

دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية

" دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية "

The Role of Sustainable Marketing Practices in in Achieving Competitive Advantage An applied study on King Saud Medical City

عادل سمران ضبيب الشملاني العنزي¹

adel.alanazi@commerce.helwan.edu.eg

مستخلص البحث باللغة العربية :

تُعد الخدمات الصحية من أكثر الخدمات تأثراً بالتقدم التكنولوجي، حيث أصبح انعكاس ذلك على القطاع الصحي حتمياً لمواكبة تطورات العصر وتوفير خدمات وتسهيلات جديدة للمرضى بما يساهم في تحقيق سرعة تنمية المعاملات وتحسين جودة الاداء الصحي.

وفي ظل هذا الإطار قام الباحث بدراسة وتحليل دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية. ومن خلال إتباع منهج دراسة الحالة، وتحليل بيانات قوائم الاستبيان باستخدام برنامج SPSS النسخة 20 على 387 عامل من العاملين في مدينة الملك سعود الطبية.

توصل الباحث إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية أقل من 5% بين دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية. كما توصل الباحث الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5% في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

وأوصى الباحث القائمين على إدارة مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية بضرورة الاهتمام بممارسات التسويق المستدام في مدينة الملك سعود الطبية لتحقيق الميزة التنافسية المدينة محل الدراسة والبحث.

الكلمات المفتاحية : ممارسات التسويق المستدام، التوجه بالسوق، التوجه بالابتكار، التوجه بأصحاب المصلحة، التوجه بالعمل، الميزة التنافسية، تحسين التكلفة، التميز، التركيز/ التخصص.

1 باحث ماجستير بكلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

(دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية) عادل سمران ضبيب الشملاني العنزي

Abstract

Health services are among the services most affected by technological progress, as its impact on the health sector has become inevitable in order to keep pace with modern developments and provide new services and facilities for patients, which contributes to achieving speedy development of transactions and improving the quality of health performance.

In light of this framework, the researcher studied and analyzed the role of sustainable marketing practices in achieving competitive advantage, an applied study on King Saud Medical City. By following the case study approach, and analyzing the questionnaire data using SPSS version 20 on 387 workers at King Saud Medical City.

The researcher found that there is a significant effect at a significance level of less than 5% between the role of sustainable marketing practices in achieving competitive advantage in King Saud Medical City in the Kingdom of Saudi Arabia.

. The researcher also found that there were statistically significant differences at a significance level of less than 5% in the respondents' answers regarding the role of sustainable marketing practices in achieving competitive advantage in King Saud Medical City in the Kingdom of Saudi Arabia.

The researcher recommended that those in charge of managing King Saud Medical City in the Kingdom of Saudi Arabia need to pay attention to sustainable marketing practices in King Saud Medical City to achieve competitive advantage in the city under study and research.

Keywords: sustainable marketing practices, market orientation, innovation orientation, stakeholder orientation, customer orientation, competitive advantage, cost optimization, distinction, focus/specialization

المقدمة :

تعد الخدمات الصحية من أكثر الخدمات تأثراً بالتقدم التكنولوجي، حيث أصبح انعكاس ذلك على القطاع الصحي حتمياً لمواكبة تطورات العصر وتوفير خدمات وتسهيلات جديدة للمرضى بما يساهم في تحقيق سرعة تنمية المعاملات وتحسين جودة الاداء الصحي.

وقد شهد العقدان الأخيران تطورات تكنولوجية عديدة داخل القطاع الصحي بالتوسع في تقديم الخدمات الصحية وذلك من خلال التوجه نحو الخدمات الإلكترونية والأثر بالتحول الرقمي والذي يعد بدوره المصطلح الأعم والأشمل، حيث يمكن للمريض من خلالها الحصول على خدمات صحية متكاملة، حيث أن التطورات التكنولوجية التي شهدتها القطاع الصحي في العقدین الأخيرین قد تمثلت هذه التطورات في التوسع في تقديم الخدمات الصحية الإلكترونية، والتي تُعرف أيضاً باسم التحول الرقمي للرعاية الصحية، ويشير التحول الرقمي للرعاية الصحية إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة وكفاءة الرعاية الصحية. يمكن أن يشمل ذلك استخدام أنظمة المعلومات الصحية الإلكترونية، وأجهزة الاستشعار والأجهزة القابلة للارتداء، والذكاء الاصطناعي.

ويتضح جلياً أن ممارسات التسويق المستدام بالمنظمات تعتمد على تبني معايير الابتكار للبحث عن بدائل للحلول التقليدية، وممارسات أعمال صديقة للبيئة والمجتمع بشكل أفضل، مما يقود إلى تطور تكنولوجي وممارسات جديدة.⁽²⁾

وممارسات التسويق المستدام هي مجموعة من الأساليب والتقنيات التسويقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية وبيئية على المدى الطويل. وترتكز هذه الممارسات على خلق قيمة طويلة الأجل للعملاء والشركات والمجتمعات، مع مراعاة الآثار البيئية والاجتماعية لأنشطة التسويق.⁽³⁾

وتلعب الميزة التنافسية أحد التحديات الرئيسية للمنظمات فلكي تظل المنظمات قادرة على المنافسة، يجب عليها تقييم أي من المحددات التي تعطيها ميزة على منافسيها، وكذلك فهم وتحديد الموارد ذات الصلة للحصول على الميزة التنافسية والأداء المتفوق.⁽⁴⁾

² Parasuraman, Valarie a. Zeithaml, Leonard I. berry, (1988), " Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Volume 64 Number 1, Journal of Retailing, P14.

³ Kotler, Philip, and Waldemar Pfoertsch. (2017). Sustainable Marketing. Hoboken, NJ: Wiley.

⁴ Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

والميزة التنافسية هي ميزة تتمتع بها شركة أو منظمة على منافسيها، مما يسمح لها بتحقيق أداء أفضل في السوق. وإذ يؤدي تسارع وتيرة العولمة، واحتياج العملاء للخدمات بصفة عامة، والتطور التكنولوجي السريع وما ينجم عن ذلك من شراسة المنافسة، إلى جعل القدرة على الاستجابة لفرص السوق عامل نجاح حاسم للمنظمات العاملة في بيئات العمل المعاصرة فحتى تلك الشركات التي لديها قدرة تنافسية في نطاقها الداخلي تواجه أحياناً صعوبات في البقاء على قيد الحياة، لذلك تحتاج كل منظمة إلى الاهتمام بالعملاء والموردين وأن المنظمات يجب أن تكون على دراية بأنشطة المنافسين في الأسواق العالمية. وذلك من أجل مواكبة التطورات في السوق وضمان التنافسية.

وتأسيساً على ما سبق فإن هذا البحث يسعى لدراسة دور التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية وعددهم ستة مستشفيات وهم (المستشفى العام - مستشفى الأطفال - مستشفى الولادة - مركز القلب - مركز الاسنان - مركز الكلى).

مصطلحات البحث

1- ممارسات التسويق المستدام: يقصد بالتسويق المستدام للخدمات الصحية توظيف أساليب التسويق مع التركيز على تعزيز الصحة والوعي الصحي بجانب توفير الخدمات ذات الجودة والكفاءة. كما يتضمن أيضاً تقديم الدعم للابتكارات التكنولوجية والطبية التي تحسن جودة الرعاية الصحية وتقلل الأثر البيئي.

2- التوجه بالسوق: هو فهم احتياجات وتوقعات العملاء، وبناء علاقات قوية معهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستماع إلى آراء العملاء، والمشاركة معهم في عملية التطوير، وتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم.

3- التوجه بالابتكار: هو تطوير خدمات جديدة وابتكار طرق جديدة للتسويق. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، والتعاون مع الأطراف ذات المصلحة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

4- التوجه بأصحاب المصلحة: يقصد به بناء علاقات إيجابية مع جميع الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك الموظفين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة. يمكن تحقيق ذلك من خلال الالتزام بالممارسات الأخلاقية، ودعم التنمية المستدامة، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

5- **التوجه بخلق القيمة للعميل:** وهو إشراك العملاء في عملية الخلق والتسليم والاستهلاك للقيمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال السماح للعملاء بالمشاركة في عملية التصميم، ومنحهم القدرة على تخصيص الخدمات، وتوفير خدمات ما بعد الحصول على الخدمة .

6- **الميزة التنافسية: الميزة التنافسية** هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم وخدماتهم.

7- **تحسين التكلفة :** وتتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

8- **التميز:** يشير إلى الجهود والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات بعد إتمام عملية تقديم الخدمة لعملائها بهدف تحقيق تفوق تنافسي وبناء علاقات دائمة مع العملاء. يتعلق بعد التميز بالخدمات التي تقدم بعد البيع والتي تستهدف تحسين رضا العملاء وزيادة وفائهم للعلامة التجارية أو المنظمة.

9- **التركيز/ التخصص:** هي إحدى استراتيجيات الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمات الخدمية اعتمادها لتحقيق تفوق على منافسيها في سوق الخدمات من خلال تقديم خدمة محددة أو مجموعة من الخدمات التي تلبي احتياجات معينة لفئة معينة من العملاء بشكل أفضل من منافسيها.

مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في:

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية في الفترة من 2023/03/21 إلى 2022/03/30 من خلال المقابلة الشخصية مع بعض المديرين وكذلك العاملين ورؤساء الأقسام من الأطباء والممرضين في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

ولقد سعى الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- وضع تصور وتوصيف مبدئي لتطبيق دور ممارسات التسويق المستدام الذي تعتمد عليه إدارة المستشفى لتحقيق الميزة التنافسية وتقديم الخدمات الصحية بكفاءة.
- ب- التعرف على الآثار المترتبة علي تطبيق ممارسات التسويق المستدام في تطوير وتحسين جودة الخدمات الصحية.

ج- التحديد الدقيق لمعالم مشكلة البحث حتى يتمكن الباحث من حصر جميع الفروض والأسباب الأكثر احتمالية لهذه المشكلة.

وحتى يمكن تحقيق أهداف الدراسة الاستطلاعية تم وضع إطار لهذه الدراسة كما يلي:

- تحديد أهداف واختصاصات الإدارات والوحدات والأقسام المختصة بتطبيق ممارسات التسويق المستدام بالمستشفى.
- تقييم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات داخل المستشفى.
- التعرف على مدى إلمام المسؤولين والإداريين لاستراتيجية ممارسات التسويق المستدام للخدمات الصحية.
- المنافع / الفوائد الناجمة عن تطبيق استراتيجية ممارسات التسويق المستدام للخدمات الصحية وتحقيق الميزة التنافسية.

وتتمثل أهم الاسئلة والنتائج للدراسة الاستطلاعية لتحديد أهم مظاهر مشكلة البحث فيما يلي:

تم التوجه لعينة الدراسة الاستطلاعية ببعض الاسئلة وجاءت كالتالي:

1. هل يتم تطبيق ممارسات التسويق المستدام بالمستشفى أم لا؟
وكانت الإجابة 90% من العينة بنعم، حيث أن دراسة استراتيجية ممارسات التسويق المستدام بالمستشفى ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقديم أفضل ميزة تنافسية، وحتى الآن لم تثل الاهتمام الكافي من الباحثين في مجال نظم الإدارة حيث لم يتم وضع الإطار العلمي المتكامل والذي يسهم بدور حيوي في تدعيم وتحسين جودة الخدمات الصحية وتقديم ميزة تنافسية، وتطبق المستشفى بعض المفاهيم المتعلقة بالتسويق المستدام.

2. ما العوائق والمشاكل التي تواجه المستشفى لعدم تطبيق ممارسات التسويق المستدام؟
وكانت الإجابة أن المستشفى تعاني من بعض المشاكل الفنية والإدارية والتي يمكن إرجاعها إلى عدم توافر الأسس العلمية اللازمة لتطبيق ممارسات التسويق المستدام لتحسين جودة الخدمات الصحية والحصول على ميزة تنافسية عالية، ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في المستشفى توجد فجوة على مستوى مفهوم وأبعاد تطبيق ممارسات التسويق المستدام لتحسين جودة الخدمات الصحية وبالتالي تقديم ميزة تنافسية للمستشفى.

وفي اطار ذلك تواجه المستشفيات العديد من المشاكل والتحديات في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أبرزها ما يلي:

- ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية: يُعد ارتفاع تكاليف الرعاية الصحية أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المستشفيات، حيث يؤدي ذلك إلى ضغط على الأرباح وصعوبة في جذب المرضى.
 - زيادة المنافسة: تواجه المستشفيات منافسة شديدة من المستشفيات الأخرى، سواء العامة أو الخاصة، مما يتطلب منها تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
 - تطور التقنيات الطبية: يشهد مجال الرعاية الصحية تطوراً سريعاً في التقنيات الطبية، مما يتطلب من المستشفيات مواكبة هذا التطور من أجل تقديم خدمات طبية عالية الجودة.
 - التغيرات في احتياجات المرضى: تتغير احتياجات المرضى بشكل مستمر، حيث يبحثون عن خدمات ومنتجات طبية أكثر كفاءة وفعالية وذات قيمة جيدة مقابل المال.
 - نقص الموارد: قد تعاني بعض المستشفيات من نقص الموارد، مثل التمويل والموظفين المؤهلين، مما قد يحد من قدرتها على المنافسة.
 - ضعف إدارة الجودة: قد تعاني بعض المستشفيات من ضعف إدارة الجودة، مما قد يؤدي إلى تقديم خدمات ومنتجات غير فعالة أو آمنة.
 - عدم الرضا الوظيفي: قد يعاني بعض العاملين في المستشفيات من عدم الرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات دوران الموظفين.
- وقد تعددت الأساليب التي تلجأ إليها المنظمات من أجل مواجهة تلك التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

تساؤلات البحث : وتحدد مشكلة هذا البحث في السؤالين الرئيسيين التاليين:

التساؤل الرئيسي الأول : ما دور ممارسات التسويق المستدام بأبعاده (التوجه بالسوق، الوجه بالابتكار، التوجه بالأطراف ذات المصلحة، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) في تحقيق الميزة التنافسية لمدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. هل يوجد دور للتوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية؟
 2. هل يوجد دور للتوجه بالابتكار في تحقيق الميزة التنافسية؟
 3. هل يوجد دور للتوجه بالأطراف ذات المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية؟
 4. هل يوجد دور للتوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل في تحقيق الميزة التنافسية؟
- التساؤل الرئيسي الثاني : هل توجد فروق في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات (النوع - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة الوظيفية - التخصص الوظيفي) في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية؟

وينفرد من التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

1. هل توجد فروق في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير النوع في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية؟
2. هل توجد فروق في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية؟
3. هل توجد فروق في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير عدد الخبرة الوظيفية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية؟
4. هل توجد فروق في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير التخصص الوظيفي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث: يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية :

الهدف الرئيسي الأول : التعرف على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسات التسويق المستدام، ومن هذا الهدف الرئيسي يتفرع منه عدة أهداف فرعية وهي:

1. التعرف على أوجه القصور والتحديات التي تواجه ممارسات التسويق المستدام من أجل تحقيق الميزة التنافسية.

2. تحديد دور التوجه بالسوق في تحقيق الميزة التنافسية.

3. تحديد دور التوجه بالابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

4. تحديد دور التوجه بالأطراف ذات المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية

5. تحديد دور التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل في تحقيق الميزة التنافسية

الهدف الرئيسي الثاني : التعرف على مدى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات

المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات (النوع -

المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة الوظيفية - التخصص الوظيفي) في مدينة الملك سعود الطبية

بالمملكة العربية السعودية.

ومن هذا الهدف الرئيسي يتفرع منه عدة أهداف فرعية وهي:

1. التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في

تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير النوع في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

2. التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في

تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية

السعودية.

3. التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في

تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير عدد الخبرة الوظيفية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية

السعودية.

4. التعرف على مدى وجود فروق بين إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير التخصص الوظيفي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث :

وترجع أهمية البحث لأهمية القطاع الطبي في المملكة العربية السعودية، حيث يلعب دوراً أساسياً في توفير الرعاية الصحية للمواطنين والمقيمين. ويتميز القطاع الطبي السعودي بنموه المستمر وتطوره، حيث يشهد زيادة في الاستثمارات الحكومية والخاصة، وتقدمًا في التكنولوجيا الطبية، وتوسعًا في البنية التحتية الصحية، وعليه يمكن تحديد أهمية البحث من زاويتين كما يلي:

الأولى: الأهمية العلمية (النظرية) وتتمثل في أن الدراسة الحالية تتسم بالحدثة لتناولها لموضوع ممارسات التسويق المستدام ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

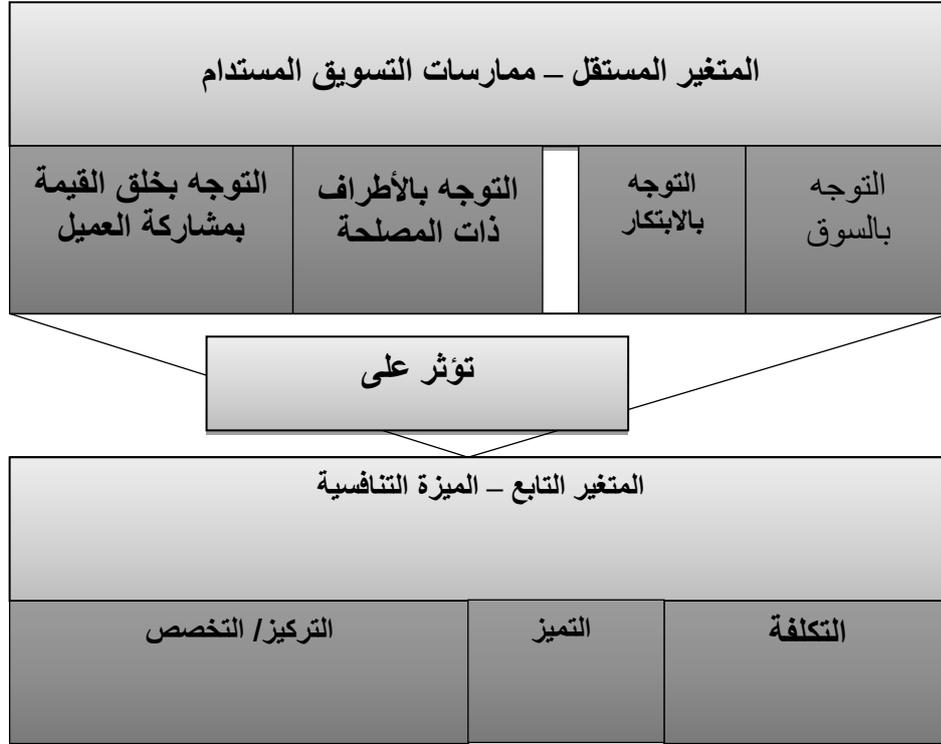
الثانية: الأهمية العملية (التطبيقية) وتتمثل في استهدافها لمدينة الملك سعود الطبية يقع في مدينة الرياض وهو من أقدم وأكبر المجمعات والطبية ويتألف من ثلاث مستشفيات تضم 10000 موظف وهم (3000 طبيب، 5000 ممرضة، 2000 اداري) وهي المستشفى العام، مستشفى النساء والتوليد، ومستشفى الأطفال، بالإضافة لمركز الأسنان ومركز الملك فهد لمرضى الفشل الكلوي ومركز الأسنان.

