



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع:/2017

القسم: علوم تجارية

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

مذكرة بعنوان:

دور الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص " تسويق الخدمات "

إعداد الطالبين:

إشراف الأستاذ(ة):

- ميلود برني

- إبراهيم بلعباس

- شعبان محمود

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	عقون شراف
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	الياس لهناني فراح
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	برني ميلود



قال الله تعالى:

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ۝ ﴾

المجادلة الآية: 11

الشكر والعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي وفقنا لإكمال هذا العمل، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ الكريم برني ميلود، على كل ما قدمه من إرشادات ونصائح وتوجيهات والتي من خلالها تم بعون الله إنجاز هذا البحث

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذه المذكرة كل من الأستاذ برني ميلود مشرفا، الأستاذ عقون شراف رئيسا، الأستاذة الياس لهناني فراح مناقشا

نتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى موظفي المكتبة المركزية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميّلة، وكذا موظفي المؤسسات محل الدراسة على حسن التعاون وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد...

شعبان وإبراهيم

إهداء

شاكرًا باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره العلي وحده له أسجد خاشعًا لنعمته وفضله في إتمام هذا
الجهد

وصلي اللهم وسلم على صاحب الفردوس الأعلى وسراج الأمة المنير محمد صلى الله عليه وسلم
أهدي ثمرة جهدي إلى جنتي في الدنيا والآخرة رمز الطهارة ونهر العطاء المتجدد الي من كان دعائها

سر نجاحي أُمي

إلى من افتقدته في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله
وأسكنه فسيح جنانه

إلى من يحن القلب للقيام وترف العين لرؤياهم قرة عيني ووميض وجداني إخوتي وأخواتي نوال، رحيمة،
نعيمّة، مراد، لامين أسعدهم الله في الدنيا والآخرة

إلى عائلة عمي وأبنائه كل باسمه حفظهم الله إلى البراعم الندية والأزهار الفتية هديل، ويزن
إلى الإخوة التي لم تلدهم أُمي أعز الأصدقاء، شعبان، سماح، وفاء، وسام، سمية، بدر الدين

إلى جميع طلبة الماستر تخصص تسويق الخدمات دفعة 2017

إلى كل من سأل لي النجاح والتوفيق يوما

إلى كل من يذكرهم القلب ونسيهم القلم

إبراهيم

إهداء

شاكرا باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره العلي وحده له أسجد خاشعا لنعمته وفضله في إتمام هذا
الجهد

إلى من غرس في نفسي حب العلم وبعث في روحي العزم والثقة والطموح إلى من ضحى من أجلي بكل
غالي لأبلغ ما أنا فيه فكان نعم الوالد أبي العزيز * عبد العزيز *

إلى نبع الحنان والعطاء الذي لا يجف إلى من أرضعتني العفة والسمو والخلق الكريم إلى التي كانت
بجانبي بروحها وقلبها ودعائها دوما أمي الغالية * زليخة *

إلى من يحن القلب للقيام وتترف العين لرؤياهم قرة عيني ووميض وجداني إخوتي هشام وزوجته حنان،
وليد وزوجته وفاء، زينب، منال أسعدهم الله في الدنيا والآخرة وإلى أختي التي شاء القدر أن تلتحق
بالمولى عزوجل أسكنها الله فسيح جنانه *** هناء ***

إلى من قاسمني أتعاب هذا العمل وعائش لحظات إنجازه معي بجلوها ومرها * إبراهيم *
وكامل عائلته الكريمة

إلى عائلة محمود ويوحيل كل بإسمه حفظهم الله إلى البراعم آية والأزهار الفتية أسيل ورفف
إلى الإخوة التي لم تدهم أمي أعز الأصدقاء أسامة، علي، سامي، محمد، جمال، بدر، مصعب، تقي
الدين، فوزي، صلاح
إلى زميلتي وفاء، وسام

إلى جميع طلبة الماستر تخصص تسويق الخدمات دفعة 2017

إلى كل من سأل لي النجاح والتوفيق يوما
إلى كل من يذكرهم القلب ونسيهم القلم

شعبان



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
...	الشكر
...	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
ب	الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ب	الدراسات السابقة
ج	مبررات إختيار الموضوع
د	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	حدود الدراسة
د	صعوبات البحث
د	منهج البحث
د	تقسيم البحث
الفصل الأول: التسويق والإستراتيجية التسويقية	
2	مقدمة الفصل
المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق	
3	المطلب الأول: ماهية التسويق
6	المطلب الثاني: وظائف التسويق وأهدافه
9	المطلب الثالث: مبادئ التعرف على السوق
المبحث الثاني: مدخل الى الاستراتيجية التسويقية	
16	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التسويقية
17	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التسويق
23	المطلب الثالث: كيفية صياغة الإستراتيجية التسويقية
المبحث الثالث: استراتيجيات التسويق	
26	المطلب الأول: استراتيجية المنتج

33	المطلب الثاني: استراتيجية التسعير
40	المطلب الثالث: استراتيجية الترويج
46	المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
54	مقدمة الفصل
	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
55	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية
58	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية
59	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها
60	المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية
	المبحث الثاني: الأسس، المحددات، ومعايير الحكم على الميزة التنافسية
66	المطلب 1: أسس الميزة التنافسية ومحدداتها
71	المطلب 2: معايير الحكم على الميزة التنافسية ومصادرها
74	المطلب 3: متطلبات القدرة التنافسية والميزة التنافسية لسلسلة القيمة
76	المطلب 4: القوى الخمس واستراتيجيات بورتر التنافسية
	المبحث الثالث: دور استراتيجيات التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية
82	المطلب الأول: دور استراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
84	المطلب الثاني: دور استراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
85	المطلب الثالث: دور استراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
86	المطلب الرابع: دور استراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
88	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من المؤسسات
90	مقدمة
	المبحث الأول: تقديم المؤسسات محل الدراسة
91	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناريك
91	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة مطاحن بني هارون
92	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة هنكل
	المبحث الثاني: منهجية الدراسة

93	المطلب الأول: أسلوب ومصادر جمع البيانات
93	المطلب الثاني: أدوات وعينة الدراسة
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان
97	المطلب الأول: تفرغ البيانات الشخصية
99	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
99	المطلب الثالث: نتائج تحليل الأبعاد
105	المطلب الرابع: صدق الإتساق الداخلي
109	المطلب الخامس: إختبار الفرضيات
114	خلاصة الفصل
116	خلاصة عامة
119	قائمة المراجع
125	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2-01	إستراتيجيات porter ومتطلباتها	81
3-01	مقياس ليكارت الخماسي	94
3-02	قائمة الأساتذة المحكمين	95
3-03	مقياس التحليل	95
3-04	طبيعة توزيع عينة الدراسة	96
3-05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	97
3-06	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	97
3-07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	97
3-08	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	98
3-09	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	98
3-10	معامل الثبات ألفا كرونباخ	99
3-11	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الأول (المنتج)	99
3-12	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثاني (التسعير)	100
3-13	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثالث (الترويج)	101
3-14	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الرابع (التوزيع)	101
3-15	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الخامس (الحصة السوقية)	102
3-16	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد السادس (الصورة الذهنية)	103
3-17	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد السابع (الربحية)	104
3-18	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثامن (تخفيض التكلفة)	104
3-19	إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد التاسع (الجودة)	105
3-20	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له	106
3-21	(3_19): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له	106
3-22	(3_20): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له	106
3-23	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية له	107

107	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية له	3-24
108	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس والدرجة الكلية له	3-25
108	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السابع والدرجة الكلية له	3-26
108	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية له	3-27
109	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد التاسع والدرجة الكلية له (الجودة)	3-28
110	الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	3-29
110	الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	3-30
111	الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	3-31
111	الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	3-32
112	الإنحدار المتعدد لإختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	3-33
113	تحليل العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والمكانة التنافسية بحساب معامل الارتباط R ، معامل التحديد R^2 وقيمة F المحسوبة	3-34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	وظائف التسويق	1-01
11	أنواع البحوث التسويق	1-02
13	مكونات البيئة الخارجية	1-03
17	عناصر إستراتيجية التسويق	1-04
24	صياغة الإستراتيجية التسويقية	1-05
27	دورة حياة المنتج	1-06
47	قنوات التوزيع المباشرة للسلع الاستهلاكية	1-07
48	أنواع الوسطاء	1-08
59	خطوات الحصول على الميزة التنافسية	2-01
66	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	2-02
69	حجم الميزة التنافسية	2-03
73	مصادر الميزة التنافسية	2-04
75	سلسلة القيمة	2-05
77	نموذج القوى الخمس للتنافس في البيئة الصناعية	2-06
81	الميزة التنافسية	2-07
90	الهيكل العام للمديرية العامة لمطاحن بني هارون	3-01
90	الهيكل التنظيمي للمركب (هنكل)	3-02



قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
125	الملحق رقم (1): القائمة الإستقصائية
130	الملحق رقم (2): تفرغ البيانات الشخصية
131	الملحق رقم (3): طبيعة توزيع عينة الدراسة
131	الملحق رقم (4): معامل الفا غرونباخ
132	الملحق رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري
134	الملحق رقم (6): معامل الارتباط ومستوى الدلالة
139	الملحق رقم (7): إختبار الفرضيات
140	الملحق رقم (8): إختبار الفرضية الرئيسية

مقدمة عامة

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية عنصرا أساسيا لإقتصاد أي بلد، حيث أن المؤسسات الاقتصادية الحالية تعيش وسط بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في جميع مجالات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والديموغرافية والتكنولوجية، وهذا أدى إلى ظهور وتعدد منافسين جدد سواء لنفس المنتجات أو منتجات بديلة، الأمر الذي أدى بدوره إلى إشتداد المنافسة، لذا يجب على المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات الأمر الذي أدى بها إلى التفكير في البحث عن الإستراتيجيات التسويقية الفعالة والتي تعد الأساس المنطقي الذي يمكن المؤسسة من إنجاز أهدافها التسويقية التي تشتمل على مجموعة متناسقة من القرارات الخاصة بالأسواق المستهدفة والمزيج التسويقي *الانتاج والتسعير والتوزيع والترويج*.

ومنه تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تعزيز مكانتها التنافسية من خلال تبني أساليب وطرق ومناهج جديدة في المزيج التسويقي، وعلى هذا الأساس يتم تبني هذه المناهج من أجل مجابهة المنافسة والإحتكارية في الأسواق وضمان بقائها ونموها، وعليه فإن دراسة هذه المؤسسات للإستراتيجيات التسويقية يساعدها على تحليل بيئتها الخارجية بحيث تستغل الفرص وتتجنب التهديدات، من أجل الإتصال بالبيئة الخارجية ومعرفة رغبات زبائنها، وهذا يساهم في تنظيم إنتاجها وتحقيق أهدافها المسطرة وبالتالي خلق ميزة تنافسية تميز منتجاتها عن باقي منتجات المؤسسات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مكانتها التنافسية وضمان البقاء والنمو في السوق.

الإشكالية:

تعاني الكثير من المؤسسات الإقتصادية خاصة الجزائرية من عدم الفهم الجيد للسوق وما يدور فيه في ظل المنافسة الشديدة، وهذا راجع إلى عدم تبني هذه المؤسسات للمفهوم الحديث للتسويق الذي يضم وضع إستراتيجيات تسويقية تمكن المؤسسة من إستغلال التسويق كأحد الأنشطة الهامة التي تساعدها في التموقع التنافسي وتعزيز المكانة التنافسية لها.

أ- التساؤل الرئيسي: في هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تلعب الإستراتيجية التسويقية دورا في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة؟

ب- الأسئلة الفرعية:

- ما هي إستراتيجيات المزيج التسويقي؟
- هل يمكن لإستراتيجيات المنتج تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هي الإستراتيجيات التسعيرية التي يمكن أن تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة؟
- ما هي مكانة وأهمية إستراتيجية التوزيع بالنسبة للمكانة التنافسية للمؤسسة؟
- كيف يمكن أن تساعد إستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة؟

الفرضيات:

- يوجد أثر لإستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر لإستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر لإستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.
- يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الدراسات السابقة:

مصطفى عبد، الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، بحث تكميلي لنيل شهادة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار تأثير إستراتيجيات التسويق على الميزة التنافسية حيث كان المستهدف في هذه الدراسة الشركة السودانية للإتصالات *زين* إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. حيث بينت هذه الدراسة من خلال إختبار العلاقة بين الإستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية في وجود علاقة إيجابية بين كل من التسعير وتخطيط السوق والميزة التنافسية، كما بينت أيضا أثر الإستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية من خلال الإعتماد على النظريات والدراسات التي تقيس ذلك الأثر، وعليه

فإن الدراسة تؤكد عدم تأثير كل الأبعاد أو المتغيرات التي تتكون منها الإستراتيجيات التسويقية وعدم التنبؤ الفعلي ينبغي التركيز على العوامل الحاسمة وهي تخطيط السوق وإدارة التوزيع.

كتاب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستر، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.

حيث لخصت هذه الدراسة أن العملية الانتاجية وحدها تمكن من تحقيق المنافع الكلية سواء المستهلك النهائي أو المؤسسة بل يجب إتباعها بالنشاطات التي يمكن من تحقيق بقيت المنافع، ومن هذه النشاطات التسويقية وعلى الخصوص النشاط الترويجي الذي أصبح له أهمية كبرى في المؤسسة خاصة في الوقت الحالي المتمسك بحدة المنافسة وكذا الإنتاج الكبير وتعدده بالإضافة انتشار ظاهرة العولمة في العالم.

بوروي محند ألكلي، دالي حسين، دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة ألكلي محند أولحاج، 2015.

حيث إستخلص بأن نجاح أي مؤسسة متوقف على مدى اهتمامها بالتوزيع وكذا عناصر المزيج التسويقي لأن أي تقصير في أحد هذه العناصر يعرض المؤسسة لسوء التنظيم أو مشاكل إدارية أو مالية أو غيرها وخاصة التوزيع نظرا لاعتباره أحد المحركات التي تربط المؤسسة بالمستهلكين وأن الاستغناء عنه أو عدم الاهتمام به يعني ضياع المؤسسة واسمها التجاري، لهذا نلاحظ أن المؤسسات الجزائرية تسيير في إتجاه واحد الا وهو زيادة الاهتمام أكثر وأكثر بهذا الجانب وذلك بالتخصص فيه وإيجاد مؤسسات ذات كفاءة عالية سواءا طبيعية منها أو معنوية قصد النهوض بالمؤسسة، يعتبر التوزيع المرآة العاكسة للنشاط ومكانة المؤسسة في السوق، ولقد برزت مجهودات المؤسسة في هذا العدد من خلال بعض الإجراءات التي تبنتها منها محاولة وضع سياسة منسقة مع الواقع الاقتصادي والمعاش الذي تسيير إليه، وكذا تحديد مسؤوليات الإشراف في عمله انطلاقا من تخصيص مجموعة من الإطارات في المجال الخاص وهدفها في ذلك تحديد مهام كل فرد للوصول إلى تحقيق الوعي العملي وصولا إلى وضع سياسة توزيع ناجعة للارتقاء بمكانة المؤسسة التنافسية والحفاظ عليها.

مبررات ودوافع اختيار الموضوع:

- من الدوافع الأساسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:
- شعورنا بقيمة وأهمية الموضوع في ظل بيئة متغيرة ومنافسة شديدة.
- بحكم إرتباط الموضوع بتخصص التسويق.
- المساهمة في إثراء مكتبتنا بمرجع إضافي في مثل هذه المواضيع.

أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو إبراز الدور الفعال للإستراتيجيات التسويقية والتنافسية التي تساعد المؤسسة محل الدراسة على تعزيز تموقعها واستمرارها في السوق ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- معرفة دور إستراتيجيات المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد المؤسسة في السوق.
- محاولة اظهار أهمية الإستراتيجيات التسويقية في تعزيز التموقع التنافسي للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة فهو يعالج إستراتيجيات المزيج التسويقي والإستراتيجيات التنافسية ومدى قدرتها على تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية وهذا ما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها وحصتها السوقية ونموها وضمان استمراريتها.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: كان مقتصرًا على الفترة الممتدة من 10 مارس إلى 26 أبريل 2017.

الحدود المكانية: شملت ولاية ميلة وقد غطت مؤسسات ذات أحجام مختلفة وكذا ذات ملكيات وأطر قانونية مختلفة.

صعوبات البحث

لقد واجهنا بعض المشاكل في الجانب التطبيقي أهمها صعوبة إيجاد مؤسسات محلية للقيام بالدراسة.

منهج البحث:

لقد إعتدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

الفصل الأول:

الإستراتيجية

التسويقية

مقدمة الفصل:

إن التحولات الجذرية التي شهدتها بيئة الأعمال أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لمواجهة تحدي جديد، فبعد أن كان الهدف هو تحقيق الربح أصبح على المؤسسة اليوم ربط هذا الهدف بألوية ضمان البقاء والتأقلم مع المعطيات الجديدة وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى وعليها أن تختار ما يتناسب وقدراتها الداخلية والخارجية. أصبح تغيير وتطوير الإستراتيجيات التسويقية بشكل مستمر أهم السبل لتحقيق معدلات النمو مقبولة وسريعة من أجل كسب أسواق جديدة ومزايا تنافسية لضمان الإستمرار والبقاء. حيث سنقوم في هذا الفصل إلى تناول المباحث التالي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق.
- المبحث الثاني: مدخل إلى الإستراتيجية التسويقية.
- المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق.

المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق

تعتبر التسويق وظيفة أساسية لأي مؤسسة إقتصادية، حيث أنه يتبع أسلوبا علميا لدراسة السوق وفهمه جيدا، وكذا معرفة حاجات ورغبات المستهلك وتلبيتها، هذا ما تسعى اليه المؤسسات الإقتصادية دائما من إيجاد لطرق ووسائل لإيصال منتجاتها إلى المستهلك، وكل هذا من أجل البقاء في السوق أو زيادة حصتها منه.

ومن هذا المنطلق فإنه على الإدارة التسويقية لأي مؤسسة إقتصادية أن تأخذ بعين الإعتبار مدى الأهمية الكبيرة التي يلعبها التسويق باعتباره عنوان لفشل أو نجاح المؤسسة الإقتصادية. لذا سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم عامة حول التسويق ووضع المفهوم الحقيقي له.

المطلب الأول: ماهية التسويق

هناك اختلاف كبير بين الأفكار والتصورات العديدة للتسويق، حيث أنها تختلف عن المضمون الصحيح للتسويق كإحدى وظائف المؤسسة في التسيير، فهناك من يقول بأن التسويق هو البيع أو الإعلان، كم يوجد من يفهمه بأنه توفير السلع حيث تلبي حاجات ورغبات المستهلك، وكل هذه المفاهيم لا تمثل المفهوم الحقيقي للتسويق.

الفرع الأول: مفهوم التسويق

تتعدد مفاهيم التسويق نذكر أهمها فيما يلي:

عرف **gluten-berg** التسويق "أنه عملية إيصال المنتج إلى المستهلك على اعتبار أن الأسواق حاليا لمعظم السلع هي سوق مشتري، إذ أن العرض أكبر من الطلب وإن كان ذلك بحدود مختلفة ترتبط بنوع السلعة وظروف السوق ونشاط المشاريع... إلخ¹.

عرفته **الجمعية الأمريكية للتسويق** أنه "التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات"².

عرف **كاتوريا** التسويق على أنه: أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع الشركات وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين³.

يعرف أيضا أنه: نشاط يوجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وبذلك تكون جميع الأنشطة بخلاف تلك التي تقوم على إنتاج المواد الأولية وتصنيعها، هي أنشطة تسويقية⁴.

¹ بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

² رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 18.

³ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 30.

⁴ رضا إسماعيل البيسوني، إدارة التسويق، مدخل معاصر، ط 1، دار طيبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 6.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

عرف التسويق أيضا أنه: فكرة قائمة بضرورة تعظيم الأرباح على المدى الطويل، وفي نفس الوقت يتكامل التسويق مع جهود الإدارات الأخرى في المؤسسة وسعيهم جميعا لمقابلة وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن¹.

يعرفه **فيليب كوتلر** بأنه "عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل"².

من خلال التعريف السابقة للتسويق وتعدد الأفكار حوله يمكن الوصول إلى نقطة مهمة حول التسويق، بكونه وظيفة شاملة لنشاط المؤسسة الاقتصادية، حيث أن هذه الوظيفة تبدأ قبل بداية عملية الإنتاج إلى ما بعد وصول المنتج إلى المستهلك النهائي.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للتسويق

لقد مر مفهوم التسويق بعدة مراحل سنحاول تلخيصها كما يلي:

أولاً: المفهوم الإنتاجي

منذ بداية الثورة الصناعية وحتى العشرينيات من هذا القرن كانت الفلسفة السائدة في المؤسسات هي إنتاج أكبر حجم ممكن من الإنتاج للوفاء بالطلب الكبير على السلع والخدمات، إذ لم تكن القدرات الإنتاجية وبسبب تخلف التكنولوجيا قادرة على الوفاء بكل ما يطلبه ولذلك لم يكن رضى المستهلك أمر يهم. وقد استمر هذا المفهوم الإنتاجي للتسويق حتى أواخر العشرينيات من هذا القرن وتطابق مع مفهوم الإدارة العلمية التي كان **فريدريك تايلر Fredrik Taylor** رائدها حيث كان التركيز على زيادة الإنتاجية في الشغل للإدارة³.

ثانياً: المرحلة المرتبطة بالمنتج

هو مفهوم قائم على أن المستهلكين يستجيبون بطريقة إيجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر الجيد والمعقول وجيدة الصنع، أي أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه فالمشروع يحتاج إلى مجهود تسويقي محدود جدا لتحقيق حجم مريح من المبيعات⁴.

ثالثاً: المفهوم البيعي

بعد تطبيق مبادئ الإدارة العلمية التي جاء بها تايلر والدارسون الآخرون للإدارة تم التغلب على مشكلة زيادة الإنتاج، وأصبح الإنتاج وفيرا فتحول هم الإدارات عندئذ إلى التركيز على إيجاد الطرق المناسبة لبيع ما يتم إنتاجه من خلال الإعلان بمختلف الوسائل⁵.

¹ محمد طاهر نصير، حسين محمد إسماعيل، التسويق في الإسلام، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

² فريد كورتل، مدخل للتسويق، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 6.

³ محمد قاسم القيروني، مبادئ التسويق الحديث، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 29.

⁴ زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 38.

⁵ محمد قاسم القيروني، مرجع سبق ذكره، ص 29.

رابعاً: المفهوم التسويقي

يعد المفهوم التسويقي أحدث فكرة في تاريخ علاقات التبادل وهو بمثابة التوجه الإداري حيث يعتبر أن جوهر عمل المؤسسة هو تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة (المستهلكين) وتهيئة المؤسسة لتحقيق الإشباع المرغوب بأعلى كفاءة وفاعلية بالمقارنة بالمنافسين لها¹.

خامساً: مرحلة التسويق الاجتماعي

عرفه كوتلر بأنه: التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمؤسسة هو تحديد إحتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتهيئة المؤسسة لتحقيق الإشباعات المرغوبة بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين بطريقة تحافظ على التكامل بين المستهلك والمجتمع على أحسن وجه ممكن².

سادساً: المفهوم الأخلاقي للتسويق

هو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق، ولكن أحدث منه وأشمل إذ يركز على الجوانب المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية الاعتيادية للتسويق، إضافة إلى سلوكيات وأخلاقيات الممارسين للعملية التسويقية والمسائلة أي محاسبة أصحاب المصلحة في المؤسسة المسؤولين عن أي خطأ ناتج عن تقديم خدمة أو سلعة³.

الفرع الثالث: أهمية التسويق

إن إرتفاع عدد المؤسسات المدمجة للسوق والاهتمام المتزايد به ما هو إلا دليل واضح على الأهمية التي يحتلها هذا الأخير على جميع الأصعدة الإقتصادية والإجتماعية والمؤسسية يمكن إيجازها كالتالي⁴:

أولاً: الأهمية الإقتصادية للتسويق

يعرف **E.JEROME** التسويق الكلي على أنه " مسار إجتماعي إقتصادي يدير تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين، ويعرف النظام الإقتصادي في الدولة بأنه الطريقة التي تقوم من خلالها بتوجيه موارد لإنتاج السلع والخدمات التي تشبع رغبات وحاجات الأفراد في المجتمع"، ومن خلاله يتم تحديد كمية الموارد اللازمة لإنتاج مختلف أنواع السلع والخدمات ويتم من خلال أربع مراحل:

- تدبير الموارد اللازمة من المواد الخام.
- إنتاج السلع والخدمات من خلال إجراء عمليات صناعية تحويلية.
- عمليات التبادل الوسيطة التي يقوم فيها الوسطاء من تجار الجملة والتجزئة بعرض السلع في المكان والزمان المناسبين.

¹ زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² نفس المرجع، ص 42.

³ نفس المرجع، ص 42.

⁴ كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2007_2008، ص 14.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

- إستهلاك السلع والخدمات.
- من الواضح أن عملية التبادل هي حلقة الوصل بين النشاط التسويقي وبين النظام الاقتصادي حيث أنها أساس كل منهما.

ثانيا: الأهمية الإجتماعية للتسويق

إن التسويق لا يخلق الحاجات فهي موجودة ومشاركة بين جميع أفراد المجتمع إنما يخلق الرغبة باقتراحه الوسائل الأنجع لتلبية هذه الحاجات، ويتمثل الهدف الأساسي للتسويق في تحقيق التوافق بين حاجات ورغبات الأفراد بين السلع والخدمات التي تشبع هذه الحاجات والرغبات وكلما تزايد التوافق بين الرغبات والحاجات وبين السلع والخدمات الموجودة كلما كان الإشباع أكبر، ولعل أكثر ما يبرز الأهمية الاجتماعية للتسويق هو بروز مفهوم جديد هو الأحدث في فلسفة إدارة التسويق، ويتمثل في التسويق المجتمعي، وأول من أشار إلى هذا المنحى هو **Drucker** في عام 1957 بقوله أن التسويق يتمثل في العمليات الديناميكية لمنشآت الأعمال التي تحدث التكامل بين منتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع.

ثالثا: أهمية التسويق للمؤسسة

لقد حصر دور التسويق ولفترة طويلة من نشاطات البيع والإشهار، لكن الواقع الجديد يفرض على المؤسسات إعادة النظر إلى فلسفتها حيث أعلن **DRUCKER PETER** قوله "سنكون بدون شك بحاجة دائمة إلى أحد أشكال البيع، فهدف التسويق هو الوصول إلى فهم الزبون واستباق حاجاته وبالتالي تكوين زبون مستعد للشراء، فالتسويق يشجع الابتكار والتجديد، إذ أن أعمال البحوث وكذلك وضع استثمارات جديدة في الصناعة تتشظان عندما يقبل المستهلكين السلع والخدمات الجديدة، هذا يعتبر التسويق وظيفة إلى جانب الوظائف أخرى تتظافر جميعا لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف التسويق وأهدافه

يعتبر تحقيق حاجات ورغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية عالية، وكذا استمرار نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها هو الهدف الأساسي للتسويق، فإن هذه الأهداف لا تحقق إلا من خلال الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، لذا سنقوم بتوضيح وظائف التسويق والهدف منه كالتالي:

الفرع الأول: وظائف التسويق

تعرف الوظيفة التسويقية بأنها: مجموعة من الأنشطة المتخصصة ذات الطبيعة المتكاملة التي يتم تأديتها قبل وأثناء وبعد عملية التحريك المادي للسلع والخدمات في أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها التي يمكن أن تستند إلى وحدة أو أكثر من وحدات التسويق المتخصصة أو يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

ويمكن تصنيف الوظائف التسويقية بشكل أكثر تفصيلا على النحو التالي¹:

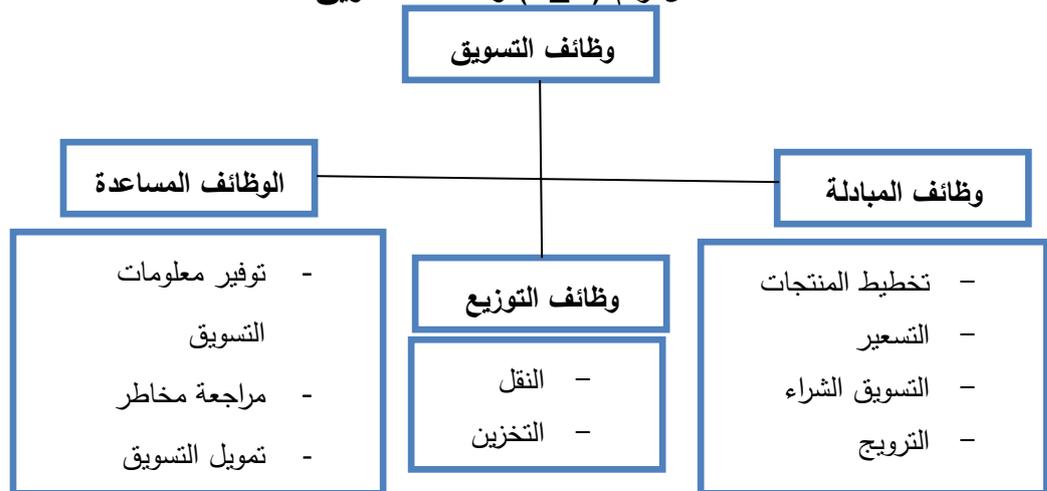
- 1- وظائف إتصالية: وتتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشترين وبائعين للسلعة.
- 2- وظائف النقل المادي: وتضم أنشطة النقل والتوزيع والتخزين الخاصة بالسلع.
- 3- وظائف المبادلة: وتضم أنشطة البيع والشراء، وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات.
- 4- وظائف ترويجية: وتشمل كافة الأنشطة التي تستهدف التأثير على الأفراد واقتناعهم بالسلع والخدمات المقدمة لاستمالة سلوكهم الشرائي، ويضم ذلك الوسائط الترويجية المختلفة للإعلان والدعاية والعرض... الخ.
- 5- وظائف التسعير: وتشمل تحديد السعر المناسب، الذي يجب أن يكون عالي إلى المستوى الذي يمكن من تغطية التكاليف المختلفة للسلعة، ومنخفضا إلى المستوى الذي من خلاله يمكن استمالة الأفراد لشراء السلعة.

6- وظائف تسهيلية أخرى وتشمل:

- التحويل والائتمان.
- تحميل المخاطر.
- التتميط والتدرج السلعي.
- تجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب.
- بحوث التسويق.

ويمكن توضيح هذه الوظائف في الشكل (1_1) الذي يمثل أهم وظائف التسويق

الشكل رقم (1_1) وظائف التسويق



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 60.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 59.

الفرع الثاني: أهداف التسويق

يشمل التسويق على أهداف مختلفة سواء بالنسبة للمؤسسة أو المستهلك يمكن توضيحها كالتالي:¹

أولاً: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة بصفة عامة إلى تحقيق الربح، ويمكن على المدى المتوسط والطويل أن تصبو إلى ضمان توسيعها واستمرارها في السوق لأكثر فترة ممكنة من خلال:

1- الربح:

يرى بعض رجال الاقتصاد بأن تعظيم الربح هو الهدف الوحيد للمؤسسة غير أنه توجد العديد من القيود تتدخل في تحديد حجم الربح كتصرفات المنافس ومدى وجود البدائل والمنافسة والرقابة والحكومة التي تؤدي إلى صعوبة قيام المؤسسة بتعظيم الربح، إن الربح الذي تحققه المؤسسة بجهود متضافرة للكثير من العوامل وليس مسؤولية إدارة التسويق وحدها، إن تأملنا معادلة الربح التي تظهر في الصورة التالية: (الربح = الإيرادات - التكلفة)، (هامش الربح = سعر البيع - التكلفة)، ومنه فإن قيمة الربح الحقيقية عبارة عن مقدار زيادة إيرادات المبيعات عن تكلفتها، والتكلفة هي إحدى المتغيرات التي تتكون من عناصر كثيرة وتنتج عن جميع الأنشطة في المؤسسة وبالتالي فإن معظم الأنشطة تخرج عن نطاق التسويق.

