الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا لإدارة الأعمال –تلمسان–

مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

التخصص: تسويق

بعنوان:

اهمية التسويق الاستراتيجي في ظل بيئة تنافسية

دراسة حالة مؤسسة موبليس –فرع تلمسان–

من إعداد الطالب: بن أحمد شمس الدين **تحت إشراف الأستاذة: موساوي رفيقة**

المناقشة بتاريخ:28/06/2022

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الصفة
سلهامي سامية	دكتوراه	رئيسا (ة)
موساوي رفيقة	دكتوراه	مشرف(ة)
بالباشير وفاء	دكتوراه	ممتحن(ة)

السنة الجامعية 2022/2021

الإهداء

أهدي هذا العمل الى من قال فيهما الله عز وجل " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ..." الإسراء (42)

إلى من سهرت عليا الليالي وأنفقت عليا النفيس والغالي أمي الحبيبة وإلى أبي العزيز أطال الله في عمرهما

إلى سندي في هذه الدنيا أخواتي وإخوتي

إلى كل الأهل والأصدقاء والزملاء

إلى كل من ربطتني بهم صلة الصداقة والمحبة والمودة الى كل هؤلاء

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم
أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير الى
الدكتورة " موساوي رفيقة"التي أشرفت على توجيه مسار هذه المذكرة
وعلى ما قدمته من جهد ووقت وتوجيهات قيمة ومساعدة مخلصة كان
لها الفضل في صقل هذا العمل فلها مني كل التقدير والاحترام
وان يجازيها الله عني وعن كل طلبة العلم
أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة فلهم مني
جزيل الشكر والعرفان

فهرس المحتويات

مقدمة.....أ-د

الفصل الأول : التسويق الاستراتيجي

تمهيد.....2

المبحث الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي 3

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي.....3

المطلب الثاني : اهمية التسويق الاستراتيجي.....4

المطلب الثالث: عناصر التسويق الاستراتيجي.....5

المبحث الثاني: استراتيجية التسويق و ادوات تحليلها.....9

المطلب الاول : تعريف استراتيجية التسويق.....9

المطلب الثاني : خطوات إستراتيجية التسويق.....10

المطلب الثالث :أدوات تحليل الاستراتيجية التسويقية.....17

المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي للتسويق 25

المطلب الأول : مفهوم ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....25

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....27

المطلب الثالث : مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق 28

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

تمهيد.....32

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للمؤسسة.....33

المطلب الأول: الميزة التنافسية للمؤسسة مفهومها ومعايير الحكم على جودتها.....33

المطلب الثاني : أنواع و عناصر الميزة التنافسية 36

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية 39
المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية..... 42
المطلب الأول :أهداف وأهمية خلق وامتلاك الميزة التنافسية :..... 42
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية..... 43
المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية 45
المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية..... 50
المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التنافسية 50
المطلب الثاني : الاستراتيجية العامة للتنافس كاساس لتحقيق الميزة..... 53
المطلب الثالث: اهداف الاستراتيجية التنافسية و انواعها 53

الفصل الثالث :واقع التسويق الاستراتيجي في مؤسسة موبليس و علاقته بالميزة التنافسية دراسة –مديرية تلمسان–

تمهيد.....59
المبحث الاول : تقديم مؤسسة موبليس..... 60
المطلب الأول : التعريف بمؤسسةMOBILIS 60
المطلب الثاني : اهداف مؤسسة موبليس 61
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس..... 62
المبحث الثاني : منهجية الدراسة..... 64
المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة..... 64
المطلب الثاني : أدوات الدراسة 65
المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية..... 67
المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الإستبانة..... 68

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة..... 68
المطلب الثاني : عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول أسئلة الإستبانة حسب محاور الدراسة 74
المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة الميدانية 78
خاتمة 83
قائمة المراجع..... 86
قائمة الملاحق..... 90
الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	متضمنات عناصر القوة و الضعف في المنظمة	18
2	متضمنات عناصر الفرص و التهديدات في المنضمة	19
3	الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة	64
4	جدول التوزيع لسلم ليكارت	66
5	معامل ثبات أداة الدراسة	67
6	اختبار التوزيع الطبيعي	67
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
8	توزيع أفراد العينة حسب العمر	70
9	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
10	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	73
11	مكانة التسويق الاستراتيجي	74
12	اهمية الميزة التنافسية	75
13	اختبار T-Test للفرضية الأولى	79
14	نتائج اختبار الفرضية الثانية	80

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي	6
2	مثلث التسويق الاستراتيجي	7
3	مفتاح صياغة استراتيجية التسويق	8
4	خطوات استراتيجية التسويق	11
5	التنظيم التسويقي ضمن هيكلة المنظمة	14
6	العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية	19
7	الاستراتيجيات المعتمدة من تحليل مصفوفة SWOT	20
8	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	22
9	دورة حياة الميزة التنافسية	43
10	أجزاء توقيت فترة التسليم	48
11	العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس	49
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس	63
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	69
14	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	70
15	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
16	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	73

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
1	الاستبيان
2	معامل ثبات أداة الدراسة
3	اختبار التوزيع الطبيعي
4	عرض و تحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
5	عرض و تحليل اجابات افراد العينة حول أسئلة الاستانة حسب محاور الدراسة
6	اختبار الفرضية الأولى
7	اختبار الفرضية الثانية

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

بسبب التطور الهائل للمؤسسات، ودرجة المنافسة العالية وانفتاح السوق العالمي ، أصبح تطور التسويق من المفاهيم الحديثة إلى التسويق الاستراتيجي ، وتدفق السلع والخدمات في اقتصاد معلوم يتميز بالسرعة والسهولة ضرورة لجميع الأسواق العالمية ، الوكالة الجزائرية بحاجة إلى منافسة شديدة تؤثر على حصتها التسويقية وتحد من توسعها وتطورها ، وبشكل عام المنافسة في تخطيط وتنفيذ التسويق الاستراتيجي. كما أنه يضع المنظمة في صحوة دائمة، والتركيز على المنافسين ، والتركيز على المستهلكين ، والبحث المستمر عن حصة في السوق ، والابتكارات الجديدة أو تقديم منتجات محسنة ، والتركيز باستمرار على الجودة ، وبالتالي فإن بقاء المؤسسات يعتمد على هذه الاستراتيجيات. التي يكسبونها قوة تنافسية، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التمتع بميزة تنافسية في منتجاتهم تميزهم عن منافسيهم. لذلك ، يجب أن يكون لديها قاعدة تسويقية متطورة للغاية للتكيف مع هيكل التميز الدولي المتغير بسرعة. في هذه الحالة ، لم يعد التطبيق التسويقي للوكالات الجزائرية خيارًا ، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان وجودها في السوق .

وفي بحثنا هذا سنحاول معرفة أهمية التسويق الاستراتيجي للمؤسسة في ظل البيئة التنافسية والإشكالية المطروحة هي:

ماهية أهمية التسويق الاستراتيجي للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية؟

ومن الإشكالية العامة يمكن طرح الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- ✓ ما مفهوم التسويق الاستراتيجي وعلى ما يشتمل؟
- ✓ ما مفهوم الميزة التنافسية والإستراتيجية التنافسية؟
- ✓ كيف يمكن لمؤسسة موبليس من اكتساب ميزة تنافسية؟

الفرضيات:

تتركز الدراسة على فرضيات يجب دراستها ، ونحن قد اخترنا فرضيتين أساسيتين هما كالتالي :

- ✓ الفرضية الأولى : يحظى التسويق الاستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبليس ؛
- ✓ أما الفرضية الثانية : يساهم التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبليس .

اهمية الدراسة :

ترجع معالجة هذا الموضوع والتعامل معه واختياره إلى حقيقة أنه اكتسب أهمية كبيرة، من خلال الطرق التالية:

- ✓ جذب انتباه الباحثين إلى الدراسة بعمق أكبر من خلال التركيز على الجوانب التي لم تأخذ حقها من الاهتمام حتى الآن ، خاصةً عندما يتعلق الأمر بالتسويق الاستراتيجي.

- ✓ تكمن أهمية هذا البحث أيضًا في تحليل مفاهيم التسويق الاستراتيجي وتقديمها بصيغة مبسطة وسهلة الفهم يمكن للجميع فهمها.
- ✓ تعد الميزة التنافسية من الأساسيات اللتي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد نقاط قوتها و ضعفها و كيفية استغلال الفرص المتاحة مع تجنب التهديدات اللتي قد تواجهها .

أهداف ودواعي اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع بمفرده والتي نلخصها فيما يلي:

- ✓ تطوير معرفتنا وتوسيعها.
- ✓ أهمية التسويق الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ محاولة التعرف أكثر على العناصر الأساسية للتسويق الاستراتيجي.

أهداف الدراسة :

و تتمثل فيما يلي :

- ✓ تعميق الفهم لكل من التسويق الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، و ذلك بتقديم الإطار المفاهيمي لكل من المتغيرين؛
- ✓ التأكد من اهمية ومكانة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة موبليس ؛
- ✓ معرفة مدى اهتمام مؤسسة موبليس بالتسويق الاستراتيجي .

منهج الدراسة :

من اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري عن طريق عرض أساسيات حول التسويق الاستراتيجي إضافة الى إسهامات التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، و تماشيا مع هذا النموذج تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب البحث الأكاديمي من خلال الاعتماد على المراجع ذات الصلة بالموضوع مثل الكتب و الرسائل الجامعية .

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي اعتمادا على الاستبيان الموزع على أفراد عمال مؤسسة موبليس للوصول الى أهم النتائج .

الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع الهامة نظرا لأهميته ، فلقد تطرقت إليه العديد من الدراسات و اللتي اخترنا منها :

1. التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه (منشورة) ، من إعداد الطالب خالد خالفي، قسم العلوم التجارية ، في فيفري 2014 بجامعة الجزائر 3، حيث هدفت هذه الدراسة الى إظهار اهمية التسويق الاستراتيجي في المؤسسة و دوره في تحقيق اهدافها ، و زيادة النمو ، و كذلك الى ضرورة اكتساب الميزة التنافسية ، كما توصلت الى ان التسويق الاستراتيجي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بنسب متفاوتة و ذلك من خلال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية.

كيف يؤثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

2. الإستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء ، رسالة ماجستير (منشورة) ، من إعداد الطالبة / شيقارة هجيرة ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تحليل البيئة التنافسية وتحديد الإستراتيجية التنافسية وبالتالي تحقيق أحسن أداء والتعرف على العوامل التي تسمح باستمرارية الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، كما توصلت الدراسة أن كل من الجودة و الإبداع التكنولوجي واليقظة التنافسية يساعد المؤسسة في أن تتقدم على منافسيها ، وبذلك تعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء واستمرارية الأداء التنافسي .

3. الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، رسالة ماجستير (منشورة) ، من إعداد الطالب / حجاج عبد الرؤوف ، قسم علوم التسيير ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة ، 2007 ، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية كما توصلت إلى أنه لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما يتعدى الأمر إلى ضرورة الإستغلال الأمثل لمواردها التي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية .

4. **التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر،** من اعداد الطالبة سامية لحول 2007 –2008. درست الباحثة في هذا الموضوع إشكالية ما هو دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي ؟ ، وقد تم إجراء الدراسة على مجمع صيدال ومن بين النتائج التي توصلت إليها الباحثة انه من اجل إيجاد حل لضعف لتنافسية مجمع صيدال تم اقتراح التسويق كأسلوب لمعالجة هذه الإشكالية ، من خلال دوره في بناء المزايا التنافسية وعبر عملية تحديد مثلث التسويق الاستراتيجي لمجمع صيدال من خلال ، تحديد مجال العمل ، مجال السوق ، ومجال التنافس ، تبين أن المزايا التنافسية في سوق الدواء الجزائري يتم البحث عنها منذ مرحلة تحديد أسس التجزئة السوقية ، الأجزاء السوقية التي تعتبر فرص تسويقية يمكن لصيدال اقتناصها وخدمتها

5. الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة الموصل–العراق من اعداد الطالب درمان سليمان صادق 2007 ،وقد أجرى الباحث دراسته على أربعة مؤسسات في مدينة الموصل وتم توزيع استمارة استبيان على المديرين و رؤساء الأقسام في هذه المؤسسات و تم استعمال الأساليب الإحصائية من اجل معالجة البيانات المستمدة من الاستبيان و تم التوصل إلى نتائج أهمها : هناك تباين بين

المؤسسات المبحوثة في تبني الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية تبعا لتباين المعرفة السوقية المستخدمة ، و طبيعة و حجم عمل المؤسسات المبحوثة .

هيكل الدراسة :

لقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول ، حيث شمل الجانب النظري فصلين ، والجانب التطبيقي فصل واحد، و نوضح ذلك كما يلي :

الفصل الأول : و يتمثل في الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي حيث تضمن في المبحث الأول ماهية التسويق الاستراتيجي ،و المبحث الثاني استراتيجية التسويق و أدوات تحليلها ، أما في المبحث الثالث فقد تضمن التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني : و يتمثل في الإطار النظري للميزة التنافسية ، حيث تضمن في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ، و في المبحث الثاني تضمن محددات و أبعاد الميزة التنافسية، أما في المبحث الثالث فقد تضمن الإستراتيجية التنافسية .

الفصل الثالث : و يتمثل في الإطار التطبيقي ، و تمثل في دراسة حالة مؤسسة موبليس ،حيث تضمن المبحث الاول التعريف بمؤسسة موبليس ، و تضمن في المبحث الثاني منهجية الدراسة ،اما المبحث الثالث فتضمن عرض و تحليل نتائج عينة الدراسة .

صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات خلال إعداد هذه الدراسة و منها :

- ✓ نقص المراجع و الكتب
- ✓ نقص المجلات على الانترنت الخاصة بهذا الموضوع
- ✓ صعوبة الحصول على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الفصل الأول:

استراتيجية التسويق

مقدمة:

أصبحت النشاطات التسويقية بأكملها في حالة تغير مستمر ، واستخدام التسويق الاستراتيجي أصبح أكثر منطقية من أي وقت مضى ، إلا أن كل عمل وسوق له خصائص معينة ، ويحتاج المسوقون الموهوبون إلى فهم آليات التفكير الجديدة التي تناسب العديد من الأسواق المختلفة ، ومراعاة خصائصها المختلفة ، وعوامل النجاح الإستراتيجية وتأثيراتها. تلعب إدارة التسويق في كل موقف دور هام في مواجهة مشاكل التسويق وإيجاد الحلول والاعتراف بالدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في مساعدة الشركة على النمو إلى أعلى مستوى ، حيث تقع على عاتق التسويق مسؤولية تحقيق النمو في عوائد الأرباح. يجب على التسويق الاستراتيجي تحديد وصياغة الاستراتيجيات لتحقيق التميز في المؤسسة والسيطرة على السوق المستهدف ، و المهام الواجبة في الأنشطة التسويقية.

من خلال هذا الفصل سنحاول فهم المزيد عن التسويق الاستراتيجي ، و ذلك عن طريق ثلاث مباحث أساسية:

المبحث الأول: تعاملنا مع ما هية التسويق الاستراتيجي.

أما المبحث الثاني فنحن نركز على إستراتيجية التسويق و أدوات تحليلها

أما المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

المبحث الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي .

إن التسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل عوامل البيئة الصعبة التي مرت بها المنظمات عالميا (وخاصة في بداية السبعينات من القرن العشرين) حيث كان إلزاما على إدارات تلك المنظمات القيام بتطوير خطط واستراتيجيات من أجل السيطرة أكثر على الموارد والاهتمام بالحصة السوقية للمنظمة. وفي الواقع هناك لبس في فهم التسويق الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق حيث تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول وهذا ما نسعى لتوضيحه خلال هذا الفصل.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي.

مما تقدم يتضح بأن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص إلى المدى البعيد من خلال دراسة السوق ، الزبون ، المنافسة ، وكذلك البيئة المحيطة . لذا فإن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة شمولية لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد ، وانقيادا لذلك تقوم إدارة التسويق بتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط الإستراتيجية التسويقية اللازمة للوصول لتحقيق هذه النظرة الشمولية . وكخلاصة لما سبق يمكن القول بأن استراتيجيات التسويق هي ترجمة فعلية وعملية لمفهوم التسويق الإستراتيجي.

تعريف التسويق الاستراتيجي:

ان للتسويق الاستراتيجي تعاريف كثيرة و متعددة يمكن أن نوجزها فيما يلي :

أولا إن التسويق الإستراتيجي هو فلسفة ، وتركيز واتجاه ، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية ، إضافة أنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمؤسسة [1].

كما يمكن تعريفه بأنه يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات العملاء المحتملين ، موقع السوق ، وإستراتيجيات المنافسين ، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة الخدمية من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق . [2]

كما يعتبر التسويق الإستراتيجي هو التوجه للعميل ، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع الخدمة ، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل وتحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة ، لأن العميل يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة التسويقية نحو الابتكار والتفكير المبدع . وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي .[3]

و بعدما تطرقنا الى هذه التعاريف يمكننا استنتاج ان:

- التسويق الإستراتيجي فلسفة ترتكز على إيجاد الفرص التسويقية؛

[1] محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 14 .
[2] محمد جاسم الصميعدي ، ردينة عثمان ،نفس المرجع السابق،ص16 .
[3] إسماعيل السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 39

- التسويق الإستراتيجي هو التوجه للعميل وتعزيز حاجاته وتلبيتها ؛
- التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسة الخدمية على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه .

المطلب الثاني : اهمية التسويق الاستراتيجي :

لقد بينت دراسات عديدة أن المنظمات التي تعتمد على التسويق الاستراتيجي قد حققت فرصا أكبر للنجاح كما أوضحت الدراسة المتعددة من قبل Thune و house والتي تضمنت المقارنة لأداء مؤسسات أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو على الاستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها إلى مجموعتين الأول تعتمد على التسويق الاستراتيجي ، والأخرى لا تمارسه ، حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضا تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التسويق الاستراتيجي .[4]

كما بينت دراسة لعدد من الباحثين في معهد علم التسويق ان التسويق الاستراتيجي قد قدم المساعدة الفعالة لزيادة أرباح المنظمات إضافة إلى دراسات عديدة منها دراسة EstlacksEc Donald وherold و Ansoft Guthو kragerl malik اكدت ان المنظمات التي تطبق التسويق الاستراتيجي قد تقدمت بشكل كبير على المنظمات اللتي لا تهتم بهذا النشاط[5]

يمكن إيضاح اهمية التسويق الاستراتيجي من خلال النقاط التالية :[6]

- ✓ تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا ؛
- ✓ المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين ؛
- ✓ تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة المستقبل؛
- ✓ التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية الى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة ؛
- ✓ تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ قرارات المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .
- ✓ تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المتعلقة باتجاهات المنظمة ؛
- ✓ تمكن الإستراتيجية متخذي القرار تحقيق الاتصال الكفء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كفاية لفعاليات للمنظمة؛
- ✓ توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- ✓ القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة ؛

---

[4] Baker.metal(EDT ¨(Marketing Theory and practice¨ Macmillan Education LTD, 2ed London, 1993.
[5] Markin ,Marketing strategy and management, lohn wiley and sons , 2ed New York, 1982.

[6] محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الاردن ،عمان،ص-ص: 34 -35

- ✓ تساعد في التفكير بعيد الأمد ؛
- ✓ الاقتصاد في استخدام الموارد لان الموارد تستخدم للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف ؛
- ✓ أهداف إستراتيجية التسويق تكون واضحة ودقيقة ومدروسة وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالصحيح.

المطلب الثالث: عناصر التسويق الاستراتيجي:

يعتبر التسويق الإستراتيجي نمط متكامل للقرارات التي تجدد خيارات واختيارات المنظمة الحاسمة والتي تتعلق بالمنتجات ، الأسواق ، الأنشطة التسويقية ، المصادر التسويقية في الابتكار والإبداع ، الاتصال وتسليم القيمة للزبائن في التبادلات الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يمكن المنظمة من انجاز الأهداف المحددة .