متغيرات ونموذج البحث :

1- المتغير المستقل: (ممارسات التسويق المستدام)، وتتمثل أبعاد ممارسات التسويق المستدام في (التوجه بالسوق، التوجه بالابتكار، التوجه بالأطراف ذات المصلحة، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل).

2- المتغير التابع: (الميزة التنافسية)، وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية في (التكلفة، التميز، التركيز/ التخصص).

ويمكن التعبير عن نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:-



شكل (2)

نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

الفرض الرئيسي الأول : لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذات المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة , التميز , التركيز والتخصص) بمدينة الملك سعود الطبية . ويتفرع منه الفروض الفرعية كما يلي:

1- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذات المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحسين التكلفة بمدينة الملك سعود الطبية.

2- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه

بالابتكار, التوجه بالأطراف ذات المصلحة ، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق التميز بمدينة الملك سعود الطبية.

3- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذات المصلحة ، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق التركيز / التخصص بمدينة الملك سعود الطبية.

الفرض الرئيسي الثاني : لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات (النوع - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة الوظيفية - التخصص الوظيفي) في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية. ويتفرع منه الفروض الفرعية كما يلي:

1- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير النوع في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

2- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

3- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير عدد الخبرة الوظيفية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

4- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير التخصص الوظيفي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية.

منهج وأسلوب البحث :

يعتمد هذا البحث حسب طبيعته على دراسة نظرية علمية واخرى دراسة تطبيقية (ميدانية). وللوصول إلى أهداف البحث اعتمدت الدراسة على:

أولاً : المنهج الوصفي التحليلي: وكانت الوسيلة الرئيسية لجمع الحقائق والبيانات هي قوائم الاستقصاء. **ثانياً: المنهج الاستقرائي:** حيث يهدف البحث عن طريق التحليل المنطقي لنتائج الدراسة النظرية ومن خلال فروض الدراسة إلى الوصول إلى معرفة كيف يمكن لممارسة التسويق المستدام تحقيق الميزة التنافسية في مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية وعددها ستة مستشفيات.

ثالثاً : مجتمع وعينة الدراسة : يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية والذين قدر عددهم بـ (10000) مفردة من العاملين، وتم التطبيق على عينة عشوائية من المجتمع من خلال الاعتماد على استبانة سيتم توزيعها إلكترونياً.

رابعاً: مصادر البيانات وأسلوب جمعها ، يوجد نوعين من البيانات:

1- **بيانات أولية (ميدانية):** من خلال قوائم الاستقصاء التي تم توزيعها على مفردات البحث والبحث الشخصي في الدفاتر والسجلات للمستشفيات محل الدراسة.

2- **بيانات ثانوية:** وتشمل المراجع العلمية والدوريات والأبحاث والندوات والمؤتمرات والنشرات الإحصائية كتيبات او نشرات تصدرها مستشفيات محل الدراسة.

خامساً : الأساليب الإحصائية ، اعتمد الباحث على مجموعة من الاختبارات الإحصائية ، من أجل التوصل إلى مدى صحة أو خطأ فروض البحث يستخدم الباحث الأساليب التالية لتحليل البيانات:

- اختبار ثبات وصدق المقاييس: وذلك للتأكد من الثبات، والصدق والاتساق الداخلي للعبارات التي سيتم استخدامه في مقاييس الدراسة
- التحليل العاملي: وذلك للتأكد من الصدق العاملي لأبعاد الدراسة.
- التحليل الوصفي: اعتمد الباحث على الجداول التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية.
- معاملات الارتباط: بهدف اختبار صحة الفروض.
- أسلوب الانحدار المتعدد: بهدف تقييم نماذج العلاقات لمتغيرات الدراسة.

- أسلوب تحليل الفرق بين متوسطي عينتين (Paired- Sample T- Test) استخدام لاختيار فيما "إذا كان هناك فرق معنوي في الميزة التنافسية.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في التالي:

1. **الحدود الموضوعية:** حيث اعتمدت الدراسة على دراسة ممارسات التسويق المستدام على الميزة التنافسية .
2. **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على مستشفيات مدينة الملك سعود الطبية وعددهم ستة مستشفيات وهم (المستشفى العام - مستشفى الاطفال - مستشفى الولادة - مركز القلب - مركز الاسنان - مركز الكلى).
3. **الحدود الزمنية:** يقتصر على جمع البيانات في المدة الزمنية من (2023-2024).

الدراسات السابقة :

في ما يلي الدراسات السابقة التي تناولت ابعاد ومتغيرات البحث:

أ. الدراسات التي تناولت ممارسات التسويق المستدام :

حيث يوضح الجدول رقم (1) الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات التسويق المستدام :

جدول رقم (1) الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات التسويق المستدام

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	النتائج
دراسة (ياسين، 2011) ⁵	"استراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"	سعت هذه الدراسة إلى رفع الغموض عن التسويق المستدام على اعتباره مفهوم جديد للتسويق، مع محاولة التعرف على مدى مساهمة عناصر استراتيجية التسويق المستدام في خلق ميزة تنافسية، والتطرق لواقع التسويق المستدام في المؤسسات الجزائرية وأثرها على الميزة التنافسية، من خلال تبنيها لاستراتيجية التسويق المستدام.	وقد خلصت الدراسة إلى أن التسويق المستدام يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عناصر المزيج التسويقي المستدام الذي يحمل في طياته الاعتبارات البيئية والاجتماعية.
دراسة (2014) Maga & Marcel ⁶	التسويق المستدام من أجل التنمية المستدامة	حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الترابط المتبادل بين التسويق المستدام والتنمية المستدامة، بحيث ينظر للتنمية المستدامة على أنها مفهوم ثلاثي الأبعاد، يشير إلى الاستدامة الاقتصادية والازدهار والعدالة الاجتماعية والجودة البيئية، كما هدفت الدراسة إلى ضرورة تفعيل مفهوم التسويق المستدام، كونه يعبر عن وجود علاقة مستدامة ومربحة للعملاء بالإضافة للبيئة الطبيعية والاجتماعية.	ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى أن التسويق المستدام يمكن أن يساهم في التنمية المستدامة، ليس فقط من خلال الممارسة اليومية للتقليل من الأثر البيئي، بل أيضاً من خلال تنفيذ سياسات واستراتيجيات جديدة، لتعزيز مفهوم أوسع للنمو مع المستدام باعتباره جزءاً أساسياً من الكيانات الاقتصادية.
دراسة (لحول، 2014) ⁷	"التسويق المستدام كإليه لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة"	هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق المستدام في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة البيئي، الاقتصادي الاجتماعي، من خلال تبني مفاهيمه التي تمثل المسؤولية الاجتماعية.	وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تضامنية ما بين التسويق المستدام وأبعاد التنمية المستدامة، إذ يساهم التسويق المستدام في الاهتمام بالاعتبارات البيئية من خلال تبني مبادئ التسويق الأخضر بتوفيره للمنتوج الأخضر، وتوجيه الأفراد والمنظمات إلى وجود تغيير النظرة نحو الاستهلاك المسؤول، والاهتمام بالتكاليف الاجتماعية، كما يساهم في البعد الاقتصادي بصورة فعالة من خلال التسويق المسؤول، الذي يتلخص دوره في التعامل مع جميع الأطراف والمجتمع الذي يعمل في وسطه والبيئة، كذلك يتضح دوره في

⁵ ياسين، شراد. (2011). إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، (دراسة حالة : شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة)، رسالة ماجستير غير منشورة، ص ص 61-64.

⁶ Meler, M.& Dragan, M. (2014). Sustainable Marketing For Sustainable Development ,Reykjavik 11th International Academic Conference ISBN 978-80-87927-03-8، IISES ،Sur le site: <https://bib.irb.hr/datoteka/709077.proceeding-3-33-2941.pdf>

⁷ لحول، سالمة. (2014). التسويق المستدام كإليه لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1، ص: 115-142

<p>البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بتطبيق مبادئ التسويق الاجتماعي، التي تتعدى المساهمة في الأعمال الخيرية، لتشمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة، ومحاولة إيجاد الحلول لديها، بالإضافة إلى توفير الدعم والمساندة من قبل إدارة المنظمة.</p>			
<p>وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية لكل المتغيرات مع مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام باستثناء التغيير في اتجاهات المستهلكين وسلوكهم.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى بحث العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين، ومن ضمن هذه العوامل التشريعات الخاصة بالتلوث وحماية البيئة ومحدودية الموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة، والتغيير في اتجاهات المستهلكين وسلوكهم، واهتمام أصحاب المصالح بقضايا المسؤولية الاجتماعية، وتوجهات الإدارة العليا.</p>	<p>العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين.</p>	<p>دراسة الفقهاء، الصيفي (2015)⁸</p>
<p>وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق بعدين فقط للتسويق المستدام، وهما بعد تصميم المنتج وبعد تقليل النفايات وإعادة تدويرها، كذلك غياب التسويق المستدام كمفهوم سائد بين مسيري المؤسسات إلا أنه مطبق ببعض أبعاده، كما أن المؤسسات تسعى بشكل كبير لزيادة ربحيتها إلى جانب حصتها السوقية فيما يخص سلوكها وفقاً للتنمية المستدامة، كذلك أثبت أن اهتمام المؤسسات يركز على التزامها بالقوانين والتشريعات البيئية، إلى جانب الاهتمام بتلبية احتياجات ورغبات الزبائن وذلك من خلال سلوكها الاجتماعي، كما تلتزم المؤسسات تجاه العمال وفق ما يمليه عليها القانون كالتابعة الطبية وشروط السلامة في العملية الإنتاجية، في حين لا تولي أهمية كبيرة لتكوين وتدريب عمالها خاصة في المجال البيئي، كما أن بعض أبعاد التسويق المستدامة في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة تؤثر على سلوكها وفق الركائز الثلاثة للتنمية المستدامة، حيث اتضح أن بعد تصميم المنتج وبعد تقليل النفايات وإعادة تدويرها تؤثر على تحسين تنافسية المؤسسات محل الدراسة ولكن بشكل ضعيف في حين تؤثر على سلوكها تجاه المجتمع والبيئة.</p>	<p>سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق المستدام كأداة للالتزام المؤسسات بتحسين سلوكها ضمن ضوابط محددة لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها، وتحقيق التوازن بين حاجات الزبائن وأهداف المؤسسة، والتعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التسويق المستدام، وتحديد مستوى تبني مفهوم التسويق المستدام وممارسته من قبل مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية محل الدراسة.</p>	<p>دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة"</p>	<p>دراسة (بن الشيخ، 2020)⁹</p>
<p>وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لضرورة وجود خطة للتسويق المستدام داخل المحميات الطبيعية، وأن تفعيل وإدماج التسويق المستدام في خطة إدارة المحميات يساعد</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل مدى تطبيق التسويق المستدام داخل قطاع المحميات الطبيعية بمحافظة الفيوم، وتحديد المعوقات التي تحول دون</p>	<p>"التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر الفرص والتحديات"</p>	<p>دراسة الظاهر، حسن، عبد الحميد، (2023)¹⁰</p>

⁸ الفقهاء، سام الصيفي، مي. (2015). العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين " المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م11، ع2، ص 281 – 409.

⁹ بن الشيخ، مريم. (2020). دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، ص 17.

على تلبية مسؤولياتها المتزايدة ، ومواجهة التحديات الخارجية التي تواجه ادارة المحميات، كما يساعد على تحقيق الكسب المادي وتكوين جمهور واع بأهمية الحفاظ على التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية، كذلك وجود عدة تحديات تحول دون تطبيق المستدام داخل المحميات مثل قلة الدراسات الفعلية للسوق السياحي، وانخفاض الوعي البيئي لدى القائمين على المحميات وهناك عدة دوافع لتطبيق التسويق المستدام.	تطبيقه، ودراسة أبعاده، وتحليل أهم النتائج المتوقعة على تطبيق التسويق المستدام داخل قطاع المحميات الطبيعية على صناعة السياحة بالفيوم.		
--	--	--	--

ب. الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية:

حيث يوضح الجدول رقم (2) الدراسات السابقة التي تناولت الميزة التنافسية :

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	الأهداف	النتائج
دراسة (حريق، 2011) ¹¹	استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء - والغاز فرع الغرب - سعيدة	هدفت إلى استكشاف أثر استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز أجريت الدراسة في الجزائر على العمال والزبائن، حيث تكون مجتمع العمال من (2064) وعينته من 20% من المجتمع، بينما تكون مجتمع الزبائن من جميع زبائن الشركة بعينة بلغ عددها (200) زبون. وقد استخدمت المنهج الوصفي.	قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب تكمن على عاتق المدير والمتدرب نفسه، وتبين أن هنالك التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة له آثار إيجابية تتمثل في ضمان جودة المعدات والأدوات المستعملة في تنفيذ العمل، فضلاً عن أن تطبيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة ساعدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في تحقيق أعلى مستويات الميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين عمليات إدارة الجودة الشاملة من أجل ضمان تحقيق الميزة التنافسية ورفع كفاءة الموارد البشرية.
دراسة (التلبناني والأغا وشراب، 2012) ¹²	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة.	هدفت إلى التعرف إلى واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية بغزة وشملت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة والمدراء	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (رسالة أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات.

¹⁰ عبد الظاهر، منار، حسن سوزان عبد الحميد محمد . (2023). "التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر الفرص والتحديات المجلة الدولية للتراث والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، المجلد الحادي عشر ، العدد 1، ص: 158-183.

¹¹ حريق، خديجة. (2011). استراتيجية التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب - سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابو بكر بالقائد - تلمسان، الجزائر، 1 - 259.

¹² التلبناني، نهاية. الاغا، مروان. شراب، ساند. (2012). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، 14(2): 209 - 248.

<p>أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ويتمثل في وجود وحدة الإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي . كما أظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق.</p>	<p>في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74).</p> <p>هدفت إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية ومدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتعرف على متطلباتها ومعوقاتهما، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية المستوى الوظيفي - العمر - المؤهل - سنوات الخدمة - السدورات التدريبية). تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في عدة إدارات تابعه لشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (480) موظف، بينما بلغت العينة (221) مفردة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.</p>	<p>تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض.</p>	<p>دراسة (الأسمرى، 2014)¹³</p>
<p>توصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً حيوياً في توفير فرص العمل وتعزيز الاقتصاد في البلاد، وأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تولد ميزة تنافسية مستدامة لدى تلك الشركات، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيروبي تحاول تبني الممارسات الجديدة لإدارة الجودة الشاملة بهدف تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، وإعادة هيكلة نظامها في الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة أن تقوم الشركات الصغيرة والمتوسطة بتبني وإرساء نظم إدارة الجودة وتحسين برامجها لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال ونجاح في الشركة.</p>	<p>هدفت إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أجريت الدراسة في نيروبي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيروبي والمناطق المختارة لها وهي نهر آثي روبرو، ليمورو والذي يقارب عددها (98,608) شركات صغيرة ومتوسطة من مختلف القطاعات، بينما تكونت عينة الدراسة من الشركات في مقاطعة نيروبي والبالغ عددها (96) شركة.</p>	<p>إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة مدينة نيروبي</p>	<p>دراسة Gitangu، (2015)¹⁴</p>
<p>أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة</p>	<p>هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى البحث والتحقيق في العلاقة بين</p>	<p>أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على</p>	<p>دراسة Farook، (2015)¹⁵</p>

¹³ الأسمرى، هناء. (2014). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض، رساله ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

¹⁴ Gitangu, I.W. (2015). Total Quality Management and Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Nairobi City County, Doctoral Dissertation, University of Nairobi, Kenya.

يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.	ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية. أجريت الدراسة في سريلانكا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت العينة من منظمة خاصة في سريلانكا.	الأداء والميزة التنافسية	
توصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتحقيق رضا عملاء وتجاوز توقعاته، وأن إدارة الجودة الشاملة تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتحسن من العلامة التجارية لها، وتعظم أرباحها. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة الجودة الشاملة تنطوي على تطوير العمليات التي تركز على خدمة العملاء على المدى الطويل، وتبني سياسة وثقافة التحسين والتطوير المستمر، وتخلق بيئة عمل إيجابية وديناميكية وتشجع العمل الجماعي، وتطبيق الأساليب الكمية والتقنيات التحليلية والاستفادة من الإبداع والبراعة من كل الموظفين.	هدفت إلى التحقيق في دور استراتيجيات الجودة الشاملة كونه أساس في تحقيق الميزة التنافسية. أجريت الدراسة في الهند، واستخدمت المنهج التحليلي.	إدارة الجودة الشاملة (TQM): استراتيجية للميزة التنافسية	دراسة Daru, (2018) ¹⁶
أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء وتعزز المزايا التنافسية، كما أن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية ويحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات	هدفت هذه الدراسة التجريبية والتحقيق في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية أجريت الدراسة في سريلانكا، وقد استخدمت المنهج الوصفي، حيث تكونت العينة من منظمة .	أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والميزة التنافسية	دراسة Farook, (2020) ¹⁷
قد أظهرت نتائج الدراسة إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تركز على رضا العملاء، الذي يمنح الشركات المزايا التنافسية ويعزز مكانتها في السوق ويضمن استمرارية أعمالها على المدى الطويل، كما تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تعزز الميزة التنافسية في الشركات.	هدفت إلى التحقق من أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في إدارة الأعمال الدولية. وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون المجتمع من المشاركين في مختلف المنظمات ذات سمعة وطنية ودولية، بينما بلغ حجم	"دراسة حول إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الأعمال الدولية"	دراسة Ganapavarapu & Prathigadapa (2023) ¹⁸

¹⁵ Farook, T.N. (2015). The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. 1st ICARE Student's Conferenc, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.

