

تأثير التسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا والوسطى لمصنع القطنية في محافظة بغداد)

الاستاذ المساعد د. احمد هاشم الصقال

الباحثة / آمنة خالد غانم

كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة العراقية

تاريخ النشر: 2022/4/1

تاريخ القبول: 2021/8/1

الملخص:

ان التوجه الاساسي للدراسة تمثل في بيان تأثير التسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر, اذ يحظى موضوع التسويق المستدام بالحدائق النسبية وتأثيره على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات, تم تطبيق الدراسة في الشركة العامة لصناعة النسيج والجلود (مصنع القطنية) في محافظة بغداد, وقد تلمست الباحثة من خلال الزيارات الميدانية إن المنظمة المبحوثة (مصنع القطنية) وجدت انها تعاني من مشكلات تعود إلى الاساليب التسويقية والترويجية وتفتقر إلى المنافسة في ظل المنافسة العالمية وافتتاح الحدود هذا أدى الى العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه المنظمات العراقية, وتكمن اهمية الدراسة في توفير قاعدة معلومات للأفراد المهتمين بالدراسة وللإدارات العليا في المصنع المبحوث التي قد تساهم في تطوير الواقع المستقبلي للمنظمة, والتي يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال اختيار الخيارات الاستراتيجية التنافسية الافضل, وتحديد أهم العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك, وسعت الى عطاء تصور واضح عن الخيارات الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المصنع المبحوث وبيان الخيار الاستراتيجي الأكثر نجاحا, وقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية للمتغير الاول التسويق المستدام (البعد الاجتماعي, البعد البيئي, البعد الاقتصادي), اما المتغير التابع تمثل في الخيارات الاستراتيجية على وفق نموذج بورتر تمثل في خمسة ابعاد (الخيارات المعتمدة على السعر, خيارات التمايز, خيارات التمايز المركز, الخيارات الهجينة, استراتيجيات الفشل) واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي في احراز هذا البحث, واستخدم استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي شملت على (48) فقرة لاختبار الفرضيات بالإضافة الى المشاهدات الميدانية والمقابلات الشخصية التي جرت مع القيادات العليا ومعاونيهم ورؤساء الاقسام, واعتمدت الباحثة على العينة العشوائية (القصدية) التي بلغت (126) مبحوثاً والتي شملت المستويات العليا والوسطى وخضعت الاستبانة لعدة من الاختبارات بهدف اختبار ثبات وصدق المقاييس وتم اختيار التحليل الاحصائي المناسب لذلك شمل (الصدق الظاهري, ثبات اداة الدراسة, وصدق المقياس, اختبار التوزيع الطبيعي, التحليل العاملي الاستكشافي, التحليل العاملي التوكيدي, فضلاً عن التحليل الاحصائي للعلاقات والتأثير بين المتغيرات), وتم اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تتعلق بعلاقة الارتباط والتأثير باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS, v.25), و(AMOS, v.25), ولغرض التوصل الى النتائج التي تحقق اهداف الدراسة صيغت عدد من الفرضيات الرئيسية اختبرت من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية منها (التكرارات, الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, معامل الاختلاف), والعديد من الادوات الاحصائية الاستدلالية منها (معامل ارتباط بيرسون, ومعامل ارتباط الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise) وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها تقتصر- النسبة الاعلى من مبيعات المصنع على القطاع العام من خلال ابرام العقود مع وزارات الدولة منها وزارة الصحة والدفاع والداخلية ووزارة التجارة ووزارة الهجرة والمهجرين, وقد توصلت الدراسة ان المصنع يعتمد على استراتيجيات الفشل بسبب اعتماده على طرق روتينية قديمة ولا يواكب التغيرات العالمية.

المقدمة :-

أصبحت التحديات المتمثلة بالتغيرات المتسارعة في ظل ظاهرة العولمة تشكل ضغطاً كبيراً على المنظمات وتمتاز البيئة التي تنشط فيها منظمات الاعمال اليوم بعدم الاستقرار ومنها البيئة العراقية التي تعيش في ظروف مضطربة لأنها تعمل في سوق مفتوح لذلك تواجه المنظمات الصناعية العراقية خطر المنافسين و دخول المنتجات المنافسة لنا تتطلب هكذا بيئة خطة عمل محكمة واستراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى تمكن المنظمة من المنافسة والنمو والبقاء في مجال صناعتها واجراء تحولات ليست باليسيرة لكي تتمكن من مجارات المنظمات المنافسة والتفوق عليها, ومن خلال التغيير في نوعية عملياتها و لكي تستطيع التأقلم والتكيف مع كل ما هو جديد ولكي تزيد من درجة نجاحها عليها أن تتبنى اساليب

¹ بحث مستقل من رسالة ماجستير

تسويقية جديدة تمكّنها من البقاء في السوق وتحقيق التمايز والتفوق على المنافسين ومن هذه الاساليب التسويق المستدام وهو الخيار الانسب للمنظمات التنافسية التي تجعل ربحية المنظمات تزداد وترتفع وتخلق للمنظمة موقعاً متميزاً في السوق وتزيد من حصتها السوقية وتقلل من هجمات المنافسين، حيث أصبح قياس تطور المنظمات يتم عبر نظرة شمولية تتعدى تحقيق اهدافها التقليدية الاقتصادية بل تتعدى إلى تحقيق أبعاد بيئية واجتماعية يتم تنفيذها في وقت واحد دون التفريط في أي واحد منها ، ومن خلال تحقيق التوازن بين الهدف التقليدي للمنظمة المتمثل في تعظيم أرباح المساهمين وتحقيق الابعاد الاجتماعية لبقاء المنظمات في ضوء المنافسة التي تعترض عملها ،ومن خلال انتاج منتجات لا تضر- بالبيئة والمحافظة على مواردها الطبيعية ، وممارسة الاعمال المسؤولة اجتماعياً وتحقيق الرفاهية الاجتماعية مع تحقيق اهدافها التقليدية ،حتى باتت المنظمات في ظل ذلك تدرك اهمية فلسفة التسويق المستدام لوصفه توجهاً معاصراً حديثاً ومتكاملاً يحقق التميز في العلاقة مع المجتمع من ناحية ومن ناحية اخرى ادامة العلاقة مع الزبون الذي يجعلها قادرة على تحقيق الارباح وخلق قيمة للزبون وارضائه وإشباع رغباته، وأن تنفيذ ممارسات التسويق المستدام يحقق فوائد للمنظمات لمواكبة التغيرات العالمية الحديثة والسيطرة على مشاكل التلوث لضمان بيئة آمنة وصحية للجيل الحالي والايام المستقبلية ، الامر الذي سيجعل الزبون يختار هذا النوع من المنظمات دون المنظمات الاخرى

أولاً: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة:

1- مشكلة البحث:

يشكل التسويق العصب الاساسي لأي منظمة فمن خلاله تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها ، ولم يعد الحصول على أكبر الحصص السوقية من الاهداف الصعبة التي تسعى اليها المنظمات لتحقيق الربحية المنشودة ، فأمام ازدياد وعي المستهلكين بالقضايا البيئية والاجتماعية وظهور الجمعيات التي تسعى إلى توعية وحماية المجتمع والمستهلكين من الممارسات والطرق الغير أخلاقية التي تقوم بها بعض المؤسسات التي لا تهتم بأمن وسلامة المجتمع ، أصبحت بعض المنظمات تتبنى مفهوم التسويق المستدام وجعلت الزبون يطلب هذه الامور مع حزمة السلعة او الخدمة التي يشتريها واعتماد ذلك كميزة تنافسية تواجه بها المنافسة الشديدة التي تعترض لها ، الامر الذي جعلها تتبنى خياراتها الاستراتيجية بدقة من خلال المحافظة على المجتمع والبيئة التي تنشط فيها والتي أصبحت هدف من اهدافها ، لذا أصبح التوجه الحديث للتسويق يهدف إلى تحقيق موازنة محكمة بين الجانب الاقتصادي المتمثل في تحقيق الارباح والجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرفاهية المجتمعية من خلال تقديم منتجات وخدمات آمنة وغير مضرّة والجانب البيئي المتمثل في المحافظة على البيئة ، ولعل التسويق المستدام احد الوسائل والادوات الهامة لتحقيق اهداف المنظمة، وقد تلمس الباحث من خلال الزيارات الميدانية إن المنظمة المبحوثة (مصنع القطنية) وجد انها تعاني من مشكلات تعود إلى الاساليب التسويقية والترويجية وتفتقر إلى المنافسة في ظل المنافسة العالمية وافتتاح الحدود هذا أدى الى العديد من التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمات العراقية

2- اهمية الدراسة:

أ- أن يكون هذا البحث مساهمة فعالة لتسليط الضوء على أهمية التسويق المستدام عن طريق الجانب النظري الذي يقدمه والذي سيكون ارضية مناسبة للقيام بدراسات مستقبلية من قبل الباحثين.
ب- توفير قاعدة معلومات للأفراد المهتمين بالدراسة وللادارات العليا في المصنع المبحوث التي قد تساهم في تطوير الواقع المستقبلي للمنظمة ، والتي يمكن أن تستفيد منها المنظمات العراقية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال اختيار الخيارات الاستراتيجية التنافسية الافضل ، وتحديد أهم العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك.

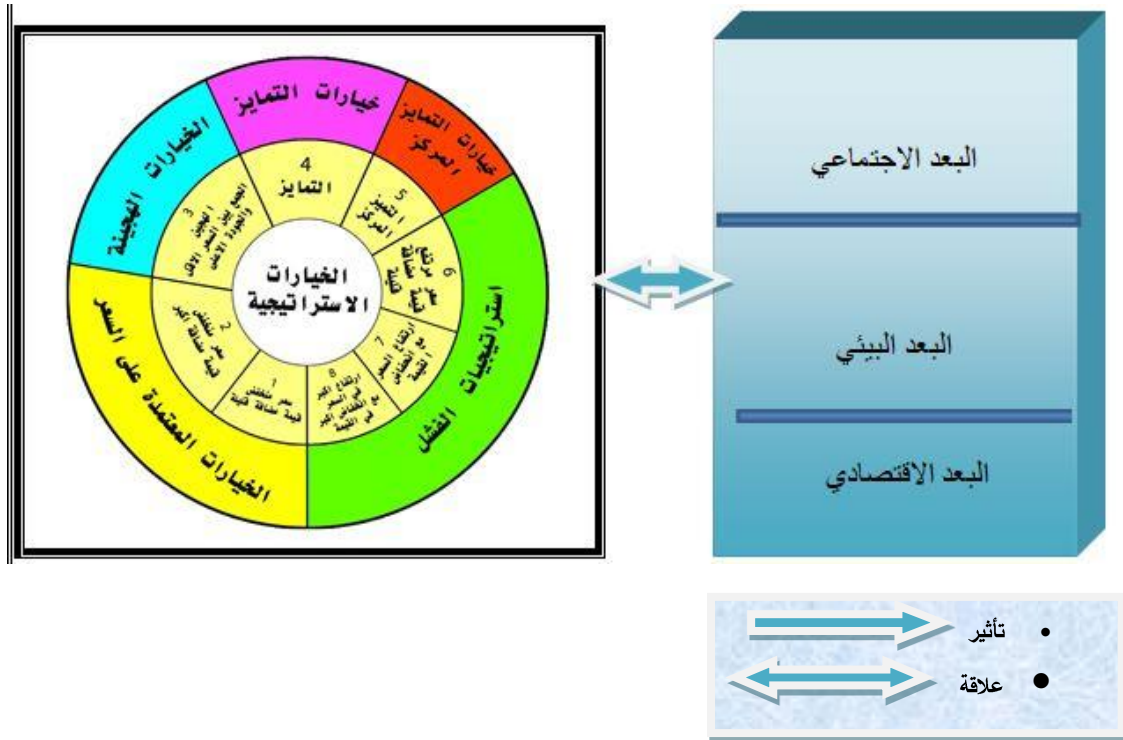
3- اهداف الدراسة :

ج- بيان دور التسويق المستدام كأداة لالتزام المؤسسة بتحسين سلوكها لضمان المحافظة على البيئة وعدم الاضرار بها وتحقيق التوازن بين حاجات الزبائن والمحافظة على البيئة وتحقيق الربحية
د- اعطاء تصور واضح عن الخيارات الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل المصنع المبحوث وبيان الخيار الاستراتيجي الأكثر نجاحاً.
هـ- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات للمشكلات التي يعاني منها المصنع المبحوث .

