



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

قسم : العلوم الإقتصادية والتجارية
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم تجارية
التخصص : تسويق

مذكرة بعنوان:

دور التسويق الإستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركات الإتصال

دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم التجارية (ل.م.د) تخصص " تسويق "

إشراف الأستاذ(ة):

- واضح فواز

إعداد الطلبة:

- بوشايلة ياسمينه

- ثعبان نور الهدى

- قنيفي بسمة

شكر و تقدير

الحمد لله الذي وفقنا للقيام بهذا العمل وما توفيقنا إلا بالله سبحانه وتعالى

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز عملنا هذا .

كما نشكر الأستاذ "واضح فواز" الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والتوجيهات التي

ساعدتنا لإنجاز هذا العمل وإلى كل أساتذة المعهد وإلى كل من مدير وعمال اتصالات

الجزائر -ميلة- الذين لم يبخلونا بأي معلومة تفيدنا في الدراسة .

وصلى الله وسلم وبارك وأنعم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين والحمد لله

رب العالمين .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾ التوبة: (105) صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين .

أهدي هذا العمل إلى:

من أنارت دربي وعاتني صلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا الوجود، إلى أم أَرْضَعْتَنِي الحب والحنان، إلى رمز

الحب وبلسم الشفاء، إلى القلب الناصع أمي الغالية.

إلى من عمل بكدي في سبيل دعمي وعلمي معنى الكفاح وأوصلني إلا ما أنا عليه، إلى من كانت أنامله ليقدّم لنا لحظة

سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم أبي الكريم أدامه الله لي .

إلى من حبهم يسري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي رفيق، عامر، صالح وسمير، نجوى ولبنى .

إلى خالاتي شمسي، فاطمة ومليكة .

إلى رفيقات دربي نهلة وعائشة وسارة .

إلى شريك حياتي عماد .

إلى كل من شاركوني في هذا العمل هدى وبسمة .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله الذي وفقني لأنجز هذه المذكرة
أهدي هذا العمل المتواضع والذي أتمنى أن يستفاد منه، سواء في تخصص العلوم التجارية أو في تخصصات
أخرى.

لأمي وأبي الغاليين اللذان كانا يدعماني معنويا بالدعوات الصالحة لتنوير لي طريقي.

لأخواتي وإخوتي الذين وجهوني وساعدوني طيلة مسيرتي الدراسية.

لصديقاتي وزميلاتي اللواتي كن برفقتي وعند عوني في إنجاز هذه المذكرة.

إلى خطيبي الذي كان يشجعني ويبعث في نفسي حب الدراسة ومواصلتها.

بسمه

إهداء

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا النهار إلا بطاعتك ولا الآخرة إلا بعفوك، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار «أبي»

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى سر الوجود «أمي»

إلى من بهم كبرت وعليهم اعتمدت إلى منارة دربي "إخوتي"

إلى زميلاتي في العمل

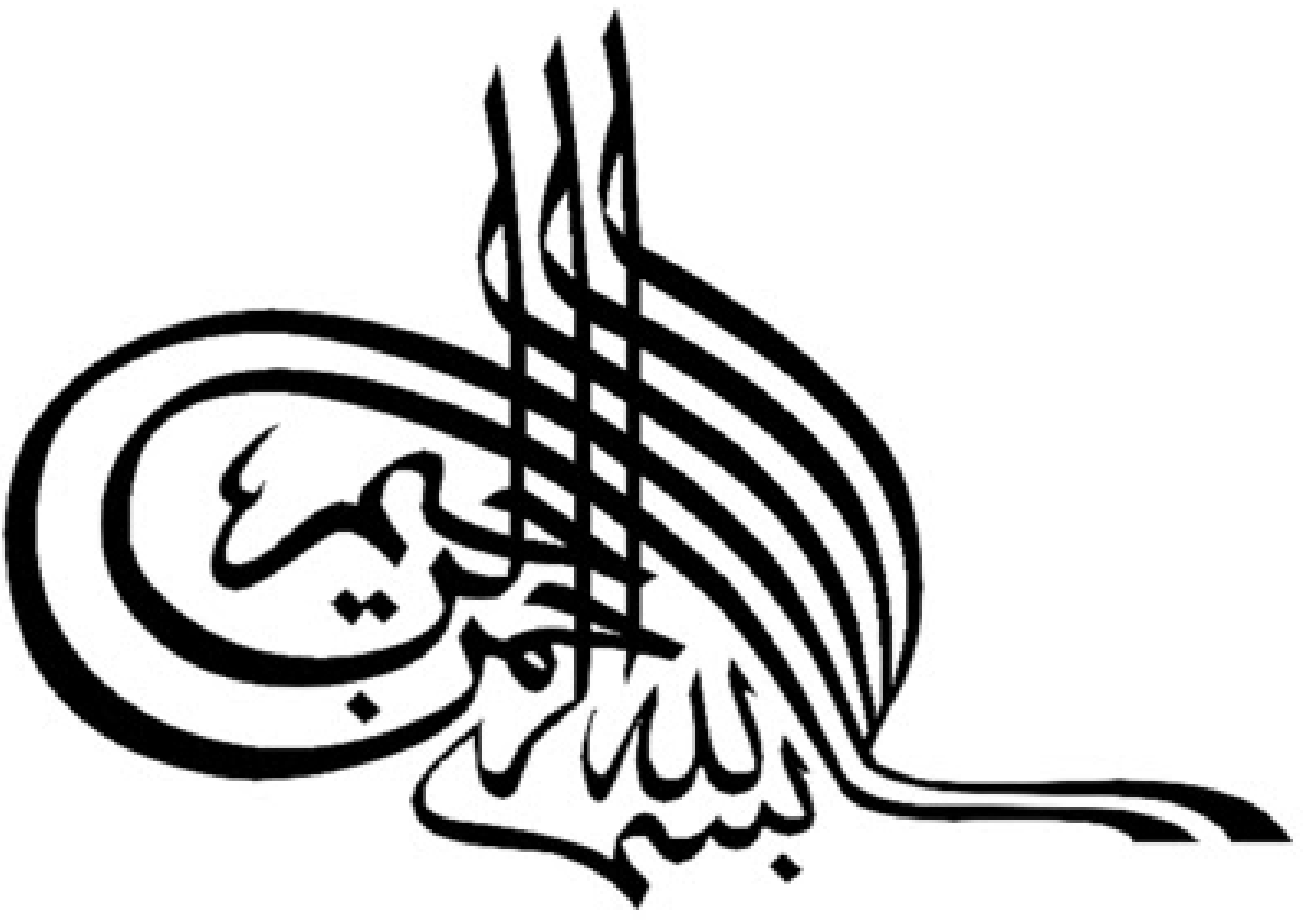
إلى أعز صديقاتي

إلى خطيبي الذي كان يشجعني ويبعث في نفسي حب الدراسة

إلى كل من حملته الذاكر ولم يكتبه القلم

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو من بعيد.

هدى



الفهرس

الصفحة	دور التسويق الإستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركات الإتصال دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر - ميلة-
	شكر و تقدير
	إهداء
III - I	الفهرس
VI - IV	قائمة الجداول و الأشكال
VII	قائمة الملاحق
4-1	مقدمة.
44 - 5	الفصل الأول: الإطار العام للتسويق الاستراتيجي
5	مدخل الفصل
6	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الاستراتيجي
6	المطلب الأول: نشأة التسويق الاستراتيجي
6	المطلب الثاني : مفهوم التسويق الاستراتيجي
10	المطلب الثالث: عناصر التسويق الاستراتيجي Strategic Marketing Elements
16	المطلب الرابع: أهمية التسويق الاستراتيجي Strategic Marketing Important
17	المطلب الخامس: أهداف التسويق الاستراتيجي Strategic Marketing Goals
18	المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق و الإستراتيجية التسويقية
18	المطلب الأول: مستويات و صفات التسويق الاستراتيجي
20	المطلب الثاني: مجالات التسويق الاستراتيجي :Scope Of Strategic Marketing
24	المطلب الثالث: عناصر الإستراتيجية التسويقية
28	المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التسويقية
29	المطلب الخامس: أهداف الإستراتيجية التسويقية
30	المبحث الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي
30	المطلب الأول: مقدمة عامة حول الخطط

33	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق
33	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق
36	المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق
37	المطلب الخامس: نماذج التخطيط الاستراتيجي للتسويق
44	خلاصة الفصل
78 - 45	الفصل الثاني: القدرة التنافسية للمؤسسات
45	مدخل للفصل
46	المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية
46	المطلب الأول: نشأة القدرة التنافسية
47	المطلب الثاني: مسح في التعاريف
49	المطلب الثالث: أشكال القدرة التنافسية
52	المطلب الرابع: أهداف القدرة التنافسية
53	المطلب الخامس: أهمية القدرة التنافسية
55	المبحث الثاني: مبادئ والعوامل المؤثرة واستراتيجيات القدرة التنافسية
55	المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبناء قدرة تنافسية
57	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية
60	المطلب الثالث: مقومات القدرة التنافسية
61	المطلب الرابع: مصادر القدرة التنافسية
65	المطلب الخامس: الموارد أساس لبناء قدرة تنافسية
71	المبحث الثالث: مؤشرات قياس والحكم على القدرة التنافسية:
71	المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية
73	المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية
74	المطلب الثالث: مظاهر القدرة التنافسية
75	المطلب الرابع: تنمية وتطوير القدرة التنافسية
77	المطلب الخامس: الحكم على جودة القدرة التنافسية
78	خلاصة الفصل
99-79	الفصل الثالث: دراسة حالة إتصالات الجزائر.

79	مدخل الفصل
80	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
80	المطلب الأول: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر و طبيعة نشاطها
81	المطلب الثاني: عروض خدمات المؤسسة
81	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:
84	المطلب الرابع: مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر بميلة
85	المبحث الثاني: منهجية البحث و وصف عينة الدراسة
85	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
86	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
86	المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة
89	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
91	المطلب الأول: الاتساق الداخلي للعبارات "معامل الارتباط"
93	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
99	خلاصة الفصل
100	خاتمة عامة
101	النتائج
102	التوصيات
103	الملخص
106	قائمة المراجع
108	الملاحق

قائمة الجداول

و الأشكال

1 قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
87	توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية	جدول رقم 1-3
91	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول «التسويق الاستراتيجي» الدرجة الكلية لمحور الملحق رقم	جدول رقم 2-3
91	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني «الاتصال التسويقي» الدرجة الكلية للمحور الملحق رقم	جدول رقم 3-3
92	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث «التخطيط الاستراتيجي» الدرجة الكلية للمحور الملحق رقم	جدول رقم 4-3
92	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع «المزيج التسويقي الخدمي» الدرجة الكلية للمحور الملحق رقم	جدول رقم 5-3
93	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور «التسويق الاستراتيجي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	جدول رقم 6-3
95	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور «الاتصال التسويقي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	جدول رقم 7-3
96	: استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور «التخطيط الاستراتيجي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	جدول رقم 8-3
97	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور «المزيج التسويقي الخدمي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	جدول رقم 9-3

2 قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	تحليل التسويق الإستراتيجي	شكل رقم (1-1)
12	مثلث التسويق الإستراتيجي	شكل رقم (2-1)
15	مفتاح صياغة التسويق الإستراتيجي	شكل رقم (3-1)
19	مستويات الإستراتيجية	شكل رقم (4-1)
21	الرؤيا الواضحة للتسويق الإستراتيجي	شكل رقم (5-1)
23	جوهر مجال التسويق الإستراتيجي	شكل رقم (6-1)
26	منافذ التوزيع	شكل رقم (7-1)
39	مصفوفة BCG	شكل رقم (8-1)
42	نموذج هوfer Hofer	شكل رقم (9-1)
62	إستراتيجيات التنافس	شكل رقم (1-2)
72	مؤشر فعالية الإنتاجية	شكل رقم (2-2)
76	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل رقم (3-2)
82	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر -ميلة-	شكل رقم (1-3)
88	توزيع عينة الدراسة وفق الجنس	شكل رقم (2-3)
88	توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي	شكل رقم (3-3)
88	توزيع عينة الدراسة وفق العمر	شكل رقم (4-3)
89	توزيع عينة الدراسة وفق المنصب	شكل رقم (5-3)
89	توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية	شكل رقم (6-3)
89	توزيع عينة الدراسة وفق المصلحة التابعة لها	شكل رقم (7-3)

94	استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور «التسويق الاستراتيجي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة	شكل رقم (8-3)
----	--	---------------

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
108	طلب إجراء التريص	ملحق رقم 01
109	استبيان حول دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر	ملحق رقم 02
112	جداول تحليل برنامج SPSS	ملحق رقم 03

المقدمة العامة

مقدمة:

تسعى جميع المؤسسات للبقاء و النمو، كما قد ترغب في الوصول إلى موقع الريادة في سوقها بشكل دائم، قد تتحول هذه الرغبة إلى حاجة ملحة تعمل المؤسسة إلى تحقيقها بالتركيز على جميع عناصرها و بقيادة كل أفرادها نحو تحقيق هذا الهد، فاعتماد المؤسسة على التسويق الاستراتيجي لزيادة القدرة التنافسية يعتبر من أهم السبل التي تسير عليها المؤسسات لتحقيق هدفها. و هذا ما نسعى إلى تقديمه في هذه المذكرة التي هي بعنوان "دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال" دراسة حالة "شركة اتصالات الجزائر".

حيث عالجناها ضمن خطة بحثية في ثلاثة فصول، جاء الفصل الأول بعنوان أساسيات حول التسويق الاستراتيجي، تم فيه تحديث النشأة و العوامل التي أدت إلى بروزه و اعتماده من قبل المؤسسات و مدى أهميته بالنسبة لها و كامتداد للتسويق الاستراتيجي تطرقنا إلى الإستراتيجية التسويقية متعمقين في مختلف عناصرها لإبراز الهدف الذي تسعى إليه، و في المبحث الأخير وضحت "كيفية إعداد الخطة التسويقية الإستراتيجية".

الفصل الثاني قدمناه بعنوان القدرة التنافسية للمؤسسات، إذ يعتبر مفتاح نجاح المؤسسات و تحقيقها لأهدافها هو مدى امتلاكها للقدرة التنافسية تجذب العملاء و تحقق متطلباتهم و منه تطرقنا إلى ماهيتها مبرزين أهدافها و أهميتها و في المبحث الثاني وضحنا أهم المبادئ و العوامل المؤثرة فيها و مقوماتها و مصادرها المختلفة ليأتي المبحث الأخير بمؤشرات و محددات القياس و الحكم على القدرة التنافسية.

الفصل الثالث كان عبارة عن دراسة تحليلية لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة- و قد وقع اختيارنا لهذه المؤسسة لإجراء تربصنا لانجاز مشروع التخرج لتوافق متطلبات موضوع مذكرتنا مع مجال عملها فقمنا في المبحث الأول بإعطاء لمحة شاملة عن المؤسسة و طبيعتها المهنية و أهدافها، أما المبحث الثاني فتضمن تحليل نتائج الدراسة من خدمات و برامج و دافعيتها لتبني التسويق الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق القدرة التنافسية، أما المبحث الثالث فتضمن الاستبيان.

و في الأخير يمكن القول أننا قد ذكرنا مختلف العناصر الأساسية التي تلبى احتياجات الموضوع من تسويق استراتيجي و قدرة تنافسية إلى إمكانية تحليل العلاقة بينهما من خلال دراسة الحالة لشركة اتصالات الجزائر.

ما دفعنا لطرح التساؤل التالي:

- ما دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال.

و للوصول لتحليل الإشكالية الكلية لا بد من التطرق لكل جوانب الموضوع من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالي:

- ما هو التسويق الاستراتيجي؟
- ما المقصود بالإستراتيجية التسويقية؟
- كيف يتم إعداد الخطة التسويقية؟
- ما هي القدرة التنافسية؟
- ما هي مبادئها و العوامل المؤثرة فيها؟
- كيف يمكن قياس القدرة التنافسية و الحكم عليها؟
- كيف يمكن لشركات اتصالات الجزائر استغلال التسويق في زيادة قدرتها التنافسية؟

و منه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لشركات الاتصال زيادة قدرتها التنافسية عن طريق التسويق الاستراتيجي.

الفرضية:

للتسويق الاستراتيجي دور فعال في زيادة القدرة التنافسية.

الفرضية الفرعية الأولى:

تطبق المؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجيات تسويقية في نشاطها.

الفرضية الفرعية الثانية:

تتبع المؤسسة اتصالات الجزائر استراتيجيات تنافسية في مواجهة المنافسين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تتابع المؤسسة حاجات ورغبات الأفراد باستمرار واستغلالها في رسم استراتيجياتها التسويقية والتنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الأسباب و الدوافع التي أدت بنا لاختيار الموضوع فيما يلي:

- بحكم تخصصنا في مجال التسويق حيث يعد التسويق الاستراتيجي أحد مجالاته.
- دراسة التسويق الاستراتيجي لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف لمختلف المؤسسات.
- الرغبة في دراسة التسويق الاستراتيجي و دوره الكبير في زيادة القدرة التنافسية.
- إجراء دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر لتوضيح الموضوع أكثر.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال المواضيع التي أدرجت فيه و يوضح في النقاط التالية:

تتمثل أهمية الموضوع في تجسيد الإشكالية في مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في تطوير و تحقيق النجاح للمؤسسات و تحقيق القدرة التنافسية.

أهداف الدراسة:

تعمدنا اختيار هذا الموضوع للوصول إلى عدة أهداف نذكر منها ما يلي:

- إبراز أهمية التسويق الاستراتيجي في المؤسسة و مدى مساهمته في إيصال المنتج إلى المستهلك.
- إثبات دور القدرة التنافسية في تحقيق الاستمرارية و البقاء للمنظمة.
- إزالة اللبس و الغموض عن العلاقة بين الإستراتيجية التسويقية و القدرة التنافسية.

منهج الدراسة:

بغية الإجابة عن التساؤلات و الفرضيات المطروحة استلزم علينا إتباع منهج علمي الممثل في المنهج الوصفي التحليلي.

حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التحليلي استعمل في الجانب التطبيقي و ذلك بتحليل الاستبيان الموجه لعملاء اتصالات الجزائر لقياس مستوى رضائهم بالخدمة المقدمة و كذلك مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية و أسباب تميزها عن غيرها.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع.
- صعوبة تطبيق التسويق الاستراتيجي و القدرة التنافسية على المستوى الميداني.
- عدم الجدية في الإجابة على العديد من الأسئلة في الاستبيان و التي تم إلغاء العديد منها.

الفصل الأول

الإطار العام للتسويق

مباحث الفصل الأول

- ✓ مدخل الفصل
- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الاستراتيجي
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الاستراتيجي و الإستراتيجية التسويقية
- ✓ المبحث الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي
- ✓ خلاصة الفصل

مدخل الفصل:

يعتبر الفكر الاستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح و تفوق أية منظمة أعمال، تحدد من خلاله قدرة إدارة المنظمة بشكل علمي و كفؤ و ذلك من خلال وضع الاستراتيجيات لمهام و أنشطة المنظمة و تنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى أهداف المنظمة.

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا و الاتصالات و التقنيات المستخدمة، إضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تجعل من المنهج الاستراتيجي أداة مهمة و صائبة في التخطيط و التنظيم و التنفيذ و الرقابة على مجمل عمليات و أنشطة المنظمة و أمراً لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن في محاكاة المستقبل.

إن التسويق الاستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات و التحديات) من أجل صياغة استراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه. إن السبب الذي يكمن وراء الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يعود لكون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً و ما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، و يتم ذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تتحدد على ضوءه الاستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية رسالة و أهداف المنظمة الإستراتيجية.

و عليه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى:

- مفاهيم عامة حول التسويق الاستراتيجي
- أساسيات حول التسويق الاستراتيجي
- تخطيط التسويق الاستراتيجي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الاستراتيجي:

المطلب الأول: نشأة التسويق الاستراتيجي:

لم ينشأ التسويق الاستراتيجي بشكل منظم، كما لاحظنا أجبرت البيئة الصعبة في بداية السبعينات الإدارة على تطوير خطط إستراتيجية من أجل سيطرة مركزية أكثر على الموارد و صادف أن تلك الجهود الرائدة في التخطيط الاستراتيجي قد ركزت على المالية، و بالتأكيد أدرك بأن مدخلات التسويق كانت مطلوبة و لكن استنتج بأنها مطلوبة أو أنها ببساطة مفترضة فمثلا، أكدت مداخل التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي و الأرباح على الاستثمار الذي يجب أن تدرس بالطبع فيما يتعلق بالحصة السوقية، و مع ذلك تم التوصل إلى التطورات عن مثل هذه الأمور التسويقية مثل الحصة السوقية إما على أساس ذو علاقة أو افتراض بأنها ثابتة. لقد أصبحت مدخلات التسويق مثل الحصة السوقية النتيجة بدلا من السبب و كان الاستنتاج النموذجي بأن الحصة السوقية يجب أن تزداد لتحقيق هدف التدفق النقدي. و قد جعل الانحياز المالي لأنظمة التخطيط الاستراتيجي التسويق ضروريا و لكن ليس مهما في التطور طويل الأمد للشركة.

و في غضون بضع سنوات، بينما أصبح التخطيط الاستراتيجي راسخا بقوة بدأت الشركات تدرك بأنه كان هناك حلقة مفقودة في عملية التخطيط. فبدون ربط جهد التخطيط الاستراتيجي بشكل مناسب مع التسويق تصبح كل العملية جامدة تظهر الأعمال في محيط ديناميكي و على العموم يمكن أن تشترك تصورات البيئات الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و التكنولوجية المتغيرة في عملية التخطيط الاستراتيجي فقط من خلال مدخلات التسويق و باختصار بينما انهمك التسويق في البداية في التأكيد على التخطيط الاستراتيجي، أصبح دور التسويق مؤخرا مفهوم بشكل أفضل و أنه ينشأ ثانية في شكل التسويق الاستراتيجي.⁽¹⁾

المطلب الثاني : مفهوم التسويق الاستراتيجي:

1 - مفهوم التسويق:

إن كلمة التسويق Marketing كلمة مشتقة من مصطلح لاتيني MARCATVS الذي يعني السوق و كذلك تشتق من الكلمة اللاتينية MERCRI والتي تعني المتجر.⁽²⁾

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن،

2010، ص18.

(2) منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ص11

و من أبرز تعريفات التسويق: (1)

- **تعريف مازور 1947:** هو خلق و تسليم مستوى معيشي أفضل للمجتمع.
- **تعريف الجمعية الأمريكية 1960:** التسويق هو أداء أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.
- **تعريف ستانتون:** هو نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين و المرتقبين من المستهلكين و مستعملين صناعيين.
- **تعريف فليب كوتلر 1980:** التسويق هو العملية الاقتصادية و الاجتماعية التي تلبس من خلالها حاجات و رغبات الأفراد و الجماعات بواسطة خلق و تبادل المنتجات و الأفكار القيمة بالنسبة للآخر.
- **تعريف كندف و ستل:** هو العملية الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق قدر من الملاءمة بين السلع و الخدمات المنتجة من جهة و بين الأسواق من جهة أخرى و التي تنقل من خلالها ملكية تلك السلع و الخدمات من بائعيها إلى مشتريها.
- **تعريف كينكيد:** التسويق هو عملية متطابقة يتم من خلالها ملاءمة السلع و الخدمات أو الأفكار لحاجات المستهلك.

2 - مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

يعد مفهوم الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال البحوث الإدارية فقد بدأت و تطورت في الفن العسكري و من ثم انتقلت إلى المجال الإداري و مع بداية منتصف القرن الماضي بدأ انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجال الإدارة.

و لقد أبرز العديد من الكتاب و المختصين في مجال العلوم الإدارية لتقديم مفاهيم متعددة للإستراتيجية و فما يلي أهم هذه التعاريف:

- **عرفها Thomas 1979:** عملية تتوقع من خلالها المنظمة الحصول على تغيرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية و على ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف و تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغيرات. (2)
- **يرى (Minzzbeng)** أن الإستراتيجية مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه و أن كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الإستراتيجية أهداف لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزاءها نموذج يصف سلوك حدث أم لم يحدث الآن. (1)

(1) أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص ص 13-14.

(2) علاء فرحان طالب و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 104.