¹⁶ Daru, M. (2018). Total Quality Management (TQM): A Strategy for Competitive Advantage, International Journal of Research in IT and Management (IJRIM), 6(9): 51-55.

¹⁷ Farook, T.N. (2020). The Impact of Total Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. 1st ICARE Student's Conference, On the Proceedings of the Undergraduates Research Conference, 2015, Department of Accountancy, University of Kelaniya, Sri Lanka.

¹⁸ Ganapavarapu, L. & Prathigadapa, S. (2023). Study on Total Quality Management for Competitive Advantage in International Business. Arabian Journal of Business and Management Review, 3(5): 1-4.

	العينة 30 شركة معتمدة لدى الأيزو و30 شركة غير حاصلة على الأيزو.		
دراسة (البشتاوي وجريرة، 2023) ¹⁹	أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية	هدفت إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات بواقع 3 استبانات لكل شركة، وقد بلغت العينة النهائية (135) استبانة.	قد أظهرت نتائج الدراسة إن الإدارة الاستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات في اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية. وأن أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة أوصت الدراسة بضرورة توافر المهارات الأساسية لاستخدام تقنيات إدارة التكاليف الاستراتيجية وانتشار ظاهرة التشغيل التلقائي ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب الموظفين.
دراسة Ware, (2024) ²⁰	التحقيق في ممارسة المنافع لإدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية في مؤسسة الشركة: دراسة حالة لشركة تعبئة كوكا كولا غانا المحدودة	هدفت إلى التحقيق في الفائدة الناتجة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين المزايا التنافسية في شركة تعبئة الكوكاكولا أجريت الدراسة في غانا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون المجتمع من شركة الكوكاكولا.	قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اعتماد استراتيجيات وممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد مطلب عصري لا بد منه لمواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة التسويقية، كما أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها آثار إيجابية على تعزيز المزايا التنافسية، وذلك من خلال ضمان جودة الإنتاج، وتحسين الأداء التنظيمي، وتحقيق رضا العملاء الذي يساهم في منح الشركة المزايا التنافسية، بالإضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة ساعدت شركة الكوكاكولا على نيل جائزة الرئيس للتميز (المجموعة الأفريقية).
دراسة Munizu, (2024) ²¹	تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي: حالة صناعة الأسماك في مقاطعة سولاويزي الجنوبية بإندونيسيا	هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعة السمكية. أجبت الدراسة في إندونيسيا ، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي.	قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.

المصدر : من اعداد الباحث.

ج.الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق المستدام والميزة التنافسية:

حيث يوضح الجدول رقم (3) الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق المستدام والميزة التنافسية:

¹⁹ البشتاوي، سليمان، جريرة، طلال. (2023). أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42(1): 181.

²⁰ Ware, E. (2024). Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd. Research Journal of Finance and Accounting, 5(23): 97-99.

²¹ Munizu, M. (2024). The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7(1):184-197.

<p>وقد توصلت الدراسة إلى أنه يجب على المؤسسات الانتقال من النظرة الاقتصادية التبادلية البحتة للتسويق إلى ضرورة بناء علاقة مستدامة مع العملاء والأطراف ذات المصلحة، فاستدامة التسويق تسعى للجمع بين المنظور الاقتصادي بالمنظور الاجتماعي والبيئي، وذلك لتحقيق التنمية المستدامة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن نجاح استدامة التسويق يعتمد بشكل كبير على فهم المؤسسة الصحيح لسلوك المستهلك ذو التوجه البيئي والعوامل المؤثرة على قرارته من أجل تقديمها لمنتج مستدام يلبي تطلعاتهم، ويقدم حلولاً مرضية لاحتياجاتهم.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استدامة التسويق كمنهج شامل ومتكامل مقارنة بالاتجاه التقليدي للتسويق.</p>	<p>"التسويق المستدام: مفهوم مبتكر للتسويق"</p>	<p>دراسة (2020) Peattie & Belz²²</p>
<p>وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نت أهمها وجود معوقات عديدة لمبادرات الاستدامة في الحرم الجامعي على المستوى العالمي ومن بين هذه المعوقات قلة الوعي، وقلة الاهتمام، ونقص التمويل، ومقاومة التغيير، وقلة مؤشرات الأداء، ونقص سياسات تعزيز الاستدامة.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق مبادرات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي لمساعدة المؤسسات على تحسين جهودهم تجاه الاستدامة والاستعداد لجعل التعليم من أجل التنمية المستدامة.</p>	<p>"معوقات الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي: تقييم العوامل التي تؤثر على الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي".</p>	<p>دراسة (2023) Velazquez et al.²³</p>

المصدر: الجدول من اعداد الباحث .

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، ظهر بشكل واضح أهمية التعرف على التسويق المستدام ودوره في تحقق الميزة التنافسية والتي توصلت لما يلي:

- أشارت معظم الدراسات إلى أهمية التسويق المستدام في المؤسسات بأنواعها (شركات صناعة المواد الكيماوية- شركات الطاقة المتجددة- شركات الصناعات الغذائية- الجامعات) والتي أفادت الدراسة الحالية في النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى أن تطبيق التسويق المستدام تؤثر على توجه المنظمة نحو ابتكارها لمنتجات وخدمات مستدامة، واستدامة أدائها الاجتماعي والبيئي، وميزتها التنافسية، كما أنها اعتمدت على قياس التسويق المستدام من خلال استخدام الأبعاد الممثلة في (التوجه بالسوق، التوجه بالأطراف ذات المصلحة، التوجه بالابتكار، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل).
- كما يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية أهميتها بأبعادها المختلفة الممثلة في (التكلفة، التميز، التركيز/التخصص) كما أشارت إلى أن تحقيق الميزة التنافسية

²² Ken, P. Frank-Martin Belz. (2020). Sustainability Marketing: An Innovative Conception of Marketing. Marketing Review .

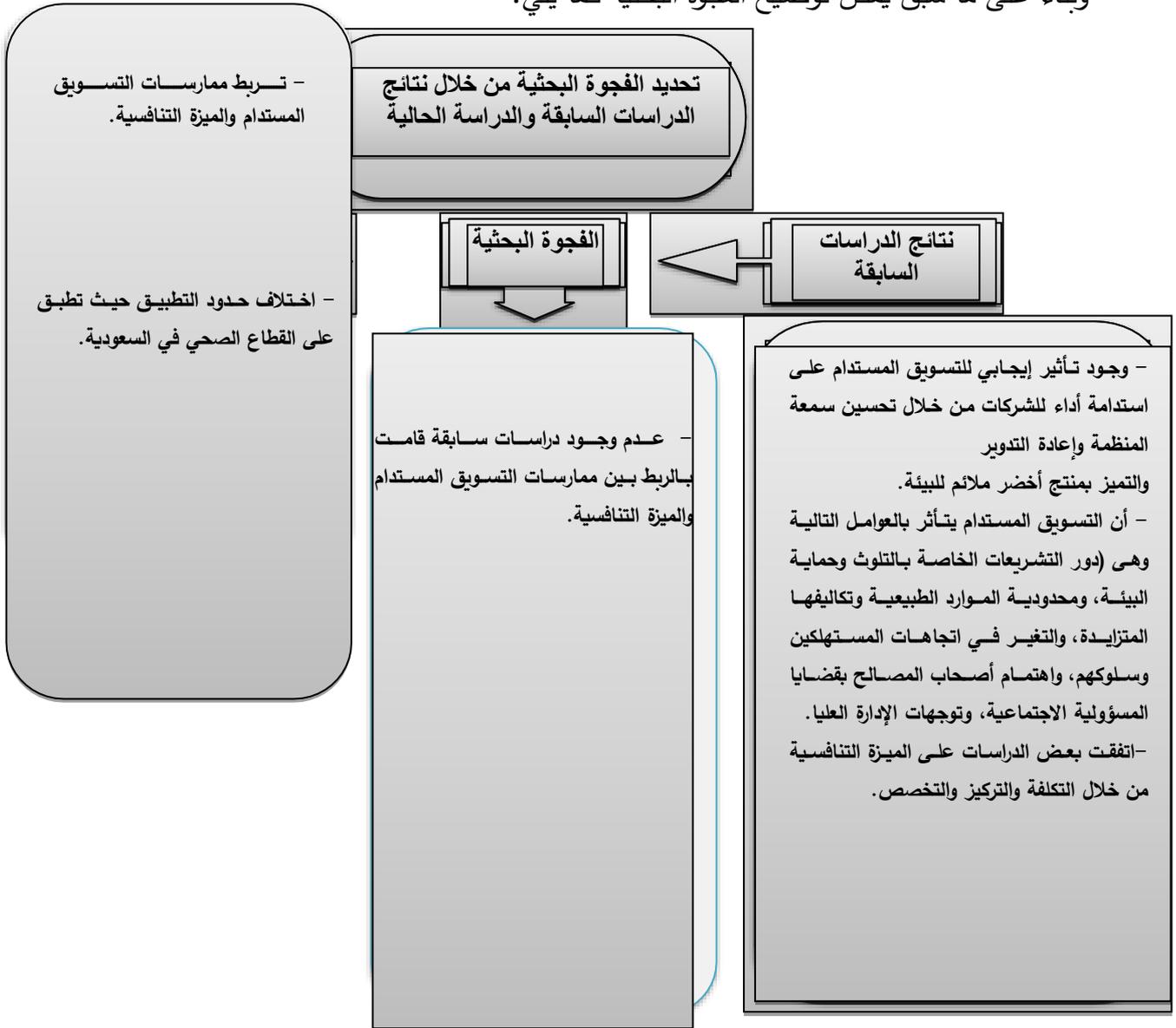
²³ Velazquez, L. Munguia, N. Sanchez, M. (2023). Deterring Sustainability in Higher Education Institutions: An Appraisal of the Factors which Influence Sustainability in Higher Education Institutions International Journal of Sustainability in Higher, **Higher Education Institutions Education**, Vol.6 .pp 383 – 391.

يساهم في قدرة المنظمات على تقديم سلعة أو خدمة متميزة عن نظيراتها في الأسواق.

د. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

✓ كل الدراسات تمت في بيئة أجنبية على عكس هذه الدراسة التي تتم في البيئة السعودية على القطاع الصحي (مستشفى مدينة المك سعود الطبية) بالإضافة إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت ذلك الموضوع.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح الفجوة البحثية كما يلي:



شكل رقم (2) الفجوة البحثية

المصدر: من إعداد الباحث

ممارسات التسويق المستدام

مقدمة :

يعتبر التسويق المستدام من الموضوعات الحديثة نسبياً، كونه يركز على الاستخدام الأمثل للموارد التي تمتلكها المنظمة بهدف تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة عالية للزبائن، والأطراف الأخرى ذات العلاقة للأخذ بنظر الاعتبار القضايا البيئية والاجتماعية طويلة الاجل، وتحت تأثير العديد من الأطراف كالمنظمات غير الحكومية، الحكومات، المستهلكين، التي كانت تنادي بضرورة التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية وإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها.²⁴

مفهوم التسويق المستدام :

برز مفهوم التسويق المستدام كحركة قوية في التسعينات للحد من ممارسات التسويق التقليدي المشجع للاستهلاك بغض النظر إن كانت الموارد متجددة أو غير متجددة، فقد عرفت جمعية التسويق الامريكية التسويق المستدام على أنه تسويق المنتجات التي يفترض أن تكون آمنة بيئياً، من خلال زيادة الجهود المبذولة من قبل مؤسسات الإنتاج، ترويج، تغليف، واسترجاع المنتجات بطريقة لا تؤثر على البيئة.²⁵

وبالتالي فإن التسويق المستدام للخدمات الصحية يركز على تنمية وتطبيق استراتيجيات التسويق التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات الحالية للمرضى وتحقيق الربحية والاستدامة على المدى

²⁴ ابو ورده، شيرين، (2017)، " التسويق المستدام: مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية"، الطبعة الأولى، دار التنوير للنشر والتوزيع، القاهرة.

²⁵ لحول، سامية، (2014)، " التسويق المستدام كآلية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الأول.

الطويل لمقدمي الخدمات الصحية. يتضمن هذا النوع من التسويق اهتماماً بالجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية لتقديم الخدمات الصحية.²⁶

يرى البعض²⁷ أن التسويق المستدام للخدمات الصحية يشمل توظيف أساليب التسويق التقليدية مع التركيز على تعزيز الصحة والوعي الصحي بجانب توفير الخدمات ذات الجودة والكفاءة. كما يتضمن أيضاً تقديم الدعم للابتكارات التكنولوجية والطبية التي تحسن جودة الرعاية الصحية وتقلل الأثر البيئي. بشكل عام، يهدف التسويق المستدام في مجال الخدمات الصحية إلى تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات الحالية وتحقيق الأرباح مع الاهتمام بالبيئة والمجتمع وضمان استدامة تقديم الخدمات الصحية في المستقبل.

وعرفه Philip Kotler بأنه "تلك الأنشطة المسؤولة اجتماعياً وبيئياً، التي تسمح بتلبية الاحتياجات الحاضرة للمستهلكين والمؤسسات مع الحفاظ وتعزيز قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها."²⁸ كما عرف Fuller التسويق المستدام بأنه عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة التطوير الحاصل في أسعار وترويج وتوزيع المنتجات والخدمات من خلال ثلاثة خواص: الهدف التقليدي للمنظمة (الربح)، إشباع حاجات المستهلك، حماية البيئة من الاستنزاف والتلوث.²⁹

يظهر مما تقدم ان تعريف التسويق المستدام ليس امرا سهلا، إذ لا يوجد تعريف متفق عليه شأنه شأن الكثير من المفاهيم الأخرى وبخاصة عندما يكون المفهوم جديداً. وعليه، فعدم الاتفاق يعود أحيانا إلى المفاهيم المرادفة لمفهوم التسويق المستدام عند عرض الكتاب والدارسين لوجهات نظرهم، فقد أطلقوا

²⁶ ابو ورده، شيرين، (2017)، " التسويق المستدام: مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص 1-25.

²⁷ مرجع سبق ذكره، ص 1 – 25.

²⁸ Kotler, Philip, and Waldemar Pfoertsch. (2017). Sustainable Marketing. Hoboken, Reference previously mentioned, op.cit.,p: 10 – 30.

²⁹ منصور، مجيد مصطفى، (2012)، "مدى تطبيق الشركات المساهمة في بورصة فلسطين لمفهوم التسويق المستدام من جهات نظر مدراء التسويق والمبيعات فيها"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، العدد الثاني.

على التسويق المستدام تسميات عديدة كالتسويق الأيكولوجي والتسويق البيئي والتسويق الأخضر والتسويق المسؤول، ولكن بصفة عامة يمكن القول بان التسويق المستدام يركز على ضرورة التزام المنظمات بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لضمان المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها، وكذلك خدمة المجتمع وتحقيق القيمة في الخدمات المقدمة، لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، وبناء علاقات مربحة معهم، ومن ثم الحصول على الأرباح والتي تمثل جوهر النشاط التسويقي.³⁰

العوامل التي ساهمت في ظهور التسويق المستدام :

- يعتبر التسويق المستدام من أحدث المفاهيم التي تعكس التطور في مجال تطور الفكر التسويقي، حيث ظهوره يعود إلى مجموعة من العوامل منها:³¹
- سعي المنظمات لتلبية ما يرغب له المستهلك أدى إلى ظهور خدمات أو منتجات تضر بالمجتمع والبيئة وتتعارض مع الكثير من العادات والتقاليد.
 - أن المنظمات لم تطبق المفهوم التسويقي كما ينبغي أن يكون، حيث يتضح أنه عندما تؤدي عملية الرغبة في إرضاء رغبات وحاجات فئة معينة من العملاء، فإنه يتم التضحية بمصالح ورغبات فئات أخرى مما ينتج عدم مراعاة الصالح العام.
 - الرغبة في تحقيق المزيد من الأرباح قد تدفع المنظمات بالاستغلال الجائر والمسرف لمصادر الثروة الموجودة، بالرغم من أنه ينبغي استخدام تلك الثروات واستغلالها عقلاً، مما يمكن من الحفاظ على تلك الثروات وتجديدها.

³⁰ البكري، ثامر. الشراونة، هديل. (2015). المزيج التسويقي والطاقة المتجددة، دار أسجد للنشر والتوزيع، عمان.
³¹ النصور، ايداد عبد الفتاح. الصغير، عبد الرحمن بن عبد الله. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- زيادة وعي المستهلك بشأن البيئة عاملاً آخر في المنظمات ويدفعها للقيام بممارسات مستدامة أو بيئية.
- تعد حركة المستهلكين وحركة حماية البيئة أحد العوامل الرئيسية لظهور فكرة التسويق المستدام، فالحركة الاستهلاكية تساهم في حماية المستهلك من الممارسات التسويقية اللا مسؤولة، أما الحركة البيئية تتنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكان آمن للعيش لنا ولأجيال القادمة.
- الطابع المحدود للموارد الطبيعية وتكاليفها المتزايدة.
- ضرورة كسب الميزة التنافسية لتبني الاستراتيجيات المستدامة.

