

دور المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بجمهورية مصر العربية)

اعداد

محمد السيد كمال

مدرس مساعد بأكاديمية اخبار اليوم، و باحث دكتوراة بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مصر

محمد السيد كمال: mohamed.e49931@gmail.com

ملخص البحث

تهدف الدراسة الى التعرف على دور المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية بشركات الاتصالات المصرية، وذلك من خلال من خلال الإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة من موظفي شركات الاتصالات المصرية، وذلك عن طريق استخدام استمارة استقصاء بلغ عددها ٤٠٠ استمارة صالحه للتحليل الإحصائي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة من خلال تطبيق حزمة البرنامج الإحصائي SPSS ، إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة احصائية بين المرونة التسويقية والحصة السوقية محل الدراسة، وتعتبر الدراسة هامة لشركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية وذلك للدور الهام الذي تلعبه المرونة التسويقية كاحد عناصر المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية، ستساهم النتائج المتوقعة في تسليط الضوء على أهمية المرونة التسويقية كأداة استراتيجية لزيادة الحصة السوقية وتحقيق نجاح طويل الأمد في الأسواق المتقلبة.

الكلمات المفتاحية: المرونة التسويقية؛ الحصة السوقية؛ المرونة التسويقية ؛ شركات الاتصالات المصرية .

**The role of marketing flexibility in maximizing market share
(A field study applied to telecommunications companies operating in the
Arab Republic of Egypt)**

numbers

Muhammad Al-Sayed Kamal

**Assistant lecturer at Akhbar Al-Youm Academy, and doctoral researcher
at Sadat Academy for Administrative Sciences – Egypt**

*** Muhammad Al-Sayed Kamal: mohamed.e49931@gmail.com**

Research summary

The study aims to identify the role of marketing flexibility in maximizing the market share of Egyptian telecommunications companies, by answering the questions of the study problem. The study was conducted on a sample of employees of Egyptian telecommunications companies, by using a survey form numbering 400 forms suitable for statistical analysis. The descriptive analytical method was used in this study. The study concluded, by applying the SPSS statistical program package, There is a strong, positive, and statistically significant correlation between marketing flexibility and the market share under study, The study is considered important for telecommunications companies in the Arab Republic of Egypt due to the important role that marketing flexibility plays as one of the elements of marketing flexibility in maximizing market share. The expected results will contribute to highlighting the importance of marketing flexibility as a strategic tool to increase market share and achieve long-term success in volatile markets.

Keywords: marketing flexibility; market share; Marketing prowess; Egyptian telecommunications companies.

المقدمة

ونظراً للتحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات في الأسواق العالمية والمحلية، أصبحت القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والاستجابة للظروف المتغيرة هي المفتاح لاستدامة البقاء وتحقيق النمو. يعد التسويق أحد الأدوات الرئيسية التي تستخدمها الشركات لتعزيز مكانتها وزيادة حصتها في السوق. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المرونة التسويقية كاستراتيجية مهمة تمكن الشركات من التكيف بسرعة مع تغيرات السوق واستغلال الفرص الناشئة بشكل فعال. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور المرونة التسويقية في زيادة الحصة السوقية للشركة من خلال تحليل العلاقة بين القدرة على التكيف مع متغيرات السوق والقدرة على الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وينصب التركيز على كيفية استخدام استراتيجيات تسويقية مرنة للاستجابة لمختلف التحديات التي تنشأ في السوق وتأثير ذلك على الأداء المالي والتنافسي للشركة (عاطف، ٢٠٢٣).

تسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم رؤى تساهم في فهم أعمق لمدى تأثير المرونة التسويقية على حصة السوق وتقديم توصيات لمساعدة الشركات على تحسين قدرتها على المنافسة في الأسواق غير المستقرة والمتغيرة.

١- مشكلة البحث وتساؤلاتها:

تكمن في التحدي الذي تواجهه الشركات في الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها في ظل بيئة أعمال تتميز بالتغير السريع والتقلب المستمر. فعلى الرغم من أن الشركات تدرك أهمية التكيف مع التغيرات السوقية، إلا أن العديد منها يواجه صعوبات في تطبيق استراتيجيات تسويقية مرنة بشكل فعال. تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيسي: كيف يمكن للمرونة التسويقية أن تسهم في تعظيم الحصة السوقية للشركات؟ وذلك من خلال

- فهم كيفية تأثير التغيرات السوقية المتسارعة على أداء الشركات.
- تحليل مدى قدرة الشركات على التكيف مع هذه التغيرات باستخدام استراتيجيات مرنة.
- تقييم دور الابتكار والاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للعملاء في تعزيز التنافسية وزيادة الحصة السوقية.
- تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق المرونة التسويقية، وكيف يمكن للشركات الاستفادة منها لتعظيم الحصة السوقية في بيئات تتسم بالتحديات المتزايدة والمنافسة الشديدة.

٢- أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة لتعظيم الاهداف التالية:

- ١/ التعرف على طبيعة العلاقة بين ابعاد المرونة التسويقية و ابعاد الحصة السوقية بشركات الاتصالات المصرية
- ٢/ تقديم مجموعة من التوصيات والدلالات حول عناصر المرونة التسويقية في الشركات المصرية والتي من شأنها تساعد وتسهم في تعظيم الحصة السوقية لتلك الشركة محل الدراسة، وأخيرا تقديم دليل إرشادي مقترح لمساعدة مسئولين بتلك الشركة على تنفيذ هذه التوصيات.

٣- أهمية البحث:

١/٣ الأهمية العلمية :

تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في النقاط التالية :

- تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على مفهوم مهم في التسويق الحديث، وهو المرونة التسويقية، ودورها في تعظيم حصة الشركة في السوق في بيئة أعمال سريعة التغير وتنافسية بشكل متزايد إن محاولة الكشف عن العلاقة بين عناصر المرونة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية ودراسة ابعاد إدارة المعرفة التسويقية.
- تعزيز القدرة التنافسية: يكشف هذا البحث كيف يمكن للشركات استخدام المرونة التسويقية لتعزيز قدرتها على التكيف مع تغيرات السوق والبقاء في صدارة المنافسة. تعتبر المرونة التسويقية ودورها في تعظيم الحصة السوقية، علم إداري حديث ومتطور بشكل مستمر يحتاج الى الكثير من الأبحاث والدراسات لمعرفة اخر التطورات التسويقية في الخدمات المصرفية محليا وعالميا.
- الاستجابة لتغيرات السوق: تستكشف هذه الدراسة أهمية المرونة التسويقية في مساعدة الشركات على الاستجابة للتغيرات السريعة والمفاجئة في السوق، سواء كانت تتعلق بسلوك المستهلك أو التكنولوجيا أو المنافسة. تحقيق النمو المستدام.
- توضح الدراسة كيف يمكن للسرعة التسويقية أن تساعد في تعزيز النمو المستدام للشركات من خلال زيادة جاذبية المنتجات والخدمات للعملاء من خلال استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة. تعظيم حصة السوق: تسلط الدراسة الضوء على كيف يمكن للسرعة التسويقية أن تزيد حصة الشركة في السوق من خلال توفير استجابات سريعة ومناسبة للتغيرات في الطلب والأسواق.
- تحسين تجربة العملاء: توضح الدراسة كيف يمكن للمرونة التسويقية أن تساهم في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات متطورة ومناسبة تلبي احتياجاتهم المتغيرة بشكل مستمر.

