لنا أن الاستراتيجية التسويقية يجب أن تقدر بالخطط العامة كيف يجب أن يتم اختيار وتحليل السوق المستهدف من جهة أولى وتحديد المزيج التسويقي من جهة ثانية (هالة، 2017م).

مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية وسائل وأدوات تستخدمها المنظمات للبناء والمحافظة على مزاياها التنافسية، إذا ما نجحت الشركة في صياغة استراتيجيتها (استراتيجياتها) على وفق رسالتها والأهداف الكلية الموضوعية فإن ذلك يعني أنها قد خططت لتحقيق ميزة تنافسية تعتمدها لمواجهة المنافسين في ذات الصناعة التي تعمل بها (البكري، 2008م).

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والإنسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

وتشتمل عملية صياغة استراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية (كاظم، 2014م):
نقاط القوة والضعف للمؤسسة/ القيم الشخصية لمسيري المؤسسة/ الفرص والتهديدات/ التوقعات الاجتماعية.

مفهوم التسويق :

التسويق في اللغة هو طلب السوق للبضائع، وإسم المكان السوق ويعني موضع بيع وشراء البضائع، أى مختلف المواد التجارية وهو أيضاً المكان الذى تباع فيه الحاجات والسلع وغيره.

ويمكن تعريف التسويق بأنه العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للعملاء، وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك (كوتلر، 2007م).

ويقصد بالتسويق تلك العملية الاجتماعية والإدارية التي يتم بمقتضاها الحصول على الإحتياجات والرغبات عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين ويتضمن ذلك تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات (طارق، 2008م).

التسويق هو نظام متكامل من الأنشطة التي تختص بتخطيط وإيجاد المنتجات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها من أجل إشباع حاجات الإنسان من السلع والخدمات من خلال عملية التبادل (زكي، 1996م).

1/ أنواع التسويق (الشنوانى، 2002 م): تسويق غير تمييزي/ تسويق تمييزي/ تسويق مركز.

2/ مراحل تطور التسويق (الصحن، 2001م): مرحلة التوجه بالإنتاج/ مرحلة التوجه بالمنتج/ مرحلة التوجه بالبيع/ مرحلة التسويق/ مرحلة التوجه بالمفهوم المجتمعي للتسويق.

مفهوم الاستراتيجية التسويقية :

الاستراتيجية التسويقية هي خطط شاملة تعكس اهداف واحتياجات وتوجهات المنظمة التسويقية في الاجل الطويل وترتبط بالمستويات الادارية العليا بصفة أساسية (نزار، 2004م).

اهمية الاستراتيجية التسويقية : تتضح اهمية الاستراتيجية التسويقية من المزايا والعوائد التي تحققها للمنظمة ومنها (هالة، 2017م):
1- كونها الوسيلة التي تحقق من خلالها الاهداف التسويقية وبالتالي الاهداف العامة للمنظمة .

2- تعتبر الاطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية وعن نقاط القوة في المنظمة ، وكذلك الادارة التي يمكن من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل نقاط القوة.

3- تساهم في المقابل في الكشف عن مختلف التهديدات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجنب التهديدات او التكيف معها ومعالجة نقاط الضعف.

4- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

5- مساعدة المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.

أهداف الاستراتيجية التسويقية (إياد، 2014م): وتتمثل أهداف الاستراتيجية التسويقية في الآتي :

تقديم سلع وخدمات مرغوبة من قبل الزبائن/ تحديد السعر ومستوى الجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من الزبون والمنظمة/
تحديد وسائل وأساليب الاتصال المختلفة للوصول إلى الزبون المرغوب/ جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقعها فيها الزبون.

العوامل التي تعتمد عليها الاستراتيجية التسويقية : الاستراتيجية التسويقية المناسبة للمنظمة تعتمد على عوامل عديدة منها: أهداف المنظمة، استراتيجياتها، زبائنها المستهدفين، المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين، والحالة الاقتصادية.

خصائص الاستراتيجية التنافسية الناجحة: هناك أربع خصائص أساسية للاستراتيجيات الناجحة والفعالة (أبوليل، 2013م):

الأهداف البسيطة طويلة الأجل/ تحليل البيئة التنافسية/ التقييم الموضوعي للاستراتيجيات/ التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات.

مستويات الإستراتيجية التسويقية : لا تقوم معظم المنظمات بإنتاج منتج وحيد، او تقصر نشاط أعمالها على مجال واحد فقط حتى يمكنها بالتالي إعداد استراتيجية واحدة فالواقع العملي يشير بغير ذلك حيث تنتشعب مجالات أعمال العديد من المنظمات وتتنوع خطوط انتاجها فمثلاً يمتد نشاط شركة جنزرك الكترك إلى اكثر من مجال اعمال من تصنيع محركات للطائرات واناك الانواع

المتعددة من الاجهزة الكهربائية ، إلى أملاك شركة تلفزيونية ويمكن تبين ذلك من خلال زيارة موقعها على شبكة الانترنت وبالتالي فهي تستخدم إستراتيجيات متعددة المستويات (سعدون، 2015م). ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجيات التسويقية هي إستراتيجيات المستوى الكلي، إستراتيجيات مستوى الاعمال، إستراتيجيات المستوى الوظيفي.

1- إستراتيجيات المستوى الكلي : ويطلق عليها كتاب الفكر التسويقي ايضاً بالاستراتيجيات العظمى أو الاستراتيجيات السائدة باعتبارها الاطار المرشد أو الحاكم لمختلف الاستراتيجيات التسويقية والسياسات الاخرى للمنظمة، ويضم المستوى الاستراتيجي الكلي عدد من الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن ان تأخذ المنظمات بأى منها وهي (النسو، 2014م)

أ- استراتيجية الاستقرار : تهدف استراتيجية الاستقرار إلى المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة ، وذلك في حالة عدم وجود متغيرات جوهرية من شأنها تهديد هذا النشاط ، كانهدام او ضعف المنافسة ، صعوبة دخول منافسين جدد، عدم وجود منتجات بديلة .

ب- إستراتيجيات النمو : تهدف إستراتيجية النمو إلى زيادة الحجم الحالي لعمليات وأنشطة المنظمة ، وينطوي ذلك على التخطيط لزيادة حجم المبيعات ، العائدات ، الحصة السوقية ، وغيرها.

ج- إستراتيجية التقلص : تستهدف إستراتيجية التقلص تخفيض نطاق عمليات المنظمة من أجل التركيز على الانشطة الاكثر ربحية ، وتحسين كفاءة الأداء، وتتخذ إستراتيجية التقلص ثلاثة بدائل مختلفة وهي (المغربي، 2016م) :

تخفيض حجم المبيعات بغرض تدنية التكاليف وإعادة هيكلة أنشطة المنظمة لتحسين كفاءة العمليات/ إلغاء بعض الأنشطة الغير مربحة او التخلص من بعض أجزاء المنظمة/ تصفية المنظمة وإنهاء أنشطتها من خلال بيع اصولها بالكامل.

د- إستراتيجية التوليفة (الخليط): ويشير مصطلح التوليفة إلى أن هناك خليط من البدائل التي يمكن أن تتخذها هذه الاستراتيجية فيمكن أن تتضمن الثلاث استراتيجيات معاً (استقرار + نمو + تقلص) او تتضمن الاستقرار والنمو، او الاستقرار والتقلص، او النمو والتقلص.

2- استراتيجيات مستوى الاعمال : تتمثل استراتيجيات مستوى الاعمال في مجموعة الاستراتيجيات المتعلقة بالوضع التنافسي للمنظمة ، وكيفية التعامل او التكيف مع البيئة المحيطة بها، وتضم إستراتيجيات مستوى الاعمال مجموعتين اساسيتين هما (الموسي، 2003م):

أ- الاستراتيجيات التنافسية وتشمل: استراتيجيات التمايز/ استراتيجيات القيادة/ الاستراتيجيات المركزة.