2- النمو:

أهداف النمو في المؤسسة غالباً ما تكون ذات تأثير مباشر على أهداف المؤسسة وأهمها زيادة حجم المبيعات أو زيادة حصة المؤسسة أو التوسيع في السوق.

3- البقاء والإستمرار:

بحيث على إدارة التسويق أن تساهم بفعالية في تحديد هذا الهدف ببدل الجهود التالية:

- يجب على إدارة المؤسسة أن تتقرب باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.
- لا بد لإدارة التسويق أن تضع كهدف لها تطوير نظام المعلومات التسويقية التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- لا شك بأن الأهداف بأبعادها المختلفة منتشرة في جميع جوانب المؤسسة تؤدي إلى خلق الإستراتيجية المنسقة، وتعد ضرورية لعملية التنسيق والتعديل التي تعتبر من العناصر الضرورية لحياة المؤسسة.

¹ إيداد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 28.

ثانيا: أهداف تخص المستهلك

هذه المتطلبات يسعى التسويق إلى تحقيقها ويمكن حصرها في:

- 1- **السلعة المناسبة:** هي التي تحقق المنفعة الحقيقية للمستهلكين وتتفق مع ميولاتهم وأذواقهم بعد أن تكون قد صممت الجودة والشكل والمواصفات التي يرغب فيها المستهلكين.
- 2- **المكان المناسب:** هو المكان الذي يمكن للمستهلك الحصول فيه على السلعة التي يحتاجها بأقل مجهود ووقت وتكاليف ممكنة، ويعمل المنتج أيضا على إختيار المكان المناسب عند إختيار منافذ التوزيع التي سوف تتدفق من خلالها السلعة من أماكن إنتاجها إلى مواقع إستهلاكها لكي تقدم إلى المستهلكين.
- 3- **السعر المناسب:** هو السعر الذي يتفق مع القدرة الشرائية للمستهلك ويجب أن يكون معقولا بعد أن يغطي تكاليف الإنتاج، لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسته لكي يكون مناسباً.
- 4- **الوقت الملائم:** هو وقت تقديم السلعة للمستهلك في السوق ليجدها متى يشعر بالحاجة إليها بغض النظر عن وقت إنتاجها، وهنا تبرز أهمية وظيفة التخزين التي تحقق المنفعة الزمنية عن طريق تخزين السلع إلى الوقت الذي يتزايد الطلب عليها.

المطلب الثالث: مبادئ التعرف على التسويق

يعد التسويق في وقتنا الحاضر أحد المجالات المعرفية التي تستحق الدراسة، وللتسويق مبادئ يقوم عليها من أجل ضمان نجاح المؤسسة سنقوم بتوضيحها كالتالي:

الفرع الأول: بحوث التسويق

أولاً. تعريف بحوث التسويق

عرف **CRISP RICHARDE** بحوث التسويق بأنها "البحث المنظم الموضوعي والمتعمق للوصول إلى دراسة الحقائق المتعلقة بأي مشكلة في ميدان التسويق".¹

كما تعرف "أنها إحدى المحاولات الجادة لاكتشاف الطريقة التسويقية والعمل على تطويرها لحل المشاكل والتحقق منها من خلال المعلومات التسويقية"².

ثانيا: أهداف بحوث التسويق

تختلف أهداف بحوث التسويق تبعاً للجهة المستفيدة وتتمثل أهم أهداف بحوث التسويق فيما يلي³:

- تحديد السوق المحتملة لسلعة معينة.

¹ محمد عبد الله لعومرة، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص35.

² نظام سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 106.

³ نظام سويدان، مرجع سبق ذكره، ص 108.

- دراسة وتحليل المنتجات المنافسة وتفسيرها والمقارنة بينها.
- تحليل المبيعات في مختلف المناطق التي تباع فيها السلعة.
- دراسة طريقة التوزيع التي تتناسب مع السلعة أو الخدمة.
- تحليل الحصص السوقية وتقدير حجم المبيعات المستقبلية.

ثالثاً: أنواع بحوث التسويق

يمكن توضيحها كالتالي¹:

1- البحوث الاستطلاعية الاستكشافية

تعتبر من البحوث الميدانية التي تصنف حسب الغرض، وتهتم بتحديد المشكلة الأساسية بشكل دقيق من خلال دراسة ظواهر المشكلة وخلفياتها، ووضع الفروض المؤشرة لهذه الظواهر، ولتحقيق ذلك يبدأ الباحث بجمع البيانات وإجراء المقابلات الشخصية وإجراء بحث إستقصائي مبدئي للإستطلاع، وتستخدم البحوث الإستطلاعية كمجالات واسعة في علم التسويق خصوصاً إذا أريد التعرف على الصفات الفردية لدى المستهلك.

2- البحوث الوصفية:

هو البحث الذي يعتمد بشكل أساسي على المبحوثين من خلال توجيه الأسئلة إليهم بالإضافة إلى البيانات الثانوية المتاحة ويهدف هذا النوع من البحوث إلى تحديد خصائص الظاهرة التسويقية وكذلك تحديد درجة الارتباط بين المتغيرات المختارة وعمل تنبؤات تتعلق بخصائص الظاهرة التسويقية المدروسة.

3- البحوث السببية

هو من نوع أساليب البحث الإستنتاجي الذي يصمم بهدف جمع الأدلة والبراهين الخاصة بعلاقات السبب والنتيجة تتخلص فكرة هذه البحوث في عدم إكتفاء الباحثين بالبحث الوصفي في الحصول على النتائج بأوصاف دقيقة للظواهر التسويقية التي يدرسونها وحسب بل يتوجهون زيادة على ذلك للكشف عن العلاقات السببية بين الحقائق والواقع من المعلومات التي وحصلوا عليها بغية التوصل إلى فهم أعمق بالأحداث التي يدرسونها.

4- البحوث غير السببية

يطلق عليها أحيانا بالبحوث الإرتباطية كونها تحاول الكشف والبحث في مجموعة العوامل المرتبطة بمشكلة معينة تمثل مواد البحث بعيداً عن معرفة السبب والنتيجة.

¹ محمد عبد الله لعوامرة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

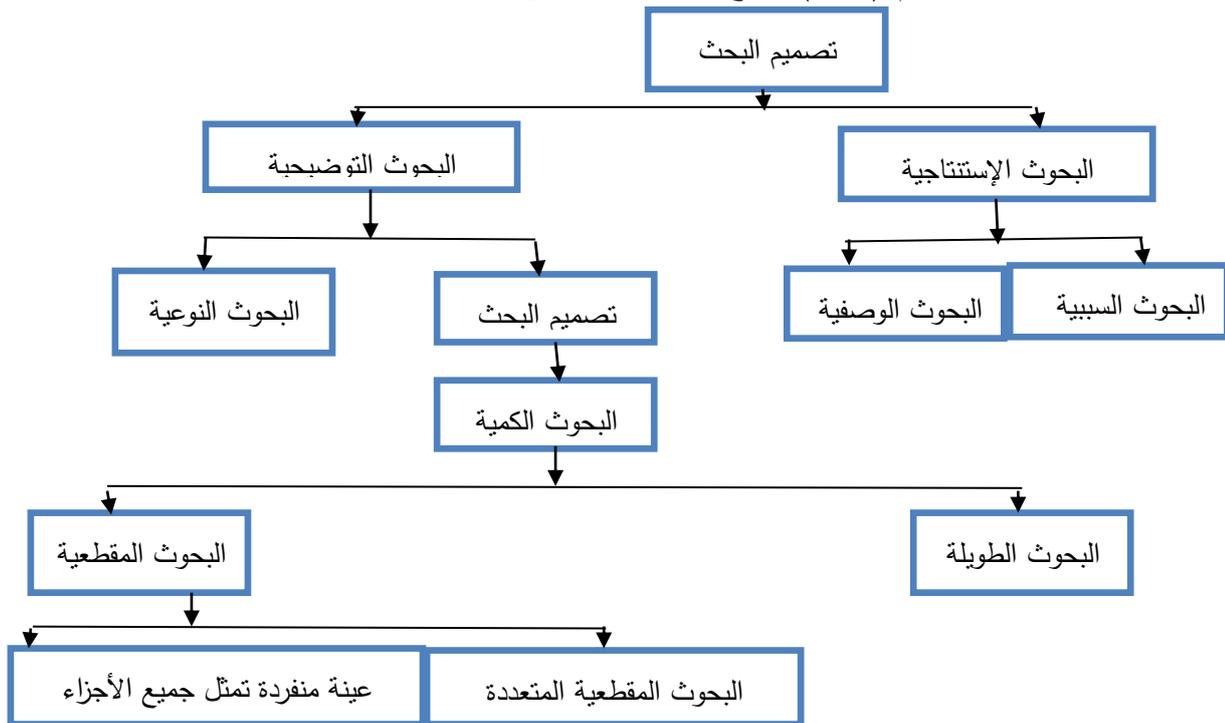
5- بحوث دراسة الحالة

تعتبر من وسائل جمع البيانات حول ظاهرة معينة من خلال التركيز والتعمق في دراسة هذه الظواهر حيث تبدأ كخطوات أي بحث علمي بالشعور بالمشكلة ثم تحديدها وصياغة الفرضيات مع بناء النموذج الذي يبين متغيرات الدراسة والعمل على تحديد الوسيلة التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها ثم تقييمها للخروج بمجموعة من النتائج.

6- البحث الاستنتاجي

هو ذلك البحث الذي يصمم لمساعدة متخذي القرارات في المؤسسات من أجل تقييم البدائل المتاحة وإختيار أفضلها، وتنقسم هذه البحوث إلى نوعين: الوصفية، السببية. والشكل رقم (1-2) يوضح هذه البحوث:

الشكل رقم (1_2) أنواع البحوث التسويق



المصدر: محمد عبد الله لعوامرة، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 90.

الفرع الثاني: البيئة التسويقية

باعتبار التسويق نشاط ديناميكي يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، حيث أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى إنسجام وتكيف مزيجها التسويقي بما تتناسب مع التطورات المختلفة في بيئتها التسويقية.

أولاً: تعريف البيئة التسويقية

يمكن تعريف البيئة التسويقية بأنها:

كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فعالية الإدارة في إتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسات أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها¹.

وقد عرفها كوتلر على أنها "مجموعة القوى الخارجية الوظيفية لإدارة التسويق في المؤسسة والتي تؤثر على قدرة الإدارة التسويقية في تطويرها والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين²."

ثانياً: مكونات (أقسام) البيئة التسويقية

تتكون البيئة التسويقية من قسمين³:

1- البيئة التسويقية الداخلية

هي مجموعة من العوامل الداخلية المتحكم فيها والمسيطر عليها من قبل المؤسسة تستطيع إن تغييرها حسب المستجدات في السوق.

أي أنها كافة العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على المؤسسة.

2- البيئة التسويقية الخارجية

ويطلق عليها أيضاً البيئة الكلية والبيئة البعيدة، والبيئة الغير المسيطر عليها، وهي البيئة التي تعتبر خارج سيطرة المؤسسة وإدارة التسويق فيها، من الصعب التحكم فيها، ولا يمكن التحكم بعواملها المختلفة ويجب على إدارة المؤسسة التعرف على هذه العوامل قبل إتخاذ القرارات لكي تعمل على الحد من أثرها وتتنقسم البيئة الخارجية إلى البيئة الخارجية الكلية للتسويق (الغير مباشر) والبيئة الخارجية الجزئية للتسويق (المباشر)⁴.

ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل رقم (1-3) كالتالي:

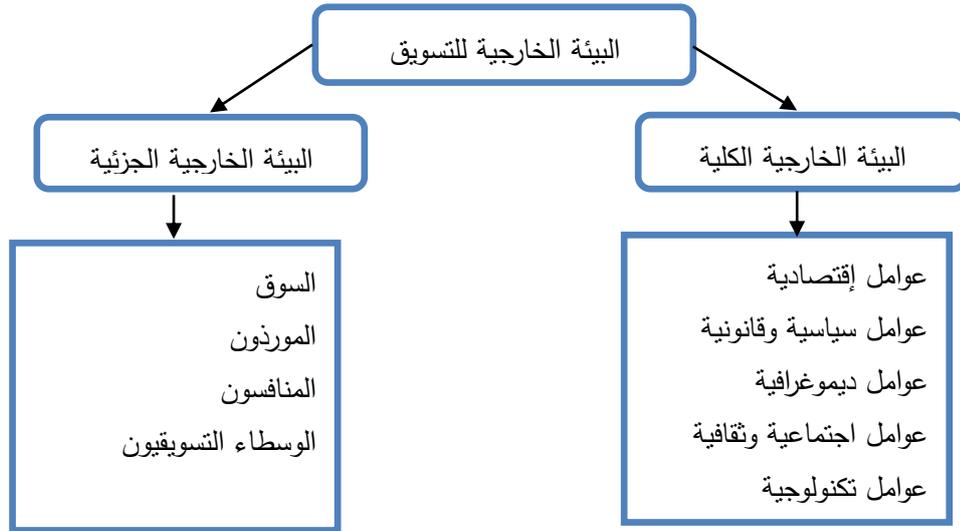
¹ سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون، 2009، ص 103.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 71.

³ ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 49.

⁴ نعيمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص

الشكل رقم (3-1) مكونات البيئة الخارجية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على كتاب رحي مصطفى العليان، أسس التسويق المعاصر، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 8.

الفرع الثالث: تجزئة السوق

باعتبار أن الأسواق غير متجانسة أي أنها تتألف من قطاعات مختلفة وإختلاف حاجات المستهلكين ورغباتهم وجب على المؤسسة تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية بما يمكنها من تلبية حاجات ورغبات أفراد وتقليل التباين في السوق.

تتعدد تعاريف وأنواع الأسواق ويمكن إيجازها فيما يلي¹:

أولاً: تعريف السوق

يمكن تلخيص أهم تعارف السوق فيما يلي:

يعرف من وجهة النظر التقليدية بأنه " المنطقة الجغرافية التي تجمع المشترين والبائعين أما الاقتصاديون فيعرفونه بأنه العلاقة بين العرض والطلب لسلعة ما".

بينما يعرفه كوتلر بأنه " جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، والذين لديهم والمقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم تلك.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 133.

ثانياً: أنواع الأسواق

يمكن تقسيم الأسواق إلى نوعين هما¹:

1 - الأسواق الاستهلاكية

تتكون الأسواق الإستهلاكية من مجموعة من المشتريين الذين يرغبون في شراء السلع التي تشبع حاجاتهم الشخصية أو العائلية ويقدرّون على شرائها، ولا يشترطونها بقصد تحقيق الأرباح، وتهدف المؤسسات العاملة والخاصة التي تتبنى مفهوم التسويق الحديث إلى إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم وذلك بالتعرف على تلك الحاجات والرغبات عن طريق قيامها باستمرار بأبحاث تسويقية خوفاً من تغيير هذه الحاجات والرغبات وتجديدها.

2- الأسواق الصناعية

يمكن تعريف الأسواق الصناعية بأنها تلك المجموعة من المشتريين الذين يشترون السلع والخدمات لإعادة إستخدامها في عملية الإنتاج، إما أن تكون جزءاً من الإنتاج نفسه (كمواد أولية) أو تستعمل لتسهيل عملية الإنتاج (كالشحوم، الزيوت، الطاقة، المعدات وخدمات الصيانة). ويمكن تقسيم السوق الصناعي إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي:

أ- أسواق المنتجين

وتتكون من تلك المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإستخدامها في إنتاج سلع وخدمات أخرى، ثم تباع بدورها أو توجر لأشخاص آخرين أو مؤسسات تجارية أخرى.

ب- أسواق إعادة البيع

المقصود بها الوسطاء كتجار الجملة وتجار التجزئة الذين يشترون السلع الجاهزة (تامة الصنع) من أجل إعادة بيعها وتحقيق الربح.

ج- الأسواق الحكومية

يمكن للحكومة أن تدخل السوق كمشتري لتوفير السلع والخدمات الضرورية لأداء مهامها، وتنفيذ مشاريع لخدمة المواطن، فمثلاً تقوم الدوائر الحكومية بشراء السلع والخدمات الضرورية لإنشاء الطرق، المدارس، الجامعات، المستشفيات، ووسائل الدفع القومي، والطاقة...إلخ.

¹ ناجي معلا، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 134.

ثالثاً: أساليب إختيار الأسواق المستهدفة

هناك أسلوبين لتحديد السوق المستهدف هما¹:

1- أسلوب التركيز (السوق الواحد)

حيث تنظر المؤسسة إلى السوق على أنه يتكون من أفراد لهم رغبات وحاجات متشابهة أو متجانسة، وتستخدم لهم مزيجاً تسويقياً واحداً لأي سلعة واحدة، سعر واحد، ونظم توزيعية واحدة ووسائل إتصال واحدة لكل الفئات من المستهلكين ذون تمييز، فإنها بذلك تستخدم أسلوب الأسواق الموحدة، ومن أمثلة السلع التي ينطبق عليها هذا الأسلوب هي بعض الأنواع الأطعمة كالخبز والسكر والمشروبات الغازية...إلخ.

ولنجاح هذا الأسلوب يجب توفير الشرطين التاليين:

- وجود نسبة كبيرة من الزبائن ذو حاجات ورغبات متشابهة.
- مقدرة المؤسسة على تطوير ومتابعة برنامج تسويقي (مزيج تسويقي) واحد يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

2- أسلوب تجزئة السوق

ينبثق هذا الأسلوب من أن الأفراد (المستهلكين) لهم رغبات وحاجات من السلع غير متجانسة، وقد تختلف من الحاجات والرغبات إختلافاً كبيراً، ليس كل مستهلك بحاجة لنفس النوع من الملابس، أو السيارات، أو المنازل، وذلك يفترض أن هناك أسواقاً (قطاعات) مختلفة، وكل سوق أو قطاع يشتمل أفراد ذوي حاجات ورغبات متشابهة، إذا فإن كل سوق من هذه الأسواق يحتاج إلى برنامج (مزيج) تسويقي مختلف عن الأسواق الأخرى، ولذلك فإن المؤسسة التي تتبنى هذا الأسلوب، ستقوم بتطوير برامج تسويقية تتناسب مع الأسواق وهدفها بذلك هو الوصول إلى مختلف فئات المستهلكين من أجل تحقيق أهدافها من الربح والمبيعات.

¹ ناجي معلا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 134.

المبحث الثاني: مدخل للإستراتيجية التسويقية

اشتقت كلمة الإستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن نقل القوات والمعدات، حيث أن إهتمام الإدارة العليا للمؤسسة بالإستراتيجيات التسويقية يساهم في إمكانية تقديمها لشيء منفرد يمك من خلاله للمؤسسات الفوز على منافسيها ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية

عرف بورتر الإستراتيجية على أنها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد واقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف¹.

عرفها **BROXN &CONNOR** هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة وهدف محدد ومن ثم إختيار البديل المناسب².

الفرع الثاني: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

عرفها **thompson** على أنها" الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير".

كما تعرف" أنها تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها³.

الفرع الثالث: عناصر إستراتيجية التسويق

تتكون إستراتيجية التسويق من عنصرين هما⁴:

أولاً: السوق المستهدف

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي: الموجه نحو إشباع حاجات ورغبات السوق المستهدف.

ويؤكد هذا السياق إلى أن صياغة إستراتيجية التسويق تتأثر بعوامل البيئة الخارجية، ويوضح الشكل

رقم (1-4) عناصر إستراتيجية التسويق وعناصر البيئة الخارجية المؤثرة في صياغة وتشكيل الإستراتيجية.

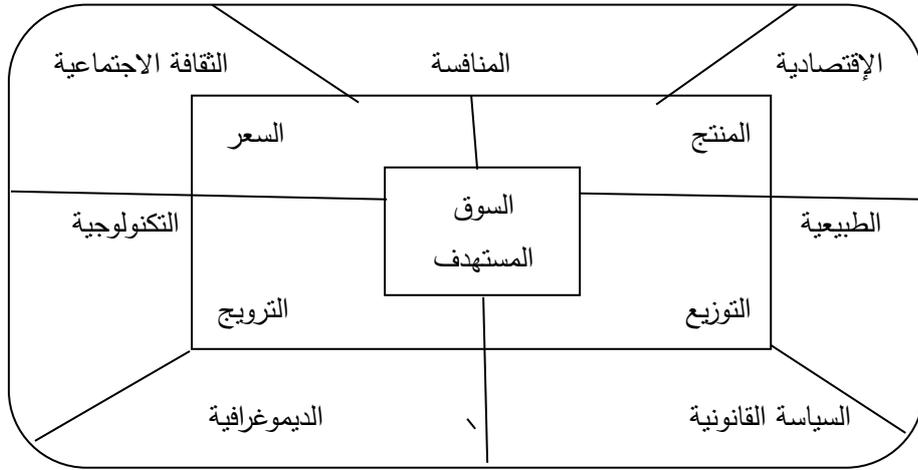
¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط 1، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 44.

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 5.

³ غادة محمود سلامة أبو على، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 60.

⁴ نظام سويدان، التسويق المعاصر، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 59.

شكل رقم (1-4) عناصر إستراتيجية التسويق



المصدر: نظام سويدان، التسويق المعاصر، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 59.

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التسويق

سنقوم في هذا الفصل بتحديد أهم أنواع إستراتيجيات التسويق وهي كالتالي¹:

الفرع الأول: إستراتيجية الحرب التسويقية

يأخذ هذا النوع من الإستراتيجيات إتجاهين أساسيين:

- إما اتجاه هجومي الذي تتبناه المؤسسة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافس.
- أما الإتجاه الدفاعي بهدف إلى الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية.

ومنه فإن إستراتيجية الحرب التسويقية تتضمن نوعين أساسيين من الإستراتيجيات:

- الإستراتيجية الهجومية في التسويق.
- إستراتيجية المدافع في التسويق.

أولاً: الإستراتيجية الهجومية للتسويق

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يكون الأفضل للمؤسسات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست رائدة في مجال عملها لذلك تقوم هذه المؤسسات بمهاجمة المؤسسات المنافسة في أسواق محددة أو أجزاء منه بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين. ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 280.

1- إستراتيجية التغلغل السوقي

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة بهدف الإختراق أو التغلغل في الأسواق والنمو فيها وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية للأمد البعيد، وذلك بإستخدام الأسعار المنخفضة لمنتجاتها من أجل التأثير على الزبائن الجدد من خلال التأثير عليهم بأسعار مشجعة مع مستوى جودة مقبول لخدماتها.

2- إستراتيجية التوسع الجغرافي

وتعتمد على إقامة شبكة واسعة من الوسطاء أو الفروع أو إستخدام شبكة الأنترنت... إلخ، وتهدف هذه الشبكة في الدخول إلى أجزاء كبيرة من الأسواق في محاولة التغطية الشاملة لتلك الأسواق.

3- إستراتيجية السوق الجديد

وفقا هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بمحاولة الإتصال وتقديم خدماتها للزبائن الجدد في أسواق أو قطاعات جديدة لم يسبق لها التعامل معها.

ثانيا: إستراتيجية المدافع التسويقية

إن إستراتيجية المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك بإستخدام كل الوسائل الدفاعية عن الحصة السوقية، وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى:

1- إستراتيجية سوق الفئة المهمة

إن هذه الإستراتيجية تتبع من قبل المؤسسات الخدمية التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع أو قطاعات خاصة (فئة خاصة من الزبائن).

2- إستراتيجية التنوع

إن إستراتيجية التنوع تتبع من قبل المؤسسة التي ترغب في النمو، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية الإنتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية بالإضافة إلى أنشطة عملياتها الحالية، إن التوجه نحو العالمية يمثل إتجاها إستراتيجيا للتنوع عن طريق دخول الأسواق العالمية بمنتجاتها الحالية أو الجديدة وهذا التوجه كان نتيجة المنافسة الحادة.

الفرع الثاني: إستراتيجيات الإبداع

إن أساس هذه الإستراتيجية هو إمتزاج بين ثلاث محاور أساسية وهي:

- تطوير المنتجات الجديدة والمبتكرة والمتميزة عن المنتجات الحالية للمنافسين والمتواجدين في الأسواق.

- إبداع نموذج عمل في تقديم تلك الخدمات الجديدة.
- استخدام أحدث التقنيات والملتزمات المادية الداعمة لتقديم هذه الخدمات للأسواق.

ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى:

1- إستراتيجية الرواد

يقصد بها المؤسسات الرائدة في الأسواق والتي تنتم بالإبداع والتجديد والإبتكار لمنتجات جديدة ووسائل تقديمها، بذلك تكون هي السبابة للإبتكار والإبداع وقد تكون القائد في الأسواق، إن الإبداع والإبتكار يحتاج إلى إستثمارات مالية عالية قد لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها لهذه العملية لذلك فإن المؤسسات ذات القدرات المالية والبشرية العاليتين هي وحدها القادرة على إتباع هذه الإستراتيجيات المكلفة.

2- إستراتيجية الإلتباع القريبين

تعتمد هذه الإستراتيجيات من قبل المؤسسات القريبة من المؤسسة الرائدة والتي تعمل في نفس مجال وتكون في نفس أسواق المؤسسات الرائدة أو القريبة فيقوم هؤلاء الأتباع بتقليد المنتجات التي إبتكرها الرواد كذلك محاولة تطوير عملية تقديم هذه المنتجات عن طريق تحسين أساليب تقديمها أو التقنيات المساعدة في تقديمها وبالتالي فإن هذا المنهج يستمر من قبل المؤسسات التابعة ليصبح اتجاها إستراتيجيا تستمر عليه المؤسسة لفترة طويلة ويشكل مسير المؤسسات الرائدة.

3- إستراتيجية الإلتباع الراحلين

لا يختلف جوهر هذه الإستراتيجية عما سبقها (إستراتيجية الأتباع القريبين) حيث يقوم هؤلاء أيضا بتقليد المنتجات للرواد وأسلوب عملية تقديم تلك المنتجات للأسواق التي يعملون بها والتي قد تكون قريبة أو بعيدة عن أسواق المؤسسة الرائدة وإن الاختلاف الأساسي للإستراتيجية السابقة يكون فيما يلي:

- إن تقليد المنتجات المؤسسة الرائدة لا يمثل نهجا إستراتيجيا بل هو أقرب إلى التوجه التكتيكي الاختباري ولذلك فهم بانتظار مدى نجاح عملية التقليد هذه.
- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية في الإستمرار بالإذاء المبدع في تقديم هذه المنتجات لفترات طويلة.
- التقنيات المستخدمة في تقديم هذه المنتجات المتطورة قد لا تكون في نفس مستوى ما يقدمه الرواد.
- قد تكون تلك المنتجات المتطورة ليست هي المجال الرئيسي لعمل هؤلاء الأتباع.
- عدم قدرة منتجاتهم هذه على التنافس مع منتجات المؤسسات الرائدة.

- التحول إلى مجالات صناعية أو أسواق أخرى للعمل بها، وبذلك أطلق عليها إتباع الراحلين أي أنهم غير مستمرين في التعامل في نفس المنتجات الإبداعية للرواد.

الفرع الثالث: الإستراتيجية المستندة على هيمنة السوق

هذه الإستراتيجية تعني أن المؤسسة التي تستخدمها مؤسسة قائدة ومسيطرة على سوق الصناعة التي تقدمها إلى هذه الأسواق.

وتتقسم إلى ثلاث أنواع:

أولاً: إستراتيجية القائد

ويطلق عليها إستراتيجية قيادة السوق هي قيام المؤسسة بالإعتماد على شبكة واسعة من التوزيع بالإضافة إلى التسهيلات التي تقدمها هذه المؤسسات والتي تميزها، وبالتالي سيطرتها على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جودة في المنتجات المقدمة والتسهيلات الممنوحة للعملاء مما يزيد من إقبال الزبائن للتعامل معها، وإن إستراتيجية القائد تهدف إلى البقاء في وضعها القيادي الحالي وإن هذا الهدف تتوسطه أهداف أخرى كزيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها من خلال وضع إستراتيجية تسعيرية وترويجية هدفها زيادة إقبال الزبائن.

ثانياً: إستراتيجية المتحدي

ويطلق عليها إستراتيجية متحدي السوق، وإن أساس هذه الإستراتيجيات هو قيام المؤسسات بتحدي المؤسسات القائدة في سوق المنتجات وذلك بإستخدام إحدى الإستراتيجيات التالية:

1- إستراتيجية الهجوم المباشر

تستخدم كأداة لمواجهة المنافسين وخاصة الكبار منهم في أجزاء معينة في السوق، وذلك بإستخدام أسلوب التحدي في السياسة السعرية أو التجديد في أنواع المنتجات المقدمة.

2- إستراتيجية الباب الخلفي

تستخدم هذه الإستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة وتتم من خلال شبكات واسعة من قنوات التوزيع والفروع والوسطاء في كل قطاع سوق معين.

3- إستراتيجية السمك الصغير

وفق هذه الإستراتيجية فإن التحدي يستهدف المنافسين الصغار في الصناعة، وإن الهدف العام لإستراتيجية المتحدي في سوق المنتجات هو لدفع المؤسسة للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار والصغار منهم.

4- إستراتيجية التابع

ويطلق عليها الإستراتيجية السوقية للأتباع، تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأفضل للمؤسسات الصغيرة والتي لا تتمكن من منافسة المؤسسات الكبيرة وإن الأساس في هذه الإستراتيجية هو أن جهود المؤسسة يتركز على السوق المتواجدة فيه أو أجزاء معينة منه وكذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد منتجات للمؤسسات الكبرى.

الفرع الرابع: إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون

الإتجاهات الحديثة في التسويق أصبحت تركز في الوقت الراهن على الزبائن ومحاولة جذبهم للتعامل مع المؤسسة ومن ثم المحافظة عليهم، كذلك العمل على إعداد الزبائن ونموها عن طريق تقديم أكبر قيمة يمكنها من إحداث الرضا لديهم وثم الولاء للمؤسسات ومنتجاتها كالتالي¹:

أولاً: إستراتيجية تجزئة السوق

ويطلق عليها أيضاً إستراتيجية التوزيع، وإن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات أو مجموعات من الزبائن ذوي خصائص مشتركة، وبمعنى آخر فإن هدف تجزئة السوق هو محاولة لتقليل الاختلافات الشخصية والديموغرافية والاجتماعية بين فئات الزبائن، وبالتالي خلق قطاعات سوقية ذات سمات مشتركة من ناحية خصائصها المختلفة وعلى ضوء هذه التجزئة تقوم المؤسسات بوضع إستراتيجيات المزيج التسويقي الذي يتناسب مع كل قطاع من القطاعات المميزة، وبالتالي يعامل كل سوق على أنه سوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى.

ثانياً: إستراتيجية تسويق الهدف

ويطلق عليها إستراتيجية التركيز، وتستند هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسة بتقويم جاذبية كل قطاع سوقي ترغب في التعامل معه، وإن نتائج هذا التقويم ستحدد أي من القطاعات المختارة سيتم إستهدافها ويمكن أن تنتج أكبر قيمة عميل مريحة وتحافظ على القيمة بمرور الزمن من إقامة علاقة زبون مريحة طويلة المدى، إن المسألة لن تحقق إلا من خلال ما تقدمه المؤسسة من خدمات متميزة قادرة على الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وإرضائهم ثم خلق الولاء لمنتجات المؤسسة، ومنه فإن إستراتيجية تسويق الهدف تعني قيام المؤسسة بالتركيز على قطاع أو عدد قليل من القطاعات من خلال صياغة مزيج تسويقي واحد يستهدف هذه القطاعات.