٢/٣ الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية في

- إن هذه الدراسة بما سوف تقدمه من نتائج عملية وواقعية تتعلق بالعلاقة بين المرونة التسويقية، وتعظيم الحصة السوقية للشركات، الامر الذي يساعد الشركات الاهتمام بالعوامل التي من شأنها تؤدي إلى تعظيم الحصة السوقية .
- أن النتائج التي سوف توصل إليها هذه الدراسة والتوصيات التي سوف تقدمها، وبشكل عام، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في الحصة السوقية للشركات، ودور المرونة التسويقية في تحقيق النجاح في بيئة أعمال دائمة التغير.
- سوف تمكن المسؤولين بالشركات من رسم الخطط والاستراتيجيات التسويقية التي من شأنها تعظيم الحصة السوقية من خلال ابعاد إدارة المعرفة التسويقية لتلك الشركات، وسوف يقوم الباحث بعد إتمام تلك الدراسة بتقديم دليل إرشادي مقترح لتنفيذ التوصيات التي سوف توصي بها الدراسة.

٤- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة وإن اختلفت في طبيعتها عن الدراسة الحالية وفق معيارها التسويقي، فإن استعراضها كدراسات سابقة قد يفيد في مجملها، لما تشير إليه من تلميحات ونتائج حول الأبعاد التي تهتم بها الدراسة الحالية أما تلك الدراسات فهي كالآتي: -

١/٤ الدراسات التي تناولت المرونة التسويقية.

استهدفت دراسة (عاطف، ٢٠٢٣) أثر استراتيجية التوجه بالسوق على المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق على عملاء شركات الاتصالات العاملة بمصر. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على جميع عملاء شركات الاتصالات العاملة بمصر والبالغ ٩٠.٠٣٥ مليون عميل موزعين على ٣ شركات بواقع ٤٠.٤٨٦ مليون عميل لشركة "فودافون"، ٢٩.٨٥٦ مليون عميل لشركة "أورانج" ونحو ١٩.٦٩٣ مليون عميل لشركة "اتصالات" وذلك وفقاً لبيانات الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات عام ٢٠٢٢. كما قام الباحث بتحديد الحجم المناسب للعينة من حيث حجم المجتمع ودرجة الدقة المطلوبة في النتائج ليكون ٣٨٤ مفردة بدرجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ مسموح به $\pm ٥\%$ نظراً لزيادة حجم المجتمع عن مليون عميل وذلك اعتماداً على الجداول الإحصائية المستخدمة في تحديد حجم العينة. (Sekaran & Bougie, 2016)، وتحليل البيانات إحصائياً تم التوصل إلى التأثير الإيجابي والمعنوي لجميع أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق (جمع البيانات DCOLL، نشر المعلومات IDISS، والاستجابة للمعلومات IRESP) على المرونة التسويقية الاستراتيجية SMF لشركات الاتصالات. وبشكل أكثر تحديداً، تعتبر الاستجابة للمعلومات أكثر أبعاد استراتيجية التوجه بالسوق تأثيراً على المرونة التسويقية الاستراتيجية لشركات الاتصالات محل الدراسة.

هدفت دراسة (شرفاني، ٢٠٢٣) إلى إبراز الدور الذي يلعبه النشاط التسويقي في تحقيق التميز التسويقي من خلال اعتماد أدوات تسويقية مبتكرة تتمثل في (الرشاقة التسويقية)، وهي أداة أساسية لأي منظمة تسعى للتفاعل مع زبائنهم، حيث إن تحقيق التميز التسويقي مهم في مختلف القطاعات، وبالتالي تكمن مشكلة البحث الرئيسية في اختبار تأثير الرشاقة التسويقية في تحقيق التميز التسويقي، ولتحقيق ذلك أعتمد الباحثان قياس الرشاقة التسويقية بأربعة أبعاد والتميز التسويقي بخمسة أبعاد، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى النتائج المتوخاة من البحث فقد أعتمدنا على المتاح من الدراسات والكتب التي تناولت متغيرات البحث لبناء الإطار النظري والمنهجي، في حين تمثل مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في تلك المستشفيات والبالغة عددهم (٩٣٠) فرداً، وطبق البحث العينة العشوائية (٣١٥)، وتم تصميم إستمارة الإستبانة لجمع البيانات التي تضمنت مقاييس عدة مستقاة من دراسات سابقة تم تعديلها وإعادة تصميمها لتلائم مع متطلبات البحث الحالي ومن ثم عرضت على مجموعة من الخبراء، من أهم استنتاجات البحث تبين أن عملية التحول إلى الرشاقة التسويقية لها آثار بارزة في تحقيق الأهداف المرجوة، فضلاً عن تقليل الهدر، وتحسين عملية تقديم الخدمة إلى الزبون، والإرتقاء في تحرير الطاقات، أستناداً إلى ذلك تم وضع مجموعة من المقترحات ومن أهمها ضرورة تركيز المستشفيات المبحوثة على تبني الأبعاد الرئيسية للرشاقة التسويقية (الأستشعار، السرعة، المرونة، الأستجابة) كونها تتفاوت مستوى توافرها بين

المستشفيات المبحوثة، وذلك لأهميتها ودورها في زيادة قدرة المستشفيات على الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحصل في البيئة وبما ينعكس على مستوى تبنيها للتميز التسويقي.

بينت دراسة (النجار، ٢٠٢٢) معرفة الدور الوسيط للمرونة التسويقية في توضيح وبيان أثر العلاقة بين التسويق الريادي وثقة العميل، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويشمل مجتمع هذه الدراسة على عملاء البنوك التجارية العاملة بمحافظة الدقهلية والتي تمثل (٤٠) بنك بإجمالي عدد (٣٩٢٠) فرع بالمحافظة. لذا قام الباحث بسحب عينة عشوائية منتظمة من المترددين على تلك البنوك، ويبلغ حجمها (٣٨٤) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى إن التسويق الريادي يؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في جميع أبعاد المرونة التسويقية، وقد جاء متغير مرونة التنفيذ في المرتبة الأولى تأثيراً بالتسويق الريادي (٩٦%)، أما مرونة المشاركة فقد جاءت في المرتبة الثانية تأثيراً بالتسويق الريادي (٩٣%)، وأخيراً جاءت مرونة التفاعل المرتبة الأخيرة تأثيراً بالتسويق الريادي (٨٧%). كما تبين إن التسويق الريادي يؤثر تأثيراً مباشراً معنوياً وإيجابياً في ثقة العميل (٩٥%). إن جميع أبعاد المرونة التسويقية تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً في ثقة العميل (٨٦%)، وقد جاء متغير مرونة المشاركة في المرتبة الأولى تأثيراً في ثقة العميل أما مرونة التفاعل فقد جاءت في المرتبة الثانية تأثيراً في ثقة العميل وأخيراً جاءت مرونة التنفيذ في المرتبة الأخيرة تأثيراً في ثقة العميل، وذلك بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية العاملة

أوضحت دراسة (خاطر، ٢٠٢٠) هدف الدراسة: تمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في تحديد الاثر المباشر وغير المباشر لأبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل من خلال تحليل الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة، وكانت عينة الدراسة: باستخدام قائمة الاستقصاء جمعت البيانات الأولية من عينة اعراضية منتظمة قوامها ٧٨٣ عميل للشركات المقدمة لخدمات الانترنت المنزلي بمحافظة الغربية، وتمثلت نتائج الدراسة إلى معنوية العلاقات المباشرة بين أبعاد المرونة التسويقية والصورة الذهنية للمنظمة، وأبعاد المرونة التسويقية وسلوكيات مواطنة العميل تجاه المنظمة وكذا للصورة الذهنية للمنظمة وسلوكيات مواطنة العميل وأخرى، مرونة السياسات التسعيرية - مرونة التوزيع (لبعض أبعاد المرونة التسويقية) مرونة تخطيط المنتج في سلوكيات مواطنة العميل تجاه العمال الاخرين.