ب- الاستراتيجيات التكيفية وتتمثل بدائلها في: استراتيجية المدافع/ استراتيجية المحلل/ إستراتيجية المتفاعل.

3- استراتيجيات المستوى الوظيفي : تتمثل استراتيجيات المستوى الوظيفي في تلك الاستراتيجيات التي تستهدف دعم أنشطة الأعمال المنظمة بصورة مثلى وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات تصمم لتوجيه أنشطة الأقسام الوظيفية المختلفة التي تضمها المنظمة، كقسم التسويق، الانتاج، نظم المعلومات، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، المالية (الموسي، 2003م).

ثانياً : نطاق استراتيجية التسويق: تنصب مهمة التسويق في خلق وترويج ونقل السلع والخدمات للأفراد ومنظمات الاعمال ، ومن الأنواع التي تشملها: (إباد، 2014م):

1- السلع : يدخل تسويق السلع المادية من ضمن الجهود الترويجية والانتاجية في معظم الدول، وتقسم هذه السلع إلى سلع للملاءمة، و سلع التسوق، والسلع الخاصة والسلع غير المطلوبة .

2- الخدمات : تشير المعلومات أن قطاع الخدمات يساهم بنسبة كبيرة في معظم الاقتصاديات العالمية على اختلاف درجة تطورها وتتنوع هذه الخدمات بين تلك التي يقوم بها الإنسان نفسه مثل العناية الصحية وخدمات التجميل، وخدمات الحيازة مثل خدمات الاصلاح والصيانة والتنظيف، والخدمات العقلية مثل التدريس والتدريب والاعلانات ، واخيراً الخدمات المعرفية التي توفر معلومات كخدمات التأمين ، والمصارف، والإستشارات .

3- الخبرات : ان الخبرات يتم معاملتها تماماً مثل السلع والخدمات فهذه المؤهلات العلمية والعملية تحتاجها الكثير من منظمات الاعمال ومن خلالها يمكن صناعة المنتجات وتطويرها ونقلها .

4- الأحداث: هناك الكثير من الأحداث التي يجب تسويقها في الأسواق المحلية والخارجية ومن أمثلة ذلك المهرجانات الفنية، والمؤتمرات العلمية والدينية، والدورات الرياضية والاولمبية .

- 5- **الأشخاص** : يظهر ذلك بشكل واضح من خلال ترويج المرشحين في الانتخابات الرئاسية والبرلمانية حيث يحتاج ترويجهم الى مهارات عالية لإقناع الناخبين بهم (إياد، 2014م).
- 6- **الأماكن** : وخير مثال على ذلك الاماكن السياحية والأثرية كما تشمل هذه الفئة تسويق الجامعات والمستشفيات.
- 7- **الملكيات** : وتشمل هذه الفئة جميع الممتلكات وجميع أشكال حيازة السلع المعمرة وغير المعمرة مثل الأراضى والمساكن ، والسيارات والأسهم والسندات والنقود السائلة.
- 8- **المنظمات** : مثل DELL، وشركة SONY وسلسلة مطاعم PIZZA HUT و MICROSOFT وغيرها، ويحاول المسوقين فيها تسويق التصور والإنطباع الإيجابي لهذه المنظمة وبالتالي على منتجاتها.
- 9- **المعلومات** : ويشمل ذلك حملات التوعية الصحية والطبية عن الأمراض المعدية والسارية كالإيدز، أو تسويق المعلومات المتعلقة بمكافحة المخدرات والادمان والتدخين، ويشمل كذلك تسويق الكتب والأقراص المدمجة (إياد، 2014م).
- استراتيجيات المزيج التسويقي**: يعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من الأنشطة التي توجه لتسليم قيمة للزبون لنيل رضاه وكسب ولأئه، وهذه الأنشطة تتضمن تحديد مواصفات المنتج وشكله وجودته وحجمه وتشكيلته وإسمه وعلامته ثم تحديد السعر المناسب لبيعه ، ثم الترويج له وتوزيعه إلى المكان وفي الزمان المناسبين للمستهلك (أنيس، 2016م).
- وتضاف الى عناصر المزيج التسويقي ثلاثة عناصر أخرى هي (الشريعي، 2008م):**

الناس - People - عملية تقديم الخدمة Process - البيئة المادية Evidence Physical

البيئة التسويقية : وتشمل مجموعة من الأبعاد هي: الديموغرافية، المنافسة، القانونية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية.

عناصر المزيج التسويقي : وتتمثل عناصر المزيج التسويقي في الآتي :

- 1/ **المنتج** : وله خمسة مراحل هي: مرحلة ما قبل التقديم/ مرحلة التقديم/ مرحلة النمو/ مرحلة النضج او الاستقرار/ مرحلة التدهور .
- 2/ **التوزيع** : ويشمل المنطقة الجغرافية التي تخدمها المنظمة وقنوات التوزيع التي تستخدمها أو هيكل التوزيع بالمنظمة ، بالإضافة إلى التوزيع المادي والمتمثل في النقل والتخزين، وهناك عوامل تؤثر في اختيار قنوات التوزيع المناسبة وهي (طلعت، 2007م): المستهلك/ السلعة/ المنتج .

3/ **الترويج** : الترويج وسيلة المنظمة التي تستخدمها لتزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة لإزالة جهله بمنتجاتها ، وجعله يسلك بطريقة مؤاتية تتفق واستراتيجية المنظمة، والمتغيرات التي يشملها الترويج والتي تعرف بالمزيج الترويجي تسيطر عليها المنظمة وتتحكم فيها وتشمل (الجعفري، 2016م):

الإعلان/ البيع الشخصي/ الدعاية/ ترويج المبيعات.

4/ **السعر** : يعتبر السعر من المؤثرات التسويقية الأساسية لتسويق أية سلعة فالمستهلك يتأثر الى حد كبير في اتخاذه لقرار الشراء ، كما أن إيرادات المنظمة تتأثر تبعاً لذلك ويدخل في السعر الخصم الذي تمنحه المنظمة والائتمان الذي تمنحه للمنظمات الأخرى وفترات السماح لتحصيل الديون (هالة، 2017م).

العوامل المؤثرة على قرارات التسعير:

أ- **العوامل الخارجية او البيئية**: الظروف الاقتصادية كانتعاش السوق أو الكساد فيه/الإعتبرات القانونية والأخلاقية/ حجم الطلب/ مرونة الطلب/ المنافسة/ تأثير المستهلك على السعر/ تأثير الوسيط.

ب- **العوامل الداخلية** : استراتيجيات المزيج التسويقي/ التكاليف الكلية/ الإعتبرات التنظيمية والإدارية المسؤولة عن اتخاذ قرار التسعير .

طرق التسعير: إن تحديد السعر الأساسي لأي منتج يجب أن يتم في ظل ثلاثة قوى أساسية هي: التكاليف/ الطلب (السوق)/ المنافسة.

(**استراتيجيات بورتر**) : من أكثر الاستراتيجيات التنافسية تناولاً وشيوعاً هي الاستراتيجيات التنافسية العامة المنسوبة إلى بورتر، والذي يرى بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة والمختلفة وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة الذي تعمل فيه ، وأن ذلك المركز هو الذي يحدد مدي قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة ، وكل ذلك المستوى من

الاداء ينبع من إمتلاك المنظمة للميزة التنافسية، وتشمل: إستراتيجية قيادة التكلفة/إستراتيجية التميز استراتيجية التركيز .

مفهوم وتعريف الميزة التنافسية: يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز افضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

خصائص الميزة التنافسية : من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي(طاهر، 2009م) :

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسس السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
- 2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق.
- 3- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 4- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- 5- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والبعيد.