ثالثاً: إستراتيجية موقع السوق

إن إستراتيجية تحديد موقع السوق تعني قيام المؤسسة بعمل وترتيب معين يسمح لمنتجات المؤسسة من أن تحتل مكانة واضحة ومميزة ومرغوب فيها في أذهان الزبائن قياساً بمنتجات المؤسسات المنافسة،

¹ سليمان شكيب الجبوسي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 542.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

وإن تحديد الموقع الفعال للمنتج لابد أن يكون فعالا بعرض تسويقي للمؤسسة من خلال التركيز على القيمة الأكبر التي يقدمها المنتج.

الفرع الخامس: إستراتيجيات التسويق وفقا للمحيط الذي تعمل فيه

ضمن التطورات الحديثة للفكر الإستراتيجي التسويقي فقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلحان جديداً يتعلقان بأنواع الإستراتيجية التسويقية وفقا للمحيط الذي تعمل به المؤسسة وهما¹.

أولاً: إستراتيجية المحيط الأزرق

يشير المحيط الأزرق إلى البيئة الهادئة بطيئة التغير وتكون فيها المؤسسات أكثر قدرة على التنبؤ بمتغيراتها، وكذلك تتصف بضعف المنافسة وإن إستراتيجية المحيط الأزرق هي التي تحدد من خلالها التوسع في مساحات جغرافية سوقية غير معروفة مسبقا وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي والمخطط. إن إستراتيجية المحيط الأزرق الناجحة يجب أن تلبى منحنى القيمة بثلاث مؤشرات ومعايير هي:

1- **التركيز:** إن فقدان التركيز سيؤدي إلى إرتفاع التكاليف، ويفقد نموذج إدارة الأعمال فيها من التطبيق لهذه الإستراتيجية.

2- **التفرد:** إن فقدان التفرد يجعل المؤسسة غير متميزة وغير متفردة في السوق.

3- **الشعار:** حين يفقد المنتج الشعار الذي يخاطب الزبائن فإنه يأخذ شكلا تقليديا للقيمة ذون الإمكانيات اللازمة على الإقناع الذي يعتبر الأساس في جذب الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: إستراتيجية المحيط الأحمر

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تتسم بوجود عدد من المؤسسات المتماثلة، وإن التنبؤ في هذه البيئة صعب ويتطلب مرونة عالية للتعامل معها. ويجب على إستراتيجية المحيط الأحمر أن تلبى منحنى القيمة للمؤسسة من خلال²:

1- **التميز:** إن فقدان التميز تعني عدم قدرة المؤسسة على خلق القيمة.

2- **المرونة:** إن فقدان المرونة في التخطيط والتنفيذ سوف يعقد نموذج الأعمال من حيث التطبيق والتنفيذ التركيز على إدارة.

3- **علاقات الزبائن:** إن فقدان علاقات الزبون الطويلة سوف يؤثر على نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

4- **الريادة:** إن فقدان الريادة في تلبية حاجيات ورغبات الزبائن المتجددة يعني فشل الإستراتيجية المعدة لذلك.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

² محمود جاسم الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

5- تسليم قيمة أعلى: إن فقدان إستراتيجية تسليم قيمة أعلى للزبون يعني عدم قدرة المؤسسة على التنافس في الأسواق.

المطلب الثالث: كيفية صياغة الإستراتيجية التسويقية

إن تصميم إستراتيجية التسويق لابد أن يتم من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم الذي يضمن عملية التحليل البيئي ومن ثم يتم ترتيب وتنظيم الأهداف الإستراتيجية على ضوء رسالة المؤسسة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وإن الإستراتيجية التسويقية تحدد الكيفية التي ترغب المؤسسة وإدارة التسويق فيها تحقيق أهدافها، ومن هذا فإن صياغة إستراتيجية التسويق لابد أن تتضمن ما يلي:

- تحليل تهديدات العوامل البيئية.
- تحليل عناصر القوة والضعف للمنافسين.
- تحليل حاجات الزبائن.

الفرع الأول: خطوات تصميم إستراتيجيات التسويق

إن صياغة إستراتيجيات التسويق يجب أن يتم وفقاً لرسالة وأهداف المؤسسة، وهناك عدة من الخطوات والمراحل التي لابد أن تمر بها عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية، وقد حددها مار كلوم¹:

- 1- الرسالة أو المهمة.
 - 2- الأهداف العامة والمشاركة.
- وضع الأهداف
- 1- التدقيق التسويقي.
 - 2- تحليل SWOT.
 - 3- وضع الافتراضات التسويقية
- تحليل الوضع الحالي
- 1- الأهداف الإستراتيجية التسويقية.
 - 2- التنبأ بالنتائج المتوقعة.
- وضع إستراتيجية التسويق
- 1- ميزانية التسويق وخطة العمل.
 - 2- تفصيل خطة العمل
- توزيع الموارد التسويقية

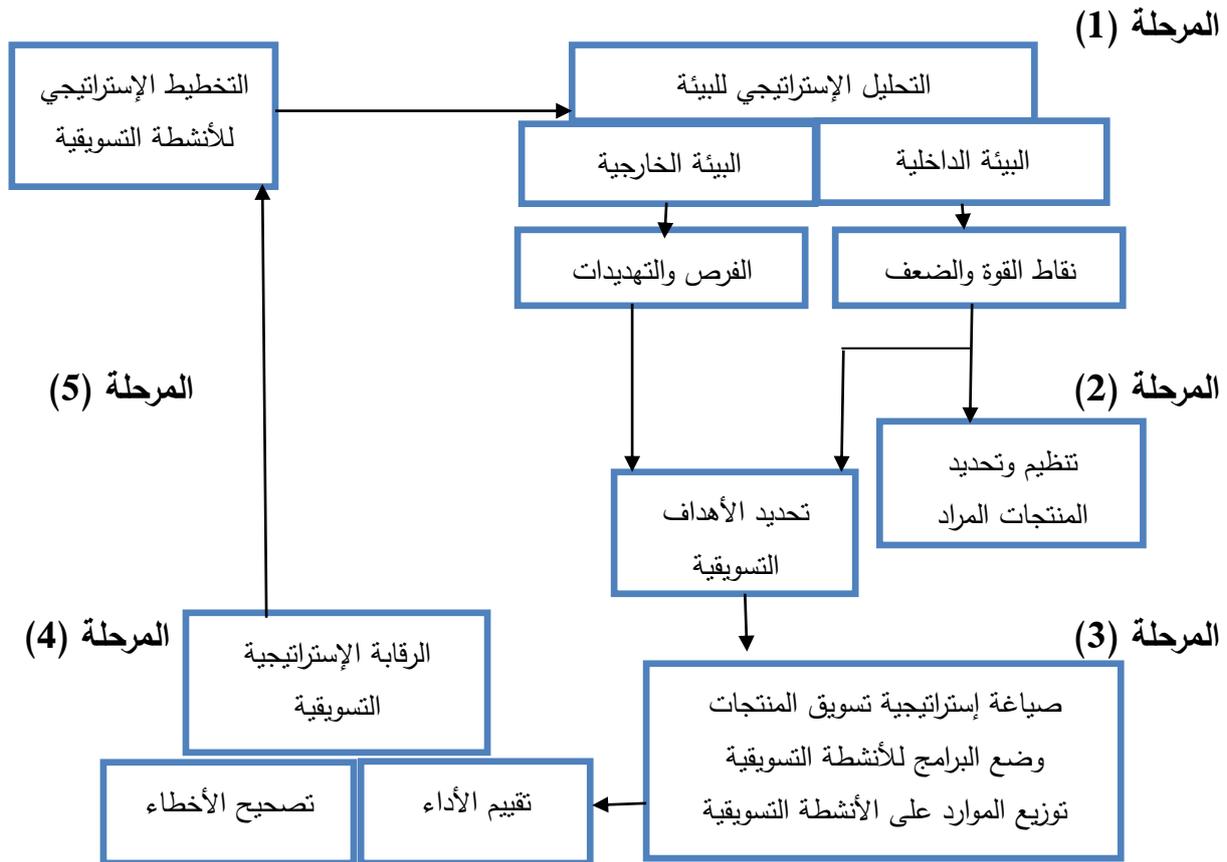
¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 276.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

الفرع الثاني: صياغة إستراتيجية التسويق

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية صياغة إستراتيجية التسويق، وهذه المراحل وطبيعتها تختلف من باحث إلى آخر، كذلك ما تتضمنه هذه المراحل من مؤشرات خاصة لكل مرحلة، وصياغة إستراتيجية التسويق تتضمن غالبا خمس مراحل رئيسية موضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (1-5) صياغة الإستراتيجية التسويقية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 278.

1- المرحلة (1): هي عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية، والتي تتضمن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق والتهديدات البيئية المحتملة.

2- المرحلة (2): وتتضمن تنظيم وتحديد المنتجات المراد تقديمها وتحديد الأهداف التسويقية التي تتضمن إختيار الأسواق المستهدفة والتي ترغب المؤسسة تقديم خدماتها فيها وفقا للفرص المتاحة فيها وهذا يتم على أساس:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 279.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

- الأهداف التسويقية للمؤسسة.
 - الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للأنشطة التسويقية.
 - درجة المخاطر.
- 3- المرحلة (3):** يتم صياغة إستراتيجية التسويق و ثم وضع البرامج التنفيذية للأنشطة التسويقية، وبعدها يتم توزيع الموارد المادية والبشرية وفقا لطبيعة الأنشطة التسويقية.
- 4- المرحلة (4):** وتتضمن الرقابة الإستراتيجية على الأنشطة التسويقية وهذا يتضمن:
- تقييم الأداء التسويقي.
 - تصحيح الأداء التسويقي.
- 5- المرحلة (5):** وتمثل التغذية العكسية من أجل تصويب التخطيط الإستراتيجي في حالة وجود أي خلل في الأداء.

المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي

تعتبر شدة المنافسة والتغير الدائم في أذواق المستهلكين تحدي كبير في الوقت الراهن بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، وكذا التطور التكنولوجي في جميع الميادين، الجودة، وظهور المنتجات البديلة والمتطورة.

حيث تسعى المؤسسات الإقتصادية في ظل هذه الظروف للبحث عن الفرص في بيئتها وتطويرها من خلال إنتهاج إستراتيجيات تسويقية تساعد على السير في منهج التطور الدائم وتلبية حاجات المستهلك المتغيرة، لذا سنحاول في هذا المبحث إلى التطرق لمختلف الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد المؤسسة على البقاء في المنافسة ومواجهتها بشدة دون فقدان مكانتها في السوق.

المطلب الأول: إستراتيجية المنتج

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي ويمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها وبالتالي يعتبر حجر الأساس لنجاح الإستراتيجية التسويقية وبالتالي وصول المؤسسة إلى أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم المنتج

يمكن تعريفه كما يلي¹:

عرفه **SANTON** بأنه " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة يضمنها الغلاف، اللون، السعر، شهرة المنتج، والتي يقبلها المستهلك على أنها تشبع حاجاته ورغباته. أما كوتلر فقد عرفه على أنه " أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما. كما يرى كل من **ARMSTRONG/ KOTLE** أن للمنتج عدة أبعاد أو مستويات هي:

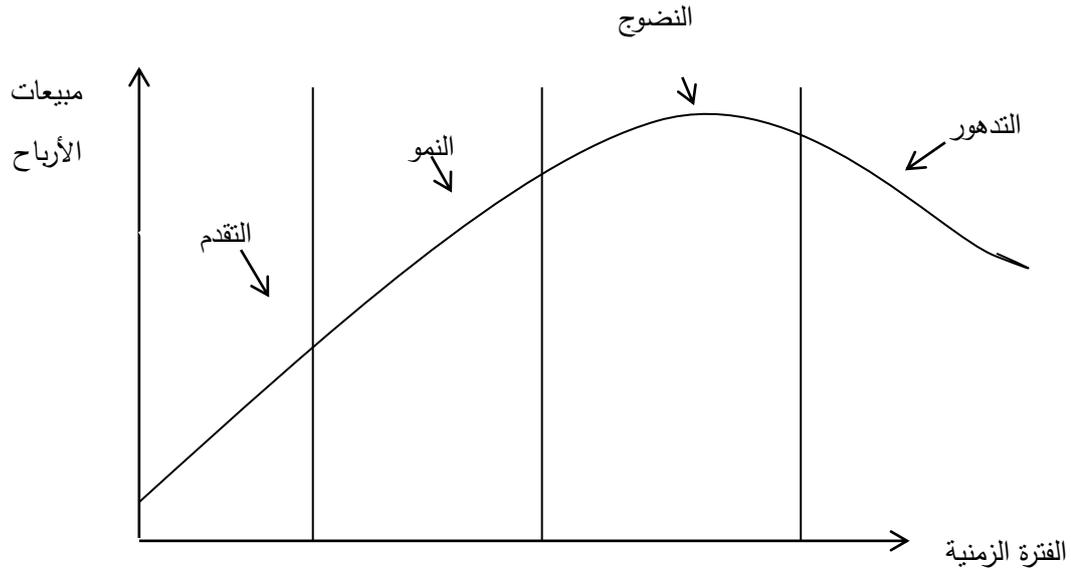
- **المنتج الفعلي**: هو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي وإسمه التجاري.
- **جوهر المنتج**: هو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها.
- **المنتج المدعم**: يحصل عليه المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص، الخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 194.

الفرع الثاني: دورة حياة المنتج

تعتبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين إنتهاء دورة حياته وإختفائه عن السوق، بمعنى آخر تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده.

الشكل رقم (6-1) دورة حياة المنتج



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 195.

يمكن شرح هذه المراحل كما يلي¹:

أولاً: مرحلة التقديم

تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة إبتكار المنتجات الجديدة.

ثانياً: مرحلة النمو

إن أهم سمات هذه المرحلة هو أن المبيعات تبدأ بالإرتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة.

ثالثاً: مرحلة النضج

في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل في مرحلة النموذج السلبي، تتميز هذه المرحلة بطول فتراتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

رابعاً: مرحلة التدهور

من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الإنخفاض بنسب أسرع من المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج.

الفرع الثالث: مزيج المنتجات

يعرف مزيج المنتجات على أنه مجموعة من السلع والخدمات التي يقدمها المشروع لسوق المستهلكين، كما تعرف بأنها تلك التركيبة التي تكون مجموعة من المنتجات وخطوط المنتجات التي تقوم المؤسسة بعرضها للبيع في سوق ما.

أولاً: أبعاد مزيج منتجات

هناك أربع أبعاد رئيسية كمزيج المنتجات وهي¹:

- 1- اتساع مزيج المنتجات: يعبر عن عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة.
- 2- عمق مزيج المنتجات: يقصد به عدد أشكال المنتج في كل خط إنتاجي من خطوط الإنتاج في المؤسسة.
- 3- تناسق مزيج المنتجات: يقصد به التكامل والإرتباط بين المنتجات من ناحية العملية الإنتاجية.
- 4- طول المزيج: ويدل على مجموعة المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتجات.

الفرع الرابع: الإستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات

تنقسم كالتالي²:

أولاً: إستراتيجية التسويق خلال دورة حياة المنتج

حدد كوتلر العديد من إستراتيجيات التسويقية تبعا لدورة حياة المنتج كالتالي:

1- إستراتيجية التسويق في مرحلة التقديم

بإمكان المؤسسة إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية:

أ- إستراتيجية الاستخلاص السريع:

تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويجي عالي، وتتقاضى المؤسسة سعرا مرتفعا لغرض إستعادة ما يمكن من الأرباح لكل وحدة وتقوم هذه المؤسسة بتكثيف التشجيع (الترويج) لزيادة التغلغل في السوق وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة مع الإفتراضات التالية:

- يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج.

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

² نفس المرجع، ص 197.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

- يتحمس الذين يدركون المنتج لإقتنائه ويستطيعون دفع السعر المطلوب.
 - تواجه المؤسسة منافسة محتملة وتريد بناء أولوية للعلامة التجارية.
- ب- إستراتيجية الإستخلاص البطيء:

تتألف من البدء بمنتج جديد بسعر مرتفع ومستوى ترويجي منخفض ويشجع السعر المرتفع في إستعادة ما يمكن إستعادته من الأرباح، ويبقى المستوى المنخفض للترويج تكاليف التسويق منخفضة ومن المتوقع أن تستخلص هذه التركيبة الكثيرة من الأرباح من السوق.

وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- يكون السقف محدد الحجم.
- غالبية السوق يدرك المنتج.
- يرغب المشترون في دفع سعر مرتفع.
- المنافسة المحتملة غير وشيكة (قريبة).

ج- إستراتيجية التغلغل السريع:

تتألف من البدء بمنتج بسعر منخفض مع الإنفاق بإسراف على الترويج، وتقوم هذه الإستراتيجية بتحقيق أسرع تغلغل في السوق وأكبر حصة سوقية ممكنة.

وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- تكون السوق كبيرة الحجم.
- لا يدرك السوق المنتج.
- يكون أغلب المشتريين حساسين إتجاه السعر.
- هناك منافسة قوية محتملة.
- تتخفف تكاليف تصنيع الوحدة للمؤسسات مع مقياس لإنتاج المؤسسة والخبرة التصنيعية المتراكمة.

د- إستراتيجية التغلغل البطيء:

تتألق بالبدء بمنتج جديد بسعر منخفض ومستوى من الترويج يشجع السعر المنخفض على القبول السريع.

للمنتج وتؤدي تكاليف التشجيع المنخفضة إلى رفع الأرباح، تعتقد المؤسسة بأن طلب السوق يكون حساسا للغاية تجاه السعر ولكنه قليل الحساسية تجاه الترويج وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما:

- تكون السوق كبيرة الحجم.
- يدرك السوق المنتج.

- يكون السوق حساسا اتجاه السعر.
- هناك منافسة محتملة.

2- إستراتيجية التسويق في مرحلة النمو

خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الإستراتيجية للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق:

- تحسين وتطوير نوعية المنتج بإضافة خصائص جديدة له.
- إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية (أي منتجات ذات أحجام، نكهات مختلفة تحمي المنتج الأساسي).
- الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق.
- تزيد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات جديدة للتوزيع.
- تخفيض الأسعار لكي تجذب المستوى التالي من المشترين الحساسين تجاه السعر.

3- إستراتيجية التسويق في مرحلة النضج:

في مرحلة النضج تتخلى بعض المؤسسات عن المنتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة. والإستراتيجيات المتبعة هنا هي¹:

أ- إستراتيجية تعديل السوق

من المحتمل أن تحاول المؤسسة توسيع السوق بعلامتها التجارية عن طريق التعامل مع عاملين يؤلفان حجم المبيعات.

حجم المبيعات هو عدد مستحقي العلامة التجارية (X) نسبة الإستهلاك لكل المستخدم وتستطيع المؤسسة أن توسع عدد مستخدمي العلامة التجارية عن طريق:

- تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له.
- الدخول في أجزاء جديدة للسوق.
- كسب المنافسين عن طريق جذبهم عند تقديم المنتج بطريقة جديدة.

¹ محمد جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

ب- إستراتيجية تعديل المنتج

في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجتذب مستهلكين جدد للمنتج.

إن عملية إعادة تقديم المنتج للسوق يمكن أن تكون بتحسين نوعيته أو تحسين خصائصه.

ت- إستراتيجية تعديل مزيج السوق

يمكن أن يحاول مدراء المنتج تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

4- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة إن الإستراتيجيات المتبعة هي إستراتيجية وفق إنتاج السلعة وتقرر المؤسسة هنا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطء أو بالتدريج.

5- الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات

إن التطرق لأنواع الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات يسלט الضوء على البدائل التي يتم تناولها في مجال الإختيار الإستراتيجي المتعلقة بمزيج المنتجات وكذلك لتوضيح أهم الإستراتيجيات التي ترغب المؤسسة بتغيير منتجاتها على ضوء توفر الإمكانيات والموارد المتاحة والمنافسة القائمة بشكل عام هناك أربعة خيارات إستراتيجية تمثل إستراتيجيات المنتجات الإعتيادية وهي¹:

أ- إستراتيجية التميز

إن المؤسسة هنا تحاول أن تميز منتجاتها عن منتجات أخرى من نفس النوع (المقصود تطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات أي يزيد عدد المنتجات، ولكن لا تتخلى عن ما هو موجود من منتجات سابقا والتي تعمل بها) ولكن لمؤسسات أخرى تعمل بها، والتي تعمل ضمن نفس الصناعة حيث أن التمييز يكون عن طريق التصميم، العلامة، الأغلفة، وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بإجراءات على المنتج سواء كان هذا التغيير بالحجم أو في الشكل أو في العلامة التجارية، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة وكذلك تتبع في حالة وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة ووجود موارد مالية وبشرية بحيث يمكن الإستفادة منها في منتجات

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 200.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة، وهذا يعبر عن أحد الأبعاد وهو تناسق المزيج أو تكامل مزيج المنتجات.

ب- إستراتيجية التوزيع

ويعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية والتي تختلف إستخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج المنتجات، فالتنوع هنا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للإختيار أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية ويمثل هذا النوع إستراتيجية المؤسسة نحو النمو.

ث- إستراتيجية التعديل

يقصد بها تطويل أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع بقاء عدد من المنتجات ثابت وقد يرجع السبب في التعديل نتيجة لتغيير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين أو لمسايرة التطور أو قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية أو سنوية أو نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات، ويمكن أن يتم التعديل على نحو تدريجي على خط المنتجات، فعلى سبيل المثال تبدل الموضة التي تحدث موسمية أو سنوية (الملابس) حيث يعطي المؤسسة فرصة ملاحظة ردود أفعال المستهلكين.

ج- إستراتيجية الانكماش

تعني هذه الإستراتيجية إستبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط منتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم والتي أصبحت لا تشكل طموح المشتريين ولا تلبى حاجات ورغبات المستهلكين، والإستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط، وتقوم المؤسسات بتقليص عدد المنتجات الداخلية في الخط الواحد أو عدة خطوط إنتاجية، فالمنتجات التي تحقق أرباحاً متدنية والتي يتم التعرف عليها من خلال تحليل الكلفة والمبيعات يتم إسقاطها من الخط لتستطيع المؤسسة بعد ذلك تركيز جهودها على المنتجات المربحة وأن تحقق أرباحاً أعلى على المدى البعيد من المنتجات القائمة حالياً، كما يمكن للمؤسسة أن تبسط من خط منتجاتها عندما يكون هناك نقص في الطاقة الإنتاجية وأن الطاقة الإنتاجية لا تستوعب إنتاج جميع المنتجات المطلوبة وبنفس النوعية أو عندما تكون الظروف الإقتصادية العامة سيئة أو في حالات الحروب وعدم توافر المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التسعير

تختلف إستراتيجية التسعير من مؤسسة إلى أخرى بحسب طبيعتها وقدرتها الإقتصادية وهدفها نتيجة إختلاف الظروف المتغيرة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

الفرع الأول: تعريف التسعير

هو المقابل الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجات أو رغبات لديه أو هو القيمة التي يدفعها شخص مقابل الإستفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة أو الخدمة موضوع إهتمامه¹.

كما يمكن تعريفه من وجهة نظر المشتري المستهلك بأنه تلك القيمة التي يتم تحديدها من قبل البائع ثمنا لسلعة أو خدمته وما تمثله من منافع أو فوائد².

الفرع الثاني: أنواع التسعير

هناك عدة أنواع يمكن أخذها بعين الإعتبار³:

أولاً: السعر النفسي

ويقوم هذا النوع من الأسعار على أساس تشجيع الأنماط الشرائية المرتكزة على ردود فعل نفسية وعاطفية، يجري تطبيق هذا النوع في محلات التجزئة والتي تتعامل مباشرة مع المشتريين، بينما يتم إستخدام هذا النوع من التسعير بالنسبة للسلع الصناعية وذلك لإعتماد القرار الشرائي فيها على عوامل موضوعية أو معطيات عقلانية وذلك بسبب المخاطر المالية والإستثمارية الهائلة فيها.

ثانياً: التسعير حسب التقاليد التجارية

يتم التسعير للسلع والخدمات وفق هذه الطريقة من خلال وضع سعر محدد وثابت نسبياً وقد يكون مرتفعاً أو منخفضاً، شريطة ألا يتغير هذا السعر بتغير الظروف المحيطة بعمل المؤسسة لهذا النوع من أنواع التسعير، بشكل عام يهدف هذا النوع من التسعير إلى تعميق المدركات الحسية وحالات الإلتئام والمصادقية للسلعة أو الخدمة المقدمة من وجهة نظر المشتريين وعبر فترات زمنية طويلة.

ثالثاً: السعر الرمزي

يهدف وضع السعر الرمزي لسلعة أو خدمة ما إلى إحداث سمعة عالية عن جودتها ومواصفاتها ومنافعها في أذهان المشتريين والمستهلكين في الأسواق المستهدفة ترتكز فرضية التسعير الرمزي على

¹ يوسف أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 37.

² إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

³ نفس المرجع، ص 33.

أساس أن هناك علاقة طردية بين السعر والجودة والمكانة العملية للسلعة أو الخدمة وذلك في أذهان المستهلكين أو المشتريين المحتملين.

رابعاً: التسعير حسب الخطوط

يرتكز هذا النوع من التسعير على أساس عدة مستويات من الأسعار لعدة نوعيات من الماركات السلعية أو الخدمية، الفرضية الأساسية لهذا النوع من التسعير تقوم على أساس أن الطلب على السلعة أو الماركة غير مرن ولعدة مجموعات أو نوعيات، عملياً تهدف هذه السياسة في التسعير إلى محاولة إشباع الأذواق والإمكانات الشرائية لمختلف الشرائح الإقتصادية وحسب درجة المنافسة السائدة.

خامساً: التسعير المهني

يطبق هذا النوع من التسعير على أصحاب المهن مثل الأطباء والمحامين يدرك أصحاب هذه المهن المشار إليها أنه يجب أن ترتبط أجورهم وأسعارهم للخدمات التي يقدمونها أو يعرضونها بشكل مباشر بالوقت أو الجهد أو التكلفة التي تبذل مع العميل أو المستفيد، وبدلاً من ذلك فإنهم يرون فرض تسعيرة إجبارية بغض النظر عن الإعتبارات المصاحبة لأداء الخدمة.

سادساً: التسعير الترويجي

يتبع هذا النوع من التسعير السلع والخدمات في مناسبات شخصية أو عائلية أو وطنية محددة حيث تقوم المؤسسات بتصميم وتنفيذ بعض الحملات الترويجية عن طريق عرض أسعار تطبق فقط في هذه المواسم، ويهدف زيادة المبيعات الكلية من السلعة أو الخدمة، يرتبط نجاح هذه السياسة التسعيرية بالمناسبات التي يحددها رجال التسويق من أجل جذب عملاء جدد وكسب ولائهم لفترات طويلة ومما تجدر الإشارة إليه ضرورة تنظيم وتنفيذ هذه المناسبات لبيع السلع بالأسعار الترويجية بخطط إدارة الإنتاج والتسويق والتخزين في المؤسسات المعنية.

الفرع الثالث: إختيار إستراتيجية التسعير

يعتمد إختيار إستراتيجية التسعير المناسبة على كيفية تحديد الإدارة للهيكل السعري المراد إتباعها بالمقارنة مع المنافسين كالتالي¹:

أولاً: الإستراتيجية السعريّة النشطة (أسعار عالية)

من النادر تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات السعريّة خاصة بالنسبة للسلع التي تمر بمرحلة النضج إلا أن هناك إمكانية لتطبيقها بالنسبة للسلع أو الخدمات الجديدة. من شروط تطبيق هذه الإستراتيجية عدم قدرة أغلبية المشتريين على تقييم جودة السلعة أو الماركة المطروحة إلى جانب حالة تركيز هدف السعر العالي المفروض كمؤشر على القيم أو السمعة العالية للسلعة أو الماركة.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، ط 4، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 173.

ثانياً: إستراتيجية السعر العالي السلبية

قد تلجأ إدارة بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة التركيز على عوامل غير سعرية في محاولة لإقناع المشترين لشراء الماركة أو الماركات من السلعة، لذا يتم التركيز على خصائص وإدارة السلعة على اعتبار أن الإتجاه العام لدى المستهلكين المستهدفين في السوق المركز على جودة السلعة والمنافع أو الفوائد التي سينالونها نتيجة شراء هذه الماركات أو تلك.

ثالثاً: إستراتيجية الأسعار المنخفضة النشطة

تعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة لفئات معينة من المستهلكين خاصة أولئك الذين لديهم حساسية شديدة للسعر، هذه الإستراتيجية تلائم المؤسسات الهادفة لتحقيق حجم مبيعات كبير بأسرع وقت ممكن، عملياً تؤدي هذه السياسة السعرية إلى حرب سعرية بين مختلف المؤسسات المنتجة لنفس السلعة حيث يتم القضاء على تلك المؤسسات الغير قادرة على مواجهة هذه السياسة بسبب ارتفاع تكاليفها الإنتاجية والتسويقية.

رابعاً: إستراتيجية الأسعار المنخفضة السلبية

تستخدم هذه الإستراتيجيات بواسطة المؤسسات المنتجة لسلع ذات جودة متدنية مقارنة مع منتجات المنافسين كما وتستخدم في المؤسسات التي تنخفض فيها التكاليف الكلية بشكل كبير.

الفرع الرابع: إستراتيجيات التسعير

أولاً: الإستراتيجيات حسب نوع السعر

هناك عدة إستراتيجيات تتبعها المؤسسة في هذا النوع هي¹:

1- إستراتيجية كشط الأسواق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد أقصى سعر للسلعة للحصول على الأرباح الممكنة في الأجل القصير، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المنتجات الجديدة، وتتطلب هذه الإستراتيجية غالباً إتباع سياسات ترويج كبيرة للسلعة، كما تستخدم عندما تكون المؤسسة البائع الوحيد للمنتج في السوق، وترجع أسباب هذه الإستراتيجية إلى كون الطلب على السلعة غير مرناً (أي أغلب المشترين غير قادرين على تقييم جودة وسمعة السلعة) كما تساهم الأرباح العالية المتحققة منها في تغطية تكاليف البحث والتطوير والترويج الذي يتوافق مع السلع الجديدة كما يخلق السعر المرتفع انطباعاً عن الجودة العالية للسلعة.

¹ زكرياء أحمد عزام، علي فلاح، الزعبي، سياسات التسعير: مدخل منهجي تطبيقي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 218.

2- إستراتيجية التضخم:

تركز هذه الإستراتيجية على وضع أسعار عالية للسلعة تمتد لفترة طويلة الأجل، وتعطي انطبعا بجودة عالية للسلعة، وتقتضي هذه الإستراتيجية عدم تخفيض السعر ولو دخل المنافسون واتبعوا سياسة السعر المنخفض في بيع السلع المشابهة لها، وتصلح هذه الإستراتيجية في حالة عدم رغبة المؤسسة في دخول حرب الأسعار مع المنافسين وإعطاء انطباع عن جودة مرتفعة للسلعة، أو بغرض الوصول إلى شريحة معينة من المشترين أو بهدف الوصول بالمؤسسة ومنتجاتها للشهرة الواسعة.

3- إستراتيجية التغلغل:

تقوم على تحديد سعر منخفض للسلعة لتحقيق حجم كبير من المبيعات، وتفترض هذه السياسة وجود مرونة في الطلب على السلعة، حيث يؤدي تخفيض الأسعار إلى ارتفاع المبيعات، وتصلح هذه الإستراتيجية في حالة كبر حجم الأسواق نسبيا واستعداد المؤسسة لدخول حرب الأسعار وإمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج بدرجة كبيرة، نتيجة لزيادة الكمية المنتجة.

4- إستراتيجية التوسع:

تعتمد إستراتيجية التوسع على تحديد سعر منخفض جدا لكسب حصة كبيرة من المنافسين في السوق الدولية، وتتميز هذه الإستراتيجية عن التغلغل بإعتمادها الكلي على استخدام السعر الأكثر إنخفاضا، وتعتبر سياسة الإغراق السعري من أنواع هذه الإستراتيجية وتعني أن تباع دولة ما سلعتها في أسواق دولة أخرى بأسعار أقل من تكلفة هذه السلع بهدف القضاء على الصناعة المحلية.