أبرزت دراسة (جواد، 2020) دور اليقظة التنظيمية في تحقيق المرونة التسويقية دراسة تحليلية في شركة اسياسيل محافظة النجف الاشرف، وتم اعتماد خمسة أبعاد لقياس المتغير المستقل اليقظة التنظيمية وهي (عدم الانشغال بالفشل، الرغبة في التبسيط، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) كما اعتمد البحث على ثلاثة أبعاد لقياس المتغير التابع المرونة التسويقية وهي (استكشاف الفرص، استغلال الفرص، المرونة التسويقية). وقد تم اختيار شركة اسياسيل في النجف الاشرف كميدان للبحث باعتبارها من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات، ووزعت استمارات الاستبيان على عينة من موظفي الشركة كعينة للبحث بلغ عددهم 55 شخص اجري على استماراتهم مجموعة من عمليات التحليل الإحصائي بهدف الوصول الى نتائج البحث. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج بنيت عليها استنتاجات البحث والتي أشارت إلى أن اليقظة التنظيمية يمكن أن تساهم في تحقيق المرونة التسويقية، وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات منها ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة توفير الإجراءات التنظيمية والظروف المساهمة في تعزيز أبعاد اليقظة التنظيمية مما يعزز تحسين أداء العاملين باتجاه تحقيق المرونة التسويقية للمنظمة.

هدفت دراسة (الابراهيمى، ٢٠١٨) الى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي من خلال ابعاده (الأستشراف ، الرؤية و التحفيز) في تحقيق المرونة التسويقية من خلال ابعاده (التوزيع ، الترويج ، التسعير و المنتج) . شملت عينة البحث موظفين شركة الفهد. واستعملت استبانة مصدرا رئيسا في جمع البيانات ، اذ وزعت (٤٦) إستبان واسترجعت (٣٧) استبان كاملة ، أي نسبة استرجاع (٨٠%) . وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصل البحث الى وجود أثر لمتغيرات الذكاء الاستراتيجي وهما الأستشراف ، الرؤية و التحفيز في تحقيق المرونة التسويقية ، واتضح عدم وجود تأثير كبير للمرونة التسويقية في الذكاء الاستراتيجي .وانتهى البحث بعدد من التوصيات جاء أبرزها ضرورة أن يعي العاملين في الشركة دور وأهمية التدريب في صقل مهارات العاملين لديهم ورفع مقدراتهم ، لما لها من دور في دعم وتعزيز أنشطة الذكاء الاستراتيجي وتحفيز العاملين بما في الكفاية ويعملون ويتصرفون أنيا من دون طلب إذن أو دعم من رؤساءهم .الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، الاستشراف ، التحفيز ، المرونة الاستراتيجية ، مرونة المنتج ، مرونة التسعير .

٢/٤ الدراسات المتعلقة بالمتغير الحصص السوقية.

أوضحت دراسة (Sivastava, 2017) تشخيص الربحية لشركات صناعة الأدوية: دراسة تحليلية نظرية للشركات الهنديةهدفت الدراسة إلى مقارنة ربحية شركات الصناعات الدوائية في الهند، حيث تم دراسة تأثير استراتيجية تخفيض السعر على الحصص السوقية في شركات الصناعة الدوائية، وقد تم اختيار أفضل خمس شركات أدوية في الهند للدراسة، استناداً إلى حجم القيمة السوقية الحالية.وقد تم تحليل قيم الربحية بهذه الشركات وتصنيفها على أساس الأداء المركب خلال الفترة (٢٠١٢ - ٢٠١٦) وأظهرت نتائج الدراسة أن زيادة الحصص السوقية تؤدي إلى تحسين ربحية شركات الصناعة الدوائية الهندية.

كشفت دراسة (سليمان، ٢٠١٧) أثر الحصص السوقية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية في ربحيتها. وقد أجريت هذه الدراسة على جميع شركات الأدوية والصناعة الطبية والتي تم تداول أسهمها في سوق عمان المالي للفترة (٢٠١٠ - ٢٠١٥) وبالبالغ عددها ست شركات. حيث تم حساب الحصص السوقية والتي تمثل المتغير المستقل من خلال قسمة الإيرادات التشغيلية الخاصة بكل شركة من الشركات عينة الدراسة على الإيرادات التشغيلية للقطاع الدوائي، وكذلك ربحية الشركات والتي تم قياسها بكل من العائد على رأس المال العامل، والعائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية والتي تمثل المتغير التابع، وقد تم عرضها بالاعتماد على البيانات المالية السنوية الخاصة بشركات الصناعات الدوائية الأردنية، وللفترة (٢٠١٠ - ٢٠١٥) وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) لمعالجة البيانات الأولية، حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والوسيط والانحرافات المعيارية وأكبر وأقل قيمة؛ وذلك بهدف وصف متغيرات الدراسة، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. وتمثلت اهم نتائج الدراسة بما يلي:وجود علاقة سالبة بين الحصص السوقية والعائد على رأس المال العامل، بينما كانت العلاقة موجبة بين الحصص السوقية وكل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. لا يوجد أثر للحصص السوقية (نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات قطاع الصناعات الدوائية ككل) على العائد على رأس المال العامل والعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية.

أوضحت دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥) العلاقة بين استراتيجيات المزيج التسويقي والحصة السوقية في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو، واستخدام في البحث فيها البحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار عينة عشوائية مكونة من ٤٠ فرداً من العاملين بوظائف إشرافية وتنفيذية في الشركة المبحوثة عينة البحث، واستخدمت الاستبانة وسيلة في جمع البيانات لقياس أبعاد البحث عن طريق معرفة مستوى استراتيجيات المزيج التسويقي والحصة السوقية للشركة المبحوثة، ومعرفة علاقتي الارتباط والتأثير بين أبعاد البحث للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث والوصول إلى الأهداف الموضوعية. وتم استخدام الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات والوصول للنتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها أن الشركة تعمل في بيئة تتسم بقدر من التغير المفاجئ والحركة الأمر الذي يجعلها مصدراً لمجموعة من القيود تحيط بعملها لاختيار استراتيجيات فاعلة للمزيج التسويقي، وعليه اقترح البحث ضرورة اهتمام الشركة بسياسة التسعير من خلال المرونة العالية للأسعار عن طريق تعديل أسعارها على ضوء مستويات دخل الزبائن بما يعزز من الحصة السوقية ويساعدها في التفوق على منافسيها.

هدفت دراسة (سفيان، ٢٠١٥) إلى تحليل الحصة السوقية الجزائرية للصادرات من المحروقات و طبيعة هذه الأسواق و مدى تأثرها بأسعار كل النفط الخام و المشتقات النفطية و الغاز الطبيعي خلال الفترة (٢٠٠٤-٢٠١٥) من خلال إبراز العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى زيادة أو نقصان الحصة السوقية من الصادرات النفطية للجزائر لهذه الدول خلال فترة الدراسة، و توصلنا من خلال دراستنا إلى أن حجم الصادرات من المحروقات تتأثر بالتغيرات الحاصلة في أسعار هذه الأخيرة و التي تتأثر بدورها بالعوامل الاقتصادية و كذا التغيرات الجيوسياسية وصورة المؤسسة على الصعيد الدولي .

التعليق العام على الدراسات السابقة: -

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت المرونة التسويقية وأخرى تناولت الحصة السوقية ولم تكن هناك دراسات تذكر في حدود علم الباحث للربط بين المرونة التسويقية والحصة السوقية وهذه هي الفجوة البحثية التي يسعى الباحث لها.