أ) تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي يمثل التوجه العام للنشاط التسويقي نحو أهداف هذا النشاط ، و إن أساس هذا التوجه النظرة إلى الزبون من خلال تسليم أعلى قيمة له ، بيئة الأعمال ، المنافسة . وللوصول إلى هذه النظرة لابد من عملية بحث عن الزبائن–السوق بهدف تحديد احتياجات هذا السوق، ونوع الرسالة التي يمكن أن تجذب الأفراد فيه وبالتالي اتخاذ القرار اللازم لدخوله وكيفية التعامل مع المنافسة، وإن مثل هذه العملية تتضمن تحليل:

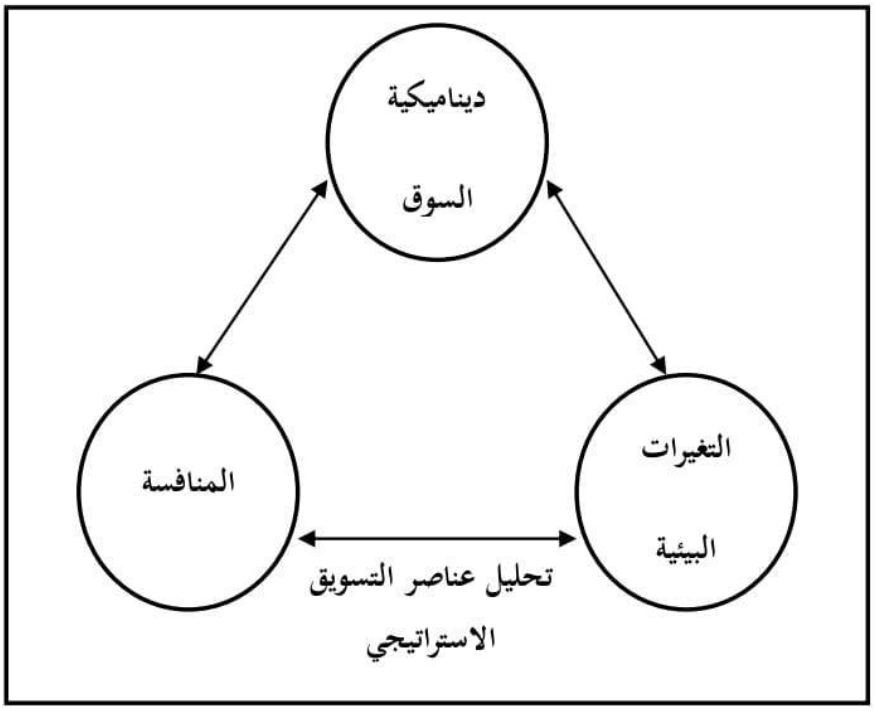
1- ديناميكية السوق ؛

2- المنافسة؛

3- التغيرات البيئية.

وإن هذا التحليل بالإمكان أن يطلق عليه مثلث التحليل التسويقي الاستراتيجي شكل تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي.

شكل(1-1) : تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي

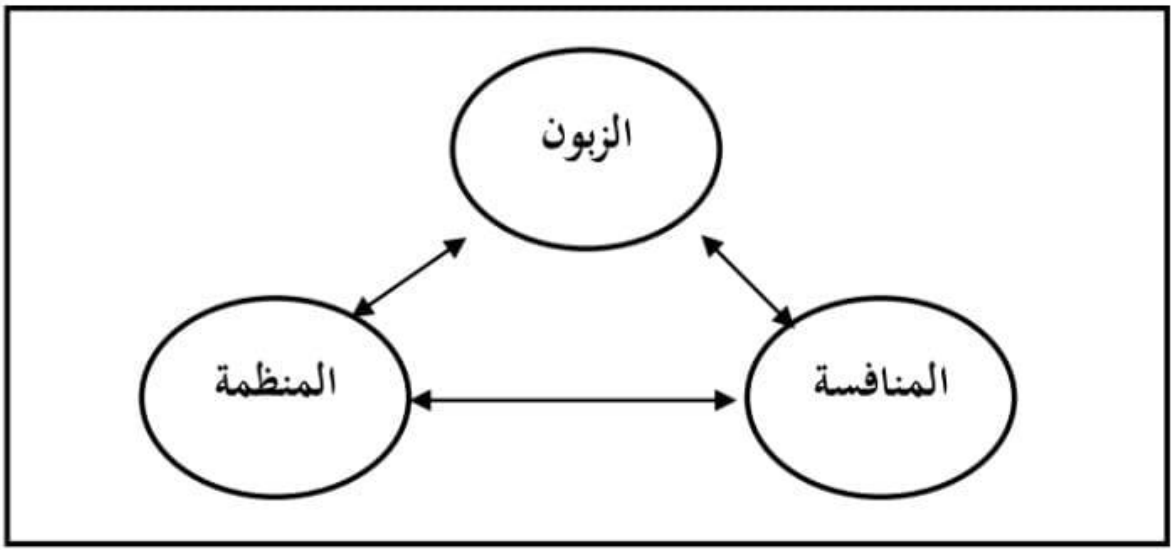


المرجع: التسويق الاستراتيجي، محمود حاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، ص 34

ب) مثلث التسويق الاستراتيجي : إن التسويق الاستراتيجي لابد من أن يركز على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي : إستراتيجية الزبون ، إستراتيجية المنافسة ، إستراتيجية للمنظمة .

وهذا يعبر عنه بمثلث التسويق الاستراتيجي :

شكل (1-2): مثلث التسويق الاستراتيجي



المرجع: استراتيجيات التسويق ، محمود جاسم الصميدعي ، ص 133

إن وظيفة التسويق تلعب دورا مهما في المستويات الإستراتيجية الثلاثة للمنظمة ، ففي المستوى الأول من مدخلات التسويق (مثل التحليل التنافسي ، ديناميكية السوق ، التغيرات البيئية) ، فهي أساسية لصياغة خطة الإستراتيجية الفعلية . ويمثل التسويق الحد بين السوق والمنظمة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي . ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم استراتيجية التسويق في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة ، وتتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة ، ويجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بما يلي: [7]

1- تعريف وتحديد السوق بشكل واضح ؛

2- التوثيق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق واحتياجات السوق ؛

3- الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة .

إن عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جميع هذه العوامل الثلاث معا والتي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي المشار إليها في الشكل السابق والتي هي :

1 - إستراتيجية الزبون ؛

2- إستراتيجية المنظمة ؛

[7] محمود جاسم محمد الصميعدي ،مرجع سابق ،ص 132

3- إستراتيجية المنافسة.

وإن اعتماد هذه العناصر الثلاثة يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي:[8]

1- أين تنافس: مكان التنافس، أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه).

2- متى تنافس: وقت التنافس ، أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو أن تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي) .

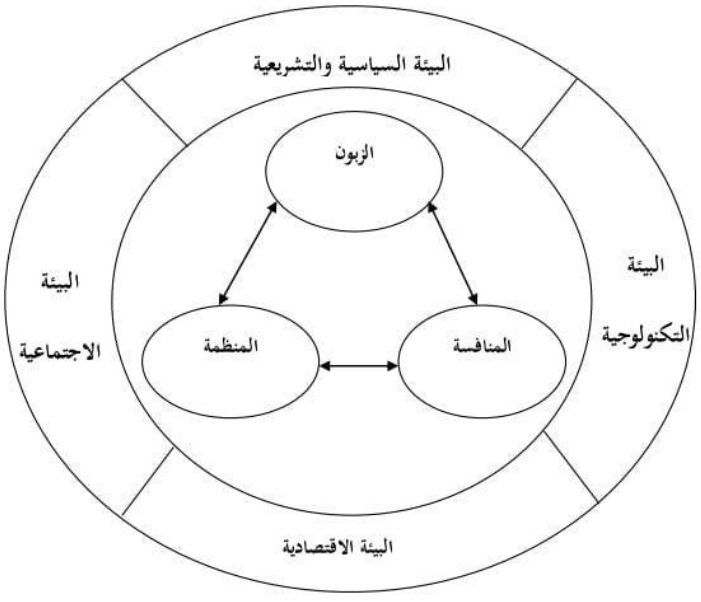
3- كيف تنافس: كيفية التنافس ، أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجة الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج) .

ج) العناصر المؤثرة على صياغة إستراتيجية التسويق:

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع الاستراتيجيات الثلاث (استراتيجية الزبون ، المنظمة ، المنافسة) وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي

وإن العناصر التي تمثل مفتاحا للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة إستراتيجية التسويق قد حددت بدقة في الشكل الموضح أدناه

الشكل(1-3) : مفتاح صياغة استراتيجية التسويق



المرجع: التسويق الاستراتيجي ، محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ص 38

[8] 1 محمود جاسم محمد الصميعدي ،مرجع سابق ،ص 134

المبحث الثاني : استراتيجية التسويق و أدوات تحليلها

تحتاج المؤسسات اليوم إلى تطوير و تحديد منظومتها التسويقية ، و بناء استراتيجيات جديدة للتعامل مع المعطيات و المتغيرات العالمية و المحلية ، حيث تمثل عملية صياغة الإستراتيجية سواء كانت شاملة على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو الإستراتيجية الوظيفية ، و أهمها الإستراتيجية التسويقية جوهر و محور العملية الإدارية ككل ، وسوف نعرض هذه الأخيرة من خلال المطالب الآتية : المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التسويقية . المطلب الثاني: خطوات التسويق الاستراتيجي . المطلب الثالث : أدوات تحليل الإستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول : تعريف استراتيجية التسويق

ولتعريف استراتيجية التسويق فقد عرفها John Scully على أنها « سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة » ، وهذا التعريف نراه متوافقاً إلى حد كبير مع ما تم عرضه سابقاً في كون التوجه لإستراتيجية التسويق ينصب على الجانب الكلي لإستراتيجية المنظمة أكثر مما ينظر إليها على كونها تنصب على زيادة المبيعات تحديداً . [9]

كما عرفت باتجاه آخر على أنها « التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة » [10] ، وبهذا المعنى عرفت أيضاً على أنها « التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبالتوافق مع إنجاز أهداف المنظمة في المنتج – السوق » [11] .

ويلاحظ في هذين التعريفين أنها من حيث الجوهر لا يبتعدان كثيراً عما تم الإشارة إليه سابقاً ، ولكن الشيء الذي تم التركيز عليه هو الخصوصية لإستراتيجية التسويق من خلال الربط بين عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل الجوهر الرئيسي للنشاط التسويقي ، والأسواق المستهدفة التي تمثل الميدان الطبيعي لتطبيق النشاط التسويقي وعبر المنتج المصمم تحديداً لذلك السوق أو أكثر من سوق مستهدف . وفي تعريف أشمل وأكثر بعداً لإستراتيجية التسويق فقد عرفت على أنها « تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف »[12]. وهذا التعريف يشير في متضمنه إلى الآتي :

- ✓ كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها ؛

[9] ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن ، ص 52
[10] Berkowitz ,Eric,N,et al, Marketing,6thed,McGraw-hil,2000,p41
[11] Boyd & Walker , Marketnng management 2thed ,IRWIN, Boston, 1990, P . 47
[12] Cravenz & PiercyStrategic Marketing8th ed, MC Graw-Hill, 2006 , P.29

- ✓ خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهنية الزبون ؛
- ✓ تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف ؛
- ✓ الترابط الوثيق بين استراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع .

المطلب الثاني: خطوات إستراتيجية التسويق

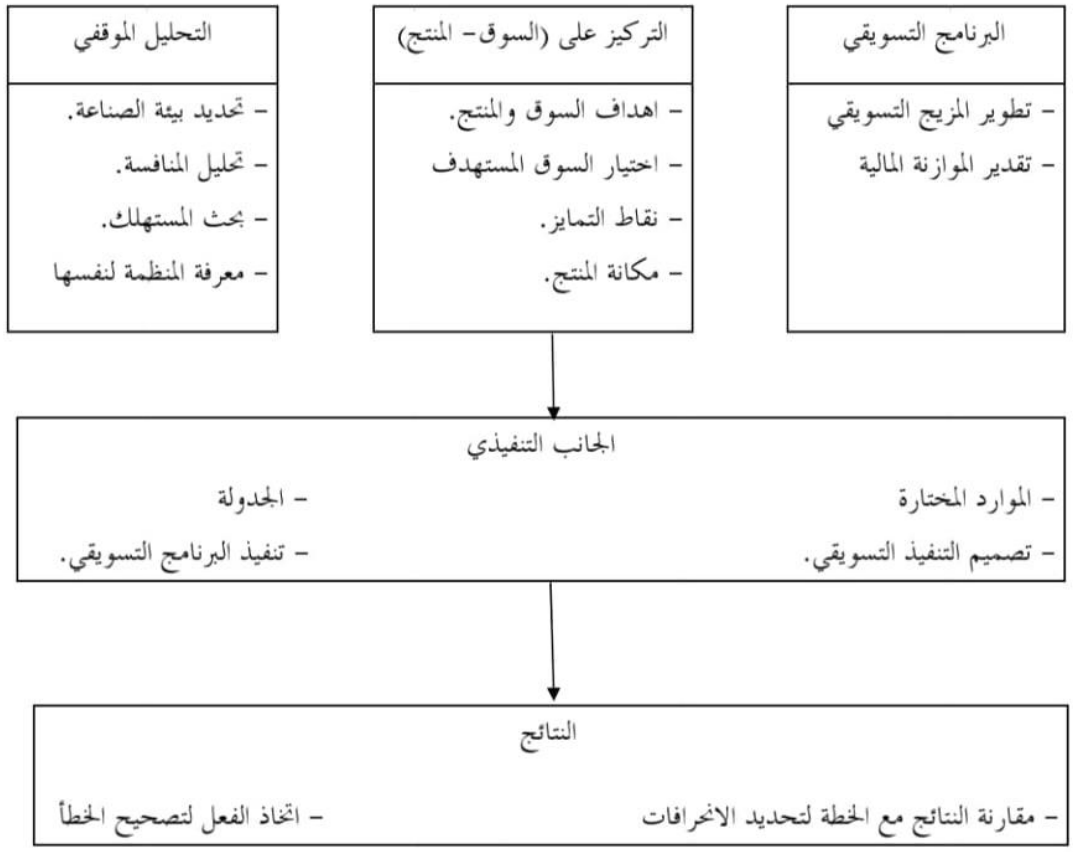
لغرض ان نفهم استراتيجية التسويق بشكل معمق وتحدد ملامحها في المنظمة بوضوح ، فانه يتوج الاجابة على الأسئلة التالية والتي تكون المفتاح لمضامين وعمليات استراتيجية التسويق

- أين نحن الآن ؟
- الى أين نريد ان نذهب ؟
- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه ؟
- كيف يمكن أن تحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي ؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المحققة مع الخطة الموضوعة ؟
- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المحقق ؟

هذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد ومن خلال الإجابة عليها الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم إستراتيجية التسويق.[13]والتي يمكن توضيحها بشكل ملخص من خلال الشكل 2 والتي نستعرض بإيجاز تفاصيل كل جزء ومحتوياته كالتالي :

[13] Berkowitz , OP. cit ,2000,P .42

شكل(1-4) : خطوات استراتيجية التسويق



المصدر ثامر البكري التسويق الاستراتيجي ص57

اولا : الجانب التخطيطي

و يتضمن هذا الجانب الحيوي و المهم من عملية استراتيجية التسويق ثلاثث خطوات وهي :

1-التحليل الموقفي :

يمكننا القول انه يتمثل بتحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالقوة والضعف وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص والتهديدات ، وهذا يعني بأنها ستقوم بدارسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي ، والذي يمثل الخطوة التالية من جانب التخطيط التسويقي وهذه المتغيرات هي : [14]

[14]ثامر البكري، مرجع سابق ، ص 58

- التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل به ، وتحليل موقفها بدقة حيال إمكانياتها المستقبلية في هذا المجال .
- تحليل المنافسين من حيث قوتهم، حجمهم ، وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق ؛
- معرفة المؤسسة لذاتها ومعبر عنها وبشكل موضوعي من خلال مكامن القوة والضعف فيها ؛
- العلاقة الصحيحة و الواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم .

2- **التركيز على السوق – المنتج وتحديد الأهداف :**

هذه الخطوة ضمن إستراتيجية التسويق تتمثل لعدد من المتغيرات وهي :[15]

2-1 تجزئة السوق :

وتعني بشكل مختصر كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات ، تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كليا أو جزئيا عن بقية الأسواق ، وهذا ما يجعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة ، ولتحديد السوق المستهدف يتطلب النظر إلى خصوصية المستهلكين من عادتهم وقدراتهم الشرائية وخصوصيات التعامل معهم ، وأنواع المنتجات بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها .

2-2 نقاط التمايز :

تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يمثلها وينافسها من منتجات أخرى، وخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق ، لأنه من الصعب تماما أن تنجح هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو الصفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساسا في السوق.

2-3 مكانة المنتج :

وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولاءه للمنتج وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته ، جودته ، وقدرته على إشباع حاجته .

وهذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المنظمة لتعزيز هذه المكانة وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين ، ولمواجهة المنافسين بذات الوقت .

ومجمل هذه المتغيرات تقود إلى إمكانية الدخول إلى التخطيط للخطوة الثالثة من الجانب التخطيطي لإستراتيجية التسويق.

3 ــ البرنامج التسويقي:

[15] ثامر البكري ،مرجع سابق،ص58

تتركز هذه الخطوة أساسا على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها ، وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالاتي : [16]

3-1 إستراتيجية المنتج:

وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية ، التعبئة ، التغليف ، المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه ، الضمانات المقدمة ..... الخ.

3-2 إستراتيجية التسعير :

وتنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها ، قوائم الأسعار ، الخصومات والسامحات المقدمة ، شروط الدفع الأجل ..... الخ.

3-3 إستراتيجية التوزيع:

وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات و خدمات مرافقة ، وكما هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب ، أسلوب النقل ، مستوى التخزين ، الخدمات التي يضيفها الوسيط ..... الخ .

3-4 إستراتيجية الترويج :

وترتكز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان ، البيع الشخصي ، ترويج المبيعات ، العلاقات العامة ، الدعاية .... الخ. واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

أما بالنسبة إلى إعداد الموازنة فإنها ترتبط أو تبدأ من عملية التخطيط للمبيعات المتوقعة بشكل شهري ، فصلي ، سنوي ، وبالتالي تقديم مستوى المصاريف المترتبة على أنشطة المزيج التسويقي والمقارنة مع البرنامج التسويقي المعد لذلك وبالتالي تحديد مستوى أو حجم العائد و الأرباح المحتمل تحقيقها.

ثانيا الجانب التنفيذي :

تأتي هذه المرحلة من إستراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق وتتكون هذه العملية من الأتي:[17]

1_ الموارد المتحققة :

[16] ثامر البكري، مرجع سابق، ص 60
[17] ثامر البكري،مرجع سابق،ص61

وتنصب أساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطة الإستراتيجية التسويقية إلى تنفيذ، فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة كوداك Kodak للتصوير خطة إستراتيجية انصبت على :

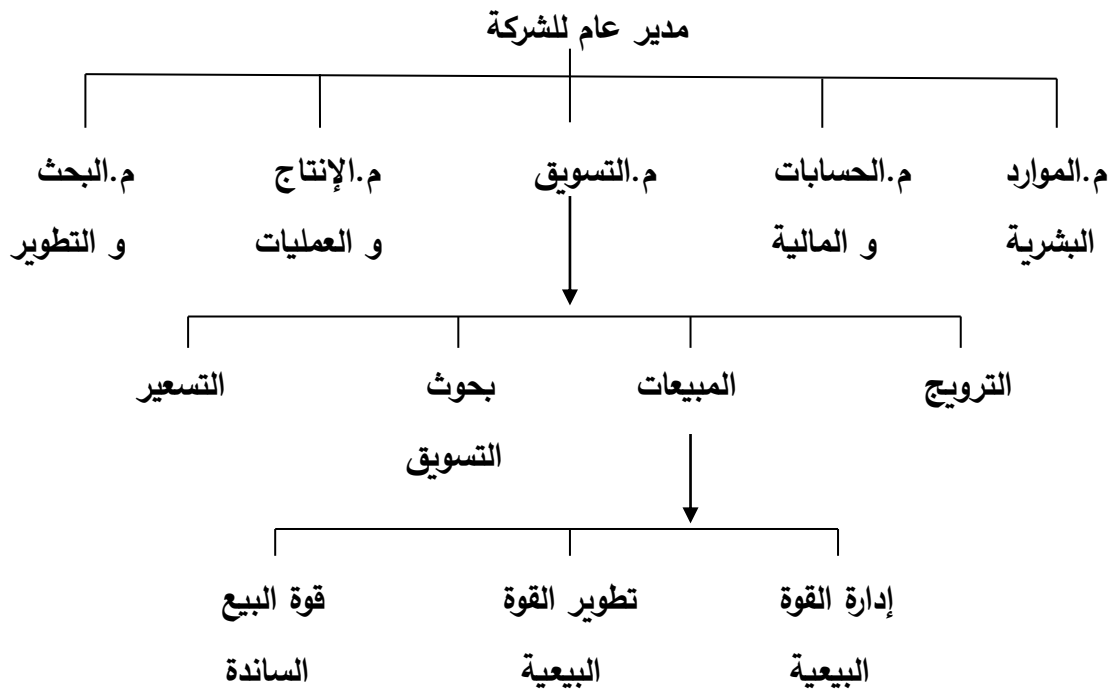
- التركيز على بناء صورة مميزة للشركة في مجال الأعمال التي يقوم بها ؛
- تقديم خدمة أفضل للمستهلك وجودة أعلى ؛
- تقليص في دوران تطوير المنتج (الإسراع في تقديم منتجات جديدة)؛
- ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطرة وسرعة في اتخاذ القرار .