5- إستراتيجية تعطيل المنافسة:

ترتكز هذه الإستراتيجية على وضع سعر منخفض للسلعة، ويعتبر هذا السعر من وجهة نظر المنافسين غير مقبول للدخول في سوق السلعة، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة تقديم السلع الجديدة بغرض العمل على تعطيل المنافسين المحتملين من الدخول.

6- إستراتيجية القضاء على المنافسة:

هو استخدام سياسة السعر المنخفض الذي لا يكفي تكاليف الإنتاج للتخلص من المنافسين، وعندما يسود السعر المنخفض لمدة طويلة يعجز المنافسين على مجاراته.

7- التسعير الراقى:

هي إستراتيجية التسعير المرتفع بناء على جودة المنتج.

8- التسعير على اتجاه الطلب:

في حالة وجود طلب ورغبة عارمة على منتج في السوق فيمكن تقييم التسعير بسعر عالي أو معتدل، ويمكن تعديل أو إعداد السعر وفقا لرغبات العملاء والمستهلكين.

ثانيا: الإستراتيجيات الخاصة بالمنتجات الجديدة

يمكن تلخيصها كالتالي¹:

1- إستراتيجية السعر الوجيه:

تثبت وضعها كمؤسسات فريدة، سلعا جديدة وأسعارها عالية وفئتها السوقية محددة.

2- إستراتيجية كشط السوق:

تعتمد على أسعار عالية وغير حساسة، سوق ضيق، وفئة سوقية محددة وصغيرة، الأرباح عالية.

3- إستراتيجية اختراق السوق:

أسعارها منخفضة، سوق واسع، فئات سوقية متعددة، تحقيق حصة سوقية كبيرة.

4- إستراتيجية الخدمة السعوية:

وهي الأكثر شيوعا وإستعمالا في المؤسسات الخدمية، توحيد الباعة لمنتجات عدة في خدمة إنتاجية، خدمات متكاملة، ومثالها مؤسسة سياحية تطرح رحلة سياحية متكاملة سعرها معقول ومنخفض.

ثالثا: الإستراتيجيات الخاصة بضبط السعر

تشمل إستراتيجيات الخاصة بضبط السعر على مجموعة من الأسس والإستراتيجيات الفرعية يمكن توضيحه كالتالي:

1- التسعير على أساس التخفيضات والسموحات:

التخفيضات تتعلق بالسعر، والسموحات تتعلق بالفوائد، كلما زادت الكمية المشتراة زادت السموحات والتخفيضات.

2- إستراتيجية السعر التمييزي:

تبنى على أساس أسلوب ترويجي للتأثير على فئات سوقية محددة.

¹ زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.

3- إستراتيجية السعر النفسي:

يعتمد على دوافع الشراء العاطفي لدى العملاء فمنهم من يفضل السعر المنخفض ومنهم تستهويه سياسة التسعير العالي.

4- التسعير الترويجي:

تخفض بعض المؤسسات بين الحين والآخر أسعارها بصفة مؤقتة من أجل زيادة المبيعات وهذا النوع من التسعير الترويجي الذي قد يتخذ عدة أشكال قد تباع بغرض إغراء الزبائن على أمل أن يواصلوا شراء البضائع المسعرة بانتظام.

5- الأسعار الرائدة:

تسعى المؤسسة إلى تسعير بعض المنتجات بأسعار منخفضة جدا تكون أحيانا أقل من التكلفة، وذلك لجذب العملاء نحو منتجات أخرى أكثر ربحية تعوض المؤسسة فارق التخفيض في السعر وهي جيدة للسلع الميسرة

6- مبيعات الخصومات:

فعند زيادة مخزون منتج أكثر من الطلب عليه نلجأ إلى هذا النوع خاصة تجار التجزئة.

7- السموات والخصومات على عدة أنواع:

- الخصم التجاري: وهو تخفيض على قيمة البضاعة المباعة.
- خصم الكمية: وهو الذي يتم الحصول عليه عند شراء كميات كبيرة.
- سموات الترويج: عبارة عما يتم تقديمه للعميل من هدايا.
- الخصم النقدي: وهو ما يتم تقديمه مقابل التعجيل لعملية الدفع.

رابعا: الإستراتيجيات حسب مرونة السوق

إستراتيجيات التسعير تتوقف على حسب مرونة سياسة التسعير تتوقف على:

1- سياسة السعر الموحد: وهي بتقديم سعر موحد لكافة العملاء وكافة مناطق السوق وتصلح لمتاجر التجزئة.

2- سياسة السعر المتغير أو المرن: تعتمد على قدرة المتعاملين على المساواة فيمكن رفع السعر في البداية لإحتمالية تغير السعر لاحقا وفقا للكميات ونوعية السوق.

3- سياسة البيع بالقائمة: والبيع من خلال قائمة أسعار تكون هي أساس بداية التفاوض مع العملاء.

4- البيع بسعر موحد للمستهلك النهائي: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتحديد سعر البيع للمستهلك النهائي.

خامسا: إستراتيجية التسعير حسب سياسة تغير الأسعار
يمكن أن تأخذ مجريان:

- 1- تخفيضات الأسعار: لزيادة التعامل من قبل العملاء مع المؤسسة.
- 2- الحرب السعرية: هو مجارة المنافسين في حركة تخفيض الأسعار.

سادسا: إستراتيجيات الأسعار وفقا لمنهج الكلف:

هي أكثر الطرق إستخداما وهناك عدة طرق لتحديد السعر أهمها:

1- التسعير حسب التكلفة الكلية: تسمح هذه الطريقة باسترداد كل التكاليف زائد الكمية المضافة كهامش ربح.

2- تسعير التكاليف التراكمي: يتم فيها إستعمال التكاليف المباشرة عند تحديد الأسعار.

3- تحليل نقطة التعادل: هي النقطة التي تتعادل فيها الأسعار، تكون كمية المنتج المباعة كافية لتغطية كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة.

سابعا: إستراتيجية التسعير التفاضلي

يأخذ التسعير التفاضلي أكثر من صورة نوضحها كالتالي:

1- التسعير حسب قطاعات السوق: وضع أسعار تحقق أهداف المؤسسة بحيث يدفع الزبائن أسعار مختلفة في القطاعات المختلفة لنفس السلعة.

2- تسعير حسب شكل السلعة: يتم تسعير أنواع مختلفة من نفس السلعة بشكل مختلف.

3- التسعير الموسمي: لتشجيع الطلب مثلا تخفيض الأسعار في مواسم إنخفاض المبيعات.

ثامنا: إستراتيجية التسعير المرتبط بنفسية المشتري

تتضمن عملية التسعير أبعادا نفسية وإقتصادية تؤثر على عواطف المشتري يمكن توضيحها كالتالي:

1- التسعير وفق الجودة: يعتبر السعر مؤشرا مهما للجودة وعليه إذا وضع سعر منخفض للسلعة سيحكم جودتها بالتدني أيضا.

2- تسعير خط الإنتاج: هو عملية لتسعير البضاعة وفقا لعدد محدود من الأسعار.

3- التسعير المعتاد: الحفاظ على سعر الوحدة دون تغيير مع تخفيض حجم الوحدة.

تاسعا: إستراتيجية التسعير الجغرافي

تؤثر أحيانا الإعتبارات الجغرافية على قرارات التسعير وأهم هذه الإعتبارات ما يلي:

- 1- تسعير التسليم الموحد: سعر البيع يقوم على رسوم نقل لا تحدد بوضوح للمشتري.
- 2- التسعير حسب المنطقة: تحدد المؤسسة عددا من المناطق الجغرافية ويدفع الزبائن داخل كل منطقة جغرافية سعر موحد ويكون هذا السعر أعلى في المناطق البعيدة.
- 3- التسعير لامتناس تكاليف النقل: البائع الذي يجتهد ليخلق علاقة تجارية مع زبون معين أو منطقة جغرافية محددة قد يمتص كل أو جزء من تكاليف النقل وتفيد هذه السياسة في اختراق السوق أو البقاء في العمل عندما تشتد المنافسة في الأسواق.

المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج

يلعب الترويج دورا أساسيا في تكامل عناصر المزيج التسويقي من خلال إعلام وجذب الزبائن للسلع المعروضة من قبل المؤسسة وتوفير جميع المعلومات عن المنتجات الجديدة أو تطوير في المنتجات الحالية، إذا فهو يمثل همزة الوصل ما بين المؤسسة وجمهورها المستهدف.

الفرع الأول: تعريف الترويج

يعرف الترويج على أنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة¹.

الفرع الثاني: أهداف الترويج.

تكمن أهداف الترويج فيما يلي²:

- إمداد المستهلك الحالي والمرتبب بالمعلومات عن السلعة: وهذا هدف مهم خاصة عند تقديم السلعة الجديدة لأنه يتضمن خلق المعرفة لدى المستهلك عن هذه السلعة ويشجعه على تجربتها.
- إثارة الإهتمام بالسلعة: وخاصة عندما تكون هناك سلع منافسة أخرى حيث يتم توضيح المزايا التي تتمتع بها السلعة ليستطيع المستهلك مقارنة ذلك مع غيرها من السلع المنافسة.
- تغيير الإتجاه وخلق التفضيل لدى المستهلك: يستخدم الترويج لتكوين شعور إيجابي نحو السلعة أو الخدمة المراد التعريف بها، ليتمكن المستهلك من المقارنة بين البدائل المختلفة من السلع.

¹ بشير عباس العلق، علي محمد رباة، الترويج والإعلان التجاري: أسس ونظريات، تطبيقات، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 9.

² نفس المرجع، ص 13.

- **إتخاذ قرار الشراء:** تعتبر الغاية النهائية للترويج هي جعل المستهلك يتخذ قرار الشراء، أو الإستمرار في الشراء بكميات أكبر أو حت أصدقائه على الشراء، ويعتبر رجال البيع ذو أهمية كبرى لتحقيق هذا الهدف.

الفرع الثالث: المزيج الترويجي

من المهم للمؤسسات تحديد عناصر المزيج الترويجي التي سيتم إستخدامها ويمكن إيجاز هذه العناصر (المعرفة بالمزيج الترويجي) بالآتي¹:

أولاً: الإعلان

يمثل أي رسالة مدفوعة الثمن بواسطة وسائل الإتصال المعرفة، فهو إذا وسيلة إتصال غير شخصي وغير مباشر لا تحتاج إلى توفير أعداد كبيرة من الأفراد كما هو الحال مع البيع الشخصي، فالإعلان يتضمن رسائل نمطية إلى عدد كبير من الأفراد ويهدف إلى تزويد الجمهور بفكرة ما أو إرشاد عن منتج ما للتأثير عليهم وإقناعهم بالشراء مع الإفصاح عن شخصية المعلن، ويأمل المعلن زيادة المبيعات دون اللجوء إلى تخفيض ثمن المنتج، وقد يكون المردود من الإعلان لحظيا عاجلا أو آجلا بعد حين والإعلان يبقى دائما هو الطريق الأقصر بين المنتج والمستهلك، وأخذ الأشكال الرئيسية لترويج المبيعات. والإعلان هو أي شكل مدفوع من العرض والترويج إلى شخصين للأفكار أو الخدمات أو المنتجات المادية من قبل ممول محدد، والإعلان لا تستخدمه فقط المؤسسات الهادفة إلى الربح، وإنما غير الهادفة للربح أيضا كالمتاحف والوكالات الحكومية لإيصال الرسائل المباشرة إلى الجمهور المستهدف.

ثانياً: البيع الشخصي

يعتبر من أكثر الطرق فاعلية وكلفة ويكون بواسطة مذوبي البيع، ومهنتهم البحث عن المستهلكين المناسبين، ويتم البيع الشخصي بكونه أداة أكثر فاعلية من الإعلان في مواقف عديدة حيث يمكن تعديل الإتصال الشخصي ليكون منسجما مع إحتياجات المستهلك المستهدف وإهتماماته وميوله، كما ويضيف البيع الشخصي بعدا إنسانيا إلى علاقة المؤسسة بالمستهلك، ويعد البيع الشخصي من أقدم الحرف في التاريخ ويطلق على العاملين فيه رجال البيع، ممثلي الوكلاء، مدراء المناطق، ممثلي التسويق ويعرف البيع الشخصي بأنه عملية إتصال مباشر بالمستهلك لتعريفه بالمنتج وإقناعه بالشراء، وتوفر هذه العملية للمؤسسات نقل المعلومات لطرفي التسويق الرئيسيين المنتج والمستهلك، كما ينجم عن هذه العملية بناء علاقات مع مستهلكين دائمين، والبيع الشخصي هام للمؤسسة وخاصة عند طرحها منتجات جديدة، فالمنتجات الجديدة لا تستطيع بيع نفسها بنفسها بصرف النظر عن مستوى جودتها دون بذل جهود

¹ نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم الاسس، الوظائف، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 218.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

بيعية، فالبيع الشخصي يوفر إستخدام العنصر البشري للاتصال بالمستهلك للشرح والتوضيح والرد على الإستفسارات التي يطرحها المستهلك بقصد التأثير عليه وإقناعه بالشراء.

ثالثا: تنشيط المبيعات

تشمل مجموعة من الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج، ولا تدخل ضمن الوسائل الإعلانية الرئيسية، وأهم أساليب التنشيط الهدايا الترويجية والتذكارية والعينات ونوافذ العرض الخارجية والترتيب الداخلي للمتجر والتنزيلات والمعارض بأنواعها (المحلية والقومية والدولية).

كما ويعرف تنشيط المبيعات بأنه شيء ما لديه قيمة مادية أو معنوية تضاف إلى العرض لتشجيع إستجابة سلوكية للمستهلك، ومن هذه الأساليب البيع بالآجال أو بالأقساط والهدف إثارة الطلب على المنتج والإقناع والتذكير به.

رابعا: النشر

يعرف النشر على أنه عرض المعلومات بشكل أخبار لا يسدد عنه أجر ولا يخضع لرقابة المؤسسة بالرغم من كونه تصريح مكتوب من قبلها، وتداول محلات النشر جمع الأخبار وترويجها حول منتج مادي أو خدمة أو مؤسسة أو شخص أو مكان أو فكرة حيث تصاغ الرسالة المنشورة بشكل مقنع نظرا لوجود حدث ينطلق منه ويعرض بشكل محايد وغير متحيز عبر وسيلة إعلانية معينة، وعلى المؤسسة عند قيامها بالنشر تحديد الهدف من النشر والبحث عن فكرة للنشر تحقق التأثير المطلوب ثم تخطيط النشر حتى يعطي أثرا فعالا.

خامسا: العلاقات العامة

يعني هذا النشاط بتنمية العلاقات الوثيقة مع المؤسسات والجمهير المختلفة في المجتمع، وجمع المعلومات الدورية عن إحتياجات المجتمع وإعداد ونشر المعلومات اللازمة عن المؤسسة عن طريق التقارير السنوية والعلاقات العامة هي نشاط ترويجي يتعلق بالعلاقات الخارجية بالمستهلكين ويستهدف إيصال إنطباع جيد عن المؤسسة أو منتجاتها أو المحافظة على علاقة وثيقة مميزة مع الجمهور وهي وظيفة تسويقية لأجل بناء علاقات جيدة مع المجتمع والمساهمين والعاملين في المؤسسة والعلاقات العامة تعرف بأنها وظيفة إدارية تعمل على تقييم الإتجاهات العامة وتحديد وضع السياسات والإجراءات التنظيمية بخصوص اهتمامات الجمهور والمستهلكين وتنفيذ البرامج العلمية التي تقود إلى كسب رضاهم وتؤدي العلاقات العامة في المؤسسات الخمس وظائف رئيسية هي:

- علاقات الأخبار والمعلومات عن المؤسسة في الجوانب الإيجابية.
- تدعيم شعبية المنتج.
- الإتصال العام بترويج الفهم للمؤسسات داخليا وخارجيا.
- الإستشارات للإدارة العليا حول ما يمكن أن يهز ثقة المجتمع بالمنتج.

• مد الجسور مع الجماعات الضاغطة في المجتمع.

سادسا: التسويق المباشر

يمثل إحدى أدوات المزيج الترويجي التي يعتمد الإعلان عن عرض محدد لفئة معينة من المستهلكين يتوقع منهم إستجابة فورية ويمكن قياسها بدقة، ويتميز هذا التسويق بتوجيهه لشخص محدد تصاغ له الرسالة بما يتفق وحاجاته إضافة إلى السرعة العالية في إيصال الرسالة المطلوبة للشخص المقصود مع القدرة على تعديل الرسالة الترويجية بما يتفق وحاجات المستهلك المقصود، ويتطلب التسويق المباشر قاعدة بيانات توفر جميع المعلومات الضرورية عن المستهلك المتوجه له مع تحديثها باستمرار.

الفرع الرابع: إستراتيجيات الترويج

تعنى إستراتيجية الترويج بتشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة من قبل المؤسسة التي تستهدف جماعة من المستهلكين وفقا للإستراتيجية التسويقية ومن أبرز هذه الإستراتيجيات ما يلي¹.

أولا: إستراتيجية الدفع والجذب

ويمكن شرح كل من إستراتيجية الجذب والدفع كما يلي:

1- إستراتيجية الدفع:

تقوم بموجبها المؤسسة بالتركيز على الوسائل الترويجية (بيع شخصي، إعلان...إلخ) بإتجاه تجار الجملة خاصة ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية صوب تجار التجزئة، وهم بدورهم يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلكين، وضمن هذه الإستراتيجيات تمنح خصومات لتجار التجزئة، فالدفع إذا هو إشترك المنتج والموزع في دفع منتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمستهلك.

2- إستراتيجية الجذب:

تقوم المؤسسة فيها بتوجيه الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الترويج، وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة لتشجيعهم بتوفير المنتجات المطلوبة مباشرة من المستهلك فيقوم تاجر التجزئة بتحرير الطلب إلى تاجر الجملة ثم المؤسسة، وهي إستراتيجية مألوفة لدى المؤسسات والتي تسعى إلى جذب المستهلك لطلب منتجاتها.

ثانيا: إستراتيجية الضغط والايحاء

يمكن توضيح كل من إستراتيجية الضغط والايحاء كل منهما كالتالي¹:

¹. علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والإعلان التجاري: مدخل معاصر، ط1، دار الميزة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص 136.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

1- إستراتيجية الضغط: تعتمد بموجبها المؤسسة الأسلوب المكثف في الإقناع من خلال تعريف المستهلكين بالمنافع الحقيقية لمنتجاتها.

2- إستراتيجية الإيحاء: تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق من جهة واعتماد لغة الحوار طويل الأمد لدفع المستهلكين بإتخاذ قرار الشراء بقناعة تامة من جهة أخرى.

ثالثا: إستراتيجية نفقات الترويج

تحدد المبالغ التي ربما تتفقها المؤسسة لتغطية جهودها الترويجية والتي تحتوي على الإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات.

• الهدف منها توزيع المبالغ الكافية لكل نشاط بحيث يتم إستخدامها بما يحقق أعلى إتصال بالأسواق والأجزاء السوقية.

• توفير مصادر مناسبة لتمويل النفقات الترويجية.

• فهم إستجابة المنتجات والخدمات البيعية.

• تخمين مدة تأثير الإعلان.

• فهم الإستجابة التنافسية للترويج.

• النتائج المتوقعة: توزيع المبالغ المناسبة للمهام الترويجية لتحقيق الأهداف التسويقية.

رابعا: إستراتيجية المزيج الترويج

التعريف: تحديد المكونات للمزيج الترويجي المختلفة.

الهدف: تكوين خليط متماسك متكامل من الأنواع الثلاثة.

المتطلبات:

• العوامل المتعلقة بالمنتج (طبيعة المنتج، مبلغ لشراء المنتج...).

• عوامل السوق (الطلب في السوق، كثافة المنافسة، الحصة السوقية...).

• العوامل المتعلقة بالميزانية (مصادر مالية، الرؤية الترويجية التقليدية).

• العوامل المتعلقة بالمزيج التسويقي (السعر مقارنة بالنوعية، المدى الجغرافي للسوق...).

• العوامل البيئية.

النتائج: تأخذ الأنواع الثلاثة للترويج أدوارا بأفضل طريقة إتصال توفرها.

خامسا: إستراتيجية إختيار وسائل الإعلان:

تعريف: إختيار قنوات الإتصال مثل الجرائد، المجلات، التلفزيون... الخ.

¹ نزار عبد المجيد وآخرون، مرجع سبق ذكر، ص 224.

الفصل الأول التسويق والإستراتيجية التسويقية

الهدف: نقل الزبائن من حالة عدم الإدراك إلى حالة إدراك المنتج أو الخدمة بحيث يقوم أخيرا بفعل الشراء.

متطلبات: ربط أهداف إختيار وسائل الإعلان بأهداف كل من المنتج والسوق.

- التحفيز المالي وغير المالي.
- محفظة تعويضية مناسبة.
- تحديد معايير تقييمية.
- توزيع مناسب لمناطق البيع والسيطرة على الأنشطة.
- يفترض أن تتضمن الوسائل المختارة طريقة مميزة لترويج المنتج أو الخدمة.
- خطة الوسائل الإعلامية تتطلب التعلم من التجارب السابقة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يتم إختيار وسائل الإعلان على أساس كثافة التوزيع.

النتائج: يتم إنجاز الأهداف بشكل مناسب وبأقل تكلفة، على أساس أن الزبائن سوف يتحركون باتجاه الطريقة المرغوبة في عملية الشراء.

سادسا: إستراتيجية محتوى الإعلان

التعريف: تصميم محتويات ومكونات الإعلان.

الهدف: تحويل الوسائل الخاصة بالمنتج أو الخدمة كجزء سوقي مهم.

متطلبات:

- حذف الضوضاء لكي تكون الرسالة واضحة.
- الأخذ بعين الإعتبار مصداقية الوسائل وموازنة محتوى الرسالة مع ردود أفعال الزبائن.
- تكرار الرسالة.
- العقلانية في الرؤيا مقابل العاطفية لدى الزبون.

النتائج: يتم تحويل الرسائل المرغوبة بطريقة مناسبة للمستعملين المستهدفين.

سابعا: إستراتيجية البيع الشخصي

تعريف: محاولة تحريك الزبائن إلى مرحلة الشراء في حالة إستخدام الإتصال المباشر وجه لوجه.

الهدف: تحقيق كمية المبيعات المحددة وهامش ربحي محدد وكفاية نشاطات محددة.

المتطلبات:

- تحدد إستراتيجية البيع الشخصي من خلال ربط أهداف المؤسسة بأهدافه الترويجية والتسويقية.
- إتخاذ القرار المتعلق بتحديد من يقوم بالإتصال المباشر مع الزبائن.
- تحديد قوة البيع.

النتائج

- تحقيق أهداف المبيعات والربح المستهدف بأقل تكلفة.
- تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.

ثامنا: إستراتيجية إدارة وتحفيز قوة البيع

تعني تحقيق أداء متميز لقوة البيع.

الهدف: تحقيق أداء عالي لقوة البيع.

المتطلبات: تدريب عالي يتفق ومواصفات المنتج والموقع الجغرافي الذي يتم فيه البيع.

النتائج: حصة سوقية أكبر.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التوزيع

الفرع الأول: تعريف التوزيع

هناك العديد من التعاريف للتوزيع نذكر منها¹:

النشاط الذي يساعد على إنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية. يعرف أيضا على أنه عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع المكانية والزمانية والحيازية للسلع.

الفرع الثاني: طرق التوزيع

وهي كالتالي²:

أولا: قنوات التوزيع المباشر

يقصد به قيام المنتج بتوزيع إنتاجه مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي ويتم ذلك:

1- عن طريق متاجر يمتلكها المنتج

بيع السلع أو تقديم الخدمة من خلال متاجرهم الخاصة.

2- عن طريق الباعة المتجولون بالطواف على منازل المستهلكين

الطواف على منازل المستهلكين النهائيين لعرض السلع وإقناعهم بشرائها.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص16.
² علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 32.

3- عن طريق البيع بالبريد

قيام المنتجين بإعداد كتالوجات مدعمة بالرسوم والألوان والبيانات اللازمة وتوزيعها على عدد كبير من المستهلكين عن طريق البريد.

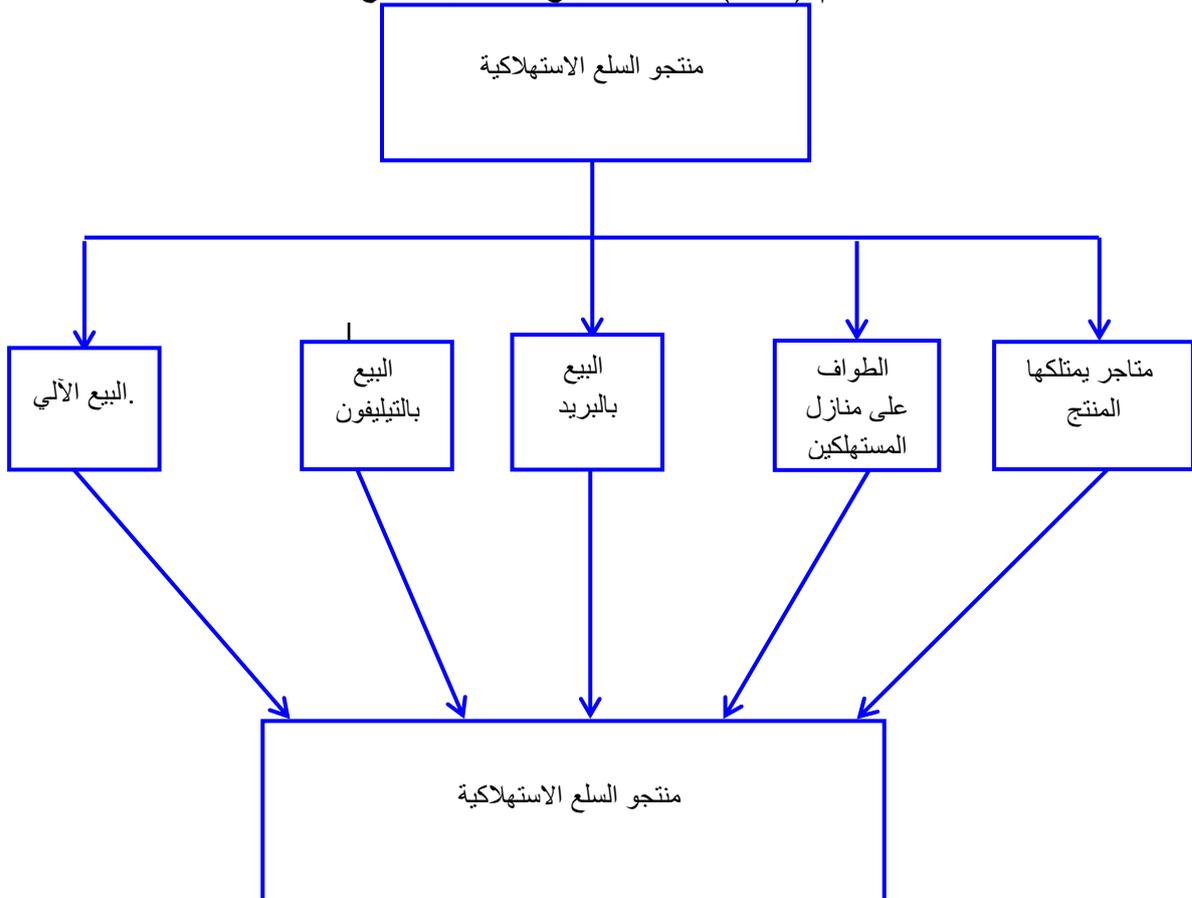
4- عن طريق البيع بالهاتف

تشبه طريقة البيع بالبريد لكن تختلف عنها بأن المستهلك يطلب السلعة من المنتج بواسطة الهاتف.

5- عن طريق البيع الآلي

قيام المنتج بوضع ماكنات في الأماكن العامة كالجامعات ومحطات القطارات والمطارات. والشكل رقم (1-7) يوضح أهم قنوات التوزيع المباشرة للسلع الاستهلاكية.

الشكل رقم (1-7) قنوات التوزيع المباشرة للسلع الاستهلاكية

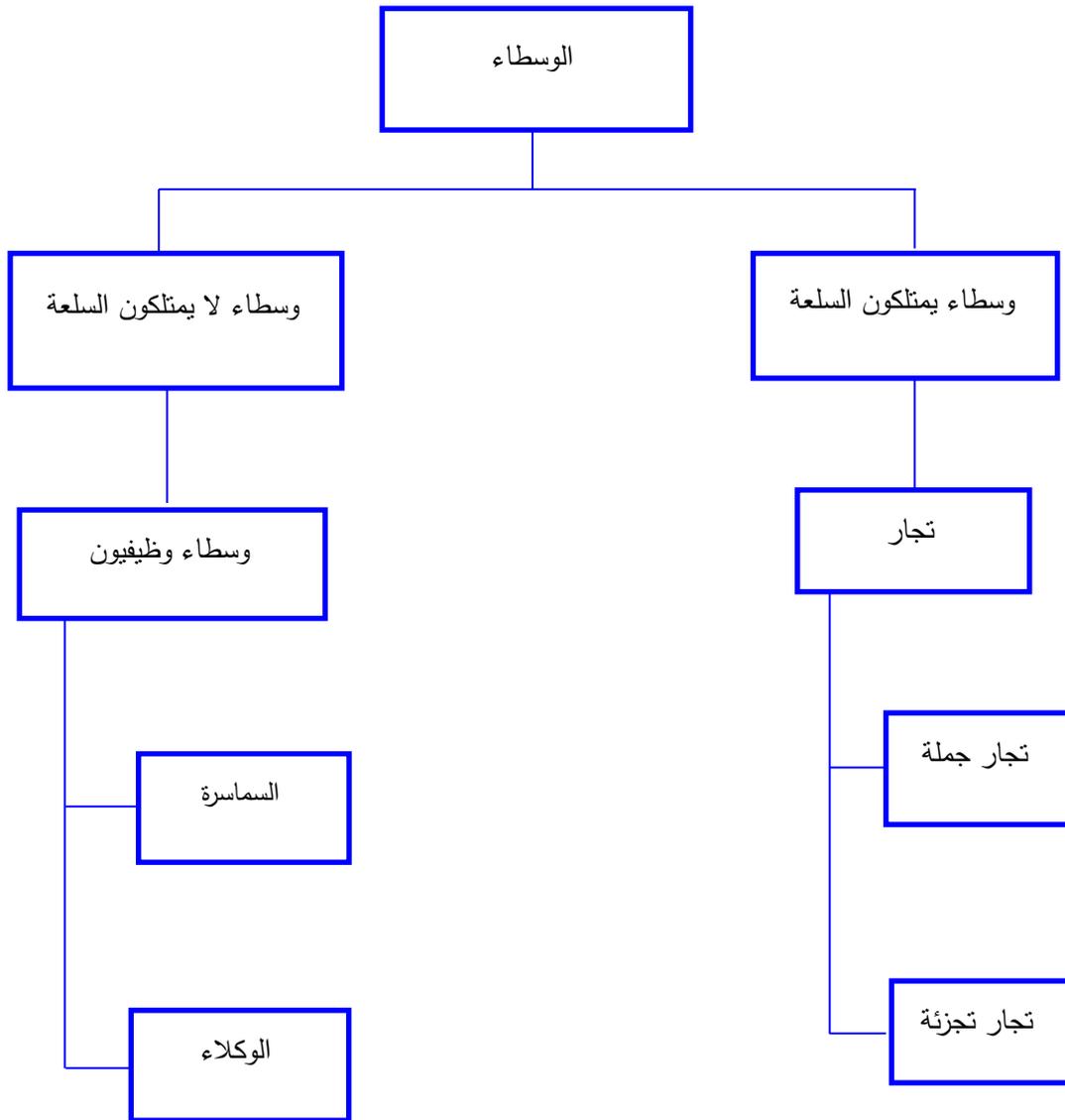


المصدر: علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 93.