٥-الاطار النظري

٥/١/مصطلحات البحث:

يعتبر تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية أمراً ضرورياً في مجال البحث العلمي ، لذا كان لزاماً على الباحث أن يحدد المفاهيم التي يستخدمها في الدراسة ، تجنباً لعنصر الغموض في فهم مضمونها ، وحتى يتم السير في الدراسة وفقاً لمفاهيم محددة، وسوف يقوم الباحث فيما يلي بتقديم أهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة:

٥/١/١: المرونة التسويقية

فيما يتعلق بالمرونة التسويقية، يرى (Schu et al., 2012) أنها توفر حلولاً تسويقية تجعل المنظمة مميزة من خلال فصل أنشطة استكشاف واستغلال الفرص التسويقية لتحقيق التكامل الاستراتيجي. يتم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة عبر تشجيع العاملين على تقسيم وقتهم لأداء المهام التسويقية المتضاربة، مثل

المشاركة في تطوير الأعمال الجديدة أو إعادة النظر في أنشطة المبيعات والخدمات، وكذلك إشراك الزبائن بشكل مستمر في عملية تطوير المنتجات.

٢/١/٥: -الحصة السوقية

تعتبر الحصة السوقية للمنظمة أحد المؤشرات التي تعبر عن مركزها التنافسي في الأسواق، وتسعى المنظمات للحصول على حصة سوقية أكبر من خلال الاقتراب من العملاء وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية ومنتجات كما وتعتبر الحصة السوقية من أهم المقاييس للتمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات كما وتعتبر أداة للتعرف على القوة والتهديدات الخارجية التي تواجهها المنظمات (الابراهيم، ٢٠١٤).

٣/١/٥ المرونة التسويقية الهيكلية

تحقق المرونة التسويقية الهيكلية من خلال تحفيز المنظمة على تبني اليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها لتحقيق المواءمة والقدرة على التكيف عن طريق خلق هياكل منفصلة لأنواع مختلفة من الأنشطة ويرى (Josephson & Mariadoss, 2015)

٤/١/٥ المرونة التسويقية السياقية:

تطبيق المرونة التسويقية السياقية يتطلب اتخاذ إجراءات محددة. أولاً، يجب على الشركات أن تحلل السوق المستهدف بدقة وتحدد احتياجات العملاء ورغباتهم. ثم، يتعين على الشركات تطوير استراتيجيات تسويقية تتناسب مع هذه الاحتياجات وتلبيها. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات ملائمة للثقافة والتوجهات المحلية، وتستفيد من التكنولوجيا المتاحة في السوق (Gummesson, 2001)

٥/١/٥ المرونة التسويقية المركزة:

هي البحث عن طبيعة الاعمال المعاصرة والقدرات الديناميكية التي تملكها المنظمة لغرض دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد الشحيحة التي تكون جزء لا يتجزأ من تحسين القدرات التنظيمية، والغرض الأساس للبراعة التسويقية المركزة هو التميز الواضح بنشاط محدد يساعد على تحقيق اهداف المنظمة في المدى المتوسط. (Gazquez & MartinezLopez, 2016).

٢/٥ عناصر المرونة التسويقية

المرونة التسويقية تتطلب قدرة الشركات على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات المستمرة في السوق، وهي تتضمن عدة عناصر أساسية تساعد الشركات في تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة. من أهم عناصر المرونة التسويقية:

- الابتكار في المنتجات والخدمات: القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين القائمة بشكل سريع لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة واستغلال الفرص الجديدة في السوق.

(Geronikolaou, 2015)

- التسعير المرن: القدرة على تعديل الأسعار بناءً على تغيرات السوق مثل زيادة التنافسية أو تغيرات الطلب، مما يسمح للشركات بالحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها (Dutta, 2013).

- التوزيع المتنوع: القدرة على تكيف استراتيجيات التوزيع لتصل إلى العملاء بطرق مختلفة، سواء من خلال قنوات تقليدية أو رقمية، بما يتناسب مع تفضيلات المستهلكين أو التغيرات في السوق. (القوطجي، ٢٠١٩)
 - الترويج المستمر والمتنوع: اعتماد استراتيجيات ترويج مرنة تعتمد على التوقيت المناسب والقنوات المختلفة، مثل الإعلام الاجتماعي، الحملات الإعلانية الرقمية، والترويج التقليدي، لضمان الوصول إلى الجمهور المستهدف بفعالية. (الموسوي، ٢٠١٨)
 - الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية: القدرة على مراقبة السوق باستمرار وتحديد التغيرات التي قد تؤثر على العمل، مثل تغيرات في تفضيلات العملاء أو ظهور منافسين جدد، واتخاذ قرارات سريعة ومناسبة للتعامل مع تلك التغيرات. (درمان، ٢٠٢١)
 - إدارة العلاقات مع العملاء: التركيز على بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة، والاستجابة لها بمرونة. (طه، ٢٠٢١)
 - التحليل المستمر للبيانات: استخدام التحليلات والبيانات السوقية في اتخاذ القرارات التسويقية، مما يساعد في تحديد الاتجاهات الجديدة والفرص والمخاطر المحتملة بشكل أسرع وأكثر دقة. (فريحات، ٢٠١٩)
 - تطوير مهارات الفريق التسويقي: الاستثمار في تدريب وتطوير الفريق التسويقي ليكون قادراً على التعامل مع التغيرات والابتكار في الاستراتيجيات بمرونة وفعالية. (الطائي، ٢٠١٧)
- كل هذه العناصر مجتمعة تساعد الشركات في تعزيز مرونتها التسويقية وتحقيق أداء أفضل في السوق، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيق نجاح طويل الأمد.

٦ منهجية الدراسة:

سوف يسير الباحث في هذا الجزء طبقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها، وذلك كما يلي:

١/٦ فروض الدراسة :

فروض الدراسة:

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث ، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها والدراسات السابقة ، فإن هذه الدراسة تقوم على الفرض الرئيسي هو :

١/١/٦ يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المرونة التسويقية والمتمثلة في (الابتكار في المنتجات والخدمات، التسعير المرن، التوزيع المتنوع) كمتغير مستقل وبين ابعاد الحصة السوقية بصفة اجمالية كمتغير تابع بشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة.

٢/١/٦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للمرونة التسويقية للشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية.

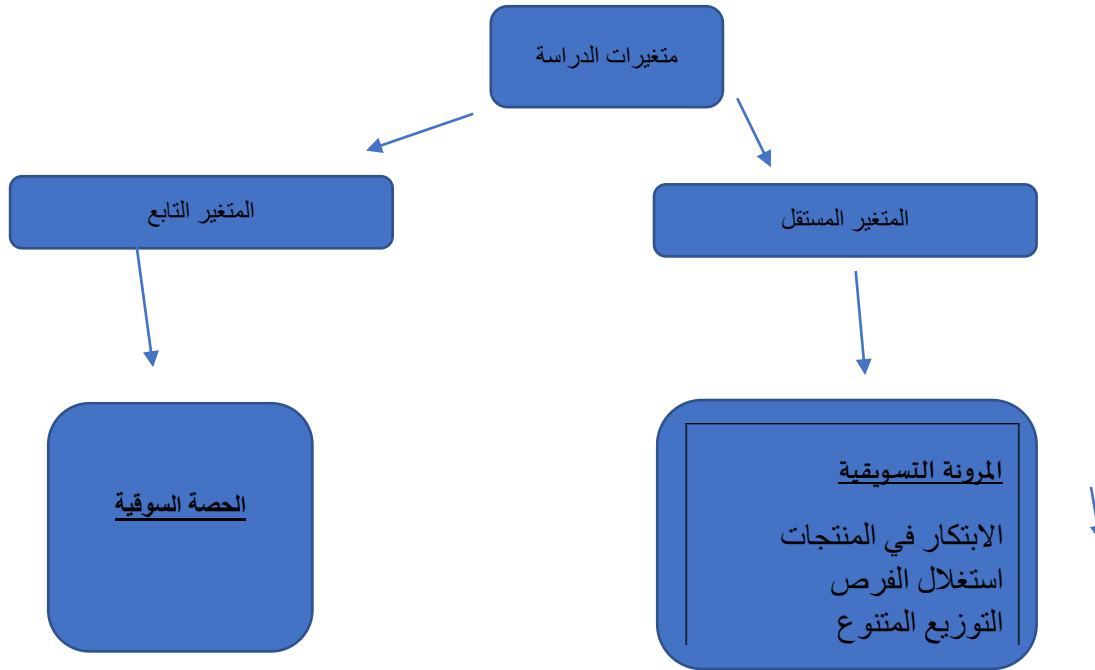
٣/١/٦ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية".