3- المخطط الفرضي

أن توضيح ابعاد ومشكلة البحث وتحقيق اهدافه تتطلب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة. ويوضح الشكل (1) نموذج البحث الفرضي الذي تم بنائه اعتمادا على التأثير المتبادل بين التسويق المستدام وبين الخيارات الاستراتيجية، ويمثل هذا النموذج هيكل الدراسة الكلي ويوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة التي تم اعتمادها، ويتكون المخطط من نوعين من المتغيرات وهي: المتغير المستقل: التسويق المستدام الذي تم تناوله من خلال ثلاثة ابعاد هي: (البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي) المتغير التابع: الخيارات الاستراتيجية التي تناولها من خلال خمسة ابعاد هي (الخيارات المعتمدة على السعر، خيارات التمايز، الخيارات الهجينة، خيارات التميز المركز، استراتيجيات الفشل)

الشكل (1) نموذج البحث الفرضي



4- فرضيات الدراسة:

قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الفرضيات لغرض اختبار وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث للوصول الى النتائج علمية ودقيقة، وكما موضحة بالاتي:

أ- الفرضية الرئيسية (1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية 1-2 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد البيئي للتسويق المستدام مع الخيارات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية 1-3 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية.

ب- الفرضية الرئيسية (2) : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين التسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية. الفرضية الفرعية 1-2 يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية 2-2 يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للبعد البيئي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية

الفرضية الفرعية 2-3 يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية

5- مجتمع وعينة الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم اختيار (مصنع القطنية) في محافظة بغداد كمجتمع للدراسة , وتم اختيار(126) مجموعة من القيادات العليا والوسطى كعينة عمدية للدراسة من بين (178), كونهم الشريحة القادرة على فهم وتحليل والتعامل مع فقرات الاستبيان ولديهم القدرة على صنع القرار ومشاركته, لضمان تحقق متطلبات الدراسة فان الباحثة عمدت على توزيع (126) استبانة على العينة المختارة من مقر المصنع ومعمل المنتجات الطبية ومعمل الاكياس البلاستيكية ومعمل خياطة بغداد ومعمل نسيج بغداد وبعد فحص الاستبانات تبين ان هنالك (6) استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي وبالتالي اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل هو (120) استبانة والتي شكلت العينة النهائية للدراسة والمثلة (المدير العام, معاون المدير, رئيس قسم, مسؤول وحدة او شعبة)

6- ادوات الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على الادوات والمعلومات الآتية :

أدوات الاطار النظري : في سبيل اغناء الجانب النظري تم الاعتماد على اسهامات مجموعة من الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر الممتثلة (بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطروحات والبحوث والدراسات العلمية وبالغتين العربية والاجنبية, وهي ذات صلة بموضوع الدراسة, فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)

ب- ادوات الاطار الميداني: تم الاعتماد على تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:

➤ **المقابلة الشخصية :** وتعد اسلوباً فاعلاً من اجل جمع المعلومات حول مجتمع وعينة الدراسة المجتوبة، لأنها توفر المعلومات الضرورية بصورة مباشرة ودقيقة عن الميدان المبحوث، وقد جرت المقابلات الشخصية مع بعض المدراء العاملين في (مصنع القطنية) ميدان الدراسة لمواقع ومستويات عديدة ومختلفة قبل وأثناء توزيع الاستبانة وبعد استرجاعها لأجل الحصول على اجابات دقيقة وصحيحة بصورة تعزيز تلك الاجابات والنتائج المتحققة

➤ وكانت المقابلات من النوع الاستكشافي وهي مقابلات تكون مفتوحة للتعرف على الواقع القائم والحصول على معلومات تخص موضوع الدراسة الحالية، والتي أسهمت بتزويد الباحثة وبشكل مباشر بالمعلومات المفيدة للدراسة والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال استمارة الاستبان.

➤ **المشاهدات الميدانية :-** من خلال العديد من الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة ,والاطلاع على واقع بيئة العمل ومعايشها والتعرف على واقع تطبيق متغيرات الدراسة ، كون الباحث صورة كاملة واضحة عن الواقع الفعلي للمنظمة

➤ **السجلات والوثائق:** أعمدت الباحثة إلى عدد من السجلات والوثائق الخاصة بالمصنع ، للحصول على بيانات دعمت نتائج الدراسة.

➤ **الزيارات الميدانية:** قامت الباحثة بعدد من الزيارات الميدانية ومنها :

1- الشركة العامة للمنتوجات القطنية: قام الباحث بالعديد من الزيارات الميدانية الى ميدان الدراسة (مصنع القطنية) للحصول على البيانات

2- اتحاد الصناعات العراقي: قامت الباحثة بزيارة ميدانية الى اتحاد الصناعات العراقية لمعرفة المصانع المنافسة لمصنع القطنية

3- عدد من المذاخر: قامت الباحثة بتوزيع استمارة استطلاعية لغرض الحصول على المعلومات لعدد من المذاخر كونها تمثل الزبائن للمصنع

4- عدد من المشافي الاهلية : قامت الباحثة بتوزيع استمارة استطلاعية لغرض الحصول على المعلومات لعدد من المشافي الاهلية والتي تمثل زبائن المصنع

➤ **استمارة الاستبيان :** اعتمد الباحثان استمارة الاستبيان لجمع البيانات لأنها تلائم كثيرا البحوث الوصفية التحليلية وتعتبر الاداة الرئيسية لجمع البيانات التي تم اعتمادها لقياس متغيرات الدراسة وتم تصميمها بشكل يتناسب وينسجم مع واقع وميدان الدراسة وقد

وزعت فقرات الاستبيان في ثلاثة محاور، يتضمن المحور الاول البيانات الديمغرافية للعينة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي، الدورات التدريبية والتطويرية المتعلقة بحماية البيئة)، بالإضافة الى المحورين الاساسيين

7- بعض الدراسات السابقة :-

أ- دراسة عبد الظاهر وآخرون (2017)، (بحث منشور) التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر: الفرص والتحديات

هدف البحث الى دراسة وتحليل مدى تطبيق مفهوم التسويق المستدام في المؤسسات السياحية بالمحميات الطبيعية في محافظة الفيوم، وتحديد اهم المعوقات التي تحول دون تطبيقه، ودراسة ابعاده، وتحليل اهم النتائج المتحققة من تطبيق التسويق المستدام داخل قطاع المحميات الطبيعية بمحافظة الفيوم، تكونت عينة الدراسة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مجالي السياحة الرسمية المسؤولة عن النشاط السياحي والمحميات الطبيعية، وكذلك مجموعة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في التسويق بمحافظة الفيوم في مصر. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استمارة الاستبيان اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة على الرغم من اهمية التسويق المستدام، الا انه لم يتم تطبيقه عموماً بشكل فعال داخل قطاع السياحة المصري، لذلك واجهت الدراسة مجموعة من التحديات لتطبيق خطة التسويق المستدام داخل المحميات الطبيعية بالفيوم، فضلاً عن وجود عدة ابعاد لتطبيقه، وان تبني خطة للتسويق المستدام للمحميات الطبيعية له العديد من النتائج الايجابية على صناعة السياحة بمحافظة الفيوم، واهم التوصيات للدراسة قيام الجهات المسؤولة بنشر الوعي السياحي البيئي لدى المجتمع المحلي بأهمية موضوع التسويق المستدام من أجل الحفاظ على المحميات الطبيعية وضمان استمراريتها

ب- دراسة بلسم (2018)، (رسالة ماجستير)، إدارة سلسلة التجهيز الخضراء وتأثيرها في التسويق المستدام: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية / الوز براهيم

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تحقيق التسويق المستدام، وتحديد مستوى تحقيق التسويق المستدام في المنظمة المبحوثة، على عينة مكونة من (61) فرد في الشركة، اذ تم استخدام استمارة الاستبيان، الزيارات الميدانية، المقابلات الشخصية لجمع البيانات، اهم الاستنتاجات حققت الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية مستوى جيد من التسويق المستدام، وتمثيلها للخطة الموضوعية في استدامة المنتجات وإدراك الأفراد لمضمونها والمقصود منها بشكل جيد، وهذا ما تأكد من خلال الاهمية النسبية التي حققت نسبة عالية اما اهم التوصيات عقد ورش عمل وندوات من اجل زيادة الوعي لدى العاملين في الشركة المبحوثة ونشر ثقافة الانتاج الاخضر والتسويق المستدام

ج- دراسة (Rosli, 2012)، (بحث منشور)

Strategof Malaysian Small and Medium Enterprises: An Exploratory Investigation Competitive (الاستراتيجية

التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا: دراسة استكشافية

هدفت الدراسة الى معرفة القرارات الاستراتيجية التي تلائم مع السوق المستهدف لكي يتم وضع الاستراتيجية التنافسية الملائمة والتي تتضمن الجودة والسعر والتكنولوجيا من أجل التعامل مع المنافسة العالمية، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان الاستراتيجيات التنافسية تختلف اختلافاً كبيراً في مجال الابتكار والتوجه العالمي كما أكد الباحث أن الاستراتيجيات التنافسية لبورتر ضرورية لكنها ليست الاستراتيجيات الوحيدة بل يجب على المنظمة أن تتبع استراتيجيات تنافسية أخرى والتركيز على إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية لم يعد كافي بل ينبغي إعطاء اولوية أكبر لقدرات المنظمة الديناميكية وخاصة الابتكار والتوجه العالمي حيث تخدم نتائج الدراسة المنظمات المتوسطة والصغيرة لزيادة استراتيجياتها التنافسية أكثر من أجل تحسين قدراتها الديناميكية على المنافسة اما اهم التوصيات ان تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجهة ومبتكرة في اعمالها نحو العالمي