أهداف الميزة التنافسية : تسعى المؤسسة لتحقيق الآتي (السلي، 2001م):

- 1- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول ، وشركة (Appel) التي قامت بإبتكار أول حاسب شخصي.
 - 2- الدخول الى مجال تنافسي جديد كالدخول الى اسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
 - 3- تكوين رؤية جديدة من الأهداف المستقبلية للمؤسسة أو تعظيم أرباح ومداخل المؤسسة .
- أهمية الميزة التنافسية :** تجسد في إنها:

- 1- تعطي المؤسسة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- 2- تجعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في ما تقدمه للعملاء أو الإثنين معا.
- 3- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة ويحفيزهم لإستمرار وتطوير التعامل.
- 4- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالإستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- 5- نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها لذلك فإنها تعطي حركة وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

نتائج المنظمة من إمتلاكها للميزة التنافسية(البكري، 2008م) تتمثل في:

- 1- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم.
- 2- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.
- 3- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

مصادر الميزة التنافسية (وائل، 2011م):

- 1- المصادر الداخلية: المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل: العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة والمواد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات .
- 2- المصادر الخارجية: وهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى ايجاد فرص ومميزات يمكن أن تستغلها المنظمة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
- 3- يمكن للمنظمة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

أهم مصادر الميزة التنافسية: (سليم، 2010م): الإبتكار/ البحوث والتطوير/ التعليم/ الزمن/ مدخل الموارد.

محددات الميزة التنافسية : تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال عنصرين هما (نبيل، 2003م) :

أ- حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام، كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهوداً أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها.

ب-قطاع التنافس أو السوق المستهدف : يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها للميزة التنافسية او مزايا تنافسية فإتساع هذا النطاق يمكن ان يحقق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، وله أربعة أبعاد: القطاع السوقي/القطاع الرأسي/ القطاع الجغرافي/ قطاع النشاط .

أبعاد الميزة التنافسية(الصحن، 2001م):الحصة السوقية/ حجم المبيعات/ الجودة .

عوامل نجاح الميزة التنافسية: يوضح بورتر طبيعة المنافسة ودرجتها والعوامل المؤثرة بها في الاتي(قطب، م): شدة المنافسة في الصناعة/ تهديد دخول منافسين جدد/القوة التفاوضية للمجهزين/ القوة التفاوضية للمشتريين/ تهديد المنتجات البديلة. أسباب تطوير الميزة التنافسية: ظهور تكنولوجيا جديدة/ظهور حاجات جديدة للمستهلك او تغييرها تغيير تكاليف المدخلات/ التغيير في القيود الحكومية.

نبذة عن شركة دال الغذائية

أ/ خلفية تعريفية: تأسست مجموعة دال في عام 1951م كشركة واحدة تعمل على جلب المعدات والآليات الزراعية التي كانت تعمل بمشروع الجزيرة، ثم طورت تجربتها وأعمالها لتشمل العديد من قطاعات الإقتصاد السوداني كالصناعة والزراعة والمجالات الهندسية والإنشاءات والعقارات والخدمات الطبية وحتى المجال التعليمي متحولة بذلك إلى واحدة من أكبر المؤسسات الاقتصادية على مستوى القطاع الخاص في السودان حيث يعمل بها أكثر من ثمانية آلاف شخص في فروعها الموزعة على عشرين مدينة في السودان وتسطصحب المجموعة أهمية العنصر البشري وتطويره في كل خططها وبرامج عملها، وقد نجحت المجموعة في استقطاب عدد كبير من الكفاءات من داخل وخارج السودان عن طريق توفير بيئة عمل مشجعة وباعثة على الإبداع والإبتكار، وتمثل المجموعة أنموذجاً للسودان الواعد فهي تحرص على تنويع وتكامل استثماراتها لتكون جزءاً من عملية التنمية في سبيل تطوير حياة المواطن السوداني.

ب/ القيم لمجموعة دال:

1. تركز المجموعة على عملائها، وتقدم لهم أفضل المنتجات والخدمات مع بناء علاقات طويلة الأجل.
2. تسعى المجموعة جاهدة للحفاظ على القوى العاملة بتنوعها حيث يتم تقييم الناس على أساس الجدارة والكفاءة فقط ، بغض النظر عن الجنس والمعتقدات والعرق.
3. تبني عملياتها الإنتاجية على مستوى عالمي، وتمهد الطريق للأخريين، وهي ملتزمة بالتنمية الاجتماعية والبيئية والإقتصادية للسودان والإقليم.
4. ليس لديها أي انتماءات سياسية ، تلتزم بالقانون في جميع الأوقات وتتصرف بنزاهة وصدق.
5. تهدف إلى أن تكون من الرواد العالميين في مسؤولية الأعمال ولا تتخرط في أنشطة تضر بالناس أو البيئة.

ج/ الرسالة الاستراتيجية لمجموعة دال:

(نعتقد أنه من واجبنا إثراء نوعية حياة الناس والتصرف بمسؤولية في هذه العملية، مع نمو أعمالنا لتزايد مسؤولياتنا، نحن مهتمون بشدة بالتأثير الأوسع لأعمالنا ونسعى دائماً إلى إيجاد طرق جديدة لجعل مجموعة دال شركة أفضل وأكثر مسؤولية).

ولتحقيق ذلك تقوم مجموعة دال بما يلي:

I. المساهمة في عملية التطوير المستمر للسودان والإقليم من خلال توفير جودة عالية ومنتجات وخدمات ذات قيمة مضافة لعملائها.

II. تنمو بشكل مريح من خلال البحث عن الفرص التي تعزز خبرتها وتميزها التشغيلي.

III. توفير بيئة عمل للعاملين تساعد على الإبتكار والتنوع والعمل الجماعي والتعلم والتطوير، بينما تقدم فرص عمل جيدة ومرضية مع التقدير والمكافأة على الأداء المتميز.

د/ تقسيم شركات المجموعة:

أ/القطاع الهندسي: ويضم: شركة دال الهندسية/ شركة التراكترات السودانية/ شركة دال للسيارات/شركة الهواء السائل السودانية/شركة دال للخدمات الطبية المحدودة/ دال للتنمية العقارية/ مدرسة مجتمع الخرطوم العالمية (KICS)/ شركة دال للتعبئة.

ب/ شركة دال الغذائية: وتضم دال الغذائية الوحدات التالية : شركة دال للخدمات الزراعية/مصنع دال للألبان/ شركة سيقا للاستثمار/شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة.

علاقة شركة دال بالسودان بالمجتمع:

وتقوم الشركة بالتعبير عن نفسها كعضو مسؤول من خلال طرقها لعدة برامج تسويقية وترويجية وإعلانية وإعلامية كلها تصب في تحقيق الهدف العام من إنشائها، هو الوصول إلى كل شرائح المجتمع بمختلف طبقاته والوصول إلى اعلي مستوى من الجودة في الإنتاج شأنها شأن بقية شركات مجموعة دال.

الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة دال الغذائية:

أ/ المنتج : تستخدم الشركة تشكيلة متنوعة من المنتجات المتمثلة في إنتاج المشروبات الغازية " كالكوكاكولا والسبرايت والفانتا " وإنتاج العصائر الطبيعية " كالبيبو وكابي " وإنتاج المياه المعدنية " كمياه صافية ومياه ريو و مياه روان " ، حيث يتم إنتاج هذه المنتجات بأحجام وأشكال مختلفة حتى تتناسب مع احتياجات المستهلك، وتستخدم مواد مختلفة لتغليف المنتج كالورق والبلاستيك والزجاج.

ب/ التسعير: يتم التسعير على أساس التكلفة زائدا هامش للربح مع الأخذ في الحسبان الأسعار التي يضعها المنافسين، فلا يتم وضع أسعار تفوق أسعار هؤلاء المنافسين، من أجل كسب ولاء الزبائن وبالتالي زيادة حجم المبيعات وضمان حصة سوقية أكبر من المنافسين.

ج/ الترويج : يتم الترويج لمنتجات الشركة من خلال استخدام المزيج الترويجي الآتي:

1/ الإعلان: من خلال الوسائل الإعلانية المختلفة كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات واستخدام وسائل الملصقات في الشوارع.