ومن أجل تنفيذ ذلك فقد رصدت الشركة ميزانية مالية بلغت ستة مليارات دولار لنقل الشركة إلى مستوى آخر أفضل قياسا بما كانت تؤديه .

2- تصميم التنظيم التسويقي :

لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فانه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادر على القيام بمهمة التنفيذ والشكل رقم (1-5) يوضح الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية ، ويوضح من خلالها الشكل التنظيمي لقسم التسويقي .

الشكل رقم (1-5): التنظيم التسويقي ضمن هيكلة المنظمة



المرجع : ثامر البكري ،استراتيجيات التسويق،ص 62

ويتضح من الشكل رقم(1-5) ودون الحاجة للبحث في التفاصيل الدقيقة بأن قسم التسويق يتكون من عدد من الوظائف والتي تضم في مكوناتها على أجزاء أو شعب أخرى، كل واحد منها مسؤول عن أداء أو عمل معين يصب في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل المنظمة .

3- جدول التطوير:

وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مديات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعة ، وكما هو حاصل مع شركة كوداك ، عندما انتقلت من مستوى الأنشطة المحلية إلى العالمية واعتماد التكنولوجيا الرقمية بدل التكنولوجيا التقليدية في مجال التصوير ، ومن أجل ذلك فقد وضعت جدولة زمنية ومنذ عام 1995 لإنجاز البرامج والخطط التالية على سبيل المثال وليس الحصر.

- الدخول باستخدام الطابعة الرقمية بدل اعتماد النسخ الفيلمية ؛
- استخدام كاميرات CD والمحتوية على ديسك DISK للتصوير؛
- التصوير والاستنساخ على الحاسوب ؛
- تطوير شبكة الفروع التابعة لها ، مخابر التصوير في دول العالم المختلفة ... الخ.

4-انجاز البرنامج التسويقي :

تبقى الخطة التسويقية حبرا على ورق إن لم يتم إنجازها أو تنفيذها ، ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي فإنه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن وحملات الترويج وما يعقبها أيضا من قرارات تتعلق على المستوى التكتيكي التسويقي و التي تمثل التفاعيل اليومية أو ما يصطلح عليه في بعض الحالات التنفيذ أول بأول .

ثالثا الجانب الرقابي :

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل استراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها ،و يتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما : [18]

1- تصميم نظم رقابة :

يتطلب تنفيذ الإستراتيجية توزيع الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بجوانب الإستراتيجية المختلفة على المديرين والوحدات الفرعية داخل الشركة ، ويوضح الهيكل التنظيمي لشركة الأدوار والمسؤوليات وكذلك العلاقات المتعلقة بتقديم التقارير ،

[18]ثامر البكري ، مرجع سابق ،ص 63-64

لأنه يجري تنفيذ الإستراتيجية من خلال هيكل التنظيمي فان كان هناك هيكل المنظمة الحالي لا يتواءم مع الإستراتيجية فقد يستدعي الأمر تصميم هيكل جديد وإدخال تعديلات تنظيمية تعكس الأولوية الإستراتيجية .

بالإضافة إلى اختيار الهيكل فإنه يتعين على المنظمة وضع رقابة مناسبة ويجب عليها تقرير أفضل وسيلة لتقييم الأداء والرقابة على تصرفات الوحدات الفرعية وتتراوح البدائل الرقابية فيما بين الرقابة على المخرجات إلى الأنظمة الرقابية البيروقراطية ، والرقابة من خلال الثقافة التنظيمية ، كما تحتاج المنظمة أيضا الى تقرير نوع من النظم الخاصة بالمكافآت والحوافز المقررة للموظفين ، وإذا ما أرادت الشركة إحراز النجاح فلا بد أن تحقق توافقا بين الإستراتيجية والهيكل والنظم الرقابية.

2- اتخاذ الفعل الصحيح لتصحيح الخطأ :

ويتم ذلك بتقييم لبرامج التسويق الإستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وانه هناك أخطاء قد حصلت في التنفيذ وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية قبل الوقوع في الخطأ ، وإذا حصل الخطأ فتقوم الإدارة التسويقية برقابة علاجية لتصحيح الخطأ وعدم تكراره .

المطلب الثالث: أدوات تحليل الإستراتيجية التسويقية

لا يكفي أن تعتمد منظمة الأعمال التخطيط الإستراتيجي التسويقي في عملها وتنتظر النتائج الإيجابية المتحققة في ذلك، بل عليها أن تعتمد عدد من الأدوات التحليلية لتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمدها في السوق، وما يمكن بالتالي من انتهاجه من أساليب وطرق في مواجهة المنافسين وقياس مدى قدرتها وإمكانياتها في المواجهة فضلاً عن ذلك فإن الاعتماد على أدوات التحليل الإستراتيجي سيبعد إدارة المنظمة عن أي اجتهادات شخصية قد تقود المنظمة إلى مسارات خاطئة وقد تكون كارثية. لأنها أساساً تعتمد على التحليل المنطقي والكمي في تأشير نتائج الأعمال .

وفي هذا الفصل سيتم مناقشة جانبين مهمين و هما الأكثر شيوعا :

- ✓ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والإستراتيجيات الممكن اعتمادها على ضوء تحليل SWOT ؛
- ✓ تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وما تحققه من تقييم لمواقع المنتجات في السوق.

أولا تحليل مصفوفة:SWOT

هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها. وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل SWOT اختصاراً للحرف الأول من كل عنصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على ذات الاختصار بالحروف بتحليل[19] TOWS .

ويمكن تحديد معنى هذه العناصر ومتضمناتها بالآتي[20] :

- **القوة:**

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

- **الضعف:**

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

والجدول يوضح متضمنات بعض من عناصر القوة والضعف واللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

[19] Baker ,Michel. J ,Marketing Strategy and Management 3rd ed , Macmilan Businesse, 2000,p.256.
[20] ثامر البكري ،مرجع سابق ،ص 220

جدول(1-1): متضمنات عناصر القوة والضعف في المنظمة

عناصر القوة s	عناصر الضعف w
استخدام تكنولوجيا جديدة؛ اتفاقات وعقود طويلة الأمد؛ موارد مالية متميزة مهارات بشرية مرتفعة؛ حملات ترويجية مكثفة وناجحة؛ انخفاض واضح في كلف العمليات؛ علامة تجارية قوية؛ خدمة المستهلك؛ منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة؛ عوامل أخرى.	محدودية الموارد التمويلية ومصادرها ؛ نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة ؛ قصور في الأجهزة والمعدات ؛ عدم انتظام عمليات التجهيز ؛ محدودية ميزانية الترويج ؛ ضعف السيطرة على حركة المخزون ؛ مهارات تسويقية ضعيفة ؛ عوامل أخرى.

المرجع :ثامر البكري ،مرجع سابق ،ص 221

- **الفرص :**

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية .

- **التهديدات:**

تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها اثر سلبي على المنظمة، وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها حصتها السوقية.

و الجدول يوضح متضمنات بعض من عناصر الفرص و التهديدات التي تواجهها المنضمة في بيئتها الخارجية و التي تختلف من منظمة إلى أخرى .

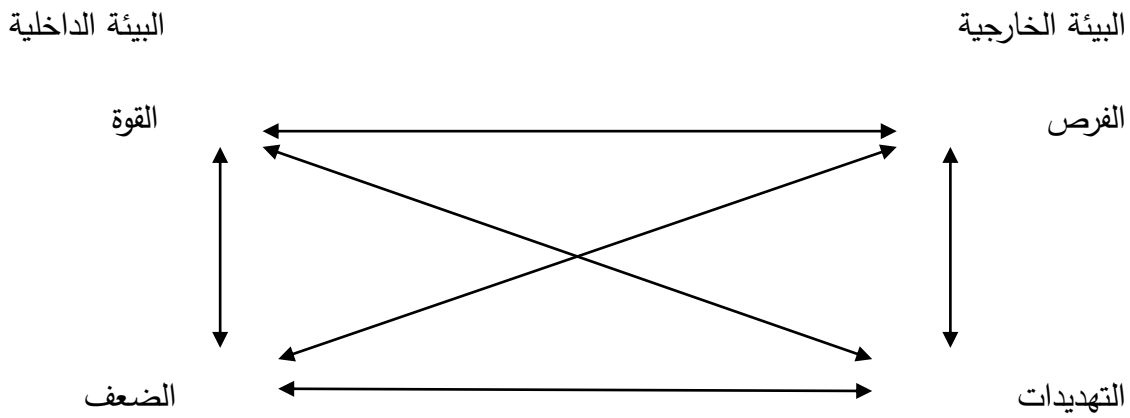
جدول(1-2) :متضمنات الفرص و التهديدات في البيئة

عناصر الفرص o	عناصر التهديد t
تسهيلات حكومية جديدة ؛	قيود حكومية مضافة؛
منافذ جديدة للاستيراد والتصدير؛	ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور؛
قيود على المنتج الأجنبي؛	انفتاح اقتصادي مفاجئ؛
نمو أسرع في السوق؛	ركود في النشاط الاقتصادي؛
ظهور تكنولوجيا جديدة؛	أحداث سياسية إقليمية؛
استخدام وسائل ترويج متقدمة؛	تغيرات متسارعة في أناط حياة الأفراد؛
اكتشاف مواد خام جديدة؛	دخول منافسين جدد للسوق؛
عوامل أخرى.	ظهور سلع بديلة بسعر أقل؛
	عوامل أخرى.

المرجع :ثامر البكري ،مرجع سابق ،ص 222

ويمكن ان يعبر الشكل عن التفاعلات الحاصلة ما بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

شكل(1-7) : العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية



المرجع :ثامر البكري ،مرجع سابق ،ص 222

حيث يتضح من هذا الشكل بأن أي عنصر من العناصر الأربع يؤثر ويتأثر ببقية العناصر الأخرى ، وتبرز القوة التأثيرية لذلك العنصر على أساس ما يمتلكه من متضمنات تأثيرية أكبر من تلك العناصر، وبنفس الوقت تكون متضمنات تلك العناصر ذات تأثير أقل . وقد يكون ذلك التأثير إيجابا كما هو في زيادة عنصر القوة لتقليل تأثير مكامن الضعف

والتهديدات. أو بالعكس عندما يكون للتهديدات تأثير أكثر على زيادة نقاط الضعف ومحدودية الفرص المتاحة أمام المنظمة في السوق ، وهكذا إلى بقية العناصر الأخرى المتفاعلة فيها[21].

ومن خلال هذه العلاقة التفاعلية يمكن للمنظمة أن تنتهج وتختط الإستراتيجية المناسبة لها في التفاعل مع السوق على ضوء ما تمثله البيئة الداخلية لها من قوة وضعف أو ما تمنحه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات ، والشكل رقم (1-8) يوضح هذه العلاقة التفاعلية و الإستراتيجية الممكن اعتمادها في هذه المصفوفة

شكل رقم(1-8): الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

تقويم البيئة الداخلية / تقويم البيئة الخارجية	نقط القوة	نقاط الضعف
الفرص	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية علاجية
التهديدات	إستراتيجية دفاعية	إستراتيجية الانسحاب

المرجع : ثامر البكري مرجع سابق ،ص 223

الاستراتيجيات الممكن اعتمادها من خلال الشكل (1-8) هي كالتالي:[22]

إستراتيجية الهجوم:

هذه الإستراتيجية تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها ، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاف أجزاء من حصصهم في السوق، فضلاً عن

[21] ثامر البكري، مرجع سابق ،ص 224

[22] الدوري، زكريا مطلك، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان ،الاردن ،الطبعة الاولى،205 ، ص 36 .

كون مكامن قوتها هي اكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة .

إستراتيجية علاجية:

هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات ، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية، وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو على سبيل المثال في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق ، اعتماد منافذ توزيعية جديدة ، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة ، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة ... الخ .

إستراتيجية دفاعية:

هذه الإستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من الاستراتيجيات ، ومكمن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية .ولذلك فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات ، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم ، على اعتبارات أن تجاوز المنظمة للتهديدات بفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق .

إستراتيجية الانسحاب:

تمثل هذه الإستراتيجية اخطر الحالات التي تكون بها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف وما تواجهه من تهديدات في البيئة ، ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة ، فضلاً عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة .لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد ، أو تقوم بالخروج من أجزاء محددة من السوق والانتظار إلى حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل .وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش ، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين ، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق .ويمكن القول إجمالاً بأن المنظمة لا تختار بشكل كيفي أو اعتباري للإستراتيجية التي تعتمدها ، بل إن ذلك يتم

من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع المتضمنات العوامل الحرجة التي تمثل SWOT ولكل المنافسين في السوق لكي تحدد موقعها التنافسي . وبالتالي على ضوء تلك النتائج التسويقية يمكنها أن تحدد الإستراتيجية التي تناسبها .

ثانيا تحليل مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

قدمت هذه المصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية وبالتالي فقد اقترن اسم هذه المصفوفة باسم المجموعة. ولكن يمكن تسميتها ايضاً بمصفوفة الحصة – النمو ، والتي يمكن توضيحها بالشكل رقم (1–9) التالي:[23]

شكل(1–9) : مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر: سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية دار اليازوري للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 1998 ، ص 125

تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداماً في تحليل الأعمال الإستراتيجية ، وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 50% من الشركات العالمية المعروفة تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية. وبالتالي لاختيارها الإستراتيجية المناسبة في تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه منت منتجات .

وهذه المصفوفة تنقسم إلى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المنظمة وتعاملها ضمن هذه الخلية، ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن الدوائر الموجودة في هذه المصفوفة تختلف من حيث الحجم لكونها تمثل قوة

[23] ثامر البكري، مرجع سابق ،ص 232

وحجم المنتج في السوق أو قوة وحدة الأعمال الإستراتيجية، وهذه الدوائر لا تكون مستقرة أو ثابتة بشكل دائم، بل يمكن أن تتحرك بأي اتجاه من الخلايا الأربع وقد تخرج كلياً، ويعني ذلك انسحابها من السوق. وهذه الخلايا هي[24]:

1 –خلية علامة الاستفهام :

تسمية هذه الخلية مجازاً بعلامة الاستفهام يعني بأن مصير المنتجات التي تقع في هذه الخلية يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها، لأنها قد تفشل أو تنجح، وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة. لذلك فإن الشركة تنفق مبالغ كبيرة على الأفراد العاملين فيها، المعدات والتجهيزات، الأبنية، لفرض الإسراع في تحقيق نمو في السوق ولكي تحقق اقتراب أكثر نحو الشركة القائدة في السوق.

ولذلك فإن الشركة تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم، ومن أبرز الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة انسوف لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق[25].

2 –خلية النجوم:

التشبيه المجازي لهذه الخلية بالنجوم يدل على أن المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق وحصة سوقية مرتفعة ، وبطبيعة الحال فإن المنتجات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى الشركة فقط إلى جني الأرباح منها، بل أن تنفق عليها ما تستطيع بما يزيد من حصتها السوقية ومواجهة المنافيين بقوة، ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك الآتي[26] :

- التكثيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين، وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.
- مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الأسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، أو من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

---

[24]. Ipid ,p .94

[25] د فلاح حسن عداي الحسيني '' الادارة الاستراتيجية –مداخلها – عملياتها المعصرة- ار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية – عمان، الاردن. 2006،ص 53

[26] ثامر البكري، مرجع سابق ،ص 234

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق، فضلاً عن اعتماد سياسات التنويع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق .

3- خلية البقرة الحلوب :

وتعتبر هذه المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنظمة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائدة للسوق ، على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها. وتنتهج المنظمة في إستراتيجية أعمالها ما يلي للتعامل مع هذه الخلية[27] :

- تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائدة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح.
- استخدام العوائد المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم و إسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل.
- تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما كانت تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر .

-4خلية الكلاب:

وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة، وهذه الخلية تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو ضئيل في السوق، ولكن المنظمة تبقي تعاملها في منتجات هذه الخلية على احتمال أن تحقق إحداها أو أكثر لنجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق، أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها الشركة. ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.

وكخلاصة عامة لهذه المصفوفة في تحليل الأعمال الإستراتيجية يمكن القول أنها تحقق الجوانب الإيجابية التالية:[28]

- تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المنظمة في أن تحدد مواقع المنتجات التي تتعامل بها وتأشير موقفها التنافسي .
- تساعد هذه المصفوفة إدارة التسويق والمنظمة على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق وعلى ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق.

[27] ثامر البكري، مرجع سابق ،ص 235
ثامر ابكري ، مرجع سابق ، ص 236 [28]

- تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج ، التوزيع ، التسعير ، البحث والتطوير ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية . أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق ما هو مناسب وتوجيهه نحو منتجات في خلايا أخرى .
- تمكن إدارة التسويق والمنظمة من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو السوق – المنتج وكل إستراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به ، فضلاً عن إمكانية اعتاد إستراتيجية التنويع ولتوسيع أنشطتها في مجالات مضافة للعمل .

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد المهام الأساسية لإنجاح الخطط الإستراتيجية ، لأنه يمثل انعكاسا للتوجهات الفكرية الإستراتيجية التي تتم بلورتها من التخطيط الاستراتيجي الذي يعبر عن رؤيا ومهمة المنظمة والتي تترجم إلى خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة ، وإن الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي يمس كافة العمليات والخطط التي ترغب المنظمة اعتمادها وتنفيذها.

المطلب الأول : مفهوم ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

توجد بعض التعاريف تتعلق التخطيط الاستراتيجي للتسويق نذكر منها ما يلي :

التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عملية تنمية والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين أهداف وقدرات المؤسسة من جهة وبين فرصها التسويقية المتغيرة من ناحية أخرى [29]

التخطيط الاستراتيجي للتسويق في هذا التعريف يعمل على إيجاد نوع من التوافق بين ما تسعى المؤسسة لتحقيقه من أهداف وفقا لإمكاناتها المتاحة من جهة ، وبين ما تستطيع المؤسسة أن تقنصه من فرص تسويقية في ظل بيئة متغيرة من جهة ثانية

كذلك عرفKOTLER]التخطيط الاستراتيجي للتسويق على انه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة ، المهارات للموارد ، وفرصها التسويقية المتغيرة ، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة [30]

---

[29] ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2005ص 24

[30] محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 29

هذا التعريف له نفس منحى التعريف السابق إلا انه أضاف إليه أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعمل كذلك على إعادة صياغة لأنشطة ومنتجات المؤسسة بما يحقق لها المزيد من الأرباح ومعدلات نمو اكبر

وقد لاحظ Steiner بأنه لا يوجد هنا تعريف واحد التخطيط يمكن أن يكون مقبولا بشكل واسع ويمكن ملاحظة ذلك من التعريفات المختلفة التالية :[31]

عرف Chandler الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني وسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

أما Andrews فقد عرفها بأنها مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمنظمة أو أنشطة المستقبل ونوع المنظمة الحالي والذي سيكون عليه في المستقبل.

وحسب Abell فان التخطيط الاستراتيجي يتضمن إدارة أي وحدات إنتاجية في الوظائف المزدوجة (الثنائية) للتوقع ولاستجابة التغير والتي يمكن أن تؤثر على سوق منتجاتها .