د- دراسة (Ahmadian, & Mohsenzadeh, 2016)

The Mediating Role of Competitive Strategies in the Effect of Firm Competencies and Export

Performance (دور الوساطة للاستراتيجيات التنافسية في التأثير على كفاءات الشركات وأداء التصدير والمبيعات والكفاءة في المعلومات

بواداء التصدير)

يهدف البحث الى دراسة دور الوساطة للاستراتيجيات التنافسية في التأثير على جوانب الكفاءات الثابتة مثل القدرة على الانتاج والقدرة على التسويق والمبيعات والكفاءة في المعلومات واداء التصدير ,وتم استخدام الاستمارة لجمع البيانات , اهم الاستنتاجات تمكن الشركات من تنفيذ استراتيجيات تنافسية تعتبر ضرورية لتحسين من الكفاءة التنظيمية والفعالية وعلى الرغم من التحديات العديدة في قطاع المنتجين الإيرانيين وينبغي أن يتخذوا دائما استراتيجيات لتحسين هذه العوامل داخل المنظمة من أجل زيادة أداء الصادرات يوما بعد يوم, وهم التوصيات يجب على شركات التصدير التفكير في تعزيز موقعها الاستراتيجي ,وزيادة حصتها في السوق العالمية وتحسين موقفها في نهاية المطاف على المستوى الدولي

ثانياً:الاطار النظري

1-التسويق المستدام sustainability marketing

أ- مفهوم التسويق المستدام

تعد الاستدامة التطور الأكثر عمقا في التسويق ,فبعد تقرير "بروتلاند" وتحت تأثير العديد من الاطراف كالمنظمات غير الحكومية ,الحكومات ,الزبائن , اصحاب المصالح , منظمات المجتمع الدولي ,جمعيات حماية الزبائن , التي كانت تنادي بضرورة التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية والاخلاقية واعطاء اهمية بارزة للبعد البيئي في استراتيجيتها ,برز مفهوم التسويق المستدام في نهاية التسعينات واوائل (2000) للحد من الممارسات التقليدية للتسويق المشجع للاستهلاك بغض النظر اذا كانت الموارد متجددة او غير متجددة (مرجم,2018: 25) ويعتبر كل من "التسويق الايكولوجي " في السبعينيات و "التسويق الأخضر" المعاصر جهودًا لتحسين العلاقة بين التسويق والبيئة الطبيعية ومع ذلك , لا يوفر أي من النهجين لوحدهما سوى تحليل جزئي للمشكلات التي ينطوي عليها بدءًا من الافتراضات والقيود الخاصة بالجوانب الاقتصادية والمعرفية للتسويق و المعضلات بين أهداف التسويق الجزئي وأهداف التسويق الكلي لذلك يتطلب التسويق المستدام إيجاد أطر تنظيمية مثالية للتحكم في دور التسويق داخل مساحة بيئية من أجل أن يكون للتسويق دورًا في التنمية الاقتصادية المستدامة Yute& (Paul,2008:45)والحفاظ على علاقات مستدامة طويلة الاجل مع الزبائن مع الاخذ بالاعتبار الجوانب الاجتماعية والبيئة الطبيعية بالإضافة الى العمليات التسويقية التقليدية(Peattie &Belz ,2010:10),والتسويق المستدام هو نوع من التسويق الذي يبني علاقات للزبائن طويلة الأمد على نحو فعال مع الإشارة الى قضايا التنمية المستدامة (Kumar,2013: 640),ومن المفيد هنا استعراض اسهامات مجموعة من الكُتاب والباحثين عن مفهوم التسويق المستدام لإيجاد ارضية مشتركة بين هذه المفاهيم وذلك من خلال جدول (1) وحسب السياق الزمني

الجدول (1)بعض مفاهيم التسويق المستدام وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

المفهوم	المصدر
التسويق المستدام هو نهج شامل يهدف لتلبية الحاجات البيئية والاجتماعية والبيئية مع التركيز على قدم المساواة على البيئة والاجتماعية القضايا , وبالتالي توليد الأرباح بطريقة مسؤولة.	1 (Marek&Aleksandra,2015:1)
انه شكل من أشكال التسويق التي تأخذ بالاعتبار قضايا التنمية المستدامة وذلك بصحبة التسويق الى طلب السوق بدوافع من قضايا التنمية المستدامة وفي حالة عدم المعالجة الفعلية للمنتجات والخدمات في أهداف ورهانات قيود التنمية المستدامة	2 (جروة,2017: 3)
انه عملية التسويق المبني على الإلتزام بدمج أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في الامتريتيبيات التسويقية لتقدم المنتج المستدام (مسلعة خدمة او فكرة او علامة او فكرة او علامة او حلول ...الخ) وتصميمه وتوزيعه بطريقة مستدامة بشكل يعالج على تحقيق التوازن في مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمعات المحلية والاجيال القادمة من خلال عمليات الابتكار ونقل القيمة بالمشاركة مع الزبون من اجل كسب ميزة تنافسية مستدامة في الاسواق	3 (خمين ابو ورده,2017: 79)
التسويق المستدام هو تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة الموارد وبرطيج التسويق لطبية احتياجات ورغبات الزبائن مع الاخذ في الاعتبار معايير المجتمع والبيئة من أجل تحقيق اهداف المنظمات "	4 (ShanKar,2017:19)
عملية إنفاذ والتواصل و تقديم قيمة للملاء للمساهمة على كل من رأس المال الطبيعي والبشري وتنفيذها مع الاخذ بالاعتبار القضايا البيئية والاجتماعية التي تساعد على تحقيق اهداف المجتمع	5 (Pomerin,2017:6)
المنظمات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً التي تلبى الاحتياجات الحالية للمستهلكين والمنظمات مع الحفاظ او تعزيز قدرة الاجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم	6 (Kotler& Armstrong,2018:596)
هو عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة امتريتيبيات التسويق من تطوير المنتجات التسعير بالتوزيع في ملوك برضي المعايير المثلث(حاجات الزبائن ,اهداف المنظمة وعملية التوافق مع الانظمة البيئية)	7 (الحامي,2019: 202)
التسويق المستدام هو عبارة عن فكرة التسويق الكلي , والتي يتم تضمين عملية التخطيط والتنفيذ ,والعيطرة على التنمية ,والتسعير , الترويج وتوزيع المنتجات بطريقة تحرضي المعايير الثلاثة التالية: (1) احتياجات الزبائن كما تم الوفاء بها , (2) يتم تحقيق الأهداف التنظيمية (3) وتتوافق العملية مع النظم	8 (Vafaei,at. al, 2019:479)

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه، 2021

تستنتج الباحثة من التعاريف الواردة اعلاه ان التسويق المستدام بانه "الاسلوب الذي تتبناه المنظمة من اجل تحقيق اهدافها المتمثل بتحقيق الربحية الذي يمثل الجانب الاقتصادي، وتحقيق الرفاهية المجتمعية المتمثل بالجانب الاجتماعي، والمحافظة على البيئة المتمثل بالجانب البيئي وتحقيق التكامل والتوازن بين الاهداف الثلاثة مع الاخذ بنظر الاعتبار قضايا التنمية المستدامة وتلبية احتياجات ورغبات الاجيال الحالية والمستقبلية.

ب- اهمية التسويق المستدام

ظهرت في العقد الاخير مجموعة من القوى التي تتبنى ممارسات تسويقية تتمتع باتجاهات لتحقيق التفوق والتميز في السوق، حيث ركز الكتاب والباحثين على تبني فلسفة التسويق المستدام لما يتمتع من مزايا تساهم في تحقيق اهداف المنظمة والاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن ويحسن من قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات البيئية وتبرز اهميته من خلال الاتي :

أ- ان المنظمات التي تتبنى مفهوم التسويق المستدام تحظى بتأييد قوي من المجتمع بشتى فئاته، وهذا التأييد يساعد المنظمة على توطيد علاقتها مع زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد في المستقبل (مريم، 2014: 65)

ب- تحقيق الأرباح المتفوقة وتخفض التكاليف من خلال إدارة النفايات ، عن طريق إعادة تدوير أو إعادة استخدام أو بيع مواد النفايات الأصلية أو المعدلة (Masocha,2018:250)

ج- خلق فرصة نادرة لتكامل قيم المجتمعات مع واقع الاعمال من خلال خلق منتجات تسمح بمصادقة الطبيعة وتساهم في حماية تلك المجتمعات (شيرين ابو وردة، 2017:126)

د- التسويق المستدام هو المحرك الرئيسي للابتكار الذي يساعد على تقليل التكاليف بسبب انخفاض مدخلات المواد وفي نفس الوقت يولد إيرادات اضافية من خلال انشاء منتجات جديدة وفتح اسواق جديدة (Hnut,2011:39)

و- ان المنظمات التي تنفذ الاستراتيجيات المستدامة تحصل على وضع أفضل مقابل المنافسين اذا احسنت الأداء البيئي والاجتماعي ، فإن ذلك يؤدي إلى توفير التكاليف والكفاءة وتحسين الأداء التنظي (Krunal at.al ,2018: 195)

ج- ابعاد التسويق المستدام

أن نجاح منظمات الأعمال وبقائها في ظل المنافسة الشديدة يعتمد على الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحسين موقعها السوقى بطريقة محققة للربح، من خلال استخدامها الاساليب التسويقية التي تمكنها من البقاء وتحقيق التفوق على المنافسين وهذا كله يعزز من قدرتها على انجاز اهدافها التي تشمل على الاهداف الاقتصادية المتمثلة بتحقيق الارباح للمساهمين، والبيئية المتمثلة بالمحافظة على البيئة والاجتماعية المتمثلة بتحقيق الرفاهية للمجتمع وان سلوك المنظمة في تحقيق هذه الأنشطة في آن واحد يشار اليه بـ "التسويق المستدام"، ركز الكتاب والباحثين على بعض الابعاد التي يتضمنها التسويق المستدام ويمكن تلخيصها في الجدول (2)

الجدول (2) ابعاد التسويق المستدام

ت	الأبعاد الكتاب والباحثين	الاعتماد على البيئة	الاعتماد على المجتمع	الاعتماد على المسؤولية	الاعتماد على الشفافية	الاعتماد على العدالة	الاعتماد على الابتكار	الاعتماد على الاستدامة	الاعتماد على الحوكمة	الاعتماد على الشفافية	الاعتماد على العدالة	الاعتماد على الابتكار
1	(Fuller,1999:4)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	(Reutlinger,2012:3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	(مهدي بركي,2013: 62)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	(Sarin&Chandhry,2011:4:424)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	(Praude&Bormane,2014:166)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	(Jasenwisan,2016:117)&Noo-urai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	(شعبي نوروزي,2017:86)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	(منارو,2017:162)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	(Armstrong etal,2016:534-537)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	(جرور,2017: 6-5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	(Masocha,2018:250)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	(السفة,2018: 48-42)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	(بلس,2018: 83-76)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14	(Kotler&Armstrong,2018:596)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	(Lucic,2020:5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	المجموع	2	3	4	3	5	6	4	9	9	10	
	النسبة %	10%	30%	30%	20%	33%	40%	30%	60%	60%	70%	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة أعلاه، 2021