➤ و يعرفها (Minzberg) بأنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما و هي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا و هي الأسلوب و هي المكان أو الموقع و هي منظور. و هذا يعني أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات و الأهداف و ليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة كوحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا و تكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة و متكاملة و متجانسة وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.(2)

3 - مفهوم التسويق الاستراتيجي:

نظرا لكون مفهوم التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفعيل هذا المفهوم و ارتباطه بمفهوم إستراتيجية التسويق الأمر الذي يجعل هناك خلطا بين هذين المفهومين، إضافة إلى معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق دون التطرق بشكل عميق و واضح إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفا واحدا و شاملا للتسويق الاستراتيجي و المتخصص للأدبيات في هذا المجال يلاحظ بأن هناك اتجاهات نوعا ما مختلفة في تحديد مفهوم التسويق الاستراتيجي على عكس تعريف الإستراتيجية التسويقية حيث أن هناك شبه اتفاق كامل حوله رغم تعددها.

و في هذا الصدد نشير إلى أهم التعريفات للتسويق الاستراتيجي

يشير «Lingham, 2006, p16» إلى إن مفهوم التسويق الاستراتيجي هو فلسفة و تركيز اتجاه و تأكيد على تحديد الفرص التسويقية إضافة لأنه أساس للتخطيط التسويقي و النمو المشترك لمنظمة.(3)

في حين يشير «Parry, 2001, p288» إلى أن التسويق الاستراتيجي يعرف من الأعمال المسؤولة عن التمييز، توقع إرضاء متطلبات الزبون و ثم الربحية. و بالتالي فإنه يمثل فلسفة مجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي « تطوير و تصميم و تطوير المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج كالإعلان و تنشيط المبيعات و كذلك التغليف و خدمات ما بعد البيع.(4)

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص18.

(2) أحمد بن مويزة، إعداد الاستراتيجية التسويقية، مرجع سابق، ص16.

(3) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن،

2011-1432هـ، ص14.

(4) نفس المرجع، ص15.

و يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه "السيرورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق و اختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل و نظام الرقابة".⁽¹⁾

إن هذا يقودنا إلى تحديد خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية التي تبدأ بتحليل الفرص المواتية للمؤسسة في السوق، و اختيار الواعد ثم القيام ثم القيام بالتموضع بهاو ذلك بإعداد مخططات العمل مع وجود نظام الرقابة على هذه الإستراتيجية التسويقية بعد عملية التنفيذ.

كما يمكن تعريف التسويق الاستراتيجي بأنه « يبدأ من تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين و الذين لهم احتياجات أو خواص و سلوكيات مميزة و التي لا يمكن تحديدها ذلك أنها تتغير باستمرار لتغيير عوامل البيئة التسويقية المحيطة بها أي على التسويق الاستراتيجي تخطيط منتج يتلاءم مع تغيير هذه الأدوات و الاحتياجات و على المؤسسة معرفة الطرق المختلفة لتجزئة السوق و تطوير أنماط لقطاعات السوق الناتجة عن عملية التجزئة و بعدها تأتي عملية الاستهداف و هي «عملية تقويم جاذبية كل قطاع سوق و اختيار واحدة منها أو أكثر لدخوله»⁽²⁾

إن التسويق الاستراتيجي يهدف في جوهره إلى مساعدة المؤسسة على تحديد و القيام بما يلي: تجزئة السوق و اختيار القطاعات التي تحددها المؤسسة.

اعتبار حاجات و رغبات المستهلكين على أنها المهمة الأساسية للمؤسسة و التي سيتم مباشرتها و تنفيذها على الوجه الأكمل و تحديد الكيفية التي سيتم إتباعها لإشباع تلك الحاجات و الرغبات.

كما يمكن تعريفه بأنه « كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة و كافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام و على وحدات العمل كل على حدة».⁽³⁾

إن مفهوم التسويق الاستراتيجي هو فلسفة، و تركيز و اتجاه و تأكيد على تحديد الفرص التسويقية، إضافة إلى أنه أساس التخطيط التسويقي و النمو المشترك لمؤسسة.⁽⁴⁾

(1) فليب كوتلر : جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق «الجزء الأول»، ترجمة سيرور علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرض حامد غرام، تقديم عبد المنعم بن إبراهيم المنعم، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007، ص292.

(2) المرجع نفسه، ص293.

(3) محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق:مدخل سلوكي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2002، ص23.

(4) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص14.

التسويق الاستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق و استراتيجيات المنافسين و يحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق.⁽¹⁾

إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد و المنظمات، و في إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته و إنما يشتريه لما يأمل أن يقدم له من خدمات أو لما سيجد فيه حل المشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة تتغير باستمرار كما تتغير مشاكل و رغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق و القطاعات الحالية أو المحتملة و المنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إذ عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع و اختلاف الحاجات التي يجب اشباعها لدى أولئك المستهلكين.⁽²⁾

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج التعريف التالي:

التسويق الاستراتيجي هو فلسفة تركز على الفهم العميق لبيئة الحالية و رسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من استباق الفرص مع إعداد الاستراتيجيات الأنسب لاستغلالها.

المطلب الثالث: عناصر التسويق الاستراتيجي: Strategic Marketing Elements:

إن التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن نمط متكامل للقرارات التي تجد خيارات المنظمة الحاسمة و التي تتعلق بالمنتجات، الأسواق، الأنشطة التسويقية، المصادر التسويقية في الابتكار و الإبداع، الاتصال و تسليم القيمة إلى الزبائن في التبادلات الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يمكن لمنظمة من انجاز الأهداف المحددة.

أ - تحليل عناصر التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي يمثل التوجه العام للنشاط التسويقي نحو أهداف هذا النشاط و إن أساس هذا التوجه النظرة إلى الزبون من خلال تسليم أعلى قيمة له ببيئة الأعمال، المنافسة و للوصول إلى هذه لا بد من عملية بحث عن الزبائن، السوق بهدف تحديد احتياجات هذا السوق، و نوع الرسالة التي يمكن أن تجذب الأفراد فيه و بالتالي اتخاذ القرار اللازم لدخوله و كيفية التعامل مع المنافسة، و إن مثل هذه العملية تتضمن تحليل:

1 - ديناميكية السوق.

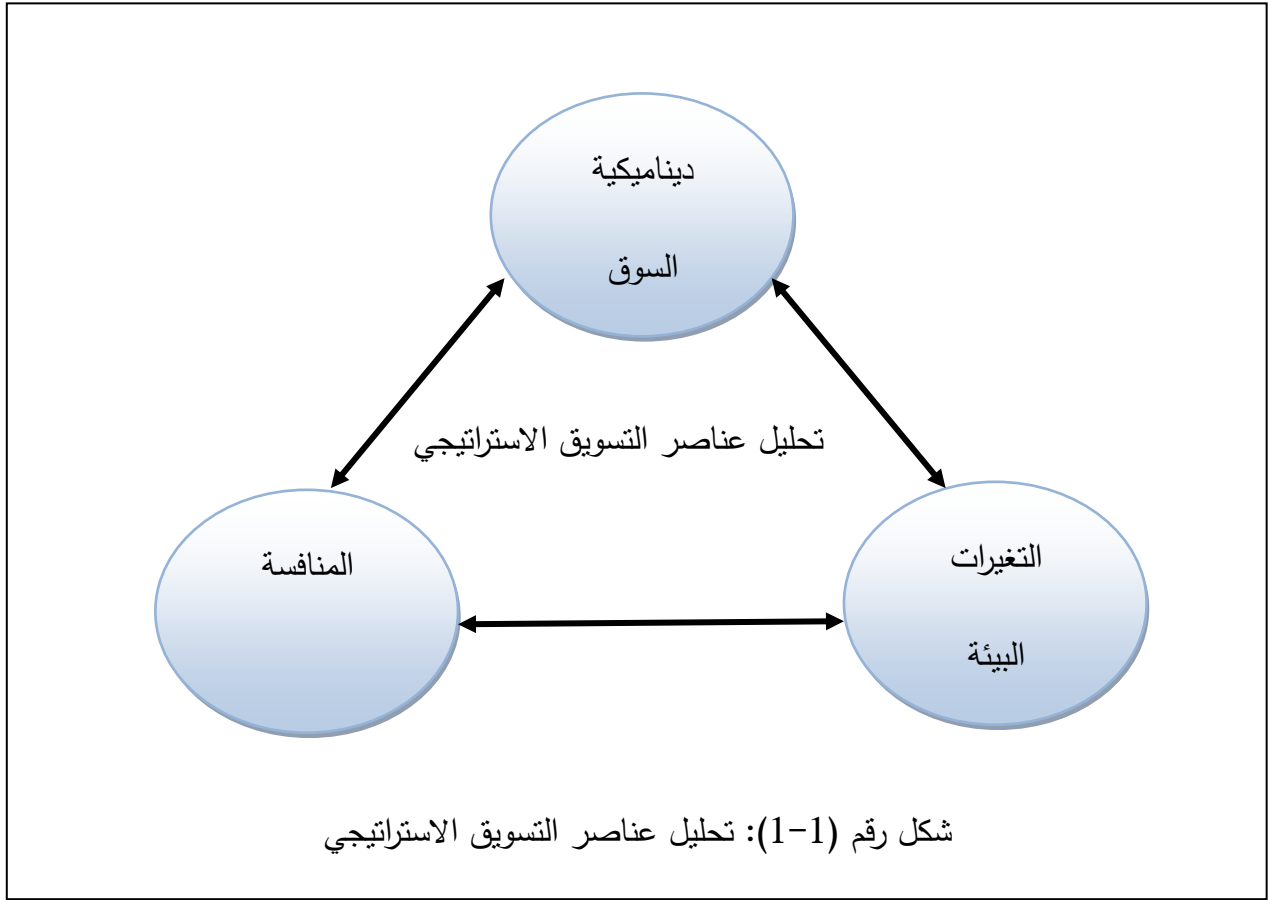
(1) نفس المرجع، ص16.

(2) طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسنطينة، 2007، ص55.

2 - المنافسة.

3 - التغيرات البيئية.

إن هذا التحليل بالإمكان أن يطلق عليه مثلث التحليل التسويقي الاستراتيجي.⁽¹⁾

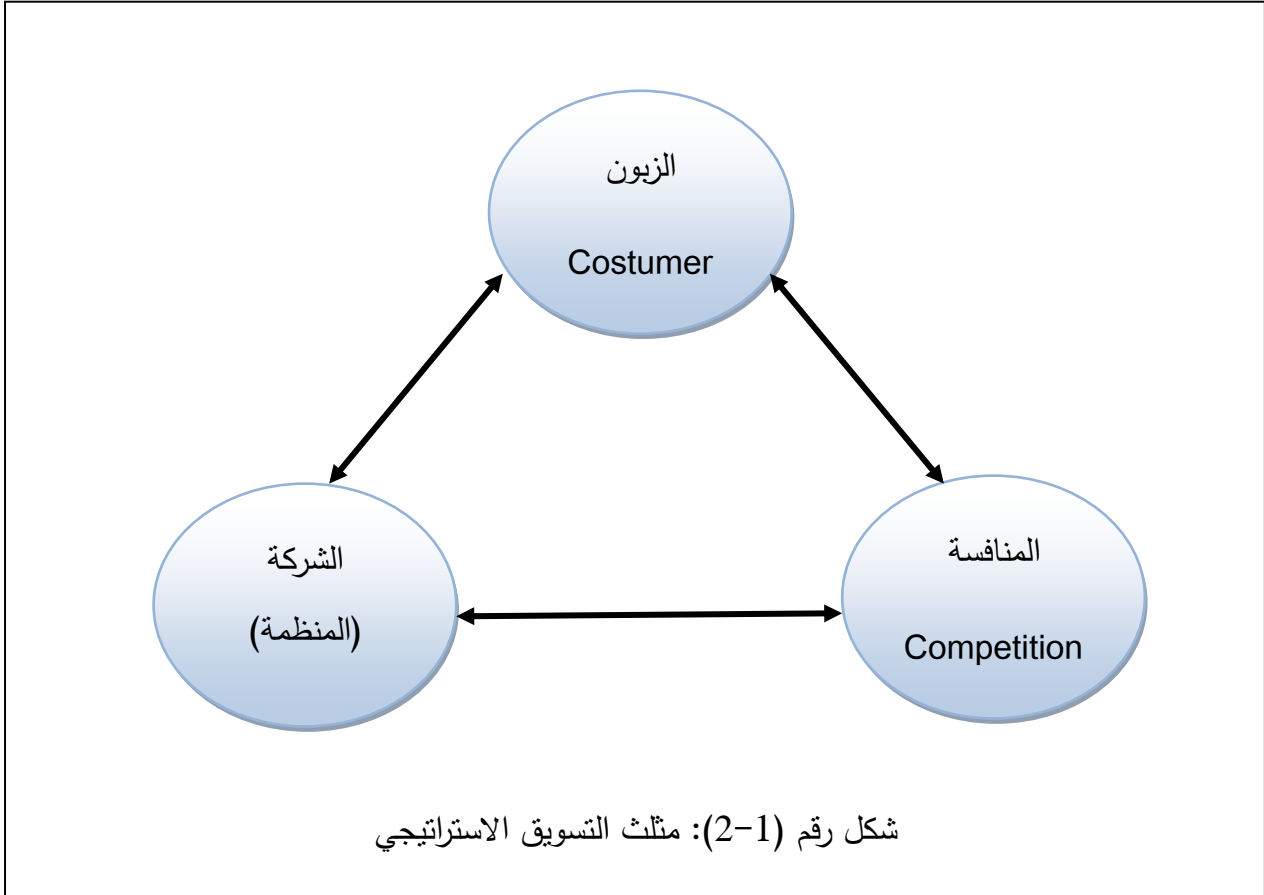


المصدر: محمود جاسم محمد الصميدغي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 35.

⁽¹⁾ محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 33-34.

ب - مثلث التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي لا بد من أن يركز على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي: إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية المنظمة و هذا يعبر عنه بمثلث التسويق الاستراتيجي.



المصدر: نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي: استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس و الوظائف، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص145.

إن وظيفة التسويق تلعب دورا مهما في المستويات الإستراتيجية الثلاث للمنظمة، ففي المستوى الأول من مدخلات التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة خطة الإستراتيجية الفعلية و التسويق الحد بين المنظمة و تعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة لتخطيط الاستراتيجي، و من ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة و تنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق و تنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في

بيئة معينة و تتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاثة المعروفة (Strategies) إستراتيجية الزبون (Costumer) المنافسة (Competition) و الشركة (Corporation) تركز استراتيجيات منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها و يجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بـ:

- 1 - تعريف و تحديد السوق بشكل واضح و دقيق.
- 2 - التوثيق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق و احتياجات السوق.
- 3 - الأداء المتميز و المتناسب مع المنافسة.

إن عوامل النجاح الأساسية و الرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جميع هذه العوامل الثلاثة معا و التي تشكل الـ (C3) الإستراتيجية التي تتمثل مثلث التسويق الاستراتيجي المشار إليها في الشكل (1) - (2) السابق و التي هي:

- 1 - إستراتيجية الزبون.
- 2 - إستراتيجية المنظمة.
- 3 - إستراتيجية المنافسة.

و تعد الإستراتيجية أعلاه ديناميكية لها أهدافها الخاصة التي لا بد من متابعتها و الوصول إلى تحقيقها، و إذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات و أهداف المنظمة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو الطويل الأجل للمنظمة في خطر.⁽¹⁾

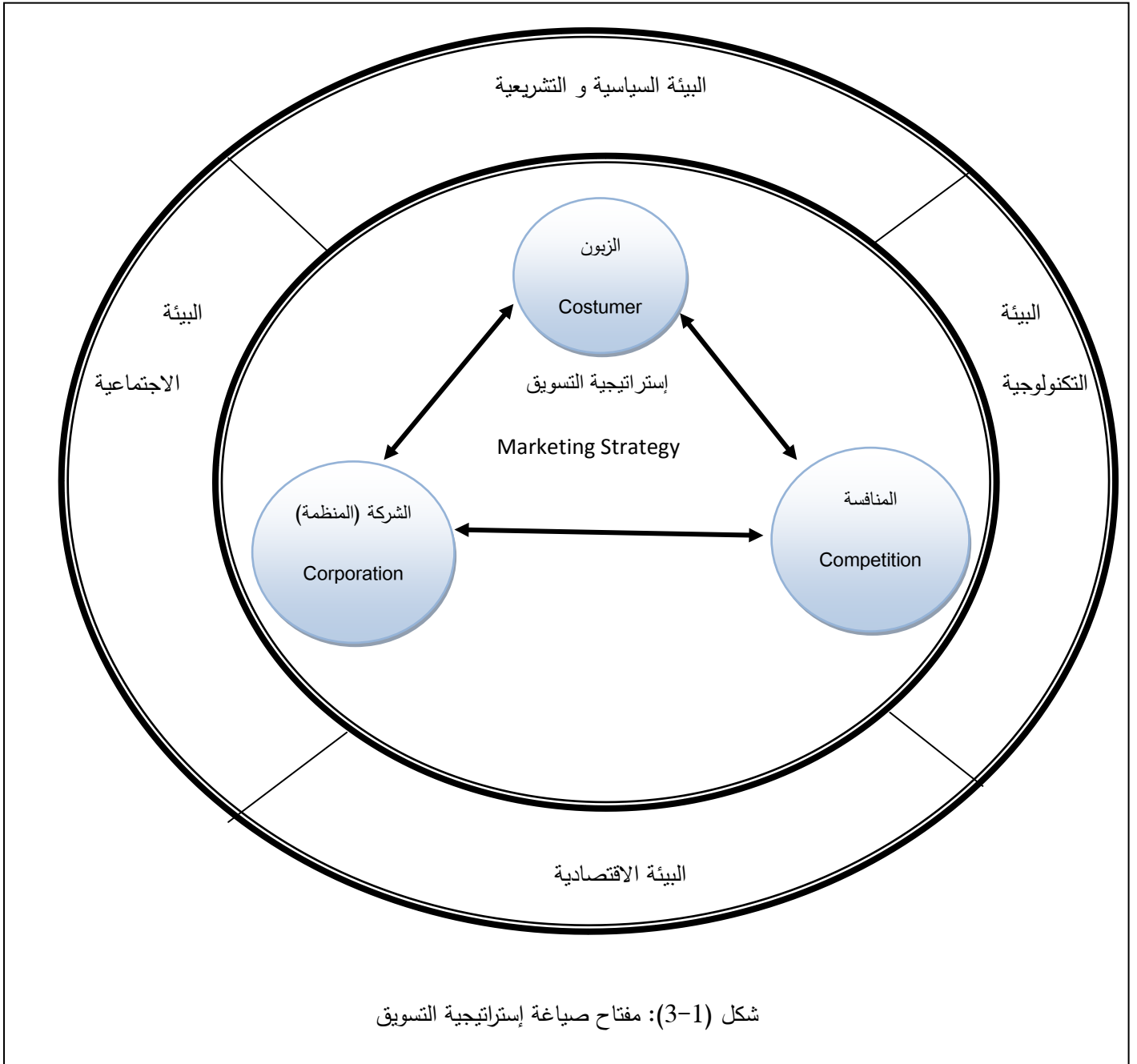
يعتبر التوافق و الملاءمة الايجابية (التامة) للاحتياجات و الأهداف لكلى الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة و مستمرة و لكن مثل هذه الملاءمة نسبية، و إذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المنظمة تتميز بمرور الوقت، بمعنى آخر يجب أن لا يكون تلاؤم الاحتياجات بين الزبون و المنافس أيضا و عندما يكون مدخل المنظمة لزون مشابهها لمدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما و يمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي (تلبى) احتياجات الزبون و ليس احتياجات المنظمة، إذن يجب أن تعرف بلغة هذه العناصر الثلاثة الرئيسية (C3) الإستراتيجية كمعادلة من المنظمة لتمييز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها، و ذلك بالاستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبيا لتلبية حاجات و رغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد. و إن اعتماد عناصر (C3) الإستراتيجية يتطلب صياغة و تشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاثة قرارات رئيسية هي:

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 35-36.

- 1 - أين تنافس: مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد «خصائص السوق كله أو قطاعات معينة و مستهدفة منه».
 - 2 - متى تنافس: وقت المنافسة: أي توقيت الدخول إلى الأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي).
 - 3 - كيف تنافس: كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجة الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).
- ج - العناصر المؤثرة على صياغة إستراتيجية التسويق:

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة الإستراتيجية التسويقية لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع الاستراتيجيات الثلاثة (C3) و تحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي، و إذ إستراتيجية التسويق تشكل للتعظيم الايجابي و التفوق على المنافسين في تلبية أفضل الحاجات الزبائن و إن العناصر التي تمثل مفتاحا للعناصر المؤثرة على تشكيل و صياغة إستراتيجية التسويق (على المنافسين في تلبية أفضل الحاجات.¹

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 36-37.



المصدر: : محمود جاسم محمد الصميدغي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، ص 38.

المطلب الرابع: أهمية التسويق الاستراتيجي: Strategic Marketing Important:

من أجل أن تكون الجهود التسويقية ناجحة، فإن من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية إستراتيجية لمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق، إن أهمية التسويق الاستراتيجي تظهر من خلال ما يلي: (1)

- 1 - دراسة وفحص الأسواق و الزبائن المحتملين.
- 2 - تحديد موقع المنظمة في السوق.
- 3 - فحص إستراتيجية المنافس.
- 4 - تطوير الإستراتيجية التي تتمكن المنظمة من كسب أو إبقاء ميزة تنافسية في السوق .
- 5 - دراسة و تحليل عوامل البيئة الداخلية و التي تشمل:
 - الإمكانيات المادية و البشرية.
 - مهارات المنظمة.
 - الثقافة التنظيمية.
 - التنظيم الداخلي.
 - العلاقة الداخلية الرئيسية و الأفقية.
 - طرق و وسائل الاتصال.
- 6 - دراسة و تحليل البيئة الخارجية و التي تشمل:
 - قادة السوق المحتملين.
 - أسلوب حياة الصناعة أو السوق.
 - طبيعة المنافسة.
 - الظروف الاقتصادية السائدة.
 - الظروف الاجتماعية و السياسية و التشريعات.
 - التطور التكنولوجي و التقنيات المستخدمة في إنتاج و تقديم مختلف المنتجات.
 - الفرص السوقية المتاحة.

إن أهمية التسويق الاستراتيجي تتجلى من الدور الأساسي الذي يلعبه في إدارة المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الموجهة للسوق في منظمات الأعمال الناجحة التي تتنافس في ظل حالات تنافسية سوقية شديدة.

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 19-20.

المطلب الخامس: أهداف التسويق الاستراتيجي: Strategic Marketing Goals:

إن عملية تزويد المستهلكين أو الزبائن بقيمة ميزة، حشد الإمكانيات البشرية و المادية، الاستجابة الفعالة للتنوع و التغيير في السوق، تطوير ثقافة إبداعية و التعرف على التحديات السوقية المختلفة تعتبر من الأسس المطلوبة لتطوير إستراتيجية تسويقية فعالة تساعد خلى الحصول على الميزة التنافسية و استمراريتها.

- إن هدف التسويق الاستراتيجي هو القيام بعملية التفحص لأساسيات المنظمة و العمليات المتبعة لتعميم و تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة إلى السوق .

- كما يهدف إلى تحسين أداء المنظمة و تعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات الزبون و تقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة و متميزة و قادرة على تحقيق هذا الهدف.

لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى : (1)

- إعداد و وضع الأهداف.
- وضع التركيبات للأعمال الأكثر فعالية.
- تحديد المشاكل و الإخفاقات التسويقية في الماضي.
- تعزيز الأداء.
- التعريف بالطرق المهمة و الناجحة لعمليات الأعمال و التسويق.
- يساعد منظمات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية و مبتكرة و تستطيع أن تحقق اختراق السوق.

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ، ص 20.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق و الإستراتيجية التسويقية:

المطلب الأول: مستويات و صفات التسويق الاستراتيجي:

1 - المستويات:

يدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المنظمة ككل، لذا فإن وظيفة التسويق تحتل أهمية كبيرة في المنظمة. كما أن القرارات الخاصة به استراتيجيا تتوزع بحسب مستويات الإستراتيجية و على النحو الآتي: (1)

أ - المستوى الأول: « إستراتيجية المنظمة »:

تكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي، حركة السوق، التحولات البيئية... الخ أساسا لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المنظمة.

ب - المستوى الثاني: « إستراتيجية وحدات الأعمال »:

دعم إستراتيجية التسويق و ينصب اهتمام التسويق الاستراتيجي على المنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة.