وقد لوحظ أيضاً من خلال حوار مع خمسين مديرا تنفيذيا لشركات كبيرة مختلفة وذلك للتعرف على مفهومهم للتخطيط الاستراتيجي وجود مفاهيم مختلفة تذكر منها على سبيل المثال ما يلي :

التخطيط هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفئة لعملية التغيير . التخطيط يحدد ويحلل الفرص البديلة جوانب القوة والضعف ، المشاكل والتهديد وتحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال لموارد المنظمة .

انه عملية إدارية للتطوير والمحافظة على الموائمة الجيدة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغير فرصها التسويقية .

استنادا إلى التعريفات أعلاه (وأخرى غيرها) يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مفهومين رئيسيين الأول المتعلق بالإستراتيجية ذاتها والأهداف الموضوعة من قبل المنظمة والثاني الخاص بالعمليات التي يجري بواسطتها وضع الإستراتيجية .

إن على المنظمة أن تضع الأهداف وأن تضع البرامج النهائية لهذه الأهداف و هذه الأهداف يجب أن تكون ممكنة التنفيذ بمعني أنها لا تكون فوق طاقة وإمكانيات هذه المنظمة ومن اجل أن يكون التخطيط الاستراتيجي واضح لا بد للمنظمة بان تدرس وتعرف ما هي العوامل التي تؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف . وهذا يتطلب من المنظمة دراسة العوامل البيئية بالداخل والخارج وان تكون المنظمة متكيفة مع العوامل الخارجية للمنظمة مما يجعل مسألة التطبيق والتنفيذ صحيحة وضمن الإطار الصحيح لها .

[31]محمود جاسم الصميعدي ،مرجع سابق ، ص 29-30

ولكن هناك مسألة وهي حالة عدم التأكد تلعب دورا مهما في الوصول إلى الأهداف ، فالحدس والرؤيا يجب أن تكون من صفات المخطط لكي يقلل من الأمور التي تحدث عند تنفيذ الخطة وبذلك يضع خطة صحيحة تضمن تحقيق الأهداف الممكنة فالأمور التي تحدث تكون باتجاهين إما لصالح المنظمة أو ليست لصالح المنظمة وهنا تقع المشكلة.

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

لقد بينت دراسات عديدة أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرصاً أكبر للنجاح كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل Thune house والتي تضمنت المقارنة لأداء (181) مؤسسة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي حقول مختلفة وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو والعائد على الاستثمار والمبيعات من خلال تقسيمها إلى مجموعتين ، الأول : تعتمد التخطيط الاستراتيجي ، والأخرى : لا تمارسه ، حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضا تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لأنظمة التخطيط الاستراتيجي . [32]

كما بينت دراسة لعدد من الباحثين في معهد علم التسويق أن التخطيط الاستراتيجي قد قدم المساعدة الفعالة لزيادة أرباح المنظمات إضافة إلى دراسات عديدة منها دراسة EstlacksEcDonaldوheroldو kragerl malik Ansoft Guth أكدت أن المنظمات التي تطبق إستراتيجية التسويق قد تقدمت بشكل كبير على المنظمات اللتي لا تهتم بهذا النشاط .

إن الأسباب الدافعة لضرورة تبني المنظمات المختلفة لاستراتيجيات التسويق عديدة وقد سجل Unni سببين هامين منها الأول هو توفير التخطيط الاستراتيجي لظروف عمل مقترنة بوضوح الأهداف وموجهة إلى مستقيل الأداء المستقبلي .المنظمة ، أما الثاني له توفير معايير للمقارنة مع الأداء المستقبلي .

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق مزايا عديدة للمنظمة يأتي في مقدمتها المزايا التالية :[33]

1- يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المنظمة .

2- يساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المنظمة؛

3- التخطيط يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة؛

4- التخطيط الاستراتيجي يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متحدي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة؛

5- إن التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة ؛

[32]محمد جاسم الصميعدي ،مرجع سابق ، ص 33
[33]محمد جاسم الصميعدي ،مرجع سابق ، ص 34

6- يدفع المدراء إلى السؤال والاحابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمنظمة ويطور من مهارة المدراء؛

7- يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمنظمة من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل، وان التخطيط يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المنظمة؛

8- التخطيط الاستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المشروع كنظام وبالتالي عمله على منع تقليل شأن الأجزاء

(النظام) على حساب كامل المنظمة ؛

9- يعمل على توفير عاملين لهما أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المنظمة؛

10- يساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع معها؛

11- يساعد المنظمة في التعامل على ارتفاع درجة تعقيد نشاط الأعمال وبصفة خاصة في المنظمة الكبيرة؛

12- يحقق مزايا تنافسية .

المطلب الثالث : مستويات التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الإستراتيجي إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة وهي:[34]

أولا : التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة .

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها على المنظمات الأخرى ، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم الشركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها وكما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية) وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها على أهداف المشروع كله ، وعليه يتأثر المشروع كله بها وعادة ما تنصب على عمليات التوزيع الموارد بصفة عامة هذه المجالات وعلى التكامل بين إدارة المشروع في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل .

وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة وهي:

- أم نستمر في هل يجب أن نتوسع أم نتقلص في عمليتنا دون تغيير ؟
- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق المالية أم ننوع داخل صناعات أخرى ؟

ثانيا : التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية .

[34] سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ،الطبعة الاولى ،عمان، دار اليازوري للنشر، 1998،

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتتشارك في أغراض المنظمة ، ككل وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف ، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة ومستقلة عن باق الوحدات في هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق ، ان الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الاعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما :

- ما هو مقدار الوقت والاموال الذي يجب إنفاقه على الفصل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في السوق ؟
- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة والتي معظمها سوف لا يكون ناجحا ؟

ثالثا : التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي .

وهي إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول في إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الإستراتيجية ، ويضع نصب عينه الإستراتيجية الكلية عند وضعهم للإستراتيجية الوظيفية كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الاعمال بميزة تنافسية . وعرفه الدكتور إسماعيل محمد بأنه عبارة عن عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة .

خلاصة الفصل الأول :

تناول هذا الفصل مفهوم التسويق الإستراتيجي عن طريق النظرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها ، وعن الخدمات والمنافسين ، والفرص التسويقية المتاحة وكذا التهديدات . ثم إلى بعض النماذج المساعدة في التحليل الإستراتيجي منها مصفوفة SWOT ومصفوفة BCG التي أهم ما يعاب على هذين هو عدم اعتبارهما لبعض العوامل الإستراتيجية المهمة ، بالإضافة إلى عدم اعتبارهما بعض نقاط القوة أو الضعف لدى المنافسين الرئيسيين لننتقل إلى وضع إستراتيجيات النمو .

كما تم في الأخير التطرق الى التخطيط الاستراتيجي ، حيث تم التعرف الى اهمية التخطيط الاستراتجي ، بالإضافة الى مستوياته اللتي تمكن المنظمة من التطبيق الأمثل للتخطيط الاستراتيجي .

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

تتعرض المنظمات باستمرار لضغط من البيئة الخارجية للسعي إلى ميزة تنافسية لتحسين الأداء باستمرار بهدف البقاء والاستمرار. مع البيانات الجديدة التي تمثلها الأسواق المفتوحة ، والمنافسة اللامحدودة ، والتقدم التكنولوجي السريع ، يجب على المنظمات التركيز على كل ما يتعلق بالمنافسة ، لذا فإن إيجاد استراتيجيات تنافسية مناسبة للتكيف مع هذه التغييرات وضمان تحسين الأداء والاستمرارية كان قادمًا لفترة طويلة. من أجل ذلك للخوض في هذا الفصل يتم تناوله من خلال الأجزاء الثلاثة التالية:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة ، وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة ، ويمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن من أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها سواء بطريقة ملموسة (الإبداع في المنتجات) أو بطريقة غير ملموسة(الإعلان والاسم والشهرة).

المطلب الأول: الميزة التنافسية مفهومها ومعايير الحكم على جودتها

أولا : مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال ، كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية .

هذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية ، حيث يهتم الاقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة .[35]

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لا يتطلب الحصول ع لي بيانات تاريخية فقط ، بل يقوم بتقدير الاتجاهات والنتائج ومقارنتها مع بيانات المنافسين ، وأن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة .

و يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى Chamberlin سنة 1939 ، لكن يمكن إرجاعه إلى Selznick سنة 1959 ، الذي ربط الميزة بالمقدرة ، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Schendel و Hofe الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد ، وبعد ذلك جاء Day سنة 1984 ، ثم M.Porter سنة 1985 ، فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهمية للميزة التنافسية ، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع ، وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتجية ، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية Reed و Defillipi سنة 1990 [36].

---

[35]رجم نصيب وأمال عياري، " الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية " ،الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر - بسكرة،أيام 29 - 30 أكتوبر 2002 ،ص 13 .

[36]- حسن على الزغبي، " أثر نظم المعلومات الإستراتجية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان " ،المؤتمر العلمي الأول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير " ،جامعة العلوم التطبيقية الأهلية،عمان، 12-14ماي

ويعتبر مايكل بورتر(Porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية ، فقد صمم لها نموذجا لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، معتبرا أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها .

ولقد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها : « تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أ ن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السرية المفروضة »[37].

ويعرفها محسن أحمد الخضري بأنها « إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتق فيها في مجالات : الانتاج ، التسويق ، التموين ، الكوادر البشري ة » [38] .

من خلال التعريف الأول نرى أن بورتر ركز على القيمة التي تخلقها المؤسسة لعملائها في تعريفه للميزة التنافسية ، والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة مع المنافسين ، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع ، أو في شكل منتج متميز ، أما التعريف الثاني فقد حدد أربعة مجالات (أنشطة) وهي : الإنتاج ، التسويق ، التموين والكوادر البشرية ، هي الكفيلة حسب رأيه في الحصول على ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة .

وعلى ضوء التعريفين السابقين ، يمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي : تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة ، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك ، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين ، أوفي شكل منتج متميز ، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل .

مما سبق يتضح لنا بأن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية يتم في حالة إتباع المؤسسة لإستراتجية تنافس محققة للقيمة ، ومن جانب آخر تكون هذه الميزة دائمة للمؤسسة إذا توفر معياران هما [39]

1 – عدم تطبيق هذه الإستراتجية من جانب أي من المنافسين ، سواء الحاليين أو المحتملين ؛

2 – عدم قدرة المؤسسات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الإستراتجية .

وبما أن الهدف الأساسي من بحث المؤسسة عن ميزة تنافسية هو تحسين الوضعية التنافسية لها ، فإن هناك ثلاثة شروط أساسية لكي تصل إلى ذلك الهدف وهي[40]

[37]Michel Porter , L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir avance , Dunod , Paris , 1999 , p 08 .

[38]محسن أحمد الخضيري،صناعة المزايا التنافسية،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،مصر، 2004 ،ص 33-34

[39]نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر، 1998 ،ص 84

[40]نبيل مرسى خليل،المرجع السابق،ص84

1 – أن تكون حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛

2 – الاستمرارية: أي تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا؛

3– إمكانية الدفاع عنها : يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.

ثانيا : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي: [41]

1– مصدر الميزة : من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام ، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة .
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل : تكنولوجيا عالية ، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية لسمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة ، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها :

➢ يتطلب تحقيقها توفر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

➢ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة ، وذلك في شكل سمعة طيبة ، أو علاقات وثيقة مع العملاء ، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة ، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

2– عدد مصادر الميزة التي تمتلكها: المؤسسة في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط ، مثل : تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن ، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا .

[41]- نبيل مرسى خليل،مرجع سابق، ص 99-100

3- قوة درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع ، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا ، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة ، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة .

المطلب الثاني : أنواع و عناصر الميزة التنافسية

توجد عدة أنواع للميزة التنافسية إلا ان اغلب الكتابات في إدارة الاعمال تصنف الميزة التنافسية الى نوعين أساسين و هما ميزة التكلفة الأقل و ميزة تمييز المنتج .[42]

أولا ميزة التكلفة الأقل:

وتعني ان المؤسسة الخدمية تعمل على تصميم وتصنيع و تسويق خدمة بأقل بالمقارنة مع المؤسسات الخدمية المنافسة مما يؤدي في النهاية الى تحقيق عوائد اكبر . [43]

1- **الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل:** نوردها فيما يلي [44]

- وجود طلب مرن على السلعة ، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع ؛
- نمطية السلع المقدمة ؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج ؛
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين؛
- محدودية تكاليف تبديل منتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى ، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبة للمشترين .

2- الحصول على ميزة التكلفة الأقل : من اجل الوصول الى ميزة التكلفة الأقل فإنه يجب أن تتم مراقبة عوامل تطور التكلفة ، والتي تتمثل فيما يلي:[45]

1) مراقبة الحجم : مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المؤسسة نتيجة التوسع فيها ، وبالتالي التوسع في الأسواق ، وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة ، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف وينبغي الإشارة إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج ، يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمؤسسة

---

[42] Nabil Mazoughi - Nedra Bahri , " L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique " , sousse- Tunisisie , 2- 3 juin 2005 .

[43] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص 209.

[44] 1نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 116

[45]. M. Porter , op . cit . , pp 128- 136 .

2) مراقبة التعلم : أي مراقبته وتحديد أهدافه ، ويتم ذلك بمقارنة درجة التعلم بالمؤسسة مع المعايير المعمول بها في القطاع ، إلا أنه لا ينبغي التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط ، بل ضرورة ا لنظر إلى العاملين بالمؤسسة كمصدر للمعرفة والإبداع ، وبالتالي فإن مراقبة التعلم تؤدي إلى تخفيض في التكلفة

3) مراقبة الروابط: المقصود بالروابط هنا ، هي تلك الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلالها وتخفيض التكاليف ، وبالتالي حصول المؤسسة على ميزة تنافسية

4) مراقبة الإلحاق : والمقصود بالإلحاق هو تجميع إلحاق بعض الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة ، والهدف من ذلك استغلال الإمكانيات المشتركة ، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة ، وبالتالي فإن مراقبة الإلحاق تؤدي إلى تخفيض التكاليف إضافة إلى العوامل الأربعة السابقة هناك عوامل أخرى نذكرها بإيجاز وهي :

- مراقبة الإجراءات ؛
- مراقبة التكامل ؛
- مراقبة استغلال الطاقات المتوفرة لدى المؤسسة ؛
- مراقبة المتوقع ، التموضع مثل الموقع الجغرافي ، القرب من الموردين ، المستهلكين ؛
- مراقبة العوامل المؤسساتية ، دور الدولة ، القوانين والتشريعات ؛
- مراقبة الرزنامة.

إن مراقبة عوامل تطور التكلفة ضرورية ، لكن يجب على المؤسسة التي تسعى للحصول على ميزة التكلفة الأقل إلى تفادي بعض الأخطاء ، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة

3- الأخطاء الواجب تفاديها : وتتمثل فيما يلي:[46]

- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع، وإهمالها لتكاليف بعض الأنشطة الأخرى، مثل البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، رغم أهميتها؛
- إهمال أنشطة التموين؛
- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة ، مثل الصيانة ؛
- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف ؛
- النقص في استغلال الروابط، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين وكذلك بين الأنشطة فيما بينها؛
- تخفيضات متناقضة في السعر ؛
- التفكير في الهامش وإهمال البحث عن وسائل جديدة ؛
- تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل المؤسسة فريدة في نظر المستهلك .

[46] Ibid . , pp147-150

ثانيا : ميزة التمييز:

هي تتمثل في مقدرة المنظمة أو المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك، إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها[47]

1- الشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز: إن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف ، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط و هي :[48]

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج سلعة أو خدمة ، وبدرجة تميزه عن غيره من المنتجات ؛
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك ؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز.

2- الحصول على ميزة التمييز: يجب توفر مجموعة من العوامل من اجل الحصول على ميزة التمييز ، و تدعى تلك العوامل بعوامل التمييز ، وهي كما يلي :[49]

الإجراءات التقديرية: يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز المنتجات وتتمثل هذه الإجراءات في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها ، وكذلك الكيفية التي تمارس بها وقد يكون تمييز المنتج في عدة أشكال منها خصائص وكفاءة المنتجات ، الخدمات المقدمة ، جودة وسائل الإنتاج ...الخ.

1) الروابط: يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة ، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية :

- الروابط بين أنشطة المؤسسة أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ، وذلك من اجل تلبية حاجيات المستهلكين
- الروابط مع الموردين : يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز ، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة وموردیها ، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما ، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع ، ومن أمثلة هذه الروابط ل تكوين الموزعين و تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

2) الرزنامة :المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز ، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها ، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السباقة في الدخول إلي قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة

3) الموقع أو الموضع : قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلا ، حيث يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

---

[47] عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 52

[48] نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 238

[49] M. Porter , op . cit . , pp 158-161

4) التكامل: يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز ، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، هذا التكامل قد يكون خلفيا من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة ، أو من خلال قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة ، مما يجنبها اللجوء إلى الغير.

3- الأخطاء الواجب تفاديها: ومنها ما يلي[50]

- التمييز المفرط أو الزائد عن اللزوم، أي انه لا يجب ان تتعدى جودة المنتج احتياجات الزبائن مثلا ، لأنه في هذه الحالة تكون المؤسسة هدفا سهلا للمؤسسات اللتي لها متنح و جودة مناسبة و سعر منخفض ؛
- سعر إضافي مرتفع ؛
- عدم معرفة تكلفة التمييز ؛
- التركيز الشديد على المنتج .

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتمثل بالآتي :

1- مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياساً بالمنافسين الآخرين ، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :[51]

1-1 النوعية المتوقعة:

تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج ، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن .

2-1 النوعية المدركة :

وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناءه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه

3-1 النوعية القياسية :

[50] Ibid.,pp199-200

[51] ثامر ياسرالبكري، تسويق الخدمات الصحية ،الطبعة الاولى ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2005،ص 204 .

ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

2- مقاييس كمية :

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها.[52]

2-1 مقياس جودة المنتج النسبي:

يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين . وكما يتضح في الآتي:

- نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج= $\frac{\text{اجمالي مردودات المبيعات}}{\text{اجمالي المبيعات}}$

أو= $\frac{\text{اجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}}$

2-2 المنتجات الجديدة النسبية:

وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات الشركة ، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى الشركة . حيث تشير الدراسات إلى أن 30 % من أرباح الشركات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها الشركات في السوق .

2-3 تكاليف التسويق :

وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياساً بالمنافسين . وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة .

2-4 الحصة السوقية :

[52] ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق ،ص 201

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كليا تأشر قوة المنظمة في السوق وكما يلي :

- الحصة السوقية = $\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى أقوى المنافسين في السوق وكما يلي:

- القوة التنافسية = $\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات الشركة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات اكبر المنافسين في السوق}}$

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فإن ذلك يعني بأن الشركة هي الأقوى والقائدة للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

2-5 نسب الربحية :

و هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي: [53]

- هامش الربح من المبيعات = $\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}} 100$

- العائد على الاستثمار = $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} 100$

- العائد على حق الملكية = $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} 100$

وبطبيعة الحال أن ارتفاع هذه النسب قياساً بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

[53] ثامر البكري ،استراتيجيات التسويق ،مرجع سابق ،ص 203

المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

إن سعي المؤسسة لتحقيق مكانة في السوق لن يكون بالأمر السهل التي يمكن تلقيها من المنافسين ، بل يكون من خلال حسن استغلالها للفرص وتجنب المخاطر والتميز في أسواقها ، ولكن كيف لها بناء ميزة تنافسية قوية ، وكذا المحافظة عليها.

المطلب الأول:أهداف وأهمية خلق وامتلاك الميزة التنافسية:

أولا أهداف خلق الميزة التنافسية :

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:[54]

- خلق فرص تسويقية جديدة . كما هو الحال بالنسبة لشركة " Motorola " التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول وشركة " Apple " التي كانت أول من قام بابتكار الحساب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
- يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء ، لأنها أساس تحقيق الجودة . تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها و بالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك؛
- تسعى المنظمة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل و ضمان و لأنه يهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثانيا أهمية امتلاك الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفاً استراتيجيا تسعى إليه جميع المؤسسات في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد ، بحيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من المنتج المقدم مثل الجودة العالية .