أبعاد التسويق المستدام :

للتسويق المستدام أربع أبعاد رئيسية خاصة وأنه إذا كان التسويق تسويق خدمات وهي (التوجه بالسوق، التوجه بالابتكار، التوجه بالأطراف ذوي المصلحة، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) وأن هذه الأبعاد ترتبط بمصير وهدف أساسي واحد، ألا وهو خدمة البشرية في الحاضر والمستقبل، لذلك فان التسويق المستدام هدفه ودوره الحقيقي يبرز من خلال تبني نفس الأبعاد السابقة وهي كما يلي:³²

1. التوجه بالسوق

يركز هذا البعد على فهم احتياجات وتوقعات العملاء، وبناء علاقات قوية معهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستماع إلى آراء العملاء، والمشاركة معهم في عملية التطوير، وتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم.³³

³² عزمي عبد الحميد محمد، (2021) التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.

³³ الصيفي، مي اباد، (2015)، العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، العدد (2).

2. التوجه بالابتكار

يركز هذا البعد على تطوير خدمات جديدة وابتكار طرق جديدة للتسويق. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، والتعاون مع الأطراف ذات المصلحة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.³⁴

3. التوجه بالأطراف ذوي المصلحة

يركز هذا البعد على بناء علاقات إيجابية مع جميع الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك الموظفين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة. يمكن تحقيق ذلك من خلال الالتزام بالممارسات الأخلاقية، ودعم التنمية المستدامة، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.³⁵

4. التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل

يركز هذا البعد على إشراك العملاء في عملية الخلق والتسليم والاستهلاك للقيمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال السماح للعملاء بالمشاركة في عملية التصميم، ومنحهم القدرة على تخصيص الخدمات، وتوفير خدمات ما بعد البيع.³⁶

أسس التسويق المستدام للخدمات:

تسويق الخدمات بشكل مستدام يقوم على عدة أسس ومبادئ تهدف إلى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في استراتيجيات التسويق، حيث يركز التسويق المستدام على عدة أسس منها ما يلي:³⁷

³⁴ عبد العاطي محمد أبو زيد. (2022) ممارسات التسويق المستدام وتأثيرها على الكفاءة التسويقية (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
³⁵ سليمان، محمد، (2020)، تصور مستقبلي لجودة الخدمات الترويجية بمستشفى سرطان الأطفال 57357 في ضوء تقييم نموذج الفجوة "المجلة العلمية للتربية والرياضة".
³⁶ لحول، سامية، (2014)، "التسويق المستدام كآلية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص: 20 – 50.
³⁷ أنجشايري سامية. (2017). الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام: دراسة حالة مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث جامعة ألكلي محمد ولحاج البويرة.

1. **الربح:** الهدف الأساسي لأي عملية تسويقية هو الربح المادي، وهذا مدرج ضمن أهداف أي منظمة وفي قمة هرم أولوياتها، لأن المنظمة الخضراء أو المستدامة تسعى لتحقيق الربح على الأمد البعيد وفي نفس الوقت تحافظ على الكوكب الذي نعيش فيه.
2. **الناس:** هم العنصر الأساسي والأهم في العملية التسويقية، حيث يجب أن يكون المسوق أميناً لأعلى درجة في إيصال رسالته التسويقية، ويبعدها كل البعد عن التضليل والخداع، وأن يضع في أولوياته مصلحة العميل ورفاهية المجتمع وليس فقط الربح المادي.
3. **البيئة:** جوهر التسويق المستدام هو الخدمات والمنتجات المستدامة، وعليه مسؤولية المسوق هي إقناع المستهلك بأهميتها وبمدى محافظتها على صحته والكوكب الذي يعيش فيه.
4. **التوجه نحو القيمة المشتركة:** يركز على خلق قيمة للعملاء والمجتمع عبر توفير الخدمات عالية الجودة والمستدامة.
5. **التفكير طويل الأمد:** يهدف إلى النجاح والاستمرارية على المدى البعيد، مع التركيز على تحقيق الأهداف المستدامة بدلاً من الربح السريع.
6. **التوازن بين البعد البيئي والاقتصادي والاجتماعي:** يسعى للتوازن بين الاحتياجات البيئية مثل تقليل النفايات واستخدام الطاقة المتجددة والاستدامة الاقتصادية وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للمجتمع.
7. **الابتكار والتطوير المستمر:** يشجع على الابتكار في تقديم الخدمات بطرق جديدة ومبتكرة تحسن من الجودة وتقلل التأثير البيئي.
8. **الشفافية والمساءلة:** يعزز الشفافية في التواصل مع العملاء والمجتمعات المعنية حول ممارسات الشركة والأثر البيئي والاجتماعي للخدمات سواء كانت صحية أو غيرها.

9. **التعاون والشراكات:** يشجع على التعاون مع الجهات المعنية المختلفة، بما في ذلك المؤسسات الحكومية والمجتمعات المحلية والمنظمات غير الربحية لتحقيق أهداف التسويق المستدام. هذه الأسس تمثل إطاراً أساسياً يُستخدم لتوجيه الاستراتيجيات والجهود التسويقية نحو الاستدامة في قطاع الخدمات الصحية.

أهمية التسويق المستدام للخدمات الصحية:

إن تطبيق المؤسسة للتسويق المستدام للخدمات الصحية يترتب عنه جملة من الفوائد نوجز أهمها فيما يلي:³⁸

1. **رعاية صحية مستدامة:** يعزز التسويق المستدام للخدمات الصحية توفير رعاية صحية عالية الجودة ومستدامة على المدى الطويل، مما يضمن استمرارية الخدمات الصحية للمرضى والمجتمعات.
2. **تلبية الاحتياجات الصحية:** يركز التسويق المستدام على تلبية الاحتياجات الحالية للمرضى وتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الصحية المناسبة والمبتكرة.
3. **الاستدامة الاقتصادية:** يعتبر التسويق المستدام للخدمات الصحية وسيلة لتحقيق الربحية لمقدمي الخدمات الصحية والشركات المعنية، مع الحفاظ على الاستدامة المالية على المدى البعيد.
4. **الاهتمام بالبيئة:** يعتبر التسويق المستدام للخدمات الصحية اهتماماً بالأثر البيئي، حيث يسعى لاستخدام التكنولوجيا والممارسات التي تقلل من تأثير الخدمات الصحية على البيئة.
5. **المسؤولية الاجتماعية:** يبرز التسويق المستدام للخدمات الصحية الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال تقديم الدعم للمجتمعات وتحسين الصحة العامة والوعي الصحي.

³⁸ حلالى، امير. (2009). محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

6. تحقيق القبول الاجتماعي للمنظمة: يساعد الالتزام البيئي للمؤسسة على كسب التأييد الاجتماعي

لها وعلى توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

7. ديمومة الأنشطة: إن تجنب المؤسسة للملاحظات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام

لأهدافها وفلسفتها يمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها بصورة ممتازة.

بشكل عام، يسهم التسويق المستدام في قطاع الخدمات الصحية في تعزيز الصحة والرفاهية

العام، وضمان تقديم خدمات طبية عالية الجودة بطريقة تحافظ على الاستدامة البيئية والاقتصادية

والاجتماعية.

أسباب تبني المؤسسات للتسويق المستدام :

هناك العديد من الأسباب التي تجعل المؤسسات تتبنى التسويق المستدام، ومن جملة هذه الأسباب

ما يلي:³⁹

1. الفرص

تمثل الفرصة في حقيقتها مجموعة الظروف التي تؤدي إلى توفير المنافع المحتملة أو تقليل القيود

والعوائق في الأداء التسويقي، ويعتبر تبني المؤسسة لمنهج التسويق المستدام بمثابة فرصة لها يستوجب

استثمارها للوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتكمن هذه الفرص في:⁴⁰

• تحقيق ميزة تنافسية: نظرا لتزايد الاهتمام بقضايا البيئة والمجتمع في التسويق، أصبحت تدرج

المؤسسات هذه القضايا ضمن إستراتيجياتها، خاصة وأنه أصبح من الواضح أن المستهلكين أصبحوا أكثر

إدراكا واهتماما بالبيئة الطبيعية. وعليه فالمؤسسات أصبحت ترى أن تسويق خدمات مراعية للبيئة يجعلها

³⁹ Mohanasundaram, Green Marketing-Challenges And Opportunities, International Journal of Multidisciplinary Research, 2012, April, Vol 2 Issue 4.

⁴⁰ منصور، مجيد مصطفى، (2012)، "مدى تطبيق الشركات المساهمة في بورصة فلسطين لمفهوم التسويق المستدام من جهات نظر مدراء التسويق والمبيعات فيها"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، العدد الثاني.

تتمتع بميزة تنافسية تتفوق من خلالها على بقية المؤسسات التي تسوق لخدمات غير مراعية للبيئة أو للمجتمع.

- **تحسين صورة وسمعة المؤسسة:** إن المؤسسات التي تسوق لخدمات ذات جودة بطريقة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا تلتزم بمسؤوليتها اتجاه كافة الأطراف ذات المصلحة وتقوم بالترويج الصادق لهذه الخدمات فإنها بلا شك خلقت ميزة السمعة الجيدة.

2. المسؤولية الاجتماعية

صحيح أن مسؤولية المؤسسة الأولى هي تحقيق الأرباح، إلا أنه بإمكانها في الوقت ذاته المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وحماية البيئة، ويكون ذلك بإدماج المسؤولية الاجتماعية كاستثمار استراتيجي ضمن استراتيجيتها التسويقية. واليوم أصبحت العديد من المؤسسات أكثر إدراكا بأنها جزء من المجتمع وبالتالي يجب أن تتصرف بطريقة مسؤولة بيئيا، وهذا يعني أن المؤسسات اليوم مطالبة بإنجاز أهدافها البيئية والاجتماعية فضلا عن تحقيقها لهدف الربحية، وبالتالي يجب على المؤسسات أن تتعامل مع الحقائق البيئية في كونها أساس لتفعيل أدواتها التسويقية، وأن تعمل على ترويج تلك الحقائق بما يخدمها ويخدم المجتمع، وهناك العديد من النماذج لمؤسسات مختلفة في تحملها للمسؤولية الاجتماعية من خلال أنشطتها التسويقية المستدامة، وكمثال على ذلك شركة Coca Cola التي استثمرت مبالغ كبيرة في أنشطة مختلفة لإعادة التدوير بالإضافة إلى تعديل تعبئة وتغليف خدماتها ومنتجاتها لتقليل الآثار السلبية على البيئة على الرغم من أنها لم تستخدم هذه الأنشطة كأداة تسويقية لها، بالإضافة إلى شركة Walt Disney World بفلوريدا التي لديها برنامج شامل ومتقدم في إدارة النفايات.⁴¹

⁴¹ النصور، ايد عبد الفتاح. الصغير، عبد الرحمن بن عبد الله. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، مرجع سبق ذكره.

3. الضغط الحكومي

تسعى الحكومات في العديد من بلدان العالم إلى حماية المستهلك والمجتمع من الأنشطة التسويقية الضارة والمعبر عنها كمنتجات وخدمات، وبشكل عام فإن الحكومة تصدر بعض التعليمات البيئية التي من شأنها أن تكون أداة ضاغطة لحماية المستهلك ومن بينها:⁴²

- تخفيض إنتاج السلع والخدمات الضارة.
- تعديل السلوك الاستهلاكي للأفراد من السلع والخدمات الضارة.
- ضمان أن جميع المستهلكين لديهم القدرة على تقييم التركيب البيئي للمنتجات والخدمات، ومطابقتها للشروط السليمة لكي يتم تسويقها.

فتدخل الدولة من خلال فرض القوانين والإجراءات التي تراها مناسبة لحماية البيئة والمستهلك قد تشكل للمؤسسة تهديداً أو سبباً في تبنيها للتسويق المستدام لأنها ستجعلها مقيدة وفق القوانين المفروضة، وإذا ما أخلت بذلك فإما ستكون معرضة لعقوبات مختلفة وقد قامت بعض الدول كأمریکا وأستراليا بشكيل لجان مهمتها الأساسية مراقبة الأنشطة التسويقية للمؤسسات وضمن تقديم مختلف المعلومات الكافية التي تسمح للمستهلكين من تقييم الإدعاءات البيئية للمؤسسة بخصوص منتجاتها وخدماتها لاتخاذ القرار الصائب في عملية الشراء، ومن بين هذه اللجان:⁴³

- اللجنة التجارية الأسترالية TPC « Australian Trade Practices Commission
- اللجنة الأمريكية التجارية الاتحادية « US Federal Trade Commission
- الدليل الإرشادي للتسويق البيئي « Guides for the Use of Environmental Marketing Claims

⁴² نجم، نجم عبود. (2012). المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

⁴³ Frank Martin Belz, Sustainability Marketing: blueprint for a research Agenda, Marketing & Management in the Food Industry, Munich, TUM Business School, 2005.

- الجمعية الوطنية للمدعين العامين « National Association of Attorneys-General »

4. الضغط التنافسي

يعتبر الحفاظ على المركز التنافسي أحد أهم الأسباب في تبني المؤسسات للتسويق المستدام، فقد ساهم الضغط التنافسي في العديد من الصناعات إلى تعديل المؤسسات سلوكياتها البيئية ومحاولة محاكاتها للسلوك المسؤول لبعض المؤسسات من أجل المحافظة على مركزها التنافسي. تشهد الأسواق حالياً تزايداً في حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والخارجي، وتواجه المؤسسات التي تتعامل مع المنتجات والخدمات التقليدية المنافسة شديدة مع المؤسسات التي تعتمد التسويق المستدام في خدماتها ومنتجاتها المقدمة، وهذا الأمر يكون أداة ضاغطة مضافة للشركات التقليدية في انتهاج ذات الأسلوب في المنافسة القائمة.⁴⁴

5. التكلفة والربح

تتمثل التكلفة أساساً بإعادة تغيير أسلوب الإنتاج بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف كتخفيض تكلفة المواد الأولية وتقليص النفايات المتولدة من جراء عمليات الإنتاج، وهو ما تعمل عليه بعض المؤسسات في بيع مخلفات إنتاجها إلى شركات أخرى كمدخيل لها.

المزيج التسويقي للخدمات:

المزيج التسويقي المستدام للخدمات يشبه إلى حد كبير المزيج التقليدي في التسويق، ويتكون المزيج التسويقي المستدام للخدمات من أربعة عناصر رئيسية وهي وفق الآتي:⁴⁵

⁴⁴ مرجع سبق ذكره.

⁴⁵ Mohanasundaram, Green Marketing-Challenges And Opportunities, International Journal of Multidisciplinary Research, 2012, April, Vol 2 Issue 4.

1. الخدمة المستدامة

- يركز على تطوير وتقديم الخدمات سواء صحية أو غيرها ذات الجودة والفعالية من الناحية التكنولوجية مع الحرص على تقليل الأثر البيئي.
- يتضمن الابتكار في تصميم الخدمات لتحسين الرعاية الصحية وتقليل النفقات أو استخدام الموارد الطبيعية بشكل أكثر فعالية.

2. السعر المستدام

- يعرف التسعير وفق مدخل التسويق المستدام على أنه " عملية فرض علاوة سعرية للمنتجات أو الخدمات المستدامة على المستهلكين جراء مراعاة المطالب البيئية والاجتماعية في استخراج موادها وعملية تصنيعها واستهلاك الطاقة الأنظف فيها، أو طرق تدويرها أو التخلص منها ... الخ"
- وهو تسعير للخدمات التي تتوافق مع رغبات وحاجات العميل الذي لديه وعي وإدراك وثقة كبيرة في الخدمات التي تحافظ على حياته وسلامته بيئته، لذلك فإن وفق مدلول التنمية المستدامة وجب التركيز على وضع أسعار عادلة، وذلك كونها تساهم في تغطية بعض ضرائب حماية البيئة ومساعدة المؤسسات في ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية وبالتالي من خلاله يتحقق الآتي:
- يعكس التوازن بين القيمة المقدمة والتكلفة البيئية والاجتماعية، حيث يمكن تصميم نماذج الأسعار لتعكس التزام الشركة بالاستدامة.

- يشجع على استخدام أساليب تسعير تعكس القيمة الحقيقية للخدمة مع مراعاة الحفاظ على الاستدامة المالية للمنظمة.

3. التوزيع المستدام

- يركز على طرق التوزيع الفعالة للخدمات مع التحكم في النفقات واستخدام الموارد بشكل مستدام.

- يدعم استخدام التكنولوجيا لتحسين إمكانية الوصول للخدمات وتقليل الحاجة للتنقل الطويل أو الإهدار في الموارد.
- رفع وعي الكتلة التسويقية للخدمات المستدامة عن طريق التغطية الشاملة للاستدامة في الإعلام.
- التعريف بالخدمة حيث كلما كانت معلومات المؤسسة واضحة فإن ذلك يعزز من شفافية المؤسسة ويؤدي إلى تجنب الحمل الزائد للمعلومات والذي يعمل على المقارنة بين الخدمات.
- مكافئة العملاء على التجربة للخدمة المقدمة وذلك بعمل تخفيض بنسبة معينة فإن ذلك يساعد ويحث على بناء ولاء العميل.

4. التسويق المستدام

- يشجع على استخدام الاتصالات والتسويق بطرق تعزز الوعي البيئي والاجتماعي وتوضح التزام المنظمة بالاستدامة.
- يتضمن استخدام وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي لتعزيز الرسائل حول جودة الخدمات والجهود المستدامة المبذولة.
- هذه العناصر تعتمد على الفهم الشامل لاحتياجات العملاء والمجتمعات وتسليط الضوء على الاستدامة في كل جانب من جوانب تسويق الخد

مقدمة:

إن اندماج الأسواق العالمية في ظل العولمة، جعل المنظمات تواجه تحديات ورهانات كبيرة، نظرا للتطور السريع لبيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة، فأصبح اكتساب الميزة التنافسية ودعمها من أولويات أصحاب القرار في المنظمات وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وكذا الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خيارًا بقدر ماهي إظطرار

يحتم على الشركة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتعال رضا وولاء المجموعات الخارجية.

وإذا قمنا بتحليل بسيط للمنظمات الرائدة في مختلف المجالات، نجد أنها تمتلك ميزة دون غيرها، فيرى العميل أنها تقدم له قيمة إضافية لا يجدها عند المنافسين لا تكتفي الشركة بالحياسة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يُحتفظ بها بصفة نهائية. ومن ثمة تأتي ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة؛ قصد التأمين المستديم لأسبقية الشركة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى جملة من المداخل قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه باستمرار بما يكفل التفوق المستدام.