ج - المستوى الثالث: « إستراتيجية وظيفة التسويق كإدارة »:

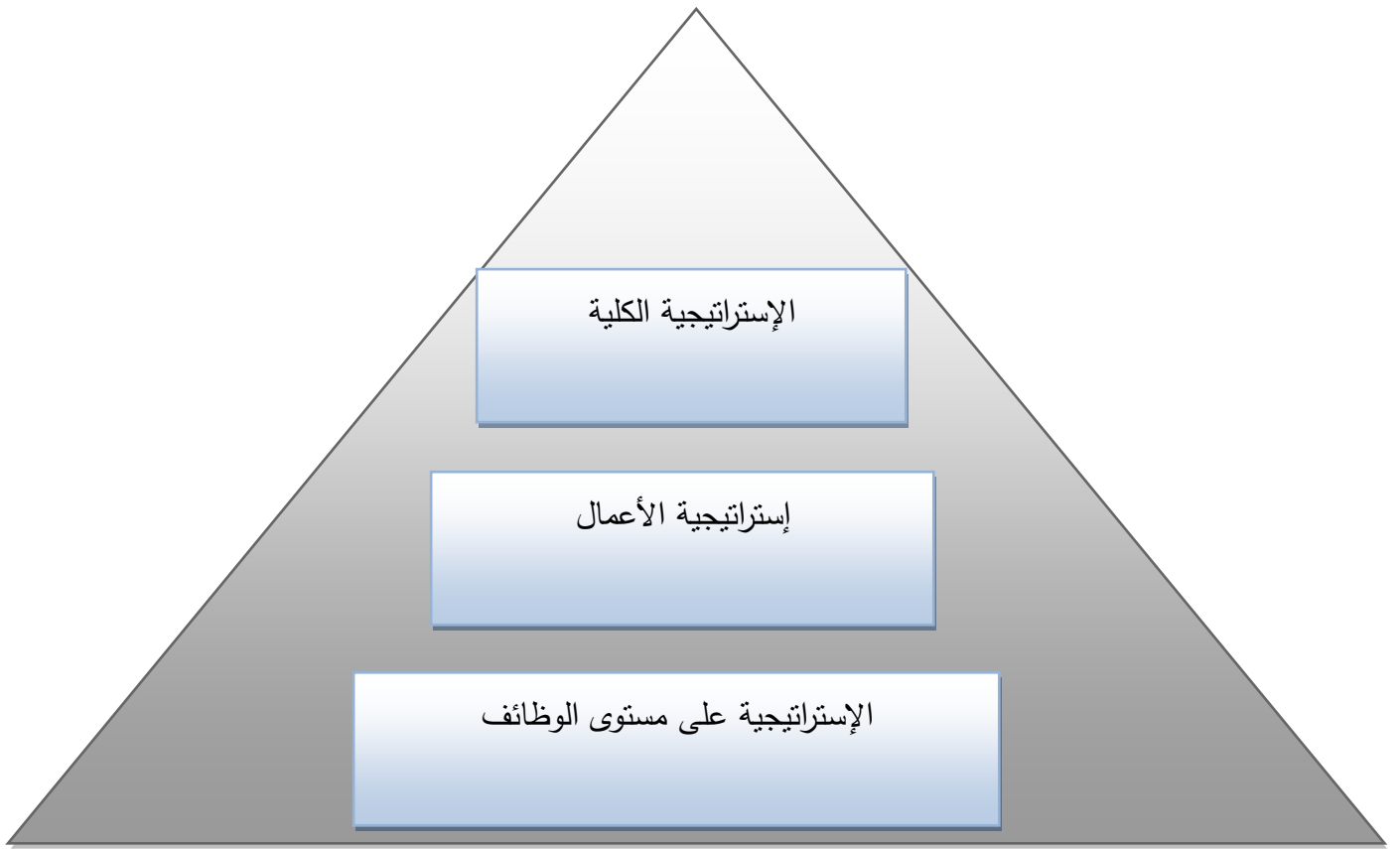
ينصب اهتمام إدارة التسويق على تحليل الفرص و تخطيط برامج و إدارة الأنشطة وغيرها.

د - المستوى الرابع: « إستراتيجية الشعب التابعة لإدارة التسويق »:

و ينصب الاهتمام نحو خطط عناصر المزيج التسويقي و تفرعاتها و برامج العمل اليومية... الخ.

(1) نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي البرزنجي: استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس و الوظائف، الطبعة الثانية، دار النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص ص 145-146.

الشكل (1-4): مستويات الإستراتيجية:



المصدر: عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية «بعد إستراتيجي»، دار وائل، عمان-الأردن، 2005، ص 62.

2 - الصفات:

يشار إلى أن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مستمدة من الإدارة الإستراتيجية في جوانب التأكيد على المضامين طويلة الأمد، الاهتمام بالبيئة دائمة التغيير، الاهتمام بالمدخلات أو الموارد و هذه الجوانب تتعلق بدورها بثلاثة قرارات هامة تختص بالثقافة الكلية الإدارة العليا الأسلوب (النزوات/ الميول) الميزات/ العادات و التقاليد التي تم قبولها بمرور الوقت و المجاميع الكلية و أصحاب المصالح في المنظمة من مستهلكين و باعة و موظفين و حكومة و مجتمع.

الموارد الكلية «الموجودات، الخبرات، و الإمكانيات البشرية و المالية و التكنولوجية» للمنظمة، و يندرج ما تقدم ذكره فيما يعرف بخصائص التسويق الاستراتيجي Characteristics Of Strategic Marketing⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مجالات التسويق الاستراتيجي: Scope Of Strategic Marketing:

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيس مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة و الإطار التسويقي الذي بلوره Kotler 2003، إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق الذي تتضمن المعلومات عن المنافسين و الزبون لصياغة الإستراتيجية، و قيادة المنظمة للعمليات و الإجراءات التنفيذية. إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات و الرغبات و كذلك تطوير أدوات الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى:⁽²⁾

- تسليم قيمة عالية للزبون.
- قيادة السوق.
- قيادة المنتج «التميز و الإبداع في تقديم المنتجات».
- قيادة برامج العمل.

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة العالية للزبون باعتباره أحد أركان المفهوم التسويقي الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن ما يلي:

أ - تقديم القيمة Provide the Value:

و هذا يتم من خلال ما يلي:

- 1 - تخطيط و تطوير المنتج بشكل إبداعي.
- 2 - التسعير المناسب
- 3 - التعبئة و التغليف.
- 4 - خدمات مبتكرة.

ب - الإخبار عن القيمة «الاتصال» Communicate the Value:

و يتم من خلال وسائل الاتصال مثل:

(1) نزار عبد المجيد البروراري، أحمد فهمي البرزنجي: استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس و الوظائف، ص 146.
(2) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ص ص 21-22.

1 - الإعلان.

2 - البيع الشخصي.

3 - تنشيط المبيعات.

4 - التسويق المباشر.

ج - تسليم القيمة **Deliver the Value**:

و هذا يتم من خلال:

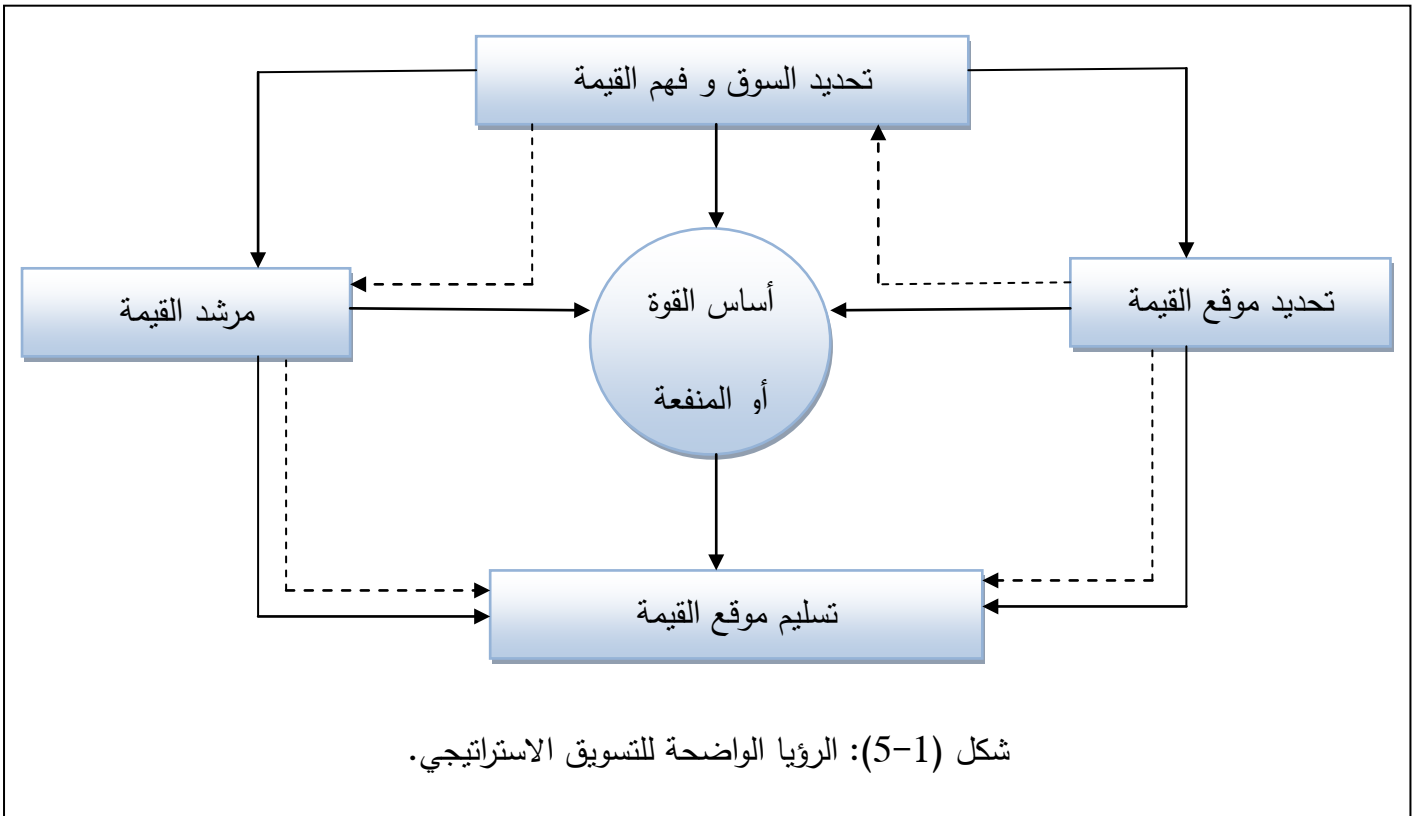
1 - قنوات التوزيع.

2 - الإعداد و التموين.

د - الخدمات **Services**:

1 - الخدمات قبل الشراء.

2 - الخدمات بعد الشراء.



و الشكل التالي يوضح ذلك:

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدغي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 23.

إن نجاح المنظمات يستند على معرفة و اكتشاف موقع القيمة (Position value) و إن تحديد موقع القيمة يعتبر الأساس في تحديد القرارات الإستراتيجية التي يواجه المنظمة لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة. بهذا الصدد يقترح (Fyle 2000, p235) بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بخلق ميزة تنافسية من خلال التزويد القيم و الاتصال و التسليم إلى الزبائن، من أجل بناء علاقات طويلة الأمد معهم بما يمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل واضح، و التي على ضوءها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار الزبون الصحيح و بناء علاقات متينة معه مبنية على الثقة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة و أخيراً وضع المعايير اللازمة لمستوى الأداء المطلوب.

إن النظرة التسويقية الإستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة إلى البحث و التطوير و الإبداع و تحديد حاجات الزبون و انجاز أهداف المنظمة.

إن التفكير الاستراتيجي التسويقي يجب أن يتمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الاستراتيجي و هي: (1)

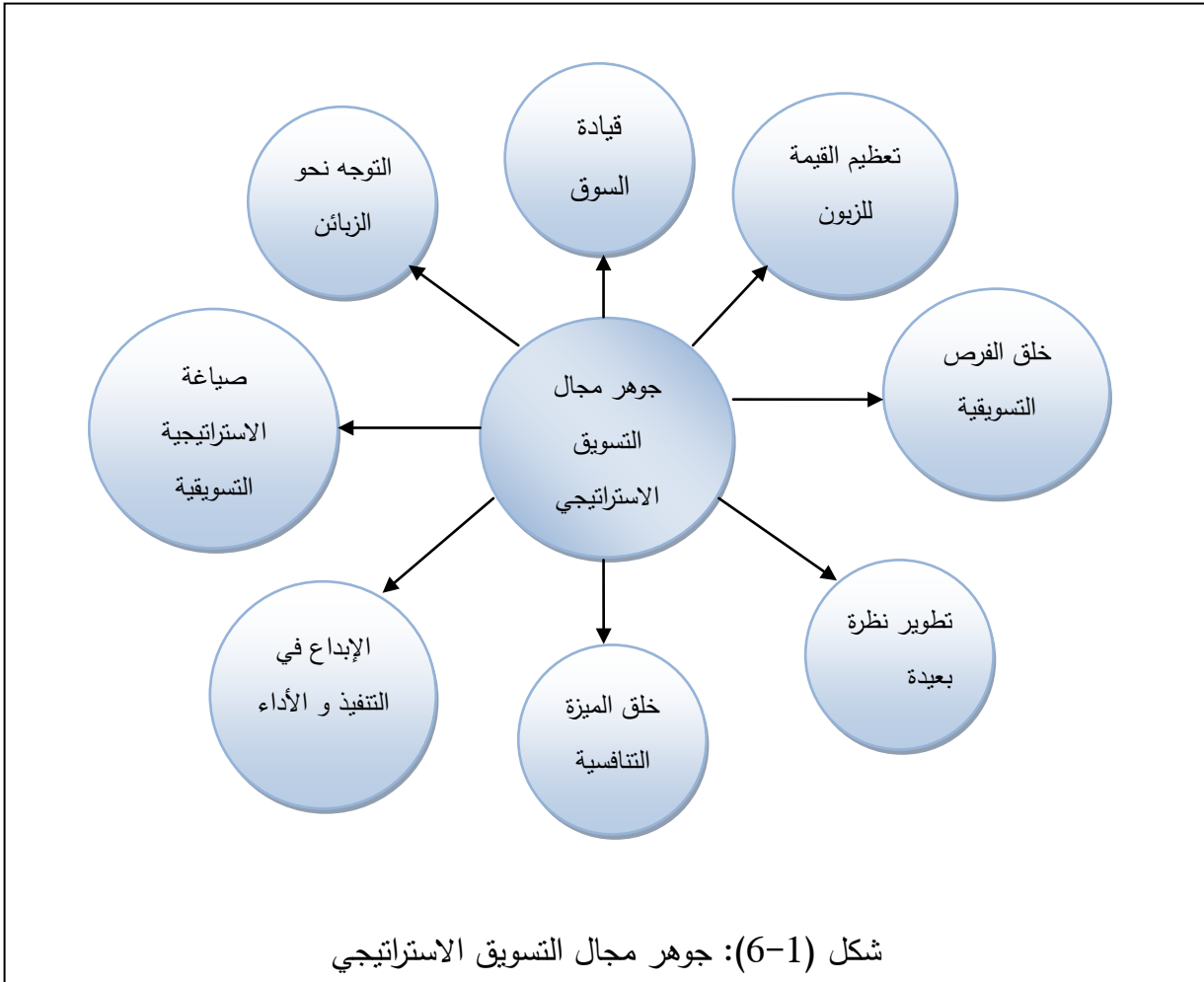
- مدى التنوع في تقديم المنتجات.
- التغطية الجغرافية للمناطق.
- عدد القطاعات السوقية التي ستم خدمتها.
- قنوات التسويق الواجب استخدامها و نوعيتها (مباشرة أو غير مباشرة).
- دور الاسم و العلامة التجارية.
- مستوى الجهد التسويقي.
- النظرة إلى التطوير و البحث لنوعية المنتجات المقدمة.
- مدى الإبداع و الابتكار و للأنشطة التسويقية و أعمال المنظمة.
- السياسات السعرية الواجب إتباعها.
- تنوع المجهزين.
- مستوى الخدمات الواجب تقديمها.

إن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحد في:

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

- قيادة السوق.
- التوجه نحو الزبون.
- خلق الميزة التنافسية.
- تعظيم القيمة للزبون.
- صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة و فعالة.
- الإبداع في التنفيذ و الأداء.
- خلق الفرص التسويقية للمنظمة.
- تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها و تنفيذها.

إن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يعكسه الشكل (1-6).



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدغي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

المطلب الثالث: عناصر الإستراتيجية التسويقية:

عناصر الإستراتيجية التسويقية هي عكس المتغيرات البيئية حيث يمكن التحكم فيها، و تتمثل هذه العناصر في "المنتج، السعر، التوزيع، الترويج".

1 - إستراتيجية المنتج:

يعرف المنتج على أنه "مجموعة من الصفات الملموسة و غير الملموسة التي تقدم منافع اقتصادية و اجتماعية للأفراد لإشباع حاجاتهم و رغباتهم"

لكل مرحلة من دورة حياة المنتج إستراتيجية معينة و سنتطرق إليها فيما يلي: (1)

1-1- مرحلة التقديم:

تبدأ عندما يطرح المنتج في السوق لأول مرة، و تمتاز هذه المرحلة لانخفاض هامش الربح.

الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في هذه المرحلة هي:

- أ - إستراتيجية الاستخلاص السريع.
- ب - إستراتيجية الاستخلاص البطيء.
- ج - إستراتيجية التغلغل السريع.
- د - إستراتيجية التغلغل البطيء.

1-2- مرحلة النمو:

تمتاز هذه المرحلة بارتفاع مؤشرات الزيادة في الطلب و الارتفاع في المبيعات و الانخفاض في الإنتاج.

الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في هذه المرحلة:

- أ - تطوير في نوعية المنتج لإزاحة المنتجات الجديدة.
- ب - إدخال تشكيلة جديدة من المنتج و محققة مزيج سلعي كبير يضمن لها الاستمرارية.
- ج - الدخول إلى أسواق جديدة باستخدام منافذ توزيعية جديدة.

(1) خالد محمد حمدان و آخرون، الإستراتيجية التسويقية و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار يازوردي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 240.

1-3- مرحلة النضج:

هي المرحلة الأطول من بين مراحل دورة حياة المنتج، و هذا يعني بأن أغلب إدارات التسويق في المنظمات المختلفة تتعامل مع هذه المرحلة و تسعى للدخول فيها.

الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في هذه المرحلة: (1)

أ - إستراتيجية تعديل السوق:

دراسة إمكانية توسيع السوق، و ذلك من خلال العمل على زيادة حجم مبيعاتها من خلال كسب المستهلكين للمنتج المستعملين له.

ب - إستراتيجية تعديل المنتج:

إعادة تقديم المنتج أي خلق استخدامات جديدة لمنتجات حالية، مع التحسين للشكل الخارجي.

ج - إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي:

تحاول المنظمة تنشيط المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي

1-4- مرحلة الانحدار:

تؤول نهاية المرحلة إلى خروج المنتج من السوق و تحول المنظمة لإنتاج سلع جديدة و الاستراتيجيات الممكن اعتمادها في هذه المرحلة هي:

أ - المحافظة على الاستثمارات الحالية.

ب - زيادة استثماراتها في مجال المنتج الذي تتعامل به لمواجهة المنافسة.

ج - اختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج.

2 - إستراتيجية التسعير:

السعر هو الأداة التي تستخدمها المنظمة لإيصال المنتج إلى المستهلك من خلال وضع قيمة له و تسعيره ليسهل ذلك على المستهلكين فوائد الامتلاك.

تعتمد المنظمة أثناء تسعير منتجاتها على إستراتيجيتين و هما: (2)

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 189-190.

(2) علاء فرحان طالب و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، مرجع سابق، ص 115.

2-1- إستراتيجية التغلغل Penetratism strategie:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تحديد سعر منخفض للمنتج الجديد بما يمكن للمنظمة من تحقيق أكبر حجم من المبيعات للتغلغل في السوق، و كون الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- أ - اتصاف الطلب على السلعة بالمرونة.
- ب - استعداد المنظمة إلى تحمل عواقب حرب الأسعار.
- ج - مدى ملاءمة المنتج للوصول إلى اقتصاديات الحجم.

2-2- إستراتيجية قشط السوق:

في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتحديد أسعار عالية لمنتجاتها عند تقديمها في السوق بهدف الحصول على نسبة من الإيرادات في الأجل القصير، و تكون مناسبة في الحالات التالية:

- أ - حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين.
- ب - وجود عدد من المشتريين من ذوي الطلب غير المرن نسبيا.
- ج - توجيه المنتج لفئة خاصة من المستهلكين.

3 - إستراتيجية التوزيع:

يقصد بالتوزيع مختلف عمليات التخطيط و التنفيذ و الرقابة على التدفق المالي للسلع و الخدمات و ما يرتبط بها من نقاط إنتاجها على نقاط استهلاكها و لمواجهة متطلبات المستهلك و تشكل مزيج⁽¹⁾.



الشكل (1-7): منافذ التوزيع

(1) علاء فرحان طالب و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، مرجع سابق، ص 130.

المصدر: من إعداد الطلبة.

تمثل إستراتيجية التوزيع المنهج الذي تختاره المنظمة في تحديدها لقناة أو المنفذ و هي: (1)

3-1 - إستراتيجية الدفع: Push Strategy:

تعني استخدام الوسطاء في تحفيز الطلب لأن المنتج يدفع بالمنتوج من خلال قناة التوزيع.

3-2 - إستراتيجية الجذب: Pull Strategy:

تم التأثير على الزبون من خارج نظام التوزيع بجذبه لشراء من خلال الإعلان و أساليب الترويج و تنشيط المبيعات.

4 - إستراتيجية الترويج:

يمكن أن يؤشر هنا إلى نوعين من استراتيجيات الاتصال التسويقي و هما: (2)

4-1 - إستراتيجية الدفع: Push Strategy:

يقصد بها تعميق الولاء مع الأطراف التي يتعامل معها و لكل محطة تسويقية مع المحطة التي تليها أو تسبقها بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

4-2 - إستراتيجية السحب: Pull Strategy:

تقوم في جوهرها على أساس اتصال المنتج الذي يمثل العلاقة الأولى في عملية الاتصال «المرسل» بالطرف الأخير منها و المتمثل بـ "المستهلك" عبر وسائل الاتصال التسويقية و هذا ما يتطلب الاعتماد تكثيف العمليات الترويجية.

4-3 - إستراتيجية الضغط: Hardsell Strategy:

تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع و التعريف بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات.

(1) علاء فرحان طالب و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، مرجع سابق، ص 121.

(2) محمود صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 129.

4-4 - إستراتيجية الإيحاء: Softsell Strategy:

تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق و هي ليست بالضبط على الجوانب الدافعة و المنبئة في قضية المنتجات، و تعتمد على الحوار الطويل الأمد.

المطلب الرابع: أنواع الاستراتيجيات التسويقية:

بشكل عام هناك أربعة خيارات تسويقية رئيسية و قد حددها "كوثر" ب ستة أنواع و هي: (1)

1 - إستراتيجية المدافع في التسويق: Defensive Marketing:

تستخدم هذه الإستراتيجية كثيرا للدفاع عن الحصة السوقية و ذلك بالتعريف بسلع و خدمات جديدة و التي يكون صاحب هذه الإستراتيجية قيادي في مجال عمله و تكون درجة القوة عالية و مقارنة مع المنافسين.

2 - إستراتيجية المهاجمين في التسويق:

محاولة المنظمة توسيع حصتها السوقية، بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين و صاحبة هذا الخيار المنظمة الراغبة بتحقيق ميزتها التنافسية.

3 - الإستراتيجية التسويقية للأتباع:

تعني محاولة المنظمة الصغيرة عادة إتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته و ذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق.

4 - إستراتيجية المكتشف التسويقية:

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تسعى إلى المخاطرة و المغامرة باكتشاف سلع و بالتالي تحقيق أرباح عالمية.

5 - إستراتيجية قادة الأسواق الصغيرة:

في العادة تتحاشى الشركات الأصغر المنافسة مع الشركات الكبيرة باستهدافها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو تتعدم أهميتها بالنسبة للشركات الكبيرة، و تعتبر هذه الأسواق منافذ Niches بالنسبة للشركات الكبيرة.

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 122-123.

6 - الإستراتيجية التي يستخدمها متحدو السوق:

تعني محاولة المنظمة الكبرى أو ملاحقتها أو في الأقل زيادة ربع حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق.