و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجيا بهدف: [55]

---

[54]على السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر 2001،ص104

[55]د.نبيل مرسي خليل - مرجع سابق ،ص 80

- إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم؛
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين . فقد أكد مايكل بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها ، إذ يمكن أن تأخذ شكل منخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافس؛
- إن كون المزايا التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد؛
- إنها تعطي ديناميكية و حركية للعمليات الداخلية للمؤسسة .

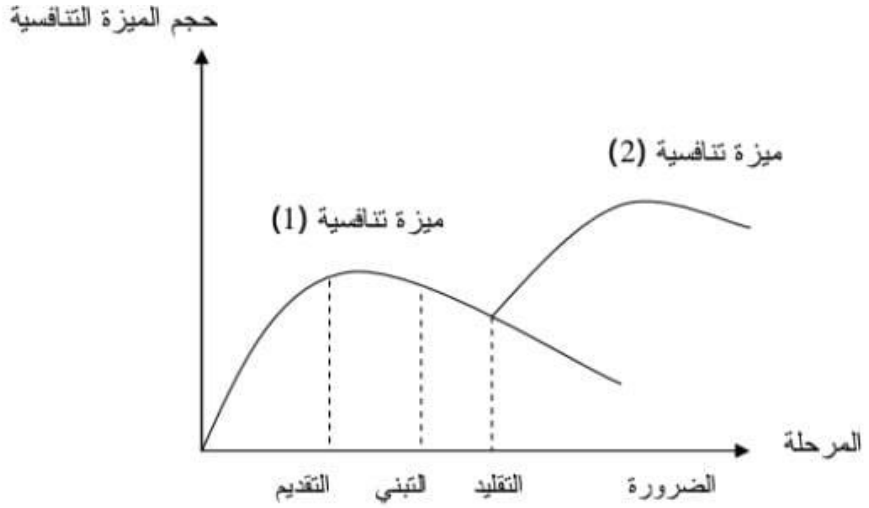
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

يمكن تحديد بعدين أو متغيرين هامين لتحديد الميزة التنافسية و هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس[56]

أولا :حجم الميزة التنافسية:

تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج) ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت مجهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها ، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى ، كما هو مبين في الشكل(2-1) الموالي :

شكل رقم (2-1) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 86

[56] نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 86

من خلال الشكل رقم (2-1) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل و هي. [57]

1 – مرحلة التقديم : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمراحل الأخرى ، وهذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية ، المالية والبشرية ، وجهود ضخمة وذلك كون الميزة لأول مرة في الصناعة ، وكذلك جديدة على المستهلكين ، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين وهذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة ، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع .

2 – مرحلة التبني: في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ؛ كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك ؛ بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة .

3 – مرحلة التقليد: يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع؛ وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

4 – مرحلة الضرورة : في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها، أو تقديم الإبداع،

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية ، لا يكفيها امتلاكها لها بل ضرورة متابعة دورة حياتها ؛ من أجل معرفة و تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة ، وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية.

ثانيا نطاق التنافس :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها للميزة التنافسية أو مزايا تنافسية ، فإن اتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة ، و من جانب أخر يمكن للنطاق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية ، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين ، وخدمة بأقل تكلفة أو بمنتج السلعة أو خدمة متميز . ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس، ونوردها فيما يلي: [58]

[57] حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة ماجيستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ،2006جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، -2007 ،ص 20

[58] نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص ص 86-87

1- النطاق السوقي : مقاربة مفاهمية حول الميزة التنافسية يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة ، والعملاء الذين يتم خدمتهم وهكذا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق ، أو خدمة السوق ككل ؛

2- النطاق الرأسي : يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها، داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة ، فالتكامل الرأسي ، المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ؛

3- النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها خدماتها في كل أنحاء العالم ؛

4- نطاق الصناعة : و هو الترابط ين الصناعات اللتي تعمل في ضلها الشركة ، هذا ما يخلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ،حيث يمكن استخدام نفس الإمكانيات عبر صناعات مختلفة .

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

طالما كانت المنظمة تعمل مع بيئة متحركة ومتغيره ، فإنه يتوجب عليها أن تكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع التغيرات البيئة سواء كان ذلك بمشكلة الموجب أو السالب وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها .

ولا شك أن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين :

- العامل الأول: يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية؛
- والعامل الثاني: يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن.

وبالتالي فإنه تعبير عن حالة الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

وهكذا فإن المنظمات الأعمال التي تريد أن تبقى بالصدارة وتسعى للبحث عن تفوق مستقر على منافسها أن تتبنى البعد التنافسي المتوافق مع قدراتها وبيئتها التسويقية المحيطة بها.

وبعامة على الرغم من الاختلاف الحاصل بين الباحثين والكتب في تحديد أبعاد التنافس إلا أنهم اتفقوا على أربعة أبعاد وهي :[59]

[59]ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ،مصدر سابق،ص205

1) الكلفة:

تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات. والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة. وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق وإمكانية السيطرة عليه.

ولا شك بأن التركيز على تخفيض كلفة السوق ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج ويمنح المنظمة ميزة تنافسية، وخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار، والذي يتوقف شراءه للمنتج من عدمه على أساس ذلك.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة هي :

- السرعة المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين ؛
- الاستثمار الأقل في الموارد وخاصة في المواد الأولية ؛
- الاعتماد على سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه وسلامته من التلف؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في موجودات الشركة لتقليل نسبه تأثير التكاليف الثابتة على الكلفة الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

2) الجودة :

انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شاهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها ، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذه قرار الشراء . فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه . ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال :[60]

2-1 جودة التصميم : وهي درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب بها الزبون ، وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته ، ويتم ذلك بالاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف ، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمه تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم . ومن أبرز الأمثلة على ذلك هو ما حصل في صناعة السيارات من تسابق وتنافس في ابتكار تصاميم متنوعة ومتباينة في شكل السيارات وذلك استجابة لحاجات ورغبات الزبائن .

[60] ثامر البكري ،استراتيجيات التسويق ، مرجع سابق ،ص 206

2-2 جودة المطابقة : ويتمثل بدرجة التوافق بين المنتج المقدم للسوق . وحاجات ورغبات الزبائن من جهة . وجعل نسبه المعيب والتالف إلى أدنى درجة ممكنة والتي يمكن أن تصل إلى مستوى درجة التلف الصفري.

2-3جودة الخدمة : الكثير من المنتجات يتوقف شراءها على الخدمات الموافقة لها والتي قد تكون إرشادية ، تدريبية ، صيانة ، ضمانات وهذه مجتمعة أو منفردة شأنها من أن تزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل الزبون .

3) المرونة :

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت الكلفة والجودة أبعاد تقليدية. ويقصد بالمرونة أنها قدرة المنظمة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف . ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :[61]

- قدرة المنظمة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق متطلبات الزبائن ، على اعتبار أن المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغير ، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال .
- قدرة المنظمة في الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب ، وبالتالي يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة .

4) التسليم :

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر ، فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها . وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون ، نظرا لاستعداده في أن يدفع كلف أكبر ، وقد يتغاضى عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسبة له .

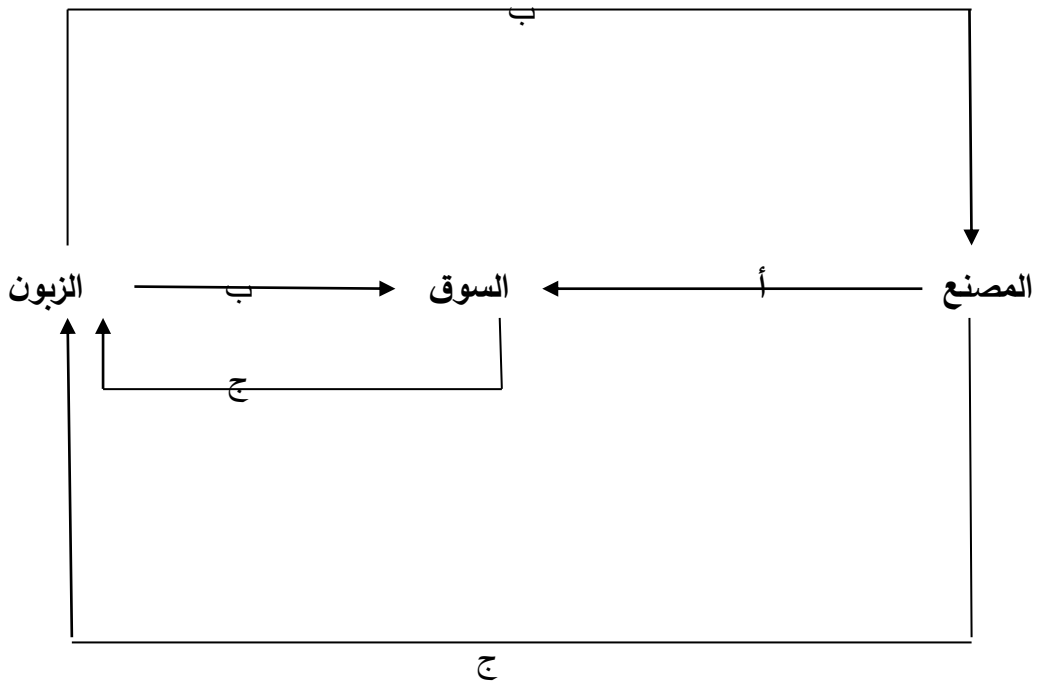
و يتمثل الوقت و حدوده بالعناصر الثلاثة التالية :[62]

- الوقت الذي تقضية المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد إلى السوق وما يرافقه أو يسبقه عن عملية ترويج اتصالات لإخبار الجمهور بذلك .
- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق ، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع .

[61] ثامر البكري ،استراتيجيات التسويق ،مرجع سابق ،ص207
[62] ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ،مرجع سابق ،ص 208

- الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع إلى الزبون . ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحة بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة ، على اعتبار أن المنظمة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق فرص بيع أكثر قبل غيرها . وهذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهنية المستهلك . فضلاً عن كون سرعة الاستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن من المخزون ، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق .

شكل(2-2): أجزاء توقيت فترة التسليم



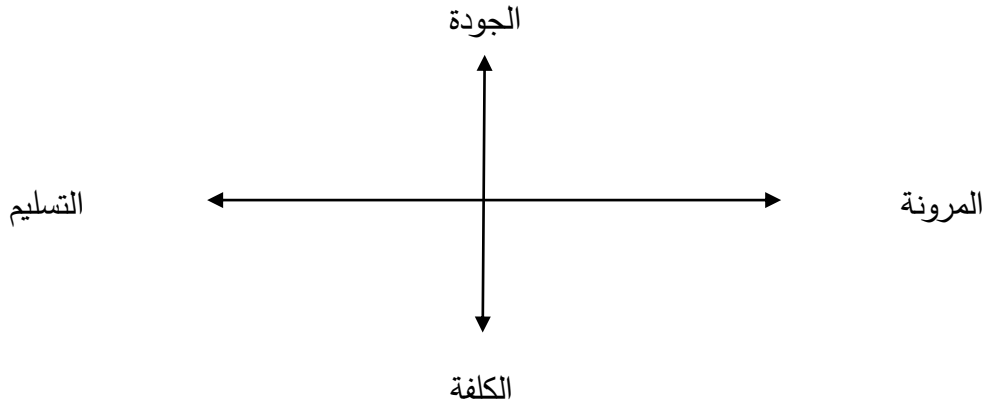
المرجع : ثامر البكر ي، مرجع سابق، ص 207

- أ: الوقت اللذي تقضيه المنظمة في طرح المنتج الجديد الى السوق ؛
- ب: الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من العميل و الموجه الى الحلقات البسيطة الموجودة في السوق، او الموجهة مباشرة الى المصنع .
- ج:الوقت المستغرق في اصال المنتج من السوق الى العميل .

العلاقة بين أبعاد التنافس :

يتضح من التتابع في أبعاد التنافس في منظمات الأعمال وبحسب فتراتها الزمنية ، بأن المنظمات لا يمكنها أن تعتمد أكثر من بعد تنافسي في ذات الوقت [63]. على أساس أن هذه الأبعاد في علاقة تبادلية كما هو موضح في الشكل التالي.

شكل(2-3): العلاقة التبادلية بين إبعاد التنافس



المرجع : ثامر البكري ،مرجع سابق ،ص 208

فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى، وبالعكس إذا ما كانت الكلفة منخفضة فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة. و كذلك فالمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدره أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله، أو قد تكون سرعة التسليم مقرونة باستقرار أكثر في هيكلية أعمالها.

إلا أن هذه العلاقة لم تبقى على هذا المنوال وبخاصة بعد اشتداد المنافسة ، إذا بدأت الشركات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من كون منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال وسائل تحسين الجودة ، وقد مكن ذلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة أقل من كلفة المنافسين، و بالتالي فقد أصبحت العلاقة بين أبعاد التنافس علاقة تراكمية (مشتركة) بدلاً مما كانت عليه من علاقة تبادلية .

[63] ثامر البكري ،مصدر سابق،ص208

المبحث الثالث: الإستراتيجية التنافسية:

تسعى المؤسسات بأن تكون هي الرائدة في مجالها و لكل منها أهدافها المادية والمعنوية المختلفة، و لكن الجميع يسعى لان يكون متميزا أو بالمعنى الصحيح يسعى لأن يكون قائدا للسوق في مجاله. و لا يكون ذلك إلا من خلال وضع إستراتيجية للمنافسة بالشكل الذي يجعلها تحتل الصدارة في أعلى هرم السوق.

المطلب الأول: الإستراتيجية التنافسية

تعريف إستراتيجية التنافسية : هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين ، وتعتبر هذه الإستراتيجيات امتداد لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها بورتر ، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع .[64]

كما تعرف على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ، كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه ، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال ، منتجات ، خدمات ، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين ، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porte ، وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية :

- نقاط القوة والضعف المؤسسة
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية) ؛
- الفرص والتهديدات ؛
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي) . [65]

المطلب الثاني: الإستراتيجية العامة للتنافس كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها ، تستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس ، الهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، و بناءا على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس ، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين من خلال هذه العناصر التالية:

إستراتيجية قيادة التكلفة[66]:

---

[64] محمد نبيل مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 238.
[65] فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق ، ص17-18 .
[66] نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره مي 112

تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل، و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، و هناك عدة دوافع أو حوافز منها :

- توافر اقتصاديات الحجم ؛
- الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة؛
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة ؛
- سوق مكون من مشترين واعين تماما للسعر.

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها:

1 – ما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر .

2– ما يتعلق بالمشترين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

3– ما يتعلق بالموردين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء ، و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر ، وتحقيق هامش ربح معين ، لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار في الفترات الهامة و الحرجة .

4– ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل، تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر، و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.

5– ما يتعلق بالسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل بمكنها –مقارنة مع منافسيها– استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة .

و يتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل، التي توفر قدرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس (المذكورة في المبحث السابق) و أيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المؤسسة على تحديد السعر .

2– إستراتيجية التمييز: [67]

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة :

- تشكيلات مختلفة للمنتج ؛
- سمات خاصة بالمنتج ؛

[67] د نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص 121

- تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي و الأداء؛
- الريادة التكنولوجية و الجودة المتميزة؛
- مدى واسع من الخدمات المقدمة؛
- سمعة جيدة.

تتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المؤسسة تتمتع بمهارات، و جوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

و من أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول ما يلي:

- التمييز على أساس التفوق النسبي ؛
- التمييز على أساس الجودة ؛
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك ؛
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.

وكقاعدة عامة ، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها :

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات؛
- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك؛
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز؛

3- إستراتيجية التركيز: [68]

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص، إلى بناء ميزة تنافسية، و الوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز ، هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي و ليس كل السوق ، و تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي هو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف ، و ضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه لخدمة السوق ككل .

و يتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال :

[68] د . نبيل مرسي خليل - مصدر سبق ذكره ص 122

- إما تمييز للمنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج للقدم لهذا القطاع السوقي ؛
- التمييز و التكلفة الأقل معا.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز، فهناك خطوتين هامتين:

- اختيار و تحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها.
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

و لتقرير أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناءا على معرفة :

- حجم القطاع ؛
- ربحية القطاع ؛
- مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع ؛
- الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ؛
- و أخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي .

يمكن أن تكون المؤسسة في موقع لا يتيح لها الاختيار بين الإستراتيجيات العامة للتنافس ، حيث يكون هذا الاختيار مقرون بالإمكانات المتاحة ، وكذا حال السوق المستهدفة ، و أخيرا الهدف المرغوب الوصول إليه ، و تجدر الإشارة إلى انه بإمكان المؤسسة اشتقاق إستراتيجيات أخرى من خلال الاستراتيجيات العامة للتنافس ، وذلك وفق الوضعيات و الموقع التنافسي في زمن معين.

المطلب الثالث: أهداف الإستراتيجية التنافسية وأنواعها

أولا أهداف الإستراتيجية التنافسية :

و يمكن تلخيص أهداف الإستراتيجية التنافسية فيما يلي :[69]

1- الحيازة على الميزة التنافسية :

تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة فقد تنشأ بمجرد توصلها إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل أو إحداث عملية إبداع . تهدف لمعالجة المشاكل الداخلية و الخارجية ، و هذا

[69]نبيل خليل مرسي ، مرجع سابق ، ص 82

لتحقيق التفوق المستمر على المنافسين في وقت قصير و ذلك لحفاظ المؤسسة على توازنها مقارنة مع الأطراف الأخرى في السوق .

فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية التنافسية الحصول على ميزة تنافسية إما بتخفيض التكاليف أو عن طريق التميز ورفع جودة المنتج .

2- اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية :

كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة من أجل تحديد التموضع المناسب لها ، و هذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية و المتمثلة في الامتداد الجغرافي و امتداد القطاع الذي يحدد بخمس قوى هي : الفرصة ، التهديد ، المنتج ، الزبون ، و درجة تكامل المؤسسة

ثانيا أنواع الإستراتيجيات التنافسية :

تتمثل أنواع الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في ظل المنافسة فيما يلي :[70]

1- إستراتيجية الرائد :

توجد في السوق مؤسسة رائدة تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار ، و هي تتميز بإتباعها النظام الواسع للتوزيع كما تقدم حملات إعلانية و ترويجية بشكل عام واسعة ، حيث تحاول باقي المؤسسات الأخرى منافستها و ذلك من خلال طرح نفس المنتج في السوق ، و حتى تتجنب المؤسسة الرائدة المنافسة من الغير و تحتفظ بمكانتها في السوق لا بد لها من إتباع بعض الإستراتيجيات الفرعية .

فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية التنافسية الحصول على ميزة تنافسية إما بتخفيض التكاليف أو عن طريق التميز ورفع جودة المنتج.

1-1 رفع الطلب الأولي : مع الأخذ بعين الاعتبار رخصتها في السوق ، فتقوم بجذب مستعملين جدد حيث أنهم لم تكن لهم معرفة مسبقة بالمنتج ، و ذلك حتى تنمي الطلب على منتجاتها ، فهي تسعى إلى تصور أو إيجاد استعمالات جديدة للمنتج بالإضافة إلى رفع مستوى الاستعمال من خلال إقناع المستهلك بشراء المنتج .

1-2 حماية حصتها في السوق : و ذلك بدراسة منافسيها و معرفة نقاط ضعفهم و الاستفادة منها ، إذ أن المؤسسة الرائدة تقوم دائماً بتجديد منتجاتها و تنويع أشكالها للمحافظة على مكانتها السوقية و هناك ستة إستراتيجيات التي تدافع المؤسسة بها عن مكانتها و هي:

[70] حسن على الزغبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية-مدخل استراجي،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ،\ الاردن، الطعة الاولى ،2005 ،ص 142 .

- الدفاع الوقائي و ذلك عن طريق البدء بالقيام ببعض الخطوات لتفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
- الدفاع الوقائي حيث تبدأ المؤسسة بطرح منتجاتها الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛
- الدفاع عن الموقع بواسطة تكثيف المنتجات الهجوم المضاد و تقوم به المؤسسة عندما يتمكن منافس ما من أخذ مكانة في السوق؛
- الدفاع المتحرك و هو عندما تواجه المؤسسة منافسة حادة فإنها تقوم بالانتقال من نشاطها السابق إلى نشاط جديد؛
- الانسحاب الإستراتيجي عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسة فإنها تنسحب من القطاعات الغير مهمة و تحتفظ بالقطاعات المهمة لتدعيم موقفها التنافسي.