٢/٦ متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل التالي المتغيرات المستقلة والمتغير التابع للدراسة، والعلاقة بينها والتي تهدف الدراسة إلي اختباره

في ضوء مشكلة وأهداف وفروض الدراسة، ويمكن تصنيف المتغيرات التي المتغيرات

موضحة بالشكل رقم (1) متغيرات نموذج الدراسة



القسم الأول:- من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية ومن خلال مقياس مكون من ١٦ عبارات للمتغير المستقل المرونة التسويقية و ٧ عبارات للمتغير التابع.

القسم الثاني :- المتغيرات الضابطة: تتمثل المتغيرات الضابطة في هذه الدراسة في العوامل الديموغرافية: (النوع ، والسن ، والمؤهل الدراسي ، ومدة التعامل مع الشركة، والدخل الشهري). وتم قياسها من خلال القسم الثالث من قائمة استقصاء الدراسة الميدانية .

٣/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية، وقام الباحث بالاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع البيانات وعلى عينة قوامها (٤٠٠) مفردة من موظفي الشركات الاتصالات

واللمتمثلة في (فودافون-اتصالات -اورنج-وى) والذين يجيدون القراءة والكتابة، وكان عدد المستجيبين للدراسة ٣٨٦ مفردة.

٤/٦ ثبات وصدق قائمة الاستقصاء:

عنى الباحث عناية فائقة بالتحقق من ثبات المقياس **Reliability** وصدق المقياس **Validity** ، ويقصد بثبات المقياس " قدرة المقياس على إعطاء نفس درجات المقياس إذا أعيد استخدامه بعد فترة محدودة من الزمن بواسطة نفس الفرد، كما يقصد بصدق المقياس " التأكد من أن قائمة سوف ا سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أي شمول قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها من ناحية أخرى .

١/٤/٦ ثبات المقياس:

قام الباحث بحساب ثبات المقياس المستخدم عن طرق معامل ثبات ألفا كرونباخ **Alpha** **Coefficient** ، وذلك للوقوف على قدرة المقياس على إعطاء نفس درجات القياس، إذا أعيد استخدامه بعد فترة محدودة من الزمن، بواسطة نفس الفرد. والجدول التالي رقم (١) يبين معاملات الثبات للمقاييس الفرعية والدرجة الكلية للمقياس :

جدول رقم (١)

نتائج اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

م	المتغيرات	قيمة ألفا بالنسبة للقائمة
6	عناصر المرونة التسويقية	0.84
9	الحصة السوقية	0.92

المصدر : الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية (ن=٣٨٦).

مما سبق نلاحظ أن اثر المرونة التسويقية قد تخطى الحد الأدنى للثبات 60%، ويتضح من خلال معاملات ألفا كرونباخ، أن المقياس يتمتع بخصائص سيكو مترية مقبولة للمقياس على عينة الدراسة الحالية، وبذلك يمكن الاعتماد على المقياس الحالي في قياس محور أداء العاملين ضمن عناصر المرونة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة والحصة السوقية لدى المؤسسة .

٢/٤/٦ صدق المقياس:

قام الباحث بحساب صدق المقياس باستخدام طريقة الصدق الذاتي، ذلك بحساب معاملات الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة، حيث: معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل ألفا للثبات وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار صدق قائمة الاستقصاء

م	المتغيرات	معامل الصدق (*١)
1	المرونة التسويقية	0.88
2	الحصة السوقية	0.90

المصدر: الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الدراسة (ن=٣٨٦).

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الصدق لمتغيرات الدراسة مقبولة، وتخطت جميع المتغيرات الحد الأدنى للصدق (60%)، حيث كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل الصدق (0.90)

٧- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لطبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، ومن هذه الأساليب: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الإجمالية، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ، ومعامل الصدق، ومعامل الارتباط (بيرسون) البسيط، ومعامل التحديد، ومعامل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين **NOVA** واختبار مان وتني واختبار كروسكال واليس، بالإضافة إلى استخدام أساليب التحليل المنطقي للبيانات وذلك بغرض تفسير واستخلاص النتائج

- تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

١/٧ توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) توصيف متغيرات الدراسة من خلال بيان الوسط الحسابي وكذلك الانحراف المعياري

جدول (٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠,٨١	٤,٣	المرونة التسويقية
٠,٨٣	٤,١٤	الحصة السوقية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**

كانت قيمة المتوسط الحسابي لعنصر المرونة التسويقية ٤.٣٠ وهذه القيمة كبيرة جداً للمتوسط الحسابي، وتعكس زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة لعنصر المرونة التسويقية، كما ان قيمة الانحراف

المعياري كانت ٠.٨١ ، وهذا يدل على درجة توافق عينة الدراسة حول العبارات التي تعبر عن عناصر المرونة التسويقية

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير المرونة التسويقية ٤.٣٠ ، وتعكس هذه القيمة زيادة مستوى إدراك مفردات عينة الدراسة للبراعة التسويقية لديهم ، كما انه كلما قلت قيمة الانحراف المعياري دل ذلك على درجة توافق الأفراد حول العبارات التي تعبر عن عناصر المرونة التسويقية ، وكلما زادت قيمة الانحراف المعياري، زاد تشتت الأفراد **Variance** حول العبارات، وحيث أن الانحراف المعياري كان ٠.٨١ ، دل ذلك على درجة توافق الأفراد تقريباً حول العبارات التي تعبر عن متغير المرونة التسويقية.

٨- اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

٨-١ اختبار مدى صحة الفرض الرئيسي:

قام الباحث في هذا الجزء باختبار مدى صحة الفرض الأول ومؤداه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية المرونة التسويقية على الحصة السوقية في الشركات محل الدراسة ."

- ولاختبار هذا الفرض تم طرح عدد من العبارات الممثلة لعناصر المرونة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة، والحصة السوقية لأخذ آراء مفردات العينة وتحليل هذه الآراء، وقام الباحث بدراسة هذه العلاقة.

من خلال جدول رقم (٤) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر عناصر المرونة التسويقية محل الدراسة في تعظيم الحصة السوقية

المتغير	Beta	B	R	R2	T.Valu e	Sig. T
المرونة التسويقية	0.51	0.21 4	0.51	0.27 2	6.211	*0,00
المعامل الثابت Constant		1.541				
معامل التحديد المعدل Adj. R2		0.279				
قيمة F		32.38				
معامل جوهرية النموذج (Sig. F)		*0,00				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss * P< 0.01

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- تشير معاملات الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين عناصر المرونة التسويقية للمؤسسة محل الدراسة في تعزيز الحصة السوقية، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٥٢ ، وذلك عند مستوى دلالة قدره (P< 0.01).

- يشير معامل التحديد المعدل **Adj. R2** إلى إن توافر عناصر المرونة التسويقية محل الدراسة يفسر حوالي 27% من التباين في الحصة السوقية، وأن نسبة 73% ترجع لعوامل أخرى.
- يشير معامل جوهرية النموذج (**Sig. F**) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة قدره (**P < 0.01**) ، وتؤكد إشارات معاملات هذا النموذج على ايجابية هذه العلاقة.
- في ضوء ما سبق من نتائج، يتم الفرض الرئيسي للدراسة، ومؤداه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التسويقية في تعظيم الحصة السوقية بالشركات محل الدراسة " .