المطلب الخامس: أهداف الإستراتيجية التسويقية:

لقد تعددت أهداف و غايات الإستراتيجية التسويقية نذكر منها ما يلي: (1)

1 - أهداف الربحية: Profitability Objectives:

الأهداف الربحية تبدو على الأقل محدودة أو سهلة القياس كنتيجة لذلك فإنه ليس من المدهش أن يتم استخدام هذا المعيار لتقديم الأداء بواسطة جميع المنشآت، و يتمثل معيار الربحية الأساس في العائد على الاستثمار.

2 - أهداف المرونة : Flexibility Objectives:

تتحقق المرونة من خلال توجيه الاستثمار إلى الأصول الغير المستغلة و من أمثلة ذلك، الحفاظ على قدر معين من السيولة حيث يمكن الاستثمار بسرعة لانتهاز فرصة أو مواجهة مشكلة في منطقة أهداف معينة.

3 - أهداف النمو : Growth Objectives:

يعبر عنها برقم المبيعات و الحصة السوقية مقاييس عامة مثلها مثل مقاييس الربحية و يعتبر النمو سواء إيجابيا أو سلبيا مؤشرا جيدا لمدى قوة أداء نشاط الأعمال.

(1) نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003، ص12.

المبحث الثالث: تخطيط التسويق الاستراتيجي:

المطلب الأول: مقدمة عامة حول الخطط:

بما أن المنظمات تختلف بأنشطتها و أهدافها فإنها تختلف بالخطط التي تضعها لكي تتمكن من تحقيق هذه الأهداف و تعبر عن وجهة نظر المنظمة.

إن الخطة هي السمة المهمة للعمل و تخدم الوظائف التالية: (1)

- تساعد الإدارة على العمل بوضوح و تركيز.
- تساعد الإدارة على البحث على تطوير مشاريعها و استراتيجيات العمل على مدى السنوات القادمة.
- تساعد على وضع المعايير الخاصة بقياس الأداء و مراجعته.
- أ - مبررات وجود الخطة:

إن أهم أسباب أو مبررات وجود الخطة هي:

- 1 - يجب أن تعبر الخطة عن وجهة نظر واقعية لما متوقع القيام به أو الوصول إليه.
- 2 - تمثل الخطة الإطار الذي يجب أن يتم العمل ضمنه أو العمل فيه.
- 3 - يجب أن تصاغ الخطة ضمن إطار الظروف الموضوعية التي تمر بها المنظمة، و هذه تتضمن:

تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها و نقاط الضعف التي تعاني منها، و ذلك من خلال:

- الإمكانيات المادية و البشرية.
- المهارات و الخبرات المتوفرة.
- طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة.
- المناخ التنظيمي و الهيكل التنظيمي.
- 4 - تحدد الخطة، ما يمكن انجازه في ظل الظروف المستقبلية و هذا يتم من خلال: (2)
- دراسة مؤشرات الطلب المستقبلي و احتمالات تغييرها.
- احتمالية التغيير في الظروف البيئية كالمنافسة، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و التشريعات... و غيرها.
- احتمالية ظهور منتجات متطورة و ذات تكنولوجيا عالية، الأمر الذي قد يؤثر على تنفيذ الخطط.
- 5 - تمثل الخطة الناجحة المفتاح الأكثر أهمية للوصول إلى النمو و التطور.

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 348-349.

(2) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 350-351.

- 6 - تتضمن الخطة آليات التنفيذ و مراحل هذا التنفيذ ضمن الإطار الزمني المحدد.
 - 7 - تمثل الخطة بمراحلها و إطارها الزمني أداة رقابية مهمته في تتبع الانجاز في كل مرحلة من مراحلها، و التي من خلالها يتم تحديد الانحرافات و معالجتها.
 - 8 - الخطة يجب أن تترجم للأهداف المراد الوصول إليها.
- ب - صفات الخطة الجديدة:

على اعتبار لان الخطة هي انعكاس لما يراد عمله ضمن التخطيط، و أداة لتنفيذ هذا التخطيط، فإن هناك العديد من الصفات التي يجب أن تتسم بها الخطط حتى يمكن تنفيذها بسهولة و يمكن انجازها بما يلي: (1)

- 1 يجب أن تتضمن الخطة فهما واضحا للعملية التنظيمية المراد تنفيذها و العملية التسويقية و العملية الإنتاجية و العملية التمويلية و جميع الأنشطة التنظيمية الأخرى داخل المنظمة.
- 2 يجب أن تتضمن الخطة التفاصيل الدقيقة حول ما يراد انجازه وفقا لوحدة العمل الإستراتيجية.
- 3 يجب أن تتضمن الخطة توزيع الأدوار و المهام لكل مستوى إداري من وحدات العمل الإستراتيجية.
- 4 يجب أن تحدد الخطة مستويات الانجاز المراد الوصول إليها لكل مستوى من وحدات العمل الإستراتيجية و لكل مرحلة من مراحل الانجاز المحددة في الخطة.
- 5 يجب أن تستند الخطة على الوضع الحالي الحقيقي.
- 6 يجب أن يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة و المناسبة للتنفيذ.
- 7 يجب أن تصمم الخطة بعد الأهداف، و يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتطبيق و القياس.
- 8 يجب أن تتضمن الخطة وصف الانجاز بطريقة بسيطة و قابلة للقياس و المتابعة و الرقابة.
- 9 يجب أن تكون الخطة بسيطة و مكتوبة بأسلوب واضح و محدد للأدوار في كل مستوى من مستويات المنظمة.
- 10 يجب أن ترتبط الخطة ما بين التخطيط و العمليات التشغيلية، و إن هذا الربط يجب أن يكون واحدا للأفراد العاملين في أي مستوى إداري و تنفيذي، و هذا الربط الجيد يساعد على وضع العاملين نحو إنجاز ما هو مطلوب منهم انجازه من الخطة بكفاءة عالية.
- 11 يجب أن تتضمن الخطة طبيعة الوسائل و المستلزمات الأساسية و الضرورية لعملية التنفيذ.
- 12 يجب أن تتضمن الخطة التوازن بين المهام أو البرامج المراد انجازها و بين المستلزمات اللازمة لذلك، أي توزيع المستلزمات (المادية و البشرية) طبقا لطبيعة و حجم المهام و البرامج. (2)

(1) نفس المرجع، ص 352.

(2) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان : التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ص352.

13 يجب أن توضح الخطة البداية للتنفيذ و النهاية له ،أي تحديد الإطار الزمني المحدد لكل مهمة أو برنامج و هذا يضمن مراقبة تسيير العمل أو الانجاز .

14 يجب أن تكون الخطة وفقا للإمكانيات المتوفرة في المنظمة سواء البشرية أو المادية لضمان الانجاز الكفؤ و الصحيح.

ج - عناصر خطة التسويق الفعالة:

هناك العديد من العناصر التي تعتبر من المكونات الرئيسية التي لا بد من توفرها في إنجاح خطة التسويق الفعالة، و هذه العناصر قد أوجزها فيما يلي: (1)

1 - تحليل الحالة: **Situation Analysis**: و هي تحلل خلاصة لوضع السوق الطبيعي (منافسون، الزبائن المستهدفون، الحاجة للعمل، الظروف البيئية الأخرى،...إلخ)

2 - الفرص السوقية: **Market Oppertuniity**: و هي تحلل الفرص السوقية المحتملة التي تتوافق مع الأهداف و القدرات المنظمة و التي يمكن استغلالها، و التي تتعلق بالدخل المتوقع هذا الاستغلال، ما احتمالية الحصول على حصة أكبر في السوق أو تراجع جزء من الحصة السوقية للمنافسين.

3 - أهداف الأعمال: **Buisness Objectives**: و تمثل أهداف الأعمال المراد انجازها ضمن الجهود التسويقية، و هذه تشمل ما يلي:

- التوسع في الحصة السوقية.
- إيجاد زبائن رئيسيين جدد.
- التوسع في الأسواق الجديدة.
- زيادة في المبيعات و الأرباح.
- إقامة علاقات وثيقة مع الزبون.

4 - الرسائل الرئيسية: **Key Massages**: و تشمل بيانات تفصيلية و تفاضلية عن العمل.

5 - الاستراتيجيات: **Strategies**: و تمثل مفاتيح النظرة إلى كيفية انجاز الأهداف بشكل عملي، فمثلا إذا كان أحد الأهداف هو انجاز الوسائل للوصول إلى مجموعة الزبائن الرئيسيين، من أجل دعم هذا الهدف الاستراتيجي لا بد من القيام بحملات إعلانية تنفيذية لهدف هذه المجموعات.

6 - التكتيك: **Tactics**: إن التكتيك يمثل الأعمال المرحلية (التكتيكية) المحددة التي تتولى إنجاح تنفيذ الإستراتيجية و ضمن الإطار المحدد بالخطة الإستراتيجية.

7 - التسلسل الزمني: و يمثل الإطار الزمني المحدد لكل عمل مرحلي أو تكتيكي لتنفيذ هدف محدد عبر مدة زمنية محددة، و إن ترتيب الأعمال وفق التسلسل الزمني المحدد في الخطة يعطي الأولويات التنفيذية خطوة بخطوة.

(1) نفس المرجع، ص ص 351-352.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمثل تلك السلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق و بالتالي أهداف المنظمة، من خلال وضع الخطط التسويقية الإستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني محدد (طويل الأمد).

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يتضمن تلك العمليات المتعلقة بتحليل الفرص التسويقية و تمييز حاجات الزبون و تقديم منتجات تحقق المنافع التي يرغب بها الزبون و التي تحقق له الرضا و الولاء.

1 - يشير (Douglam, 2007 , p6) إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي تلك العملية التي تساهم في نجاح عمل المنظمة من خلال دراسته حاجات و رغبات الزبون، و تحليل الفرص التسويقية و التي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطط التسويقية الإستراتيجية، و يضيف بأن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتضمن دراسة و تحديد نقاط القوة و الضعف، الأسواق، تمييز القطاعات السوقية و ثم تحديد الأهداف السوقية.

2 - أما (Lake, 2010, p12) فإنه يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يمثل الإجراءات اللازمة لوضع خطة تسويقية شاملة من خلال دراسة كافة القضايا الإستراتيجية، حاجات و رغبات الزبائن، الأسواق، المنافسة، و بيئة العمل...

3 - أما (Mahan, 2005, p9) فإنه يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه تلك العملية التي تنتج عنها قرارات وحدات العمل لكي تحقق أفضل تنافس في الأسواق التي تختار العمل فيها، و عليه فإن هذا التخطيط ينتج عنه وضع الخطة في ظروف السوق السائدة و التي تعمل فيها المنظمة، كذلك كيفية مواجهة التحديات، و كيفية التعامل مع الزبائن و تحقيق الإشباع لهم.⁽¹⁾

و تشير كلمة تخطيط إلى "دراسة الماضي للتقرير في الوقت الحاضر ما ستفعله في المستقبل" بينما يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها "مجموعة من الإرشادات أو التوجهات التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى هدف عين".⁽²⁾

و على ضوء ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي و بشكل مبسط على أنه «العملية الإدارية الخاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المنظمة و المهارات المتاحة و الموارد و الفرص التسويقية المتغيرة» و هذا التعريف يمكن أن تتضح مضامينه بالآتي:

(1) محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 169-170.

(2) عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم و استراتيجيات، القاهرة، 1996، ص 171.

- كونه عملية إدارية مستمرة و لا تتوقف عند حدود معينة، و يستمد هذه السمة بالاستمرارية من خلال السعي لإدامة العلاقة بين المتغيرات التي تتعامل بها المنظمة و وجود أهداف متغيرة و دائمة أمام المنظمة.
- تسعى إلى خلق الموازنة بين موارد المنظمة و ما متاح لها من مكامن قوة و فرص في السوق. و هذا أفضل تعبير عن الواقعية في التخطيط و انتهاج المنهج العلمي في التعامل مع المتغيرات.
- الفرص التسويقية التي تتعامل معها المنظمة و لاقتناسها تكون متغيرة، مما يعني بالضرورة أن تكون متضمنات التخطيط الاستراتيجي و أدواته المستخدمة متغيرة أيضا تبعا لذلك.
- يرتبط التخطيط الاستراتيجي مع حالة عدم التأكد لكونه يرتبط بالمستقبل و البعيد منه بشكل خاص، لذلك هناك حاجة إلى مهارات متميزة لجعله أكثر قربا للتأكد قدر المستطاع.⁽¹⁾
- و بشكل عام يركز التخطيط الاستراتيجي على مختلف عوامل البيئة الكلية للمؤسسة. و هذا يعني ضرورة فهم البيئة و خاصة الخارجية منها، و من الملاحظ أيضا أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة أثر مختلف العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل الأهداف التي تم تحديدها مسبقا.⁽²⁾

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

التخطيط الاستراتيجي يعني العملية التي يتم من خلالها الربط بين رسالة المؤسسة و أهدافها الرئيسية من جهة و الإستراتيجية التي تمكن من تحقيقها من جهة أخرى، فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية التي يمكن من خلالها التوفيق بين موارد المؤسسة و إمكانياتها و فرص الأعمال المتاحة أمامها. و يعكس التخطيط الاستراتيجي للتسويق الخصائص التالية:⁽³⁾

- 1 - المخاطرة المحسوبة، فالمسوق يعمل عادة في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة.
- 2 - توقع ردود فعل المنافسين.
- 3 - التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية، و التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.
- 4 - تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة و أهدافها الرئيسية.
- 5 - النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها و المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- 6 - التكامل و الترابط بين جميع وظائف المؤسسة.
- 7 - الحاجة لقدر كبير من المعلومات أغلبها تأتي من خارج المؤسسة.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص 169.
 (2) منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 198.
 (3) عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية و التطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 128.

8 - التركيز على البعد الزمني للتطور و أن يكون ممكنا و واقعيًا مع تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف.

9 - توفير التغذية المرتدة للمعلومات.

و يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق على أنه العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، و تنمية بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، و القيام بالتقييم و المفاضلة بين البدائل، و اختيار المزيج التسويقي المناسب، و خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار.

و يمكن النظر إلى مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسات المعاصرة من خلال تغليب أثر العوامل التالية:

1 - تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من ناحية و تعاظم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات داخل الصناعة الواحدة من جهة، و تزايد عدد و كثافة تأثير العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار من جهة أخرى.

2 - التغيير المستمر نسبيا في أذواق و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة أدى و يؤدي إلى ضرورة تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للسلعة أو للسلع المطلوبة منها، و المطروحة من قبل تلك المؤسسات.

3 - كما أن التقدم الفني و التكنولوجي في مختلف الصناعات و الذي أدى و يؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق المستهلكين من جهة و إلى تعدد استخدامات السلع التي أخذت بالتطور التكنولوجي السائد من جهة أخرى. كما أن ذلك أدى بالمؤسسات المعنية الأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي المرغوب فيه من قبل المستهلكين و الممكن تنفيذه من قبلها.

4 - ندرة الموارد و ضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات، الأمر الذي يعني حسن استخدام الموارد من جهة و توجيهها إلى المشروعات ذات الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية في الأجلين المتوسط و البعيد.

5 - أخيرا اتساع الأسواق و تباين خصائصها أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية و شمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة.⁽¹⁾

(1) عصام الدين أمين أبو علقة، مرجع سابق، ص 128.

المطلب الرابع: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق:**المرحلة الأولى: وضع الأهداف:**

تتمثل في تبيان شامل لمجال عمل المنظمة و ماذا ستكون عليه في هذا المجال مستقبلا، و بالتالي فإنها تعني تحديد دقيق لتوجه المنظمة و هويتها المستقبلية عبر الرسالة التي تختطها، و التي تمثل بذات الوقت الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية التي تضطلع بها، و رؤيتها العامة لما يمكن أن تحققه مستقبلا.

المرحلة الثانية: مراجعة الوضع الحالي:

تتضمن هذه المرحلة خطوة مهمة تبدأ بها و تسمى بالمراجعة التسويقية، حيث تشير الدراسات إلى أن نصف الشركات الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية قد فقدت نصف عملائها خلال السنوات الخمسة الأخيرة، و نصف العاملين فيها خلال أربع سنوات، و نصف مخزونها بأقل من سنة، هذه تمثل بعض نقاط الضعف التي تعتري عمل الشركات و التي تستوجب القيام بما يسمى بالمراجعة التسويقية على أنها: «عملية فحص شامل و نظمي و بشكل دوري للبيئة التسويقية للمنظمة و أهدافها التسويقية و الاستراتيجيات و الأنشطة التي يتم من خلالها تشخيص المشكلات و الصعوبات و الفرص المتاحة و توضع الخطة المناسبة لتحسين الأداء التسويقي للمنظمة»⁽¹⁾.

أما الخطوة الثانية من هذه المرحلة فتتمثل بتحليل SWOT و التي تعني بشكل مختصر التشخيص الدقيق و النظامي لعوامل القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة من جانب، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية من جانب آخر، و الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في تحقيق التوافق بينها و بشكل فعال.

أما الخطوة الثالثة و الأخيرة في هذه المرحلة فتتمثل بالفرضيات التي يتم وضعها لغرض الإجابة على التساؤلات التي تم تحديدها في رسالة و أهداف المنظمة و التي تقود عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، و محاولة الربط بين المتغيرات المؤثرة إيجابا لبلوغ الأهداف التسويقية بالشكل المناسب.

المرحلة الثالثة: صياغة الإستراتيجية:

سبق الإشارة إلى متضمنات هذه المرحلة من خلالها تشخيص الإستراتيجية التسويقية و وضع الأهداف ضمن الإستراتيجية التسويقية و ما يفترض أن تكون عليه من سمات و دلائل للوصول إليها و تحقيقها، و

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 173.

أن يكون هناك توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول إليها، و الشيء المهم هو أن تكون هناك خطط بديلة (طوارئ) لتغيير مسار الخطة إن تعذر تحقيقها، أو بلوغ الهدف المطلوب.

المرحلة الرابعة: تخصيص الموارد و الرقابة:

تتمثل بوضع البرامج التنفيذية التي تحتوي على التفاصيل الزمنية و المسؤوليات و التكاليف و توقعات المبيعات و الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ كل ذلك خلال السنة الأولى من الخطة.

أما الجانب الآخر و المتمثل بالرقابة على التخطيط الاستراتيجي التسويقي فإنه يمكن أن يتم من خلال ثلاثة أشكال و هي: (1)

1 - يمكن أن تتم عن طريق الخطة السنوية و المتعلقة بالإنجاز المطلوب تحقيقه في مجال المبيعات الحالية و الأرباح و الأهداف الأخرى التي تصب في هذا الجانب، و يتم قياس ما تحقق من أداء و نتائج بالمقارنة مع الخطة الموضوعية، و العمل على خلق الفجوة الحاصلة بينهما بفعل تصحيحي يتوافق مع ما معتمد في الخطة.

2 - تتم عن طريق الرقابة الربحية من خلال قياس الأرباح الفعلية المتحققة عبر المنتجات، المجاميع المستهدفة من المستهلكين، حجم الطلبات المتحققة، العوائد من القنوات التوزيعية... إلخ. و يتم ذلك عبر دراسة الأنشطة التسويقية المؤداة في المنظمة و مدى كفاءتها و فاعليتها في تحقيق الأهداف الربحية المرسومة لها.

3 - من خلال الرقابة الإستراتيجية و ذلك عبر تقييم الإستراتيجية التسويقية و تنفيذها في السوق المستهدف، و مدى استجابتها أو تضادها مع المتغيرات البيئية الحاصلة في محيط عمل المنظمة. (2)

المطلب الخامس: نماذج التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

إن من أهم ما يميز الفكر الإداري في السنوات القليلة الماضية ظهور ما يعرف بفلسفة التوجه التسويقي للمنظمة، و هو قيامها بتركيز كافة أنشطتها على خدمة السوق، و قد نجم هذا التحول عن زيادة حدة المنافسة الدولية، و التغيير السريع في التكنولوجيا التي أدت إلى تقصير المرحلة في دورة حياة المنتج كما تعتبر سوء الأداء المالي في المنظمات، و ارتفاع مستوى وعي و تنظيم المستهلكين بسبب قدرتهم في الحصول على قدر كبير من المعلومات عن السوق، أسباب دفعت الإدارة إلى تبني فلسفة التوجه نحو السوق و التي أدت إلى ازدياد مشاركة متخذي القرار التسويقي في عملية التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم.

(1) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 174-175.

(2) إياد عبد الفتاح السنور، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 75.

و قد تمخض عن هذا الدور الحيوي لمتخذي القرار التسويقي، ظهور العديد من نماذج التخطيط الاستراتيجي التسويقي بهدف تحليل البيئة التي تعمل بها المنظمة سواء كانت داخلية أم خارجية و تحليل السوق، و المنافسين و العوامل التسويقية و الإدارية التي تؤثر على المنظمة و نشاطاتها و وحداتها، إضافة إلى محاولة التعرف على الفرص و التهديدات السوقية، و التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية التي تهتم المنظمة، بغية الحصول مواجهة احتياجات الأسواق التي تستهدفها المنظمة.

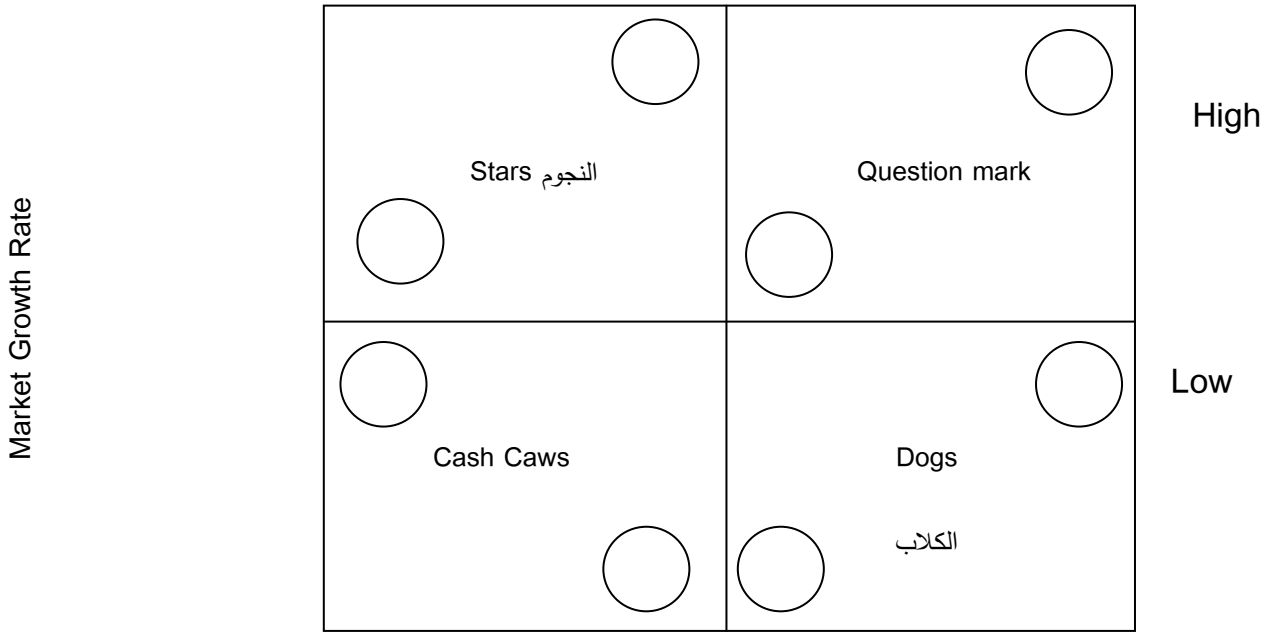
و تمثل نماذج التخطيط الاستراتيجي التسويقي في حقيقة الأمر إضافة حديثة لمعجم المصطلحات و المفاهيم الإدارية، و نتيجة للتفاعل بين منطري و ممارسي التخطيط الاستراتيجي التسويقي، أدى إلى ظهور ما يعرف بنماذج المحفظة التي تعتبر رديفا لمصطلح التخطيط الاستراتيجي، و ظهر ذلك الإحلال بهدف مساعدة المديرين على حل المشاكل التي تواجه المنظمات التي تتسم بتنوع منتجاتها أو خدماتها، و لعل الدافع من استخدام هذه النماذج هو محاولة الأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة و استراتيجياتها، و الطريقة التي تخصص بها مواردها، و هي التي يجب أن تأخذ أيضا في اعتبارها منتجات المنظمة و أسواقها التي لا تلقي نفس الدرجة من الجاذبية، و تستخدم نماذج المحفظة عندما تتسم حجم المنظمة بالكبر و التعقيد، و في هذه الحالة تتكون المنظمة من العديد من وحدات الأعمال الإستراتيجية، لذا فإنها تهتم بمعرفة الكيفية التي تعمل بها هذه الوحدات و ما هو مطلوب منها، كما تهتم بالتعرف على أداء هذه الوحدات خاصة فيما يتعلق بعدد من العناصر التي تشمل: معدل النمو، و حجم المبيعات، و الحصة السوقية، فمثل هذه المعرفة تساعد على تقدير أفضل أنواع الاستراتيجيات التي ينبغي أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل.