1-البعد الاجتماعي The social dimension

يمكن فهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على أنه علاقة المنظمات مع الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المجتمعات التي تعمل فيها. أن المنظمات لديها مسؤوليات موجودة ما وراء علاقات السوق التقليدية وأن البعد الاجتماعي للمنظمات هو العلاقة بين الأعمال والمجتمع، والتي يمكن تفسيرها على أنها الوسيلة التي يمكن أن تساهم بها المنظمات في المجتمع من خلال الأخذ في الاعتبار آثارها وشواغل المجتمعات المحلية (Punnoose,2009:7) ويعرف (Ohlsson&Riihimäki,2015: 9) التسويق المستدام من المنظور الاجتماعي تتمثل في زيادة الأمان بين المنتجات وتقليل التأثير المدمر على صحة الإنسان. علاوة على ذلك، يجادلون بأن المعرفة المتزايدة فيما يتعلق بظروف الإنتاج والعمل والتي قد خلقت منصة للمنظمات لتسويق منتجاتها التي تم إنتاجها في ظل ظروف جيدة

و أنه كلما كان حجم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أكبر، كلما كان تأثير المنظمات أكبر على المجتمع وان واجب المنظمات لخلق الثروة هو استخدام كل الوسائل التي تجنب الضرر وتعمل على حماية أو تعزيز الأصول المجتمعية وان تحقيق الربح ليس الهدف الوحيد للمنظمات، لان المنظمات لا يتم الحكم على أداؤها فقط من خلال قدرتها على تلبية احتياجات زبائنها، ولكن أيضا من خلال الطريقة التي تلي بها احتياجات موظفيها، واصحاب المصالح والمنظمات غير الحكومية والمحلية وحملة الأسهم، والموردين وهذا ينطبق على ممثلو المجتمع المحلي والمجموعات

الأخرى (Certanec,2019:105)، في عام 1970 بين هنري سي واليتش وجون ماكغوان بأنه لتحقيق مصالح المساهمين على المدى الطويل لا بد أن تكون ذات عقلية اجتماعية، مما يوفر أساساً منطقيًا جديدًا لدعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دون المساس بمصالح المساهمين وبين أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي "التزام المنظمة لتقييم في عملية صنع القرار آثار قراراتها على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة التي من شأنها أن تحقق الفوائد الاجتماعية جنباً إلى جنب مع المكاسب الاقتصادية التقليدية التي تسعى إليها المنظمات (Ashraf,at.al,2020:17)، وتقوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على فكرة أن المنظمات لديها علاقات مع أصحاب المصالح وقد يكون لهذه العلاقات بعد اقتصادي قوي - على سبيل المثال مع النظم الاقتصادية والثقافية والبيئية والاجتماعية - لأن الأنشطة التجارية تؤثر على هذه المصالح في المجتمع ولكن قد يكون لها أيضاً التركيز الأساسي على القضايا الاجتماعية والشواغل البيئية بشكل أكبر (Dobers,2009:186)

تري الباحثة ان البعد الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية مصطلحان مترادفان لان كلاهما مرتبط ومكمل لمفهوم التنمية المستدامة والتسويق المستدام وهو لا يمثل التزام المنظمة بتحقيق الرفاهية الاجتماعية اتجاهاً للمجتمع فقط وانما مسؤولية المنظمة اتجاهاً لأصحاب المصالح والاطراف الاخرى المرتبطة بالمنظمة .

2- البعد البيئي The environmental dimension:

البعد البيئي للتسويق المستدام يمثل بمجمل القرارات الخاصة بالحد والتقليل من التأثيرات السلبية على البيئة ، والتأثير يكون على البيئة اما أثناء الانتاج او الاستهلاك او في مرحلة بعد استهلاك المنتج مع الاخذ بالاعتبار كل الموارد والطاقة المستخدمة خلال عملية الانتاج والتعبئة والتغليف والتوزيع ، بهدف الحصول على اقل تأثير على البيئة خلال فترة استخدامه او عند اعادة تصنيعه (منارواخرون، 2017: 160) ، وعرف (9: 2015) Ohlsson&Riihimäki البعد البيئي للتسويق المستدام انها المسؤولية البيئية التي تتحملها المنظمات تجاه المستهلكين من خلال إطلاع المستهلكين على التأثير الكلي للمنتج على الطبيعة ومواردها.

وعرف (عبد الرازق، 2015:65) البعد البيئي بانه ذلك "النشاط الانساني الذي يقوم بتوعية الافراد بالبيئة وبالعلاقات القائمة بين مكوناتها ،وتكوين القيم والمهارات البيئية وتمييزها فإن مسؤولية المنظمة لا تنتهي بعد الشراء و من المهم قياس تأثير المنتج أثناء استخدامه وفي نهاية دورة حياته وما إذا كان يمكن إعادة تدويره أو ينتهي به المطاف في مكب النفايات(Reutlinger,2012:18)، او هو مدى قدرة الموارد الطبيعية والبيئية على مقابلة الاحتياجات الحالية بدون تدهور أو نضوب أو تلوث إلا بالقدر الذي لا يهدد الأجيال القادمة (الرومي، 2018: 35) فمن الواضح أن القضايا البيئية لا يمكن تجاهلها عند التخطيط للتسويق ،وعلى الاخص في وقتنا الحاضر وبما يجري من تقييم للمنتجات ليس فقط على اساس الأداء أو السعر ، ولكن على أساس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وقد خلق هذا فرص للمنظمات يمكن أن تثبت من خلاله قوة الأداء البيئي وعند اتخاذ القرارات الاستراتيجية يتم التأكد على القضايا البيئية في قرارات المنتجات، كما ان نقاط القوة البيئية تستخدم كميزة تنافسية(Kärnä, 2003:5)

تري الباحثة ان البعد البيئي هو مجمل القرارات التي تتخذها القيادات العليا للتقليل من تأثير انشطتها على البيئة سواء قبل عملية الانتاج او اثناء الانتاج او بعد عملية الانتاج من خلال الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية والذي يعتبر جزء من مسؤوليتها الاجتماعية

3- البعد الاقتصادي The economic dimension:

ان هدف تحقيق الارباح هو من الاهداف الرئيسية للمنظمات وان مسؤولية المنظمة تجاه المستثمرين تتمثل في تحقيق الارباح واستخدام الموارد بطريقة مستدامة اقتصادياً وبطريقة تسمح للمنظمة بالعمل على المدى الطويل على تحقيق الربح(Reutlinger,2012:19) ، يركز التسويق الاقتصادي المستدام على زيادة مبيعات المنتجات والخدمات المستدامة بدلاً من المنتجات والخدمات العادية. الفكرة هي التوسط في الشعور بالجودة والقيمة للمنتجات البيئية ، من أجل ضمان علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتعتبر أنشطة التسويق الاقتصادي المستدام بشكل أساسي منظوراً لتعزيز الأرباح وحصص السوق.

يركز التسويق التقليدي على تحقيق الجانب الاقتصادي المتمثل في تحقيق الربح فقط وهذا يعني أن القيود المفروضة على هذا النموذج سيؤدي إلى عدم تحمل الممارسة التسويقية في المدى الطويل ، فإنه يمكن أن يجد من القدرة التسويقية اما التسويق المستدام يجمع بين تحقيق الابعاد البيئية والاجتماعية، مع الاخذ بالجوانب الاقتصادية والوعي بالمشاكل البيئية(Noo-urai& Jaroenwisan,2016:117) و اشار (جرادات

الحمام، 2016: 212) ان تركيز منظمات الاعمال على هدف تحقيق الربح وان القضايا الاجتماعية ما هي إلا نواتج للبعد الاقتصادي ان توجه التسويق المستدام يمثل في القدرة على تحقيق الربحية وخلق قيمة للربان ، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات م جموعات المصالح الرئيسية ، وتركز استراتيجية الأعمال على كفاءة وفعالية استخدام الموارد من أجل خلق مزايا مقارنة بالمنافسين وتطوير العلاقة مع المجتمع والمشرع وأصحاب المصلحة الآخرين (Lu'ci'c,2020: 4) وان المنظمات لا يمكن أن تصل إلى الأهداف الاقتصادية دون تحقيق الاهداف الاجتماعية والأهداف البيئية" وأن 'الاهداف الاجتماعية تلزم احترام الإنصاف والمحيط الحيوي من أجل تعزيز الرفاهية في أي مكان على هذا الكوكب(Schaefer,2004:181). ويمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في إدماج الجوانب الثلاثة للتسويق المستدام وتحقيق التوازن فيها بطريقة مسؤولة مع المحافظة على استقرارها المالي وقدرتها على المنافسة، مع تضمينها المتطلبات التكنولوجية والمطالب الاجتماعية ، فإن تكامل الأبعاد الثلاثة محممة وصعب للغاية، ومليء بالصراعات والمفاضلات(Belz&Karstens ,2010:3)

تري الباحثة ان البعد الاقتصادي للتسويق المستدام هو الإجراء المالي الذي يستخدم لتعظيم الارباح كزيادة حجم المبيعات من اجل تحقيق الاهداف المالية للمنظمة المتمثل في تحقيق الارباح لاصحاب المصالح والمساهمين وان المنظمة تتمكن من تحقيق اهدافها الاقتصادية المتمثلة بالربح من خلال تحقيق اهدافها البيئية ومسؤوليتها اتجاه المجتمع

2- الخيارات الاستراتيجية Strategic Options

أ- مفهوم الخيار الاستراتيجي

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية من أجل تحديد الخيارات الاستراتيجية ، وتكون قادرة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد المخاطر والفرص القائمة، مما يسمح لها باتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار الخيار الاستراتيجي المناسب من اجل تحقيق الهدف النهائي الذي تسعى دائما اليه المنظمات وتسعى لتحقيق النجاح في ضوء تصميمها الخاص لاستراتيجيتها، يعد الخيار الاستراتيجي أحد مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تنتهي بتحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة ، و إن تحديد هذه المسارات يتم من خلال دور المنظمة في المواءمة بين جوانب القوة و الضعف فيها مع الفرص و التهديدات في بيئتها الخارجية التي تتسم اليوم بالتعقيد و الديناميكية ، يعد الخيار الاستراتيجي هو أحد المفاهيم في الادارة الاستراتيجية الذي يساعد على تحديد أنشطة المنظمات كصياغة مساراتها الاستراتيجية ، وقد تباينت اراء الكتاب والباحثين في تحديد في إيراد مفهوم محدد للخيار الاستراتيجي إلا انهم اتفقوا على قيمته في انه يمثل قلب الصياغة الاستراتيجية (عبد الحسين ، 2005: 26) والذي سيتم تناولة وفق الاطار الزمني كما موضح في الجدول (3)