٨-٢ اختبار مدى صحة الفرض الثاني:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة للبراعة التسويقية للشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية".

وقد تتطلب اختبار هذا الفرض استخدام اختبار مان وتني **Mann-Whitney** لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات عينة الدراسة للبراعة التسويقية للشركات محل الدراسة والتي ترجع إلى متغير النوع (ذكر أو أنثى) ، وكذلك اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis** لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة للعنصر البشري للشركة محل الدراسة والتي ترجع إلى متغير العمر ، ومتغير المؤهل الدراسي ، ومتغير مدة التعامل مع الشركة ، ومتغير الدخل الشهري ، ويوضح الجدولان التاليان النتائج الإحصائية لهذا الفرض:

جدول رقم (٥) نتائج تحليل مان وتني **Mann-Whitney** لإدراكات مفردات العينة

للعنصر البشري التي ترجع للنوع

المتغير	Mann-Whitney	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
النوع	14,29%	0,732	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**

جدول رقم (٦) نتائج اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis** لإدراكات مفردات العينة للمرونة التسويقية التي ترجع لـ (العمر ، والمؤهل ، والمدة ، والدخل)

المتغير	Kruskal Wallis	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
العمر	54,29%	0,143	غير دالة	لا توجد فروق
المؤهل الدراسي	54,87%	0,139	غير دالة	لا توجد فروق
مدة التعامل مع البنك	21%	0,350	غير دالة	لا توجد فروق
- الدخل الشهري	44,4%	0,218	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**

يتضح من الجدولين السابقين رقم (5) ، ورقم (6) ما يلي :

- اختبار مدي صحة الفرض الثاني تم استخدام اختبار مان وتني **Mann-Whitney** لعينتين مستقلتين ، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (5) ، تبين ان مستوى المعنوية (0.732) وهى اكبر من مستوى المعنوية عند (0.05) ، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي ، وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة للبراعة التسويقية للشركات محل الدراسة والتي ترجع إلى متغير النوع (ذكر او أنثي) .
- اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني تم استخدام اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis** لأكثر من عينتين ، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (5/14) ، تبين ان مستوى المعنوية المحسوب عند جميع المتغيرات الديموغرافية الموجودة بالجدول أكبر من مستوى المعنوية عند (0.05) ، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي للفرض الثاني، وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة للبراعة التسويقية للشركات محل الدراسة والتي ترجع إلى متغير العمر ، ومتغير المؤهل الدراسي، ومتغير مدة التعامل مع الشركة ، ومتغير الدخل الشهري .

وعلى ضوء ما سبق ، يمكن القول إن الفرض الثاني القائل : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة للبراعة التسويقية للشركات محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية" ، فرضاً غير مقبول ، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لعناصر المرونة التسويقية بالشركة محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية المتمثلة في : النوع ، والعمر ، والمؤهل الدراسي ، ومدة التعامل مع الشركة ، والدخل الشهري .

٣-٨ اختبار مدى صحة الفرض الثالث:

ينص هذا الفرض على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية".

ولاختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى خمسة فروض فرعية على النحو التالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع لعامل الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع لعامل العمر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للمؤهل الدراسي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع لمدة التعامل مع الشركة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لأبعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للدخل الشهري للعميل.

وقد تطلب اختبار هذا الفرض استخدام اختبار مان وتني **Mann-Whitney** لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة لأبعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر أو أنثي) ، وكذلك اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis** لاختبار الفروق حول إدراكات مفردات العينة لأبعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والتي ترجع الى متغير العمر ، ومتغير المؤهل الدراسي، ومتغير مدة التعامل مع الشركة ، ومتغير الدخل الشهري ، ويوضح الجدولان التاليان النتائج الإحصائية لهذا الفرض:

جدول رقم (7) نتائج تحليل مان وتني **Mann-Whitney** لإدراكات مفردات العينة لابعاد الحصة السوقية التي ترجع للنوع

المتغير	Mann-Whitney	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
النوع	%16,22	0,342	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**

جدول رقم (٨) نتائج اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis** لإدراكات مفردات العينة لابعاد الحصة السوقية التي ترجع لـ (العمر ، والمؤهل ، والمدة ، والدخل)

المتغير	Kruskal Wallis	مستوى المعنوية	الدلالة	النتيجة
العمر	%35,65	0,112	غير دالة	لا توجد فروق
المؤهل الدراسي	%42,21	0,075	غير دالة	لا توجد فروق
مدة التعامل مع البنك	%31	0,098	غير دالة	لا توجد فروق
الدخل الشهري	%54,2	0,123	غير دالة	لا توجد فروق

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي **Spss**

ويتضح من الجدولين السابقين رقم (٧) ، ورقم (٨) ما يلي :

لاختبار صحة الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام اختبار مان وتني **Mann-Whitney** لعينتين مستقلتين ، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في

جدول (٧) ، تبين ان مستوى المعنوية (0.342) وهي اكبر من مستوى المعنوية عند (0.05) ، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي ، وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين إدراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والتي ترجع الى متغير النوع (ذكر او انثي) .

لاختبار صحة الفروض الفرعية من الثاني الى الخامس من الفرض الرئيسي الثالث تم استخدام اختبار كروسكال واليس **Kruskal Wallis** لأكثر من عينتين ، ومع ملاحظة نتائج التحليل والمعروضة في جدول (٨) ، تبين ان مستوى المعنوية المحسوب عند جميع المتغيرات الديموغرافية الموجودة بالجدول أكبر من مستوى المعنوية عند (0.05) ، مما يعنى رفض الفرض البديل وقبول الفرض العدمي للفروض الفرعية من الثاني الى الخامس من الفرض الرئيسي الثالث ، وهذا يعنى انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة والتي ترجع الى متغير العمر ، ومتغير المؤهل الدراسي، ومتغير مدة التعامل مع البنك ، ومتغير الدخل الشهري .

وعلى ضوء ما سبق ، يمكن القول ان الفرض الرئيسي الثالث القائل بأنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية" ، فرضاً غير مقبول بفروضه الفرعية الخمسة ، أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية المتمثلة في : النوع ، والعمر ، والمؤهل الدراسي ، ومدة التعامل مع البنك ، والدخل الشهري.

٩. نتائج الدراسة:

تتمثل أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، في الآتي :

٩-١ وجود ارتباط معنوي موجب ومتوسط بين متغير المرونة التسويقية متغير ابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة.

٩-٢ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعنصر البشرى في الشركات محل الدراسة على لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية

٩-٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ادراكات مفردات عينة الدراسة لابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية محل الدراسة ترجع للعوامل الديموغرافية.

١٠. توصيات الدراسة:

اقترح الباحث مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو التالي:

١٠-١ ضرورة إدراك الشركات أهمية المرونة التسويقية لتعظيم الحصة السوقية.

١٠-٢ أكدت الدراسة أهمية الابتكار في المنتجات والخدمات كجزء من المرونة التسويقية هو عامل رئيسي في تعزيز التنافسية والحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، مما يساهم في زيادة الحصة السوقية..

١٠-٣ أكدت الدراسة أن استراتيجيات التسعير المرنة تمكن الشركات من الاستجابة للتغيرات في الطلب والمنافسة بفعالية أكبر، مما يساعدها في الحفاظ على استقرار الحصة السوقية أو زيادتها.

١٠-٤ أكدت النتائج إلى أن تنوع قنوات التوزيع يساهم في تعزيز المرونة التسويقية، حيث تتمكن الشركات من الوصول إلى شرائح سوقية جديدة وزيادة انتشارها، مما يؤدي إلى تحسين حصتها السوقية.