أ - منهج مجموعة بوسطن الاستشارية The Boston Consulting Group Approach (BCG):

هي منشأة استشارية إدارية دولية لديها مكاتب في نحو 40 دولة، و هي تعتبر من أفضل المنظمات الاستشارية على مستوى العالم، كما تصنف على أنها رائد مفهوم إستراتيجية المنشأة، و هي تقع ضمن أول 100 شركة في العالم، و أفضل ثالث شركة في الأداء، و لقد قام بتشكيل هذه الشركة، إضافة إلى مجموعة من خريجي كلية الأعمال في جامعة هارفرد.

قامت الشركة في عام 1968 بإيجاد رسم أطلق عليه مصفوفة النمو - الحصة Growth - Share Matrix، و هي رسم توضيحي يساعد المنظمات الكبيرة على كيفية توزيع الأرصدة النقدية المتوفرة لديها بين وحدات الأعمال المختلفة فيها و تقوم المنظمة بتصنيف وحدات أعمالها إلى الوحدات الساطعة Stars، و الوحدات المدرة للنقد Cash Caus، و الوحدات المثيرة للاستفهام Question Marks، و الوحدات المثيرة للقلق (pets) Dogs، و هي تقوم بتوزيع النفود المتاحة لديها وفقا للحركة النقدية من

أبقار النقد باتجاه النجوم الساطعة و علامات الاستفهام التي تمتلك حصة سوقية مرتفعة و لديها احتمالية مرتفعة.⁽¹⁾



الشكل رقم (1-8): مصفوفة BCG.

و تقسم مصفوفة الحصة - النمو إلى أربع خلايا، كل واحدة منها تشير إلى نوع مختلف من وحدات الأعمال و ذلك على النحو التالي:

1 - علامات الاستفهام: (Problem. Children) Question Marks:

و هي وحدات أعمال لديها حصص سوقية منخفضة رغم أنها تعمل في أسواق مرتفعة النمو، فتبدأ معظم المؤسسات أعمالها في مرحلة علامات الاستفهام، و هي تحاول الدخول إلى سوق مرتفع النمو و يكون فيه قائد للسوق، لذلك تتطلب هذه المرحلة الكثير من الموارد المالية لتلبية متطلبات المنظمة للإنفاق على إنشاء المصانع، و شراء المعدات و الآلات، إضافة إلى النفقات الشخصية التي تهدف الحفاظ على النمو السوقي المرتفع، و السعي للحصول على موقع القائد السوقي.

⁽¹⁾ إيداد عبد الفتاح السنور: استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص80.

2 - الوحدات أو الأنشطة الساطعة: Stars:

إذا كانت وحدات الأعمال ناجحة في مرحلة علامات الاستفهام فإنها تتحول إلى وحدات أو نشاطات ساطعة قائدة للسوق و تعمل في سوق مرتفع النمو. من غير الضروري أن تنتج أو تولد هذه النجمة تدفقات نقدية موجبة للشركة، و لكن يجب على هذه الشركة نقود إضافية بهدف المحافظة على النمو السوقي المرتفع، و تصبح قادرة على الدفاع عن أي هجوم المنافسين، سواء كان ذلك بتحسين المنتجات القائمة، أو بتحسين قنوات التوزيع و الترويج، و يبين الشكل أن الشركة لديها نجمتان و إذا لم يكن لديها أي نجمة عند ذلك يجب تسخير الجهود و تكريس الاهتمام للوصول إلى هذه المرحلة.

3 - الوحدات أو الأنشطة المدرة للنقدية Cash Caus:

عندما يكون هناك انخفاض في معدل نمو السوق بنسبة أقل من 10%، و كانت المنتجات الساطعة تمتلك حصة سوقية نسبية مرتفعة، فإن النشاط الساطع يصبح نشاطا مدرا للنقدية. هذه الأخيرة تولد الكثير من التدفقات النقدية للشركة، و لكنها لا تمتلك القدرة على توسيع طاقتها التمويلية و ليس لديها مستقبل طويل الأجل، لأن معدل النمو السوقي ينخفض بشكل بطيء. عندما تمارس المنظمة دور القائد السوقي، و تتسم بوجود وفورات اقتصادية في الحجم، و لديها هوامش ربحية مرتفعة، فإن المنظمة تستخدم عوائد هذه المرحلة لسداد الالتزامات المترتبة عليها و لدعم الأعمال الأخرى فيها.

4 - الأنشطة أو الوحدات المتعثرة أو المثيرة للقلق: (Pets, Dogs):

و هي وحدات الأعمال التي تمتلك حصص سوقية ضعيفة في سوق يتسم بانخفاض في معدل النمو، و تولد هذه المرحلة أرباحا منخفضة، أو أنها قد تحقق خسائر تسبب إخفاق المنظمة و عدم وجود مستقبل و اعد أمامها، لذلك تحاول المنظمات الهروب من هذا الوضع و تجنب تصنيف منتجاتها ضمن هذه المرحلة، لأن المنظمة تحاول بالنهاية الاستمرار في المحافظة على الإنتاج و لكنها لا ترغب بالاستثمار على أمل النجاح في المستقبل.⁽¹⁾

ب - نموذج جنرال إلكتريك: General Electric Approach:

إذا لم يتم تحديد الهدف المناسب لوحدة الأعمال الإستراتيجية من خلال موقعها في مصفوفة الحصة - النمو في نموذج BCG، خاصة إذا كان هناك عوامل إضافية تم أخذها بعين الاعتبار، فإن مصفوفة محفظة العوامل المتعددة التي أوجدتها شركة جنرال إلكتريك تعتبر هي النموذج الآخر البديل لتوضيح و فهم هذه الحالة و هو ما يعرف أيضا بنموذج إشارة المرور، حيث يساعد هذا النموذج المنظمات على

(1) إيباد عبد الفتاح السنور، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 80.

تحديد مدى رغبتها بالاستثمار في الفرص المتاحة، كونه يختبر نقاط القوة في المنظمة Business Strengths ، و الفرص الجاذبة Market Etractinesse في الصناعة أو القطاع الذي تعمل به.

و تعرف نقاط القوة على أنها مجموعة العوامل الداخلية في المنظمة مثل قدرات الموارد البشرية القوية (الشخصية الموهوبة)، و القدرات التكنولوجية القوية، و الحصة السوقية المرتفعة، و نمو الحصة السوقية، و جودة المنتج، أما الفرص الجاذبة في الصناعة فهي تتمثل في عدة مجالات منها: المناخ، و ظهور سوق أو جزء سوقي جديد، و حجم السوق نفسه، و معدل نمو السوق، و الهوامش الربحية التاريخية، أو أي شيء ينظر له كفرصة في الصناعة مهما كان حجم الأرباح التي تجنيها المنظمات المنافسة سواء كانت قليلة أم كثيرة، و هنا يأتي دور المخطط الاستراتيجي لقياس تلك الأبعاد (نقاط القوة و الفرص السوقية)، كما يجب أن يحدد العوامل التي يتضمنها كل بعد، و إيجاد الطريقة المناسبة لقياسها و تحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس.

فإن المنظمات تقوم بتقييم نقاط قوتها و الفرص الجاذبة في الصناعات من خلال ثلاثة مستويات هي مرتفعة، متوسطة، منخفضة، بعد ذلك تقوم بتحديد استراتيجياتها الاستثمارية اعتمادا على الكيفية التي تربط بين نقاط القوة و بين الفرص الجاذبة بشكل جيد. و خيارات الاستثمار في منهج GE الذي يمكن مقارنته أو تفسيره بمستوى اللون الذي تعبر عنه ألوان الإشارة الضوئية فعلى سبيل المثال:

- إذا لم تمتلك المنظمة أية نقاط قوة يمكن استخدامها للمنافسة في الصناعة التي تعمل بها، و بنفس الوقت كانت هذه الصناعة غير جاذبة لها، فيعبر عن المنظمة في هذه الحالة باللون الأحمر، و هنا يجب على المنظمة تخفيض حجم الاستثمار بشكل بطيء و متتالي، أو إيقافه نهائيا، و محاولة تنويع الأعمال التي تقوم بها من خلال إلغائها أو بيعها.
- كما و يعتقد بعض الأفراد أن الضوء الأصفر يعني الاستعداد للمسير، و لكنه بنفس الوقت عبارة عن تحذير يجب الاهتمام له و أخذه بالاعتبار خاصة في حالة المنظمات التي تصنف بوضع معتدل سواء في نقاط القوة التي تمتلكها أو في الفرص الجاذبة لها في الصناعة التي تعمل بها، لذلك يجب أن تحذر الاستثمار أو محاولة المحافظة (الثبات) على الحصة السوقية التي تمتلكها.
- أما إذا كانت تصنف المنظمة ضمن المستوى المرتفع في نقاط القوة كما يوجد مستوى مرتفع من الفرص الجاذبة، فهذا يعبر عنه باللون الأخضر، و في هذه الحالة يجب أن تستثمر المنظمة في الأعمال و بناء الحصة السوقية و عندما يتحسن الوضع الاقتصادي العام فإنه يتعين على الشركة إعادة تقييم الفرص السوقية المتاحة.⁽¹⁾





(1) إيايد عبد الفتاح السنور، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص84-85.

ج - نموذج هوفر Hofer's Model:

قام Hofer بتقديم نموذج يطلق عليه مصفوفة تطوير المنتج - السوق، و هو يتكون من 15 خلية تعكس كل واحدة منها مراحل تطور المنتج أو السوق و في ظل هذه المصفوفة تقوم المنظمة بوضع وحدات الأعمال الإستراتيجية أو أنشطتها في المكان المناسب داخل الشبكة، بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات و الأسواق، و المركز التنافسي لها. و تمثل الدائرة التي توجد داخل الشبكة مبيعات الصناعة ككل، أما الجزء المظلل فيعبر عن حصة المنظمة من هذه المبيعات.

وفقا لهذا الشكل فإن كل الوحدات أو الأنشطة في الدائرة A هي أنشطة نامية في مرحلة تطور السوق المنتج، و مثل هذه الوحدات أو الأنشطة تكون ذات مركز تنافسي قوي إذ أنها يمكن أن تحقق قدرة تنافسية عالية إذا ما اهتمت المنظمة بها، و اتفقت عليها في المستقبل، و لهذا فإن هذه الوحدات أو الأنشطة تكون محلا لتطبيق بعض استراتيجيات النمو و التوسع في المستقبل.⁽¹⁾

أما مجموعة الوحدات أو الأنشطة التي تقع في الدائرة الثانية B فهي وحدات توجد حاليا في مركز تنافسي ضعيف، و تعمل على الانفاق على هذه الوحدات لتحويلها إلى المجموعة A و تشير الوحدات أو الأنشطة في الدوائر C و D إلى أنها تعمل حاليا في مرحلة متأخرة نسبيا من السوق، و لكن تلك التي تعمل في الدائرة C تقع في مركز تنافسي أقوى من تلك التي تقع في الدائرة D.

	Strong	Average	Weak
Develop			
Growth			
Shakeant			
Matunty			
Deoline			

الشكل رقم (1-9): نموذج Hofer

المصدر: إياد عبد الفتاح السنور: استراتيجيات التسويق،

و أخيرا يقترح Hofer ضرورة استخدام نماذج المحفظة على مرحلتين هما:

(1) المرجع نفسه، ص 87.

- 1 - استخدام نموذج BCG للحصول على تصور مبدئي عن المحفظة نظرا لبساطته و كونه يساعد على إظهار الأنشطة أو الوحدات الهامة في المنظمة و تلك التي تحقق أداء يقل كثيرا عما هو مخطط له.
- 2 - القيام بتحليل أكثر عمقا و ذلك بهدف التوصل إلى الاختيارات الإستراتيجية البديلة و المناسبة، لكل وحدة من وحدات المنظمة أو لكل نشاط من أنشطتها. و يقترح Hofer في هذا المكان استخدام نموذج GE إذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو أنشطة تنسم كل منها بتقديم عدد من المنتجات إلى عدد من الأسواق، أما إذا كانت المنظمة تتكون من وحدات أو أنشطة تتعامل كل منها مع منتج واحد أو مجموعة متشابهة من المنتجات، فإن نموذج Hofer يعد أكثر ملاءمة في هذه المرحلة من التقييم.¹

(1) إياد عبد الفتاح السنور، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 88

خلاصة:

إن التسويق الاستراتيجي باعتباره نشاط مهم من أنشطة المنظمة يعتمد على علم و فن اختيار الأسواق المستهدف و ذلك عن طريق اختيار ذلك الجزء من السوق و الذي تستطيع المؤسسة إعطاءه القيمة المناسبة له بما يضمن الربح للطرفين «المنتج و المستهلك»، فبعد تحديد السوق الذي ستقوم المؤسسة بخدمته يتم الانتقال إلى عمليات التخطيط الاستراتيجي و تنفيذ مفهوم إنتاج و تسعير و ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الأفراد و يحقق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى محاولة كسب الزبائن و الحفاظ عليهم و تطوير العلاقة معهم من خلال التواصل و تسليمهم شيء ذا قيمة لهم و ذلك من أجل زيادة القدرة التنافسية لمؤسسة.

الفصل الثاني

القدرة التنافسية

مباحث الفصل الثاني

- ✓ مدخل للفصل
- ✓ المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية
- ✓ المبحث الثاني: مبادئ و عوامل و استراتيجيات القدرة التنافسية
- ✓ المبحث الثالث: مؤشرات و محددات و الحكم على القدرة التنافسية
- ✓ خلاصة الفصل

مدخل للفصل:

أصبحت المنافسة لغة العصر ومحل اهتمام الجميع أفراداً أو مؤسسات ودول على حد سواء فهي العامل والدافع والمحرك الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل والمزيد من العطاء والخلق والإبداع وتحقيق قدر أو آخر من القدرة التنافسية أو التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم وصولاً إلى أعلى المستويات من العائد والربحية.

وفي ظل هذا المناخ أصبح لزاماً على مديرو الشركات تحديد استراتيجية مناسبة للمنافسة وإدارة أعمالهم ووضع أهداف محددة واختيار العناصر التي يمكن للمنشأة من خلالها أن تتنافس وتتحدى منافسيها ودعم هذه العناصر باستغلال الموارد المتاحة للمنشأة.

ويعتبر مفتاح نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها هو مدى امتلاكها لقدرة تنافسية تجذب العملاء وتحقق متطلباتهم.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة إشكالية البحث التالية: فيما تتمثل القدرة التنافسية للمؤسسات؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية.
- المبحث الثاني: المبادئ والعوامل المؤثرة ومقومات ومصادر القدرة التنافسية.
- المبحث الثالث: مؤشرات ومحددات قياس والحكم على القدرة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية:

المطلب الأول: نشأة القدرة التنافسية:

إن القدرة التنافسية تنتج أساساً من القيمة الإضافية التي تستطيع المؤسسة توفيرها للزبائن وإقناعهم، ولهذا فقد أصبح مفهوم القدرة التنافسية يحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، خاصة في عصر العولمة الاقتصادية.

ويرجع ظهور فكرة القدرة التنافسية إلى أواخر السبعينيات، من خلال شركة "ماكي نزي" للاستثمارات (MC Kinsey and company) اعتماداً على النجاح الذي حققه اليابانيون عند غزو الأسواق العالمية على الرغم من التغيير في الظروف البيئية، وكذلك بفعل قدرتهم على معرفة اختيارات ميادين التنافس التي تمكنهم من الدخول في معارك من موقع قدرتهم.

تعتبر حقبة الثمانينيات نقطة انطلاق فكرة القدرة التنافسية وانتشارها على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" Michael Porter في السنوات (1980-1985).... وبداية من ذلك التاريخ أصبح مفهوم القدرة التنافسية يكتسي مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة مما أدى إلى محاولة فهم معانيها واكتشاف عناصرها وخصائصها ومصادرها ومختلف تقنياتها، مع الإشارة إلى أن الخصائص والمواصفات تختلف وتمس جوانب كثيرة فقد تتعلق بالمجتمع نفسه وقد تكون في أشكال الإنتاج والتوزيع والبيع، وهذا التميز يكون بالطبع مقارنة بأقوى المنافسين في سوق المؤسسة.⁽¹⁾

أما في عصرنا هذا فإن موضوع التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حيث أصبح يحتل صدارة قائمة اهتمامات وأولويات الدول وخاصة النامية منها، ويرجع ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في الانتشار السريع لتكنولوجيا الاتصال وظهور ما يسمى بالعولمة وأساسيات الانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق، مما جعل المؤسسات تبدو كقرية صغيرة تتنافس فيما بينها من أجل البقاء في السوق، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى نشأتها وتطورها:

- ضخامة السوق وتعدد الفرص في السوق العالمي.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التكنولوجية.

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص ص 13-14.

- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية.

وفي عصرنا هذا عصر العولمة والتقدم أصبح اكتساب القدرة التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة كما أن التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للبقاء في الأسواق.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مسح في التعاريف:

أولاً: تعريف التنافسي:

قبل التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية يجب أولاً إعطاء مفهوم عن التنافسية:

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل العديد من المفكرين ومحاولة إعطائهم تعريفاً محدداً مع دراسة مكوناته إلا أنه بقي مبهماً ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لم نجد في القواميس، فتنافسية المؤسسة ليست أمراً بسيطاً كما يظنه البعض بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي تبرز من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة، وتحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.

تعرف التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الهدف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".⁽²⁾

يتضح لنا من هذا التعريف بأن التنافسية تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إذا توافرت في المؤسسة فهي بمثابة الدليل على تنافسية المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قدرتها على مسايرة المنافسة والصمود أمامها بالاعتماد على استراتيجيات هجومية وتقدم منتجات ذات جودة مع مراعاة تحقيق أهداف المؤسسة (نمو، ربح، استمرار) علماً أن الوصول إلى ذلك لا يتم إلا بالتركيز أكثر على الابتكار والتجديد في عصر العولمة الاقتصادية.⁽³⁾

ثانياً: تعريف القدرة التنافسية:

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالقدرة التنافسية، فمفهوم القدرة التنافسية ينصرف إلى مدى امتلاك المؤسسة لميزات تنافسية أو تلك الطريقة التي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تتميز بها على أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وتحصيلها هو محصلة تفاعل العديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وبعض هذه العوامل تتمثل فعلاً وتعكس فعلاً قدرة تنافسية مادية وحقائقية يمكن

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

⁽²⁾ محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2001، ص 16.

⁽³⁾ محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات المدرسية، 1992، ص 12.

تجسيدها وتحديدها فعلا كانخفاض الكلفة وتحسين الجودة وطول الخبرة إلخ، والبعض الخرى يعتمد على إدراك وتوقع ما يحمله جمهور العملاء في أنها تهتم لتلك المنتجات أو المؤسسات.

- تعرف القدرة التنافسية على أنها: "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها".⁽¹⁾

- كما تعرف أيضا: "هي مجموعة المهارات والتقنيات والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها لتحقيق أمرين:⁽²⁾

(1) إنتاج قيم ومنافع أكثر للعميل (Customer value).

(2) الاختلاف عن المنافسين (Differentiation).

- تعريف آخر: "القدرة التنافسية هي مدى مقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها ربحية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والتنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية."⁽³⁾

هذا وغيره من التعاريف يدل على شيء واحد وهو أن القدرة التنافسية تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه عند إتباع إستراتيجية معينة للتنافس.⁽⁴⁾

إذن فالقدرة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى ذلك في تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين، وبأسعار منخفضة يكون هذا المعنى تعبير عن القدرة التنافسية وتطويرها هدف استراتيجي من خلال الداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية ذات المعرفة الكاملة ضمن مختلف أنظمة واستراتيجيات وأنشطة وعمليات المؤسسة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وزيادة في حصة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

⁽¹⁾ Coudri, MS, Haichour, enquête sur les pratiques et obstacles du management et de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade, n56, 2001.

⁽²⁾ جريج فيلشروبايبيتنوسان، دليل عملي لأفضل الأدوات والتقنيات المستخدمة، 24 تقنية لتحليل البيئة التنافسية للشركات.

⁽³⁾ عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2002، ص 26.

⁽⁴⁾ نفس المرجع السابق، ص 27.

المطلب الثالث: أشكال القدرة التنافسية:

اختلف الكتاب في تبيان أنواع القدرة التنافسية فكل واحد منهم تقدم بتقسيمات خاصة ومحددة، نذكر منها نوعين أساسيين وهما:

أولاً: القدرة التنافسية الخارجية:

وتركز المؤسسة عموماً في هذا النوع من القدرة التنافسية في تمييزها للمنتج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:

- تقليل تكلفة الشراء.
- رفع كفاءة الاستعمال.

وعلى هذا المنطلق فإن المؤسسة الاقتصادية تعتمد على القدرة التنافسية لأنها تكسبها قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من جل الجوانب، وعليه يمكن الاستنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).

ثانياً: القدرة التنافسية الداخلية:

في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في التكاليف الخاصة بالصنع أو الإدارة أو المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج إستراتيجية للسيطرة على التكاليف وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وفوائد أكبر ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.⁽¹⁾

تناول بورتر (M. Porter) النوعين السابقين الذكر من القدرة التنافسية حيث أشار إلى أن هناك شكلين من القدرة التنافسية وهي السيطرة بالتعاليق والتمايز، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض نظراً لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما ان تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، ترويج،

⁽¹⁾ أعمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

توزيع) وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية المتعلقة بخلق قيمة للمؤسسة وهما: (1)

أ. ميزة التكلفة الأقل:

تمثل القدرة التنافسية المعتمدة على ميزة التكلفة الأقل بقدرة الشركة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة مقارنة بالشركات التنافسية مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم أنشطتها المختلفة التي تؤدي بالمؤسسة إلى ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للشركة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للقدرة التنافسية، وهو ما يوضحه (Porter) فيما يلي: " إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة". (2)

ب. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

● **الحيازة على ميزة التميز:** حتى تتم الحيازة على ميزة التميز لا بد من الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي تتمثل فيما يلي:

- 1 - **الإجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسة على اختبارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد والكيفية التي تمارس بها، بحيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهيمناً على تفرد المؤسسة وتتمثل في: (3)
 - خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة والخدمات المقدمة.
 - كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار) والدقة في محتوى النشاط (كدقة الآلات).
 - جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والإجراءات التي تحكم المستخدمين في النشاط والمعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعلات).
- 2 - **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أو من خلال الروابط مع الموردين والعملاء وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- 3 - **الرزنامة:** قد تربط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين، فمثلاً المؤسسة التي كانت السباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها ان تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك

(1) زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، ص 50.

(2) نفس المرجع السابق، ص 51.

(3) نفس المرجع السابق، ص 55.

هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

4 - **التموضع:** قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع المناسب والملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5 - **الإلحاق:** يمكن ان تتجم خاصية التفرد لنشاط المؤسسة للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركا لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.⁽¹⁾

6 - **التعلم وأثار بثه:** قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى تميز متواصل.⁽²⁾

7 - **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد لنشاط معين حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة التي كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج النشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز.

8 - **الحجم:** يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على التميز، فمثلا أن يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة إلى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

تختلف عوامل التفرد من نشاط إلى آخر ومن قطاع إلى آخر، حيث يحدد تضافرها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فغن المؤسسة مطالبة بمعايشة المجالات التي يمكن التفرد بها حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر على استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية بعاملي الإلحاق والترابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ان تتطرق في اتجاه يقضي على مصادر تميزها.⁽³⁾

تسمح المعرفة الجيدة لميزة التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءتها، وكذا التحكم نسبيا في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين، قدي يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة النقل وميزة التميز في آن واحد إن أمكن ذلك شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع

⁽¹⁾ زغدار أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁽²⁾ M.Porter, Op cit, P129.

⁽³⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، 2005، ص 100.

الأخرى حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات، ويتم الاستناد في اختيار هذا النوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل التالية:⁽¹⁾

- جاذبية النشاط.
- حدة المنافسة.
- التكنولوجيا المستعملة.
- تطوير احتياجات الزبائن عبر الزمن.
- الفرص المستقبلية.