الجدول (3) بعض تعاريف الخيارات الاستراتيجية

المصدر	المفهوم
1 (العريفي,2011: 265)	هو عملية اختيار بديل او اكثر من البدائل الاستراتيجية التي تم استحداثها او توليدها باستخدام ادوات ..الخ اخذت في الاعتبار بعض المعايير النوعية مع BCG وSWET التحليل التي تشمل مصفوفة مراعاة ان يحقق كل بديل الاهداف المقصودة
2 (dNazar,2011:36)	هي نتيجة عن عملية المقاضلة بين لاختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة والذي يحقق الاهداف المرغوبة للمنظمة ,ويضمن نجاحها ويقابل احتياجاتها واولوياتها ,من خلال استغلال نقاط القوة وتطويرها واقتناص الفرص البيئية المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة .
3 (Zanoni,at., 2014:13)	الخيارات الاستراتيجية هي الأدوات والخيارات والإجراءات التي تربط معا بين الأدلة الناشئة عن عملية التحليل الاستراتيجي مع الإجراءات التي يجب على المنظمة أن تختارها لتعديل نموذج أعمالها بحيث تحقق الرؤية الاستراتيجية. وبعبارة أخرى، فإن الخيارات الاستراتيجية تسد الفجوة بين المرحلة التحليلية لـ الاستراتيجية مشرووع إعداد مع مرحلة القرار
4 (Al- Abbadi,2015:148)	هو قرار اختيار استراتيجية تحقق أفضل انسجام لأهداف المنظمة، من بين عدد من الخيارات ، والتي تنقسم الى ثلاثة مستويات ، الخيارات على مستوى المنظمة ، أو على مستوى العمل أو على مستوى الوظائف
5 (Hnnger&Wheelen20 18:271)	هو تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار افضل بديل والذي يمثل افضل قرار استراتيجي
6 (صقور,الصرن,2018: 96)	هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل ,ويعتبر افضل قرار ويعتبر افضل طريق لتحقيق اهداف المنظمة
7 (الكعبي ,2020:61)	هو النتيجة عن عمليات تحليل عوامل الموقف الاستراتيجي للمنظمة باعتبارها قوة ضاغطة لآثاره المنظمة تدعو الى لتفكير بجدية لإيجاد طرق معينة تتمكن من خلالها الى الاستجابة بفعالية للعوامل الموقفية ,وان الخيار الاستراتيجي يجب ان يعكس موقفها في البيئة المحيطة وقدراتها على استغلال مواردها ,لأنه يعطي بشكل عام صورة ذهنية عن الاستراتيجية وبصوره خاصة يعطي تصور عن
8 (العيسوي ,2020 :31)	انه الخيار الاستراتيجي الافضل الناتج عن عملية المقاضلة بين البدائل الاستراتيجية المتاحة وفقاً للفرات الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبينها الخارجية للوصول الى الالاء المرغوب والقدار على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلال نقاط القوة ومعالجة الضعف في البيئة الداخلية واستغلال نقاط القوة وتجنب التهديدات في

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة اعلاة

وفي ضوء التعاريف الواردة اعلاة تستنتج الباحثة ان الخيار الاستراتيجي "هو قرار اختيار البديل الافضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة والذي يحقق رسالة واهداف المنظمة وفي ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية, ومن خلال استغلال نقاط القوة الداخلية ومعالجة الضعف في البيئة الداخلية واقتناص الفرص, وتجنب التهديدات, في البيئة الخارجية وبما يضمن نجاحها مع الاخذ بالاعتبار القيود التي تفرضها البيئة الخارجية وبيئة الصناعة "

ب- ابعاد الخيارات الاستراتيجية

في عام 1997 طوّر كيف بومان و ديفيد فولكرت نموذج بورتر للاستراتيجيات التنافسية الى نموذج الساعة الاستراتيجي , وهو احد الوسائل لتحليل الوضع التنافسي للمنظمة , يعتبر بومان الميزة التنافسية (أي ميزة التكلفة / ميزة التميز) في شروط الاختيار بين السعر والقيمة المتصورة للزبون ,والذي يتكون من ثماني استراتيجيات , ويشرح التكلفة والقيمة المتصورة للزبون ويحدد احتمال النجاح لكل استراتيجية تمثل استراتيجيات بومان الثمانية المختلفة وتكون محددة بمستويات مختلفة من السعر والقيمة المتصورة للزبون , وان (الخيارات الهجينة) هي الخيار المضاف للاستراتيجيات العامة وهي تمثل تحقيق توازن بين خيارات السعر , وخيارات القيمة المتصورة من قبل الزبون والتي تعزز القيمة التي يتصورها الزبون , يتكون هذا النموذج من خمس خيارات استراتيجية رئيسية و التي يتم شرحها بشيء من التفصيل:

1- خيارات السعر وتشمل خيارين : (سعر منخفض وقيمة مضافة قليلة) , (سعر منخفض وقيمة مضافة أكبر)

الخيارات القائمة على السعر ماثلة لخيارات قيادة الكلفة لنموذج بورتر , وتشمل على خيارين ,الخيار الاول الذي يشير الى انخفاض السعر مع تحقيق قيمة مضافة قليلة , في هذه الاستراتيجية يتم الاعتماد على التكاليف المنخفضة وهذه المنتجات تكون نمطية وموحدة وغير ضرورية وتكون اسعار المنتجات منخفضة وتكون قد جردت من الإضافات, والتركيز يكون على جزء معين من قطاع سوقي محدد) (RĂDUȚ,2015:81), المنظمة التي تتبنى هذا الخيار تحاول تلبية احتياجات ورغبات جزء من قطاع السوق ولا تبحث عن المنافسة في

ذلك الجزء من السوق وتوسع الى تلبية احتياجات مجموعة محددة من الزبائن من ذوي الدخل المحدود او الحصول على الحصة السوقية (ياسين، 2010: 111)

وان خيار السعر الاقل يتحقق من خلال :

- قيادة التكاليف الاقل
 - الغاء الحلقات التي تضيف تكاليف الى سلسلة القيمة
 - تحقيق اقتصاديات الحجم والحصول على المواد الخام والاولية بتكاليف قليلة والانتاج بدفعات معينة (الغالي، وادريس، 2009: 377)
- والخيار الثاني والذي يشير الى انخفاض السعر مع تحقيق قيمة مضافة أكبر، يمثّل هذا الخيار في تحقيق الأعمال التي تتقاضى أدنى الأسعار الممكنة لمنتجاتها؛ وتسعى الى تخفيض تكاليفها، وتهدف الى بيع منتجات عالية الجودة وتكون هوامش الربح في حدها الأدنى، المنظمات العاملة في هذه الاستراتيجية تحقق النجاح والارباح اذا تمكنت من انتاج كميات كبيرة جدا وحققت اقتصاديات الحجم، ولكنها قد تؤدي الى زيادة المنافسة في السوق مما يخلق الحروب بين المنافسين، حروب الاسعار تكون مفيدة للزبائن للحصول على السعر الاقل ومع ذلك، فإن مثل هذه الأسعار المنخفضة تكون غير مستدامة لفترات طويلة من الزمن (Shakhshir, 2014: 986) وان جميع المنافسين يحصلون على هوامش الربح المنخفضة، هذه الاستراتيجية تؤدي الى حدوث حرب الأسعار التي لا يوجد فيها ربح حقيقي حرب الأسعار سيكون لها فائز واحد فقط إذا كان أحد المنافس لديه إمكانية الوصول إلى تكاليف أقل من المنافسين، وان المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية قادرة على تحديد الأسعار لجميع المنظمات الاخرى.

2-الخيارات القائمة على التمايز (2) Differentiation options

استراتيجية التمايز تعني توفير (منتجات، خدمات) فريدة ومميزة ومع التركيز على توفير الصفات الإضافية التي تضيف قيمة للزبون، و التي تجعل المنتج فريد ومختلف في عيون الزبائن، قد تكون هذه القيمة المقدمة والمضافة من خلال، تصميم واستغلال سلسلة القيمة و الاعلان و الاستثمار في البحث والتطوير وتوفير المنتجات التي تختلف عن منتجات المنافسين من حيث أفضل التصاميم أو النوعية و المتانة ويمكن استخدام سلسلة القيمة للإشارة إلى أي مدى تكون الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة أو المنتج بحيث يمكن بناء إضافات مميزة، ويعد الإعلان هو أداة هامة تمكن المنظمة من خلاله توصيل صورة المنتج أو الخدمة المميزة للزبائن، ويتم التأكيد على المميزات الحقيقية أو صورة العلامة التجارية الخاصة بالمنظمة و مفتاح نجاح المنتج المتميز هو بحوث السوق الشاملة لاكتشاف وتقديم اختلافات المنتج التي هي مهمة للزبون، استراتيجية التمايز الناجحة تسمح للمنظمة بتحديد سعر أعلى لمنتجاتها وكسب ولاء الزبائن، ومن مخاطر استراتيجية التمايز، ان المنتج قد لا يكون ذات قيمة عالية بما فيه الكفاية لتحقيق رضا الزبائن لتبرير ارتفاع الأسعار، ويمكن للمنافسين تطوير طريقة لمحاكاة خصائص المنتج المتميز، وبالتالي يجب على المنظمات العثور على مصدر طويل الأمد من التفرد ولا يمكن للمنافسين تقليده بسرعة أو يتم تقليدها بتكلفة اقل من قبل المنافسين، وتشمل المتطلبات التنظيمية العامة لاستراتيجية التمايز الناجحة تنسيق قوي بين البحث والتطوير ووظائف التسويق وكذلك معدات وتقنيات حديثة وجذب العلماء والمبدعين (Dostaler&Flouris, 2006: 10) (Primiana& Idris, 2015: 6-7)

وتشمل استراتيجية التمايز على براءات الاختراع أو الخبرة التقنية الفريدة (مهارات التصميم أو براعة التصميم)، والموظفين الموهوبين، أو العمليات المبتكرة، العلامة التجارية الناجحة واستخدام التكنولوجيا المتطورة حتى لا يكون المنتج المادي يمكن تقليده من قبل المنافسين (Clup, 2012: 305)، ومن حيث الحفاظ على الميزة التنافسية، فإن التمايز هو عادة ما يكون أساساً أكثر موثوقية للميزة التنافسية من قيادة الكلفة وان قيادة الكلفة تميل إلى أن يكون تقليدها بسهولة من قبل المنافسين (Sadler, 2003: 192)

3-الخيارات الهجينة او المختلطة (3) Hybrid or mixed options

الاستراتيجية الهجينة هي محاولة لتوفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية بأسعار منخفضة وهي تبدو متناقضة لأن إضافة القيمة تضاف إلى التكاليف التي ينبغي أن تحول دون انخفاض الأسعار. مفتاح الاستراتيجية الهجينة الناجحة للحد من ارتفاع التكاليف من خلال تحقيق وفورات الحجم، حيث تنخفض متوسط التكاليف مع زيادة الناتج الاجمالي للإنتاج، والشراء بكميات كبيرة، وتخصص العمل، واقتصادات الحجم مهمة حيث تصبح ذات أهمية كلما زاد الانتاج ولذلك فإن وفورات الحجم يمكن ان تحقق حصة عالية في السوق مما يؤدي الى انخفاض

التكاليف ، (RÄDUT,2015:83)، والتي تمثل في حقيقتها الموازنة المثلى بين السعر والقيمة المتصورة من قبل الزبون اذا يقارن مشترو هذه السلع بين القيمة المدركة من قبل الزبون وبين ما متوقع ان تفي به هذه السلع من فوائد او منافع(رشيد، وجلاب، 2016: 213). يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية فعالة جدا وغالبا ما تواجه صناعة الالكترونيات ، عندما يكون الطلب متزايد بسرعة على منتج جديد سوف يخفض تكاليف الوحدة ويمكن من تخفيض الأسعار بشكل كبير، وبالتالي زيادة الطلب على المنتج . ومع ذلك، فإن هذه الاستراتيجية تنطوي على خطر إذا كان المنتج لا يؤدي إلى زيادة الطلب مما يؤدي الى خفض التكاليف، ثم قد يؤدي إلى خسائر (Faulkner,2007:57).