3-1 توزيع حصة السوق:للتمكن المؤسسة من الزيادة أو الرفع من أرباحها عن طريق توفير منتج جديد و ذو نوعية و جودة عالية و بسعر معقول.

2- إستراتيجية المتحدي:

على كل مؤسسة تحتل المرتبة الثانية و الثالثة و الرابعة في السوق أن تكون في وضعية المتحدي ، حيث أنها تقوم بالاختيار الذي يتمثل في رفع حصتها في السوق على حساب المنافسين الآخرين باستعمال عدة طرق منها : مهاجمة الرائد لانتزاع قسط من حصته ، أو بمهاجمة المنافسين الذين لهم نفس المستوى معها و محاولة إقصائهم ، ويمكن مواجهة المنافسين من خلال الإستراتيجيات الآتية :

2-1 إستراتيجية التحقيق: حيث يتم عرض نفس المنتج الذي ينتجه الرائد لكن بسعر أقل.

2-2 إستراتيجية تنوع المنتجات : إذ تقوم المؤسسة المتحدية بمهاجمة المؤسسة الرائدة معتمدة في ذلك على تنويع الأذواق و تصاميم المنتجات المعروضة .

2-3 إستراتيجية تحسين الخدمة : بالقيام بتحسين الخدمات و تقديمها للزبون .

2-4 إستراتيجية تقليص التكاليف : بتخفيض تكاليف الإنتاج و يتم ذلك بفضل التموين الجيد و اقتصاديات السعر السابق.

2-5 إستراتيجية الاستثمار في الإشهار : بإمكان المؤسسة المتحدية زيادة حصتها السوقية و التفوق على المؤسسة الرائدة فيما يخص الاستثمار في الإشهار.

3- إستراتيجية المتخصص :

هناك مجموعة من المؤسسات تسعى للحصول على حصة صغيرة من السوق إذ أنها تتخصص في مجال أو نشاط معين، و تقوم بتوجيه جهود مالية للتعريف بالمنتج و كل عناصر المزيج التسويقي للزبائن ـ

4- إستراتيجية التابع:

بعض المؤسسات التي تكون في وضعية المتحدي لا تختار الهجوم على المؤسسات الرائدة بل تلجأ في هذه الحالة إلى الحفاظ على وضعيتها في السوق بالحفاظ على زبائنها و ولائهم لها ، كما عليها أن تتابع حركات السوق وكل الظواهر و التغيرات الجديدة لمسايرتها مع وضعيتها.

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق ذكره نستخلص بأن النجاح الحقيقي للمؤسسة الخدمية يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية ، ومدى تأثيرها على أداء المنافسين من خلال تميز خدماتها عن خدمات المنافسين وفي سلوك العملاء وزيادة القيمة المدركة لديهم وتحقيق رضاهم وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية ، لذا وجب على المؤسسة الخدمية التحسين والتجديد والتطوير باستمرار لخدماتها ، ومحاولة فهم العميل في سبيل تحقيق وتنمية علاقة طويلة وقوية بهم واستخدام هذا الفهم من طرف المؤسسة الخدمية لتصميم عروض تسويقية تمكنها من تقديم عروض اكبر من تلك العروض المقدمة من طرف منافسيها والفوز بالعملاء .

ومن خلال التعمق في الإستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر نلاحظ أن المؤسسات الخدمية التي تطبق إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيات السابقة يمكن أن تحقق معدلات عالية من الأداء ، من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية.

الفصل الثالث:

واقع التسويق الاستراتيجي بمؤسسة موبليس و علاقته بالميزة التنافسية

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، ومن أجل تدعيم هذه المفاهيم سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بإسقاطها على مؤسسة موبيليس لمعرفة واقع التسويق الإستراتيجي ، وكيفية تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة الخدمية من خلال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة ، وإستراتيجية التمييز ، وإستراتيجية التركيز في تحقيق ميزة تنافسية وسنتناول هذا من خلال المباحث الآتية .

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس ؛

المطلب الثاني: منهجية الدراسة ؛

المطلب الثالث: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة موبليس

تعتبر مؤسسة موبليس فرع من فروع مؤسسة الاتصالات الجزائرية، كما تعتبر اول متعامل للهاتف النقال في الجزائر ، تتكون من مزيج واسع الاستعمال مع تكنولوجيا حديثة في وسط الاتصالات .

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة موبليس (MOBILIS)

اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) هي مؤسسة جزائرية خالصة ، وهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر منذ إقرارها مؤسسة مستقلة في تسييرها ووظائفها في شهر أوت 2003 ، تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بها دون العودة إلى الشركة الأم ، كما تتمتع هيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ حالفي 2004 . تعتبر موبيليس مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال 000 000 100 دج مقسمة إلى 1000 سهم بقيمة 100000 دج للسهم الواحد ، يتواجد اما عن مقرها الاجتماعي فهو في باب الزوار بالجزائر العاصمة.

تعتبر " موبيليس " المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر ، لكونها أول محول لهذه الخدمة منذ أن كانت محتواة في الشركة الأم ، وهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات ، الى غاية أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة في السوق المستندي ، وعمدت لفتح رأسمالها في 2006 للتنازل عن 30 % من أصولها ، بهدف زيادة وتوسيع استثماراتها . باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر ، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة ، تعرض المؤسسة على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة ، وضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف ، وما زاد ذلك شعارها الجديد " أينما كنتم " ، هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزبائن ، وحرصا على ذلك لجأت الى ابرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب التكنولوجيات الحديثة ، وأهم هذه الشركات إريكسون السويدية " Ericsson " ، هواوي " Huawei " وزد في إي " ZTE " ، وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة وجعلها قادرة على تحمل الذروة وبدون تعطلات والاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها ، وهذا لمواجهة العدد المتزايد من الزبائن والتطورات الحاصلة في الطلب . وفي هذا الصدد نجد أن شبكة " موبيليس " تطورت بشكل سريع جدا فبعد أن كانت تضم مركزين تحويليين (MSC) و 2000 محطة قاعدية في بداية 2005 ، أصبحت تحصي 300000 محطة قاعدية و 20 مركزا تحويلها تغطي 48 ولاية في نهاية 2005[71].

[71] مقدود وهية ، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة " دومة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة - بومرداس - ، الجزائر ، 2015/2016 ، في ص 157-158

المطلب الثاني : اهداف مؤسسة موبليس

يسعى موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد أهداف أساسية منها :[72]

- ✓ تقديم أحسن الخدمات
- ✓ التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم
- ✓ الإبداع
- ✓ –تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هدا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20مليون مشترك

و باختياره و تبنيه لسياسة التغيير و الإبداع ، يعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشتركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة

.أراد موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعاره " معا نصنع المستقبل ." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامه بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الإقتصادي، بالإضافة إلى إحرام التنوع الثقافي، أداءه لدوره و مساهمته مساهمتها في حماية البيئة و هدا بالرجوع إلى قيمه الأربعة و المتمثلة في الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع .

موبيليس المتعامل هو أيضا

- تغطية وطنية للسكان؛
- أكثر من 178 وكالة تجارية؛
- أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.؛
- أكثر من 5000 محطة تغطية؛
- B T S – أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية؛
- الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة .

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، وفية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر.

[72] تاريخ الاطلاع، 22 ماي 2022.WWW.mobilis.com

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس

من خلال الشكل رقم (3–1) سنرى التنظيم الذي اعتمد من اجل ضمان السير الحسن للأعمال ،و المهن و كذلك للجوء الى المنافسة ، و ذللك بعد عدة اصلاحات و تغيرات الى ان وصلت الى هذا البناء .

شكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبليس



المصدر: الوثائق الداخية للمؤسسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

قبل عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة المتمثلة في عمال مؤسسة موبيليس محل الدراسة ، والخروج بنتائج تسمح باختبار صحة الفرضيات الموضوعة ، يجدر بنا التعريف بمنهجية هذه الدراسة والإجراءات المستعملة في ذلك .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

نحاول في هذا المطلب وصف مجتمع وعينة الدراسة ، وحدود الدراسة .

أولا : وصف عينة الدراسة

على حسب المعلومات و البيانات التي قررنا جمعها والمنهج المتبع في الدارسة ، فان الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة ، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة ، وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بناء على ما تم التطرق إليه نظريا ومحاولة إسقاطه في الجانب التطبيقي ، بغرض إثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعة .

مجتمع الدراسة يتمثل في عمال مؤسسة موبيليس ، حيث تم توزيع 50 استبانه بطريقة مباشرة من قبل الطالب، وقد تم استرجاع 44 استبانه صالحة للدراسة ، ، والجدول(3–1) الموالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة .

جدول رقم (3–1) :الاستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة .

الاستبانة	التوزيع التكراري	النسبة
الاستبانة المرسترجعة	44	88
الاستبانة الغير مسترجعة	6	12
الاستبانة الموزعة	50	100

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : عرض الإستبانة

تمثلت الإستبانة في ثلاثة محاور أساسية ، تضمن المحور الأول البيانات العامة من حيث (الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة) ، حيث :

- الجنس : و يتمثل في ذكر و أنثى ؛
- العمر : وهو على أربعة مستويات : أقل من 30 سنة ، من 30 إلى 40 سنة ، من 41 إلى 50 سنة ، أكثر من 50 سنة ؛

- المستوى التعليمي : وهو أربعة مستويات : ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا ، أخرى .
- سنوات الخبرة : وهي على أربعة مستويات : أقل من 05 سنوات ، من 05 إلى 15 سنة ، من 15 إلى 25 سنة ، أكثر من 25 سنة .

أما المحاور المتبقية والتي صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي فتمثلت فيما يلي :

- المحور الثاني يتعلق بمكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس ، ويضم العبارات من 01 إلى 5؛
- المحور الثالث يتعلق بالميزة التنافسية ، ويضم العبارات من 06 إلى 29 .

ثالثا : حدود الدراسة

و قد تمثلت في ثلاث محددات :

1 – الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على عمال مؤسسة موبيليس فرع ولاية تلمسان.

2 – الحدود المكانية : مؤسسة موبيليس فرع ولاية تلمسان.

3 – الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة ميدانيا في شهر ماي.

المطلب الثاني : أدوات الدراسة

و تتمثل فيما يلي :

أولا : المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكارت ' LIKERT " الخماسي لأنه سهل الاستخدام ، و يعتبر هذا المقياس هو الأكثر استعمالا، وهو يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج من (1) والذي يعبر غير وافق تماما ، إلى (5) التي تعبر عن موافق تماما ، وذلك على كل عبارة من العبارات المعطاة ، و بالتالي فانه يسهل عملية جمع المعلومات.

هذا وتم التأشير على هذه الأوزان كما يلي : موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما . وبعد ذلك ، يتم حساب طول الفئة (المدى) ، بغرض معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة ، وهو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 تمثل المسافة الأولى ، من 2 إلى 3 تمثل المسافة الثانية ، من 3 إلى 4 تمثل المسافة الثالثة ومن 4 إلى 5 تمثل المسافة الرابعة) ، وتمثل 5 عدد الاختيارات ، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفئة والذي يساوي 0.80 ، حيث يصبح التوزيع الجديد كما يلي :

الجدول رقم (3-2) : جدول التوزيع لسلم ليكارت المستوى .

المتوسط المرجح	المستوى
[1.00-1.80]	منخفض جدا
[1.80-2.60]	منخفض
[2.60-3.40]	متوسط
[3.40-4.20]	عالي
[4.20-5.00]	عالي جدا

المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : ثبات المقياس

يقصد به مقدرة المقياس المستخدم على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبيا في كل مرة يتم استخدامه ، أو بتعبير آخر هي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج منسقة في ظل ظروف متنوعة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية محل الدراسة وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم .

ومن أكثر المقاييس شيوعا لتحديد درجة الاتساق بين محتويات المقياس المستخدم طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ ، والتي تتسم بدرجة عالية من الدقة في تحديد درجة ثبات المقياس من خلال اعتمادها على حساب المعامل الكلي للارتباط بين جميع بنود المقياس المستخدم ، بالإضافة إلى درجة ارتباط كل بند مع المعامل الكلي للارتباط ، والقاعدة هنا أن معامل الارتباط المنخفض يشير إلى أن السؤال أو العبارة المستخدمة في المقياس يعتبر ضعيفا من حيث قدرته على قياس الخاصية لموضوع البحث والعكس صحيح .

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس هو أنسب الأدوات استخداما في حالة المقاييس المتصلة أي التي تقبل قيما أكبر من مجرد الصفر والواحد .

وهناك شبه إتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا كرونباخ لتقييم الثقة والثبات الذي تكون قيمته أكبر من 0.60 يعتبر كافيا ومقبولا ، وأن معامل ألفا الذي تصل أو تفوق قيمته 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات .

والجدول رقم (3-3) الموالي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (3-3) : معامل ثبات الدراسة ألفا كرونباخ

معامل ثبات الدراسة الفا كرونباخ
0.985

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال. SPSS

ويلاحظ مما سبق أن قيمة ألفا للإستبانة ككل وجدناه يساوي 0.985 ، و هذا يعني انه اذا تم توزيع هذه الاستبانة مرة أخرى وفي ظروف مماثلة، فإننا سنحصل على نفس النتائج بنسبة 98.5 % ، وهذا يدل على مدى اتساق الإستبانة ومصداقية النتائج المحصل عليها .

ثالثا : صدق المقياس

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض الإستبانة على مجموعة من ذوي الإختصاص للحكم على دقة فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها ومدى توافقها مع أهداف الدراسة ،.

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

قبل اختيار أساليب المعالجة الإحصائية يجب علينا اختبار طبيعة التوزيع من اجل إتباع الأساليب الإحصائية المعلمية أو الغير معلمية ، وذلك يساعدنا في إختبار صحة الفرضيات .

أولا : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول رقم (3-4) : إختبار التوزيع الطبيعي

المحور	مستوى المعنوية
كل العبارات	0.096

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال. SPSS

الجدول رقم (3-4) يختبر الفرضيتين التاليتين

- الفرضية الأولى: البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا ؛
- الفرضية الثانية :البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا .

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل العبارات أكبر من (0.05) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية ، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية .

ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية

و من اجل القيام و تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها بالرمز spss وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة المختلفة.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة .
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد ترتيب الأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة نحو عبارات ومحاور الإستبانة .
- استخدام اختبار (T – Test) لاختبار صحة الفرضيات من عدمها .

المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات الإستبانة

سنقوم بعرض و تحليل خصائص العينة المدروسة أولا و اللتي تتمثل في عمال مؤسسة موبليس ثم نقوم بعرض و تحليل الإجابات الخاصة بأفراد العينة .

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لعرض خصائص عينة الدراسة و ذلك من اجل استخراج التكرارات و النسب المئوية و كانت أهم الخصائص ملخصة وفق ما يلي .

أولا الجنس:

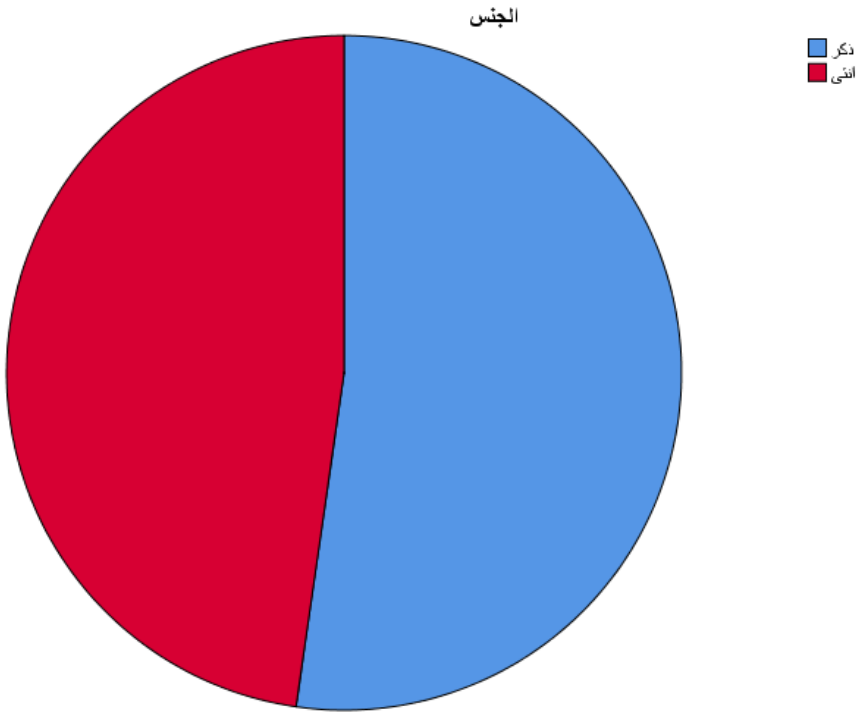
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم(3–5) :توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	23	52.3
أنثى	21	47.7
المجموع	44	100.0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

الشكل رقم(3–1): يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

من خلال الجدول (3–5) رقم نلاحظ ان الذكور يمثلون النسبة العالية حيث يبلغ عددهم 23 أي ما يعادل 52.3% في حين بلغ عدد الإناث 21 أي ما يعادل 47.7%.

ثانيا السن

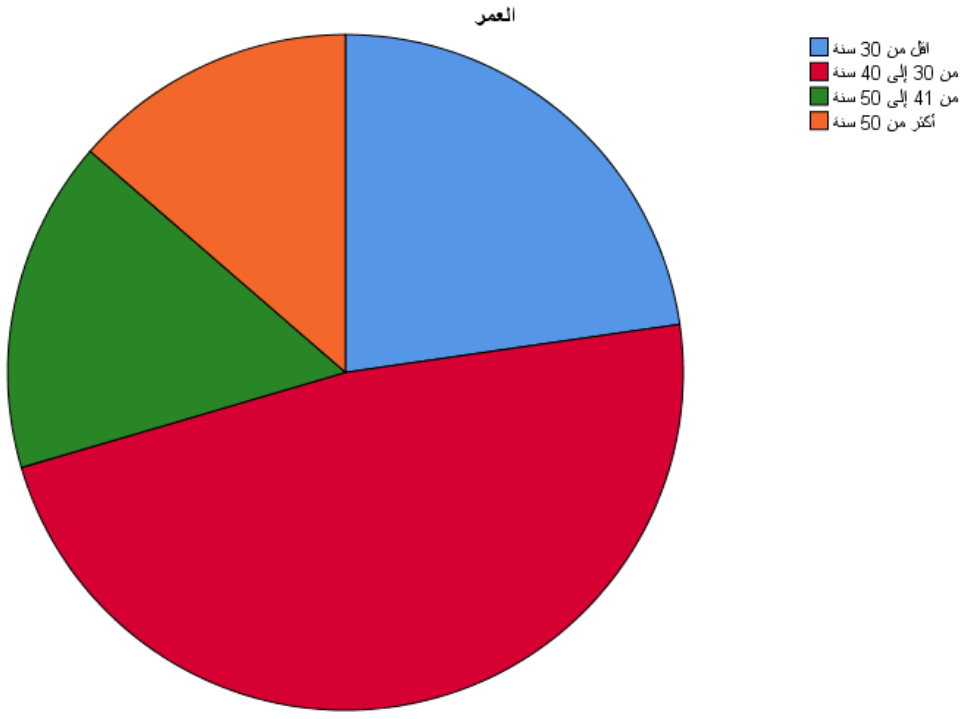
يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم(3-6) :توزيع افراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة%
اقل من 30 سنة	10	22.7
من 31 الى 40 سنة	21	47.7
من 41 الى 50 سنة	7	15.9
أكثر من 50 سنة	6	13.6
المجموع	44	100.0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

من خلال الجدول رقم (3–6) أعلاه نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة ،و يبلغ عددهم 21 بنسبة 47.7 % ،ثم يأتي من بعدها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة و قد بلغ عددهم 10 و بنسبة 22.7% ثم في المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بنسبة 15.9% ، و في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 13.6 % .