وحتى تكون الميزة التنافسية أكثر فعالية يجب الاستناد للشروط التالية:

- حاسمة: أن تكون عملية تحويل الموارد غير ممكنة للجميع.
- الاستمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن.
- لها قيمة أعلى من التي لدى المنافسين.
- يجب أن تكون نادرة أي أن تكون عملية تحويل الموارد غير ممكنة للجميع.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاؤها.
- تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية القدرة التنافسية.

المطلب الرابع: أهداف القدرة التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال القدرة التنافسية نجد:⁽²⁾

1. خلق فرص تسويقية كما هو الحال لشركة (Motorola) التي تعد أول من قاما بابتكار الهاتف المحمول وشركة (Apple) التي كانت أول من ابتكر الحاسب الآلي الشخصي.
2. دخول مجال تنافسي جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو دخول سوق جديد أو ابتكار نوعية جديدة من السلع.
3. تكوين رؤية جديدة مستقبلية للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الجديدة التي ترغب في اقتناصها.
4. العمل على تقليص الوقت في إنتاج وتسليم المنتجات والعناية بخدمة العملاء وحل مشكلاتهم.
5. المرونة في الإنتاج والتسويق وعلاقات العملاء.
6. تحقيق العلاقات الأكفأ مع حلقات سلسلة التوزيع.

⁽¹⁾ 95- 96.M.Porter, Op cit, P

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 104 - 105.

7. الجودة العلى للمنتجات والخدمات.

8. التوسع في الأسواق القائمة من خلال زيادة جاذبية العملاء للمنتج أو من خلال حملات إعلانية ناجحة.

يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي تريد المؤسسة بلوغها وتحقيقها لعملائها، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج، أو شكل التقديم لسلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للمؤسسة في أذهانهم مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.⁽¹⁾

تمارس البيئة التنافسية ضغوطها المستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا، وينجم كل ذلك عن عمليتي الجذب والدفع بين الثنائية (بيئة - ميزة) باعتبار ان البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة وتضيف هذه الخيرة بدورها عناصر جديدة للبيئة التي تزيد من تعقيدها وترفع من شدة قدرتها التنافسية.⁽²⁾

- يعتبر مفتاح النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة هو مدى ما تحققه من قدرة تنافسية تجذب العملاء وتحقق متطلباتهم.

المطلب الخامس: أهمية القدرة التنافسية (دورها):

إن أهمية القدرة التنافسية تعبر عن دورها وتتمثل أهميتها في النقاط التالية:⁽³⁾

1. تعظيم الاستفادة من المميزات التي يقدمها ويوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من السلبيات التي تعرقل سير المؤسسات.

- يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم تنافسية الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية في الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفته إحدى حتميات القرن الواحد والعشرين.

2. يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية تحديا كبيرا وخطرا محتملا للدول أو بالأحرى شركاتها، ولهذا فللقدررة التنافسية أهمية كبيرة لمواجهة ذلك.

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

(2) فلة العيبار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 107.

(3) محمد عدنان وديع، مؤشرات التنافسية وسياساتها في البلدان العربية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2001، ص .

- 3 - تتمثل أهمية القدرة التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الريح ومن المعلوم انه في الوقت الراهن الشركات في التي تتنافس وليس الدول، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون القادرة على المهمة في رفع ربحيتها ورفع مستوى معيشة أفراد دولها.
- بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير والاستثمار.
- 4 - لها دور وأهمية كبيرة في تهديد الداخلين الجدد إلى السوق.
- 5 - تزيد من قوة المساومة والتفاوض في السوق.
- 6 - تزود المستهلك بمنتجات وخدمات ذات جودة عالية وكفاءة أحسن من المنافسين الآخرين في السوق مما يؤدي إلى النجاح المستمر للشركة.
- 7 - لها أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد في توفير مناصب للعمل وللشركات حتى تبقى وتتمو وللدول لتضمن استدامة وتحسن مستويات معيشة أفرادها.

المبحث الثاني: مبادئ والعوامل المؤثرة واستراتيجيات القدرة التنافسية:

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لبناء قدرة تنافسية:

توجد مجموعة أساسية من المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة قدرتها التنافسية، وهذه المبادئ لها تأثيرات مختلفة على عناصر التنافس، وتختلف رؤية المؤسسات فيما بينها لمدى تأثير هذه المبادئ على القدرة التنافسية:⁽¹⁾

1 - **التبسيط:** في كافة صورته ومجالاته يعتمد على خفض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستويات المخرجات ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات الإنتاج بأقل تكلفة وتحسين الاستغلال لمختلف الموارد المتاحة.

2 - **التنميط:** وله ثلاث مجالات للتطبيق:

- **الأول:** وضع معايير وصفية ومقاييس ثابتة للتفاهم مع مواصفات المنتج تسهل التعامل بين المنتجين والعملاء والموردين، وصف الوظائف.... وصف لحمل العمل.... الخ

- **الثاني:** توحيد بعض أجزاء المنتجات أو الموديلات بحيث يمكن استخدام هذا الجزء الموحد داخل جميع المنتجات أو الموديلات، وتوجيه استخدام بعض المعدات لعمليات محددة، وهذا يسمح بالتوسع الحجمي وخفض التكلفة.

- **الثالث:** تنظيم وضع معايير ثابتة لإجراءات العمل وحمل العمل مما يدعم الجودة ويحسن دقة الأداء وغالبا تتم عملية التنميط أثناء بناء التكنولوجيا.

3 - **التكنولوجيا:** في مجال تكنولوجيا الإنتاج يمكن أن يكون هذا التقدم متدرج ومتواصل، كما هو الحال في التحسين المستمر ويمثله منحنى في شكل حرف (S) حيث يكون حيث يكون للتحسينات حد أقصى تتوقف عنده انتظارا لطفرات ابتكارية أو سريع ومنقطع كما هو الحال في الطفرات الابتكارية.

ويسير في ثلاث اتجاهات وهي:

- **الاتجاه الأول:** تقديم منتجات جديدة أقل سعرا وأعلى كفاءة مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي.

- **الاتجاه الثاني:** ميكنة تكنولوجيا التشغيل باستخدام التحكم الآلي والكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل.

- **الاتجاه الثالث:** توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات.

4 - **التخصيص:** وله طريقتان ويتمثلان في:

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- **الطريقة الأولى:** تركيز مجال الأعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق مثل: التخصص في صناعة واحدة أو صنف واحد.
 - **الطريقة الثانية:** تقسيم العمل إلى أجزاء وتخصيص فرد أو مجموعة أفراد لكل جزء، وتختلف المؤسسات فيما بينها في تنفيذ هذا المنهج.
- إن الشركة التي تستطيع توظيف مواردها وعملياتها وأساليب إنتاجها بطريقة واعية تتمكن من توسيع أعمالها بدون زيادة في الأعباء.
- 5 - التوسع:** وذلك بالتوسع الحجم يفى الأعمال مما يؤدي للتوسع في أداء الأنشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف التشغيل والمعدات والموارد والعمالة والدعاية والتسويق مع احتمال حدوث سلبيات مثل:
- احتمال حدوث تدهور في جودة الخدمة.
 - إذا زاد التوسع عن حصة السوق ترتفع تكاليف التخزين والتسويق مرة أخرى.
 - إذا كانت الموارد محدودة فقد يؤدي التوسع إلى مخاطر حقيقية.
- 6 - تراكم الخبرة:** يعتمد هذا المبدأ على أثر تراكم الخبرات على كل المجالات والأنشطة ويؤدي إلى:
- أداء المهام بسرعة أعلى وجودة أقل.
 - ازدياد فرص التطوير والتحسين والابتكارات.
 - دعم مبادئ القدرة التنافسية الأخرى مثل (التبسيط، التنميط، التقدم التكنولوجي).
- ويتطلب مبدأ تراكم الخبرة التدريب المستمر في كل النشطة، وتتراوح النتائج المرجوة من تراكم الخبرات بين تحسين تقنيات العمل كحد ادني إلى تغيرات جذرية في المواد والأجزاء المستخدمة.
- يتم تبادل الخبرة بين الشركات التي تتعاون في إنتاج أجزاء منتج معين، ومثال ذلك شركات الحاسب الآلي مع منتجي الشاشات ومشغلات الأقراص وبرامج التشغيل.⁽¹⁾
- 7 - الاندماج والتحالف:** أحيانا يحدث تحالف بين مؤسستين تعملان في مجال واحد أو في مجالين مختلفين، ويعتبر الاندماج بمثابة توسع لكلا الطرفين ومن نتائجه:
- الانتفاع بالمواد الغير مستخدمة مثل الطاقة الإنتاجية القائمة والموارد البشرية وكافة أنواع الموارد الأخرى.
 - الانتفاع بالقدرة الكامنة لإنتاج منتجات جديدة بالتكنولوجيا القائمة.
 - الحصول على أسواق جديدة عبر العلامات التجارية والتوسع في الأسواق القائمة.

⁽¹⁾ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- استخدام أفضل الموارد المعلوماتية.
- تطوير العناصر التنافسية (الجودة، التكاليف، التوريد، الخدمة) وذلك نتيجة لتراكم الخبرات وتكاملها.
- 8 - **التكيف مع البيئة المحيطة والتأثير فيها:** تسعى المؤسسات الصناعية لتكييف نفسها لتحقيق أقصى انتفاع من البيئة المحيطة ويشمل ذلك:
 - اختيار المواقع التي تناسب المكاتب الإدارية.
 - اختيار مواقع المصانع القريبة من مناطق توفر المواد الخام والعمالة ومختلف الموارد.
 - اختيار أماكن قريبة من الأسواق.
 - اختيار أماكن قريبة من صناعات مغذية.
 - اختيار أماكن تحقق لها منفعة من قوانينها المحلية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية:

تنشط المؤسسات في بيئة لا تخلو من التنافس وتميزها بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الضرورية والرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس مجال نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً، وتسمى هذه القوى بقوى التنافس الخمس والتي أتى بها بورتر حيث يمكن شرحها وفقاً لما يلي:⁽¹⁾

أولاً: تهديدات الداخلين الجدد:

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد والذين لا يمكن تجاهلهم. ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق والتي تتمثل في:

- أ. **اقتصاديات الحجم:** تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينبع عنه تخفيض التكاليف.
- ب. **تميز المؤسسة:** إن تميز المؤسسة قادر على خلق صورة قوية لها وخلق ولاء العملاء، وعرض خدمات متميزة للاستفادة من تأثير الإشهارات، الاعتراف بمنتج معروف ومنتجد.
- ج. **الاحتياج الكثيف لرأس المال:** وهو الذي يخفض أو يرفع من خطر دخول المنافسين جدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.

⁽¹⁾نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 71.

- د. تكاليف التحويل: يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتمويل أو الانتقال من مورد لآخر حسب مخططه الكمي أو النوعي.
- هـ. صعوبة التوصيل إلى قنوات التوزيع.
- و. ميزة التكلفة القل التي يمتلكها المنافسين الحاليين: وهذا إما لامتلاكهم تكنولوجيا متطورة أو مواد أولية رخيصة، وكذلك بسبب أثر الخبرة المتراكمة.
- ز. الوضعية الجغرافية: مدى قربها من نقاط البيع.
- ح. سياسة الحكومة: التي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.

ثانياً: شدة المزاخمة:

تأخذ المزاخمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبينة على المنافسة من خلال السعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات وتقديم الضمانات للملائمة للزبون ويرجع وجود المزاخمة إلى وجود عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم وبيرون إمكانية ذلك.

إن العمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد التنافس تحدث آثاراً مهمة على المنافسين حيث تدفعهم إلى بدل الجهود للرد على الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة، وتتجم المنافسة الشديدة عن تظافر عدد من العوامل الهيكلية المتمثلة في: عدد المنافسين، بطئ نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التميز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.⁽¹⁾

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع.

ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل المؤسسة الواحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية

(1) نبيل مرسللي خليل، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الجماعية، ونفس المر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى مثل: الجودة، جهود الاتصال، المحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج.

أما المنتجات التي يجب أن يكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة وملائمة السعر مقارنة بمنتج القطاع أو تلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.⁽¹⁾

رابعا : قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جديدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وعند الأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قدرة الزبائن التفاوضية بحجم المشتريات من القطاع، كما أن منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية الزبائن وامتلاك الزبون لمعلومات كاملة.⁽²⁾

خامسا: قوة تفاوض الموردين:

عندما يمتلك الزبون قوة تساومية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق الخدمات لأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية:

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة.
- عندما يملك العميل معلومات كاملة عن المنتج من حيث الأسواق والطلب.

كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات، ويتمتع الموردون بالقوة التساومية التالية:

- عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد محدود من المؤسسات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- عندما لا تكون المؤسسة المشتري عميلا هاما لمجموعة من الموردين.
- عندما يكون المنتج المورد أحد المدخلات الهامة في مجال الأعمال التنظيمية المشتري.

⁽¹⁾نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 73.

⁽²⁾نفس المرجع السابق، ص 73.

- عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى محلات إنتاجية أخرى للحصول على عرض أفضل.
- عندما تستطيع مجموعة من الموردين أن تمارس تهديداً لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

المطلب الثالث: مقومات القدرة التنافسية:

يمكن إجمال مقومات القدرة التنافسية ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:⁽¹⁾

1. عناصر التكلفة:

تتحدد أساساً بالاعتماد على التكنولوجيات المستعملة في الإنتاج وعلى أسعار مدخلات الإنتاج من مواد أولية خام وعلى القوى العاملة ومدى توفرها، وعلى مستوى تدريبها وتأهيلها واستيعابها للتكنولوجيا الجديدة، وكذلك تكلفة مستلزمات الإنتاج الأخرى... إلخ، فالمنظمات معنية بإتباع استراتيجيات تنافسية تستهدف تحقيق وكسب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها، بل وإحلال مكان الصدارة أو الزيادة والقيادة في خفض التكلفة في الأسواق.

2. جودة المنتجات:

وهي أيضاً تتصل بعوامل الكلفة وتحديداً فإنها مباشرة تعتمد على نوعية مدخلات الإنتاج وجودتها من مواد أولية وخام وعلى مستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم، كما تعتمد أيضاً على مدى تحقيق وفرة الحجم الكبير وامتلاك التكنولوجيا المتقدمة أو الوصول إليها واستخدام المواد الأولية الأفضل... إلخ، وفي هذه السياق فإن على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية تنافسية من شأنها تحقيق وكسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين مستوى جودة المنتجات وتنويعها بل والسعي دوماً لتقديم كل ما هو جديد و تحفي روح الإبداع والتطوير لديها على الدوام، ويمكن أن يتحقق عن طريق قيام المنظمة باختيار صفة أو خاصية أو أكثر يهتم بها المشتري أو المستهلك والعمل على توفيرها وتلبيتها وجعلها نافعة ومفيدة ومميزة في نظره.

أي أن التميز يمكن أن يتحقق من خلال تميز المنتج ذاته نوعاً وسعراً أو من خلال نظام التسليم والتسويق وشبكة التوزيع وخدمات ما بعد البيع وبالإجمال فإن التميز يعكس نظرة المستهلك إلى المنتج ووجهة نظره فيه والتي قد تكون مردها أسباب وعوامل مادية حقيقية أو مجرد وهم في ذهن المستهلك تكون دائماً بفعل الدعاية والإعلان وغيرها .

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 202.

3. الإدارة العامة والتنظيم الحكومي:

ويتعلق هذا الأمر مباشرة بالسياسات الحكومية المتبعة والتنظيم الحكومي للنشاط المعني ولعل أبرز السياسات الحكومية ذات الصلة هي السياسات الضريبية والمالية المتبعة والسياسات النقدية والاقتصادية بوجه عام ومدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومدى ما تقدمه الدولة من تشجيع وحوافز للاستثمار ولقطاع الأعمال ومدى ما يتصف به الجهاز الحكومي من روتين وبيروقراطية وكذلك مدى توفير الدولة لخدمات البنية التحتية من طرق وكهرباء وسبل الاتصالات وتعليم وتدريب للقوى العاملة.. إلخ ومدى تأثير ذلك كله ومحصلاته على توفير وخلق الأجواء الاستثمارية المناسبة وعلى مساعدة قطاع الأعمال والمؤسسات الإنتاجية على خفض تكاليفها وتحقيق معدلات ربحية معقولة ومقبولة لبقائها واستمرارها ونموها. (1)

المطلب الرابع: مصادر القدرة التنافسية:

تستدعي الحياة على قدرة أو قدرات تنافسية التعرف على المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة، حيث يتيح ذلك تصويب الجهود نحو أهداف واضحة، مما يؤدي بدوره في الوقت والجهد والمال، لذلك تم تقسيم مصادر القدرة التنافسية إلى مصدرين هما:

الأول: التفكير الاستراتيجي مصدر للقدرة التنافسية ويعبر عن مختلف الاستراتيجيات التنافسية.

الثاني: الموارد مصدر للقدرة التنافسية، ويتضمن الموارد الملموسة والغير ملموسة.

أولاً: التفكير الاستراتيجي مصدر للقدرة التنافسية:

قصد تقادي المؤسسة الارتباك الناجم عن مجابهة المشاكل تعمد إلى التفكير لإيجاد حلول لها والخروج من الوضعيات الحرجة عن طريق الاستعانة بالاستراتيجيات الممكنة والمتاحة، والهدف الرئيسي منها الحياة على قدرة أو قدرات تنافسية خاصة.

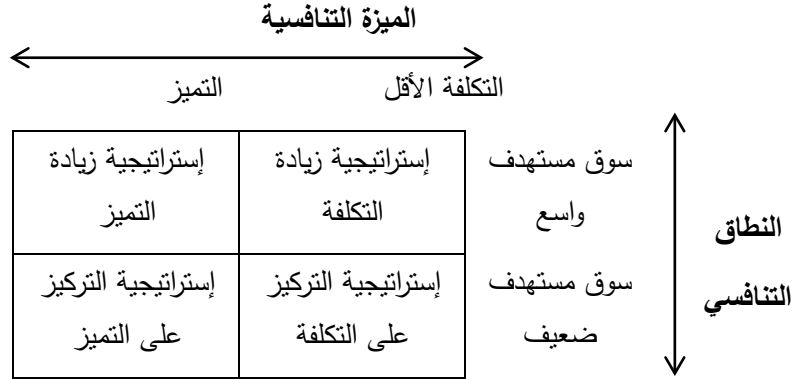
تعريف الإستراتيجية:

إنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، وعلى مدى ودرجة تحققها تبين نجاح أو فشل المؤسسة.

وبناء على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس وذلك بغرض أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضح الشكل التالي:

(1) علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 201.

الشكل رقم (2-1): استراتيجيات التنافس.



.source: M. porter, L'avantage concurrentiel des nation, Paris, Dound,2000, P12

من خلال الشكل رقم (01) نلاحظ، وعندما تتوفر إستراتيجية بأقل تكلفة وإستراتيجية التميز في سوق مستهدف كبير من حيث النطاق التنافسي فإنه يمكن أن يطلق عليه مصطلح صفة الزيادة في التكلفة والتميز.

وعندما تركز هذه هاتان الإستراتيجيتان على قطاع معين في السوق فإنه يمكن أن نطلق عليهما مصطلح أو منهجية التركيز على أساس التكلفة والتركيز على أساس التميز.

1 - إستراتيجية قيادة التكلفة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل والتي تتمثل في:⁽¹⁾

- حوافز اقتصاديات الحجم.
- الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة.
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.
- وجود سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر ومدى ملائمته.

بعد هذا الطرح الموضوعي يتضح لنا بشكل جلي عدة مزايا لهذه الإستراتيجية والتي من بينها نجد:

أ. فيما يتعلق بالمنافسين: فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

⁽¹⁾ M. porter, Op cit, P 13.

- ب. فيما يتعلق بالمشتريات :فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- ج. فيما يتعلق بالموردين :فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- د. ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقع تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.
- هـ. ما يتعلق بالسلع البديلة : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كفرص تستغلها في الرد على السلع البديلة.

تتحقق النتائج من إستراتيجية الإنتاج بتكلفة أقل عند توفر الشروط التالية:⁽¹⁾

- وجود طلب مرن للسعر ، وحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلع المقدمة، وعدم وجود طرق لتمييز المنتج.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائيا بالنسبة للمشتريين.

2 - إستراتيجية التمييز:

هناك العديد من المداخل لتمييز منتج عن غيره من المنتجات البديلة، أو تمييز منتج إحدى المؤسسات عن المؤسسات المنافسة، وهي تشكيلات مختلفة للمنتج وسمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود خط متكامل من المنتجات المقدمة وأخيرا سمعة جيدة، وتزايد درجات نجاح إستراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفئة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التمييز على أساس التفوق التقني.
 - التميز على أساس الجودة.
 - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك .
 - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.
- كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف نذكر منها:⁽²⁾

⁽¹⁾ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية وتكوين استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص 237.

⁽²⁾ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية وتكوين استراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، ص228.

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
 - تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
- يمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن ما يلي:
- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
 - تكثيف مجهودات البحوث والتطوير اتجاه المنتج تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، توزيع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة للسوق.
 - مجهودات بحوث وتطوير اتجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة والشكل.
 - نظام التسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
 - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك، والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج.
 - التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

3 - إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصيص إلى بناء قدرة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق ، وتعتمد على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام مؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل ، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:⁽¹⁾

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين من لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة .
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

(1) فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 184.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوات مهمة منها :

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

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع ، ربحية القطاع ، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع ، الأهمية الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوق..

أما بالنسبة لكيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز فهناك طريقتين:

- النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.
- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل تمييز المنتج في السوق الأول.

المطلب الخامس: الموارد أساس لبناء قدرة تنافسية:

تركز الموارد على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدرا هاما لتحقيق قدرة تنافسية للمؤسسة، وحتى تساهم كل الموارد في تحقيق القدرة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:

- يجب أن يساهم المورد في تحقيق أو خلق القيمة للمؤسسة.
- يجب أن يكون المورد نادرا أو فريدا أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.
- يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

هناك نوعين من الموارد:

(1) فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 185.

أولاً: الموارد الملموسة:

وتشمل الموارد الملموسة المواد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية.

1 - المواد الأولية:

تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ومن ثمة اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وسعرها ومواعيد استلامها، وحتى يكون تسييرها محكماً يتم إسناد مهمة الإشراف على المواد الأولية إلى أفراد ذوي خبرة وكفاءة حيث أنهم مقتنعين بأهميتها، ويكون بمقدورهم استخدام التقنيات التي تسمح بـ: تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين حتى يتفادى الانقطاع في المخزون، تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها قصد التقليل من زمن الوصول إليها، تنظيم المخازن بشكل يسمح بالحركة بالكميات المتبقية وتكاليف المواد وأيتها أكثر دوراناً والتي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف، حتى يتم الحفاظ عليها بجدية، وكذا القيام بعملية الجرد المحاسبي للتأكد من أنه يتم تصريف المواد وفقاً للقواعد الموضوعية، وفي حالة حدوث العكس بفرض على المؤسسة البحث عن الفروقات ومعرفة مصادرها، حتى يتم تفادي التبذير.⁽¹⁾

2 - معدات الإنتاج:

تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عمليات الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعد أصلاً هامة من أصول المؤسسة، ومن ثمة فإن الحياة عليها وتشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة يضمن ذلك عمله. أما من الناحية المحاسبية فإنه يجب اختيار نمط الإهلاك المناسب الذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات، ومن ناحية تسييرها فيجب تخصيص بطاقات تدون فيها كل المعلومات التي تشمل (الرمز، التسمية، سنة الحياة، تكلفتها، موردها، نمط الإهلاك) حيث تسمح المعلومات بالمتابعة واتخاذ القرار وللمؤسسة الالتزام بتعاقدتها والإبقاء عليها واستبدالها. وبالتالي تفادي تشويه سمعتها وتقوية صلة المتعاملين معها، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المؤسسات.⁽²⁾

⁽¹⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل إيزو (9000)، دار غريب للطباعة والتوزيع، مصر، 2001، ص ص 17-18.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل إيزو (9000)، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3 - الموارد المالية:

تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات من حيث تمكنها من تعميق أنشطتها (كإنتاج منتجات جديدة) أو توسعتها في نطاق أكبر (كفتح قنوات توزيع جديدة)، ويتم ذلك بواسطة استثمارات فعالة، والتي بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

وحتى تتمكن المؤسسة من تقويم صحتها المالية فهي مطالبة بالاستناد إلى مؤشرات كمية وأخرى نوعية، وحتى يمكن تقديم تفسير واضح وموضوعي غير مضلل للنتائج المالية المحصل عليها، كما أن الصحة المالية الجيدة تثير اهتمام المتعاملين (بنوك، موردين، زبائن)، حيث تتولد الرغبة لديهم في إقامة علاقات شراكة مثمرة مع المؤسسة، فتمكّن هذه الأخيرة من تعزيز موقعها التنافسي، وإمكانية التطور في المدى البعيد.⁽¹⁾

ثانيا: الموارد الغير ملموسة:

يتم الاعتماد على هذه الموارد لسببين:

- لأنها من متطلبات المنافسة الحديثة.
- لأنها حرجة بالنسبة للمؤسسة.