ماهية الميزة التنافسية:

وسنتطرق في هذا المبحث للإطار النظري للميزة التنافسية من خلال تعريفها المختلفة وكل ما يتبعها من تأصيل نظري.

ويوجد اختلاف كبير بخصوص مفهوم الميزة التنافسية، ويرجع ذلك لاختلاف رؤى الباحثين للسوق التي ينظر إلى قدرتها التنافسية، وكذا تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر لها الباحثون من خلالها.

عرف Pitts and Lei الميزة التنافسية على أنها استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم وخدماتهم".⁴⁶

⁴⁶ القطب، محي الدين. (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد الطبعة الأولى، الأردن، ص 80.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع⁴⁷.

وتعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية، والأفضل من ذلك ترقيتها.⁴⁸

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.⁴⁹

كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها "مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة، وتعطي للشركة بعض التفوق على منافسيها المباشرين".

أما (Doyle) فيعرفها بأنها "القيمة الكبيرة التي تقدمها الشركة للزبون، والتي تدفعه إلى تكرار عملية الشراء من الشركة ومن ثم تزداد حصتها السوقية".⁵⁰

كما يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت شركة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة⁵¹.

⁴⁷ بوشناف، عمار. (2002). الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية مصادرها وتمييزها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 16

⁴⁸ Serge, B. (1990). "La Compétitivité par Maitrise des Coûts Objectif et Analyse de la Valeur", Afnor, p6.

⁴⁹ كربالي، بغداد. (2000). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، ص2.
⁵⁰ سملاي، محمد يحيى. (2005). تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة وقلّة، ص 423

⁵¹ Porter, L. (2008). Avantage Concurrentiel Paris, Dunod, P08.

كما عرفت الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق الشركة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها

إستراتيجية معينة للتنافس.⁵²

ويضيف (العزاوي) بأن الميزة التنافسية تعد خاصية تميز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء

امتلاكها موارد و عوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من

المنتفعين (Stackholders) بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين.⁵³

وهناك من عرفها بأنها " قدرة الشركة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كشركة أو

لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.⁵⁴

وعرفت المزايا التنافسية بكونها خاصية أو مجموعة خصائص تتفرد بها الشركة وتمكنها من

الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من

التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن.⁵⁵

في حين يعرفها (Hannagan) بأنها قدرة الشركة على تحقيق عائد على الاستثمار يفوق متوسط

الصناعة خلال فترة زمنية كافية لتغيير ترتيب الشركة بين المنافسين.⁵⁶

الميزة التنافسية للشركة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين ويعطيها تفوق تنافسي

عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة الشركة على إنتاج وتقديم منتجات سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل

متميز عما يقدمه المنافسون.⁵⁷

⁵² مرسى، نبيل. (1998). خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ص37.

⁵³ العزاوي، سحر احمد كرجي موسى. (2005). اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ص 30.

⁵⁴ البكري، ثامر. (2008). إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان، ص 192

⁵⁵ Macmillan, H., & Mahan, T. (2001). "Strategic management", oxford university published, USA. p.81.

⁵⁶ Hannagan, T. (2002).B " Mastering Strategic Management", London: Palgrave, p.29.

⁵⁷ بوسالم، أبوبكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك 1 بتروية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، ص 51

أهمية الميزة التنافسية:

من خلال التعاريف السابقة يستخلص الباحث أهمية حصول المنظمة على الميزة التنافسية في

النقاط التالية:

1. ضمن الميزة التنافسية استمرار نشاط المنظمة من خلال إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع.
2. زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة المردود، ومنه ضمان مستوى أفضل للمنظمة.
3. ازدياد القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية أو البشرية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وتعميقها ونشر وتوسيع وزيادة الطاقات والقدرات الاستثمارية.
4. ضمان جودة السلع والخدمات والكفاءة من خلال التحسين المستمر.
5. دخول أي سوق بفعالية وقدرتها على مواجهة المنافسة.

خصائص الميزة التنافسية :

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية:⁵⁸

- تبنى على اختلاف وليس على تشابه.
- يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

أبعاد الميزة التنافسية:

تعمل المنظمات على خلق ميزة تنافسية من خلال ما تقدمه من خدمات، بهدف تقديم قيمة مضافة

للزبون، والتي تجعله يفضل خدمات هذه المنظمة دون خدمات المنظمات المنافسة، وتتحدد الميزة

التنافسية للمنظمة من خلال عدة أبعاد نستعرض أهمها بإيجاز فيما يلي:

⁵⁸ درويش مروان جمعة. (2007). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال جامعة سكيكدة.

1. الكفاءة

وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تتخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.⁵⁹

ويُبين (Evans and Collier) بان الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.⁶⁰

والمنظمات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها⁶¹.

كما تعد الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء ونجاح الشركة لذا لا بد من سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز الشركة على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات الأخرى المنافسة.

هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يتعامل بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة وللتنافس في هذه الأسواق على المنظمة أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تقلس الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام

⁵⁹ بوسالم، أبوبكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك 1 بتروية، مرجع سبق ذكره، ص 54

⁶⁰ Evans and Collier, Op, Cit, p.124.

⁶¹ Aquilano, J. Chase, B. Daves, M. (1996). "Fundamentals of Operations" 7" ed, Mc GRAW-Irwin. INC, p 24.

2002 لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها

في السوق عليها أن تميز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير التكلفة المنخفضة.⁶²

مما سبق ذكره نجد أن بعد الكفاءة يُعدّ من أسس نجاح المنظمة وتفوقها من خلال تمكنها من

عرض أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات وخدمات المنظمة.

2. التميز

بعد التميز (After-Sales Differentiation) هو مفهوم يُطبق عادة في سياق المنظمات الخدمية

ويشير إلى الجهود والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات بعد إتمام عملية تقديم الخدمة لعملائها بهدف

تحقيق تفوق تنافسي وبناء علاقات دائمة مع العملاء. يتعلق بعد التميز بالخدمات التي تقدم بعد البيع

والتي تستهدف تحسين رضا العملاء وزيادة وفائهم للعلامة التجارية أو المنظمة. وفيما يلي بعض الجوانب

الرئيسية لبعد التميز:⁶³

1. خدمة ما بعد البيع: تشمل هذه الخدمة تقديم الدعم والصيانة للمنتجات أو الخدمات بعد الشراء. يمكن

أن تتضمن ذلك إصلاح المنتجات المعيبة، وتوفير قطع الغيار، وتقديم خدمة عملاء فعالة للرد على

استفسارات ومشاكل العملاء.

2. بناء العلاقة: يمكن لبعد التميز أن يساهم في بناء علاقة مستدامة مع العملاء. من خلال تقديم خدمة

عالية الجودة بعد البيع والاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء، يمكن للمنظمة تعزيز الولاء والثقة لدى

عملائها.

⁶² شوكمال، عبد الكريم، زموري، كمال. (2010). دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.

⁶³ زرقين عبود. (2014). العناقد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدر التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية 2014 العدد 41.

3. تخصيص الخدمة: يمكن للمنظمات تحقيق التميز التنافسي من خلال تخصيص خدمات ما بعد البيع وفقاً لاحتياجات كل عميل على حدة. ذلك يعني أنها تقدم خدمات تلبي توقعات ومتطلبات كل عميل بشكل فعّال.

4. الابتكار: يمكن للمنظمات استخدام بعد التميز لتقديم خدمات مبتكرة بعد البيع تجعلها تبرز بين المنافسين. يمكن أن تشمل هذه الخدمات تقنيات جديدة أو مزايا فريدة تلبي احتياجات العملاء بطرق مبتكرة.

5. تقييم وتحسين الأداء: من خلال مراقبة وتقييم أداء بعد التميز، يمكن للمنظمات تحسين عملياتها وتطوير استراتيجيات جديدة لزيادة فعالية خدمات ما بعد البيع.

بشكل عام، بعد التميز يعتبر عنصراً حيوياً في بناء تفوق تنافسي للمنظمات الخدمية وزيادة رضا العملاء، وبالتالي، يساهم في تحقيق النجاح والاستدامة في السوق.

3. استراتيجية التركيز أو التخصص

هي إحدى استراتيجيات الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمات الخدمية اعتمادها لتحقيق تفوق على منافسيها في سوق الخدمات. تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم خدمة محددة أو مجموعة من الخدمات التي تلبي احتياجات معينة لفئة معينة من العملاء بشكل أفضل من منافسيها.

العناصر الرئيسية لاستراتيجية التركيز أو التخصص للميزة التنافسية في المنظمات الخدمية تشمل:⁶⁴

1. اختيار السوق المستهدفة: يجب على المنظمة اختيار سوق محددة أو فئة عملاء تستهدفها بشكل رئيسي. هذا الاختيار يعتمد على تحليل السوق وتحديد الفرص والاحتياجات الغير ملبأة في هذا السوق.

⁶⁴ اللامي، غسان قاسم. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2. تخصص في الخدمات: بعد تحديد السوق المستهدفة، يجب على المنظمة توجيه جهودها نحو تقديم خدمات تلبي احتياجات هذه الفئة من العملاء بشكل استثنائي. يمكن ذلك من خلال تقديم خدمات مخصصة أو تحسين جودة الخدمات المقدمة.
3. تكاليف إدارة مرتفعة: في العادة، تتضمن استراتيجية التخصص في الميزة التنافسية تكلفة إدارة مرتفعة بسبب التركيز على الجودة والخدمة المخصصة. يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تحمل هذه التكاليف وضمان تقديم خدمات عالية الجودة.
4. بناء علاقات قوية مع العملاء: تكون بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء جزءاً أساسياً من استراتيجية التخصص. يجب على المنظمة أن تستثمر في تقديم خدمات شخصية وتلبية توقعات العملاء بشكل مميز.
5. التسويق والتوعية: من المهم الترويج لخدمات المنظمة وزيادة الوعي بالعلامة التجارية والميزة التنافسية التي تقدمها. ذلك يشمل استخدام استراتيجيات تسويقية متخصصة للسوق المستهدفة. استراتيجية التركيز أو التخصص تساعد المنظمات الخدمية على تحقيق تفوق تنافسي من خلال تلبية احتياجات محددة لفئة معينة من العملاء بشكل استثنائي. إذا تم تنفيذها بنجاح، يمكن للمنظمة الحصول على حصة سوقية أكبر وزيادة ربحيتها.
- إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.
- وأشار (Krajewsky and Ritzman) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي:⁶⁵

⁶⁵ درويش مروان جمعة. (2007). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال جامعة سكيكدة.

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
 - التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.
 - سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.
- مما تقدم نجد بأن التسليم بعد مهم في ظل المنافسة، والذي يهدف لتسليم المنتجات والخدمات للزبائن حسب الوقت المحدد، وقدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن مما يكسب الشركة ميزة تنافسية ويساعدها على النجاح والنمو في عالم المنافسة.

مصادر الميزة التنافسية وأنواعها:

1. مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ونذكر منها فيما يلي: ⁶⁶

- الابتكار: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة British Airway الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها المسافر العالمي الجديد".

⁶⁶ القطب، محي الدين. (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 50 – 90.

• الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:⁶⁷

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج والتسليم).
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

• المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة " انفجار المعرفة حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في خلق الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة.

2. أنواع الميزة التنافسية

اختلف الباحثون في تصنيف أنواع الميزة التنافسية، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم نوعين للميزة

التنافسية:⁶⁸

❖ ميزة التكلفة الأقل

يمكن لشركة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن

⁶⁷ بوسالم، أبوبكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك 1 بتروية، مرجع سبق ذكره، ص: 55 – 70.
⁶⁸ مرجع سبق ذكره، ص: 60 – 80.

التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب الشركة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل:⁶⁹

- مراقبة الحجم من خلال الإنتاج بوفرات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة.
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- مراقبة استعمال قدرات الشركة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها.
- مراقبة الاتصال بين وحدات الشركة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة.
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون الشركة السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز.
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

- مراقبة العوامل الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

❖ ميزة التميز

تتميز الشركة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضاً عندما تقدم شيئاً مميزاً يتعدى العرض العادي لسعر يكون مرتفع قليلاً، وتمنح ميزة التميز للشركة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبياً وضمان ولاء العملاء

⁶⁹ اللامي، غسان قاسم. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، مرجع سبق ذكره، ص: 40 – 80..

لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:⁷⁰

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛ تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالشركة.
- التموضع أو مركز الشركة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد الشركة.

- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز الشركة.

- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالشركة.
- الرزنامة، إذ تحوز الشركة على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق شركة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

3. محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للشركة من خلال عنصرين أساسيين وهما:⁷¹

⁷⁰ القطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 30 – 60.
⁷¹ بوسالم، أبوبكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك 1 بتروية، مرجع سبق ذكره، ص: 70 – 90.

❖ حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة الشركة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقى الشركات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو القضاء عليها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة كما يلي:⁷²

- مرحلة التقديم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد الشركة مادياً وبشرياً، خاصة خلق الأفكار.
- مرحلة التنبؤ: وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ الشركة في العمل وفق هذه الميزة.
- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديداً للشركة.
- مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزاً أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على الشركة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.

❖ نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى توسيع نطاق النشاط وعمليات الشركة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في

⁷² القطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 60 – 80.

تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضًا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على

قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ويتحدد نطاق التنافس من خلال:⁷³

- القطاع السوقي يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- درجة التكامل الأمامي من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.

- البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (Economies of location)، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

تعمل الشركة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.⁷⁴

⁷³ درويش مروان جمعة. (2007). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، مرجع سبق ذكره، ص: 50 – 100.

⁷⁴ بريش، فايزة. (2005). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب.

4. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية، متمثلة في:⁷⁵

❖ مصدر الميزة

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:⁷⁶

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة ويتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على مدى طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

❖ عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة

في حال اعتماد الشركة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

❖ درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة

تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

⁷⁵ Aquilano, J. Chase, B. Daves, M. (1996). "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc GRAW-Irwin. INC.

⁷⁶ البكري، ثامر. (2008). إستراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 60 – 80.

لا يكفي أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم عليها، ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.

العلاقة بين التسويق المستدام والميزة التنافسية

مقدمة:

إن السبب الرئيس في التدهور المستمر للبيئة العالمية هو نمط الاستهلاك والإنتاج غير المستدام، لاسيما في البلدان الصناعية، ومن بين المعايير التي حددت في كيفية تحقيق التنمية المستدامة لمواجهة احتياجات وتحديات القرن الحادي والعشرين تبني فلسفة التسويق المستدام، فالتسويق المستدام أصبح من الأولويات الرئيسية المعتمدة من قبل أغلب المؤسسات لما له من تأثير بعيد المدى على نجاح المؤسسة وتميزها. فقد أصبحت اليوم تقاس درجة نجاح وقبول المؤسسات في المجتمع بمقدار إسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة ومتوافقة مع حاجات ورغبات الزبائن. لذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى دور التسويق في تحسين سلوك المؤسسة وفق التنمية المستدامة. وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى أوجه العلاقة بين التسويق المستدام كسياسة تنفيذية في المؤسسات بصفة عامة من خلال (المزيج التسويقي المستدام) والميزة التنافسية.⁷⁷

دور البعد الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية:

1. تحقيق الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة من أجل تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، حيث تنشأ هذه الميزة بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة وأكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وهذا ما يجعلها في وضع متميز يسمح لها بتقديم منتجات تنافس في جودتها ما يقدمه المنافسون وبيعها بسعر أقل أو تقديم منتجات متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وتحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:⁷⁸

❖ القيمة المدركة لدى العميل: حيث يمكن للمؤسسة استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتجات التي تقدمها مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، وتحقيق هذه الأخيرة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أكبر من منافسيها، ويتضمن

⁷⁷ العزاوي، سحر احمد كرجي موسى. (2005). اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

⁷⁸ Hannagan, T. (2002).B " Mastering Strategic Management", London: Palgrave.

مفهوم القيمة بالإضافة إلى الجودة والسعر، مدى الاقتناع بالمنتج ومدى الاعتماد عليه في إشباع الحاجات والرغبات.

❖ التميز: تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية البشرية، التنظيمية، المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها. فالتميز هو شعار ترفعه العديد من المؤسسات وتتخذ رسالة أساسية لها للاستجابة المعدلات التغير السريعة في البيئة المنافسة بلا حدود.

حاليا أصبحت البيئة المصدر الجديد للميزة التنافسية لدى العديد من المؤسسات والمصدر المهم لنجاحها واستدامتها، فتبني المؤسسات للتسويق المستدام من شأنه أن يخلق لها فرص سوقية جديدة ويتيح المجال أمامها لتجنب المنافسة التقليدية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، هذا الوضع التنافسي سيسمح لها بتحقيق مكاسب وإيرادات أعلى. فالعديد من المؤسسات استطاعت أن تجعل من عنصر البيئة مصر لميزتها التنافسية كشركة Philips التي أحدثت قفزة كبيرة في مجال الطاقة من خلال تصنيع مصابيح الطاقة الاقتصادية إلا أن تجاهل المؤسسة لأدائها البيئي يمكن أن يخرجها من السوق أو يحقق لها خسائر كبيرة كما حصل مع شركة Exxon Valdez التي قام الزبائن بمقاطعة منتجاتها بسبب الكارثة البيئية التي ألحقتها بالمحيط إضافة إلى تغريمها بـ 3 مليار دولار لتنظيف ما ألحقته من خسائر بيئية.