ثانيا: التوزيع الغير مباشر

يقصد به قيام المنتج بالاعتماد على الوسطاء في توزيع السلع والخدمات، ويتم هذا التوزيع عن طريق نوعين من الوسطاء النوع الأول هم الوسطاء الذين يمتلكون السلعة وهم التجار بأنواعهم، والنوع الثاني هم اللذين لا يمتلكون السلعة لكنهم يبيعونها لحساب المنتج وهم الوكلاء بأنواعهم والسماسة كما هو موضح في الشكل (1-8):

الشكل رقم (1-8) أنواع الوسطاء



المصدر: علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 97.

ثالثا: قنوات توزيع الخدمات

تختلف عن غيرها كونها تقدم سلعا غير ملموسة.

1- من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل الصناعي

حيث تكون العلاقة مباشرة بين منتج الخدمة شخصيا للعملاء وذلك يشمل خدمات الصحية والإستشارات القانونية...إلخ.

2- من منتج الخدمة إلى الوكيل ثم المستهلك أو المشتري الصناعي

يتم الإتصال بسرعة من مؤسسة أداء الخدمة إلى الوكيل ثم إلى المستفيد من الخدمة أو المشتري الصناعي وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة الإنتشار الجغرافي.

الفرع الثالث: إستراتيجيات التوزيع

ويمكن إيجازها كالتالي¹:

أولاً: التغطية والكثافة والدعم

تغطية السوق وكثافة التوزيع والدعم عناصر مهمة في إستراتيجية القناة لأنها تحدد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وهناك ثلاث إستراتيجيات أساسية لعملية التوزيع وهي:

1- إستراتيجية التوزيع الشامل (الكثيف)

ويقصد بها توفير السلعة أو الخدمة في أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع وتصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الإنتشار.

2- إستراتيجية التوزيع الانتقائي

ونعني بهذه الإستراتيجية من التوزيع توفير السلع في متاجر أو منافذ قليلة ومنتقاة من عدة بدائل ويتم إختيارها على أسس سمعة الموزع والتزامه بالسعر وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل عام لسلع السوق.

3- إستراتيجية التوزيع المحصور

والمقصود بالمحصور إختيار موزع أو وكيل وحيد في منطقة معينة ويتم إختياره على أساس سمعته في السوق وقوته، وتصلح هذه الإستراتيجية على السلع التخصصية وأحيانا لسلع التسوق.

ثانياً: إستراتيجية التكامل في قناة التوزيع

يقصد بالتكامل إندماج أو إرتباط مؤسسة أخرى في القناة نفسها وتحت إدارة واحدة وقد يكون هذا التكامل أفقياً أو رأسياً.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

1- إستراتيجية التكامل الأفقي

ويتم باندماج أو إرتباط بين المؤسسات التوزيعية مع مؤسسة أخرى مشابهة لها في نفس نوع النشاط ومن مزاياها:

- تحقيق الكفاءة في التوزيع.
- توظيف أشخاص متخصصين والإستفادة من خبرتهم.

2- إستراتيجية التكامل الرأسي

وهو عكس التكامل الأفقي بحيث يتم إندماج بين مؤسسة توزيعية مع مؤسسة أخرى مختلفة في القناة التوزيعية ويمكن تمييز ثلاث نظم للتكامل الرأسي هي:

أ- إستراتيجية التكامل الرأسي الكامل (التكميلي)

يقصد به إمتلاك المنتج المؤسسات التوزيعية من جملة وتجزئة ليضمن إيصال السلع والخدمات إلى المستهلك بنفس المواصفات التي يرغب فيها ولا تطبقها إلا على المؤسسات التي تمتلك موارد إقتصادية كبيرة نظرا لإرتفاع تكاليفها.

ب- إستراتيجية التكامل الرأسي التعاقدية

يقصد به النشاطات التسويقية بين أطراف التعاقد التكاملي ويكون كل طرف ملزما من الناحية القانونية بتنفيذ بنود الإتفاق ويشمل عدة أنواع:

• إستراتيجية المجموعة التطوعية:

يقوم تاجر الجملة في هذه الحالة بالإتفاق مع مجموعة من التجار لتزويدهم بما يحتاجونه من السلع بأسعار مناسبة مقابل إلتزام تاجر التجزئة بشراء كمية معينة من هذه السلع.

• إستراتيجية المجموعة التعاونية:

هو اتفاق مجموعة من تجار التجزئة على إنشاء مؤسسة تعاونية تشرف عليها وتقوم بنفس المهام التي بها تجارة الجملة وهي شراء كميات كبيرة من السلع لتكون ميسرة لأعضائها ولغير أعضائها أما الأرباح التي تحققها توزع على الأعضاء بنسبة مشترياتهم منها أما غير الأعضاء ليس لهم الحق فيها.

• إستراتيجية حق الامتياز:

بموجب هذا التعاقد بين المنتج والموزع يسمح للموزع بإستخدام المنتج للقيام بالأعمال التجارية، وللموزع حق بتوزيع السلعة كما تأتيه من المنتج أو يقوم بإنتاجها حسب المواصفات التي يحصل عليها من المنتج.

ثالثاً: إستراتيجية التكامل الرأسي الإداري

ويقصد به التخطيط مع ووضع نظام إتصال جيد وفعال بين أطراف التكامل من خلال برامج محددة يتم تطويرها من قبل المنتج أو من قبل أعضاء القناة ولا يوجد في هذا النوع من القنوات أي تنظيم رسمي.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، يضمن لها البناء والنمو وتحسين أداء في البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المؤسسات أن تملك رؤية بعيدة الأمد من خلال تبني وتطبيق مختلف الاستراتيجيات التي تتلاءم مع الظروف المحيطة بها.

حيث يتضح أن الاستراتيجية التسويقية هي موضوع قائم بذاته يعتمد في تحليله على صياغة تتماشى مع خطواته باعتبارها، تعمل على تطوير لرؤيا المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمؤسسة.

الفصل الثاني: المكانة التنافسية

مقدمة الفصل

إن ما تشهده بيئة الأعمال من تحولات في مختلف المستويات أدى إلى زيادة المنافسة في ظل إقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فإن المؤسسات الإقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة وفي ظل كثرة المنافسين واشتداد المنافسة فإن المؤسسة تعمل على البقاء في السوق وتعزيز مكانتها التنافسية مقارنة بالمنافسين من خلال كسب مزايا تنافسية تمكنها من توسيع حصتها السوقية. من خلال كل هذا سنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى الميزة التنافسية وإستراتيجياتها التنافسية كما يلي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني: الأسس، المحددات، ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

المبحث الثالث: دور الإستراتيجيات التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة إلى كسب مزايا تنافسية عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في نفس نشاط عملها، وذلك من خلال إستغلال إمكاناتها وطاقاتها المتوفرة لتحقيق التميز. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن المؤسسة أو القطاع أو الدولة، فالتنافسية على صعيد المؤسسة تعني الإستمرار نحو كسب حصة سوقية أكبر من السوق، أما على مستوى القطاع فتمثل مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، أما على مستوى الدولة فتعني تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية

تعتبر الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة، وإن تحقيق الإستدامة يتوقف على فعالية التسيير الإستراتيجي ونجاعة التشخيص لبيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية.

الفرع الأول: المنافسة

أولاً: مفهوم المنافسة

يختلف التعبير عن المنافسة من منظور إلى آخر وفيما يلي بعض التعريفات الموجهة لمصطلح المنافسة:

يمكن تعريف المنافسة بأنها شكل من أشكال تنظيم الإقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الإقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر¹. المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة من منتجات، بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبى نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات². من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن المنافسة هي مواجهة بين المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة أو بديلة لمنتجات المؤسسة من خلال محاولة تقديم أفضل منتج يلبي حاجات ورغبات المستهلكين وبسعر أفضل.

ثانياً: أنواع المنافسة

إن الفرص المتاحة أمام المؤسسة تختلف باختلاف طبيعة المنافسة في السوق، كلما كانت المنافسة شديدة فإن الفرص المتاحة للمؤسسة قليلة وسياستها مقيدة، وكلما كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرص

¹ زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط 1، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 12.

² محمود جاسم الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 228.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

المتاحة أمام المؤسسة تكون أكبر وسياستها تكون مرنة، وإن هذه المنافسة تختلف من حيث الشدة، والعدد، والقوة والقدرة والسيطرة على السوق، ويمكن تلخيص أنواع المنافسة فيما يلي¹:

1- المنافسة الكاملة

في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها. ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة فيما يلي:

- وجود عدد كبير من البائعين الصغار الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع أحدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقين أو الخروج عن السياسة السعرية السائدة في السوق.
- وجود عدد كبير من المشترين.
- إن المنتجات الموجودة في السوق تكون متجانسة ومتماثلة بالشكل الذي يعطي إمكانية إنتقال وتحول المشتري من بائع إلى آخر من أجل الحصول على السلعة والحصول على ميزة سعرية قليلة جدا.
- حرية الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها.
- يمتلك المشترون معلومات كافية عن السلع وأسعارها.
- عدم تمسك المشترين بعملية الشراء من بائع واحد وإنما يكون لهم حرية وسهولة الإنتقال.

2- المنافسة الحرة:

إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن توجد بعض الإختلافات يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة.
- هناك إختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين، ولكن يجب إن يكون قليلا في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة.
- هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع.

3- المنافسة غير التامة:

إن هذا النوع من المنافسة يمكن تصنيفه إلى ثلاث أنواع وذلك إستنادا إلى إختلاف عدد البائعين والمشتريين وإختلاف رأس المال وغيرها من العوامل، لكن المقصود بالمنافسة غير الكاملة هو الخروج عن أحد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة الكاملة ويمكن إيجازها فيما يلي:

¹ محمود جاسم الصميدعي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 282.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

- هناك قيود وعقبات كثيرة على تحرك رأس المال أو الدخول والخروج من ميدان الصناعة.
- قد تكون المنتجات المباعة تختلف باختلاف البائع من حيث الجودة والخصائص.
- قد تكون المنتجات المباعة عند كل بائع تختلف من حيث الإسم والعلامة.
- اختفاء أو إخفاء معلومات من المتعاملين وقد تظل الأسعار المتعامل بها سرا.
- وجود نوع من الحذر والخوف من المنافسين وإن هذا يؤثر بشكل كبير على نشاط المؤسسات والبعض منها.
- قد يكون هناك بائعون صغار مع وجود بائع كبير يؤثر على مستوى السعر بالزيادة أو النقصان.
- إختلاف العوامل المؤثرة نظرا لإختلاف نوع المنافسة.

الفرع الثاني: التنافسية

أصبحت التنافسية ذات واقع متزايد الأهمية في عالم اليوم، وأصبح للتنافسية مجالس أو هيئات أو إدارات ولها سياسات وإستراتيجيات ومؤشرات تقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين وليس لرجال الأعمال فقط.

أولاً: مفهوم التنافسية

هناك عدة تعاريف للتنافسية سنوجزها فيما يلي:
يعرفها Landu إنها فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الإقتصادي عكس آخرين يستعملون لها مفهوما ضيقا يتركز على تنافسية السعر والتجارة¹.
حسب التعريف البريطاني التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى².

ثانياً: أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالإعتماد على مجموعة من المعايير هي³:

1- المعيار الموضوعي:

وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

¹ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، 2003، ص 4.
² حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 21.
³ الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007، ص 39.

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً للتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً، وغالباً ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمراً غير صحيح، باعتبار إن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات.
- **2- المعيار الزمني:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:
 - **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير إنه لا يجب أن نتفاعل بشأنها لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية إحتكارية.
 - **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من نتائج مدارس إدارة الأعمال، وقد تزايد الإهتمام بتطويرها منذ إن جذب مايكل بورتر الإنتباه لهذا المصطلح في التسعينات من هذا القرن، وتعددت التعاريف المعطاة لهذا المصطلح.

عرفها **Clepie** «بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن»¹.

ويعرفها **(porter 1985)**: تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة إن تخلقها لزيائنها، حيث يمكن إن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة².

كما يعرفها كل من علي السلمي ونبيل مرسي خليل على إنها³.

تعريف علي السلمي: الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو الموارد المتميزة التي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من القيم والمنافع التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على إنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.

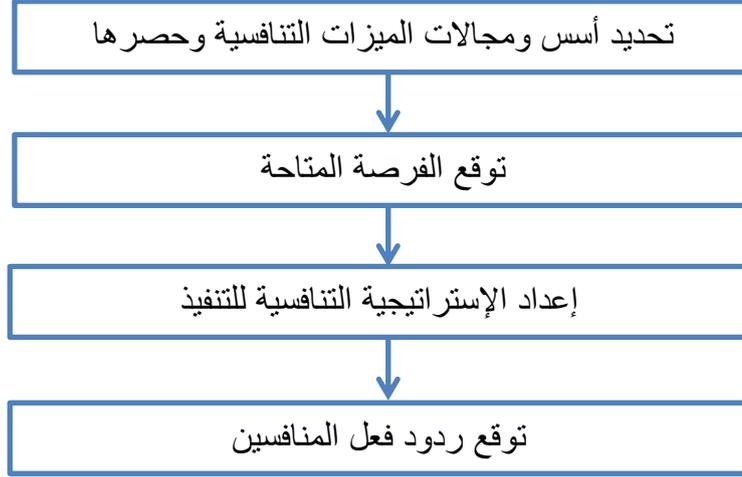
¹ حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 138.

² Michael porter, **competitive advantage** - reting and sustaining superieur performance, new york, the Free press, 1985, p 19.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 1، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص ص، 39-40.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الميزة التنافسية هي الطريقة الأنجح التي تمكن المؤسسة من تحقيق مكانة تنافسية من خلال إستخدام مختلف الإستراتيجيات التسويقية لمواجهة شدة المنافسة، ولهذا فالمؤسسة تسعى للحصول على هذه الميزة وفقا لخطوات محددة، ويوضح الشكل رقم (1-2) الخطوات التي يجب إتباعها للحصول على هذه الميزة التنافسية:

الشكل (1-2) خطوات الحصول على الميزة التنافسية



المصدر: سامر قاسم، دور الإستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة جامعة تشرين، للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، العدد 6، 2011، ص 16.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

للميزة التنافسية أهمية كبيرة خلال توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وفيما يلي ذكر لأهميتها وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

يعتبر إيجاد الميزة التنافسية بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون جوهر الإستراتيجية التسويقية، وذلك لأن الميزة التنافسية تساهم في تحقيق ما يأتي:¹

- تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- تطوير سلع أو خدمات جديدة.
- إيجاد أسواق متخصصة وجديدة.
- إيجاد منافذ توزيع جديدة.
- إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.
- إيجاد مواد خام جديدة.

¹ وليد عباس جابر وآخرون، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008، ص 185.

- تطوير مراكز مالية قوية للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

إن الهدف من تحقيق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما:

أولاً: القيمة المدركة لدى العميل

والمقصود بها هو إن المؤسسة قد تتميز في تحقيق ميزة تنافسية عليها إن تستغل كل إمكانياتها في سبيل تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها مما يساعد على تحقيق وبناء الميزة التنافسية حيث أن هذا العميل، يكرر شرائه ووفائه لمنتجات المؤسسة مقارنة مع منتجات منافسيها مما يعزز هذه الميزة.

ثانياً: تأكيد حالة التميز

وذلك من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، تكون مميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للموارد والإمكانيات مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق مزايا وعوائد أكبر.

كما إن للميزة التنافسية شروط حتى تكون فعالة أي تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة وتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- 1- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- 2- الإستمرارية: بمعنى يمكن إن تستمر خلال الزمن.
- 3- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار بورتر إلى إن هناك شكلين للميزة التنافسية هما: الريادة بالتكلفة والتميز، ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما إن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها².

¹ عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طريق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 10_9 نوفمبر، ص ص 03-04.

² بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 12.

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف بحيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة مع المنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل¹.

أولاً: تحقيق ميزة التكلفة

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين، يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها، حيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة على النحو التالي²:

1- مراقبة الحجم: يمكن للمؤسسة إن تخفض تكاليفها من خلال التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو حتى حيازة وسائل إنتاج جديدة، لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى إنه يتعين على المؤسسة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن إقتصاديات الحجم حيث يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

2- مراقبة التعليم: إن التعلم هو محصلة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين على حد سواء.

3- مراقبة الروابط: إذ يمكن للمؤسسة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، يحسن من موقع المؤسسة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية.

4- مراقبة العلاقات: غالباً ما تلجأ المؤسسة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة تغيير أو إلغاء بعض الإجراءات التي تساهم إيجابياً في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، وزيادة على ذلك فهي تكلف أكثر من اللازم وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات تساهم في فهمها وخفض التكاليف.

5- مراقبة الإلحاق: ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة، أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة متماثلة.

6- مراقبة تموضع الأنشطة: سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو يخص العملاء والموردين فإن له تأثيراً على عدة عناصر من بينها:

مستوى الأجور، فعالية الإمداد، سهولة الوصول إلى الموردين.

7- مراقبة الرزنامة: إن المؤسسات السبابة إلى بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل مستمر، ويرجع ذلك لموقعها بالدرجة الأولى كتوظيفها أفضل العمال والإطارات بالإضافة إلى تعاونها مع موردين ذوي الخبرة الإدارية، أما القطاعات الأخرى التي تتميز بسرعة التغير في التكنولوجيا

¹ نفس المرجع، ص 12.

² بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المستعملة فإن التريث والترقب يكون هو الأفضل، وذلك لتكوين صورة واضحة وشاملة عن المنافسة السائدة في القطاع.

ثانياً: تطبيق ميزة التكلفة الأقل

إن التكاليف لا تتخفض بصورة تلقائية لكن تبعا لعمل جاد ودائم، فقدرات المؤسسات على تخفيض التكاليف متغيرة حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو إنها تنتهج نفس السياسة، وقد لا يتطلب تحسين الموقع النسبي للمؤسسات إجراءات تصحيحية كبيرة على المستوى الاستراتيجي، في حين يتطلب إنتباها وإدراكا من طرف المسيرين وتعتبر عوامل التحفيز والتكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث إن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكاليف في الإطار الذي ينشط فيه، فالمؤسسات الرائدة تقوم بوضع برامج وخطط تساعد على مراقبة تكاليف الأنشطة المولدة للقيمة ويدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها مع المنافسين وبعدها يتخذون بعض القرارات الملائمة بشأنها¹.

ثالثاً: الأخطاء التي يجب تفاديها

هناك العديد من الأخطاء تتعلق بخفض التكاليف يجب على المسيرين التنبه لها وتفاديها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التكلفة الأقل، وأهم هذه الأخطاء هي:

- 1- **التركيز على تكاليف الإنتاج:** أغلب المسيرين يركزون على تكاليف الصنع لأن الإنتاج في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة، في حين أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطور التكنولوجي والبنية الأساسية والتي تمثل تكاليف بنسبة هامة من التكلفة الكلية.
- 2- **إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة:** تركز البرامج المخصصة لتحقيق التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة ولا تبدي إهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتركات، فهي تميل لاعتبار التمويين نشاط ثانوي، وعلى العكس من ذلك فقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء الاستفادة من وفورات معتبرة.
- 3- **تخفيضات متناقصة للتكاليف:** قد تحاول المؤسسة أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقصة فهي تجتهد في إقتحام حصة السوق، للإستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم، وفي نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من السوق حتى تستفيد من وفورات في مصاريف النقل، ولكن في الوقت نفسه تح أو ل تقليص دورة تطور المنتجات الجديدة.

¹ بوزايد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

4- التفكير في الإجراءات الهامشية: غالباً ما تهدف العمليات المتعددة لتخفيض التكاليف إلى إجراء تحسينات متواضعة وهامشية، عوض البحث عن وسائل جديدة تسمح بالحصول على مجال تكاليف جديد.

5- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يمكن إن تقوم المؤسسة بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً قد تمتلك المؤسسة حصة معتبرة في السوق الوطنية وتمتلك هيكل تكلفة أقل من منافسيها فيتبين لها إن الحصة السوقية الوطنية هي التي تحكم التكاليف، غير إنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى الحصة السوقية الجهوية، وهذا بسبب نقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة، على السيطرة من خلال التكاليف.

6- تهديد التميز: إن الإعتماد على التكاليف للسيطرة على المنافسين والاستحواذ على الحصة الأكبر في السوق قد يؤدي إلى تهديد التميز، وذلك إذا تم إلغاء المصادر التي تجعل من المؤسسة فريدة في نظر العميل.

الفرع الثاني: ميزة التميز

يمكن إن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بمعنى إن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج وخدمة بمواصفات متميزة خلالها يدرك العملاء والمنافسين إن المؤسسة تقدم شيئاً متقدراً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الإسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

وحتى تتم الحياة على هذه الميزة يجب الإستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد بحيث إن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التوقع، الإلحاق، التعلم، التكامل، الحجم¹.

1- الإجراءات التقديرية: من بين الإجراءات التقديرية الأكثر شيوعاً:

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة.
- كثافة نشاط ما (كمستوى نفقات الإعلان).
- جودة عوامل الإنتاج المسخرة لنشاط ما.
- كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط.

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص

الفصل الثاني المكانة التنافسية

- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفقيش...).

هذه الإجراءات يمكن إن تعتبر كعوامل تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفرد.

2- الروابط:

يمكن للمؤسسة تحقيق التفرد من خلال:

- العلاقات الموجودة بين الأنشطة أو من خلال العلاقات مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- الروابط بين أنشطة المؤسسة يشترط لتلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق الرضا تنسيقا جيدا للأنشطة المرتبطة فيما بينها.
- الروابط بين الموردين.
- الروابط مع قنوات التوزيع.

3- الرزنامة:

قد تحوز المؤسسة على ميزة التمايز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، وخلافا لذلك في بعض الأحيان أو في بعض القطاعات يمكن إن تحقق المؤسسة الريادة بسبب التأخر عن الدخول إلى السوق مما يسمح لها باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4- التموّج:

قد تحوز المؤسسة على ميزة التميز إذا ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

5- الإلحاق:

قد تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة لكون النشاط مشترك لمجموعة من الوحدات المكونة للمؤسسة.

6- التعلّم وإثاريته:

قد ينجم عن خاصية التفرد نشاط معين، عندما يمارس التعلّم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة مثلا في العملية الإنتاجية يمكن تعلّمها ومن ثم حيازتها بشكل مستمر ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف، ومن ثم فإنّ التعلّم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بإن يؤدي إلى تميز متواصل.

7- التكامل:

يهدف إلى تحقيق التفرد فتلجأ المؤسسة إلى ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات توزيع مما يتيح لها القيام بهذه الأنشطة بشكل أحسن لتصبح الوحيدة التي تقوم بها أو حتى تجعلها غير قابلة للتقليد.

8- الحجم:

يمكن إن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة نشاط ما بطريقة وحيدة ومنفردة، وهو ما لا يمكن تحقيقه إذا ما كان حجم النشاط صغيراً، وفي بعض الأحيان قد يؤثر الحجم الكبير للنشاط سلباً على التمايز.

المبحث الثاني: أسس بناء، محددات، ومعايير الحكم على الميزة التنافسية

تتوفر المزايا التنافسية للمؤسسات التي تكون في مقدورها خلق قيمة متفوقة سواء عن طريق تخفيض معدلات هيكل التكلفة أو عبر تمييز المنتج ويمكن تحقيق ذلك من خلال العناصر التالية: الكفاءة، التحديث، الجودة، الاستجابة لحاجات العميل والتي تمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية، كما إن الوصول إليها يبقى مرهونا بمدى تفاعل أربع محددات رئيسية، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أسس بناء الميزة التنافسية ومحدداتها

من أجل تحقيق ميزة تنافسية يجب على المؤسسات اتباع مجموعة من الأسس نذكرها في ما يلي:

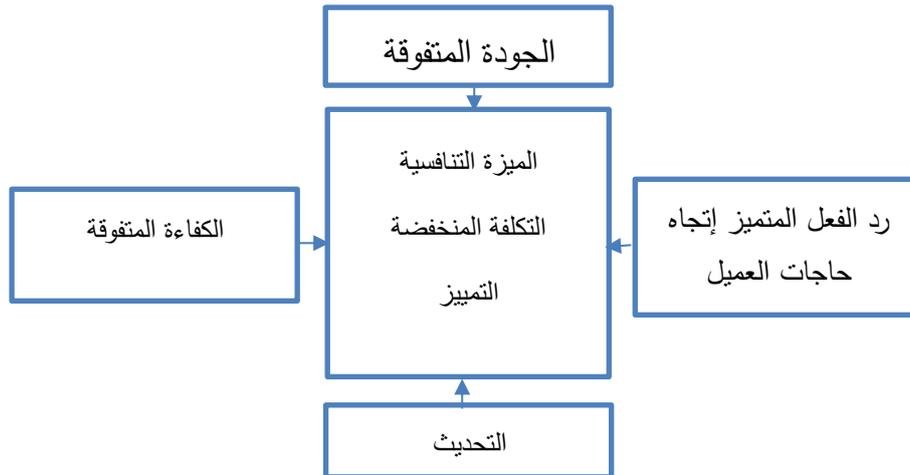
الفرع الأول: اسس بناء الميزة التنافسية

يمكن للمؤسسة إن تحقق ميزة تنافسية من خلال إنتاج منتج ذو جودة عالية عن طريق تمييزه بطريقة تؤدي إلى خلق قيمة عالية له، وكذا عن طريق تخفيض تكاليف الشراء للعميل، وبالتالي إستعداد المستهلكين إلى شراء المنتج.

حيث أشار بورتر إلى إن التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين بخلق القيمة وتحسين المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، حيث إن المزايا التنافسية تتوفر لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة، وإن تحقيق ذلك يتم من خلال أربع عناصر أساسية وهي: الكفاءة، التحديث، الجودة، الإستجابة لحاجات العميل.

يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم (2-2) التالي:

الشكل رقم (2-2): الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: زكية مقري، نعيمة أويحي، التسويق الاستراتيجي، ط 1، دار الراجحة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2016، ص 93.

يتضح من خلال الشكل رقم (2-2) إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سواء من خلال خفض التكاليف أو من تمييز المنتج يستند إلى أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الكفاءة، الجودة، التحديث، الاستجابة للعميل.

وفيما يلي شرح لكل عنصر من هذه العناصر¹:

أولاً: الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية من المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ماهي إلا أداة لتحويل المدخلات متمثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، رأس المال... إلخ، إلى المخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات. تستطيع المؤسسة إن ترفع مستوى الكفاءة من خلال عدة عوامل، وتشمل على سبيل المثال:

- إستغلال إقتصاديات الحجم ويقصد بها التخفيضات في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع، فكلما استطاعت المؤسسة زيادة مخرجاتها كلما تناقصت تكاليف الوحدة كنتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج.
- آثار التعلم: تعتبر آثار التعلم بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم بالممارسة العملية.
- تطبيق نظام التخزين اللحظي: يمكن إن تساهم وظيفة إدارة المواد في تحسين كفاءة المؤسسة من خلال تبني نظام التخزين اللحظي، ويقوم على فلسفة أساسها الاقتماد أو التوفير في تكاليف التخزين حيث لا تصل المواد أو السلع إلى المؤسسة إلا فور الاحتياج إليها.
- يمكن للمؤسسة استغلال أنشطة البحوث والتطوير لتحقيق كفاءة أكبر وتخفيض هيكل التكلفة من خلال تصميم منتج سهل التصنيع.

ثانياً: الجودة

إن المؤسسات التي ترغب في البقاء والإستمرار نتيجة زيادة مدة المنافسة فرض عليها العمل على توفير منتجات/ خدمات ذات كفاءة وجودة عالية ومن ثم الإهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك، ونقول إن المنتج ذو جودة عالية عندما يدرك المستهلكين إن هناك قيمة أكبر في صفات منتج معين مقارنة بنفس الصفات في المنتجات المنافسة.

إن تأثير الجودة المرتفعة للمنتج على الميزة التنافسية ذات بعدين:

¹ شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص 204.

البعد الأول: إن توفير منتجات مرتفعة الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، في المقابل هذا الإدراك المدعم للقيمة يمنح للمؤسسة خيار فرض سعر أعلى لمنتجاتها.

البعد الثاني: إن التأثير الثاني للجودة على الميزة التنافسية مصدره الكفاءة العالية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف إلى حد كبير من خلال العمل على سلامة العملية الإنتاجية.

من خلال هذين البعدين يمكن إن نقول بأن الجودة العالية لمنتج تؤدي إلى تخفيض التكلفة إضافة لتمييز منتجاتها وهذا يؤدي إلى تعزيز خلق القيمة للمنتج.

ثالثاً: التحديث /الإبداع

مصطلح الابتكار ومصطلح التحديث كلمتان مترادفتان إلا إنه يجب التفرقة بينهما.

يرى بعض الكتاب المتخصصين إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين، أشار كل من carrier وGaran على إن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وإذا كان الإبداع متعلقاً بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة ونشاطها الإنتاجي والتسويقي¹.

رابعاً: الإستجابة للعميل

تتحقق الاستجابة المتفوقة لإحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع إحتياجات عملائها، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة².

ومن أجل تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط³:

- التركيز على معرفة إحتياجات ورغبات العميل.
- التركيز على إشباع إحتياجات العملاء.
- التركيز على وقت الإجابة.

وتحقيق الاستجابة المتفوقة يتم من خلال⁴:

- تحسين جودة المنتج.
- مواءمة السلع والخدمات مع الطلبات الفريدة للعملاء.

¹ بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 5 و6 ماي 2014، ص 4.

² شارل هيل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 214.

³ وهيبه حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007، ص 114-115.

⁴ شارل هيل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 214.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

- سرعة الاستجابة لاحتياجات العميل من خلال تقليص الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها.

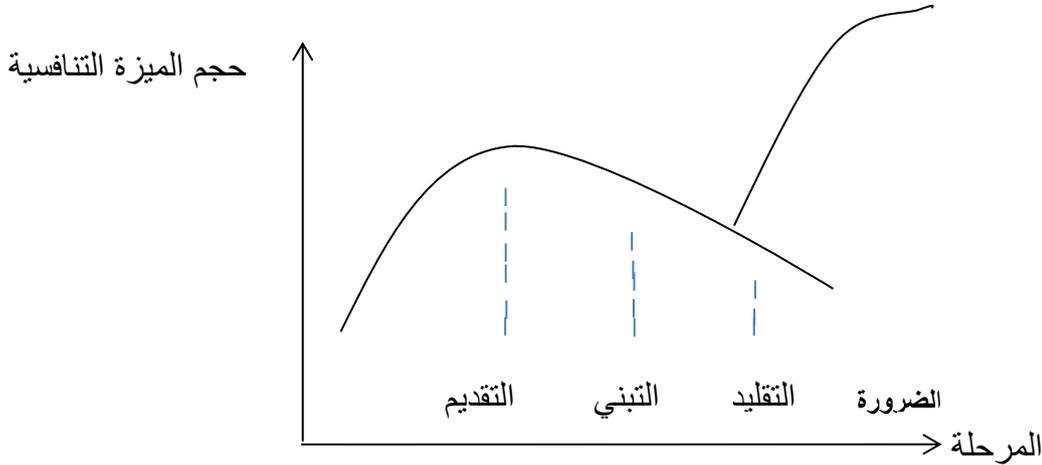
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية

يمكن تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين أو متغيرين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أولاً: حجم الميزة التنافسية

يتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في السوق، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثره، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، كما هو مبين في الشكل (2_3):

الشكل رقم (2-3) حجم الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 1، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 86.
من خلال الشكل (2_3) يتبين لنا إن الميزة التنافسية تمر بمراحل وهي¹:

1- التقديم

تعتبر أطول مرحلة لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الإرتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين، وهذا بمعرفتهم لحقيقة الميزة، كما يمكن إن نطلق على هذه المرحلة مرحلة النمو السريع.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 85.