وتتمثل الموارد الغير ملموسة في:

1 - الجودة:

الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للعملاء والملائمة للاستخدام وتحسين الأداء وكذا النجاح فيتمية المبيعات وخفض التكاليف وكذلك شكاوى العملاء ومعدلات الفشل ونسبة العيوب.⁽²⁾

أ. إدارة الجودة الشاملة ومبادئها:

تعريف إدارة الجودة الشاملة : لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة، ويمكن إعطاء مفهوم شامل لها كما يعرفها "Sehucte" على أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية وفي أقصر وقت".⁽³⁾

أهم النقاط الواجب توفرها في إدارة الجودة الشاملة هي:

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص 20.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

⁽³⁾ نفس المرجع السابق، ص 23.

- ضرورة أن يتم تشكيل الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا ثم تنتشر من خلال المؤسسة، بحيث تصبح "TQM" هي القيم الثقافية الأساسية التي تؤمن بها المنظمة من أجل تسليم منتجات ذات جودة عالية للعميل.
- تتم إدارة الجودة الشاملة من خلال العميل فالسلعة أو الخدمة، إذ يجب أن تقابل أو تزيد توقعات العميل.
- يجب عدم استخدام مفهوم "TQM" أن تكون الجودة مجرد شعارات مكتوبة بل يجب أن تكون شيء ملموس يحسه العميل بالفعل.
- **ب. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:**
- **التحسين المستمر:** ويتضمن ما يلي:
 - الالتزام طويل الأجل بإحداث التطوير المستمر في كل العمليات والأنشطة من أجل الوصول إلى رضا العميل.
 - تبنى مفهوم عدم الخطأ أي الأداء السليم من أول مرة.
 - الاهتمام بإدارة التحسين المستمر للعمليات "لا يترك شيء للصدفة".
 - إتباع أساليب فعالة وإيجابية للإشراف والتدريب.
 - تنمية مدخل متكامل لإدارة أنشطة الجودة الشاملة.
- **العمل بالمشاركة:** ويتضمن ما يلي:
 - تحقيق الترابط والتكامل بين أجزاء المؤسسة (تكوين شبكات).
 - تقوية الأفراد العاملين وتأكيد خبراتهم بإعادة التدريب ومشاركة العاملين بإعداد اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تدعيم الجودة .
- تحقيق رضا العميل الخارجي ويتمثل في:
 - التدريب الفعال لتوضيح العلاقات الخاصة بالعميل موردا داخليا أو خارجيا.
 - التركيز في الشراء ليس على السعر الأقل ولكن على التكلفة الكلية.

2 - التكنولوجيا:

لقد تزايد الاهتمام بالعامل التكنولوجي لأنه يعد موردًا داخليًا قادرًا على إنشاء قدرة تنافسية معتبرة، وتقديم القيمة للزبون، غير أن التكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمد أهميتها من الآثار التي تخلفها على القدرة التنافسية. ويستند التشخيص الداخلي للتكنولوجيا عموماً إلى مرحلتين هما: (1)

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لإيزو(9000)، مرجع سبق ذكره، ص

أ. إعداد الذمة التكنولوجية:

يتم معرفة التكنولوجيات الموجودة بالمؤسسة اعتماداً على عملية الجرد، حيث تصنف هذه التكنولوجيات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لمساهمتها في إنشاء القدرة التنافسية، وعلى هذا الأساس نجد التكنولوجيات الأساسية والتي هي متوفرة في السوق وتعد ضرورية للعمل في قطاع نشاط معين والتي ليست مصدراً لأية ميزة تنافسية محسوسة، أما التكنولوجيات المحورية فهي تلك التي تتيح الحيابة على قدرة تنافسية حاسمة ومحددة للمؤسسات التي تتحكم بها، أما بالنسبة للتكنولوجيات الناشئة والتي هي في مرحلة الانطلاق فيتعلق الأمر هنا بالبحث عن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة قصد تحويل هذه التكنولوجيات إلى تكنولوجيات محورية، وذلك بشكل أسرع، وتتم عملية الجرد هذه عموماً من خلال الكشف عن التكنولوجيات، وذلك حسب وظائف المؤسسة وأنشطتها أو منتجاتها النهائية.

ب. تقويم القدرات التنافسية:

ويتعلق الأمر بمحتوى الذمة التكنولوجية، حيث يتم التعرف على التكنولوجيات التي تمثل بالنسبة للمؤسسة ورقة رابحة أمام أهم منافسيها، و يقوم التشخيص الداخلي لقدرات المؤسسة في مجال: البحث والتطوير، التطبيقات في ميدان الحماية الصناعية، تأهيل المستخدمين، التنظيم ما بين الوظائف المختلفة. وحتى تكون القدرة التنافسية حاسمة، وجب ربطها بمفهوم السرعة الذي مفاده الحيابة والتحكم بشكل أسرع من المنافسين في التكنولوجيات وتحقيق الإبداعات التي يمكن تجسيد آثارها، ومن ثمة توجيه الاهتمام أكثر إلى مصدر القدرة التنافسية (التكنولوجيا) عوض الهدف (التكاليف والتميز) المتبع.

3 - المعلومات:

تلعب المعلومات دوراً هاماً فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة اكتشاف منتج جديد وإمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافس، وكذلك الطريقة التي يعبأ بها المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة، وتستمد المعلومات من مصدرين هما: (1)

- أ. المصدر الداخلي: ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المبيعات وتطورها عبر الزمن، مستوى المخزون، أداء العمال وإنتاجية العمل لديهم، و المردودية المحققة في كل المستويات
- ب. المصدر الخارجي: فيتمثل في حالة الأسواق (هل هي في نمو أو ركود أو ثبات)، المنافسين، المنتجات الجديدة، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، سلوكيات الزبائن واتجاهها تهم المستقبلية المختلفة.

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات من ناحيتين هما:

أ - **تغيير العلاقات بين الموردين والزبائن:** يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية التبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفعالية من خلال تقليص التكاليف والرفع من سرعة معالجة المعلومات وتفسيرها ثم اتخاذ القرار، ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة.

ب - **الأنشطة الجديدة والمنتجات الجديدة:** هناك تزايد في استهلاك المعلومات في العمليات الإنتاجية من جهة وتضمين المنتجات بالمعلومات من جهة أخرى فالمنتجات يتم إنشاؤها بالاستناد إلى مركبتين: المواد والمعلومات، فالمعلومات شيء ضروري لتمييز منتج عن منتج آخر هو المنتج المنافس، وتتضمن هذه المعلومات: خصائص المنتج، كفاءات استعماله... إلخ.

4 - المعرفة:

تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهتم المؤسسة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختصة والمدارس العليا ومراكز البحث وكذا الاشتراك في المجلات العلمية والتقنية المختصة قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطها، ويمكن أن تكون المؤسسة ذاتها منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرائق الإنتاج، كما تساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر.⁽¹⁾

5 - معرفة كيفية العمل:

تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، سواء كان ذلك في الميدان الإنتاجي أو التنظيمي أو التسويقي، ومن ثمة الوصول إلى اكتساب قدرة أو قدرات تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وحتى تؤدي معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب إثراء محتواها باستمرار والمحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، لأن معرفتنا كيفية العمل يعد موردا يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى.⁽²⁾

6 - الكفاءات:

إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات تنقسم إلى قسمين كفاءات فردية وكفاءات جماعية.

(1) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) نفس المرجع السابق، ص 42.

- **الكفاءات الفردية:** وتتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل وهي تكتسب بالتدريس والتطوير وهناك الكفاءات التفاضلية التي تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقرية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.
- **الكفاءات الجماعية:** وهي تلك المهارات و المعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الأنشطة للمؤسسة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها المشكلة للكفاءات المحورية التي تعتبر أحد مصادر القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس والحكم على القدرة التنافسية:

المطلب الأول: مؤشرات قياس القدرة التنافسية:

يمكن معرفة نسبيا موقع المؤسسة من التنافسية من خلال المؤشرات التالية:

أولاً: مؤشر الربحية

نقل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق، وتسمى نسبة القيمة السوقية للدين وروؤوس الأموال الخاصة بالمشروع على تكلفة استبداله لمؤشر "توين"، وإن كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المشروع ليس تنافسيا. (1)

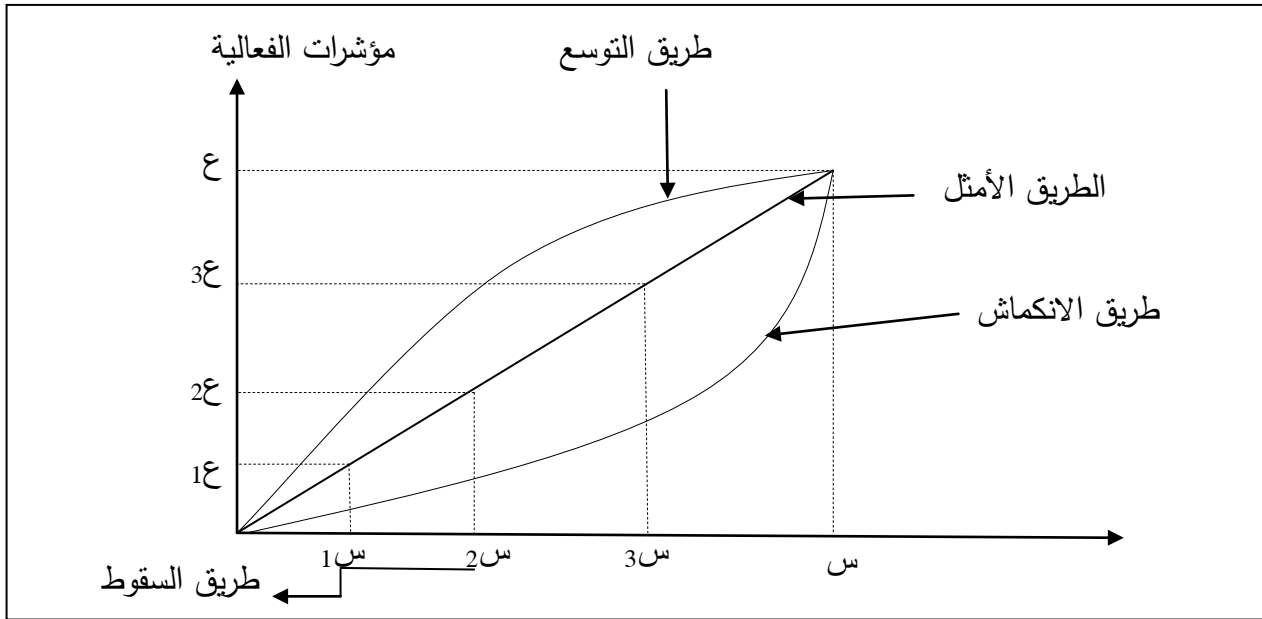
ثانياً: مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية.

- أ. **الفعالية:** هي قدرة المؤسسة علي تحقيق الأهداف التي حددتها بنفسها بغض النظر عن التكلفة، وتحسب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة فعلا والنتائج المنتظرة.
 - ب. **الإنتاجية:** أما الإنتاجية فهي النسبة بين النتائج المحصل عليها و الوسائل المسخرة لتحقيقه.
 - ج. **الثنائية فعالية إنتاجية:** يمكن أن نقول إن التنافسية هي محصلة تفاعل الثنائية فعالية إنتاجية.
- ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (2)

(1) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003، ص 11.

(2) Lavette, Niculescu, les stratégies de croissance, paris, éd'organisation, 1999, p227

الشكل رقم (02): مؤشر الفعالية إنتاجية



ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن جديد بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا.

بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة، ويفترض الطريق الثاني وهو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردین، البنوك، مقدمي الخدمات... الخ).

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجد منها ثلاث حالات هي: (1)

- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع.
- إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق للطريق الأمثل.

(1) وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش وتجدر الإشارة إلى أنهدائم التمادي في البحث عن إنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي - احتمال كبير - إلى الانحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط.

ثالثاً: مؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين.

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات وهي:

- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد هذا يعني أن أداء المؤسسة أفضل من أداء المنافس.
- حصة السوق تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.
- حصة السوق النسبية أقل من الواحد - هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة مؤشر الربحية ومؤشر الثنائية "فعالية - إنتاجية"، وتعتمد الثنائية على القياس الخارجي من خلال قياس ومقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل مقارنة بالمنافسين فحسب بل هي معرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناء على ذلك وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة من المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي وضمان إستراتيجية النشاط.⁽¹⁾

المطلب الثاني: محددات القدرة التنافسية:

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة من خلال متغيرين أو بعدين هاميين هما:²

1. **حجم القدرة التنافسية:** يتحقق للقدرة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة عليها من التقليد من قبل المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر، وللميزة التنافسية دورة حياتية، حيث تستمر هذه الميزة ما دام المنافسون غير قادرين على تقليدها أو تجاوزها، لكن في ظل التغير السريع والمعقد للبيئة أصبح من الصعب حماية المزايا، وفي حالة ما إذا

(1) وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 15.

(2) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 113.

قلدت أو تجاوزت من قبل المنافسين تصبح مكلفة، ومنه المبدع لا يستفيد من الميزة إلا لوقت محدد، إلى حين إطلاق المنافس لسياسة هجومية، فتبدأ هذه الأخيرة بالزوال وهذا ما يستوجب خلق ميزة جديدة أو القيام بتجديد الميزة التنافسية الحالية بإحداث تعديلات عليها.

2. **نطاق التنافس أو السوق المستهدف:** أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميّز (1).

المطلب الثالث: مظاهر القدرة التنافسية:

تبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها ما يلي: (2)

- الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير.
- التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر تنافس.
- المرونة والتحديث الدائمين في التنظيم و العمليات أو المنتجات.
- العلاقة الفعالة و الديناميكية مع الموردون و باقي أطراف المؤسسة .
- سرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات.
- الحرص على تقديم خدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل.
- تيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود.
- خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح والصيانة ا لمجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد.
- تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.

(1) نفس المرجع السابق، ص 114.

(2) نفس المرجع السابق، ص 115.

- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين، مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة، وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها مثل: العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد "Just in time"
- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة.

المطلب الرابع: تنمية وتطوير القدرة التنافسية:

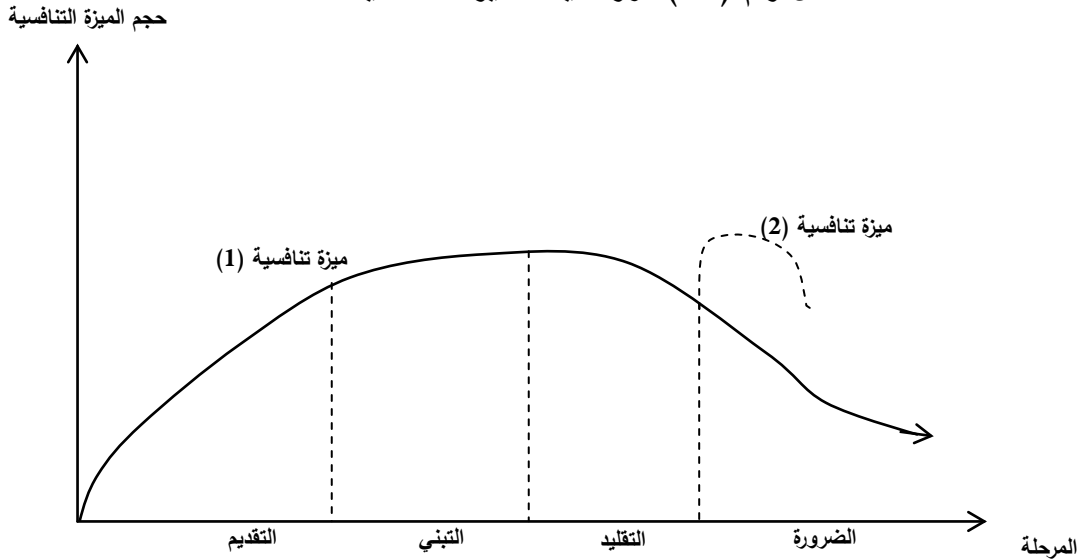
إن عملية تنمية وتطوير القدرة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة. ومن بين أسباب تطوير القدرة التنافسية من قبل المؤسسة نجد: (1)

1. تغير تكاليف المدخلات: تتأثر القدرة التنافسية بتغير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها .
 2. التغير في القيود الحكومية: تمس هذه التغيرات أساسا مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود دخول السوق.
 3. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها: يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.
 4. ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها المؤسسة.
- مجمّل هذه الأسباب تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرة التنافسية.

ونعلم أن من خصائص القدرة التنافسية الاستمرارية لكن هذا الاستمرارية محدودة في الزمن، وذلك يعني أن للقدرة التنافسية دورة حياتية وفق ما هو مبين في الشكل رقم (03).

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الشكل رقم (03) دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 86.

نلاحظ من الشكل أن للقدرة التنافسية عدة مراحل نذكرها فيها يلي

- **مرحلة التقديم:** وهي أطول المراحل لأنها لا تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري المالي والمادي، و هنا تعرف الميزة التنافسية انتشارا أكثر فأكثر.
 - **مرحلة التبني:** تعرف القدرة التنافسية في المرحلة هذه استقرارا نسبيا فيما يخص عملية انتشارها لأن المنافسين قد بدؤوا التركيز عليها.
 - **مرحلة التقليد:** تتراجع حجم القدرة التنافسية في مرحلة التقليد وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لأن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وتفقد المؤسسة أسبقيتها تدريجيا.
 - **مرحلة الضرورة:** يستوجب هنا تحسين الميزة الحالية وتطويرها بسرعة، أو بناء قدرة تنافسية جديدة كلية، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة حاسمة حيث إن لم تقم المؤسسة بتحسين أو تكوين ميزة جديدة فأنها ستفقد أسبقيتها، وهذه مرحلة يتدهور فيها أثر الميزة الحالية ويزول، وإذا لم تقم المؤسسة بالإجراءات اللازمة اتجاه القدرة التنافسية في الوقت المناسب، سيكون بعد ذلك من الصعب عليه العودة إلى سباق التنافس.
- إن القدرة التنافسية هذه الصفة تتطلب مجموعة من الأسباب، فهناك الأسباب الحكومية التي تفرضها الحكومات كقيود على المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذا أسباب متعلقة بالمستهلك، حيث أن تغير أذواقه و تفضيلاته يستدعي من المؤسسة إعادة النظر في ميزاته التي كانت تستقطب هذا المستهلك، وكذا أسباب متعلقة بالتغير التكنولوجي الذي يبطل القدرة التنافسية التي كانت معتمدة وفق تكنولوجيا أقل تطورا.

ومهما كانت الأسباب حاسمة فإن للقدرة التنافسية دورة حياتية تبدأ بالتقدم ثم التنبني فالتقليد وأخيرا الضرورة، وهذه الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية القدرة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة الدورة بتقديم قدرة تنافسية جديدة وهكذا دواليك.⁽¹⁾

المطلب الخامس: الحكم على جودة القدرة التنافسية:

تحدد جودة القدرة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في:⁽²⁾

- 1 - **مصدر القدرة:** وتنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:
 - مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها، محاكاته نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.
 - مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
- 2 - **عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:** يؤدي اعتماد المنظمة على قدرة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاته أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية حيث بإمكان المنافسين إيجاد مصادر للتوريد أرخص مما تملكه المنظمة، وبالتالي يمكنها اكتساب ميزة تنافسية تفوق ميزاته في حين يصعب تقليدها عندما تتعدد مصادرها، كاعتماد المؤسسة على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية بالإضافة إلى تمييز المنتج عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه، وتقديم خدمات ما بعد البيع... الخ.
- 3 - **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** إذ يجب أن تسعى المنظمات إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، و لذلك يجب عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كإكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 112.

(2) وديع محمد عدنان، مرجع سبق ذكره، ص 20.

خلاصة الفصل:

إن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل و المتعلق بالقدرة التنافسية و مقوماً تها وانعكاس ذلك على المؤسسة هو أن تركز القدرة التنافسية على أحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، ذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق القدرة التنافسية، يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية، والتركيز على مقوماتها وعوامل نجاحها، ولأنه أصبح لزاماً على المؤسسات أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق، وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها، فبقاء المؤسسة في السوق مرهون ببقاء قدرتها التنافسية مع العلم أن هذه الأخيرة تتطلب جهوداً واستراتيجيات ملائمة.

الفصل الثالث

دراسة حالة إتصالات



الجزائر

مباحث الفصل الثالث

- ✓ مدخل للفصل
- ✓ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة
- ✓ المبحث الثاني: منهجية البحث و وصف عينة الدراسة
- ✓ المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان
- ✓ خلاصة الفصل

مدخل الفصل:

بعد التطورات التكنولوجية التي حدثت خاصة في مجال الاتصالات و التي جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، أدى إلى زيادة الاهتمام بالاتصال و وسائله في جميع المناطق و البلدان، فأنشأت الشركات و المؤسسات التي تهتم بهذا المجال و هذه الأخيرة يتوقف نجاحها على مدى جودة و فعالية الاتصال الداخلي و الخارجي و مدى تطور وسائل الاتصال لديها و التي من بينهما المؤسسة العمومية الاقتصادية لإتصالات الجزائر و هي تسعى لتوفير جميع خدمات و وسائل الاتصال لزيائنها من أجل تسهيل الاتصال و التواصل في المجتمع، و قد وزعت فروعها في جميع الولايات و المناطق و من بينها الوحدة العملية للإتصال ميلة، و هذه الأخيرة هي محل دراستنا و تحليلنا، و قد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لإجراء تريبصنا و إنجاز مشروع التخرج لأنها تتشط في مجال تخصصنا و أيضا لما لها من أهمية و تأثير كبير في مجال الاتصالات و لأن لها قدرة تنافسية كبيرة تتماشى و التطورات التكنولوجية.



المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة:

المطلب الأول: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر و طبيعة نشاطها: (1)

تعتبر مجموعة مؤسسة إتصالات الجزائر من أهم المؤسسات المتواجدة على التراب الوطني و هي تسعى دائما لفرض نفسها في السوق و ذلك لتقديم أجود و أفضل الخدمات و للتعرف أكثر على المؤسسة سنستعرض في هذا الفصل تعريفا لها.

أولاً: نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر:

تأسست مؤسسة البريد و المواصلات سنة 1963 م، و كانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت و هي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، و في سنة 1993 م أدخلت خدمة جديدة و هي خدمة الهاتف النقال و قد كان يعرف بخدمة (Mobile Global System) GSM ، و في سنة 1998 م ظهرت مؤسسة إتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت و هي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد و المواصلات.

و تعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية، و وفقا للأهداف المسطرة في المجال و تبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات التي التزمت بها الدولة الجزائرية فتحت مؤسسة إتصالات الجزائر فروع عدة لها في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة. حيث تأسست في 2003/01/01 م بموجب قانون 2003/03 و قدر رأسمالها بـ 50.000.000 دج الكائن مقرها بشارع 01 نوفمبر - ميلة -

ثانياً: التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر بميلة:

تنشط مؤسسة إتصالات الجزائر بميلة في مجال الهاتف الثابت و النقال موبيليس و خدمات الانترنت جواب و الاتصالات الفضائية، نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، و قد أدخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003م.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية التي تقوم بتقديم خدمات متنوعة كما أنها تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، تستمر المؤسسة في التطور مع حلول التقارب

للاتصالات الثابتة و المتنقلة، و الأقمار الصناعية و الانترنت و تقدم للزبون عروضها المتكاملة و المتماشية مع العروض العالمية، و قد وضعت اتصالات الجزائر عرضا حسب احتياجاتها و ليس فقط لتعزيز القدرة التنافسية و خفض التكاليف.