كما يرى الباحث « Polonsky » أن المؤسسات التي تقوم بتسويق منتجات ذات خصائص بيئية لديها ميزة تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات غير المسؤولة بيئيا. فخلال سنة 1995 حاول الباحثين بورتير (Porter) وفاندر لاند an der Lind إثبات أن تحضير الشركة لأعمالها يمكن أن يحقق لها ميزة تنافسية واستدلا بشركة Body shop التي استطاعت تحقيق أداء بيئي قوي من خلال الاستفادة من طلبات الزبائن للمنتجات البيئية، حيث يرى الباحثون أن البحث عن حلول بيئية متفرقة يؤدي إلى الابتكار واستحداثات تكنولوجيات حديثة أكثر فعالية من قبل المؤسسة. لذا فالأداء البيئي الجيد للمؤسسة أصبح جد مهم في العديد من الأسواق لأنه يسمح لها ب:⁷⁹

⁷⁹ Porter, L. (2008). Avantage Concurrentiel Paris, Dunod.

- تحقيق التميز في السوق من خلال المنتجات المستدامة.
 - الاستفادة من ميزة التكلفة من خلال الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة التي من شأنها تخفيض استهلاك المواد الأولية والطاقة وتخفيض حجم التلوث والنفايات.
 - الاستفادة من فرص التخصص، فتخصصها في المنتجات البيئية كالأغذية ومستحضرات التجميل يسمح بها بالنجاح في أسواق معينة نتيجة تلبية رغبات المستهلكين الواعين بيئياً.
- لقد اهتم العديد من الباحثين بالاستراتيجيات البيئية أو الاستراتيجيات المستدامة التي تمكن مدراء المؤسسات من معرفة الكيفية التي يستطيعون من خلالها تحويل الاستثمارات البيئية إلى مزايا تنافسية، حيث اشتقت مختلف هذه الاستراتيجيات الميزة التنافسية لبورتر.

2. تحسين تنافسية المؤسسات

يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرة المسسات على انتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب لتلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ما يمكنها النفاذ إلى الأسواق الداخلية والخارجية. ويتم قياس تنافسية المؤسسات بعد مؤشرات من بينها الربحية والحصة السوقية، حيث سيتم تبيان أثر التسويق المستدام على هذين المؤشرين بما يحسن من تنافسية المؤسسات.⁸⁰

❖ الربحية: إن تعديل الأساليب الإنتاجية وإدخال الاستثمارات البيئية من شأنه أن يخفض التكاليف ويحقق أرباح على المدى البعيد، كاستثمارات الطاقة الشمسية التي تساهم في تخفيض التكاليف على المدى البعيد، كما أن قيام المؤسسات بتحسين وتطوير منتجات وخدمات تراعي البيئة سيساعدها على دخول أسواق جديدة وتحقيق أرباح. فالعديد من المؤسسات العاملة خاصة في الصناعات النفطية أدركت بأنها سبب مهم وأساسي في إحداث التلوث البيئي وهو ما ينعكس سلبي على علاقتها مع المجتمع، لذلك فالعديد منها أصبحت في بحث مستمر لإيجاد نظام كفاء ومتكامل لتغيير هذه الصورة من خلال انتهاج إستراتيجية منسبة على حماية البيئة والحفاظ عليها، وهذا يمكن تحقيقه من خلال إعادة هيكلة عملياتها الإنتاجية والتسويقية والالتزام بالمواصفات البيئية للتقليل من عمليات التلوث البيئي التي تحدثها من جراء عملياتها الإنتاجية، فضلا عن قيامها بعملية تدوير نفاياتها والبحث عن مواد بديلة أكثر توافقا مع البيئة

⁸⁰ Macmillan, H., & Mahan, T. (2001). "Strategic management", oxford university published, USA.

وأقل تكلفة خاصة تلك المواد الأولية القابلة للتدوير، وبالتالي تحقق المؤسسة المزيد من الأرباح وتحسن صورتها لدى المجتمع من جانب آخر وقد أوضح Kotler كيف يمكن للمؤسسة أن تجعل من التسويق المستدام فرصة مربحة لها من خلال عرضه لتجربة McDonald's حيث قامت هذه الأخيرة بتبني إستراتيجية *plan to win* التي ركزت من خلالها بشكل أساسي على القضايا البيئية كجعل تغليف منتجاتها مراعية للبيئة مع إعادة تدوير نفاياتها، وتطويرها لبطاقة الأداء المتوازن البيئي من خلال التحكم في استهلاك الطاقة والمياه وإدارة نفاياتها الصلبة، وتقديمها لمنتجات صحية، هذه الإستراتيجية حققت للشركة زيادة في المبيعات قدرها 50% وحسب Kotler التسويق المستدام سيحقق للشركة هدفين أساسيين، الأول خلق قيمة مستدامة للزبون والهدف الثاني مستقبل مريح للمؤسسة.⁸¹

❖ زيادة الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية أحد المؤشرات المهمة والفعالة التي تعزز المركز التنافسي للمؤسسة حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق حصة سوقية متميزة ومرتفعة في سوقها والمحافظة على هذه الحصة من خلال تقديم منتجات مناسبة في جودتها وأسعارها وتطوير أنشطتها التسويقية بما يتناسب مع حاجات وتوقعات الزبائن وأهداف المؤسسات باستمرار إلى توسيع حصتها السوقية إذ أن الانخفاض في الحصة السوقية يدعو المؤسسات إلى البحث عن قطاعات سوقية جديدة لتطرح منتجاتها فيها. إن انخفاض الحصة يرجع السوقية لمنتج معين يرجع للعديد من الأسباب قد تكون في مقدمتها شدة المنافسة القائمة في السوق أو عندما يبدأ منتج آخر جديد في الاستحواذ على تلك الحصة السوقية لذلك المنتج، كما قد يرجع السبب للمنتجات البيئية التي بدأت تأخذ حصة سوقية أكبر قياساً بالسلع التقليدية، ولعل سبب الشعور المتنامي لدى المستهلكين بأهمية هذه المنتجات وما تتسم به من أمان في مكوناتها أو استخداماتها ذلك هو النهائية. وهذا ما قاد العديد من المؤسسات لإعادة توجهاتها الإستراتيجية للتعامل مع المنتجات البيئية مع لزيادة حصتها السوقية.⁸²

دور البعد الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية:

إن تزايد الوعي البيئي لدى المستهلكين والتغير الملحوظ في سلوكياتهم الشرائية أصبح يلزم المؤسسات على تقديم المنتجات التي تحقق لهم القيمة المطلوبة من خلال أسلوب مسؤول اجتماعياً

⁸¹ Serge, B. (1990). "La Compétitivité par Maitrise des Coûts Objectif et Analyse de la Valeur", Afnor
⁸² بوشناف، عمار. (2002). الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية مصادرها وتنميتها، وتطويرها، مرجع سبق ذكره، ص: 15-30.

وبينما، ولن تستطيع أية مؤسسة من تحقيق أهدافها بنجاح إلا من خلال تحقيق أهداف زبائنها وأهداف المجتمع الذي تعمل فيه.

1. مساهمة التسويق المستدام في حماية المستهلك وتلبية رغباته

أصبحت العديد من المؤسسات تحاول اشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشتى الطرق التي تحقق لها المكاسب والأرباح بغض النظر عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض الأنماط الاستهلاكية الغير مرغوب فيها والضارة كبيع منتجات ضارة بالبيئة وغير صحية كالمعالجة بالمواد الحافظة الضارة أو محتوية على نسبة عالية من السكر ... اضافة إلى الأسعار المضللة والغش والخداع في عمليات الترويج واعطاء معلومات مبالغ فيها عن مزايا المنتج وخصائصه بغية اقناع المستهلك بشرائه، كل هذه الأمور أدت إلى خرق قواعد التعامل الصحيح والاستغلال بشتى الطرق لحقوق المستهلكين، هذا ما أدى إلى ظهور حركة حماية المستهلك والتي ساهمت بشكل كبير في وضح حقوق للمستهلك لا يمكن للمؤسسات تجاوزها أو الإخلال بها، حيث سنة 1956 أصدر الرئيس الأمريكي جون كنيدي الإعلان الشهير لحقوق المستهلك والذي شرع وأصبح وثيقة لحقوق المستهلك على المستوى العالم تقريبا، وقد تضمنت أربعة حقوق، ثم أضيف فيما بعد حقان آخران وهما حق تربية المستهلك الذي أضافه الرئيس جيرالد فورد سنة 1975، والحق السادس وهو حق الخدمة الذي أضافه الرئيس بيل كلينتون سنة 1994 وتتمثل مختلف هذه الحقوق في:⁸³

❖ حق الأمان: يعني هذا الحق أن تكون جميع المنتجات آمنة عند الاستخدام ومزودة بنشرة إيضاحية تتضمن تعليمات كاملة وصريحة عن كيفية الاستخدام وأن المنتج قد تم فحص جودته من قبل المصنع، كما أن المؤسسات المصنعة للمنتجات تتحمل مسؤولية تصحيح أخطائها بحق المستهلكين عند بيع منتجات تحتوي عيوباً يمكن أن ينجم عنها آثار سلبية على حياة المستهلكين، إن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المؤسسات تتضمن التعويضات للمتضررين سحب المنتجات من السوق، إصدار تحذير لجمهور المستهلكين حول مخاطر محتملة عند استخدام المنتج.

❖ حق الحصول على المعلومات: حيث يضمن هذا الحق للمستهلكين الحصول على كافة المعلومات الكافية حول السلع والخدمات، بحيث يستطيع من خلال هذه المعلومات اتخاذ قرار سليم مقارنة

⁸³ كربالي، بغداد. (2000). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران.

بالسلع البديلة أو المشابهة، ومن جانب آخر يجب أن تكون هذه المعلومات كافية مراقبة صادقة وصحيحة وأن تحوي التأثيرات الجانبية المحتملة لاستخدام المنتج كما هو الحال في المنتجات الدوائية.

❖ **حق سماع رأي المستهلك:** يعني هذا الحق أن يكون من يسمع ويتخذ اجراءات مناسبة للتعامل مع الشكاوي التي يتقدم بها المستهلكون وحاليا أصبحت العديد من المؤسسات خاصة الكبرى منها لديها أقسام خاصة لمعالجة شكاوي المستهلكين من خلال نظام الاتصال المجاني أو الموقع الالكتروني للمؤسسة.

❖ **حق تربية المستهلك:** ويندرج ضمن هذا الحق التوعية التامة للمستهلك من خلال مختلف البرامج التربوية والإعلامية التي تسمح له بمعرفة كافة حقوقه كمستهلك وتزويده بكافة المعلومات لاتخاذ قراره الاستهلاكي بحرية تامة بحيث تتحقق أهدافه التي يسعى اليها من خلال اقتناء السلع والخدمات. حق الخدمة: يتضمن هذا الحق التعامل النزيه وسرعة الاستجابة وملائمة السلع والخدمات المباعة من قبل المصنعين أو المنتجين لاحتياجات المستهلكين، إن نزاهة التعامل مع المستهلك تمثل جوهر حق الخدمة الذي أضيف أخيرا سنة 1994 بعدما حصلت تجاوزات كثيرة من قبل المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات.

فتبني التسويق المستدام من قبل المؤسسات يسمح لها بضمان جميع الحقوق السابقة للمستهلك، باعتبار أن منتجاتها مراعية لشروط الصحة والسلامة بالتالي الحفاظ على سلامته إلى جانب تلبية احتياجاته ورغباته من خلال تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات التي تساهم في تحسين نوعية الحياة، بالإضافة إلى تطوير سلوكيات استهلاكية جديدة إيجابية وجيدة للبيئة سيما من خلال المعلومات وزيادة وعي المستهلكين.⁸⁴

2. القبول الاجتماعي للمؤسسة

إن المؤسسات التي تتبنى فلسفة التسويق المستدام تحظى بتأييد قوي من المجتمع، بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة على توطيد علاقتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل. (مقارنة بأولا الذي جاء في صفحتين يحتاج هذا العنصر الثاني الى مزيد من التفاصيل على الأقل صفحة وليس سطرين)

⁸⁴ سملاي، محمد يحضيه. (2005). تسبير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة وقلّة.

دور البعد البيئي في تحقيق الميزة التنافسية:

يساهم التسويق المستدام في تحسين السلوك البيئي للمؤسسة من خلال تبنيها لأحد أهم أبعاده وهي تقليل النفايات وإعادة تدويرها والتي تعتبر أحد الممارسات المستدامة بالنسبة لكافة المؤسسات، وفي الغالب يرتبط مصطلح تدوير النفايات بالاختصار R'S3 والتي تعني التقليل Reduce إعادة الاستخدام Reuse، إعادة التدوير Recycling.

ويجب على المؤسسات مراعاة استخدام المواد الطبيعية والمواد الأولية بما ينسجم مع المتطلبات البيئية وتعديل العمليات الإنتاجية من خلال تقليل التلف عبر عمليات الإنتاج إلى أقصى درجة ممكنة فضلا عن إمكانية الاستفادة مرة أخرى من مخلفاتها من خلال إعادة جمعها ومعالجتها وذلك من خلال تبنيها للاختصار R'S3 بمعنى: ⁸⁵

❖ **التقليل (Reduce):** وتعتبر الخطوة الأولى في عملية إعادة التدوير ، والتي تعني عملية التخفيض في الكميات التي يتم استخدامها في العملية الإنتاجية وإن كان هناك حاجة إلى كمية أخرى مضافة فإنه بالإمكان زيادتها لاحقا، ويرجع السبب في ذلك لكون الاستخدام الأكبر لحجم الكمية قد يؤدي إلى استخدام للمادة بشكل يفوق الحاجة الفعلية، وهذا يعني التركيز على الاستخدام بدلا من التبذير في المواد الأولية والتي قد تكون في الغالب مواد طبيعية.

❖ **إعادة الاستخدام (Reuse):** وتعني أنه إذا كان بالإمكان استخدام بعض المواد الناتجة عن عملية الإنتاج مرة ثانية قبل التخلص منها، فإن ذلك يكون أفضل، وهذا الأمر من شأنه أن يحقق الأتي:

- التقليل من كمية المواد المستعملة وبخاصة المواد الطبيعية الداخلة في السلعة بشكل جزئي أو كلي.

- التقليل من حجم النفايات المرسله إلى أماكن الردم الصحي لها.
- التقليل من التلوث البيئي والمساهمة في حماية البيئة الطبيعية.

❖ **إعادة التدوير (Recycling):** وهي الخطوة الأخيرة التي تمثل في جوهرها عملية إعادة مخلفات أو بقايا المنتج أو المواد المستعملة والتي لا يمكن إعادة استخدامها كمواد خام وإدخالها في العملية الإنتاجية.

⁸⁵ United Nation centre For Regional Development, Reduce, Reuse and Recycle (the 3Rs) and Resource Efficiency as the basis for Sustainable Waste Managemnet, New York, 2011, p 02.

إن قيام المؤسسة بعملية التدوير يسمح لها بتحقيق العديد من المكاسب والفوائد التي تسمح لها بتحقيق استدامة أعمالها، ومن أهم ما تستفيد منه المؤسسة من خلال هذه العملية ما يلي:⁸⁶

- **توفير الطاقة:** إن استثمار المؤسسات في عملية تدوير النفايات يعني بحقيقته التقليل من كثافة استخدام الطاقة، كون هذه العملية توفر الوقت والجهد في إعداد المواد اللازمة للعملية الإنتاجية، فاستعمال المواد المعاد تدويرها كبديل عن المواد الخام يعني بتخفيض وتوفير الطاقة، ومن جانب آخر فإن التخفيض في الطاقة سينعكس ايجابيا على تقليص حجم التلوث البيئي جراء القسوة في عمليات التسخين لصهر المعادن وانجاز عمليات التصنيع فضلا عن الاستهلاك المفرط للأوكسجين النقي في الجو وبما يؤثر على سلامة البيئة الطبيعية وتلوث الهواء .

- **الحفاظ على المواد الطبيعية:** تعتمد العديد من الصناعات على الموارد الطبيعية المتاحة في البيئة، ما يعني أن هذه المواد ستتعرض إلى النضوب في زمن قادم نتيجة الاستخدام المفرط لها من قبل الصناعة والزيادة في حجم الإنتاج من أجل تلبية الطلب. فمواد البيئة الطبيعية تستهلك عاجلا أم آجلا إن لم يتم إعادة تدوير ما تم استخدامه من تلك المواد لكي لا يتم استنفاد المتبقي منها. فعملية التدوير تقلل من الحاجة إلى ضرورة استنزاف المزيد من المصادر الطبيعية لاستخراج مواد أولية جديدة وكمثال على ذلك:⁸⁷

- الفولاذ المسترجع يمكننا في الاقتصاد من استعمال الحديد واستنزاف المناجم من هذه المادة الحيوية.
- كل طن من البلاستيك المسترجع يمكننا من اقتصاد 700 كغ من البترول الخام.
- إعادة تدوير طن واحد من الورق يؤدي إلى حفظ وتوفير عشرين شجرة وسبعة آلاف غالون مياه وثلاثة أمتار مكعبة من الأرض المخصصة لدفن النفايات وحوالي ثلاث براميل من البترول، إضافة إلى ذلك تعد صناعة الورق من أكبر الصناعات المستهلكة للمياه، حيث يتطلب إنتاج كيلوغرام واحد من الورق استهلاك حوالي 324 لتر من الماء كما تعد ثالث مستهلك للوقود الأحفوري وتستهلك حوالي 35% من الإنتاج العالمي للأخشاب إضافة إلى أن صناعتها تضح حوالي مائة ألف طن في السنة من الأمطار الحمضية التي تنتج ثاني أكسيد الكبريت في الهواء".

⁸⁶ اللامي، غسان قاسم. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ، مرجع سبق ذكره.
⁸⁷ مرسى، نبيل. (1998). خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

- ❖ **تحقيق فرص اقتصادية:** يجب النظر للنفايات على أنها موارد ذات قيمة وفرصة اقتصادية للمؤسسة لتحقيق الأرباح وتخفيض التكاليف، حيث تسمح عملية إعادة التدوير بتحقيق النتائج التالية:⁸⁸
 - تعد فرصة تنافسية للمصانع الإنتاجية في الحصول على المواد بسعر أدنى مما لو كانت موارد طبيعية أو جديدة، ما يساهم في تخفيض التكاليف ومن ثم السعر النهائي لبيع المنتج، والذي ينعكس ايجابيا على المستهلك.
 - المنتجات المصنوعة من مواد معاد تدويرها حتى وإن كانت أقل جودة، إلا أنها يمكن أن تلبي حاجات شريحة اجتماعية واسعة من المستهلكين.
 - تمثل فرص استثمارية قليلة التكلفة والمخاطر من جانب ومحققة لعوائد وأرباح من جانب آخر.
 - يحصل المستهلك النهائي على عوائد حتى وإن كانت بسيطة من خلال المواد والسلع التي يعيدها إلى الوسطاء أو المصانع بدلا من رميها كنفايات وبدون أن يحصل على عائد.