2- مرحلة التبنى

في هذه المرحلة يبدأ التعريف بالميزة التنافسية وبداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار.

3- مرحلة التقليد

من خلال الشكل يتبين لنا بأن حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة.

4- مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة نلاحظ بأن حجم الميزة التنافسية يتواصل في التراجع، وذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو أفضل منها، وبالتالي يتعين على المؤسسة القيام بتحسين ميزتها التنافسية وتطويرها.

من خلال ما تطرقنا إليه من شرح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، يمكن إن نقول بأنه على المؤسسة ألا تقف عند الميزة التي توصلت إليها بل يجب عليها التطوير الدائم والمستمر من أجل المحافظة على مركزها في السوق وتعزيز مكانتها حتى تتمكن الدخول في المنافسة بشكل جيد.

ثانيا: نطاق التنافس في السوق المستهدفة

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن إن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، وفي هذه الحالة تتحقق إقتصاديات(وفرات)الحجم.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوضحها فيما يلي¹:

1- نطاق القطاع السوقي

ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

2- النطاق الرأسي

ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالإعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3- النطاق الجغرافي

يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة، وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

4- نطاق الصناعة

يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي إستخلاص أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى إمتلاكها لميزة تنافسية.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية ومصادرها

هناك عدة معايير للحكم على الميزة التنافسية وهي كالتالي:

الفرع الأول: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي، إذ عليها إن تحدد مدى جودتها وقوتها وكذا قدرتها على الإستمرار، لهذا نجد إن الميزة التنافسية تتحدد بثلاثة عوامل أساسية¹:

أولاً: مصدر الميزة التنافسية

يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:

1- مزايا من مرتبة منخفضة

مثل ميزة التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية، حيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة.

¹ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة مكملة لشهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أو ت بسكيكة، 2006، 2007، ص 5.

2- مزايا من مرتبة مرتفعة

مثل تمييز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها إستنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة، وتتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

- ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل: القدرات الفنية الداخلية.
- يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الإستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، والبحوث، والتطور، والتسويق.
- يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق وتحقيق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إذ يتوجب على المؤسسة الإعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه إن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن إستمرارية أطول في التميز، بدل الإعتماد على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية أقل تكلفة الأمر الذي يصعب على المؤسسة في التفرد بميزتها التنافسية.

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات إن تعمل جاهدة وبطريقة أسرع في خلق مزايا جديدة قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة. لذا يمكن إن نقول بأنه على المؤسسة إن تسعى دائما إلى معرفة أداء هذه الميزة وتطويرها بشكل مستمر.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة فإن الهدف النهائي هو إن تكييف قدراتها وإمكاناتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون، وعليه يمكننا القول بأن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال¹:

1- المدخلات

وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرار المؤسسة في عملها والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وإن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها وبما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وإن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين.

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 198.

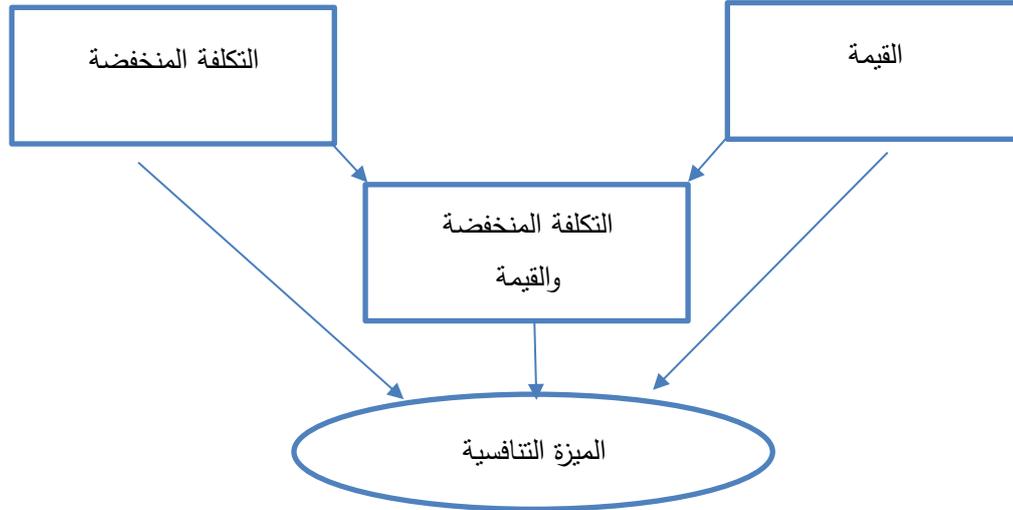
ومن المفيد القول بأن امتلاك المؤسسة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الإستخدام الفعال لتلك الموارد في أنشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية، وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم وإن تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.

2- العمليات

تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها. ومن هذا يمكن القول بأن تحقيق الميزة التنافسية مشروط بوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون. كما يمكن القول أيضا إن تحقيق الميزة التنافسية عندما تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بتكلفة أقل.

يمكن تلخيص كل هذا في الشكل (2-4):

شكل رقم (2_4) مصادر الميزة التنافسية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 246.

المطلب الثالث: متطلبات القدرة التنافسية وخلق القيمة

هناك عدة متطلبات للقدرة التنافسية وكذا مجموعة من القواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها نوجزها كما يلي:

الفرع الأول: متطلبات القدرة التنافسية

يمكن تحديد شقين أساسيين للقدرة التنافسية، أولاً قدرة التميز على المنافسين في الجودة والسعر وتوقيت التسليم وخدمات ما قبل وما بعد البيع، وكذا في الابتكار والتغيير الدائم، أما الشق الثاني هو قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العملاء وولائهم، وكلاهما مرتبط ببعضهما البعض¹. ويمكن تعريف القدرة التنافسية على إنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يحقق للمؤسسة كسب العملاء، وبهذا تكون متميزة عن منافسيها². وللقدرة التنافسية متطلبات هي³:

1- ثقافة وقيم المؤسسة

ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين ويشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة.

2- الإهتمام الفائق بالموارد البشرية

باعتبارها من أئمن أصول المؤسسة وتخصص لها الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، وأصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى رأس المال لتعزيز تنافسية المؤسسة.

3- القدرة على التعلم

من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية، وهذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة، فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أو لا توفق في ذلك، كما إن المنافسين يعتبرون مصدرا للتعلم الجيد وتطوير الأهداف الإستراتيجية.

4- القدرة على التغيير

وذلك من خلال إستباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسياً، تشريعاً، ثقافياً، إقتصادياً، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغيير.

¹ كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 154.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط 1، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 101.

³ كباب منال، مرجع سبق ذكره، ص 155.

5- التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة

وذلك تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامج لتحسين كافة المجالات، ووحدات أداء المؤسسة، مع مستوى عالٍ لدراسة السوق والمزيج التسويقي وبخدمة العميل.

6- كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة

وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة والتنافس بالوقت.

الفرع الثاني: خلق القيمة التنافسية

إن اشتداد المنافسة في ظل زيادة عدد المنافسين جعل الميزة التنافسية للمؤسسة أمر ضروري لقيادتها في السوق بنجاح، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى القيام بالفحص المنتظم للأنشطة والعمليات داخلها. وهذا ما يسمى بـ "سلسلة القيمة"، وبهذا يجعل المؤسسة قادرة على معرفة مصادر التكلفة والميزة التنافسية في كل العمليات التي تؤديها المؤسسة، ومنه التفوق على المنافسين، حيث عرفها "بورتر" على إنها «تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة وذلك بهدف تحديد مصادر التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً، حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها»¹. ويمكن تقسيم المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة وذلك كما يوضحه الشكل (5-2):

الشكل رقم (5-2) سلسلة القيمة



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 281.

يمكن تلخيص محتوى هذا الشكل فيما يلي²:

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 281.

² Michael Porter, L'avantage concurrentiel, o p at ,p 53.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

- الأنشطة الأساسية: تمثل مختلف الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسة بدءاً بإنتاج المنتج نهاية إلى تسليمه أو تسويقه.
- البنية الأساسية للمؤسسة: تمثل مختلف الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، المالية، القانونية، والمحاسبة بالإضافة إلى طرق التسيير، التنظيم، تسيير الجودة ونظام المعلومات... الخ.
- تسيير الموارد البشرية: هي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم، ومتابعة مسارهم المهني... الخ.
- التطور التكنولوجي: هي مجموع العمليات والأنشطة التي تساعد على تحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال.
- التموين: هو مختلف الأنشطة التي تعمل على ضمان استمرارية المدخلات إلى المؤسسة.

المطلب الرابع: القوى التنافسية الخمس وإستراتيجيات بورتر التنافسية

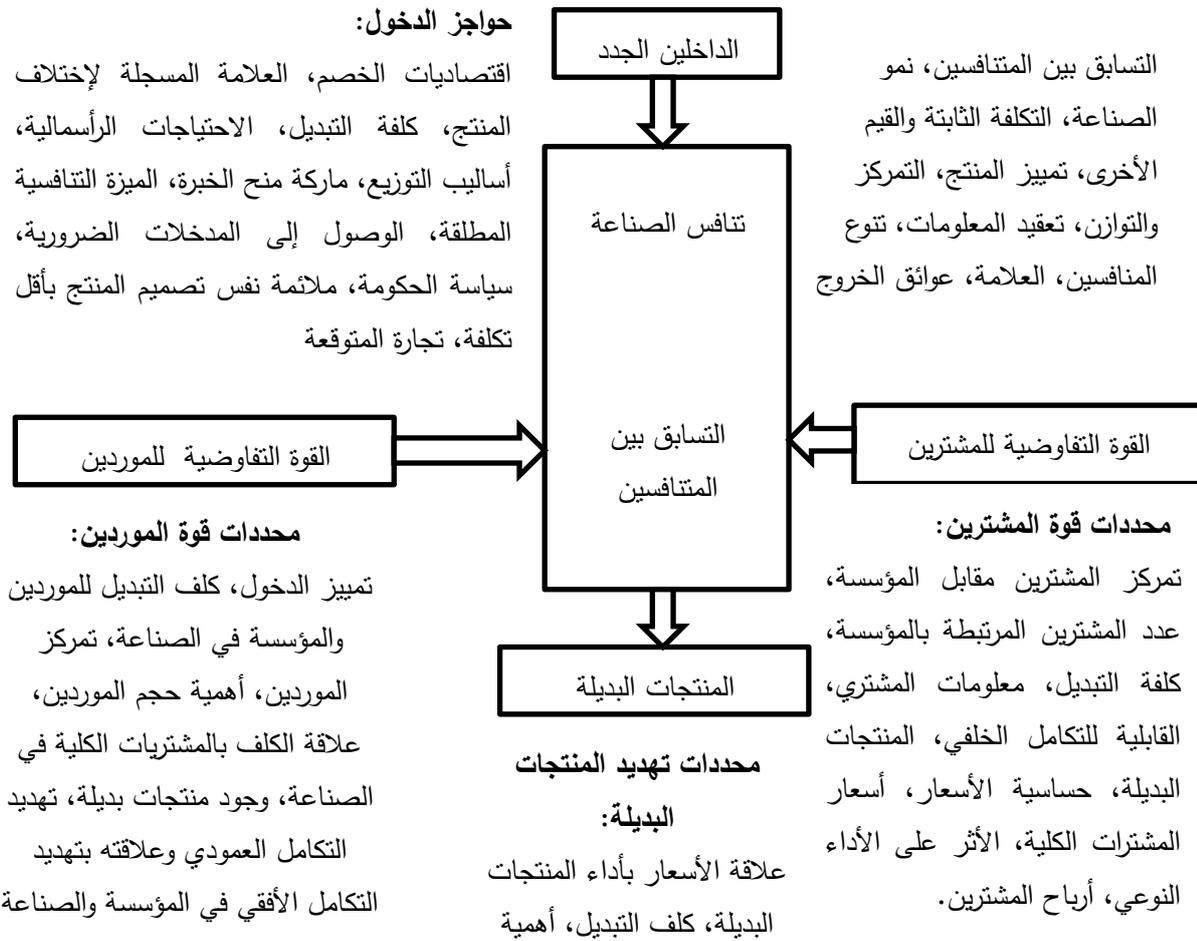
لقد حدد بورتر الإستراتيجيات التنافسية في ثلاثة أنواع، كم إنه بين خمس قوى تنافسية تؤثر في كسب ميزة تنافسية.

الفرع الأول: القوى التنافسية الخمس

إن بناء موضع تنافسي ضد تهديدات القوى التي تشكل المنافسة داخل الصناعة هو الهدف المركزي للإستراتيجية التنافسية، كما ويعد تغيير قواعد لعبة التنافس التي تحدد جاذبية للصناعة لصالح المؤسسة أحد الأهداف النهائية للإستراتيجية التنافسية¹، ويمكن تلخيصها في القوى التنافسية الخمس لبورتر، هي موضحة في الشكل الآتي:

¹ سعد علي العنزلي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 188.

الشكل رقم (6_2) نموذج القوى الخمس للتنافس في البيئة الصناعية



المصدر: ماجد عبد الهادي، مساعدة الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 168.

أ - تهديدات الداخليين

تجلب المؤسسات الجديدة الداخلة إلى الصناعة طاقة إنتاجية جديدة، رغبة في كسب حصة سوقية والحصول على موارد كبيرة، مما يجبر المنافسين تعلم طرق جديدة للتنافس، وتعتمد تهديدات المنتجات البديلة على مدى وجود حواجز للدخول، ورد الفعل المتوقع من قبل المنافسين الموجودين في الصناعة، فإذا كانت حواجز الدخول بمستوى عال، ورد فعل من جانب المنافسين الموجودين قويا فإن احتمالية هذا التهديد تتخفف.

ب - القوة التفاوضية للمجهزين

يمكن للمجهزين ممارسة قوة تفاوضية بمستوى عال على المؤسسات التي تنافس ضمن الصناعة من خلال وسائل أساسية هي: زيادة الأسعار، تخفيض مستوى الجودة للسلع أو الخدمة المقدمة.

ج - القوة التفاوضية للزبائن

يؤثر الزبائن على اللعبة التنافسية في الصناعة من خلال قدرتهم على إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار، والتفاوض على مستوى عال من الجودة للسلع والخدمات التي يشترونها، بالإضافة إلى إشعال المنافسة بين المنافسين.

د - تهديدات المنتجات البديلة

المنتجات البديلة هي السلع والخدمات المتميزة من خارج الصناعة والتي تقدم نفس الوظائف التي تحققها المنتجات الخاصة بالصناعة، وطبقاً ل Porter فإن المنتجات البديلة تحدد العوائد المحتملة من الصناعة وتضع سقفا لأسعار المنتجات المقدمة من قبل المؤسسات العاملة في الصناعة.

هـ - كثافة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة

إن الحركة التنافسية التي تقوم بها إحدى المؤسسات في الصناعة، يمكن أن يكون لها أثر ملحوظ على منافسيها، وربما تسبب رداً تنافسياً أو هجوماً مضاداً، ويعزى ذلك إلى الاعتماد المتبادل بين المؤسسات العاملة في صناعة معينة. ولذلك فإن المؤسسات في العديد من الصناعات تتنافس بضراوة من أجل تحقيق التنافسية الإستراتيجية، وتزداد الكثافة التنافسية بين المؤسسات الموجودة حالياً في الصناعة عندما تتعرض المؤسسة لهجوم من المنافسين أو إن تصبح لديها فرصة لتحسين موضعها التنافسي.

و- القوة النسبية لأصحاب المصلحة

وهو القوة السادسة التي أضافها Wheel and Hunger إلى نموذج Porter ذي القوى الخمس، ويتضمن مجموعة أصحاب المصالح من البيئة المهمة ومن بينها: الحكومات المجتمعات المحلية، الدائون، الجمعيات التجارية، الإتحادات، والصناعات التكميلية، على سبيل المثال، إن القوة النسبية للإتحادات في التأثير على صناعة السيارات وصناعة طائرات القطارات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية مما يسبب ارتفاعاً في الكلف، بينما نجد إن أهمية هذه الجهة منخفضة في صناعة برمجيات الحاسوب.

الفرع الثاني: إستراتيجيات Porter التنافسية

تعتبر إستراتيجيات Porter التنافسية مصدر من مصادر الميزة التنافسية، لذا سنحاول في هذا المطلب إعطاء مفهوم لإستراتيجية التنافس ثم شرح مفصل لما جاءت به هذه الإستراتيجيات.

أولاً: مفهوم إستراتيجيات التنافس

هي مجموعة كاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة على المنافسين، وتعتبر هذه الإستراتيجيات إمتداداً لتحليل قوى المنافسة التي جاء بها Porter، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل للمؤسسة مقارنة ببقية المنافسين في القطاع¹.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات في التنافس، ط 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 227؛

ثانياً: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر

يمكن شرح إستراتيجيات porter التنافسية كالتالي¹:

1- إستراتيجية قيادة الكلفة

إن هذه الإستراتيجية تتطلب مجموعة من التكتيكات التي يعتمد عليها بعضها على البعض الآخر وهي:

- قدرة تصنيعية ذات كفاءة عالية.
- تخفيض التكاليف عن طريق استخدام الخبرة السابقة.
- الرقابة على الكلف بشكل عام وعلى الكلف الثابتة بشكل خاص.
- تقليل النفقات إلى حدها الأدنى مثل تقليل النفقات على البحث والتطوير وخدمات ما بعد البيع والإعلان وغيرها.

ويمكن إن نقول بأن هدف المؤسسة من إتباع إستراتيجية قيادة الكلفة هو رغبتها في التفوق على منافسيها عن طريق تقديم منتجات أقل كلفة من منافسيها، ومما سبق فإن المؤسسة هنا تكتسب فائدتين من إتباعها إستراتيجية قيادة الكلفة:

- إن قائد الكلفة قادر إن يفرض سعراً أقل على منتجاته من السعر الذي تفرضه المؤسسات المنافسة، وفي الوقت نفسه يحقق المستوى نفسه من الأرباح التي تحققها المؤسسات المنافسة.
- إذا رفعت المؤسسات المنافسة التي تعمل ضمن نفس الصناعة التي يعمل فيها قائد الكلفة منافستها له وبدأت تتنافس على الأسعار، فإن قائد الكلفة سيكون قادراً إن يقاوم المنافسة بصورة أفضل من هذه المؤسسات بسبب كلفته الأقل.

وللسببين المذكورين من المرجح إن يكسب قائد الكلفة ربحاً أعلى من المعدل.

2- إستراتيجية التمييز

يرتكز هذا الخيار في إن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل إن يكون المشتري

¹ فاضل أحمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 275.

مستعدا لدفع سعر أعلى، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين ذون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية¹.

3- إستراتيجية التركيز

إن هذه الإستراتيجية تكون موجهة إلى قطاع سوقي محدود، أو التركيز على خط إنتاجي معين بحيث توضع كافة الإمكانيات والموارد في خدمته، وإن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو لغرض توفير القدرة على خدمة هذا القطاع الصغير بدلا من تبديد الجهود في خدمة قطاعات مختلفة، وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة الزبائن... إلخ، أو تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة وهذا يعني وجود بديلين لتطبيق هذه الإستراتيجية:

أ- **التركيز على خفض التكلفة:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع سوقي معين.

ب- **التركيز مع التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج الموجهة إلى قطاع سوقي محدود وليس السوق ككل وتسعى المؤسسة من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز وخلق الولاء لعلامة منتجاتها².

والشكل (7-2) يوضح هذه الإستراتيجيات الشاملة ل: porter

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط

1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 157؛

² علاء فرحات طالب الدعمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2011، ص 87.

الشكل (7-2): الميزة التنافسية

المنطق التنافسي	التكلفة الأقل للتمايز	
	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية القيادة في التكلفة
	سوق مستهدف واسع	سوق مستهدف ضيق
	إستراتيجية التركيز على التمايز	إستراتيجية التركيز على التكلفة

المصدر: علاء فرحات طالب الدعي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 87.

كما يوضح الجدول (1-2) إستراتيجيات porter ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة الكلفة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متن أو ل اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات. الإشراف المكثف للعمل. تصميم المنتج بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم مسؤوليات واضحة. حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> قدرات تسويقية عالية. هندسة المنتجات. الاتجاه نحو الإبداع. كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية. السمعة الجيدة في مجال الجودة. الريادة في التكنولوجيا. 	<ul style="list-style-type: none"> تنسيق قوي بين وظائف البحوث. تطوير المنتجات والتسويق. مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. رواتب ومزايا جديدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 159.

المبحث الثالث: دور استراتيجيات المزيج التسويقي في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة
إن المؤسسة تعتمد على إتباع مجموعة من الاستراتيجيات التي تجعلها قادرة على تطوير منتجاتها وهذا من أجل توفير منتجات تلبي وتتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي كسب رضاهم وولائهم للمؤسسة هذا ما يسهم في توسيع حصتها السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية.

المطلب لأول: دور المنتج واستراتيجياته في تعزيز التنافسية

تتعدد الإستراتيجيات الخاصة بالمنتج التي يجب على المؤسسة إتباعها من أجل مواكبة التغيرات في أذواق ورغبات المستهلكين خصوصا في ظل تزايد شدة المنافسة ومن بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:

الفرع الأول: إستراتيجية تطوير المنتجات

إن المؤسسة تعتمد على إستراتيجيتين من أجل تطوير منتجاتها هي¹:

أولاً: إستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز:

هي الإستراتيجية التي تعتمد على القدرة على إدخال التعديلات والتحسينات المتواصلة على المنتج الحالي وتكييفه ليوافق المنتجات المنافسة له وعادة ما تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هذه الإستراتيجية بحيث تعمل على تحسين منتجها الذي وصل الى مرحلة النضج والتقليل من العيوب التي قد تصيبه، وهذه الإستراتيجية تستلزم جهودا قليلة في البحث والتطوير مع جهد كثيف في وسائل الانتاج.

ثانياً: إستراتيجية الإنتاج الكفاء:

هذه الإستراتيجية تعتمد على كفاءة متفوقة في التصنيع والسيطرة على التكاليف، والمنافسة عن طريق السعر تكون هدف هذه الإستراتيجية، إذ لا تتطلب جهود انتاجية كبيرة وكفاءة في السيطرة على الإنتاج.

الفرع الثاني: تأثير تطوي المنتجات على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

يعتبر تطوير المنتجات من أحد أهم أركان بناء ميزة تنافسية للمؤسسة يمكن توضيح ذلك كالآتي²:

أولاً: المنتج الجديد وإستراتيجية التميز:

يتعين على المؤسسة لكي تتبنى إستراتيجية التميز تطوير الكفاءة المتميزة في مجال البحث والتطوير ويمكن التطرق الى أثر التميز بالمنتجات الجديدة على تنافسية المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- بإمكان المؤسسات أن تتبنى منتجات ذات نوعية وجودة عاليتين وكسب أرباح إضافية لانفرادها بميزة تقديم منتجات جديدة.

¹ نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 33.

² قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل كهربائية، مذكرة ماجستير* غير منشورة* تخصص تسويق، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2003، ص 116.

• تسعى المؤسسات من خلال تطوير وتحسين المنتجات إلى تحسين صورة المنتج في نظر المستهلك وبذلك تحافظ على قدرتها التنافسية وتدعم ولاء المستهلك للمنتج.

ثانياً: المنتج الجديد وإستراتيجية خفض التكاليف:

يؤدي تطوير المنتجات إلى التأثير على إستراتيجية المؤسسة المتعلقة بالتكاليف حيث يؤدي إلى خفض التكلفة النهائية التي يخرج بها المنتج من المؤسسة وبالتالي الحصول على أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين.

• يتوجب على المؤسسة التي تنتج منتجاً جديداً أن تطبق الإبداع التكنولوجي لكي تتمكن من خفض التكاليف وتحقيق الأرباح.

• إن تبني التطوير والتحسين الدوري للمنتجات تماشياً مع السوق يمكن من كسب رضا العملاء ومضاعفة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية.

ثالثاً: المنتج وإستراتيجية التركيز:

إن التجديد والتحسين في منتجات المؤسسة يمكنها من تركيز جهودها على شريحة معينة وهذا عن طريق التركيز على تطوير في خطوط الإنتاج أو في المنتجات، فبعدما تنتهي المؤسسة من إختيار شريحة معينة تتجه إلى السعي وراء تطبيق إستراتيجية التركيز من خلال أسلوب التميز أو أسلوب التكلفة المنخفضة، فبعدما تستخدم المؤسسة أسلوب التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في منافسة مباشرة مع رائد السوق وإذا ما إتجهت إلى إستخدام أسلوب التركيز على التميز فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج¹.

الفرع الثالث: تأثير تطوير المنتجات على قوى التنافس

دخول منتج جديد إلى السوق سيؤدي حتماً إلى إثارة قوى التنافس يمكن توضيحه كالتالي²:

أولاً: المنتج الجديد وشدة المنافسة:

تسمح المنتجات الجديدة بجذب عملاء جدد من المنافسين مما يؤدي إلى تخوف المنافسين على حصصهم السوقية خصوصاً إذا كانت هذه المنتجات هي إبداعات تكنولوجية تؤدي إلى تخفيض التكلفة، حيث تمكن المؤسسة من إستخدام سلاح الأسعار إذا حاول المنافسون المنافسة وبالتالي فإن المنتجات الجديدة والتي تحتاج إبداعات منخفضة التكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية وتشكل عقبه قوية في وجه المنافسين.

¹ عبد الكريم شوكمال وآخرون، دور المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المنافسة وإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2008، ص 11.

² - قشوط الياس، مرجع سبق ذكره، ص 115.

ثانياً: المنتجات الجديدة وقوة تفاوض المشترين والمنتجين:

تعد الخصائص الجديدة للمنتجات الجديدة الأساس الذي يعتمد عليه الزبائن في إختيار المنتجات وسوف يؤدي ذلك إلى تفضيل قوي من جانب المشترين وهذا ما يؤدي إلى تصنيف نطاق المفاوضة بين الموردين والمشترين.

ثالثاً: المنتج الجديد وتهديد المنتجات البديلة:

إذا كان المنتج الجديد متميز أو لم يكن له بدائل قوية تعيقه وتمثل تهديداً تنافسياً كبيراً تتيح الفرصة أمام المؤسسة للرفع من الأسعار وحتى الأرباح الإضافية وبذلك يضمن المنتج الجديد استمرارية الميزة التنافسية مدة أطول مع عدم إغفال التطوير والإبداع المستمرين.

رابعاً: المنتج الجديد وإمكانية دخول منافسين محتملين للسوق:

إذا تمكنت المؤسسة من بناء ولاء للعلامة من خلال قيامها بالإبداع المستمر وبالتالي التطوير المستمر للمنتجات فإن الأمر يترتب عليه تقليص المخاطر المرتبطة بدخول منافسين جدد للصناعة وهذا ما يمكن المؤسسة أن تفرض أسعاراً عالية وأن تحقق أرباحاً كبيرة.

المطلب الثاني: التسعير في ظل المنافسة

يستخدم السعر كسلاح فعال ووسيلة هامة لربح صراع المنافسة وذلك من خلال إستخدام تكتيكات السعريّة:

الفرع الأول: المنافسة التامة

هي نموذج إقتصادي لسوق يشمل مجموعة من الخصائص مثل *وجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة، تنتج المؤسسات العاملة في سوق المنافسة سلع متجانسة، حرية الدخول والخروج من سوق هدف كل بائع في السوق هو تحقيق الربح...الخ.

الفرع الثاني: تحديد السعر في سوق المنافسة الكاملة

في حالة المنافسة الكاملة تكون المؤسسة قابلة للسعر السائد في السوق وليست محددة له، أي أن أي محاولة منها لزيادة السعر سيؤدي إلى إجماع المشترين عنها وبالتالي تقليص في حصتها السوقية مقارنة مع منافسيها كما أن أي محاولة لتخفيض السعر سيؤدي إلى إنقاص الأرباح عن حدها الأقصى أي أن المنتجين لا يستطيعون التأثير على السعر السائد في السوق وإنما يتحدد هذا القرار عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب.

الفرع الثالث: الأسعار في ظل الاحتكار

في ظل الإحتكار تتمتع المؤسسات بالحرية والإستقلالية في إتخاذ القرارات الخاصة بتحديد أسعار منتجاتها وهنا يقوم المحتكرين بتحديد السعر في السوق ولا يأخذون بالسعر السائد في السوق، أي السيطرة على جل الحصة السوقية.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

- مفهوم الاحتكار التام: أي وجود بائع أو منتج وحيد في السوق.
- سوق احتكار القلة يتميز بعدد الخصائص أهمها * وجود عدد قليل من المنتجين، وجود عوائق وموانع دخول السوق...الخ.

الفرع الرابع: سياسة التسعير في سوق احتكار القلة

يمكن إختصارها فيما يلي:

- المنافسة غير السعرية: تعتمد على تمييز المنتجات من خلال رفع مستوى الجودة.
- المناورة السعرية: تقدم حسومات للعملاء والبيع المؤجل وتقديم التسهيلات.
- إتفاق المنافسين على تحديد الأسعار: يتفق المنافسون رسمياً أو ضمناً على تحديد سعر مناسب ومريح للكل.
- القيادة السعرية: تكون المؤسسة القائدة بدور القيادة السعرية بحيث تحدد أسعار البيع منتجاتها وتكون أسعارها مرجعاً لباقي المؤسسات الأخرى التابعة.
- حرب الأسعار: تأتي كرد فعل من المؤسسة تبدأ بتخفيض الأسعار لإزاحة صغار المنافسين، بحيث لا يصمد في هذه الحرب إلا المنافسين الكبار.

المطلب الثالث: دور التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة وتنمية تنافسيته

سيتم في هذا الفرع التطرق الى تأثير استراتيجية التوزيع على مبيعات المؤسسة.

الفرع الأول: أثر إستراتيجية التوزيع في زيادة مبيعات المؤسسة

يمكن تعريف المبيعات بأنها كل ما يقدمه المنتجين والبائعين من منتجات * سلع وخدمات إلى المشتري بعد نجاح عملية البيع من الطرفين، والتي تمثل عملية تبادل المنافع بين البائع والمشتري بعد دفع القيمة من طرف هذا الأخير وعن قناعة تامة بين الطرفين¹.

يعتبر التوزيع شيء مهم في إتمام عملية البيع وذو تأثير فعال في ترقية المبيعات وزيادتها في أي مؤسسة إقتصادية وهذا يكون من خلال قيام هذه المؤسسات باختيار الإستراتيجيات التوزيعية التي تتناسب وطبيعة السوق وكذا قدراتها وإمكاناتها والقيام بتوزيع مكثف يصل كل أجزاء السوق وبالتالي زيادة حصتها السوقية الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات مقارنة مع منافسيها بالإضافة الى إكتسابها لدرجة مقبولة من الرواج لمنتجاتها خصوصاً إذا تم توزيعها في الأماكن التي تلقى طلباً كبيراً.

خلاصة القول أنه كلما أحسنت المؤسسة في التعرف على بيئتها وتحليلها ومنه إختيار أفضل الإستراتيجيات والقنوات التوزيعية كلما تمكنت من زيادة مبيعاتها وبالتالي لزيادة الربحية ودعم موقعها التنافسي اعتماداً على نجاعة خططها وفعاليتها.

¹ - زاهد عبد الحميد السامرائي، ادارة المبيعات والبيع الالكتروني، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 24.

الفصل الثاني المكانة التنافسية

الفرع الثاني: أثر التوزيع في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة

تعتبر الحصة السوقية عن نسبة المبيعات المؤسسة إلى المبيعات الإجمالية ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقع مبيعات المؤسسة ودرجة التغير فيها بغض النظر عن الثبات أو لزيادة أو النقصان في مبيعاتها، حيث يمكن أن تنخفض المبيعات لكن الحصة السوقية تبقى ثابتة. ويمكن تعريف الحصة السوقية على أنها * إحدى الوسائل التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق التأكد من مدى تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة إختلاف الأداء الفعلي عن الخطة¹.