4-خيارات التميز المركز (5) Center Excellence Options

المنظمات التي تتبنى استراتيجيات التمايز المركزة تقدم المنتجات او الخدمات المصممة بعناية لتلبية الاحتياجات والتفضيلات و الرغبات الفريدة لمجموعة محددة من المشترين (على عكس استراتيجية التمايز الواسعة النطاق التي تهدف الى مجموعات واسعة من المشترين وعدة قطاعات من السوق)، تركز هذه الاستراتيجية على استهداف المشترين الأثرياء الراغبين بالمنتجات والخدمات المميزة الفريدة في الواقع، تحتوي معظم الأسواق على شريحة مشترية مستعدة لدفع علاوة سعرية لأرقى العناصر المتاحة ، وبالتالي فتح النافذة الاستراتيجية لبعض المنافسين المتابعة استراتيجيات تركز على أساس التمايز التي تستهدف مجموعة من الزبائن في قمة الهرم من السوق (Gamble& Thompson,2009:108) وبين (البكري، والصقال، 2014: 172) على المنظمة المحافظة على الحدود التي تفصل بين استراتيجية التركيز واستراتيجية التميز حتى لا تتداخل احدهما مع الاخرى لان السوق تحتوي على مديات واسعة من الخيارات وقد تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية وداخل نفس السوق مجموعة أخرى من الاستراتيجيات التي قد تكون استراتيجية السعر المنخفض او الهجينة

5-استراتيجيات الفشل Failure strategies

ان المنظمات التي تتبنى هذه الخيارات تؤدي بصورة محتملة الى الفشل ، وتشمل ثلاثة خيارات :
الخيار الاول (6): سعر منخفض ومنتج قياسي، هذه الاستراتيجية محفوفة بالمخاطر حيث ان المنظمات ببساطة تقرّر زيادة أسعار منتجاتها دون أي تغيير في المنتج نفسه ،فاذا حققت قبول من قبل الزبائن فزيادة الأسعار في الأعمال التجارية تؤدي الى زيادة الأرباح ، فاذا لم تحقق القبول من قبل الزبائن يؤدي الى انخفاض في حصتها السوقية. هذه الاستراتيجية قد تكون ناجحة على المدى القصير ، وتؤدي الى الفشل على المدى الطويل في سوق تنافسية ، عند ادراك الزبائن بسرعة أن منتجات المنافسين تقدم نفس القيمة وبأسعار أقل (4: 2016،

(FACTFILE

الخيار الثاني (7): سعر مرتفع وقيمة مضافة قليلة ، هذا هو موقف التسعير الاحتكاري الكلاسيكي حيث ان المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تفرض سعر مرتفع بالرغم من القيمة المضافة القليلة، لأنها لا تواجه اي منافسة على منتجاتها لأنها محمية بالقوانين والانظمة بالإضافة الى وجود عوائق دخول قوية التي تمنع المنافسين من الدخول الى السوق. ان المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تؤدي بصورة محتملة الى الفشل في اقتصاد سوق الاحتكارات الذي لا يميل إلى أن يستمر طويلا (O'Sullivan,2010:9)

الخيار الثالث(8): إذا كانت المنظمة لديها منتج منخفض القيمة ، فأسعار منتجاتها ستكون منخفضة لتشجيع الزبائن على الشراء ، ان المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية لا بد أن تفشل في سوق تنافسية حقا ، ان المنظمات التي تتبنى هذه الخيارات 6و7 و8 لا تستطيع الإستمرار على المدى الطويل خاصة إذا كانت تعمل في سوق تنافسية و عندما يكون السعر أكبر من القيمة المتصورة للزبون فإنه يكون من الصعب تحقيق المبيعات ، وان الزبائن تلجأ الى المنافسين الذين يقدمون منتجات أكثر تنافسية ويقدمون منتجات ذات جودة أفضل وبأسعار أفضل أو ستدخل منظمات جديدة لاتخاذ الأعمال التجارية بعيدا عن المنظمات التي تتبنى هذه الخيارات، ومن المهم على المنظمات ان تحقق التوازن بين القيمة المتصورة للزبون و السعر وبشكل صحيح حتى تبقى قادرة على المنافسة. استراتيجية الساعة ليومان هو وسيلة قوية حول كيفية إنشاء والحفاظ على وضع تنافسي في اقتصاد بحركة السوق (Badal, at, al,2005:27)

ثالثاً الجانب العملي

➤ نبذة تاريخية عن الشركة العامة للمنتوجات القطنية(مصنع القطنية)

تأسس المصنع كشركة عام 1945 وكان هدفها انتاج الاقمشة القطنية البيضاء والمصبوغة من انتاج أقمشة الكنيم الخاكي لاستخدام الجيش. ثم أصبحت إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن بتاريخ 1964 وفي عام 1988 تم دمج معمل الموصل والديوانية بالشركة وفي عام 1997

وبموجب قانون الشركات العامة المرقم 22 لسنة 1997 تحولت الى شركة عامة مقرها بغداد الكاظمية وقد تنوع الانتاج بعد انضمام المعلمين ليشمل مختلف الانشطة القطنية والمحلوطة والمطبوعة وأقمشة البارزة والأقمشة العسكرية الخاكي والمرقط وأقمشة القمصان، وفي العام 2016 واستناداً الى قرار مجلس والشركات العامة التابعة للوزارة في شركة واحدة تحت تسمية (الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود) واصبحت الان تحمل اسم مصنع القطنية، الجيش وهو احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن ويعتبر اصخم مصنع من ناحية الانتاج وعدد المنتسبين وهو عازم على تحقيق قفزات في الانتاج من خلال تقديم منتجات ذات نوعية تنافس الانتاج المستورد
يتكون المصنع من عدة معامل الممثلة :

1) **معمل الغزل والنسيج في بغداد**: تأسس في عام 1945 باسم (شركة الغزل والنسيج العراقية) واصبح جزء من مصنع القطنية في عام 1987 ويقوم بإنتاج الأقمشة القطنية المختلفة والغزل

والأقمشة الخفيفة مثل الشاش والباندج وبطانة الخيم وقماش خام بغداد الذي يستخدم في مصنع المنتجات الطبية

2) **معمل المنتجات الطبية**: بدأ التشغيل الفعلي لمعمل المنتجات الطبية عام 1980 ضمن حدود مقر المصنع في الكاظمية لغرض تلبية حاجة القطر من القطن الطبي والشاش والباندج ولصقة الظهر والاشربة النسيجية وأكال أقمشة الشاش والنطاق العسكري ويوجد حالياً عقد مشاركة مع شركة فلوتيتان البريطانية وقد تم اضافة خطوط انتاجية اضافية مثل الكمامات واعطية الرأس والحذاء

3) **معمل خياطة بغداد**: بدأ التشغيل الفعلي لهذا المعمل في عام 1973 وذلك لتلبية البلد من الخيم السياحية بأنواعها وحجماها كافة وكذلك الخيم العسكرية بأنواعها ومنتجات متفرقة اخرى مثل كمامات وبدلات وقائية

4- **معمل الأيكاس البلاستيكية المنسوجة**: تأسس المعمل عام 2018 وبدأ الانتاج الفعلي في شهر تموز من عام 2019 واصبح احد معامل مصنع القطنية ويقوم بإنتاج الأيكاس البلاستيكية المنسوجة بمختلف

1- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

لجأ الباحث الى وصف الإجراءات التي أتبعها في دراستها، المتضمنة أولاً عرض نتائج الدراسة في ضوء إجابات العينة وتحليلها، وثانياً اختبار فرضيات الدراسة (الارتباط والتأثير)

أ- وصف وتشخيص الأبعاد الخاصة بالتسويق المستدام

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد التسويق المستدام وهي: (البعد الاجتماعي، البعد البيئي، والبعد الاقتصادي)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية وعرض وتحليل النتائج، وكما موضح في الجدول (4)، يتبين من خلال النتائج المتعلقة بمتغير التسويق المستدام والمبينة في الجدول (4)، ان متغير التسويق المستدام حقق اجبالاً وسطا حسابيا بلغ (3.842) اعلى من الوسط الفرضي وبمستوى تقييم جيد وهذا يدل على قوة نشئت اجابات العينة وتأكيدهم على ان التسويق المستدام موجود في المصنع المبحوث وبمستوى تقييم جيد ولترتيب الأهمية لأبعاد التسويق المستدام، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتدال على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكما هو مبين في الجدول (18) إذ يتضح أن البعد الاجتماعي جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد التسويق المستدام بوسط حسابي بلغ (3.920) وبمستوى تقييم جيد وانحراف معياري مقداره (0.637) وهذا يشير إلى أن على إدارة المصنع المبحوث بتقديم منتجات ذات منافع اجتماعية مقارنة بمنتجات المنافسين، وتتناسب منتجاته مع رغبات وتطلعات افراد المجتمع، ويلتزم المصنع بمسؤوليته الاجتماعية.