مساهمة عناصر المزيج التسويقي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية:

تساهم عناصر المزيج التسويقي المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة كالاتي:⁸⁹

1. مساهمة المنتج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يساهم المنتج المستدام لأي مؤسسة في خلق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التوازن بين الإسهامات البيئية منتج القابل للتدوير ، استعمال مواد أقل استعمال مواد صديقة للبيئية، وخصائص الأداء الأصلي (سهولة استعمال، جودة عالية تصميم مميز، حتى يكون منتج ذو جودة ومراعي للشروط البيئية، وهذا ما يحقق نجاح المنتج المستدام وتمييزه عن منتجات المؤسسات الأخرى أي لا ينبغي على المؤسسة أن تركز على خصائص الأداء الأصلي وتهمل الإسهامات البيئية مما يؤدي إلى ضعف التوجه البيئي، كما لا ينبغي أن تركز على الإسهامات البيئية وتهمل خصائص الأداء الأصلي وبالتالي يكون فشل المنتج سببه عدم التطابق مع الخصائص الأصلية.

⁸⁸ الغالبي، طاهر منصور. العامري، صالح مهدي محسن. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

⁸⁹ العبهار. (2005). قلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

2. مساهمة التسعير المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يساهم التسعير المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية من خلال قيام المستهلك بشراء المنتج المستدام حين يدرك أنه منتج يحافظ على صحته وسلامته بيئته، لأن عددا من المؤسسات الصناعية مازالت تسعر منتجاتها المستدامة على أساس قيمتها التي تدركها فئات معينة من المستهلكين، أين ترى هذه المؤسسات أن تقديمها لهذه المنتجات بأسعار مرتفعة نسبيا بسبب التكاليف الإضافية الخاصة و التي تجعلها صالحة من الناحية الصحية و البيئية لا يضر بموقعها التنافسي لأنها لا تتنافس على أساس السعر و إنما على أساس تميز منتجاتها.⁹⁰

3. مساهمة الترويج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يساهم الترويج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية من خلال عناصر المزيج الترويجي الذي يحمل في طياته الاعتبارات البيئية والاجتماعية ، إن منتجات المؤسسة الصناعية الخضراء أو المستدامة تمتاز بكونها جديدة على الأسواق ولا زالت في طور التعريف بها، إذن فهي بحاجة كبيرة إلى تمييز جهودها الترويجية بأن ما تقدمه من منتجات سليمة وصحية من الناحية البيئية والاجتماعية وذلك بغية تحقيق التواصل والاتصال بينها وبين زبائنها.⁹¹

فمثلا المؤسسات الصناعية الخضراء المتبنية لمدخل التسويق المستدام تسعى دائما إلى تمييز منتجاتها عن طريق كل من الملصقات البيئية لتقديم ضمانات إلى الزبون بأن هذه المنتجات تتوافق مع معايير بيئية واجتماعية لأنه هذا الأسلوب من أساليب الترويج يسمح بخلق مكانة ذهنية متميزة لدى الزبون أين يعطي له فكرة قبل قيامه بشراء منتج بأنه منتج مستدام أما أسلوب ترويج المبيعات فهو أكثر تجاوبا وقبولا من المستهلكين الخضر، فتحاول المؤسسة الصناعية تعريف الزبائن بالميزة والأفضلية لمنتجاتها المستدامة عن طريق تقديم عينات مجانية من منتجاتها وكذلك التركيز على توزيع الطمبولات والكتيبات التي تبين أهمية عن جودة المنتج ومقدار الميزة التنافسية التي يتمتع بها المنتج المستدام مقارنة بالمنتج التقليدي البديل، وبالتالي أسلوب ترويج المبيعات يعد أكثر وسائل ترويجية قدرة على وصف خصائص المنتج أين يكون له أثر فعال ومباشر في حجم المبيعات.

⁹⁰ شوكال، عبد الكريم. زموري، كمال. (2010). دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
⁹¹ بوسالم، أوبكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك 1 بتروية، مرجع سبق ذكره، ص 40 – 85.

الإعلان الأخضر فله دور في نشر معلومات حول الجوانب البيئية والاجتماعية لمنتجات المؤسسة الصناعية الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور ومن ثم زيادة الإقبال على المنتجات ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، وكنتيجة لذلك يزداد حجم المبيعات للمؤسسة وربحيتها مقارنة عن مؤسسات التي لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية. وأخيرا يحتل البيع الشخصي مكان الصدارة داخل المزيج الترويجي المستدام في العديد من المؤسسات الصناعية الخضراء أو المستدامة، ذلك أن قوى العمل البيعية التي يعتمد عليها مدير التسويق ذات وعي بيئي متميز وتتمتع بشفافية وأخلاقية أثناء تقديم المعلومات المناسبة عن المنتجات التي يقومون بترويجها بأنها صحية وسليمة بيئيا.⁹²

4. مساهمة التوزيع المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

يساهم التوزيع المستدام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية من خلال اعتمادها على المنفذ الارتجاعي، فبالرغم على ما تحمله عملية إعادة التدوير من تكاليف أو من جهود لمحاولة إنقاص كمية النفايات لتجنب الآثار السلبية على البيئة وعلى صحة الإنسان، إلا أنها تجعل لها ميزة تنافسية لصالحها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن والموردين والموزعين وبناء تقنيات جديدة تميزها عن غيرها بالإضافة إلى حصولها على تأييد الجماعات البيئية.⁹³

كما يمكن للمؤسسة الصناعية تحقيق ميزة تساعدها في التفوق على منافسيها من خلال نظام التوزيع المادي البيئي أو المستدام أين تكون جميع الوسائل المستخدمة في التوزيع سليمة من الناحية البيئية، بالإضافة إلى اختزال أحجام مواد التعبئة والتغليف وهذا ما يساعد من خفض أوزان المعدة للنقل مما يجعلها تأخذ حيزا أقل في وسائط النقل وأيضاً في المخازن، أو من خلال دراسة جميع الفعاليات والأنشطة الخاصة بالمناولة وأحكام الرقابة عليها بشكل يقلل من الضياع والتلف كل هذا يساعد المؤسسة الصناعية على تخفيض تكاليف التوزيع وتحقيق رضا زبائنها وإدامة تلك الرضا وبالتالي تقوية موقعها التنافسي.⁹⁴

⁹² درويش مروان جمعة. (2007). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، مرجع سبق ذكره.

⁹³ القطب، محي الدين. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 50 – 90.

⁹⁴ زريقين عبود. (2014). العناقد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدر التنافسية، مرجع سبق ذكره.

أهم النتائج و التوصيات:

فيما يلي يعرض الباحث لأهم النتائج العلمية والعملية التي توصل إليها الباحث وكذلك أهم التوصيات التي يوصي بها الباحث إدارة مدينة الملك سعود الطبية والباحثين في هذا المجال بعد إجراء هذا البحث .

أهم النتائج :

توصل الباحث بعد إجراء هذا البحث إلي العديد من النتائج , التي يمكن تقسيمها إلى نوعين من النتائج هما :

أهم النتائج العلمية (النظرية) :

تمثلت أهم النتائج العلمية التي توصل إليها الباحث في العديد من النتائج هي :

- 1- التسويق المستدام للخدمات الصحية يشمل توظيف أساليب التسويق التقليدية مع التركيز على تعزيز الصحة والوعي الصحي بجانب توفير الخدمات ذات الجودة والكفاءة. كما يتضمن أيضاً تقديم الدعم للابتكارات التكنولوجية والطبية التي تحسن جودة الرعاية الصحية وتقلل الأثر البيئي.
- 2- للتسويق المستدام أربع أبعاد رئيسية خاصة وأنه اذا كان التسويق تسويق خدمات وهي (التوجه بالسوق، التوجه بالابتكار، التوجه بالأطراف ذوي المصلحة، التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) وأن هذه الأبعاد ترتبط بمصير وهدف أساسي واحد، ألا وهو خدمة البشرية في الحاضر والمستقبل
- 3- التوجه بالسوق يعني فهم احتياجات وتوقعات العملاء، وبناء علاقات قوية معهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستماع إلى آراء العملاء، والمشاركة معهم في عملية التطوير، وتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم.
- 4- يركز التوجه بالابتكار على تطوير خدمات جديدة وابتكار طرق جديدة للتسويق. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في البحث والتطوير، والتعاون مع الأطراف ذات المصلحة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 5- يركز التوجه بالأطراف ذوي المصلحة على بناء علاقات إيجابية مع جميع الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك الموظفين، والعملاء، والمجتمع، والبيئة. يمكن تحقيق ذلك من خلال

الالتزام بالممارسات الأخلاقية، ودعم التنمية المستدامة، وبناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة

6- الميزة التنافسية هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم وخدماتهم

7- تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع

8- تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في تحسين التكلفة أو الكفاءة والتميز والتخصص أو التركيز . تتجسد الكفاءة أو تحسين التكلفة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما ارتفع معدل كفاءة الشركة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية.

9- يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

10- تعتمد استراتيجية التميز على الجهود والاستراتيجيات التي تتخذها المنظمات بعد إتمام عملية تقديم الخدمة لعملائها بهدف تحقيق تفوق تنافسي وبناء علاقات دائمة مع العملاء. يتعلق بعد التميز بالخدمات التي تقدم بعد البيع والتي تستهدف تحسين رضا العملاء وزيادة وفائهم للعلامة التجارية أو المنظمة.

11- تعتمد استراتيجية التركيز أو التخصص على تقديم خدمة محددة أو مجموعة من الخدمات التي تلبي احتياجات معينة لفئة معينة من العملاء بشكل أفضل من منافسيها.

أهم النتائج العملية (الميدانية)

وفي ضوء نتائج التحليل السابقة , توصل الباحث الى العديد من النتائج العملية من خلال التطبيق على مستشفى المدينة المنورة العام بالمملكة العربية السعودية:

1- تعد مدينة الملك سعود الطبية في المملكة العربية السعودية، من أفضل المدن الصحية التي يقبلها سكان المنطقة نظرًا لتركيزها المستمر على خدمة المرضى.

2- يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفيات الثلاث التابعة للمدينة وهي المستشفى العام، مستشفى النساء والتوليد، ومستشفى الأطفال، بالإضافة لمركز الأسنان ومركز الملك فهد لمرضى الفشل الكلوي ومركز الأسنان من مختلف التخصصات ويبلغ عددهم 10000 الاف موظف .

3- وبلغ حجم العينة بناءً مجتمع الدراسة 384 موظف , وتم توزيع 400 استبانة, وبلغ مردود الاستبانات المقبولة 387 استبانة .

4- بلغ عدد الذكور في العينة بلغ 224 مفردة بنسبة 58% , بينما بلغ عدد الإناث 163 مفردة بنسبة 42% .

5- بلغ عدد المؤهلات الدراسية التي شملها مجتمع وعينة الدراسة كانت 98 مفردة ثانوي بنسبة 25% , 99 مفردة دبلوم او ما يعادله بنسبة 25.5% , و 102 مفردة مؤهل جامعي بنسبة 26.5% , 88 مفردة دراسات عليا بنسبة 23% .

6- تم تقسيم العينة من حيث عدد سنوات الخدمة لمجتمع وعينة الدراسة وكانت 126 مفردة ذات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33% , 117 مفردة ذات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30% , 77 مفردة ذات خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 20% , و 67 مفردة ذات خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة 17%.

7- وفق التخصص الوظيفي لمجتمع وعينة الدراسة تبين أن 77 مفردة أطباء بنسبة 20% , و 116 مفردة تمريض بنسبة 30% , و 89 مفردة فنيين بنسبة 23% , و 116 مفردة تمريض بنسبة 30% , و 105 مفردة فنيين بنسبة 27%.

- 8- بلغت نسبة الإستجابة للإستمارات الموزعة تمثل حوالي 96% , وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث حيث انها أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو حجم العينة 306 مفردة التي تمثل حجم العينة المطلوب بحثها حتى تكون النتائج صادقة وتعتبر عن المجتمع.
- 9- تم إجراء إختبار الثبات لمقياس البحث بإستخدام معامل ألفا-كرونباخ , وقد تبين أن قيمته بلغت 0,719 لأبعاد ممارسات التسويق المستدام وبلغت 0,778 لأبعاد الميزة التنافسية.
- وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض البحث , حيث أنها أكبر من معدل القبول 0,7 وهو الحد الأدنى لقبول معامل ألفا-كرونباخ, ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات الداخلي .
- 10- تم إجراء إختبار الصدق لمقياس البحث من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا-كرونباخ يتبين أن قيمته بلغت 0,847 لأبعاد ممارسات التسويق المستدام وبلغت 0,882 لأبعاد الميزة التنافسية. وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة أيضا لأغراض البحث , حيث أنها أكبر من معدل القبول 0,83 وهو الحد الأدنى لقبول معامل الصدق من خلال الجزر التربيعي لمعامل ألفا -كرونباخ , ومن ثم يمكن للباحث القول بأن أداة البحث تتمتع بالصدق الذاتي .
- 11- تم إجراء إختبار شمولية الفقرات من خلال عرضها وطرح العديد من الأسئلة والاستفسارات على السادة المحكمين بشأن شمولية أبعاد الإستمارة وتم في ضوء هذه الفقرات وإجابة المحكمين عليها إضافة مجموعة من الفقرات كما تم حذف فقرات أخرى .
- 12- كما تم إجراء إختبارات الحياد , حيث إعتد الباحث على نتائج الإستمارة كما هي ولم يتدخل في إجابات المبحوثين وإعطائهم الوقت والحريّة الكافية للإجابات من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية .
- 13- تم اجراء الأحصاء الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث تبين أن ترتيب أهم الفقرات كما يلي:

- تسعى المستشفى الى تحقيق رضا المستفيدين .
- تتبنى المستشفى .ستراتيجية التوجه بالمستفيدين.
- توجد ميزانية كافية مخصصة للابتكار في الخدمات الصحية المقمة للمستفيدين.
- تتبنى المستشفى المفاهيم المبتكرة في انتاج الخدمات الصحية .
- تسعى ادارة المستشفى الى تعظيم المنفعة العامة للمستشفى.
- تتفق الأساليب التسويقية المتبعة مع احتياجات المستفيدين.
- تسعى إدارة المستشفى الى تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي.
- هناك استجابة سريعة لطلبات المستفيدين.
- تهدف المستشفى الى ترشيد تكلفة انتاج الخدمات الصحية في جميع مراحل الإنتاج..
- تتناسب جودة الخدمات المقدمة مع تكلفتها.
- يوجد نظام فعال للطوارئ داخل المستشفى.
- جميع الانحرافات في جودة الخدمات المقدمة في حدود المسموح به.
- تركز المستشفى على جميع المستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة.
- تركز المستشفى جهودها على عمليات البحوث والتطوير في الخدمات.
- 14- تم اجراء الأحصاء الوصفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث تبين أن ترتيب أقل الفقرات أهمية هي :
- نظم المعلومات التسويقية يشجع على التوجه بالسوق.
- توفر المستشفى وسائل لمشاركة العاملين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية .
- تتبنى المستشفى المفاهيم المبتكرة في للوصول للمستفيدين من الخدمات الصحية المقدمة.
- تتبنى المستشفى أساليب تسويقية مبتكرة تراعي الاستدامة البيئية.
- تتفق الأساليب التسويقية المتبعة مع خصائص المستفيدين.
- تساهم التكنولوجيا الحديثة في عملية تطوير الخدمات الصحية .
- يتم النظر الى شكاوى ومقترحات المستفيدين في تطوير الاستراتيجية التسويقية .
- تراعي الاستراتيجية التسويقية التغير في احتياجات المستفيدين.

- تتبنى المستشفى أساليب حديثة لإدارة الهدر في التكلفة.
 - يراعي نظام التكاليف داخل المستشفى ظروف المستفيدين المالية.
 - تمتلك المستشفى الجدارات البشرية اللازمة لتحقيق تنافسية الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 - يتم تقديم الخدمات الصحية للمستفيدين في الوقت المناسب.
- 15- لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في أبعاد ممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية من خلال بعد تحسين التكلفة, ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحسين التكلفة بمدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية, ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع.
- 16- لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في أبعاد ممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية من خلال بعد تحقيق التميز, ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق التميز بمدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية, ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع.
- 17- لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في أبعاد ممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه

بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق الميزة التنافسية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية من خلال بعد تحقيق التركيز / التخصص, ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق التركيز / التخصص بمدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية, ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع.

18- لا يوجد إستقلال بين المتغيرات المستقلة ممثلة في أبعاد ممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق الميزة التنافسية (تحسين التكلفة , تحقيق التميز , تحقيق التركيز/ التخصص) في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية, ومن ثم يقبل الباحث الفرض البديل الرئيسي الأول حيث يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام (التوجه بالسوق , التوجه بالابتكار, التوجه بالأطراف ذوى المصلحة , التوجه بخلق القيمة بمشاركة العميل) على تحقيق الميزة التنافسية (تحسين التكلفة , تحقيق التميز , تحقيق التركيز/ التخصص) في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية, ويرفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الإستقلال بين المتغيرين المستقل والتابع .

19- يوجد فروق معنوية في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير النوع بين الذكور والاناث في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية والتي تعزي الى النوع , فقد أشارت نتيجة إختبار T.Test إلى أن الفروق بين المجموعتين محل الدراسة والبحث معنوية وذا دلالة إحصائية, حيث أن مستوى المعنوية أقل من 5% .

20- يوجد فروق معنوية في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير المؤهل الدراسي في مدينة الملك سعود الطبية

بالمملكة العربية السعودية والتي تعزي الى المؤهل الدراسي, فقد أشارت نتيجة إختبار T.Test إلى أن الفروق بين المجموعات محل الدراسة والبحث معنوية وذا دلالة إحصائية, حيث أن مستوى المعنوية أقل من 5% .