2/ الدعاية والنشر: حيث يتم إصدار مجلة شهرية " جسور " تتناول كل ما يتعلق بالشركة وأنشطتها الاجتماعية والاقتصادية.

3/ تنشيط المبيعات: حيث تقوم الشركة بتقديم الهدايا " كالأكواب والأقلام " وتقديم العروض " مثلا عشر زجاجات مشروب غازي + صندوق ماء " ، بالإضافة إلى المشاركة في أنشطة المجتمع المختلفة كحملات محاربة سرطانات الأطفال، وإقامة مشاريع الخريجين والأرامل كمنح الأكشاك، ومنح الثلاثات لمحلات البقالة بشرط ألا يعرض بها إلا منتجات الشركة وإلا سيتم نزع هذه الثلاثات، كما يتم ترتيب هذه الثلاثات بصورة تجذب المستهلك إلى رؤية منتجات الشركة ومن ثم شرائها.

د/ التوزيع : وتستخدم الشركة التوزيع المباشر لتوزيع المنتج من الشركة إلى المستهلك، إلى جانب استخدام مناديب البيع لتوزيع المنتجات في جميع أنحاء السودان، وتغطي منتجاتها كل أنحاء السودان اعتمادا على اسطول ضخم من الشاحنات وعربات التوزيع بالإضافة إلى مجموعة المستودعات في مدن السودان الرئيسية.

يتضح مما سبق أن الشركة تهتم بإشباع حاجات زبائنها بالمواصفات المحددة والجودة المناسبة في كافة المناطق التي تغطيها في عمليات التسويق مما يؤكد أن الشركة تولي إهتمام كبير بإرضاء زبائنها بالإضافة إلى سعيها الجاد في جذب أكبر قدر من العملاء الجدد.

إجراءات الدراسة الميدانية:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يُقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، يتكون مجتمع الدراسة من شركة دال للمواد الغذائية ممثل في مدراء الإدارات والأقسام والمراكز ومناديب البيع والموظفين، وقد تم اختيار طريقة الحصر الشامل، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (165) استبانة على المستهدفين واستجاب (150) مفردة تم توزيع الإستبان علىهم بحيث شمل التوزيع كل المستهدفين بشركة دال للمواد الغذائية وتم إسترجاع (150) إستمارة وجدت جميعها صالحة

للتحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2/1) : يوضح الاستبيانات الموزعة والمعاداة بعد تعبئتها

النسبة %	العدد	البيان
100%	165	الاستبيانات التي تم توزيعها
90.9%	150	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
9.1%	15	إستبيانات لم تسترد
90.9%	150	إستبيانات صالحة للتحليل
100%	165	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2020م.

ثانياً: تصميم أداة البحث:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة تم تصميم الاستبانة لدراسة (دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية) بالتطبيق على شركة دال للمواد الغذائية والاستبانة هي من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية وتتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة، وقد حاول الباحث في صياغة عبارات الاستبانة مراعاة الحيادية الممكنة بالإبتعاد عن المعاني التي يصعب فهمها أو يلتبس معناها. وبناءاً على ذلك تم تصميم إستمارة الإستقصاء لنفي بالغرض المطلوب لمجتمع الدراسة وبعدها تم إعداد الاستبانة في صورتها النهائية واشتملت على قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الأولية لأفراد العينة وهي النوع والعمر والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

والقسم الثاني : أشتمل علي محورين، الأول الاستراتيجيات التسويقية والثاني الميزة التنافسية .

ثالثاً: أداة الدراسة:

إعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الاستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير .

رابعاً : ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحيه أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجالات قريبة لمجال الدراسة الحالية، وبعد إستعادة الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الإختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والإتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الإختبار .

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

الصدق = الثبات

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونباخ، وكان معامل الثبات (0.87)

و معامل الصدق الذاتي (0.93) وعلى عبارات الاستبيان كاملة كانت أكبر من (50%) مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ويعطي نتائج بدرجة عالية من الثقة.
رابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الاساليب الاحصائية الآتية :

- 1- الاشكال البيانية .
- 2- التوزيع التكرارى للاجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- الوسيط .
- 5- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات.
- 6- الإنحراف المعياري(Standard Deviation) ، وفي العادة يتم اختصار اسمه على النحو التالي (SD) :أو(S) ، كما يرمز له بالرمز التالي: (σ) ، وهذا الرمز هو أحد الرموز أو الحروف المستخدمة في اللغة اليونانية أو الإغريقية، ويسمى هذا الحرف بـ (سيجما)، أو بالإنجليزية (Sigma) ويمكن تعريف الإنحراف المعياري على النحو التالي: الإنحراف المعياري هو مقياس من مقاييس التشتت، يتم استخدامه لقياس مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويتم حسابه عن طريق أخذ الجذر التربيعي من التباين المحسوب مسبقاً لتلك البيانات.

للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS والذي يشير إختصارا إلى الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

وصف الاستبانة:

أرفق مع الاستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، وإحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات الفئات النوع ، العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي والتخصص العلمي، سنوات الخبرة .

القسم الثاني: مقياس ليكرت الخماسي المتدرج

جدول رقم (3/1) مقياس درجة الموافقة

الدرجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشده	5	أكبر من 80%	درجة موافقة مرتفعه جدا"
أوافق	4	70-80%	درجة موافقة مرتفعه
محايد	3	50-69%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20-49%	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشده	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

وعليه فإن الوسط الفرضي للدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع الأوزان على عددها $(1+2+3+4+5) / (5/15) = 3$ ، وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة، وعليه كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة، يحتوى هذا القسم على عدد (32) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (وافق بشدة، اوافق، محايد ، لا اوافق ، لا اوافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الثلاث.

المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

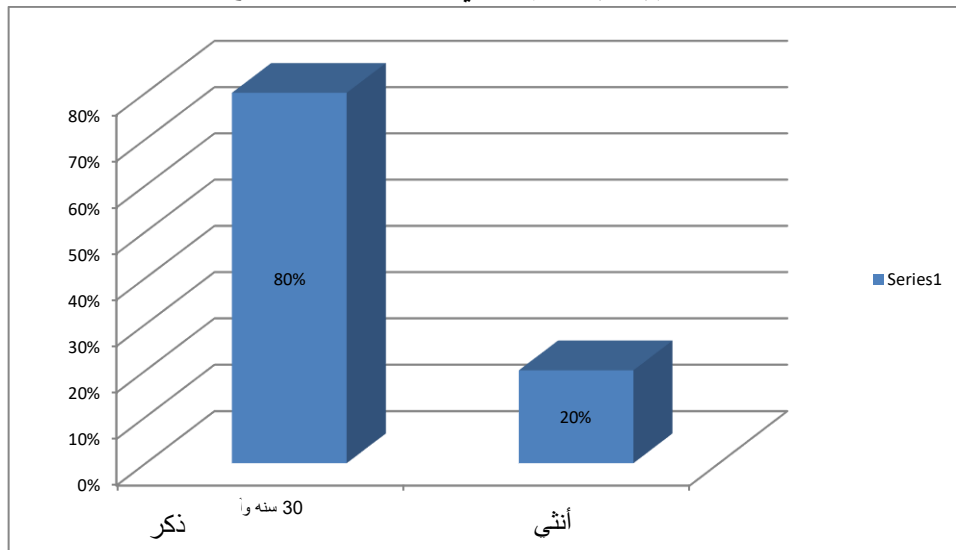
تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على النوع والعمر و المؤهل العلمي و التخصص العلمي المسمى الوظيفي و سنوات الخبرة.