ثالثا : المستوى التعليمي

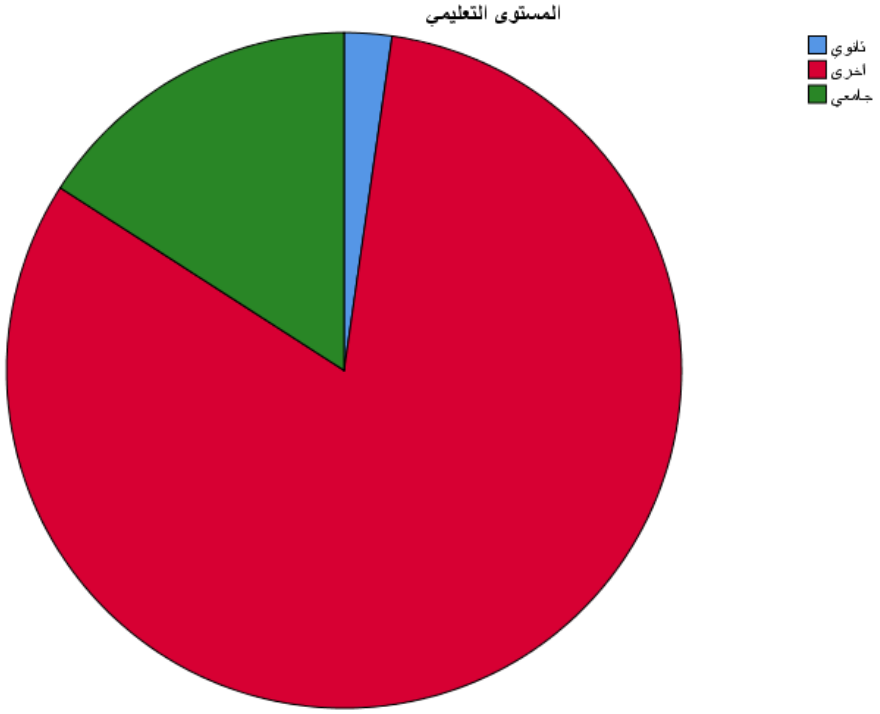
يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(3–7) : توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	1	2.3
جامعي	36	81.8
دراسات عليا	7	15.9
اخرى	–	–
المجموع	44	100.0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

الشكل رقم (3–3): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

من خلال الجدول رقم (3–7) يمكن ان نلاحظ بان الأغلبية الساحقة من فئة الجمعيين حيث بلغ عددهم 36 و ما يقدر بنسبة 81.8 % ثم يليها أصحاب الدراسات العليا و قد بلغ عددهم 7 بنسبة 15.9 % ، كما نلاحظ انه يوجد فرد واحد بمستوى ثانوي و يمثل 2.3 % .

رابعا : عدد سنوات الخبرة

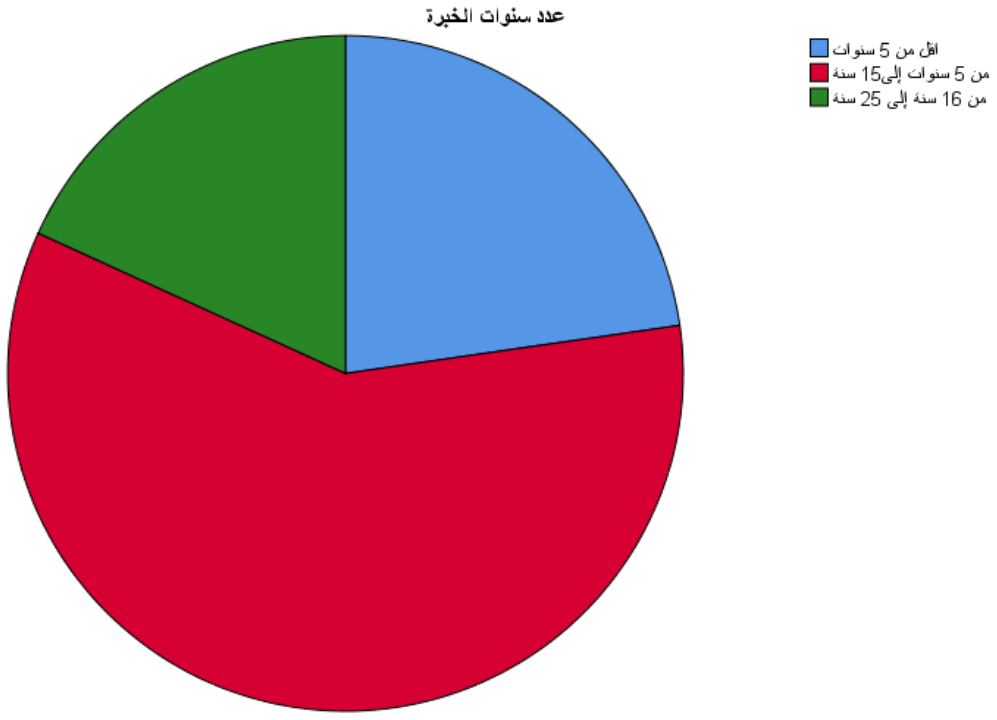
و يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (3–8) الموالي :

الجدول رقم(3–8) :توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة في مؤسسة موبيليس	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	10	22.7
من 5 الى 10 سنوات	26	59.1
من 11 الى 15 سنة	8	18.2
أكثر من 15 سنة	–	–
المجموع	44	100.0

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

الشكل رقم(3–4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

من خلال الجدول رقم (3–8) يمكن ان نلاحظ ان اكثر من نصف العينة لهم خبرة متوسطة من 5 الى 10 سنة ، وقد بلغ عددهم 26 و مثلوا نسبة 59.1 % ثم من بعدهم تليهم الفئة الاقل من 5 سنوات و قد بلغو 10 افراد و مثلوا نسبة 22.7 % ، اما من لهم خبرة من 11 الى 15 سنة فقد بلغ عددهم 8 و نسبة 18,2 %

المطلب الثاني : عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول أسئلة الإستبانة حسب محاور الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض إجابات أفراد عينة الدراسة و اللتي تتمثل في عمال مؤسسة موبليس محل الدراسة حول محاور الإستبانة ، ثم تحليل هذه الإجابات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية ، والإنحرافات المعيارية وبالتالي الخروج بإستنتاجات تخدم أهداف الدراسة .

أولا : عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس

يوضح الجدول رقم (3–9) ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لمكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس .

الجدول رقم (3–9) : مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس

رقم العبارة	مؤشرات سلم ليكارت										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
1	16	36.4	25	56.8	2	4.5	1	2.3	_	_	4.27	0.660
2	17	38.6	22	50	4	9.1	1	2.3	_	_	4.25	0.719
3	5	11.4	21	47.7	12	27.3	6	13.6	_	_	3.57	0.873
4	15	34.1	19	43.2	7	15.9	2	4.5	1	2.3	4.02	0.952
5	6	13.6	22	50	10	22.7	6	13.6	-	-	3.64	0.892
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري											3,95	0.820

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بإختبار مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس محل الدراسة قدر ب وهو3,95 متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (درجة الموافقة العالية) وانحراف معياري 0.820 ، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى المتعلقة بإعتماد مؤسسة موبيليس على التسويق الإستراتيجي في إدارة أنشطته ، والذي يعتبر خطة طويلة الأجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي الخدمي والتي كان متوسطها الحسابي 4.27 والذي يدل على الموافقة بدرجة عالية وإنحراف معياري (0.660) ، في حين قدر أدني متوسط حسابي للعبارة رقم 3 ب 3.57 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة بدرجة موافقة عالية دليل على إعتماد المؤسسة محل الدراسة على خطوات علمية في صياغة إستراتجياتها التسويقية والذي يقابله إنحراف معياري قدر ب 0.873 .

ثانيا : عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية

يوضح الجدول رقم (3-10) ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (3-10) : أهمية الميزة التنافسية

رقم العبارة	مؤشرات سلم ليكارت										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما			
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%		
استراتيجية الهيمنة بالتكلفة												
6	14	31.8	24	54.5	5	11.4	1	2.3	-	-	4.16	0.713
7	19	43.2	10	22.7	13	29.5	2	4.5	-	-	4.05	0.963
8	15	34.1	18	40.9	10	22.7	1	2.3	-	-	4.07	0.818
9	17	38.	19	43.2	8	18.2	-	-	-	-	4.20	0.734

									6			
10	13	29.5	29	65.9	2	4.5	-	-	-	-	4.25	0.534
11	14	31.8	29	65.9	1	2.3	-	-	-	-	4.30	0.509
12	19	43.2	23	52.3	1	2.3	1	2.3	-	-	4.34	0.745
13	1	2.3	1	2.3	2	4.5	23	52.3	17	38.6	1.77	0.831
14	11	25	22	50	6	13.6	5	11.4	-	-	3.89	0.920
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري											3.89	0.751
استراتيجية التمييز												
15	20	45.5	14	31.8	10	22.7	-	-	-	-	4.23	0.803
16	23	52.3	20	45.5	1	2.3	-	-	-	-	4.50	0.550
17	1	2.3	10	22.7	14	31.8	19	43.2	-	-	2.84	0.861
18	24	54.4	19	43.2	1	2.3	-	-	-	-	4.52	0.549
19	20	45.5	19	43.2	5	11.4	-	-	-	-	4.34	0.680
20	24	54.5	20	45.5	-	-	-	-	-	-	4.55	0.504
21	1	2.3	3	6.8	22	50	18	40.9	-	-	2.70	0.701
22	23	52.3	18	40.9	3	6.8	-	-	-	-	4.45	0.627

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري											4.01	0.660
استراتيجية التركيز												
23	1	2.3	21	47.7	15	34.11	7	15.9	–	–	3.36	0.780
24	23	52.3	18	40.9	2	4.5	1	2.3	–	–	4.43	0.695
25	21	47.7	17	38.6	6	13.6	–	–	–	–	4.34	0.713
26	10	22.7	24	54.5	10	22.7	–	–	–	–	4.00	0.682
27	15	34.1	24	54.5	5	11.4	–	–	–	–	4.23	0.642
28	13	29.5	24	54.5	1	2.3	6	13.6	–	–	4.00	0.940
29	17	38.6	19	43.2	8	18.2	–	–	–	–	4.20	0.734
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري											4.66	0.771
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام											4.19	0.727

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمالSPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3–10) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بإختبار أهمية الميزة التنافسية قدر ب 4.19 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والذي يقابله درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدره 0.727 .

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه –إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة– أن المتوسط الحسابي العام قدر ب 3.89 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي ، حيث سجلت العبارة رقم12 أعلى متوسط حسابي قدر ب 4,34 والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا وإنحراف معياري 0.745 دليل على تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على

إمتلاك موارد ذات تكلفة أقل ، أما فيما يخص العبارة رقم 13 المتعلقة بأهمية وظيفة البحث والتطوير داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد كان متوسطها الحسابي 1.77 والذي يبين درجة موافقة منخفضة جدا .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأهمية الميزة التنافسية – إستراتيجيات التميز –أن المتوسط الحسابي العام قدر ب 4.01 وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وإنحراف معياري قدره 0.660 ، حيث سجلت العبارة رقم 20 أعلى متوسط حسابي ب 4.55 ما يدل على سعي مؤسسة موبيليس للإستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدماتها ، في حين سجلت العبارة رقم 21 أدني متوسط حسابي قدر ب 2.70 بدرجة موافقة متوسطة دليل على أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على التميز بدرجة أقل

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأهمية الميزة التنافسية –إستراتيجية التركيز – نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات قدر ب 4.66 وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي الذي يقابله درجة موافقة عالية جدا وإنحراف معياري قدره 0.771 ، وقد إنحصرت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق تماما وموافق ، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 24 سجلت أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.43 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا ، دليل على إعتماد المؤسسة المنافسة المبنية على الوقت . في حين سجلت العبارة رقم 23 متوسط حسابي مقدر ب 3.36 والذي يبين درجة موافقة أقل ، دليل على تركيز المؤسسة على الجودة كأداة للتنافس

وعليه من خلال ما سبق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام المعبر عن أهمية الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ، هناك تقييم إيجابي لعمال مؤسسة موبيليس محل الدراسة اتجاه الأهمية التي تحتلها الميزة التنافسية في المؤسسة .

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

هذا المطلب إلى اختبار الفرضيتين التي مفادهما :

الفرضية الأولى : يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس .

الفرضية الثانية : يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس .

اولا : اختبار الفرضية الأولى

نعيد صياغة هذه الفرضية كما يلي :

الفرضية الاولى :لا يحظي التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس .

الفرضية الثانية : :يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس .

والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار :

الجدول رقم (3–11) : اختبار T – Test للفرضية الأولى

الفرضية الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	الحكم على الفرضية
الاولى	19.70	3.72	35.20	0.000	رفض الفرضية الاولى

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان. spss

من الجدول رقم (3–11) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس بلغ 19.70 وبانحراف معياري 3.72 وهو اتجاه إيجابي بدرجة عالية ، أما قيمة T المحسوبة قد بلغت 35.20 ، ومستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) . (أنظر الملحق رقم (07)) . وبالتالي نرفض الفرضية الاولى ، ونقبل الفرضية الثانية

أي يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس.

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه : " يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس " ، وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

- الفرضية الاولى :يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة
- الفرضية الثانية :لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

و قد كانت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط متضمنة في الجدول رقم (3–12) التالي :

الجدول رقم (3–12) :نتائج اختبار الفرضية الثانية

معامل الارتباط r				0.960	
معامل التحديد R^2				0.921	
قيمة (F) : 487.50	مستوى المعنوية : 0.000		عند مستوى دلالة : 0.01		
	معاملات غير محددة		معاملات محددة	قيمة (t)	معنوية t)
	B	SEB	بيتا(B)		
الثابت (constant)	21.895	3.402	0.960	6.437	0.000
التسويق الاستراتيجي و التكلفة	3.738	0.169		22.79	0.000

المصدر : من إعدادالطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان. spss

يظهر من خلال الجدول رقم (3–1) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي والمتمثلة في معامل التحديد (R2) قد بلغت قيمته 0.921 ، وهو يشير إلى تأثير التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 92.1 % وأن باقي النسبة من التأثير في الميزة التنافسية ، ترجع إلى عوامل أخرى غير التسويق الاستراتيجي ، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.960 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة f التي ظهرت معنويتها بمستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين في حين بلغة قيمة معلمة (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 3,738، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا ، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل ، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 21.895 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا ، وبذلك فان ظهور معنوية معلمية الانحدار يشير إلى أهمية التسويق الاستراتيجي في تفسير البيانات في الميزة التنافسية .

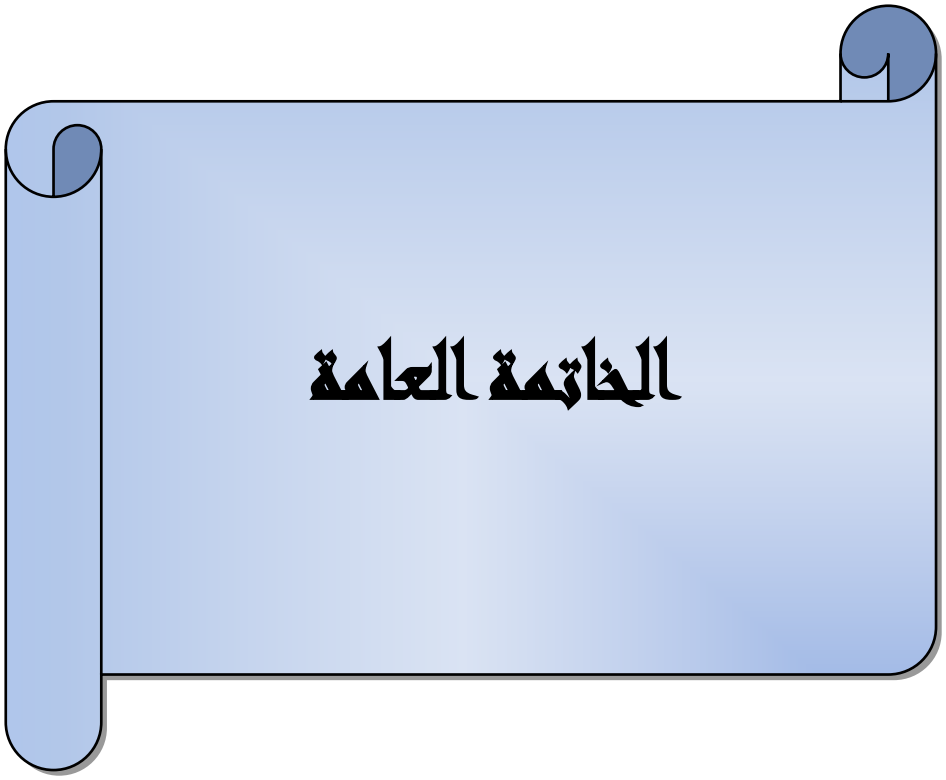
وبالتالي فان ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا الى قبول الفرضية الثانية البديلة التي تنص على أنه :

يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي ، والذي هو مكمل للجانب النظري ، حيث خصصت الدراسة الميدانية لدراسة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية ، وقد استهدفنا عمال مؤسسة موبيليس .

وقد توصلنا إلى أن مؤسسة موبيليس تعطي مكانة كبيرة للإستراتيجيات التسويقية ، إضافة إلى معرفتها الكبيرة بأهمية امتلاكها للموارد ذات التكلفة الأقل ، كما أنها تسعى للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدماتها وكذلك باعتمادها على المنافسة المبنية على الوقت ، و لكنها لم تولي اهتمام كبير بأهمية وظيفة البحث و التطوير داخل هيكلها التنظيمي ، في حين كان هناك أهمية كبيرة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.


الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

ان المؤسسات الخدمية في وقتنا الحالي تسعى للبقاء في السوق كهدف للتوسع والصمود في وجه المنافسة ، والإستجابة للتغيرات السريعة للبيئة المحيطة و بالأخص فيما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء ، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحاول وضع الإستراتيجيات والسياسات التسويقية التي تضمن لها الوصول إلى أهدافها وضمان أن تكون ملائمة لحاجات السوق .

ويعد التسويق الإستراتيجي تقارب عدة علوم تعمل على توفير المعلومات عن تخصصات مختلفة والتي يمكن أن يكون لها علاقة بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولا يتوقف دوره عند فهم البيئة الحالية ودراستها بل يتعداها ، إلى التعرف على كل الفاعلين فيها وتحديد سرعتها التي تضمن لها بناء وتحقيق ميزة تنافسية .

نتائج الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس ، أين اتضح من خلال بحثنا هذا من جانبه النظري مايلي :

- ✓ التسويق الإستراتيجي هو جهد ذهني تقوم به المؤسسات الخدمية لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية المهمة لبقائها ، وهو مبني على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة و الفرص الكامنة ؛
- ✓ يؤدي التسويق الاستراتيجي إلى رسم الصورة المستقبلية للمؤسسات الخدمية ، كما أنه يعد عاملا لدعم مركزها التنافسي ، وذلك لوجود رسالة واضحة لجميع العاملين فيها ؛
- ✓ إن التسويق الاستراتيجي يعتبر أسلوبا إداريا يدرس المستقبل يجب على المؤسسة الخدمية التي ترغب في البقاء والاستمرارية في الأسواق أن تتبناه لتحقيق أهدافها ؛
- ✓ التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، وفي الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى خلق الأفكار والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وبالتالي تكون المؤسسة سباقة لتسويق خدمات جديدة ومتميزة في السوق ؛
- ✓ إن الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية يسمح للمؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجنب التهديدات والاستفادة من الفرص الممكنة مستقبلا؛
- ✓ إن التوجهات الإستراتيجية بشكل عام تعكس السبل المنتهجة من طرف المؤسسات الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة ، وهذا الأمر يتطلب التدريب المستمر بالإضافة إلى البحث والتطوير ؛

- ✓ تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات القادرة على خلق قيمة للخدمة سواء بخفض التكاليف أو من خلال التميز أو التركيز ، وذلك بالاعتماد على عدة عناصر كالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي لدراستنا ، التي شملت مؤسسة موبيليس وبعد قيامنا بالتحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين بواسطة برنامج spss ، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ إن مستوى اهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق الإستراتيجي في إدارة أنشطتها من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا وذلك لإعتمادها على خطوات علمية في صياغة خطتها ؛
- ✓ إن التسويق الاستراتيجي يحظى بمكانة مرموقة في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة موبيليس) ، إذ يساهم في زيادة قدرتها على الابتكار والإبداع ؛
- ✓ إن مستوى تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس ظهر مرتفعا جدا على العموم ، نظرا لاعتباره خطة طويلة الأجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي قصد تحقيق أداء متميز ؛
- ✓ وجود ارتباط قوي بين التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس .
- ✓

الإقتراحات :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع ، يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ✓ يجب على مؤسسة موبيليس الاعتماد على التسويق الإستراتيجي باعتباره أداة تساعدها على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها ؛
- ✓ العمل على تكريس ثقافة التسويق الإستراتيجي داخل المؤسسات بحيث يصبح جزءا لا يتجزء من ثقافة إدارتها؛

أفاق الدراسة :

أثناء معالجتنا للإشكالية التمسنا نوعا من التشعب في موضوع التسويق الإستراتيجي كونه ينطوي على العديد من الجوانب التي يمكن البحث فيها مستقبلا ، تقترح بعضها :

- ✓ التسويق الإستراتيجي كأداة لتحقيق الإبداع في المؤسسة الخدمية ؛
- ✓ واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة الخدمية ؛
- ✓ دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ثامر ياسرالبكري، تسويق الخدمات الصحية ،الطبعة الاولى ،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2005 .
2. إسماعيل السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 .
3. الدوري، زكريا مطلك، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان ،الاردن ،الطبعة الاولى،2005.
4. ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن.
5. د فلاح حسن عداي الحسيني '' الادارة الاستراتيجية –مداخلها – عملياتها المعصرة– ار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الثانية – عمان، الاردن. 2006.
6. سعد غالب ياسين ، الادارة الاستراتيجية ،الطبعة الاولى ،عمان، دار اليازوري للنشر، 1998.
7. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
8. عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003.
9. محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق الإستراتيجي ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 .
10. نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
11. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية الجديدة للنشر مصر 2005 .