21- يوجد فروق معنوية في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير عدد الخبرة الوظيفية في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية والتي تعزي الى عدد الخبرة الوظيفية, فقد أشارت نتيجة إختبار T.Test إلى أن الفروق بين المجموعات محل الدراسة والبحث معنوية وذا دلالة إحصائية, حيث أن مستوى المعنوية أقل من 5% .

22- يوجد فروق معنوية في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي لمتغير التخصص الوظيفي في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية والتي تعزي الى التخصص الوظيفي, فقد أشارت نتيجة إختبار T.Test إلى أن الفروق بين المجموعات محل الدراسة والبحث معنوية وذا دلالة إحصائية, حيث أن مستوى المعنوية أقل من 5% .

23- وفي ضوء ما سبق من نتائج , يرى الباحث أنه لا يوجد إستقلال بين المتغيرات, ومن ثم يتم قبول الفرض الرئيسي الثاني حيث "توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في اجابات المبحوثين نحو دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية تعزي للمتغيرات (النوع - المؤهل الدراسي- عدد سنوات الخبرة الوظيفية- التخصص الوظيفي) في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية , ويتم رفض الفرض العدم الذي يفترض حالة الاستقلال بين المتغيرين.

أهم التوصيات:

في ضوء نتائج البحث , تمكن الباحث من تقديم العديد من التوصيات كما يلي :

1/2/6 أهم التوصيات الموجهة لإدارة مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج , وعلى ضوء القنوات التي تشكلت لدى الباحث, فلقد تبلورت عن هذه الدراسة جملة من التوصيات والاقتراحات التي يأمل الباحث أن تلقي العناية الكافية من ذوي الاهتمام في مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية والقطاع الصحي السعودي بوجه عام .

وقد اجتهد الباحث في صياغة هذه التوصيات في صورة خطط تنفيذية Action Plans توضح الأنشطة اللازمة للتنفيذ ومن المسئول عن تنفيذ التوصية -الاقتراح- ومدة التنفيذ ومن يراقب عملية التنفيذ والموارد المالية المقترحة اللازمة للتنفيذ , وذلك في ضوء نتائج الدراسة على النحو الوارد في الجدول رقم (29):

جدول رقم (29)**توصيات موجهة لإدارة مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية**

م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مؤشرات النجاح	المسئولية	الزمن	تكلفة تقديرية
على السادة المسئولين بمدينة الملك سعود الطبية الاهتمام بممارسات التسويق المستدام من خلال :						
1	على السادة المسئولين بمدينة الملك سعود الطبية الاهتمام بالتوجه بالسوق.	1- الاهتمام باحتياجات المستفيدين. 2- توافر نظم المعلومات التسويقية التي تشجع على التوجه بالسوق. 3- توفير وسائل لمشاركة العاملين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية.	- رضا المستفيدين. - تحسين الأداء التنافسي للمدينة. - قلّة عدد شكاوى المستفيدين.	الإدارة العليا الإدارات الوسطى	1-2 سنة	2000 ريال لكل / كميزانية ميدنية
2	على السادة المسئولين بمدينة الملك سعود الطبية الاهتمام بالتوجه بالابتكار.	1- تقديم خدمات صحية مبتكرة. 2- الاهتمام بالبحوث والتطوير في الخدمات الصحية المقدمة. 3- تبني وسائل التسويق الحديثة .	- الوصول السريع للمستفيد من الخدمة الصحية. - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا الإدارات الوسطى والدنيا	1 سنة	5000 ريال لكل / كميزانية ميدنية
3	على السادة المسئولين بمدينة الملك سعود الطبية الاهتمام بالتوجه بأصحاب المصلحة.	1- تحقيق أهداف جميع المستفيدين. 2- تعظيم قيمة المؤسسة. 3- تطوير الخدمات الصحية المقدمة .	- جودة الخدمات المقدمة. - تحسن الأداء وقلّة الأخطاء . - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا الإدارات الوسطى والدنيا	1 سنة	5000 ريال لكل عامل كميزانية ميدنية
4	على السادة	1- تحقيق تطلعات العملاء .	- جودة الخدمات المقدمة.	الإدارة العليا	1 سنة	5000 ريال

4	المسؤولين بمدينة الملك سعود الطبية بالاهتمام بالتوجه بالعمل.	2-تعظيم قيمة العملاء . 3-مراعاة التغير في احتياجات المستفيدين .	- تحسن الأداء وقلّة الاخطاء . - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	والإدارات الوسطى والدنيا	لكل عامل كميزانية مبدئية
---	--	--	--	--------------------------	--------------------------

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

تابع جدول رقم (29)

توصيات موجهة لإدارة مدينة الملك سعود الطبية بالمملكة العربية السعودية

م	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	مؤشرات النجاح	المسؤولية	الزمن	تكلفة تقديرية
على السادة المسؤولين بمدينة الملك سعود الطبية الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية من خلال :						
4	1- تحسين تكلفة الخدمات الصحية المقدمة . 2- الاستغلال الأمثل للموارد . 3-تناسب جودة الخدمة مع تكلفة إنتاجها .	1- تحسين تكلفة الخدمات الصحية المقدمة . 2- الاستغلال الأمثل للموارد . 3-تناسب جودة الخدمة مع تكلفة إنتاجها .	- انجاز المهام والاهداف . - قلة عدد الشكاوى . - رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى	2-1 سنة	10000 ريال / كميزانية سنوية مبدئية
2	1- تبني أساليب ونماذج حديثة لتحقيق التميز . 2- توافر التكنولوجيا الحديثة . 3- توافر الجدارات البشرية .	1- تبني أساليب ونماذج حديثة لتحقيق التميز . 2- توافر التكنولوجيا الحديثة . 3- توافر الجدارات البشرية .	- قلة عدد الشكاوى . - رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة . - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	1 سنة	5000 ريال / كميزانية مبدئية
6	1- التخصّص في الخدمات الصحية المبتكرة . 2- التركيز على رضا المستفيدين .	1- التخصّص في الخدمات الصحية المبتكرة . 2- التركيز على رضا المستفيدين .	- قلة عدد الشكاوى . - رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة . - تطور وتحسن مؤشرات الأداء الرئيسية .	الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا	1 سنة	2000 ريال / كميزانية مبدئية

المصدر : الجدول من إعداد الباحث من واقع نتائج الدراسة الميدانية.

أهم التوصيات الخاصة بالبحوث والافاق المستقبلية:

هناك مجالات عديدة للبحث في المستقبل التي يجب مراعاتها في ضوء العمل الحالي، حيث أن نتائج الدراسة أشارت الى وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية لممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية، مما يعني ضرورة دراسة تأثير ممارسات التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية في القطاعات والميادين المختلفة وقياس أثر ذلك على مجالات الأداء المختلفة.

كما أن البحث الحالي ركز على قياس دور ممارسات التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على مدينة الملك سعود الطبية, ونقترح البحث في المستقبل لاستكشاف المزيد من الأبعاد والمحددات الإضافية للنماذج الإدارية الرائدة لتطبيق ممارسات التسويق المستدام وقياسها .

كما يمكن إجراء البحث في المجال الصناعي والخدمي على حد سواء ؛ لذا يمكن تطبيق البحث على مجالات أخرى هامة مثل قطاع التعليم والسياحة وكذلك الصناعات المختلفة , بالإضافة الى امكانية قياس أثر ممارسات التسويق المستدام على أداء العاملين, وعلى تحقيق النجاح الاستراتيجي.

المراجع:**أولا : المراجع العربية**

1. إبراهيم، محمد عبد المنعم محمد، (2019) ، استخدام منهجية ستة سيجما كمدخل للميزة التنافسية للصناعات الوطنية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة.
2. أبو بكر، مصطفى، (2004) ، إدارة الموارد البشرية، مدخل للتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية.
3. أحمد أمين، (2022). إدارة الأعمال الاستراتيجية. الرياض: دار المريخ.
4. العبهار. (2005). قلة دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
5. الغالبي، طاهر منصور. العامري، صالح مهدي محسن. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
6. الفقهاء، سام الصيفي، مي. (2015). العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م11، ع2.
7. القطب، محي الدين. (2012). الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد الطبعة الأولى، الأردن.
8. اللامي، غسان قاسم. (2008). تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. البكري، ثامر. (2008). إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، عمان.
10. العزاوي، سحر احمد كرجي موسى. (2005). اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
11. أنجشايري سامية. (2017). النكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام: دراسة حالة مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث جامعة أكلي محمد ولحاج البويرة.

12. النصور، اياد عبد الفتاح. الصغير، عبد الرحمن بن عبد الله. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
13. البكري، ثامر. الشراونة، هديل. (2015). المزيج التسويقي والطاقة المتجددة، دار أسجد للنشر والتوزيع، عمان.
14. الدالي، جميلة عبد الله التوم، (2019) ، أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية: بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية، رسالة دكتوراه، جامعة شندي، السودان.
15. أيمن فريد، (2019). إدارة الأعمال الاستراتيجية. القاهرة: دار النهضة العربية.
16. ابو ورده، شيرين، (2017)، " التسويق المستدام: مدخل التسويق الشامل وتطبيقاته في المنظمات العربية والأجنبية"، الطبعة الأولى، دار التنوير للنشر والتوزيع، القاهرة.
17. الحول، سالمة. (2014). التسويق المستدام كالية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 1.
18. الصيفي، مي اياد، (2015)، العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الجامعة الأردنية، العدد (2).
19. بريش، فايزة. (2005). دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب.
20. بوسالم، أبوبكر. (2013). دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سوناطراك 1 بتروية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف.
21. بوشناف، عمار. (2002). الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية مصادرها تنميتها، وتطويرها"، رسالة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر.
22. بوحسان، سارة كنزة، بوعشة، مبارك، (2019) ، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، العدد 51.

23. بن الشيخ، مريم. (2017). دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه غير منشورة.
24. بن ديدة، هواري، و بوشقيفة، حميد. (2021) دور الابتكار التسويقي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر ". مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج11، ع1.
25. بولطيف، سعيد، (2017) ،"مساهمة التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية بمنظمات الأعمال"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، المجلد (10).
26. حلالي، امير. (2009). محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
27. حمزة، جعفر، ابن الشيخ، مريم، (2017)، دور التسويق المستدام في الترويج لمنتجات الطاقة المتجددة: دراسة حالة السخان الشمسي في الأردن"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، العدد (63).
28. درويش مروان جمعة. (2007). تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث الجودة والتميز في منظمات الأعمال جامعة سكيكدة.
29. زرقين عبود. (2014). العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدر التنافسية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية.
30. سليمان، محمد، (2020)، تصور مستقبلي لجودة الخدمات الترويجية بمستشفى سرطان الأطفال 57357 في ضوء تقييم نموذج الفجوة "المجلة العلمية للتربية والرياضة.
31. سمالي، محمد يحضيه. (2005). تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة وقلة.

32. شوكال، عبد الكريم. زموري، كمال. (2010). دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف.
33. صبح، نوال و آخرون (2021) "أثر البراعة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية." مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(11).
34. عبد العاطي محمد أبو زيد، د. (2022) ممارسات التسويق المستدام وتأثيرها على الكفاءة التسويقية (دراسة ميدانية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
35. عبد الظاهر، منار، حسن سوزان عبد الحميد محمد . (2017). "التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر الفرص والتحديات المجلة الدولية للتراث والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، المجلد الحادي عشر ، العدد 1.
36. عزمي عبد الحميد محمد، (2021) التسويق المستدام كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة سلسلة التوريد المستدامة والأداء المستدام لشركات صناعة المواد الغذائية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية.
37. عبد الظاهر، منار محمد. حسن، سوزان بكري. عبد الحميد، محمد سلمان. (2017). التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر: الفرص والتحديات المجلة الدولية للتراث والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، مصر، المجلد الحادي عشر العدد 1.
38. عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر. (2021) تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية، ج83.
39. فلاق، محمد، (2018)، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتعزيز الممارسات التسويقية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية الشلف"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بو علي الشلف، الجزائر، العدد الأول.
40. كربالي، بغداد. (2000). تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران.

41. كافي، مصطفى يوسف. (2014). فلسفة التسويق الأخضر، الطبعة الأولى مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
42. كعكي، سهام بنت محمد صالح. (2021) دور الإدارة الإلكترونية في تطبيق الرشاقة التنظيمية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء عمليات دارة المعرفة بالتعليم الجامعي: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، ج86.
43. كوسا، نادين محمد، (2018) ، أثر تبني استراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في قطاع الاتصالات، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
44. لحول، سامية، (2014)، "التسويق المستدام كألية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة"، مجلة دراسات اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الأول.
45. منصور، مجيد مصطفى، (2012)، "مدى تطبيق الشركات المساهمة في بورصة فلسطين لمفهوم التسويق المستدام من وجهات نظر مدراء التسويق والمبيعات فيها"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، العدد الثاني.
46. مرسي، نبيل. (1998). خليل الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
47. نجم، نجم عبود. (2012). المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
48. ياسين، شراد. (2011). إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (دراسة حالة : شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة)، رسالة ماجستير غير منشورة.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Abou-Warda, Sherein, (2014)," A synthesis model of sustainable market orientation: conceptualization, measurement, and influence on academic accreditation – a case study of Egyptian-accredited faculties", Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 24, No. 2.

2. Al-Azzam, A. F. M. (2015). The impact of service quality dimensions on customer satisfaction: A field study of Arab bank in Irbid city, Jordan. *European Journal of Business and Management*, 7(15).
3. Aquilano, J. Chase, B. Daves, M. (1996). "Fundamentals of Operations" 7th ed, McGRAW-Irwin. INC.
4. Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: sustainability. *Sustainability*, 11(10).
5. Eerdun, Taoketao; Taiwen, Feng; Yongtao, Song; Yu, Nie, (2018), Does Sustain Ability Marketing Strategy Achieve Pay Back Profits? A signaling theory Perspective", John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment.
6. Hammoud, J., Bizri, R. M., & El Baba, I. (2018). The impact of e-banking service quality on customer satisfaction: Evidence from the Lebanese banking sector. *Sage Open*, 8(3), 2158244018790633.
7. Hannagan, T. (2002). *B " Mastering Strategic Management"*, London: Palgrave.
8. Joya, Kemper; Paul, Ballantine, (2019), " What do we mean by sustainability marketing", *Journal of Marketing Management*.
9. Jun, M., & Cai, S. (2001). The key determinants of internet banking service quality: a content analysis. *International journal of bank marketing*.
10. Jun, M., & Palacios, S. (2016). Examining the key dimensions of mobile banking service quality: an exploratory study. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3).
11. Ken, P. Frank-Martin Belz. (2010). *Sustainability Marketing: An Innovative Conception of Marketing*. *Marketing Review* .
12. Martin, Charter; Ken, Peattie; Jacqueline, Ottman and Michael, Polonsky, (2002), " Marketing and sustainability", Published by Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society (BRASS), in association with The Centre for Sustainable Design.
13. McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: Past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12).
14. Macmillan, H., & Mahan, T. (2001). "Strategic management", oxford university published, USA.

15. Meler, M.& Dragan, M. (2014). Sustainable Marketing For Sustainable Development
 ‚Reykjavik 11th International Academic Conference ISBN 978-80-87927-03-8 ‚IISES
 ‚Sur le site: <https://bib.irb.hr/datoteka/709077.proceeding-3-33-2941.pdf>
16. Oates, C., McDonald, S., Alevizou, P., Hwang, K., Young, W., & McMorland, L. A. (2008). Marketing sustainability: Use of information sources and degrees of voluntary simplicity. *Journal of Marketing Communications*, 14(5).
17. Peattie, K., & Belz, F. M. (2010). Sustainability marketing—An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5).
18. Porter, L. (2008). *Avantage Concurrentiel Paris*, Dunod.
19. Rakic, B., & Rakic, M. (2015). Holistic management of marketing sustainability in the process of sustainable development. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*.
20. Ramya, N., Kowsalya, A., & Dharanipriya, K. (2019). Service quality and its dimensions. *EPR International Journal of Research & Development*, 4(2).
21. Rod, M., Ashill, N. J., Shao, J., & Carruthers, J. (2009). An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction: A New Zealand study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1).
22. Salina, Daud; Maryam, Jamilah, (2018)," Sustainable Marketing and Corporate Sustainability Performance: Moderating Role of Organization Size", *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 10, No. 3.
23. Slack Nigel and others. (2004). "Operations Management", 4th ed Prentice Hall: New York .
24. Sean, Milmo, (2014),"Concept of Sustainability Used as Key Marketing Strategy", *Coatings World*, www.coatingsworld.com .
25. Serge, B. (1990). "La Compétitivité par Maitrise des Coûts Objectif et Analyse de la Valeur", Afnor
26. Teeroovengadam, V. (2022). Service quality dimensions as predictors of customer satisfaction and loyalty in the banking industry: moderating effects of gender. *European Business Review*, 34(1).

27. Tollin, Karin; Christensen, Lars; (2019), " Sustainability Marketing Commitment: Empirical Insights About Its Drivers at the Corporate and Functional Level of Marketing", Journal Business Ethics, Vol 165.
28. Tomas, Hult, (2011), " Market-Focused Sustainability: Market Orientation plus", J. of the Acad. Mark. Sci. Vol 39.
29. Trail, G. T., & McCullough, B. P. (2020). Marketing sustainability through sport: Testing the sport sustainability campaign evaluation model. European Sport Management Quarterly, 20(2).
30. Velazquez, L. Munguia, N. Sanchez, M. (2005). Deterring Sustainability in Higher Education Institutions: An Appraisal of the Factors which Influence Sustainability in Higher Education Institutions International Journal of Sustainability in Higher, Higher Education Institutions Education, Vol.6 ,pp 383 - 391
31. Zavareh, F. B., Ariff, M. S. M., Jusoh, A., Zakuan, N., Bahari, A. Z., & Ashourian, M. (2012). E-service quality dimensions and their effects on e-customer satisfaction in internet banking services. Procedia-social and behavioral sciences.
32. Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. Journal of services Marketing, 18(7)