إن التوزيع يخلق المنفعة المكانية والزمانية التي تزيد من درجة الولاء والرضا بالنسبة للعملاء الحاليين وبالتالي الحفاظ على الحصة السوقية ويعتبر التوزيع أحد الإستراتيجيات التي تهدف إلى زيادة المبيعات باعتباره يؤثر بشكل فعال على الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة التي من خلالها تتمكن من تحقيق وخلق ميزة تنافسية تمكنها من الإستمرار والتوسع داخل السوق.

المطلب الرابع: أثر الأنشطة الترويجية على تنمية المبيعات وتوسيع الحصة السوقية

يمثل الترويج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي ويتأثر بالقرارات الأخرى لعناصر هذا المزيج وقد تكون هذه القرارات من العوامل المساعدة على الترويج للسلعة أو الخدمة وقبولها في السوق، كما قد تكون عائق أمام عملية الترويج لهذه السلع والخدمات ويتوقف نجاح ترويج المنتجات على مدى قدرة المؤسسة على إختيار وتطبيق المزيج الترويجي الملائم لطبيعة الأسواق المستهدفة، إذ يتوجب على المؤسسات وضع إستراتيجيات ترويجية لها ثم إختيار الوسائل الترويجية المناسبة، وذلك لتحقيق الإستجابة المرغوبة من قبل المستهلكين ومعرفة أي من تلك الوسائل الترويجية ذات التأثير الواسع والأقدر على كسب انتباه العملاء وجذبهم وتعزيز ولائهم لمنتجات المؤسسة ويرجع إختيار المزيج الترويجي إلى عدة عوامل فهو لا يعني إستخدام جميع العناصر في جميع الحالات وجميع أنواع السلع والخدمات فمن بين هذه العوامل نأخذ:

الفرع الأول: نوع السلعة

حيث يكون للبيع الشخصي أهمية عند الترويج للسلع الصناعية نظرا لطبيعتها الفنية، أما في حالة السلع الميسرة فيفضل إستخدام الإعلان وأساليب تنشيط المبيعات ذلك لإنتشارها الجغرافي.

الفرع الثاني: دورة حياة السلع

حيث يكون للإعلان والبيع الشخصي أهمية عند تقديم السلعة إلى السوق لإقناع الزبون وجذبه أما في مرحلة النمو فيفضل الإعتماد على الإعلان لمواجهة المنافسة وفي حالة النضج تستخدم أساليب تنشيط المبيعات للحفاظ على حصتها السوقية الحالية.

¹ أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008، ص 42.

الفرع الثالث: خصائص السوق

حيث الإعتماد على البيع الشخصي للترويج للسلعة إذا كان السوق مركزا في منطقة جغرافية محددة أما في حالة توزيع السلع في عدة مناطق متباعدة فيفضل الإعتماد على الإعلان وتنشيط المبيعات.

الفرع الرابع: ميزانية الترويج

حيث تميل المؤسسة إلى إستخدام أسلوب البيع الشخصي إذا كانت هذه الميزانية محدودة أما إذا كانت الميزانية كبيرة فيفضل الإعتماد على أساليب الإعلان وتنشيط المبيعات.

ومنه يمكن إستخلاص بأنه على المؤسسات إختيار إستراتيجيات الترويج واضحة ذات كفاءة وفعالية لتوطيد العلاقة بين المؤسسة وعملائها وبالتالي كسب رضاهم وضمان إستمرارهم في التعامل مع المؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى جذب زبائن جدد ومحاولة تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء قصد تنمية مبيعاتها وتعزيز موقعها وتميق حصتها السوقية.

خلاصة الفصل

أصبحت الميزة التنافسية اليوم تمثل وسيلة ضرورية لبقاء المؤسسة واستمرارها في ظل التطور والتغيرات والتعدد المتزايد للظواهر الاقتصادية بصفة عامة والمنافسة بصفة خاصة في إطار سعي المؤسسة للتكيف والاستجابة لمختلف تغيرات المحيط من المهم بالنسبة لها تحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والمخاطر المحيطة بها لتتمكن من تبني أنسب الاستراتيجيات التي تضمن لها مواجهة مختلف القوى التنافسية، غير أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية يتوقف على الميزة التنافسية التي تمتلكها، وترتبط هذه الميزة بمصادر التفرد لديها والتي تميزها عن منافسيها. وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد على قدرتها على إنشاء القيمة لزيائنها من خلال الاستجابة لمختلف حاجاتهم ومتطلباتهم.

الفصل الثالث:

دراسة حالة عينة من

المؤسسات ولاية ميله

مقدمة

لقد قمنا في الفصلين السابقين لتسليط الضوء على الإستراتيجية التسويقية والمكانة التنافسية من الناحية النظرية، وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الميدانية لمعرفة مدى إعتقاد المؤسسات محل الدراسة في تطبيق برامجها على الإستراتيجية التسويقية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم إستمارة إستبيان تتضمن محاوره أبعاد إستراتيجية المزيج التسويقي والأبعاد التي تحدد المكانة التنافسية للمؤسسة ويعبر نجاح الإستراتيجية التسويقية عن كيفية تطبيق التسويق في المؤسسة وحول المكانة التنافسية لها، تمت عملية توزيع مجموعة من الإستبيانات على موظفي مؤسسات محل الدراسة لأخذ آرائهم حول موضوع دراستنا وبعد جمع المعلومات المطلوبة أجرينا تحليل لنتائج الإستبيان والتعليق عليها والتأكد من صدق الإستبيان وإختبار الفرضيات وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS²².

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميله

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات محل الدراسة

قمنا في هذا المبحث بتقديم حول المؤسسات محل الدراسة من نبذة تاريخية والهيكل التنظيمي لكل مؤسسة وكذا الأنشطة التي تقوم بها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناريك وحدة فرجية

بدأ إنجاز المشروع في عام 1982 وإنتهت في سنة 1992 أين إنطلقت في الإنتاج الفعلي بعدد العمال 180 عامل، حيث تقع وحدة تركيب المدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية بفرجية على مسافة 2 كلم من مركز المدينة وبالتالي المركب يقع بين ثلاث ولايات كبيرة جيجل من الشمال سطيف من الغرب وقسنطينة من الشرق، وتقدر مساحة الوحدة بحوالي 11 هكتار، حيث تتربع الورشات في مجملها على مساحة 21000 متر مربع.

يقدر عدد عمال وحدة فرجية ب 224 عامل أما رأس ماله يقدر ب: 1724560.000 دج وتتمثل منتجاتها في مدافئ الغاز الطبيعي وغاز البوتان، مدافئ بالمازوت، سخان الماء، المكيفات الهوائية، الطباخات.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مؤسسة سوناريك وحدة فرجية).

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة مطاحن بني هارون ميله

مطاحن بني هارون ميله هو الفرع الوحيد في ولاية ميله وقد أنشأت مديرتة العامة سنة 1982 وكان مقرها ولاية ميله وقد ضمت هذه المديرية وحدتين:

الوحدة الإنتاجية والتجارية قرارم قوقة.

الوحدة الإنتاجية والتجارية فرجية.

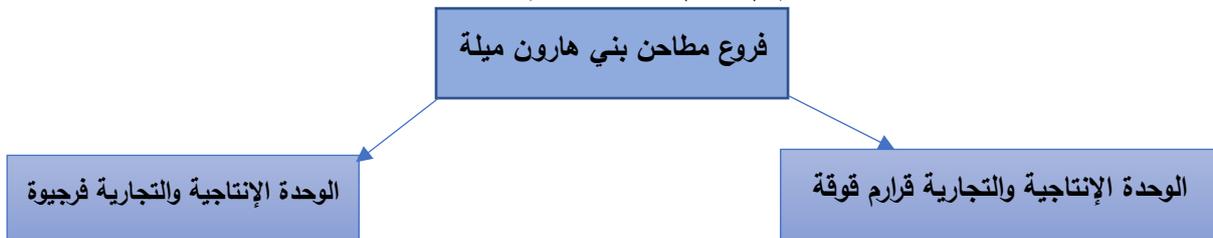
لكن في 1998/01/01 أعيدت الهيكلة لفرع بني هارون ميله، وقد تم تغيير مكان المديرية العامة من ولاية ميله إلى الوحدة الإنتاجية والتجارية قرارم قوقة.

تضم المديرية العامة عدة مديريات (التخطيط، التجارة، الإستغلال... إلخ) وتتركز مسؤولياتها على الوحدتين التجاريتين من حيث:

التسيير والتوجيه والرقابة على الوحدتين.

المسؤولية الكاملة لأنها تعد مركز القرارات.

الشكل رقم (1-3) الهيكل العام للمديرية العامة



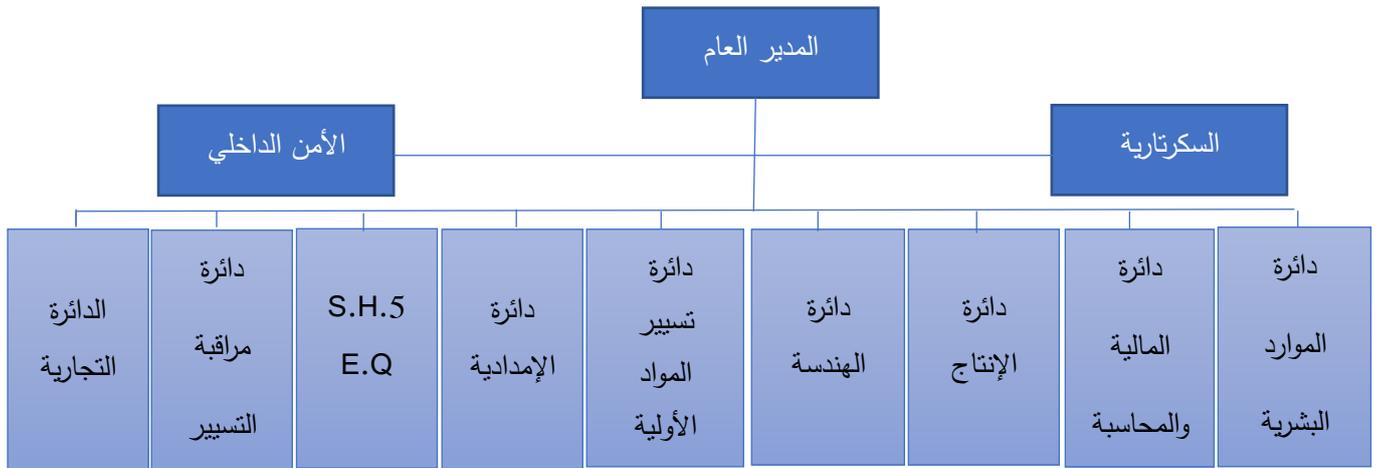
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معلومات المؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

المطلب الثالث: تقديم المؤسسة الوطنية للمنظفات هنكل شلغوم العيد

يقع المركب في مدينة شلغوم العيد حيث يبعد عنها ب 2 كلم فقط وبالتحديد في المنطقة الصناعية على جانب الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين الجزائر العاصمة وقسنطينة وهو يمتد على مساحة 24 هكتار إلا أن المساحة الفعلية التي يشغلها المركب هي 13.75 بالمائة أما الباقي منها فهو مقسم على كل من: المساحة المخصصة للأغراض وتمثل الإدارة بنسبة 1 بالمائة من المساحة الخاصة بالمركب والمركب تابع للشركة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD التي تفرعت من المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية الشركة الأم SINC وهذا بعد قرار هيكلتها في سنة 1983.

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي للمركب (هنكل)



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الموقع الإلكتروني للمؤسسة (WWW.HENKEL.COM).

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من المهم مراعات أصول منهجية محكمة بغية الوصول إلى نتائج تعطي إجابات للتساؤلات وتقبل أو ترفض الفرضيات المسطرة، لذلك سنقوم باتباع مجموعة من الخطوات، إذ سنقوم في هذا المبحث بتوضيح المنهج المستعمل للدراسة الميدانية التي قمنا بها.

المطلب الأول: أسلوب ومصادر جمع البيانات

يتضمن هذا المطلب تقديم وصف للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من أجل توضيح جوانب الدراسة التي قمنا بها.

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الإستراتيجية التسويقية في تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية، ونظرا لطبيعة الدراسة الميدانية فقد تم الإعتماد على الأسلوب التحليلي الوصفي بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي حيث إعتمدنا على أسلوب دراسة حالة باستخدام تقنية الإستبيان وتقرئها في برنامج ²²spss.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

أولا: المصادر الثانوية

وهي تمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث قمنا بالإعتماد على الكتب والمجلات والمقالات وكذا مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ثانيا: المصادر الأولية

وهي تمثل بيانات الجانب الميداني للدراسة، حيث تم تصميم إستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة، من أجل دراسة دور الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات وعينة الدراسة

تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم تحليل النتائج المتوصل إليها باستخدام البرنامج الإحصائي ²²spss، كما إعتمدنا في توزيع الإستبيان على عينة معتبرة من أفراد عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من المؤسسات العاملة في ولاية ميلة والبالغ عددها 3 مؤسسات (مؤسسة سوناريك، مركب هنكل، مطاحن بني هارون: فرع بني هارون وفرع فرجوية)، نظرا لصغر حجم المجتمع فقد إعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل بحيث تم توزيع إستبانات على الفئات المشاركة والمؤثرة في عملية إتخاذ القرار (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، عون إداري).

بلغ عدد الإستبانات الموزعة 50 إستبان وبعد تفحص الإستبانات تم إستبعاد 5 إستبانات منهم لعدم جدية الإجابة عليها، لذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدراسة 45 إستبانة فقط أي ما يمثل 90 بالمئة من إجمالي الإستبانات الموزعة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الفرع الثاني: أداة الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كيفية إعداد وتوزيع الإستبيان

أولاً: كيفية إعداد الإستبيان

حيث تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

- إعداد إستبان أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والتعديل والإضافة.
- توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى محورين:

• المحور الأول: البيانات المتعلقة بعينة الدراسة، والتي تتكون من 5 متغيرات.

• المحور الثاني: يتكون من البيانات الأساسية وقد إشتمل على مجالين:

• المجال الأول: يناقش الإستراتيجيات التسويقية وتبلغ عدد عباراته 16 عبارة.

• المجال الثاني: يناقش المكانة التنافسية وتبلغ عدد عباراته 16 عبارة.

وقد تم إعتداد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على العبارات كما هو مبين في الجدول رقم (3_01):

الجدول رقم (3-01) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم تقنين محاور الإستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1- الصدق الظاهري للإستبيان: تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من أربع أساتذة من معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، وقد إستجاب الطلبة لآراء الأساتذة المحكمين وقام الطلبة بإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة المدروسة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الجدول رقم (02-3) قائمة الأساتذة المحكمين

الملاحظات	الأساتذة المحكمين
تعديل بعض العبارات.	صكري أيوب
تعديل بعض العبارات، إضافة بعددين للمتغير التابع.	زموري كمال
إعادة صياغة بعض العبارات.	ركيمة فارس
إعادة ترتيب بعض العبارات، تعديل بعض العبارات	أبو بكر بوسالم

المصدر: من إعداد الطلبة.

كما أن سلم ليكارت الخماسي يقسم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة التقييم وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-3) مقياس التحليل

التعليق	المدى
غير موافق تماما	1.8-1
غير موافق	2.6-1.8
محايد	3.4-2.6
موافق	4.2-3.4
موافق بشدة	5-4.2

الفئتين الأولى والثانية (من 1 إلى 2.6) تعبران عن عدم موافقة المستجوبين عن أسئلة الإستبانة أما الفئتين الرابعة والخامسة (3.4-5) تعبران عن موافقة المستجوبين عن أسئلة الإستبانة. ولقد حددت مجالات الإجابة كما يلي:

- تم حساب المدى $4=1-5$ وقسمته على العدد 5، أي $0.80=5/4$.
- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كما يلي: $1.80=0.8+1$ أي مجال الإجابة الأول (1-1.80) وبعكس درجة عدم الموافقة تماما.
- الحد الثاني للمجال الثاني هو $2.60=0.8+1.80$ أي مجال الإجابة الثاني (1.8-2.6) ويشير إلى درجة عدم موافقة.
- باقي المجالات هي كالتالي: (3.4-2.6) درجة محايدة، من (4.2-3.4) درجة موافقة، من (5-4.2) درجة موافقة تماما.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

2- تحديد توزيع عينة الدراسة

H0: يوجد توزيع طبيعي للبيانات.

H1: لا يوجد توزيع طبيعي للبيانات.

الجدول رقم (04-3): طبيعة توزيع عينة الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
	,108	45	,200*	,975	45	,432

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات²² spss (الملحق رقم 03).

من خلال الجدول رقم (3_09) الذي يوضح معامل كلوموقروف سميرونوف نلاحظ أن $0.20 = SIG$ وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نستنتج أن البيانات موزعة توزيعا طبيعيا ومنه فهذه البيانات تخضع للإختبارات المعلمية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية H0 (يوجد توزيع طبيعي للبيانات، ونرفض الفرضية البديلة H1 (لا يوجد توزيع طبيعي للبيانات).

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

سنقوم في هذا المبحث بتحليل نتائج الإستبيان المتوصل إليها، وعرضها في شكل نتائج لتسهيل عملية الدراسة.

المطلب الأول: تفريغ البيانات الشخصية

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة كالتالي:

الفرع الأول: الجنس

الجدول رقم (05-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	55.55
أنثى	20	44.45
المجموع	45	100

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 2).

يلاحظ من الجدول (3_04) أن غالبية المستجيبين من الذكور ومن هذا يمكن القول بأن غالبية موظفي هذه المؤسسات في المناصب الإدارية من الذكور.

الفرع الثاني: الفئة العمرية

الجدول (3_06): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	25	55.6
31_40 سنة	13	28.9
41_50 سنة	5	11.1
أكثر من 50 سنة	2	4.4
المجموع	45	100

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 2).

يلاحظ من الجدول (3_05) أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي الفئة الغالبة بالنسبة للإستجابة على الإستبيان.

الفرع الثالث: المؤهل العلمي

الجدول (3_07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	6	13.3
جامعي (BAC+3/4/5)	35	77.8

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

دراسات عليا	4	8.9
المجموع	45	100

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم2).

نلاحظ من الجدول (3_06) أن ما نسبته 77.8 بالمئة فما فوق من خرجي الجامعات وتدل هذه النسبة على أن من قام بالإجابة على الإستبيان هك من تحصلو على شهادة جامعية مم يعطي أكثر مصداقية على الإجابات.

الفرع الرابع: سنوات الخبرة

الجدول (3_08): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	21	46.7
3 _ 7 سنوات	17	37.8
أكثر من 7 سنوات	7	15.6
المجموع	45	100

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم2).

نلاحظ من الجدول (3_07) أن أكثر من 46.7 بالمئة كانت سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات، ونسبة 37.8 بالمئة لديهم خبرة عملية من 3_7 سنوات وهذا م يدل على أن هذه المؤسسات لا تنظر إلى عامل الخبرة كمحدد أساسي لإختيار الموظفين.

الفرع الخامس: الوظيفة

الجدول (3_09): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	3	6.7
نائب مدير	3	6.7
رئيس قسم	4	8.9
عون إداري	35	77.8
المجموع	45	100

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم2).

يلاحظ من الجدول (3_08) أن غالبية المستجيبين هم في رتبة عون إداري حيث بلغت نسبتهم 77.8 بالمئة في حين لم تتعدى نسبة رؤساء الأقسام 8.9 بالمئة، مدير ونائب مدير 6.7 بالمئة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق الى أداة الدراسة المستخدمة كالتالي:

الفرع الأول: ثبات الدراسة

بعد التأكد من صدق الأداة واتساقها الداخلي نأتي إلى مرحلة التأكد من ثباتها لأن ثبات الإستمارة بعدد من التقنيات التي يستعملها الباحث لإعطاء المصدقية لأداة بحثه، لقد إعتد في الدراسة على أشهر وأهم إختبارات قياس الثبات وهو ألفاكرونباخ.

الجدول (10_3): معامل الثبات ألفاكرونباخ (حجم العينة 45)

إسم المتغير	الإستبيان ككل
معامل الثبات ألفاكرونباخ	0.61

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS (الملحق رقم4).

بعد إستخراج قيمة ألفاكرونباخ الكلي لأداة الدراسة وجدناه مرتفع ويمثل 0.61 وهذا ما يدل على ثبات الإستمارة.

المطلب الثالث: نتائج تحليل الأبعاد

سنعالج في هذا المطلب نتائج تحليل الأبعاد المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: المنتج

يوضح الجدول (11_3) أذناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين) للمنتجات المقدمة من قبل المؤسسة.

الجدول (11_3): إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الأول(المنتج).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على منتجاتها.	3.73	0.915	3	موافق
2	يتم التنسيق بين قسم التسويق وباقي الأقسام الأخرى.	3.80	0.869	2	موافق
3	تقدم المؤسسة منتجات جديدة باستمرار	3.38	1.114	4	محايد
4	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة	4.13	0.869	1	موافق
		3.76	0.942		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم5).

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد الأول من الإستراتيجية التسويقية وهو بعد المنتج الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة تمثلت في الفقرات من 1 إلى 4 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.76 حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.76 وإنحراف معياري 0.869، في حين جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.80 وإنحراف معياري 0.869، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.73 وإنحراف معياري 0.915، أما في المرتبة الأخيرة والرابعة جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.38 وإنحراف معياري 1.114.

الفرع الثاني: إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد الثاني(التسعير).

يوضح الجدول (3_12) أذناه المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة(الموظفين)، على مدى قيام المؤسسة بتبني مختلف الأساليب التسعيرية.
الجدول (3_12): إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد الثاني(التسعير).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
5	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب التسعير للإستجابة لتغيرات السوق.	3.78	0.823	3	موافق
6	تقوم المؤسسة بمتابعة السياسات التسعيرية للمنافسين.	3.98	0.965	1	موافق
7	تقدم المؤسسة منتجات بأسعار أقل من منافسيها.	3.13	1.014	4	محايد
8	تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية.	3.96	0.928	2	موافق
		3.71	0.932		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد الثاني من الإستراتيجية التسويقية وهو بعد التسعير الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة تمثلت في الفقرات من 5 إلى 8 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.71 حيث جاءت العبارة رقم 6 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.98 وإنحراف معياري 0.965، في حين جاءت العبارة رقم 8 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.96 وإنحراف معياري 0.928، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.78 وإنحراف معياري 0.823، أما في المرتبة الأخيرة والرابعة جاءت العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.13 وإنحراف معياري 1.014.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الفرع الثالث: إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثالث (الترويج).

يوضح الجدول (3_13) أذناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين)، بتبني مختلف الأساليب الترويجية.

الجدول (3_13): إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثالث (الترويج).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
9	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية مختلفة للتعريف بمنتجاتها.	3.87	1.014	1	موافق
10	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج.	3.60	1.074	3	موافق
11	للمؤسسة أنشطة ترويجية عبر النت (المواقع الإلكترونية، البريد... إلخ).	3.87	1.160	1	موافق
12	تطرح المؤسسة عروضاً ترويجية جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.	3.64	1.151	2	موافق
		3.75	1.099		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتقاداً على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد الثالث من الإستراتيجية التسويقية وهو بعد الترويج الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة تمثلت في الفقرات من 9 إلى 12 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.75 حيث جاءت كل من العبارة رقم 11 و 9 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري 1.160 و 1.014، في حين جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري 1.151، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري 1.074.

الفرع الرابع: إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الرابع (التوزيع).

يوضح الجدول (3_14) أذناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين)، على مدى إعتقاد المؤسسة على مختلف الوسائل التوزيعية.

الجدول (3_14): إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الرابع (التوزيع).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
13	تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة.	3.93	0.939	2	موافق
14	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للتوزيع.	3.78	0.997	3	موافق

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميله

15	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني في توزيع منتجاتها.	3.58	1.138	4	موافق
16	تعمل المؤسسة على تطوير علاقات جديدة مع الموزعين.	4.07	0.863	1	موافق بشدة
		3.84	0.984		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتامادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد الرابع من الإستراتيجية التسويقية وهو بعد التوزيع الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة تمثلت في الفقرات من 13 إلى 16 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.84 حيث جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.07 وإنحراف معياري 0.863، في حين جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.93 وإنحراف معياري 0.939، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 3.78 وإنحراف معياري 0.99، أما في المرتبة الأخيرة والرابعة جاءت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 3.58 وإنحراف معياري 1.138.

الفرع الخامس: إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الخامس (الحصة السوقية)

يوضح الجدول (3_15) أذناه المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين)، حيث يوافقون بأن الحصة السوقية للمؤسسة تحقق نموا باستمرار. الجدول (3_15): إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الخامس (الحصة السوقية).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
17	تكتسب المؤسسة باستمرار عملاء جدد بمعدلات أعلى.	3.82	0.960	3	محايد
18	تحقق المؤسسة زيادة أعلى في المبيعات.	4.11	0.832	2	غير موافق
19	تحقق المؤسسة نموا أعلى في الحصة السوقية.	4.13	0.919	1	غير موافق تماما
20	تستطيع المؤسسة الإستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.	3.78	1.042	4	موافق
		3.96	0.938		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتامادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد الخامس من المكانة التنافسية وهو بعد الحصة السوقية الذي جاء قياسه عن طريق أربع أسئلة تمثلت في الفقرات من 17 إلى 20 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الحسابي الكلي لهذا البعد 3.96 حيث جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.13 وإنحراف معياري 0.919، في حين جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.11 وإنحراف معياري 0.832، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي قدره 3.82 وإنحراف معياري 0.960، أما في المرتبة الأخيرة والرابعة جاءت العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي قدره 3.78 وإنحراف معياري 1.042.

من خلال المتوسط الحسابي الكلي وجدناه محصور حسب مقياس التحليل بين 3.4 و4.2، وهنا نقول بأن أغلبية أفراد العينة موافقين.

الفرع السادس: إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد السادس (الصورة الذهنية)

يوضح الجدول (3_16) أذناه المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين).

الجدول (3_16): إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد السادس (الصورة الذهنية).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
21	تسعى المؤسسة لمعرفة الصورة الذهنية لها.	3.96	0.796	3	موافق
22	تقوم المؤسسة بتطوير الصورة الذهنية لها.	4.20	0.726	2	موافق
23	تعمل المؤسسة على متابعة الصورة الذهنية لدى العملاء بصورة دورية	4.47	0.661	1	موافق بشدة
		4.21	0.727		موافق بشدة

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد السادس من المكانة التنافسية وهو بعد الصورة الذهنية الذي جاء قياسه عن طريق ثلاث أسئلة تمثلت في الفقرات من 21 إلى 23 كما وضحت في آدات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.21 حيث جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.47 وإنحراف معياري 0.661، في حين جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.20 وإنحراف معياري 0.726، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3.96 وإنحراف معياري 0.796.

الفرع السابع: إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد السابع (الربحية)

يوضح الجدول (3_17) أذناه المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين).

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الجدول (3_17): إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد السابع (الربحية).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
24	تحقق المؤسسة اعلى عائد على الاستثمار	3.58	1.011	2	موافق
26	المؤسسة دائما تحقق العائد على المبيعات.	3.78	1.042	1	موافق
		3.68	1.026		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتامادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد السابع من المكانة التنافسية وهو بعد الربحية الذي جاء قياسه عن طريق سؤالين تمثلت في الفقرات من 24 إلى 26 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.68 حيث جاءت العبارة رقم 26 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 وإنحراف معياري 1.042، في حين جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.58 وإنحراف معياري 1.011.

الفرع الثامن: إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثامن (تخفيض التكلفة)

يوضح الجدول (3_18) أذناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين).

الجدول (3_18): إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثامن (تخفيض التكلفة).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
27	تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة لتخفيض حجم التكلفة.	4.36	0.802	1	موافق بشدة
28	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	3.96	0.952	2	موافق
29	تلجأ المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين باتباع سياسة لتخفيض التكلفة.	3.73	1.074	3	موافق
		4.01	0.942		موافق

المصدر: إعداد الطلبة إعتامادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد الثامن من المكانة التنافسية وهو بعد تخفيض التكلفة الذي جاء قياسه عن طريق ثلاث أسئلة تمثلت في الفقرات من 27 إلى 29 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الحسابي الكلي لهذا البعد 4.01 حيث جاءت العبارة رقم 27 في المرتبة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.36 وانحراف معياري 0.802، في حين جاءت العبارة رقم 28 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري 0.952، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري 1.074.

الفرع التاسع: إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد التاسع (الجودة)

يوضح الجدول (19_3) أذناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب درجة موافقة العينة المدروسة (الموظفين).

الجدول (19_3): إستجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد التاسع (الجودة).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
30	تعمل المؤسسة على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة.	3.93	0.986	3	موافق
31	يدرك الموظفون جيدا طبيعة الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها.	4.16	0.878	2	موافق
32	تشجع المؤسسة الموظفين الذين يبدعون دائما في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم أكثر.	4.40	0.889	1	موافق بشدة
		4.16	0.917		موافق

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 5).

يبين الجدول أعلاه نتائج البعد التاسع من المكانة التنافسية وهو بعد الجودة الذي جاء قياسه عن طريق ثلاث أسئلة تمثلت في الفقرات من 30 إلى 32 كما وضحت في أدوات الدراسة، حيث المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 4.16 حيث جاءت العبارة رقم 32 في المرتبة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري 0.889، في حين جاءت العبارة رقم 31 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.16 وانحراف معياري 0.878، بينما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم 30 بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري 0.986.

المطلب الرابع: صدق الإتساق الداخلي لعبارة الإستبيان

سيتم في هذا المطلب التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان.

الفرع الأول: الإستراتيجيات التسويقية

تم حساب الإتساق الداخلي لعبارة الإستبيان لعينة الدراسة البالغة 45 وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الجدول (3_20): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على منتجاتها.	0.670**	0.000
2	يتم التنسيق بين قسم التسويق وباقي الأقسام الأخرى.	0.684**	0.000
3	تقدم المؤسسة منتجات جديدة باستمرار.	0.677**	0.000
4	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالإعتماد على التكنولوجيا الحديثة.	0.667**	0.000

المصدر: إعداد الطلبة إعتامدا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

يبين الجدول رقم (3_21) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (3_21): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب تسعير الإستجابة لتغيرات السوق.	0.566**	0.000
6	تقوم المؤسسة بمتابعة السياسات التسعيرية للمنافسين.	0.758**	0.000
7	تقدم المؤسسة منتجات بأسعار أقل من منافسيها.	0.615**	0.000
8	تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية.	0.747**	0.000

المصدر: إعداد الطلبة إعتامدا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

يبين الجدول رقم (3_21) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (3_22): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية مختلفة للتعريف بمنتجاتها.	0.652**	0.000
10	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج.	0.732**	0.000
11	للمؤسسة أنشطة ترويجية عبر النت (مواقع إلكترونية والبريد...إلخ).	0.760**	0.000
12	تطرح المؤسسة عروضاً ترويجية جديدة على منتجاتها بشكل مستمر.	0.752**	0.000

المصدر: إعداد الطلبة إعتامدا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميله

يبين الجدول رقم (3_22) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (3_23): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة.	0.490**	0.001
14	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للتوزيع.	0.609**	0.000
15	تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني لتوزيع منتجاتها.	0.641**	0.000
16	تعمل المؤسسة على تطوير علاقات جديدة مع الموزعين.	0.328*	0.028

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

يبين الجدول رقم (3_23) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: المكانة التنافسية

تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستهتبان لعينة الدراسة البالغة 45 وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

الجدول (3_24): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	تكتسب المؤسسة باستمرار عملاء بمعدلات أعلى.	0.621**	0.00
18	تحقق المؤسسة زيادة أعلى في المبيعات.	0.703**	0.00
19	تحقق المؤسسة نمواً أعلى في الحصة السوقية.	0.385**	0.009
20	تستطيع المؤسسة الإستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.	0.310*	0.038

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

يبين الجدول رقم (3_24) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الجدول (3_25): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السادس والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	تسعى المؤسسة لمعرفة الصورة الذهنية لها.	0.761**	0.00
22	تقوم المؤسسة بتطوير الصورة الذهنية لها	0.685**	0.00
23	تعمل المؤسسة على متابعة الصورة الذهنية لدى العملاء بصورة دورية.	0.502**	0.00

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم6).