1/ النوع : جدول رقم(4/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	120	%80
أنثى	30	%20
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل رقم(1/1) الرسم البياني لأفراد العينة وفق النوع



المصدر: إعداد الباحثان، بيانات الدراسة الميدانية، 2020م

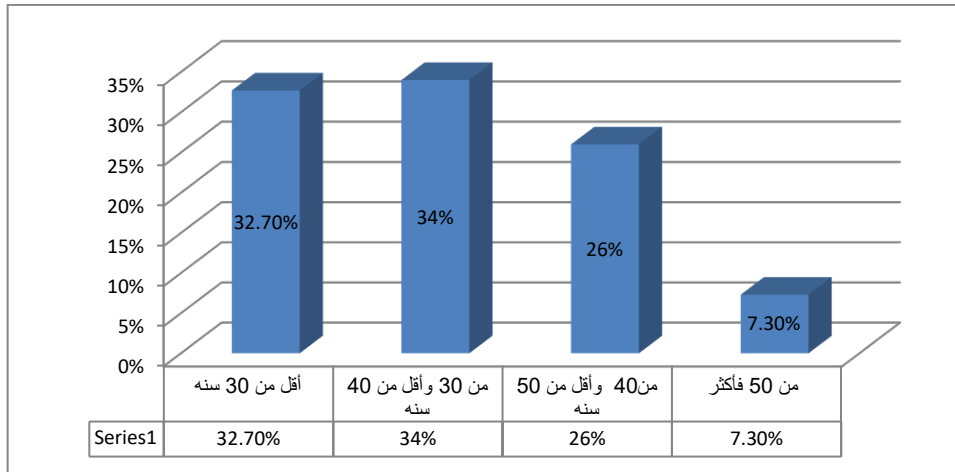
يوضح الجدول (4/1) والشكل(1/1) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث كان عددهم 120 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة %80، ويليهم الأفراد الإناث الذين بلغ عددهم 30 من أفراد العينة أي بنسبة %20 من أفراد العينة الكلية.

2/ العمر: جدول رقم(5/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

العمر	التكرارات	النسبة
أقل من 30 سنة	49	%32.7
من 30 وأقل من 40 سنة	51	%34
من 40 وأقل من 50 سنة	39	%26
من 50 فأكثر	11	%7.3
المجموع	150	%100

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل رقم (2/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

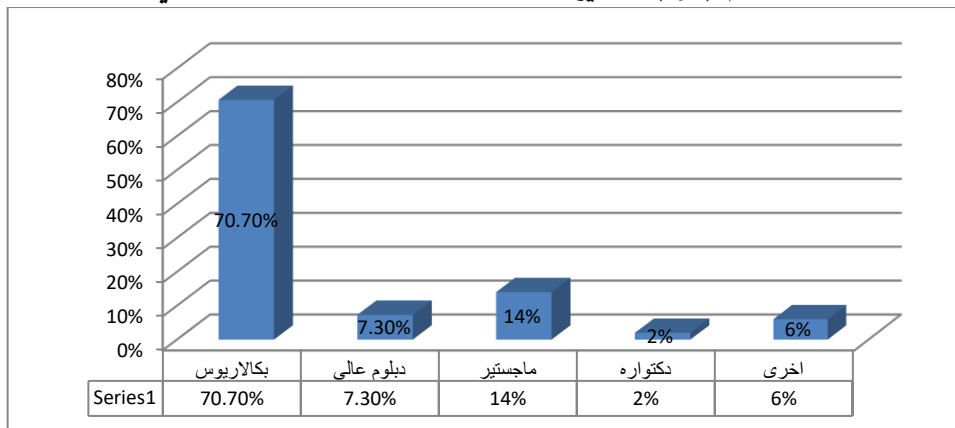
يتضح للباحث من الجدول رقم (5/1) والشكل رقم (2/1) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم (من 30 وأقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم 51 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 34%، ويليهم الافراد الذين فنتهم العمرية (أقل من 30 سنة) أي بنسبة 32.7%، بينما الأفراد الذين أعمارهم (من 40 وأقل من 50 سنة) بلغ عددهم 39 فرد أي بنسبة 26%، أما الذين أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) أي بنسبة 7.3%، وهذا يدل علي أن أفراد العينة لها المقدره العلمية على فهم أسئلة إستمارة الإستبانة والإجابة عليها.

3/ المؤهل العلمي: جدول رقم (6/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
70.7%	106	بكالوريوس
7.3%	11	دبلوم عالي
14%	21	ماجستير
2%	3	دكتوراه
6%	9	أخرى
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل رقم (3/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

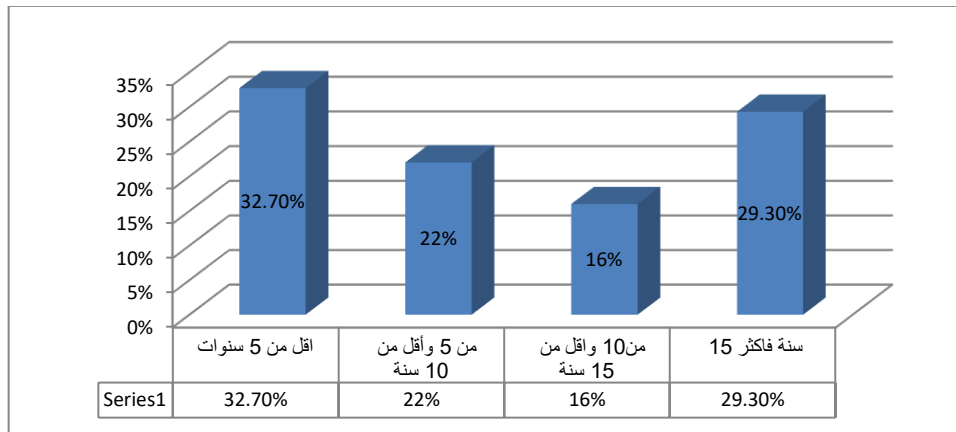
يتضح للباحث من الجدول رقم (6/1) والشكل رقم (3/1) أن اغلب أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم 106 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 70.7%، أما الذين مؤهلهم العلمي (ماجستير) بلغ عددهم 21 فرد أي بنسبة 14%، ويليهم الأفراد الذين مؤهلهم العلمي هو (دبلوم عالي) حيث بلغت نسبتهم 7.3%، يليهم أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي هي مؤهلات علمية أخرى غير مدرجة في الاستبيان حيث بلغت نسبتهم 6%، فيما بلغ عدد الأفراد الذين مؤهلهم العلمي هو دكتوراه 3 أفراد حيث بلغت نسبتهم 2%، ونلاحظ أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمؤهلات تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبيان بمصداقية.

4/ سنوات الخبرة : جدول رقم (7/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
32.7%	49	أقل من 5 سنوات
22%	33	من 5 وأقل من 10 سنة
16%	24	من 10 وأقل من 15 سنة
29.3%	44	15 سنة فأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل رقم (4/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

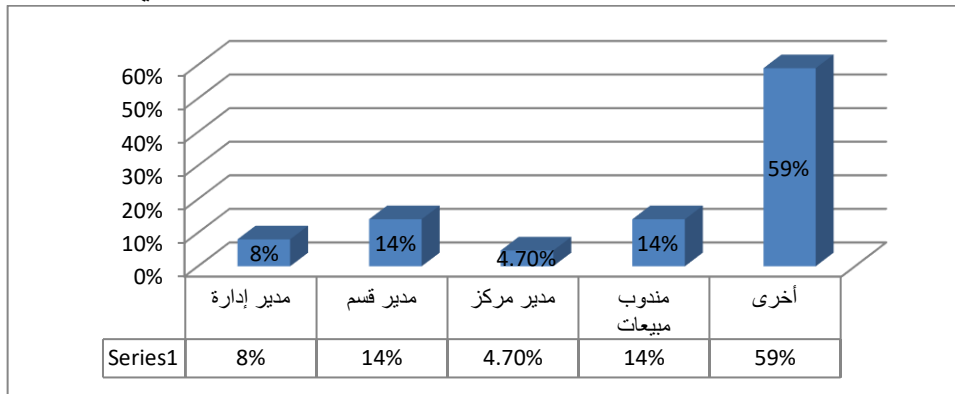
يتضح للباحث من الجدول رقم (7/1) والشكل رقم (4/1) أن 49 من أفراد العينة الكلية سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات) أي بنسبة 32.7%، يليهم أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) أي بنسبة 29.3%، فيما يليهم أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم (من 5 وأقل من 10 سنوات) أي بنسبة 22%، بينما (من 10 وأقل من 15 سنة) أي بنسبة 16%، ونلاحظ أن أفراد العينة قادرين على فهم عبارات الدراسة والإجابة عليها بكل وضوح.