١.١١. خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر عناصر المرونة التسويقية فى تعظيم الحصة السوقية لشركات الاتصالات المصرية، ستساهم النتائج المتوقعة في تسليط الضوء على أهمية المرونة التسويقية كأداة استراتيجية لزيادة الحصة السوقية وتحقيق نجاح طويل الأمد في الأسواق المتقلبة، وذلك من خلال الاجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة . وعلى عينة عشوائية من عملاء وموظفى تلك الفروع ، وذلك عن طريق إستخدام إستمارة استقصاء بلغ عددها (٣٨٦) إستمارة صالحة لتحليل الاحصائى . وقد تم إستخدام المنهج الوصفى التحليلى فى هذه الدراسة. وقد توصلت من خلال إستخدام حزمة البرامج التحليل الاحصائى **SPSS** إلى وجود علاقة إرتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بين عناصر المرونة التسويقية وابعاد الحصة السوقية لشركات الاتصالات محل الدراسة .

١.١٢. قائمة المراجع:

اولاً: المراجع باللغة العربية:

الإبراهيمي، احسان عبد الامير عزيز. (٢٠١٨). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية ((دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الاشرف **Journal of the College of Education for Girls for Humanities, 2(22).**

النجار، عبد العزيز عيد القصبى،(٢٠٢٢). تأثير أبعاد التسويق الريادي فى تعزيز ثقة العميل من خلال المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**, ١٣(٤), ١٠٧-١٥٣.

القوطجي،بشار ذاكِر صالح ,د. محمد محمود حامد الملاحسن. (٢٠١٩). اليقظة التسويقية ودورها في إدارة الازمة التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى. **Iraqi Journal Of Adminstrative Sciences, 3 (2), 22-22.**

الطائي، محمد (٢٠١٧) لذكاء التسويقي وفاعليته في تحقيق الأهداف التنافسية للشركات (دراسة تطبيقية على شركات قطاع الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك).

الموسورى،كوثر حميد ،(٢٠١٨). الرشاقة الإستراتيجية ودورها في تحقيق المرونة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل،رسالة ماجستير، آداب الكوفة, ٢(٣٥).

باقر، وفاء. (٢٠١٩). أثر استراتيجيات التسويق الإسلامي علي الحصة السوقية للمشروعات الصغيرة، **المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة** ، (١٢)، ١، ١، ١، ٣٠-٣٠.

بن حبتور، محمد أحمد. (٢٠٠٤). **التخطيط الاستراتيجي للتسويق**. دار الجامعة الأردنية للنشر والتوزيع.

جواد، عبد المحسن، والعبدي، ضرغام. ٢٠٢٠. دور اليقظة التنظيمية في تحقيق المرونة التسويقية دراسة تحليلية في شركة اسياسيل محافظة النجف الاشرف، **Human Sciences Research Journal**، رقم ٢٨.

خاطر، سامح احمد؛ سامح احمد. "اثر ابعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة (دراسة تطبيقية) ".التجارة والتمويل **40.3** (2020): 127-174.

درمان ؛ويدار، محمود سليمان الصادق، (٢٠٢١). العلاقة بين اليقظة التسويقية وتحقيق المرونة التسويقية في القطاع الصحي: دراسة مقارنة بين المستشفيات الخاصة في منطقة شقراء بالمملكة العربية السعودية ومدينة دهوك في إقليم كردستان العراق. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية**، ٣(١)، ٣٩-٦٧.

شرفاني، دلمان خوشفي رمضان. (٢٠٢٣). أثر الرشاقة التسويقية في تحقيق التميز التسويقي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المستشفيات الخاصة في إقليم كردستان العراق .تنمية الرافدين. **86-110**, (139)42 ,

طنطاوي، فايز (٢٠٢١) فايز رشاد ، أثر الاستراتيجيات التنافسية على الحصة السوقية في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ٢٨٤-٢٥٨، (٢)١٢

طه، محمد حسنين السيد،(٢٠٢١). المرونة التسويقية كمتغير وسيط في العلاقة بين إستراتيجيات إصلاح الخدمة وولاء العملاء. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**٩(١)، - ١٢٨-١٥٨.

عادل ،رؤى صعب & منذر خضر يعقوب. (٢٠٢٢). التوجه الابداعي ودوره في زيادة الحصة السوقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن شركة صدف للأثاث في مدينة دهوك , **Journal of Business Economics for Applied Research**

عاطف، أحمد محمد، ك & .،كريم. (٢٠٢٣). أثر استراتيجية التوجه بالسوق علي المرونة التسويقية الاستراتيجية بالتطبيق علي شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية .**المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**. 171-211, (2)14 ,

عبد الرحمن، محمد عبد الرحمن، (٢٠٢١). اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية-دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، ١٢(١)، ٤٠٦-٤٤٤.

عبد العزيز، احمد. (٢٠٢٠). هندسة البشر "الأرجونوميكا" كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية لنظم المرونة التسويقية بالجامعات المصرية، مجلة العلوم التربوية بلية الدراسات التربوية العليا، جامعة القاهرة، العدد الرابع ، الجزء السابع.

عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية (تحليل جزئي وكلي للمبادئ)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٢٦٣

عبود، حسين. (٢٠٢١). دور استراتيجيات إدارة الحصة السوقية في تفسير تباين أداء اسهم عدد من الشركات الصناعية- بحث تحليلي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

عمر، محمد علي، (٢٠١٥). استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة ستي سنتر التجارية في مدينة زاخو.

Humanities Journal of University of Zakho, 3(2), 556-573.

عمر، مروه جمال ؛ شروق صباح جابر، (٢٠٢١). مدى تبني أبعاد استراتيجية المحيط الأزرق ودورها في زيادة الحصة السوقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٦(٥٥)، pp.37-48.

غادة فاروق محمد، (٢٠١٩). دور سياسات التسعير في زيادة الحصة السوقية: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين المحدودة في الفترة من ٢٠١٥-٢٠١٨ (Doctoral dissertation), جامعة إفريقيا العالمية).

غائم، محمد عبد الله. (٢٠١١). أثر الحصة السوقية على أداء الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة جامعة النجاح للبحوث الاقتصادية والإدارية، ٢٥(١)، ١٥٥-١٨٣.

فريحات، م. (2019). البراعة التنظيمية ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٤(٢)، ٣٧٧-٤٠٤.

فريحات، محمد سلطان محمد سعيد. (٢٠١٩). أثر الرقابة التنظيمية على تحقيق المرونة التسويقية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية المدرجة أسماؤها في سوق عمان المالي. (أطروحة ماجستير). جامعة الإسراء، الأردن

قميحة، فيصل. ٢٠١٨. أثر ابتكار و تطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة. مجلة الاستراتيجية و التنمية، مج. ٨، ع. ١٤، ص ص. ٢٦٥-٢٨٦.

مرعي، احمد. الملاحسن، محمد. (٢٠٢١). الريادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز المرونة التسويقية-دراسة استطلاعية لآراء العاملين في معمل ألبان الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (٤٠)، العدد (١٣٢).

نجا، ح س. (2022). المرونة التسويقية ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٧(١)، ٢٣-٤٦.

- Brett, J. F., Bergh, D. D., & Vak, C. (2015). Ambidexterity and performance: A multilevel empirical examination. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1089–1112.
- Dutta, D. (2013). Organizational ambidexterity and strategic orientation: A meta-analysis of the empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 223–248.
- Elbanna, Said, and Ayman Ismail. "The impact of organizational structure on marketing effectiveness: An empirical analysis." *Journal of Business Research* 69.11 (2016): 5297–5304.
- Gazquez, Jose C., & MartinezLopez, Carlos E. (2016). Market share, earnings per share, and the value premium of high-growth firms. *Journal of Business Finance and Accounting*, 43(3–4), 242–266.
- Geronikolaou, Giannis. (2015). The impact of market share on firm performance: Evidence from the Greek banking sector. *Economic Modelling*, 48, 229–242.
- Gummesson, E. (2001). Marketing alliances: The relationship between marketing alliances and contextual marketing intelligence. *Journal of Business Research*, 52(2), 177–186.
- Gummesson, Evert. "From relationship marketing to total relationship marketing and beyond." *Marketing theory* 1.1 (2001): 41–66.
- Gupta, Vishal K., et al. "Organizational structure and innovation performance: A two-edged sword." *Journal of Business Research* 69.11 (2016): 5253–5260.
- Josephson, A. L., Perlow, L. P., & Kraicena, G. W. (2015). Dynamic ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained advantage. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1106–1126.
- Karpen, Ingo O., et al. "Marketing in context: Setting the scene." *Journal of Marketing Management* 35.1–2 (2019): 1–14.