يبين الجدول رقم (3_25) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (3_26): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد السابع والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
24	تحقق المؤسسة أعلى عائد على الإستثمار.	0.678**	0.00
25	المؤسسة دائما تحقق العائد على المبيعات.	0.701**	0.00

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم6).

يبين الجدول رقم (3_26) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (3_27): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة لتخفيض حجم التكلفة.	0.708**	0.00
28	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	0.813**	0.00

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

29	تلجا المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين بالتباعد سياسة لتخفيض التكلفة.	0.774**	0.00
----	---	---------	------

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

يبين الجدول رقم (3_27) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه. الجدول (3_28): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد التاسع والدرجة الكلية له (الجودة)

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
30	تعمل المؤسسة على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة	0.660**	0.000
31	يدرك الموظفون جيدا طبيعة الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها.	0.675**	0.000
32	تشجع المؤسسة الموظفين الذين يبدعون دائما في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم أكثر.	0.742**	0.000

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 6).

يبين الجدول رقم (3_28) معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات البعد الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات المقترحة قبل التحليل مع ما تم التوصل إليه بعد الحصول على مخرجات SPSS، ومن أجل الاختبار تم استخدام أسلوب التحليل الإنحدار المتعدد كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

هناك دور إستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

جدول رقم (29-3): الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الإنحدار β	مستوى المعنوية SIG
المنتج	-1.556	-0.231	0.127

المصدر: إعداد الطلبة إعتقاداً على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 7).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين إستراتيجية المنتج والمكانة التنافسية، إلى عدم وجود أثر لإستراتيجية التسعير على المتغير التابع (المكانة التنافسية للمؤسسة)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة -1.556 وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة -0.231 وهذا يعني وجود علاقة عكسية، كما أن مستوى المعنوية (SIG= 0.127) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هذا قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود دلالة لتأثير إستراتيجية التسعير على المكانة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: إختبار الفرضية الثانية

هناك دور لإستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم (30-3): الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الإنحدار β	مستوى المعنوية SIG
التسعير	0.254	0.039	0.801

المصدر: إعداد الطلبة إعتقاداً على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 7).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه (30_3) الذي يوضح العلاقة بين إستراتيجية التسعير والمكانة التنافسية، إلى عدم وجود أثر لإستراتيجية التسعير على المتغير التابع (المكانة التنافسية للمؤسسة)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.254 وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة 0.039 وهذا يعني الزيادة بقيمة واحدة في إستراتيجية التسعير يؤدي إلى تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية بقيمة 3.9 بالمائة، كما أن مستوى المعنوية (SIG= 0.801) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هذا قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود دلالة لتأثير إستراتيجية التسعير على المكانة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

هناك دور لإستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم (3-31): الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الإنحدار β	مستوى المعنوية SIG
الترويج	1.025	0.154	0.311

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 7).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه (3_31) الذي يوضح العلاقة بين إستراتيجية الترويج والمكانة التنافسية، إلى عدم وجود أثر لإستراتيجية الترويج على المتغير التابع (المكانة التنافسية للمؤسسة)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 1.025 وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة 0.154 وهذا يعني الزيادة بقيمة واحدة في إستراتيجية الترويج يؤدي إلى تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية بقيمة 15.4 بالمائة، كما أن مستوى المعنوية (SIG= 0.311) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هذا قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود دلالة لتأثير إستراتيجية الترويج على المكانة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

هناك دور لإستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

جدول رقم (3-32): الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الإنحدار β	مستوى المعنوية SIG
التوزيع	0.043	0.007	0.966

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 7).

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميله

تظهر نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه (3_30) الذي يوضح العلاقة بين إستراتيجية التوزيع والمكانة التنافسية، إلى عدم وجود أثر لإستراتيجية التوزيع على المتغير التابع (المكانة التنافسية للمؤسسة)، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.043 وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ ، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة 0.007 وهذا يعني الزيادة بقيمة واحدة في إستراتيجية التوزيع يؤدي إلى تعزيز مكانة المؤسسة التنافسية بقيمة 0.7 بالمائة، كما أن مستوى المعنوية (SIG= 0.966) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، يعني هذا قبول الفرضية الصفرية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود دلالة لتأثير إستراتيجية التوزيع على المكانة التنافسية للمؤسسة.

الفرع السادس: إختبار الفرضية الرئيسية

هناك دور للإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية.

جدول رقم (3-33): الإنحدار المتعدد لإختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة

البيان	قيمة (T) المحسوبة	معامل الإنحدار β	مستوى المعنوية SIG
دور الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	0.018	0.003	0.986

المصدر: إعداد الطلبة إعتقاداً على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 8).

تظهر نتائج التحليل الإحصائي مبينة في الجدول أعلاه (3_33) الذي يوضح العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والمكانة التنافسية للمؤسسة، إلى عدم وجود أثر للإستراتيجية التسويقية على المتغير التابع (المكانة التنافسية)، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 0.018 وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \geq$ ، كما بلغت قيمة معامل الإنحدار β الذي يحدد قيمة التأثير بقيمة 0.003 وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في الإستراتيجية التسويقية يؤدي تعزيز المكانة التنافسية بقيمة 0.3 بالمائة كما أن مستوى المعنوية SIG تساوي 0.986 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد β يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود دلالة إحصائية للإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

الجدول رقم (34): تحليل العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والمكانة التنافسية بحساب معامل الارتباط R، معامل التحديد R² وقيمة F المحسوبة.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	sig
دور الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة	0.003	0.000	0.000	0.986

المصدر: إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS²² (الملحق رقم 8).

يبين الجدول أعلاه (3_34) أن قيمة معامل الارتباط **0.003** بالمائة وبالتالي نلاحظ بأن قوة الارتباط بين المتغير المستقل (الإستراتيجية التسويقية) والمتغير التابع (المكانة التنافسية) ضعيفة جدا، كما بلغ معامل التحديد **0.000**، مما يعني أنه لا يوجد أي تغيير بين المتغيرين. نلاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وأن مستوى الدلالة **SIG** تساوي **0.986** وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \geq 0.05$ ، فإن المقدره التفسيرية والمحسوبة سابقا غير دالة إحصائيا.

الفصل الثالث دراسة حالة عينة من المؤسسات ولاية ميلة

خلاصة الفصل

في ضوء ما تم التعرض له من خلال هذا الفصل والذي خصص لدراسة دور الإستراتيجية التسويقية في مجموعة من المؤسسات في تعزيز مكانتها التنافسية، فقد تم التوصل إلى نتائج عديدة أهمها أن هذه المؤسسات لا تعتمد على تطبيق الإستراتيجية التسويقية، حيث أظهرت النتائج بأن المؤسسات محل الدراسة ليس لديها إهتمام بتطوير منتجاتها وفقا للإستراتيجيات التي تساعد على تحقيق تميز مقارنة بمنافسيها، إضافة إلى تقديم أسعار غير تنافسية، وكذا عدم إتباع سياسات ترويجية وتوزيعية تمكنها من التعريف بمنتجاتها وتوصيلها في الوقت والمكان المناسبين.

وبالتالي حتى تتمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها التنافسية يجب عليها أن تتبنى مختلف الإستراتيجيات التسويقية التي تساعد في تقديم الأفضل في السوق مقارنة بمنافسيها.

خلاصة عامة

خلاصة عامة

تعد الإستراتيجية التسويقية من الامور المهمة التي تعنى بها ادارات المؤسسات من أجل تحقيق مكانة تنافسية جيدة، حيث نجد أن إستراتيجيات تسويقية تعتمد عليها المؤسسة من أجل مواكبة تغيرات السوق والبقاء في المنافسة.

فقد أضحي الاهتمام بموضوع الإستراتيجية التسويقية ضرورة ملحة ومطلبا هاما لا يمكن للمؤسسات أن تتجاهله، والهدف الرئيسي من وضع الإستراتيجية التسويقية هو تحقيق الربح ونمو الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تحقيق المكانة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها.

كما تم التعرف على مفهوم ومراحل هذه العملية والكشف عن الإستراتيجيات الممكنة إتباعها، حيث تم دراسة عينة من المؤسسات ودراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات لهذه الإستراتيجيات التي تحدد المكانة التنافسية لها.

النتائج النظرية:

- تعتبر الإستراتيجية عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة ورسم خطة واضحة المعالم لمسار المؤسسة في مجال نشاطها على المدى الطويل.
- الإستراتيجية تمكن المؤسسة من تحديد المسارات البديلة لبلوغ أهدافها ومن ثم ضمان إمكانية مجابتهها للمنافسة.
- الإستراتيجية التسويقية تتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية إذ ينبغي على المؤسسة إختيار الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق ومتغيرات بيئتها.
- الميزة التنافسية هدف إستراتيجي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه من خلال التميز في الجودة والكفاءة والمعرفة.
- الميزة التنافسية تمنح المؤسسة القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق مقارنة بمنافسيها من أجل ضمان ريادة السوق.

نتائج الدراسة الميدانية

- من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:
- لا يوجد أثر لإستراتيجية المنتج على المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وهذا يعني أن هذه المؤسسات لا تتبع إستراتيجيات تطوير المنتجات، مما يدل على أن هذه المؤسسات تقدم منتجات لا تتوافق مع متطلبات السوق المتغيرة.

- لا يوجد أثر إستراتيجية التسعير على المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وهذا يعني أن هذه المؤسسات لا تعتمد على إحدى إستراتيجيات التسعير التي تتماشى ومتغيرات السوق الذي تنشط فيه.
- لا يوجد أثر لإستراتيجية الترويج على المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة وهذا يعني أن هذه المؤسسات لا تلجأ إلى التعريف بمنتجاتها من خلال إتباع أساليب ترويجية فعالة.
- لا يوجد أثر لإستراتيجية التوزيع على المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، مما يشير إلى ضعف في طرق توزيع المنتجات لهذه المؤسسات وبالتالي عدم تغطيتها لأكبر مساحة جغرافية ممكنة.

التوصيات:

- على الإدارة العليا لهذه المؤسسات أن تهتم بتطوير منتجاتها حسب متغيرات السوق من خلال تبني إستراتيجية المنتج حتى تتمكن من التميز عن منافسيها، وبالتالي تحقيق نمو في حصتها السوقية الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز المكانة التنافسية لهذه المؤسسات.
- على إدارة هذه المؤسسات أن تعمل على تسعير منتجاتها من خلال تبني إحدى إستراتيجيات التسعير وبالتالي تقديم أسعار تنافسية تجعلها تتفوق على أسعار منافسيها، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز مكانتها التنافسية.
- على إدارة هذه المؤسسات أن تعتمد على أساليب ترويجية تمكنها من التعريف بمنتجاتها وتقديم أفضل صورة لها حتى تتمكن من رسم صورة ذهنية لزيائنها قبل أن تصل إليهم المنتجات.
- على إدارة هذه المؤسسات تعتمد على طرق توزيعية مختلفة من أجل إيصال منتجاتها إلى زبائنها في المكان والوقت المناسبين.

آفاق الدراسة:

- أثناء دراسة المتغيرات صادفنا بعض المواضيع تستطيع أن ترقى لتكون مواضيع قابلة للبحث يمكن أن يتطرق لها الباحثون الآخرون تتمثل في:
- دور تطوير المنتجات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
 - دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة.
 - واقع وأهمية المزيج الترويجي في رسم صورة ذهنية للمؤسسة.
 - السياسات التسعيرية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- 1- إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 2- إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 3- بشير عباس العلق، علي محمد رباعة، الترويج والإعلان التجاري: أسس ونظريات، تطبيقات، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 4- بيان هاني حرب، مبادئ التسويق، ط 1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 5- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، ط ع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 7- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 8- ربحي مصطفى العليان، أسس التسويق المعاصر، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- رضا إسماعيل البيسوني، إدارة التسويق، مدخل معاصر، ط 1، دار طيبة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 10- رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 11- زاهد عبد الحميد السامرائي، إدارة المبيعات والبيع الإلكتروني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 12- زغدار أحمد، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، ط 1، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 13- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 14- زكرياء أحمد عزام، علي فلاح، الزعبي، سياسات التسعير: مدخل منهجي تطبيقي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 15- زكية مقري، نعيمة أويحي، التسويق الاستراتيجي، ط 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

- 16- سعد علي العنزي، جواد محسن راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 17- سليمان شكيب الجبوسي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 18- شارل هيل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة: أحمد سيد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- 19- علاء فرحات طالب الدمي، فاطمة عبد علي سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 20- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط 1، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 21- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق الحديث: مدخل معاصر، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 22- علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 23- علي فلاح الزعبي، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الترويج والإعلان التجاري: مدخل معاصر، ط 1، دار الميزة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
- 24- فاضل أحمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 25- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014 فريد كورتل، مدخل للتسويق، ط 1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- 26- ماجد عبد الهادي، مساعدة الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 27- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، ط 4، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
- 28- محمد طاهر نصير، حسين محمد إسماعيل، التسويق في الإسلام، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 29- محمد عبد الله لعوامرة، بحوث التسويق بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 30- محمد قاسم القيروني، مبادئ التسويق الحدث، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.

- 31- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط 1، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 32- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 33- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 34- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 35- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 36- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات في التنافس، ط 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 37- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط 1، الدار الجامعية، بيروت، 1996.
- 38- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- 39- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 40- نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم الأسس، الوظائف، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 41- نظام سويدان، التسويق المعاصر، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 42- نظام سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 43- نعيمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 44- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 45- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 46- وليد عباس جابر، أحمد حسين جلاب، بشرى محمد قاسم، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية، دراسة مقارنة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2008.
- 47- يوسف أبو فارة، إدارة الأسعار في الأسواق التقليدية والإلكترونية وأسواق المياه، ط 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

II. البحوث الجامعية

- 1- أسامة دخان، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2008.
- 2- بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011.
- 3- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012.
- 4- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة مكملّة لشهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أو ت بسكيكدة، 2006.
- 5- قشوط الياس، دور المنتجات الجديدة في تعزيز تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة كوابل كهربائية، مذكرة ماجستير* غير منشورة* تخصص تسويق، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2003.
- 6- كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- 7- كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة منتوري قسنطينة، 2007_2008.
- 8- وهيبة حسن داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006-2007.

III. المقالات والمجلات

- 1- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، 2007 عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، 2003.
- 2- سامر قاسم، دور الإستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 6، 2011.

3- غادة محمود سلامة أبو على، مدى تبني مكونات الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

IV. البحوث والدراسات

1- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي حول: منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 5 و6 ماي 2014.

2- سناء حسن حلو، أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق، بحث تطبيقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السادس والسبعون، 2009.

3- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

4- عبد الكريم شوكمال وآخرون، دور المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المنافسة وإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2008.

5- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، طريق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة لبورتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 9_10 نوفمبر 2007.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Michael porter, **competitive advantage** - reting and sustaining superieur performance, new york, the Free press, 1985.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميللة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

سنة ثانية ماستر أكاديمي

عنوان الدراسة: دور الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة

في اطار الإعداد لشهادة الماستر فرع علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات، نتشرف بوضع هذا الإستبيان بين أيديكم، ونحيطكم علما بأن كل ما تدلون به لا يتحمل أي خطأ فهو يعبر عن رأيكم وسيتم التعامل معه في اطار علمي وبشكل سري، وعليه الرجاء منكم ملاء هذا الإستبيان بكل صراحة وصدق ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

برني ميلود

الطلبة:

بلعباس إبراهيم

محمود شعبان

السنة الجامعية: 2016/2017

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (+) في الذي يناسبك

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة 30-40 41-50 أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا جامعي (BAC+3/4/5) دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

4- سنوات الخبرة:

أقل من 3 سنوات 3-7 سنوات أكثر من 7 سنوات

5- الوظيفة:

مدير نائب مدير رئيس قسم عون اداري

ثانيا: بيانات أساسية

أ- الاستراتيجيات التسويقية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المنتج						
1	تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على منتجاتها.					
2	يتم التنسيق بين مختلف الأقسام لتطوير منتجات المؤسسة.					
3	تقدم المؤسسة منتجات متطورة باستمرار.					
4	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على التكنولوجيا المتطورة.					
التسعير						
5	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب التسعير للإستجابة سريعا لتغيرات السوق.					
6	تقوم المؤسسة بتطوير معرفة التكتيكات التسعيرية للمنافسين.					
7	تقوم المؤسسة بتطوير نظام لمراقبة أسعار المنافسين.					
8	تعتمد المؤسسة على الأسعار الترويجية.					
الترويج						
9	تعتمد المؤسسة على وسائل مختلفة للتعريف بمنتجاتها.					
10	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج.					

					تطرح المؤسسة عروض جديدة على منتجاتها بشكل مستمر .	11
التوزيع						
					تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على وسائل مختلفة.	12
					تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة للترويج.	13
					تعتمد المؤسسة على موقعها الإلكتروني في توزيع منتجاتها.	14
					تعمل المؤسسة على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين.	15

ب- المكانة التنافسية

الحصة السوقية						رقم العبرة
					تكسب المؤسسة باستمرار عملاء جدد بمعدلات أعلى.	16
					تحقق المؤسسة زيادة أعلى في مبيعات العملاء الحاليين.	17
					تحقق المؤسسة نمو أعلى في الحصة السوقية.	18
					تستطيع المؤسسة الإستجابة لحاجات الزبون المتغيرة.	19
الصورة الذهنية						
					تسعى المؤسسة لمعرفة الصورة الذهنية لها.	20
					تقوم المؤسسة بتطوير الصورة الذهنية لها.	21
					تعمل المؤسسة على متابعة الصورة الذهنية لدى العملاء بصورة دورية.	22
الربحية						

					تحقق المؤسسة أعلى عائد على الإستثمار.	23
					المؤسسة دائما تحقق أهدافها المالية.	24
					المؤسسة دائما تحقق العائد على المبيعات.	25
تخفيض التكلفة						
					تسعى المؤسسة بالإحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة لتخفيض حجم التكلفة.	27
					تسعى المؤسسة الى انتاج منتجاتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية.	28
					تلتجأ المؤسسة الى السيطرة على سياسة التخزين لاتباع سياسة لتخفيض التكاليف.	29
الجودة						
					تعمل المؤسسة على حل المشاكل التي تواجه الزبائن بسرعة.	30
					يدرك الموظفون جيدا طبيعة الخدمات التي يرغب الزبون في الحصول عليها.	31
					تشجع المؤسسة الموظفين الذين يبدعون دائما في عملهم باستمرار لتحفيزهم وتشجيعهم أكثر.	32

الملحق رقم(2): تفريغ البيانات الشخصية

Statistiques : توزيع عينة الدراسة

		الجنس	العمرى المؤهل	العمرية الفئة	الخبرة سنوات	الوظيفة
N	Valide	45	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0	0

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	55,6	55,6	55,6
	أنثى	20	44,4	44,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العمري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	13,3	13,3	13,3
	جامعي	35	77,8	77,8	91,1
	عليا دراسات	4	8,9	8,9	100,0
Total		45	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	25	55,6	55,6	55,6
	سنة 31_40	13	28,9	28,9	84,4
	سنة 41_50	5	11,1	11,1	95,6
	سنة 50 من أكثر	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	3	6,7	6,7	6,7
de نائب مدير	3	6,7	6,7	13,3
رئيس قسم	4	8,9	8,9	22,2
عون اداري	35	77,8	77,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من أقل من 3 سنوات	21	46,7	46,7	46,7
3-7 سنوات	17	37,8	37,8	84,4
من أكثر من 7 سنوات	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

الملحق رقم (3): طبيعة توزيع عينة الدراسة

Tests de normalité: توزيع طبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
انماتن	,108	45	,200*	,975	45	,432

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (4): معامل الفا غرونباخ

Statistiques de fiabilité: معامل الفا

كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,614	31

إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الأول(المنتج) : Statistiques

		س1	س2	س3	س4
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,73	3,80	3,38	4,13
Erreur standard de la moyenne		,136	,129	,166	,129

إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الثاني(التسعير):

Statistiques

		س5	س6	س7	س8
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,78	3,98	3,13	3,96
Ecart type		,823	,965	1,014	,928

إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد

الرابع(التوزيع)

		س13	س14	س15	س16
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,93	3,78	3,58	4,07
Ecart type		,939	,997	1,138	,863

إستجابات أفراد الدراسة لعبارات البعد الخامس

(الحصة السوقية)

		س17	س18	س19	س20
N	Valide	45	45	45	45
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,82	4,11	4,13	3,78
Ecart type		,960	,832	,919	1,042

Statistiques: إجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد

السادس (الصورة الذهنية)

	س21	س22	س23
N Valide	45	45	45
Manquant	0	0	0
Moyenne	3,96	4,20	4,47
Ecart type	,796	,726	,661

Statistiques: إجابات أفراد الدراسة

لعبارة البعد السابع (الربحية)

	س24	س26
N Valide	45	45
Manquant	0	0
Moyenne	3,58	3,78
Ecart type	1,011	1,042

Statistiques: إجابات أفراد الدراسة لعبارة البعد

الثامن (تخفيض التكلفة)

	س27	س28	س29
N Valide	45	45	45
Manquant	0	0	0
Moyenne	4,36	3,96	3,73
Ecart type	,802	,952	1,074

Statistiques: إجابات أفراد الدراسة لعبارة

البعد التاسع (الجودة)

	س30	س31	س32
N Valide	45	45	45
Manquant	0	0	0
Moyenne	3,93	4,16	4,40
Ecart type	,986	,878	,889

Corrélations: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

له

		س1	س2	س3	س4	المنتج
س1	Corrélation de Pearson	1	,504**	,123	,246	,670**
	Sig. (bilatérale)		,000	,419	,103	,000
	N	45	45	45	45	45
س2	Corrélation de Pearson	,504**	1	,197	,217	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000		,194	,152	,000
	N	45	45	45	45	45
س3	Corrélation de Pearson	,123	,197	1	,370*	,677**
	Sig. (bilatérale)	,419	,194		,012	,000
	N	45	45	45	45	45
س4	Corrélation de Pearson	,246	,217	,370*	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,103	,152	,012		,000
	N	45	45	45	45	45
المنتج	Corrélation de Pearson	,670**	,684**	,677**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية له

		س5	س6	س7	س8	التسعير
س5	Corrélation de Pearson	1	,309*	,118	,195	,566**
	Sig. (bilatérale)		,039	,440	,199	,000
	N	45	45	45	45	45
س6	Corrélation de Pearson	,309*	1	,189	,532**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,039		,214	,000	,000
	N	45	45	45	45	45
س7	Corrélation de Pearson	,118	,189	1	,272	,615**
	Sig. (bilatérale)	,440	,214		,070	,000
	N	45	45	45	45	45
س8	Corrélation de Pearson	,195	,532**	,272	1	,747**
	Sig. (bilatérale)	,199	,000	,070		,000
	N	45	45	45	45	45
التسعير	Corrélation de Pearson	,566**	,758**	,615**	,747**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	

N	45	45	45	45	45
---	----	----	----	----	----

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية له

		س9	س10	س11	س12	التوزيع
س9	Corrélation de Pearson	1	,388**	,313*	,251	,652**
	Sig. (bilatérale)		,008	,036	,097	,000
	N	45	45	45	45	45
س10	Corrélation de Pearson	,388**	1	,357*	,397**	,732**
	Sig. (bilatérale)	,008		,016	,007	,000
	N	45	45	45	45	45
س11	Corrélation de Pearson	,313*	,357*	1	,491**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,036	,016		,001	,000
	N	45	45	45	45	45
س12	Corrélation de Pearson	,251	,397**	,491**	1	,752**
	Sig. (bilatérale)	,097	,007	,001		,000
	N	45	45	45	45	45
التوزيع	Corrélation de Pearson	,652**	,732**	,760**	,752**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45	45

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية له

		س13	س14	س15	س16	التوزيع
س13	Corrélation de Pearson	1	,057	-,027	,062	,490**
	Sig. (bilatérale)		,712	,861	,687	,001
	N	45	45	45	45	45
س14	Corrélation de Pearson	,057	1	,296*	-,141	,609**
	Sig. (bilatérale)	,712		,048	,356	,000
	N	45	45	45	45	45
س15	Corrélation de Pearson	-,027	,296*	1	-,086	,641**
	Sig. (bilatérale)	,861	,048		,573	,000
	N	45	45	45	45	45
س16	Corrélation de Pearson	,062	-,141	-,086	1	,328*
	Sig. (bilatérale)	,687	,356	,573		,028
	N	45	45	45	45	45
التوزيع	Corrélation de Pearson	,490**	,609**	,641**	,328*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,028	

N	45	45	45	45	45
---	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية له

	السوقية_الحصة	س17	س18	س19	س20	
السوقية_الحصة	Corrélation de Pearson	1	,621**	,703**	,385**	,310*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,009	,038
	N	45	45	45	45	45
س17	Corrélation de Pearson	,621**	1	,395**	-,075	-,063
	Sig. (bilatérale)	,000		,007	,622	,681
	N	45	45	45	45	45
س18	Corrélation de Pearson	,703**	,395**	1	,248	-,128
	Sig. (bilatérale)	,000	,007		,101	,401
	N	45	45	45	45	45
س19	Corrélation de Pearson	,385**	-,075	,248	1	-,324*
	Sig. (bilatérale)	,009	,622	,101		,030
	N	45	45	45	45	45
س20	Corrélation de Pearson	,310*	-,063	-,128	-,324*	1
	Sig. (bilatérale)	,038	,681	,401	,030	
	N	45	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات السادس والدرجة الكلية له

	س21	س22	س23	الذهنية_الصورة	
س21	Corrélation de Pearson	1	,330*	,084	-,187
	Sig. (bilatérale)		,027	,585	,218
	N	45	45	45	45
س22	Corrélation de Pearson	,330*	1	-,009	-,181
	Sig. (bilatérale)	,027		,951	,234
	N	45	45	45	45
س23	Corrélation de Pearson	,084	-,009	1	,207
	Sig. (bilatérale)	,585	,951		,172
	N	45	45	45	45
الذهنية_الصورة	Corrélation de Pearson	-,187	-,181	,207	1
	Sig. (bilatérale)	,218	,234	,172	
	N	45	45	45	45

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات السابع والدرجة الكلية له

		س24	س26	التكلفة تخفيض
س24	Corrélation de Pearson	1	-,048	-,301*
	Sig. (bilatérale)		,755	,044
	N	45	45	45
س26	Corrélation de Pearson	-,048	1	-,116
	Sig. (bilatérale)	,755		,448
	N	45	45	45
التكلفة تخفيض	Corrélation de Pearson	-,301*	-,116	1
	Sig. (bilatérale)	,044	,448	
	N	45	45	45

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية له

		التكلفة_ تخفيض	س27	س28	س29
التكلفة_ تخفيض	Corrélacion de Pearson	1	,708**	,813**	,774**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	45	45	45	45
س27	Corrélacion de Pearson	,708**	1	,467**	,271
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,072
	N	45	45	45	45
س28	Corrélacion de Pearson	,813**	,467**	1	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,005
	N	45	45	45	45
س29	Corrélacion de Pearson	,774**	,271	,410**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,072	,005	
	N	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد التاسع والدرجة الكلية له

		س30	س31	س32	الجودة
س30	Corrélacion de Pearson	1	,091	,212	,660**
	Sig. (bilatérale)		,552	,161	,000
	N	45	45	45	45
س31	Corrélacion de Pearson	,091	1	,355*	,675**
	Sig. (bilatérale)	,552		,017	,000
	N	45	45	45	45
س32	Corrélacion de Pearson	,212	,355*	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	,161	,017		,000
	N	45	45	45	45
الجودة	Corrélacion de Pearson	,660**	,675**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	45	45	45	45

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد التاسع والدرجة الكلية له

		الذهنية_ الصورة	س21	س22	س23
الذهنية_ الصورة	Corrélacion de Pearson	1	-,187	-,181	,207
	Sig. (bilatérale)		,218	,234	,172
	N	45	45	45	45

س21	Corrélation de Pearson	-,187	1	,330*	,084
	Sig. (bilatérale)	,218		,027	,585
	N	45	45	45	45
س22	Corrélation de Pearson	-,181	,330*	1	-,009
	Sig. (bilatérale)	,234	,027		,951
	N	45	45	45	45
س23	Corrélation de Pearson	,207	,084	-,009	1
	Sig. (bilatérale)	,172	,585	,951	
	N	45	45	45	45

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (7): إختبار الفرضيات

Coefficients^a: الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية المنتج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	24,530	6,107		4,017	,000
	التنافسية	-,148	,095	-,231	-1,556	,127

a. Variable dépendante : المنتج

Coefficients^a: الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية التسعير في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	13,270	6,205		2,139	,038
	التنافسية	,024	,096	,039	,254	,801

a. Variable dépendante : التسعير

Coefficients^a: الإنحدار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية الترويج في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	6,999	7,799		,897	,374
	التنافسية	,124	,121	,154	1,025	,311

a. Variable dépendante : الترويج

Coefficients^a : الإندجار المتعدد لإختبار دور إستراتيجية التوزيع في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	15,136	5,139		2,945	,005
	التنافسية	,003	,080	,007	,043	,966

a. Variable dépendante : التوزيع

الملحق رقم (8): إختبار الفرضية الرئيسية

Coefficients^a : الإندجار المتعدد لإختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	59,886	17,924		3,341	,002
	التنافسية	,005	,278	,003	,018	,986

a. Variable dépendante : الاستراتيجية

Récapitulatif des modèles : تحليل العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية والمكانة التنافسية بحساب معامل الارتباط R، معامل التحديد R² وقيمة F المحسوبة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,003 ^a	,000	-,023	7,33767

a. Prédicteurs : (Constante), التنافسية

ANOVA^a : قيمة F المحسوبة

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,017	1	,017	,000	,986 ^b
	Résidus	2315,183	43	53,841		
	Total	2315,200	44			

المخلص

تم من خلال هذا البحث دراسة الدور الذي تلعبه الإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، حيث تم التعرف على مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة للإستراتيجيات التسويقية تمكنها من تعزيز مكانتها التنافسية في ظل التغيرات التي تحدث في السوق وكذا اشتداد المنافسة.

وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد المنهج التحليلي والإحصائي باستعمال برنامج ²²spss في تحليل آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد أثر ضعيف للإستراتيجية التسويقية في تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد بشكل جدي على مختلف الإستراتيجيات التسويقية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية التسويقية، المكانة التنافسية، الميزة التنافسية.

Abstract

Through this research , we've studied the role that the marketing strategy plays in strengthening the enterprise competitive position . Also figuring out how far do the enterprises under the study are applying the marketing strategies that allow them to maintain their competitive positions under the changes that are happening in the market , on the top of those changes is the intensification of the competition.

The analytic descriptive approach has been used in the theoretical part of the research and for the applied part , it has been done by using the analytic and statistical approach relying on the SPSS programme in analysing the employees opinions of the enterprises under the study , and many important results has been concluded ,such as :

- there is a weak effect of the marketing strategy on strengthening the competitive position of the enterprises under the study
- the enterprises under the study don't seriously depend on the different marketing strategies

Marketing Strateg. Competitive position. Competitive advantage