5/ المستوى الوظيفي: جدول رقم (8/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى الوظيفي

النسبة	التكرارات	الوضع الوظيفي
8%	12	مدير إدارة
14%	21	مدير قسم
4.7%	7	مدير مركز
14%	21	مندوب مبيعات
59%	89	أخرى
100%	150	المجموع

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل رقم (5/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المستوى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

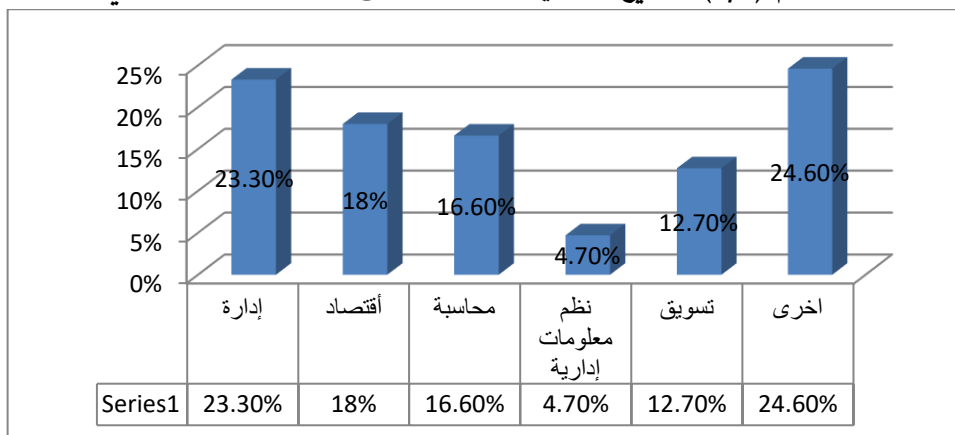
يتضح للباحث من الجدول رقم (8/1) والشكل رقم (5/1) أن أغلب أفراد العينة مستواهم الوظيفي (هي مستويات وظيفية أخرى غير مدرجه في الاستبيان) حيث بلغ عددهم 89 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 59%، يليهم 21 فرد مستواهم الوظيفي هم (مدراء أقسام ومندوب مبيعات) أي بنسبة 14%، يليهم 12 فرد مستواهم الوظيفي هم مدراء إدارة أي بنسبة 8%، يليهم 7 أفراد مستواهم الوظيفي هم مدراء مراكز من أي بنسبة 4.7%

6/ التخصص العلمي: جدول رقم (9/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرارات	النسبة
إدارة	35	23.3%
اقتصاد	27	18%
محاسبة	25	16.6%
نظم معلومات إدارية	7	4.7%
تسويق	19	12.7%
اخرى	37	24.6%
المجموع	150	100%

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

الشكل رقم (6/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح للباحث من الجدول رقم (9/1) والشكل رقم (6/1) أن أغلب أفراد العينة تخصصهم العلمي هو تخصصات علمية أخرى غير مدرجة في الاستبيان حيث بلغ عددهم 37 من أفراد العينة الكلية أي بنسبة 24.6%، يليهم 35 فرد تخصصهم العلمي هو إدارة أعمال أي بنسبة 23.3%، يليهم 27 فرد تخصصهم العلمي هو اقتصاد أي بنسبة 18%، يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هو

محاسبين حيث بلغت نسبتهم 16.6% ، فيما يليهم الأفراد الذين تخصصهم العلمي هو تسويق حيث بلغت نسبتهم 12.7% ، يليهم 7 أفراد تخصصهم العلمي هو نظم معلومات إدارية بنسبة بلغت 4.7%.

ثانياً : تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

1/ تحليل البيانات الأساسية:

أ. التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الاول:

أولاً: الاستراتيجيات التسويقية:

ب. المحور الاول : إستراتيجية التكلفة الأقل:

التحليل الوصفي للعبارات: يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير المستقل لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي :

جدول (10/1) التوزيع التكراري والنسبة المئوية لعبارات المحور الاول:

التكرار النسبة					العبارة
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
2 %1.3	18 %12	13 %8.7	45 %30	72 %48	تسعى الشركة إلى خفض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج مقارنة بالشركات المنافسة دون الإخلال بجودة المنتج.
1 %0.7	2 %1.3	11 %7.3	55 %36.7	81 %54	تسعى الشركة إلى استراتيجية الإستخدام الأمثل للمواد الأولية.
1 %0.7	28 %18.7	28 %18.7	37 %24.7	56 %37.3	تميل الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة بصورة مستمرة.
3 %2	22 %14.7	23 %15.3	52 %34.7	50 %33.3	تعمل الشركة على خفض التكاليف الإدارية لضمان المنافسة.
1 %0.7	15 %10	20 %13.3	53 %35.5	61 %40.7	تقوم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال انخفاض نسبة المنتجات التالفة.

المصدر: إعداد الباحثان، الدراسة الميدانية، 2020 م

من خلال بيانات الجدول (10/1) يتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم 48% أما أفراد العينة الموافقون فقد بلغت نسبتهم 30% أما أفراد العينة الغير موافقون فقد بلغت نسبتهم 12% فيما بلغت نسبة المحايدون 8.7%.
2. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم 54% والموافقون بلغت نسبتهم 36.7% أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم 7.3% والغير موافقون فقد بلغت نسبتهم 1.3%. أما أفراد العينة الغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم 0.7%.
3. أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (37.3%) والموافقون بلغت نسبتهم (24.7%) أما أفراد العينة المحايدون وغير موافقون بلغت نسبتهم (18.7%) والغير موافقون بشدة فقد بلغت نسبتهم (0.7%).
4. أن غالبية أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (34.7%) والموافقون بشدة بلغت نسبتهم (33.3%)، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (15.3%)، بينما غير موافقون بلغت نسبتهم (14.7%) وغير موافقون بشدة بلغت نسبتهم (2%).

5. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (40.7) %، والموافون بلغت نسبتهم (35.5) %، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (13.3) %، بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (10) % وغير الموافون بشدة بلغت نسبتهم (0.7) %.

ثانياً: الميزة التنافسية:

المحور الاول : الحصة السوقية :

التحليل الوصفي للعبارات : يتم حساب التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع لمعرفة آراء عينة الدراسة على كل عبارة ومن ثم العبارات مجتمعة والانحراف المعياري التجانس في إجابات وذلك في الجدول الآتي :

جدول (11/1) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الاول

التكرار النسبة					العبارة
لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
0 %0	5 %3.3	8 %5.3	60 %40	77 %51.3	تكسب الشركة باستمرار زبائن جدد بمعدلات أعلى
1 %0.7	3 %2	9 %6	53 %35.3	84 %56	تحقق الشركة نمواً أعلى في الحصة السوقية.
0 %0	2 %1.3	21 %14	45 %30	82 %54.7	تقوم الشركة بجمع معلومات عن المنافسين.
0 %0	2 %1.3	8 %5.3	49 %32.7	91 %60.7	تقوم الشركة بتطوير البرامج الإعلانية للمساهمة في زيادة الحصة السوقية.
1 %0.7	3 %2	13 %8.7	49 %32.7	84 %56	تعمل الشركة على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين.