- Karpen, O. (2019). Contextual marketing intelligence: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(4), 502–515.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Marketing: An introduction*. Pearson Education.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Labenko, L., Lyubchenko, A., & Vinogradova, O. (2019). Marketing agility in the context of digital transformation: A multi-case study of Ukrainian companies. *Journal of Business Research*, 104, 246–258.
- Lado, Narciso, et al. "Organizational structure and marketing capabilities: Evidence from a multiple-case study." *Journal of Business Research* 91 (2018): 31–43.
- Laplume, A. (2010). *Ambidexterity: Managing the paradox of innovation*. Routledge.
- Maclaran, Pauline, et al. "Contextualizing transformative service research: An integrative review." *Journal of Business Research* 104 (2019): 257–269.
- Maclaran, Pauline. (2019). Contextual marketing intelligence: A new perspective on marketing strategy. *Journal of Marketing Management*, 35(1–2), 145–168.
- Schu, S., Möllering, M., & Zobel, A. (2012). Market-oriented ambidexterity: Antecedents and consequences of strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 76(2), 37–56.
- Shin, Dong-Jin, et al. "Organizational structure and firm performance: A meta-analysis." *Strategic Management Journal* 39.6 (2018): 1556–1575.
- Shin, Dong-Jin. (2018). The impact of marketing organizational structure on marketing performance. *Journal of Business Research*, 100, 36–45.
- Tempelaar, T. D. (2010). *Ambidexterity in organizations: Managing dualities in innovation and exploitation*. Edward Elgar Publishing.



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كلية العلوم الإدارية

الدراسات العليا

قسم ادارة الأعمال

استمارة (١)

قائمة استقصاء

موجهة الى العاملين بشركات الاتصالات

السيد الفاضل / الفاضلة

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته ،عظيم تحياتي وامتناني لسعادتكم ،ومقدر لكم سلفا ما ستقدمونه من معلومات ،وما ستمضونه من وقت في استيفاء بيانات الاستقصاء ،وبعد

يقوم الباحث / محمد السيد كمال عثمان بإعداد رسالة دكتوراه بعنوان (اثر المرونة التسويقية على الحصبة السوقية)

دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة بجمهورية مصر العربية

لذ يرجى تعاونكم فى الاجابة على اسئلة القائمة حيث ان مساهماتكم تلعب دورا كبيرا فى نجاح البحث والتي ستستخدم نتائجها فى تطوير العلاقة مع عملاء المؤسسات ،ونحيط علم سيادتكم علما بان كافة البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم التعامل معها بسرية تامة وهى لأغراض البحث العلمي فقط .

مع وافـر التحية.....

وشكرا على حسن تعاونكم،،،،

باحث دكتوراة

محمد السيد كمال عثمان

أولاً:- المرونة التسويقية

فيما يلي مجموعة من العبارات ،والتي تساعد في تحديد مدى تطبيق أبعاد المرونة التسويقية بشركات الاتصالات العاملة بجمهورية مصر العربية ، برجااء تحديد مدى توافرها حالياً بالشركة من وجهة نظر سيادتكم ،مع مراعاة عدم وضع أكثر من علامة امام نفس العبارة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
استكشاف الفرص						
١	تستجيب الشركة وباستمرار للتغيرات الحاصلة في البيئة.					
٢	تستقطب إدارة الشركة الأفراد ذوي المهارات والخبرات العالية.					
٣	تحرص إدارة الشركة على البحث عن فرص جديدة.					
٤	الشركة مستعد لتلبية زيادة الطلب على الخدمات غير المتوقعة.					
٥	تمتلك الشركة مهارات كبيرة في التخطيط لتلبية الاحتياجات المستقبلية					
استغلال الفرص						
رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١

					تبذل إدارة الشركة الجهد لاستثمار الفرص الجديدة.	٦
					تصرف إدارة الشركة المال اللازم لاستثمار الفرص الجديدة.	٧
					تحرص إدارة الشركة على توفير الخدمات بكثرة لإشباع حاجات المجتمع الذي يعمل ضمنه.	٨
					تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.	٩
					تأخذ إدارة الشركة بآراء المتعاملين لتطوير الخدمات وباستمرار	١٠
المرونة التسويقية						
					تمتلك الشركة القدرة على تقديم خدمات اتصالات متنوعة استجابة للطلب المحقق.	١١
					لدى الشركة مقدرة على تغيير خدماتها من مجال إلى آخر وبتكلفة متدنية.	١٢
					تعمل الشركة وفق سياسة التسعير الديناميكي.	١٣
					تمتلك الشركة العديد من نقاط الاتصال بالعملاء سعياً إلى تقديم خدماتها في أماكن مختلفة.	١٤
					تستخدم الشركة الوسائل الترويجية المختلفة للتواصل وإقناع العملاء حول العروض القيمة الخاصة بهم.	١٥
					تمكن إدارة موارد الشركة من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة	١٦

ثانياً: -الحصة السوقية

فيما يلي مجموعة من العبارات، والتي تساعد في تحديد مدى اهمية الحصة السوقية بشركات الاتصالات العاملة بجمهورية مصر العربية ، برجاء تحديد مدى توافرها حالياً بالشركة من وجهة نظر سيادتكم ،مع مراعاة عدم وضع اكثر من علامة امام نفس العبارة.

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		٥	٤	٣	٢	١
١	تعد الحصة السوقية مؤشر يدل على مكانه المؤسسه في السوق					
٢	تمثل هذه الحصة السوقية ميزه تنافسيه للمؤسسه					
٣	تسعى المؤسسه الى توسيع حصتها السوقية من خلال باقه العروض المتجدده المقدمه الكترونيا					
٤	تتناسب الحصة السوقية للمؤسسه مع نوعيه ادوات التسويق المباشر التي تقدمها					
٥	تسعى المؤسسه للحفاظ على الحصة السوقية الحاليه من خلال استغلال واكتشاف الفرص التسويقية					
٦	تمتلك المؤسسه اكبر حصه بالمقارنة بمنافسيها					
٧	تلبية حاجات المتعاملين بأساليب تسويق مباشره مختلفه يزيد من وفائهم وبالتالي الحفاظ على الحصة السوقية					

الجزء الثالث:

المعلومات الشخصية: الرجاء ملء البيانات التالية و اختيار الاجابة المناسبة

١- الاسم : (إذا

رغبت).....

٢- الوظيفة

.....:

٣- المستوى الوظيفي:

إدارة تنفيذية (موظف - اخصائى)

إدارة وسطى (رئيس قسم - مدير ادارة) إدارة عليا (مدير عام - رئيس)

٤- اسم الشركة: - 1 اورنج ٢- اتصالات ٣- فودافون 4- we

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

اقل من ٢٥ سنة من ٢٦ سنة إلى ٣٥ سنة
من ٣٦ سنة إلى ٤٥ سنة من ٤٦ سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

اقل من متوسط تعليم متوسط
بكالوريوس دراسات عليا

سنوات الخبرة:

من سنة الى ٥ سنوات من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات
من ١١ سنة إلى ٢٠ سنة أكثر من ٢١ سنة