12.حسن على الزغبي ، نظم المعلومات الاستراتيجية–مدخل استراجي،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان ، الاردن، الطبعة الاولى ،2005 .

13.على السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر 2001.

14.محسن أحمد الخضيري،صناعة المزايا التنافسية،الطبعة الأولى،مجموعة النيل العربية،مصر، 2004 .

15.محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي ،دار الحامد للنشر و التوزيع ،الاردن ،عمان.

16.نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر، 1998 .

الرسائل جامعية:

1. حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ،مذكرة ماجيستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ،2006جامعة 20 اوت 55 بسكيكدة، 2007– .
2. مقدود وهية ، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة " دومة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر " ، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس – ، الجزائر ، 2015/2016 .

الملتقيات :

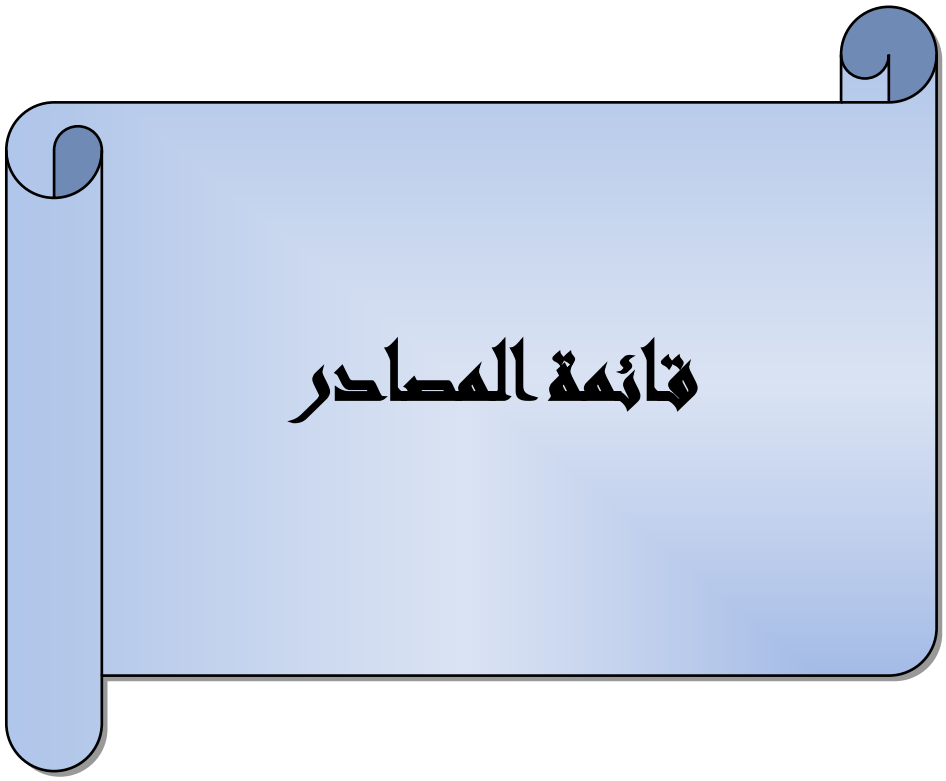
1. حسن على الزغبي، " أثر نظم المعلومات الإستراتجية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان " ،المؤتمر العلمي الأول " اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير " ،جامعة العلوم التطبيقية الأهلية،عمان، 12–14ماي
2. رجم نصيب وأمال عياري، " الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية " ،الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر – بسكرة،أيام 29 – 30 أكتوبر 2002.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Berkowitz ,Eric,N,et al, Marketing,6thed,McGraw-hil,2000
2. Nabil Mazoughi – Nedra Bahri , " L'intelligent ou supply Chain management par les entreprises tunisiennes : l'impact sur la fonction sur logistique " , sousse- Tunisisie , 2- 3 juin 2005 .
3. Baker ,Michel. J ,Marketing Strategy and Management 3rd ed , Macmilan Businesse,2000.
4. Boyd & Walker , Marketnng management 2thed ,IRWIN, Boston, 1990
5. Cravenz & Piercy, Strategic Marketing 3rd,IRWIN,Boston ,1991
6. Markin ,Marketingstrategy and management, lohnwiley and sons , 2ed New York, 1982.
7. Michel Porter , L'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir avance , Dunod , Paris , 1999 .
8. Baker.metal(EDT ¨(Marketing Theory and practice¨ Macmillan Education LTD, 2ed London, 1993.

المواقع الالكترونية:

1. WWW.mobilis.com تاريخ الاطلاع، 22 ماي 2022


قائمة المصادر

الملحق رقم (1): الاستبيان

المحور الاول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر		**انثى**	

العمر:

اقل من 30 سنة		**من 30 الى 40 سنة**	
من 41 الى 50 سنة		**اكثر من 50 سنة**	

المستوى التعليمي:

ثانوي		**جامعي**	
دراسات عليا		**اخرى**	

عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات		**من 5 الى 15 سنة**	
من 16 الى 25 سنة		**اكثر من 25 سنة**	

المحور الثاني: مكانة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة موبليس

الرقم	**الفقرة**	**الاجابة**				
		موافق تماما	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
1	**يعتبر التسويق الاستراتيجي خطة طويلو الاجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي قصد تحقيق اداء متميز**					

2	تعتمد مؤسستكم على التسويق الاستراتيجي في إدارة أنشطتها					
3	تعتمد مؤسستكم على خطوات علمية في صياغة الخطة الاستراتيجية					
4	التسويق الاستراتيجي يساهم في القدرة على الابتكار و الإبداع في المؤسسة					
5	تطبيق التسويق الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها					

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	الاجابة				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
استراتيجية الهيمنة بالتكلفة						
6	تعتمد مؤسستكم على مبدأ المناولة من تخفيض تكاليف تقديم الخدمات					
7	للخبرة اثر كبير في تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستكم					
8	تهتم مؤسستكم بزيادة القدرة على التحكم في المعرفة العملية لمواردها البشرية					
9	تساهم المعرفة العملية في اكتشاف طرق جديدة لاداء المهام مما يمكن من زيادة					

	الإنتاجية					
10	**تسعى مؤسستكم الى البحث من اجل ترشيد التكاليف**					
11	**تستخدم مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق**					
12	**تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة اقل**					
13	**وظيفة البحث و التطوير تكتسي اهمية كبيرة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسستكم**					
14	**لمؤسستكم القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية باستمرار**					
استراتيجية التمييز						
15	**تعد جودة الخدمات المقدمة عامل رئيسي لدى مؤسستكم في مواجهة المنافسة**					
16	**تسعى مؤسستكم الى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع مهارات مواردها البشرية**					
17	**تهتم مؤسستكم بتقديم خدمات تكميلية لزيادة مستوى الإشباع لدى عملائها**					
18	**تساهم استراتيجية التمييز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة**					

	بالإبداع من خلال التطوير					
19	الدليل المادي له دور في تميز مؤسستكم					
20	تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم الخدمات					
21	تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعدهم على التميز					
22	تهتم مؤسستكم بالابتكار بشكل مستمر لتحقيق التميز					
استراتيجية التركيز						
23	تركز مؤسستكم على الجودة كأداة للتنافس					
24	تعتمد مؤسستكم على المنافسة المبنية على الوقت					
25	تركز مؤسستكم على المرونة لتحقيق ميزة تنافسية					
26	تسعى مؤسستكم لاستهداف الفرص التسويقية المتاحة					
27	تعمل مؤسستكم على تطوير خدمات جديدة لقطاع او جزء معين من السوق لتناسب السوق المستهدف					
28	تركز مؤسستكم على القطاعات السوقية الواسعة					
29	تقوم مؤسستكم بتلبية الطلبات الخاصة لجزء معين من السوق					

	بشكل أسرع من المنافسين					

الملحق رقم (1): معامل ثبات أداة الدراسة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	29

الملحق رقم (2): اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
استراتيجية التركيز	.122	44	.096	.936	44	.017

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (3): عرض و تحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	23	52.3	52.3	52.3
	انثى	21	47.7	47.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	10	22.7	22.7	22.7
	من 30 إلى 40 سنة	21	47.7	47.7	70.5
	من 41 إلى 50 سنة	7	15.9	15.9	86.4
	أكثر من 50 سنة	6	13.6	13.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	1	2.3	2.3	2.3
	اخرى	36	81.8	81.8	84.1
	جامعي	7	15.9	15.9	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	10	22.7	22.7	22.7
	من 5 سنوات إلى15 سنة	26	59.1	59.1	81.8
	من 16 سنة إلى 25 سنة	8	18.2	18.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

الملحق رقم (4): عرض و تحليل اجابات افراد العينة حول أسئلة الاستبانة حسب محاور الدراسة

العبارة رقم (1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.3	2.3	2.3
	محايد	2	4.5	4.5	6.8
	أوافق	25	56.8	56.8	63.6
	أوافق تماما	16	36.4	36.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (2)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.3	2.3	2.3
	محايد	4	9.1	9.1	11.4
	أوافق	22	50.0	50.0	61.4
	أوافق تماما	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (3)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	6	13.6	13.6	13.6
	محايد	12	27.3	27.3	40.9

	أوافق	21	47.7	47.7	88.6
	أوافق تماما	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق تماما	1	2.3	2.3	2.3
	لا أوافق	2	4.5	4.5	6.8
	محايد	7	15.9	15.9	22.7
	أوافق	19	43.2	43.2	65.9
	أوافق تماما	15	34.1	34.1	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (5)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	6	13.6	13.6	13.6
	محايد	10	22.7	22.7	36.4
	أوافق	22	50.0	50.0	86.4
	أوافق تماما	6	13.6	13.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (6)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.3	2.3	2.3
	محايد	5	11.4	11.4	13.6
	أوافق	24	54.5	54.5	68.2
	أوافق تماما	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (7)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	4.5	4.5	4.5
	محايد	13	29.5	29.5	34.1
	أوافق	10	22.7	22.7	56.8
	أوافق تماما	19	43.2	43.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (8)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.3	2.3	2.3
	محايد	10	22.7	22.7	25.0
	أوافق	18	40.9	40.9	65.9
	أوافق تماما	15	34.1	34.1	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (9)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	18.2	18.2	18.2
	أوافق	19	43.2	43.2	61.4
	أوافق تماما	17	38.6	38.6	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (10)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	4.5	4.5	4.5
	أوافق	29	65.9	65.9	70.5
	أوافق تماما	13	29.5	29.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (11)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.3	2.3	2.3
	أوافق	29	65.9	65.9	68.2
	أوافق تماما	14	31.8	31.8	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (12)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق تماما	1	2.3	2.3	2.3
	محايد	1	2.3	2.3	4.5
	أوافق	23	52.3	52.3	56.8
	أوافق تماما	19	43.2	43.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (13)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق تماما	17	38.6	38.6	38.6
	لا أوافق	23	52.3	52.3	90.9
	محايد	2	4.5	4.5	95.5
	أوافق	1	2.3	2.3	97.7
	أوافق تماما	1	2.3	2.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (14)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	5	11.4	11.4	11.4
	محايد	6	13.6	13.6	25.0
	أوافق	22	50.0	50.0	75.0

	أوافق تماما	11	25.0	25.0	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (15)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	22.7	22.7	22.7
	أوافق	14	31.8	31.8	54.5
	أوافق تماما	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (16)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.3	2.3	2.3
	أوافق	20	45.5	45.5	47.7
	أوافق تماما	23	52.3	52.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (17)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	19	43.2	43.2	43.2
	محايد	14	31.8	31.8	75.0
	أوافق	10	22.7	22.7	97.7

	أوافق تماما	1	2.3	2.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (18)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2.3	2.3	2.3
	أوافق	19	43.2	43.2	45.5
	أوافق تماما	24	54.5	54.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (19)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	11.4	11.4	11.4
	أوافق	19	43.2	43.2	54.5
	أوافق تماما	20	45.5	45.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (20)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أوافق	20	45.5	45.5	45.5
	أوافق تماما	24	54.5	54.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (21)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	18	40.9	40.9	40.9
	محايد	22	50.0	50.0	90.9
	أوافق	3	6.8	6.8	97.7
	أوافق تماما	1	2.3	2.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (22)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	6.8	6.8	6.8
	أوافق	18	40.9	40.9	47.7
	أوافق تماما	23	52.3	52.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (23)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	7	15.9	15.9	15.9
	محايد	15	34.1	34.1	50.0
	أوافق	21	47.7	47.7	97.7
	أوافق تماما	1	2.3	2.3	100.0

	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (24)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	1	2.3	2.3	2.3
	محايد	2	4.5	4.5	6.8
	أوافق	18	40.9	40.9	47.7
	أوافق تماما	23	52.3	52.3	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (25)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	13.6	13.6	13.6
	أوافق	17	38.6	38.6	52.3
	أوافق تماما	21	47.7	47.7	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (26)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	10	22.7	22.7	22.7
	أوافق	24	54.5	54.5	77.3
	أوافق تماما	10	22.7	22.7	100.0

	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (27)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	11.4	11.4	11.4
	أوافق	24	54.5	54.5	65.9
	أوافق تماما	15	34.1	34.1	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (28)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	6	13.6	13.6	13.6
	محايد	1	2.3	2.3	15.9
	أوافق	24	54.5	54.5	70.5
	أوافق تماما	13	29.5	29.5	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

العبارة رقم (29)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	18.2	18.2	18.2
	أوافق	19	43.2	43.2	61.4
	أوافق تماما	17	38.6	38.6	100.0

Total	44	100.0	100.0	

	N	Mean	Std. Deviation
يعتبر التسويق الاستراتيجي خطة طويلة الاجل لتطوير المزيج التسويقى قصد تحقيق اداء متميز	44	4.27	.660
تعتمد مؤسستكم على التسويق الاستراتيجي في ادارة انشطتها	44	4.25	.719
تعتمد مؤسستكم على خطوات علمية في صياغة الخطة الاستراتيجية	44	4.02	.952
التسويق الاستراتيجي يساعد على زيادة القدرة على الابتكار و الابداع في المؤسسة	44	3.57	.873
تطبيق التسويق الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تطبيق اهدافها	44	3.64	.892
تعتمد مؤسستكم على مبدا المناولة في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات	44	4.16	.713
للخبرة دور كبير في تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة من طرف مؤسستكم	44	4.05	.963
تهتم مؤسستكم بزيادة القدرة على التحكم في المعرفة العملية لمواردها البشرية	44	4.07	.818
تساهم المعرفة العملية فى اكتشاف طرق جديدة للاداء المهام مما يمكن من زيادة الانتاجية	44	4.20	.734
تسعى مؤسستكم الى البحث من اجل ترشيد التكاليف	44	4.25	.534
تستعمل مؤسستكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق	44	4.30	.509
تعتبر مؤسستكم متفوقة من حيث قدرتها امتلاكها موارد ذات تكلفة اقل	44	4.34	.745
وظيفة البحث و التطوير تكتسى اهمية كبيرة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسستكم	44	1.77	.831

لدى مؤسستكم القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية باستمرار	44	3.89	.920
تعد جودة الخدمات المقدمة عامل رئيسى لدى مؤسستكم في مواجهة المنافسة	44	4.23	.803
تسعى مؤسستكم الى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع مهارات مواردها البشرية	44	4.50	.550
تهتم مؤسستكم بتقديم خدمات تكميلية لزيادة مستوى الاشباع لدى عملائها	44	2.84	.861
تساهم استراتيجية التميز في تحقي الميزة التنافسية الخاصة بالابداع من خلال التطوير	44	4.52	.549
الدليل المادي له دور في تميز مؤسستكم	44	4.34	.680
تسعى مؤسستكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم الخدمات	44	4.55	.504
تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعدهم على التميز	44	2.70	.701
تهتم مؤسستكم بالابتكار بشكل مستمر لتحقيق التميز	44	4.45	.627
تركز مؤسستكم على الجودة كاداة للتنافس	44	3.36	.780
تعتمد مؤسستكم على المنافسة المبنية على الوقت	44	4.43	.695
تركز مؤسستكم على المرونة لتحقيق ميزة تنافسية	44	4.34	.713
تسعى مؤسستكم لاستهداف الفرص التسويقية المتاحة	44	4.00	.682
تعمل مؤسستكم على تطوير خدمات جديدة لقطاع او جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف	44	4.23	.642
تركز مؤسستكم على القطاعات السوقية المناسبة	44	4.00	.940
تقوم مؤسستكم بتلبية الطلبات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل اسرع من المنافسين	44	4.20	.734

الملحق رقم(5): اختبار الفرضية الاولى

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التسويق الاستراتيجي	44	19.7500	3.72375	.56138

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
التسويق الاستراتيجي	35.181	43	.000	19.75000	18.6179	20.8821

الملحق رقم (6): اختار الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.960[a]	.921	.919	4.13439

a. Predictors: (Constant), التسويق الاستراتيجي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8332.815	1	8332.815	487.494	.000[b]
	Residual	717.912	42	17.093		
	Total	9050.727	43			

a. Dependent Variable: استراتيجية التركيز

b. Predictors: (Constant), التسويق الاستراتيجي

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21.895	3.402		6.437	.000
	التسويق الاستراتيجي	3.738	.169	.960	22.079	.000

a. Dependent Variable: استراتيجية التركيز

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، وتأثير عناصر التسويق الإستراتيجي في بناء وخلق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل ، التميز ، والتركيز) في مؤسسة اتصالات الجزائر " موبيليس " .

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم تصميم استبيان لغرض الحصول على البيانات الأولية ، تضمن 50 استبيان موزع على 4 فقرات وزعت على إطارات مؤسسة موبيليس وعلى ضوء ذلك تم تجميع المعلومات و تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج spss .

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لاعتماد التسويق الإستراتيجي كأسلوب إداري من طرف مؤسسة موبيليس لماله أهمية كبيرة في بناء وخلق الميزة التنافسية في هذه المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

التسويق الإستراتيجي ، الميزة التنافسية ، الإستراتيجيات التسويقية.

Résumé

La visée de cette étude , est l'identification de la réalité du marketing stratégique . Dans la réalisation de l'avantage concurrentiel et l'impact de ses éléments . stratégique sur la construction et la création avec ses dimensions (moindre gout , excellence , concentration) , en Algérie Télécom " Mobilis " .

Et pour atteindre les objectifs de l'étude et tester les hypothèses , un questionnaire de recherche était formulé dans la but d'obtenir des données brutes , contenant 50 questions , avec 4paragraphes , distribués aux cadres de l'entreprises " Mobilis " .Et à partir de cela on a collecté et analysé les informations , et testé les hypothèses en utilisant les programme " spss " .

En définitive , l'étude a conclu qu'il existe une influence (un stratégique à l'adoption du marketing comme un moyen administratif . De la part de " Mobilis " sa grande importance dans les contributions et la création d'un avantage concurrentiel ou sein de l'entreprise étudiée .

Mots clés : Marketing Stratégique , Avantage Concurrentiel , Les Stratégiques marketing .