جدول (4) أبعاد متغير التسويق المستدام

ت	أبعاد متغير التسويق المستدام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	C.V معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
1	البعد الاجتماعي	3.920	0.637	أنتفح	جيد	16.247	الاول
2	البعد البيئي	3.767	0.680	أنتفح	جيد	18.061	الثاني
3	البعد الاقتصادي	3.840	0.765	أنتفح	جيد	19.918	الثالث
	التسويق المستدام	3.842	0.611	أنتفح	جيد		

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

ب- وصف وتشخيص الأبعاد الخاصة بالخيارات الاستراتيجية

سيتم عرض وتحليل النتائج التي أظهرتها الاستبانة لاستجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص أبعاد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر وهي: (الخيارات المعتمدة على السعر، خيارات التمايز، الخيارات الهجينة، خيارات التمايز المركز، واستراتيجيات الفشل)، ومن ثم إعداد جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف واعتمادها لأغراض عملية عرض وتحليل النتائج، وكما موضح في الجدول (5). يتبين من خلال النتائج المتعلقة بمتغير الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر والمبينة في الجدول (5)، ان متغير الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر حقق اجيالاً وسطاً حسابياً بلغ (3.651) ومستوى تقييم جيد، وانحراف معياري مقداره (0.611) وهذا يدل على قلة تشتت اجابات العينة وتأكيدهم على ان الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر موجوده في المصنع المبحوث ومستوى تقييم جيد. ولترتيب الأهمية لأبعاد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر، تم استعمال معامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكما هو مبين في الجدول (5) إذ يتضح أن بعد استراتيجيات الفشل جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد الخيارات الاستراتيجية وفق نموذج بورتر بوسط حسابي بلغ (3.593) ومستوى تقييم جيد وانحراف معياري مقداره (0.631)، إذ بلغ معامل الاختلاف (17.561)، إذ كانت أغلب اجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى، وهذا يشير إلى أن على إدارة المصنع المبحوث تقوم بتخفيض كمية الانتاج عندما تتعرض إلى المنافسة من قبل المنتج المستورد، وتقليل من بعض أعمالها عندما يكون مركزها التنافسي ضعيفاً، وانسحابها من أسواق معينة لافتقارها إلى تحديد خياراتها الاستراتيجية التنافسية.

جدول (5) أبعاد متغير الخيارات الاستراتيجية						
ت	أبعاد متغير الخيارات الاستراتيجية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	معامل الاختلاف
1	الخيارات المعتمدة على السعر	3.738	0.704	أفق	جيد	18.845
2	خيارات التمايز	3.651	0.758	أفق	جيد	20.770
3	الخيارات الهجينة	3.683	0.682	أفق	جيد	18.508
4	خيارات التمايز المركز	3.592	0.914	أفق	جيد	25.442
5	استراتيجيات الفشل	3.593	0.631	أفق	جيد	17.561
	الخيارات الاستراتيجية	3.651	0.611	أفق	جيد	

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

2- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

- اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين التسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية).

أ- اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية). بلغ معامل الارتباط بين البعد الاجتماعي والخيارات الاستراتيجية (0.756**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما موضح في الجدول (25)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية). مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد الاجتماعي والخيارات الاستراتيجية.

ب- اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد البيئي للتسويق المستدام مع الخيارات الاستراتيجية).

بلغ معامل الارتباط بين البعد البيئي والخيارات الاستراتيجية (**0.679**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما موضح في الجدول (25)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد البيئي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية). وهذا يشير على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد البيئي والخيارات الاستراتيجية.

ج- اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة: والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية).

بلغ معامل الارتباط بين البعد الاقتصادي والخيارات الاستراتيجية (**0.676**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما موضح في الجدول (25)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للتسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية). وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين البعد الاقتصادي والخيارات الاستراتيجية.

جدول (6) قيم الارتباط بين أبعاد التسويق المستدام و الخيارات الاستراتيجية			
المتغير المعتمد	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		أبعاد متغير التسويق المستدام
الخيارات الاستراتيجية	0.756**	قيمة الارتباط	البعد الاجتماعي
	0.000	Sig	
	0.679	قيمة الارتباط	البعد البيئي
	0.000	Sig	
	0.676	قيمة الارتباط	البعد الاقتصادي
	0.000	Sig	
	0.796	قيمة الارتباط	التسويق المستدام
	0.000	Sig	
عدد الفرضيات المقبولة النسبة المئوية	Correlation is significant at the 0.01 level (2- tailed).**		4
			%100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

3- اختبار فرضيات الأثر لمتغيرات الدراسة (باستخدام الانحدار الخطي البسيط)

يوضح الجدول (7) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق المستدام في الخيارات الاستراتيجية)، إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 0.589 + 0.797 (X)$$

على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوضح الجدول (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية)، إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط. واستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (27) لإظهار النتائج وكما يلي:
بلغت قيمة (F) المحسوبة للبعد الاجتماعي في الخيارات الاستراتيجية (157.139). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية

الفرعية الأولى والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاجتماعي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاجتماعي في الخيارات الاستراتيجية في المصنع المبحوث، أي ان للبعد الاجتماعي علاقة قوية تحدد نوع الخيار، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.571) يتضح بان البعد الاجتماعي يُفسر ما نسبته (57%) من المتغيرات التي تطرأ على الخيارات الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي للبعد الاجتماعي (12.536) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للبعد الاجتماعي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.726) بان زيادة البعد الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الخيارات الاستراتيجية بنسبة (72%). كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.807)، بمعنى عندما يكون البعد الاجتماعي مساوياً للصفر فان الخيارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية)، إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط. واستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (27) لإظهار النتائج وكما يلي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للبعد البيئي في الخيارات الاستراتيجية (100.708). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد البيئي في تحديد الخيارات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد البيئي في الخيارات الاستراتيجية في المصنع المبحوث. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.460) يتضح بان البعد البيئي يُفسر ما نسبته (46%) من المتغيرات التي تطرأ على الخيارات الاستراتيجية. إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي للبعد البيئي (10.035) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للبعد البيئي. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.610) بان زيادة البعد البيئي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الخيارات الاستراتيجية بنسبة (61%). كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.354)، بمعنى عندما يكون البعد البيئي مساوياً للصفر فان الخيارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول (27) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للتسويق المستدام في تحديد الخيارات الاستراتيجية)، إذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط. واستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (27) لإظهار النتائج وكما يلي:

سجلت قيمة (F) المحسوبة للبعد الاقتصادي في الخيارات الاستراتيجية (99.105). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي في تحديد الخيارات الاستراتيجية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا ما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للبعد الاقتصادي في الخيارات الاستراتيجية في المصنع المبحوث. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.456) يتضح بان البعد الاقتصادي يُفسر ما نسبته (45%) من المتغيرات التي تطرأ على الخيارات الاستراتيجية. إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي للبعد الاقتصادي (9.955) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي للبعد الاقتصادي، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.540) بان زيادة البعد الاقتصادي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الخيارات الاستراتيجية بنسبة (54%). كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.577)، بمعنى عندما يكون البعد الاقتصادي مساوياً للصفر فان الخيارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة. بلغت قيمة (F) المحسوبة للتسويق المستدام في الخيارات الاستراتيجية (204.567). وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق المستدام في الخيارات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق المستدام في الخيارات الاستراتيجية في المصنع

المبحوث. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.634) يتضح بان التسويق المستدام يُفسر ما نسبته (63%) من المتغيرات التي تطرأ على الخيارات الاستراتيجية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير التسويق المستدام (14.303) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير التسويق المستدام، إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.797) بان زيادة تأثير التسويق المستدام بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التأثير على الخيارات الاستراتيجية بنسبة (79%). كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.589)، بمعنى عندما يكون التسويق المستدام مساوياً للصفر فان الخيارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (7) تحليل أبعاد التسويق المستدام في الخيارات الاستراتيجية

أبعاد متغير التسويق المستدام	المتغير المعتمد	قيمة الحد الثابت (α)	قيمة معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (t) المحسوبة	Sig	الدلالة
البعد الاجتماعي	الخيارات الاستراتيجية	0.807	0.726	0.571	157.139	12.536	0.000	معنوي
البعد البيئي		1.354	0.610	0.460	100.708	10.035	0.000	معنوي
البعد الاقتصادي		1.577	0.540	0.456	99.105	9.955	0.000	معنوي
التسويق المستدام		0.589	0.797	0.634	204.567	14.303	0.000	معنوي
قيمة (F) الجدولية = 3.94								
قيمة (t) الجدولية = 1.660								
حجم العينة = 120								

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

بلغت قيمة (F) المحسوبة للتسويق المستدام في الخيارات الاستراتيجية (204.567). وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.03) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً على هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتسويق المستدام في الخيارات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق المستدام في الخيارات الاستراتيجية في المصنع المبحوث. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.634) يتضح بان التسويق المستدام يُفسر ما نسبته (63%) من المتغيرات التي تطرأ على الخيارات الاستراتيجية، وبلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير التسويق المستدام (14.303) وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية البالغة (1.660) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير التسويق المستدام، إذ يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.797) بان زيادة تأثير التسويق المستدام بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التأثير على الخيارات الاستراتيجية بنسبة (79%). كما وبلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.589)، بمعنى عندما يكون التسويق المستدام مساوياً للصفر فان الخيارات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات :-

1) ان تبني التسويق المستدام من قبل إدارة المصنع المبحوث وأصحاب الشأن بالتسويق المستدام سيوجع المصنع المبحوث على تحديد الخيارات الاستراتيجية بصورة مناسبة وهذا يدل على ان لأبعاد التسويق المستدام تأثير فاعل وجوهري في الخيارات

- الاستراتيجية وهذا يثبت وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية ما بين التسويق المستدام والخيارات الاستراتيجية وبمستوى قوي
- (2) تقتصر النسبة الاعلى من مبيعات المصنع على القطاع العام من خلال ابرام العقود مع وزارات الدولة منها وزارة الصحة والدفاع والداخلية ووزارة التجارة ووزارة الهجرة والمهجرين وهذه مكفولة بالقانون وتعتقد الباحثة ان المصنع غير قادر على بيع منتجاته بعدم وجود قانون يجبر القطاع العام على الشراء من مصانع القطاع العام.
- (3) من خلال الاطلاع على طبيعة مخلفات التصنيع وجد الباحث ان هذه المخلفات يمكن اعادة تدويرها والاستفادة منها
- (4) لم تعمل الحكومة العراقية على تفعيل قانون حماية المنتج بعد احداث 2003 والدليل على ذلك تحول الشركة من الشركة العامة للمنتجات القطنية الى مصنع القطنية مما ادى الى انخفاض اسهم المصنع وابرام المصنع عقد مشاركة مع المستثمر الاجنبي بنسبة 88% واسهم المصنع بنسبة 12% مما ادى الى انخفاض نسبة مساهمة الدولة وحمايتها الحكومية في اسهم المصنع
- (5) قلة الدعم الحكومي وعدم وجود التسهيلات من قبل الحكومة، منها الحصول على المواد الاولية اللازمة لعمل المصنع وارتفاع تكاليفها، مما تسبب في توجه المصنع إلى المهجرين في الخارج الأمر الذي أضعف المركز التنافسي للمصنع لخضوعه لمساومات الموردن مما اثر على سعر المنتج بشكل نهائي