المصدر : إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

من الجدول (11/1) اتضح الآتي:

1. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الأولى حيث بلغت نسبتهم (51.3) %، والموافون (40) %، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (5.3) %، أما الغير الموافون فبلغت نسبتهم (3.3) %.
2. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الثانية حيث بلغت نسبتهم (56) %، والموافون بلغت نسبتهم (35.3) %، أما أفراد العينة المحايدون بلغت نسبتهم (6) %، والغير موافون فقد بلغت نسبتهم (2) %، والغير موافون بشدة فقد بلغت نسبتهم (0.7) %.
3. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الثالثة حيث بلغت نسبتهم (54.7) %، أما الموافون بنسبة (30) %، والمحايدون بلغت نسبتهم (14) %، أما الغير موافين فبلغت نسبتهم (1.3) %.
4. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الرابعة حيث بلغت نسبتهم (60.7) % والموافون بلغت نسبتهم (32.7) %، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (5.3) %، بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (1.3) %.
5. أن غالبية أفراد العينة الموافون بشدة على العبارة الخامسة حيث بلغت نسبتهم (56) % والموافون بلغت نسبتهم (32.7) %، أما أفراد العينة المحايدون فقد بلغت نسبتهم (8.7) %، بينما غير الموافون بلغت نسبتهم (2) %، أما غير الموافون بشدة بلغت نسبتهم (0.7) %.

ب. الإحصاءات الوصفية و قيم مربع كاي والقيمة الاحتمالية والانحراف المعياري للعبارات :
 أولاً: الاستراتيجيات التسويقية :
 المحور الاول : استراتيجية التكلفة الأقل :
 جدول (12/1) الإحصاءات الوصفية لعبارات المحور الاول

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة مربع كاي	العبارة
2	0.70	0.000	1.069	تسعى الشركة إلى خفض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج مقارنة بالشركات المنافسة دون الإخلال بجودة المنتج.
1	0.80	0.000	1.737	تسعى الشركة إلى استراتيجية الإستخدام الأمثل للمواد الأولية.
2	0.69	0.000	52.467	تميل الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة بصورة مستمرة.
2	0.64	0.000	57.533	تعمل الشركة على خفض التكاليف الإدارية لضمان المنافسة .
2	1.001	0.000	88.533	تقوم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال انخفاض نسبة المنتجات التالفه .

المصدر: إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من الجدول رقم (12/1) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.069) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%)، وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (1) بإنحراف معياري (0.70) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الأولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.737) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%)، وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.80) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (52.467) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%)، وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.69) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الثالثة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (57.533) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%)، وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.64) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (88.533) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية (5%)، وإعتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك

يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (1.001) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على العبارة الخامسة.

ثانياً: الميزة التنافسية:

المحور الاول : الحصة السوقية:

جدول (13/1) الاحصاءات الوصفية لعبارات المحور الاول:

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية لمربع كاي (sig)	قيمة مربع كاي	العبارة
1	0.72	0.000	1.069	تكسب الشركة باستمرار زبائن جدد بمعدلات أعلى.
1	0.75	0.000	1.737	تحقق الشركة نمواً أعلى في الحصة السوقية.
1	1.074	0.000	52.467	تقوم الشركة بجمع معلومات عن المنافسين.
1	0.97	0.000	57.533	تقوم الشركة بتطوير البرامج الإعلانية للمساهمة في زيادة الحصة السوقية.
1	0.87	000	88.533	تعمل الشركة على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين.

المصدر: إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من الجدول رقم (13/1) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (1.065) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)، وإتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.72) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الاولى.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (1.819) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)، وإتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.75) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الثانية.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (95.173) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)، وإتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (1.074) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة السابعة.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.367) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)، وإتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.97) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة.
5. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (1.712) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%)، وإتماداً على ما ورد في الجدول فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة وقيمة المتوسط لأفراد عينة الدراسة (2) بإنحراف معياري (0.78) وهذه القيمة تدل على أن معظم أفراد العينة موافقون بشدة على العبارة الرابعة.

استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط لإختبار عبارات المحاور لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغيرات التابعة:

المتغير التابع:

(x): الميزة التنافسية

المتغير المستقل:

(y₁): إستراتيجية التكلفة الأقل

(y₂): إستراتيجية التميز

(y₃): إستراتيجية التركيز السوقي

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التكلفة الأقل و الميزة التنافسية

جدول رقم (14/1) نموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.53	0.57	0.74	1

المصدر: إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 55 وهذا يعني وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (إستراتيجية التكلفة الأقل) كما نجد أن قيمة معامل التحديد 0.57 وهذه يعني 57% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية) يكون تأثير المتغير المستقل (إستراتيجية التكلفة الأقل) بينما 43% يعود إلي عوامل أخرى غير متضمنة في النموذج.

جدول رقم (15/1) تحليل التباين

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوي المعنوية
الانحدار	3.022	1	2.121	10.321	.044
الأخطاء	13.41	84	.333		
المجموع	16.432	150			

المصدر: إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من (5%) وهذا يقودنا إلي قبول الفرض البديل ومعنوية نموذج الانحدار، مما يعني يؤثر المتغير المستقل (إستراتيجية التكلفة الأقل) علي المتغير التابع (الميزة التنافسية).

جدول رقم (16/1) معاملات الانحدار

المعاملات الانحدار	قيمة المعاملات	قيمة (T)	مستوي المعنوية
B ₀	2.121	7.678	.000
B ₁	2.311	3.020	.003

المصدر: إعداد الباحثان ، الدراسة الميدانية، 2020م

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الحد الثابت للنموذج بلغت (2.121) وهي قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) المقدر عندما تكون قيم المتغير المستقل مساوية للصفر، ونجد أن ميل المتغير المستقل (إستراتيجية التكلفة الأقل) يساوي 2.331 وهذا يعني زيادة المتغير المستقل (إستراتيجية التكلفة الأقل) تؤدي إلي زيادة المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمعامل 2.311 ، ونلاحظ أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 وعليه يقبل الفرض البديل أي أن هذه القيمة لها تأثير معنوي ويعني أن (إستراتيجية التكلفة الأقل) لها دور في (الميزة التنافسية).

مما سبق نستنتج أن الفرض الذي ينص علي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التكلفة الأقل وتحقيق الميزة التنافسية " قد تحققت.

أولاً: النتائج:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التكلفة الأقل والميزة التنافسية في شركة دال الغذائية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التمييز وتحقيق الميزة التنافسية في شركة دال الغذائية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التركيز السوقي وتحقيق الميزة التنافسية في شركة دال الغذائية .
4. تميل الشركة إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة بصورة مستمرة .
5. تستخدم الشركة سياسة التمييز لمنتجاتها لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.
6. تتفرد الشركة بالإبتكار في تصميم المنتجات بالمقارنة مع المنافسين.
7. تعمل الشركة على تطوير أساليب التسعير للاستجابة سريعاً لمتغيرات السوق بهدف زيادة حجم المبيعات.
8. تمتلك الشركة شبكة من الوسطاء تنتشر جغرافياً على مستوى الأسواق المستهدفة.
9. تمتلك الشركة كوادر بشرية مؤهلة مما يساعد في تجويد المنتج.
10. تركز الشركة على ضرورة التوسع في استخدام الاستراتيجيات التسويقية الموجهة لتعريف العملاء .
11. تسعى الشركة إلى تحقيق مستوى مرضي من الإنتاجية مقارنة بالمنافسين.
12. تكسب الشركة باستمرار زبائن جدد بمعدلات أعلى.
13. تميل الشركة باستمرار لكسب عملاء جدد للمساهمة في زيادة حجم المبيعات.
14. يوجد بالشركة قسم للجودة يعني بضمان تطبيق المعايير القياسية للإنتاج.
15. تقوم الشركة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج لضمان جودة المنتجات.