ب- التوصيات :-

- (1) الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي المستدام من خلال وضع اسعار تنافسية مقارنة لأسعار المنتجات المطروحة في السوق ومع اضافة كلف الانشطة المستدامة لسعر المنتج، والاهتمام بالوسائل الترويجية مثل الدعاية والاعلان والاهتمام بالتغليف والتعبئة واستخدام العلب والاكياس الجذابة والتي تؤثر على قرار شراء الزبون وتوفير قنوات التوزيع ذات كفاءة لكي تتمكن توصيل المنتج في الوقت والمكان المناسب ولكي تتمكن من تغطية السوق بأكمله للقطاع العام والخاص
- (2) ضرورة تعزيز البعد الاجتماعي للمصنع وذلك من خلال زيادة الاهتمام بتقديم منتجات لها تأثير اقل على البيئة وتوفير خدمات اجتماعية للزبائن ، بالإضافة إلى تفعيل الدور الاجتماعي الخارجي وذلك من خلال توفير المشاركة في البرامج التطوعية وان هذه الانشطة ستعزز من صورة المصنع أمام المجتمع.
- (3) العمل على اعادة تأهيل المعامل المتوقفة عن العمل منها معمل نسيج بغداد والذي يعتبر نواه المصنع ويشكل نسبة عالية من انتاج المصنع واعادة تأهيل معمل عانة المتوقف عن العمل واطراف خطوط انتاجية جديدة
- (4) ضرورة قيام ادارة المصنع بأبرام العقود وعقد الصفقات مع القطاع الخاص والمذاخر الخاصة وتجهيزهم بالمنتجات القطنية وبأسعار تنافسية فضلاً عن تجهيزهم حصراً بمنتجات المصنع ، والنظر بجدية إلى أن التعامل مع القطاع الخاص يجعل المصنع يجني أرباحاً أكثر ويحقق وصول اعلى للزبائن

المصادر :-

اولاً: المصادر العربية

- *حكيم بن جروة ، إمكانية تطبيق أبعاد التسويق المستدام على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة استكشافية – الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- جامعة الشهيد مُجَدَّ الحضر الوادي – الجزائر 6-7 ديسمبر 2017 –
- البكري ، ثامر ، الصقال ، احمد ، (2014)، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار مجد للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن.
- بلسم ،سعد اسماعيل ،(2018)،"ادارة سلسلة التجهيز الخضراء وتأثيرها في التسويق المستدام (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية /الوزيرية)،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية
- جرادات ، ناصر ، ابو الحمام ،عزام ، (2014)،"المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للمنظمات"، اثناء للنشر- والتوزيع ،الاردن. مكتبة الجامعة ،الشارقة

- رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش، (2008)، "الادارة الاستراتيجية:مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر- والتوزيع عمان، الاردن
- سهاد برقي كامل، (2013)، "أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق)"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء
- عبد الظاهر، منار محمد، وحسن، سو ازن بكري، وعبد الحميد، محمد سليمان، (2017)، "التسويق المستدام للمحميات الطبيعية في مصر: الفر والتحديات"، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد الحادي عشر، العدد (1/1) مارس 2017
- عبد المنعم، محمد، (2016)، "دور التسويق البيئي في تعزيز السياحة العلاجية بالقطاع الصحي بالملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، جامعة المجمعة.
- عبد حسين، عادل عباس، (2005)، "تأثير الخيار الاستراتيجي على الهيكل التنظيمي في قطاع الصناعات النسيجية بالعراق" رسالة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء .
- الغالي، طاهر منصور، و ادريس، وائل صبحي، (2007)، "الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر- والتوزيع "عمان، الاردن
- مريم، بن الشيخ، (2018)، "دور التسويق المستدام في تحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ واهداف التنمية المستدامة:دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة سطيف.
- ياسين، سعد غالب، (2010)، "الادارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

ثانياً: المصادر الاجنبية

- Katrandjiev, H. (2016). Ecological marketing, green marketing, sustainable marketing: synonyms Or An evolution Of ideas. *Economic Alternatives*, 1(7), 71-82.
- Chaudhry, K., & Sarin, A. B. (2014). sustainable marketing: a proven way forward.
- * Chaudhry, K., & Sarin, A. B. (2014). sustainable marketing: a proven way forward..
- * Lučić, A. (2020). Measuring Sustainable Marketing Orientation—Scale Development Process. *Sustainability*, 12(5), 1734.
- * Reutlinger, J. (2012). Sustainable marketing: The importance of being a sustainable business.
- Rosli, M. M. (2012). Competitive strategy of Malaysian small and medium enterprises: an exploratory investigation. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(1), 93-105.
- Belz, F. M., & Karstens, B. (2005). Strategic and instrumental sustainability marketing in the Western European food processing industry: Conceptual framework and hypothesis. In *Proceedings of the Corporate Responsibility Research Conference* (pp. 6-7).
- Noo-urai, N., & Jaroenwisani, K. (2017). The sustainability marketing mix for Thai senior tourism. *International Journal of Social Sciences and Management*, 4(2), 80-89.

- Massey, R., Badal, V., Ball, M., Flower, M., Fulcher, G., Haria, S., ... & Winter, R. (2005). The application of strategic models to non-life insurance markets. In *32nd Annual GIRO Convention, Imperial Hotel, Blackpool*.
- Belz, F. M., & Karstens, B. (2005). Strategic and instrumental sustainability marketing in the Western European food processing industry: Conceptual framework and hypothesis. In *Proceedings of the Corporate Responsibility Research Conference* (pp. 6-7).
- 11Bhaskar, H. L. (2013). Green marketing: a tool for sustainable development. *Available at SSRN 2739324*.
- Praude, V., & Bormane, S. (2013). sustainable marketing—prospects and challenges under present economy. *Regional Formation & Development Studies*, (11).
- Čertanec, Ana,(2019),"the connection between corporate soialresponsibility and corporate for humanrights Danube :law , Economics and Social Issues Review, 10 (2), 103–127 DOI: 10.2478/danb-2019-0006
- Dostaler, I., & Flouris, T. (2006). Stuck in the middle revisited: The case of the airline industry. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 15(2), 6.
- - Hornbuckle, J. W., Christen, E. W., & Faulkner, R. D. (2007). Evaluating a multi-level subsurface drainage system for improved drainage water quality. *Agricultural water management*, 89(3), 208-216.
- Geyarathmm,(2008)," Strategic Management", Glfimalaya Gpublishing Glfouse, University Coimbatore -Tamilnadu ,Bharathiar
- 18Hussain, Salman,(1999),"the ethics of going green :the corporate social responsibility debate ", Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. 8, 203–210, Scottish Agricultural College, UK
- 19Jonker, J., Stark, W., & Tewes, S. (2010). *Corporate social responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar*. Springer-Verlag.
- Kotler, P. (2018). Philip Kotler: some of my adventures in marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*.
- 21Kunc, M. (2018). *Strategic analytics: integrating management science and strategy*. John Wiley & Sons.
- O'Mahen, H. A., Woodford, J., McGinley, J., Warren, F. C., Richards, D. A., Lynch, T. R., & Taylor, R. S. (2013). Internet-based behavioral activation—Treatment for postnatal depression (Netmums): A randomized controlled trial. *Journal of affective disorders*, 150(3), 814-822.
- - Mahmoud, T. O. (2019). Green Marketing: A Marketing Mix concept. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 4(1), 20-26.
- - Morden, T. (2016). *Principles of strategic management*. Routledge.
- -nanda Lokhande, Murlidhar,(2013)," Social Marketing "Article in Indian Journal of Marketing,P.16.
- O'Sullivan, K. (2012). Strategic Options-Approaches to Sustainable Competitive Advantage.

- Popescu, R. I., Corbos, R. A., Comănescu, M., & Bunea, O. I. (2017). ecological marketing-strategic option for business development in BUCHAREST. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(2).

Published by Ashgate Publishing Limited, Printed and bound in Great Britain by MPG Books Ltd,

- Punnoose, D. (2009). *The role of business in sustainable development: a study of corporate social responsibility and the Australian mining sector* (Doctoral dissertation, University of Tasmania).
- Thrassou, A., Vrontis, D., & Bresciani, S. (2014). Strategic reflexivity in the hotel industry—a value-based analysis. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 10(1-2), 352-371.
- Rao, Subba, (2016), "Business Policy and Strategic Management: Text and Cases", Mrs. Meena Pandey for Himalaya Publishing House Pvt. Ltd., "Ramdoot", Dr. Bhalerao Marg, Girgaon.
- Schmidt-Riediger, B. (2008). *Sustainability Marketing in the German Food Processing Industry* (Doctoral dissertation, Technische Universität München).
- Sadler, Philip, (2003), "Strategic Management", 2 th. ed , British Library Cataloguing in Publication.
- Shakhshir, G. (2016). Packaging role in brand positioning and communication strategy in the fast moving consumer goods market in Romania. *Convergent Discourses. Exploring the Contexts of Communication*, 350-360.
- Gamble, J., Thompson Jr, A., & Peteraf, M. (2019). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*, 6e.
- Lo, C. Y., & Lai, W. H. (2020). An Investigation of Corporate Social Responsibility in the High-tech Industry. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(2), 46-62.
- ynte, K. van dam & Paul A.C Apeldoorn , (2008), "sustainable marketing__", P.-

Summary The main direction of the study was to demonstrate the impact of sustainable marketing in determining strategic options according to porter model, as the topic of sustainable marketing is relatively modern and its impact on achieving the competitive advantages of organizations, the study was applied in the General Company for textile and leather industry (cotton factory) in Baghdad province The researcher touched through field visits that the research organization (cotton factory) found that it suffers from problems due to marketing and recreational methods and lacks competition in light of global competition and the opening of borders led to many challenges and difficulties facing Iraqi organizations, and the importance of the study lies in providing an information base for individuals interested in studying and the senior departments of the research factory that may contribute to the development of the future reality of the organization Which iraqi organizations can benefit from to achieve sustainable competitive advantage by choosing the best competitive strategic options, and identifying the most important factors that help to achieve this, and sought to give a clear vision of the competitive strategic options pursued by the research factory and the statement of the most successful strategic option, the study relied on three key variables of the first variable sustainable marketing (social dimension, environmental dimension, economic dimension) , The dependent variable was represented in the strategic options according to porter model represented in five dimensions (price-based options, differentiation options, concentrated differentiation options, hybrid options, failure strategies) and the researcher relied on the descriptive analytical approach in completing this research, The questionnaire form was used as a tool for collecting data and information, which included 48 paragraphs to test hypotheses, as well as field views and personal interviews with senior leaders, their aides and department heads. The researcher relied on the random sample (intent) which reached (126) researches, which included the upper and middle levels and underwent the resolution of several tests with the aim of testing the stability and sincerity of the measurements and the appropriate statistical analysis was selected for this included (virtual honesty, stability of the study tool, honesty of the scale, natural distribution test, exploratory general analysis, confirmed general analysis, as well as statistical analysis of relationships and impact between variables), A number of key and sub-hypotheses relating to the correlation and impact relationship were tested using the statistical program (SPSS, v.25), v.25, AMOS, and for the purpose of reaching the results achieving the objectives of the study, a number of key hypotheses were formulated tested through a range of statistical methods including (repetitions, computational medium, standard deviation, variation factor). And many statistical inference tools, including pearson link coefficient, and the multiple linear regression link factor in stepwise way and the study reached a set of conclusions, the most important of which was limited to the highest percentage of factory sales to the public sector through the conclusion of contracts with the ministries of state including the Ministry of Health, Defense and Interior, the Ministry of Commerce and the Ministry of Immigration and Displaced Persons The study found that the plant relies on failure strategies because of its reliance on old routine methods and does not keep pace with global changes.