ثانياً: التوصيات:

1. أن تستمر الشركة في خفض تكلفة المواد المستخدمة في الإنتاج مقارنة بالشركات المنافسة دون الإخلال بجودة المنتج.
2. أن تعمل الشركة على زيادة الأهتمام باستراتيجية الإستخدام الأمثل للمواد الأولية.
3. أن تقوم الشركة بتخفيض التكاليف من خلال انخفاض نسبة المنتجات التالفة.
4. أن تقوم الشركة بالعمل علي تمييز المنتج لخلق صورة ذهنية إيجابية لها لدى المستهلك.
5. أن تستقصي الشركة المستهلكين لمعرفة حاجاتهم ورغباتهم .
6. أن تقوم الشركة بإعداد استراتيجيات تسويقية تناسب كل سوق من الأسواق المستهدفة.
7. أن تقوم الشركة بالعمل علي إستحداث أقسام جديدة لتقوم بتطوير البرامج الإعلانية للمساهمة في زيادة الحصة السوقية.
8. أن تقوم الشركة بجمع معلومات عن المنافسين والعمل علي تحسين و تطوير علاقات جيدة مع الموزعين لتحقيق نمو أعلى في الحصة السوقية.
9. على الشركة أن تقوم بتطوير مهارات التسويق لزيادة حجم المبيعات.
10. على الشركة العمل على تعزيز نشر ثقافة الجودة للأفراد العاملين لديها باستمرار.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : مراجع اللغة العربية :

1/ الكتب :

1. إبراهيم الفقي ، أسرار التسويق الإستراتيجي، القاهرة ، إيداع للنشر والتوزيع، 2009.
2. احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية فى المنظمات الحديثة، الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث، 2010م.
3. احمد فهمي البرزنجي، التسويق الاستراتيجي مفاهيم، أسس ووظائف، الأردن، دار الأوتل، 2004م.
4. أنيس أحمد عبدالله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016م.
5. اياد عبدالفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر، 2014.
6. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008م.
7. حميد الطائي (واخرون)، الأسس العلمية للتسويق الحديث، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007م.
8. زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وإنعكاساته علي نجاح منظمات الاعمال، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007م.
9. ذكي خليل مساعد، التسويق في المفهوم الشامل، عمان ، مطابع الأرز ، 1996 م .
10. زياد محمد الشрман وعبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، عمان، دار الصفاء، 2001م.
11. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1999م.
12. سعدون حمود بشير الربيعاوي (وآخرون)، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015م.
13. صلاح الشنوناني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
14. طارق طه، إدارة التسويق، مصر، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2008م.
15. طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق، التسويق السياحي، التسويق الفندقى، الإسكندرية، حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008م.
16. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2009م.
17. طلعت أسعد، التسويق الإبتكاري، مصر، مطبعة النيل، 2007م.
18. عائشه مصطفى المنياوي (وآخرون)، التسويق، مصر، دن، 2003م.
19. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003م.
20. علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2013 م
21. علاء فرحان طالب وزينب مكى محمود البناء، استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012م.
22. على السلمى، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للنشر والطباعة، 2001م.
23. علي عبدالله محمد الحاكم، الإدارة الاستراتيجية للأعمال الإنتاجية والخدمية، السودان، المكتبة الوطنية، 2006م.
24. عمار بوشناف، الميزة التنافسية فى المؤسسة الاقتصادية، مصادرها وتمييزها وتطويرها، الجزائر، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000م.
25. فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبدالله بابكر، الرياض، مكتبة جرير، 2004م.
26. فيليب كوتلر وجاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، الرياض، دار المريخ للنشر، 2007م.
27. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الأردن، دار وائل للنشر، 2014م.

28. محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، مصر، مجموعة النيل العربية، 2004م.
29. محمد إبراهيم وجابر محمد اسماعيل، التسويق الدولي، القاهرة:، دار النشر للتوزيع والنشر، 2006م.
30. محمد الناجي الجعفري، أساسيات التسويق، الخرطوم، المكتبة الوطنية، 2015م.
31. محمد فريد الصحن و إسماعيل السيد ، التسويق ، القاهرة:، الدار الجامعية ، 2001 م.
32. محمد منصور أبوجلبل (وآخرون)، المفاهيم التسويقية الحديثة وأساليبها، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013م.
33. محمد الفاتح محمد المغربي، تسويق الخدمات السياحية، الأردن: عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016م.
34. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق، الأردن، دار مكتبة الحامد، 2000م.
35. محى الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012م.
36. مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008م.
37. نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية - تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003م.
38. نزار عبد المجيد البراروي وأحمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف، الأردن، دار وائل للنشر، 2004م.
39. نصر الدين الكلس، مبادئ التسويق، جامعة النيلين، دن، 2019م.
40. نورى منير وبارك نعيمة، إدارة العلاقة مع الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الجزائر، جامعة حسيبة بوعلى بالشلف، د ت.
41. هاله محمد لبيب عنبه، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017م.
42. وائل محمد ادريس وطاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م.

2/ المجالات :

1. مجلة جسور (مجلة مجتمع دال)، العدد الثاني مايو 2011م
2. مجلة جسور، العدد الخامس ، أغسطس 2012م
3. مجلة جسور، العدد التاسع ، أبريل 2014م
4. مجلة جسور، العدد 15، يناير 2016

3/ الرسائل العلمية :

1. إشراق عوض فضل الله محمد، أثر إدارة معايير الجودة الشاملة على الأداء التسويقي، رسالة دكتوراة، جامعة شندي، 2018م.
2. أمين فضل الله عبدالله خيرالله، التسعير باستخدام الأساليب الحديثة وأثره على الميزة التنافسية في السودان دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية في السودان، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017م.
3. جميلة عبدالله التوم الدالي، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية، رسالة دكتوراة، جامعة شندي، 2019م.
4. حمزة بن الزين، دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية، رسالة دكتوراة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2018م.
5. صالح محمود علي، أثر الاستراتيجيات التسويقية على أداء منظمات الأعمال نظم المعلومات التسويقية متغير وسيط، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م.
6. عبدالرازق أحمد محمد أحمد، أثر الاستراتيجيات والسياسات التسويقية على الأداء بالتطبيق على شركة الخطوط الجوية السودانية، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م.
7. عرفة عثمان مصطفى عبدالله، المعرفة بالخصائص السلوكية للمستهلك وأثرها في الفرص التسويقية بالتطبيق على شركة الكوكاكولا للمياه الغازية بالسودان، رسالة دكتوراة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

8. علي عباس أبوستة، أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية دور الاستراتيجيات التسويقية متغيرا وسيطا، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م .
9. محمد شتوح، الإدارة الاستراتيجية وقيادة التغيير ودورها في تحقيق وبناء الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، ورقة بحثية، (الجزائر: جامعة الجلفة، دت).
10. نصير محمد عزال، أثر تطبيق استراتيجيات التسويق المصرفي على أداء المصارف التجارية الليبية خلال الفترة من (2000-2008)، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2013م.
11. هاشم عثمان البدوي، الاستراتيجيات والسياسات التسويقية وأثرها على رضا الزبائن بشركات الاتصالات، رسالة دكتوراة جامعة النيلين، 2005م.

4/المقابلات :

1. مقابلة مع مهدي علي الخليفة مهدي، مدير الإتصال بالأجهزة الإعلامية والاحتفالات بوحدة خدمات التسويق بشركة دال الغذائية بمكتبه بتاريخ 2019/12/31 الساعة الواحدة ظهرا.
2. مقابلة مع علي الزين حسن، مدير الموارد البشرية بشركة دال الغذائية بمكتبه بتاريخ 2020/1/2م الساعة الثانية ظهراً.

5/أخري :

1. كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة، 2015م.
2. بوستر تعريفى بشركة الهواء السائل السودانية، تم توزيعه بالمعرض التجاري بالبحر الأحمر بورتسودان، يناير 2012م.
3. مطبق تعريفى بشركة دال للخدمات الطبية ، 2014.
4. كتيب شركة دال للصناعات الغذائية المحدودة، يناير 2019م.
5. بوستر تعريفى بشركة التراكترات السودانية، تم توزيعه بمعرض نبالا السنوي، مارس 2014م

ثالثاً : المواقع الالكترونية :

1. <http://www.dalgroup.com/about-dal->