ثالثا: طبيعة النشاط لدى المؤسسة: (1)

مؤسسة إتصالات الجزائر فرع ميلة مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى عكس بريد الجزائر الذي يدخل تحت الولاء التوظيف العمومي، و تقوم اتصالات الجزائر بتقديم خدمات الاتصال عبر كافة الولايات و بمختلف أنواعها سلكية أو لا سلكية، و هذه المؤسسة تدرج ضمن قطاع الخدمات، و تصرف خدماتها مع مختلف الأسواق التالية: موبيليس، الوكالة التجارية للاتصالات، الاتصالات الفضائية.

المطلب الثاني: عروض خدمات المؤسسة:

تلتزم إتصالات الجزائر عند تسخيرها للوسائل الضرورية بالسير الحسن لخدمة الهاتف وصولا إلى نقطة الانتهاء، مع احترام التزاماتها الخاصة بالخدمة و جودة الاتصالات بالنسبة لجميع متطلبات المشترك في مكانة الاتصال بخدمة الزبائن الخاصة بالاتصالات الجزائر و هذا بتشكيله الرقم 100 بالنسبة للخواص، 101 للإدارات و المؤسسات العمومية، 102 للمهنيين أو بمصلحة التعطيلات، (12) من أي هاتف ثابت لإتصالات الجزائر.

تعرض هذه الخدمات بأحكام و شروط تطبق على كل حالة يتناولها عقد الاشتراك للهاتف الثابت.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات ب ميلة على النحو التالي:

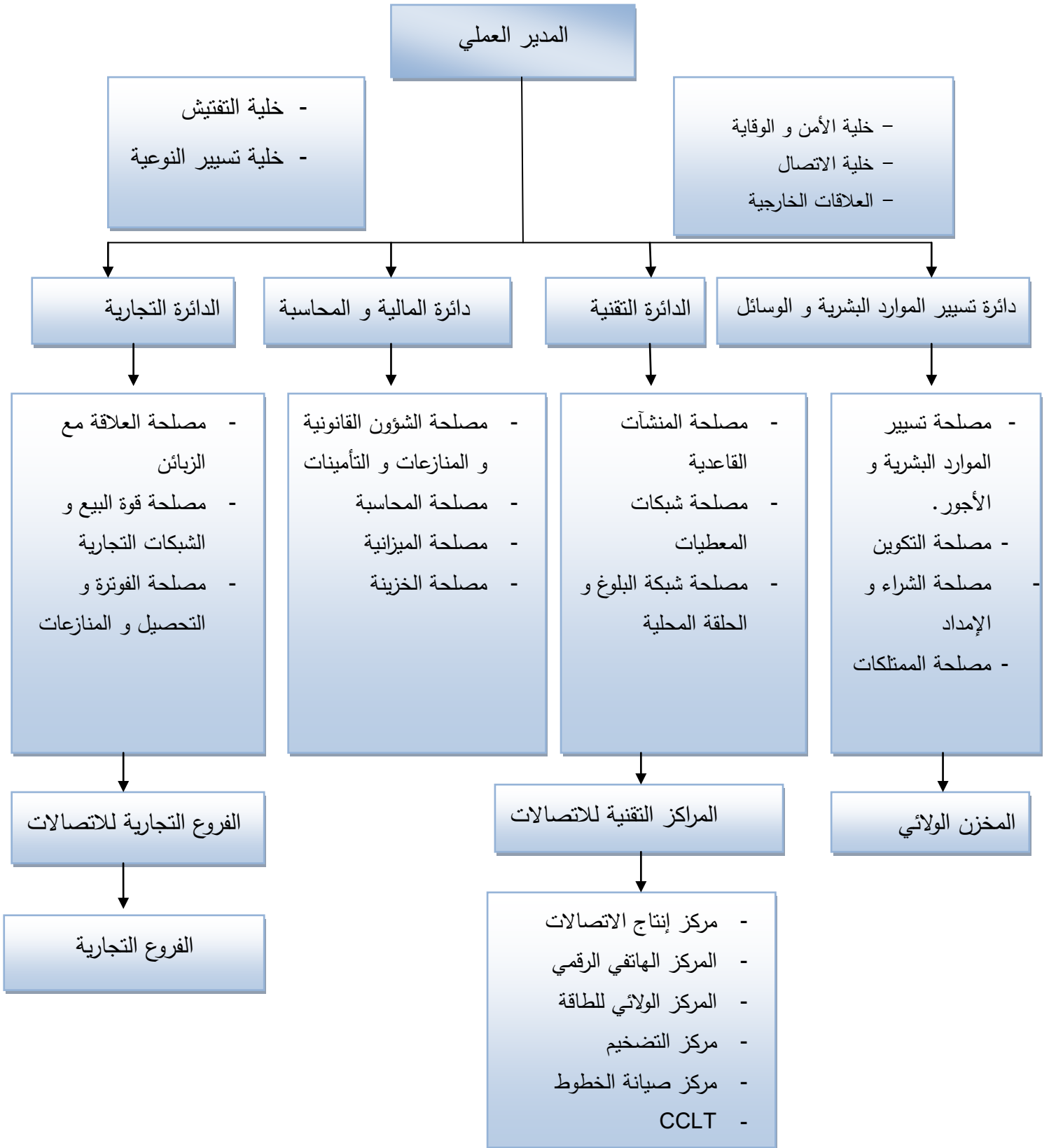
هو نظام يوضح العلاقة و المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة و الذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية و تضم إتصالات الجزائر -ميلة- 284 عاملا موزعين على مختلف المصالح.

- الإطارات: من الدرجة 15 فما فوق: 112 عامل.
- أعوان التحكم: الدرجتان 13 و 14 : 51 عامل.
- أعوان التنفيذ: من الدرجة 12 و أقل 121 عامل.

و يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة على النحو التالي

مقابلة مع رئيس قسم الفوترة و التحصيل يوم 2016/2/9 بمؤسسة إتصالات الجزائر -ميلة-

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بميلة:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة 2015-2016

مدخلات الهيكل التنظيمي لوحدة إتصالات الجزائر بميلة يتضح وجود للمؤسسة أربعة أقسام رئيسية سنحاول تقديم بعض المهام باختصار أهم المصالح و هي كالتالي:

1 - مصلحة الموارد البشرية و الوسائل: (1)

هي مصلحة لها دور كبير من إتصالات الجزائر تسير مهامها و تنظم شؤون العمال مثل توظيف اليد البشرية، التكوين (تنظيم احتياجات التكوين، إعداد مخطط للتكوين) و التدريب بالإضافة إلى الاهتمام بالشؤون الاجتماعية المهنية و الثقافية للعمال.

أما مصلحة الوسائل و الممتلكات، تهتم هذه المصلحة بالمشتريات و مهمتها الأساسية تتمثل في تسيير الوسائل المستعملة بصفة عامة المادية مثل المركبات، الأسهم، المخزونات... الخ، أي تعمل على متابعة تسيير المخزون و توزيعه على مستوى الوحدات «أدوات مكتبية، أجهزة» كما تهتم أيضا بتسيير الممتلكات و المحافظة عليهم من خلال عملية الجرد للوسائل و المعدات و المركبات.

2 - المصلحة التجارية:

و بدورها تحتوي على ثلاثة مكاتب، مكتب الزبائن و الذي مهمته السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة له فيعمل هذا المكتب على متابعة التركيبات الجديدة للزبائن إن وجدت، استقبال شكاوي الزبائن إن وجدت و معالجتها، تلقي الطعون، كما يساهم في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة، أما مكتب الخدمة للبيع فهو يعمل على ضمان متابعة الفواتير الهاتفية و تحصيلها و المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

3 - مصلحة التقنيات:

تعمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات و تحيدها و تصليح الأعطال، توفير المراقبة و المتابعة و تسيير الشبكات الهاتفية، تركيب و هندسة الخطوط التابعة إقليميا أي العمل على دراسة مخططات الشبكات و إدراك مخططات التنمية العمرانية و أيضا تعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

4 - مصلحة المالية العامة:

تحتوي هذه المصلحة على أربع مكاتب، مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة، و مكتب الخزينة و مكتب الشؤون القانونية و المنازعات و التأمينات، مهامهم مشتركة الهدف حيث تتولى هذه المصلحة الشؤون

المالية الخاصة بها، فهو تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة و المراكز التابعة لها و أيضا تمكين و توطيد المحاسبة لوحدة العملية و وضع القوانين نظام الشغل داخلها.

المطلب الرابع: مهام و أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر بميلة: (1)

أولاً: مهام مؤسسة إتصالات الجزائر:

تضطلع مؤسسة إتصالات الجزائر بميلة «فرع ميلة» على المهام التالية:

- توفير خدمات للزبائن و توزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- إعداد و تنفيذ الخطط القصيرة و الطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية.
- تسيير و تكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة و هذا من خلال البرامج و الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها و كذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- تعزيز و ضمان جودة منتجاتها و خدماتها لتحقيق أهدافها.
- انجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق الهدف.
- تطوير، تشغيل و إدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية و اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات و الوسائل السمعية و البصرية.
- توفير خدمات الاتصالات السلكية و اللاسلكية وطنية أو في الخارج، و ذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة.

ثانياً: أهداف مؤسسة إتصالات الجزائر:

تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر - ميلة - بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف:

- تسعى المؤسسة إلى حفظ و تطوير حجمها الدولي و المشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- تحقيق النمو الثقافي الاجتماعي و الاقتصادي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات.
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة و جعل خدمات الاتصال أكثر مردودية.
- تحسين النشاط التجاري و مستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق و تحسين صورة المؤسسة.
- تطوير استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.

- تنظيم التبادل و استغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن أمن و سلامة الشبكة و نوعية الاتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها.

المبحث الثاني: منهجية البحث و وصف عينة الدراسة:

نظرا لأن التسويق دخل متأخرا إلى مؤسسات الاتصال فإنه لم يرتق بعد إلى وظيفة عمومية تسويقية تهتم بدراسة المحيط و المستهلكين و المنافسين... الخ بل لا يزال مجرد مبادئ و أسس تعتمد عليها هذه المؤسسات و منها مؤسسات الاتصال « اتصالات الجزائر » في عملها و حتى نعرف ما إذا كانت تتبع إستراتيجيات التسويق لتحقيق القدرة التنافسية أم لا.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة:

في ظل غياب المؤسسات الكبيرة، فإن الدراسة التطبيقية أسقطت كل فرع من فروع اتصالات الجزائر بميلة و مركز تجاري بالقرارم قوقة.

حتى و إن كانت هذه الفروع لاتصالات الجزائر صغيرة، فهي تساهم في توفير مناصب شغل جديدة و تحقيق المداخل و المساهمة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

- أ - الوثائق: استعملت خاصة في دراسة إتصالات الجزائر و ذلك للحصول على معلومات حول عدد العمال و هياكل المؤسسة.
- ب - الموقع الإلكتروني: بحيث لدى المؤسسة موقع الكتروني خاص بها يحتوي على جميع معلومات المؤسسة، نشأتها، تأسيسها، تطورها... الخ.
- ج - الاستبيان: و هي الأداة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات و مرت على:
 - المرحلة الأولى: تمثين أبعاد حددت الاستراتيجيات التسويقية يعتمد عليها كل عنصر ثم صيغت خمس أسئلة.
 - المرحلة الثانية: عرض الاستمارة لمجموعة أساتذة لمعرفة مدى ارتباط الأسئلة.
 - المرحلة الثالثة: مرحلة التجريب حيث وزعت الاستمارة على الفروع للتأكد من وضوحها و استطاعة الإجابة عليها.

- المرحلة الرابعة: الصياغة النهائية حيث أخذن بعين الاعتبار ملاحظات الأساتذة في إعادة صياغة بعض الأسئلة لم تكن مفهومة و احتوت الاستمارة في شكلها النهائي على 22 سؤالاً.
- المرحلة الخامسة: وجهت الاستمارة إلى إدارات و أعوان إدارية و رؤساء مصالح في مؤسسة إتصالات الجزائر «فرع ميلة» تتمثل في 22 سؤالاً.

المطلب الثالث: وصف عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الوظيفية و الشخصية لأفراد عينة الدراسة و المتمثلين في «الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل، المصلحة التابعة لها».

و في ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول (1-3) توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

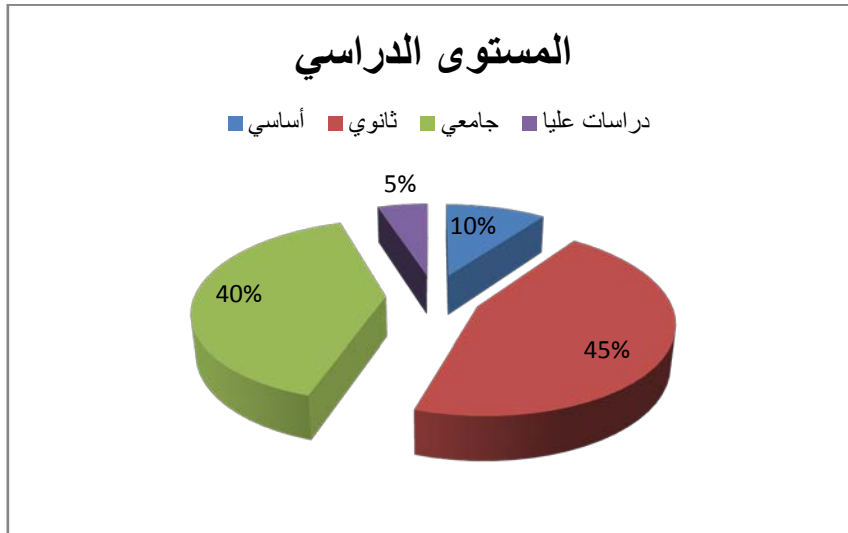
المعامل	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	9	45%
	أنثى	11	55%
المستوى الدراسي	أساسي	2	10%
	ثانوي	9	45%
	جامعي	8	40%
	دراسات عليا	1	5%
العمر	من 20-30 سنة	4	20%
	من 30-40 سنة	11	55%
	من 40-50 سنة	5	25%
	من 50-60 سنة	-	-
المنصب	إطار	3	15%
	عون إداري	4	20%
	عامل بسيط	8	40%
	رئيس مصلحة	5	25%
الخبرة المهنية	أقل من سنة	2	10%
	من 1 - 5 سنوات	7	35%
	من 5 - 10 سنوات	5	25%
	من 10 سنوات فما فوق	6	30%
المصلحة التابعة لها	قسم المالية	5	25%
	القسم التجاري	5	25%
	قسم الاستقبال	9	45%
	أقسام أخرى	1	5%

المصدر: من إعداد الطلبة.

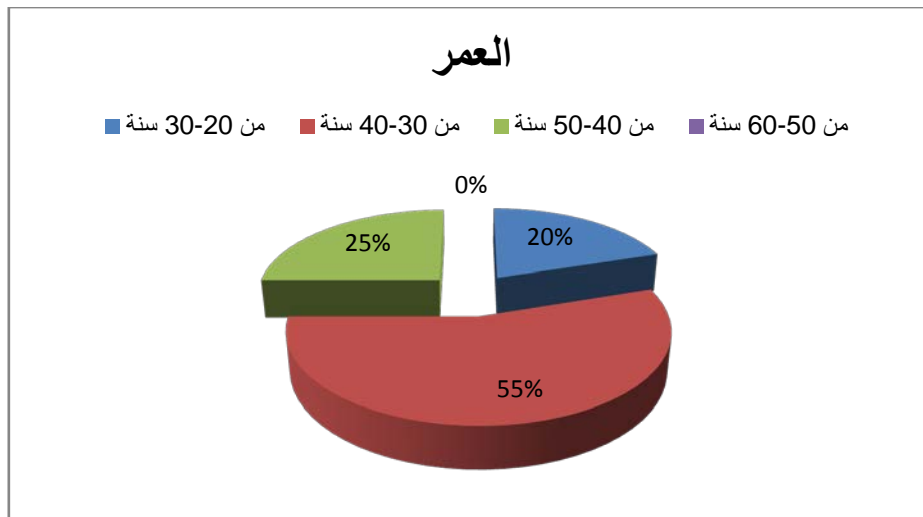
شكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة وفق الجنس



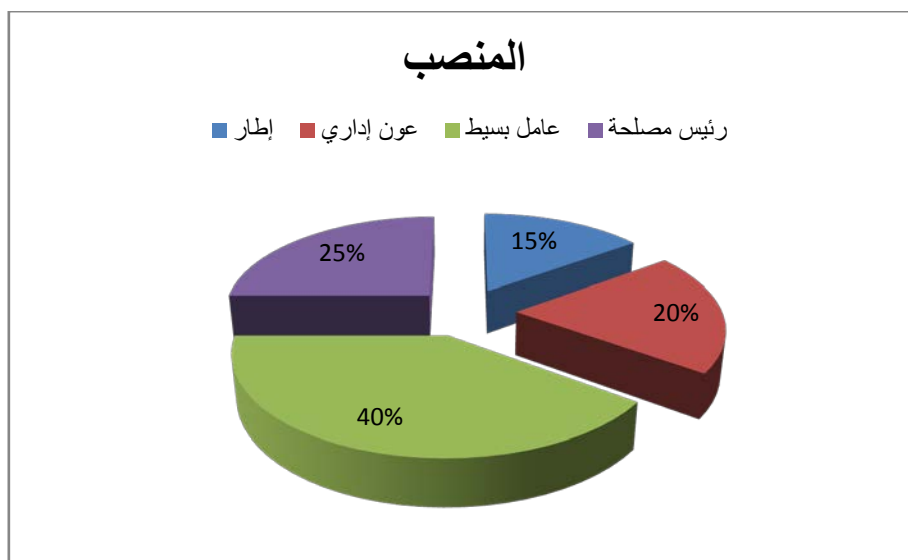
شكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة وفق المستوى الدراسي



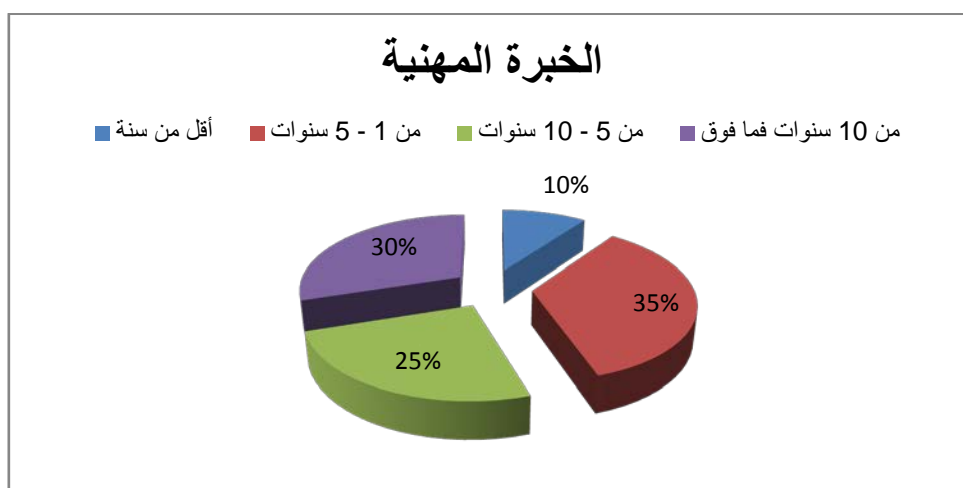
شكل رقم (4-3): توزيع عينة الدراسة وفق العمر



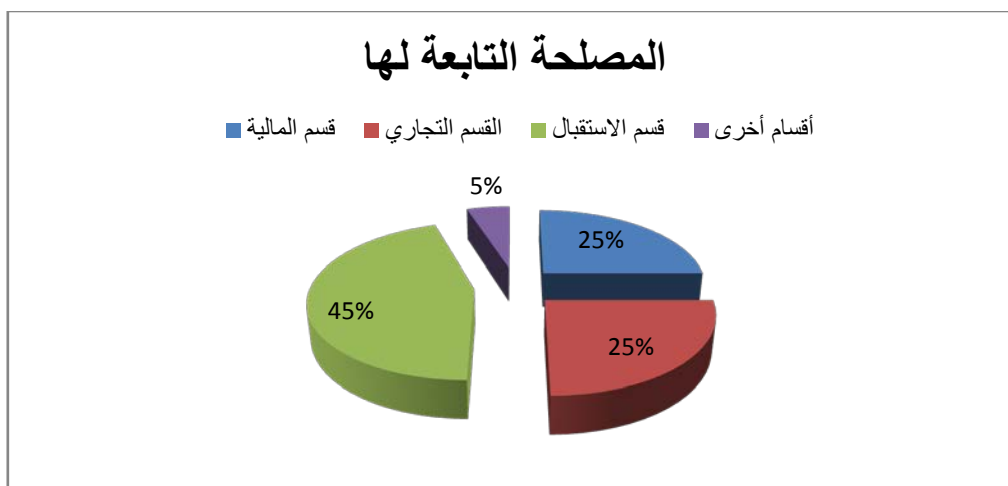
شكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة وفق المنصب



شكل رقم (3-6): توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية



شكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة وفق المصلحة التابعة لها



1 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

يتضح من الجدول أعلاه أن توزيع الإناث في العينة قد بلغ (11) عاملة وبنسبة 55% من مجموع المبحوثين.

علما أن عدد الذكور كان (9) أفراد وبنسبة 45% من المجموع الكلي.

2 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي له أهمية كبيرة بحيث يمكن للمؤسسة من التغيير و الإبداع في محيطها التنافسي بحيث يقطف كل من قدراته و معارفه م أجل التحسين و الرقع في الأداء التسويقي لمؤسسة حيث نلاحظ أن المستوى الجامعي وصل إلى 40% و هي النسبة الثانية بعد المستوى الثانوي 45% و المستوى الأساسي 10% و دراسات عليا 5%.

3 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

يتضح من الجدول أعلاه أن (11) من أفراد الدراسة و الذين يمثلون ما نسبته 55% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30-40 سنة و هم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (5) منهم يمثلون ما نسبته 25% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم ما بين 40-50 سنة، و قد بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20-30 سنة (4) بنسبة 20%.

4 - توزيع عينة الدراسة وفق متغير المنصب:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة عون إداري و عامل بسيط مرتفعة نسبتها 20% و 40% على التوالي، و هذا دليل على أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على هاته الفئة من المنصب ثم نلاحظ أن منصب إطار قدرت ب 15% و كذلك هي الحال بالنسبة إلى رئيس مصلحة 25%.

5 - توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة المهنية:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن (2) من المبحوثين تقل مدة عملهم بالشركة عن سنة و هذا ما يمثل نسبة 5% و هي أقل نسبة حيث مدة العمل في الشركة، في حين أن (7) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 35% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة عمالهم بالشركة من 1-5 سنوات و هم الفئة الأكبر بالشركة، أما فئة من 5-10 سنوات فقد تمثل عددهم (5) بنسبة 25%، أما فئة من 10 سنوات فما فوق كانا (6) أفراد من عينة الدراسة بنسبة 30% و هي الفئة الثانية بعد فئة من 1-5 سنوات.

6 - توزيع عينة الدراسة وفق المصلحة التابعة لها:

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن قسم الاستقبال يستحوذ على أكبر نسبة عمال و هي نسبة 45% و هذا راجع إلى الدور الحيوي الذي يلعبه قسم الاستقبال في تقديم الخدمات للزبائن و يليها القسم التجاري بنسبة 25% و هذا راجع إلى الدور الذي يلعبه هذا القسم في تطوير خدمات المؤسسة و ترقية الإشهار، و بالتساوي معه يأتي القسم المالي بنسبة 25% و تليهم الأقسام الأخرى بنسبة 5%.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستبيان:

المطلب الأول: الاتساق الداخلي للعبارات "معامل الارتباط":

قمنا بحساب معامل الارتباط «بيرسون» لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، و هذا ما توضحه الجداول التالية و تم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار.

1 - الجدول رقم (3-2) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول «التسويق الاستراتيجي»
الدرجة الكلية لمحور الملحق رقم

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الاولى	0.77***	الرابعة	0.86***
الثانية	0.63***	الخامسة	0
الثالثة	0.78***		

*دالة على مستوى الدلالة 0,01

2 - الجدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني «الاتصال التسويقي»
الدرجة الكلية للمحور الملحق رقم

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الاولى	0.65***	الرابعة	0.91***
الثانية	0.79***	الخامسة	
الثالثة	0.75***		

*دالة على مستوى الدلالة 0,01

3 - الجدول رقم (3-4) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث «التخطيط الاستراتيجي»
الدرجة الكلية للمحور الملحق رقم

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الاولى	0.93***	الرابعة	0.69***
الثانية	0.60***	الخامسة	
الثالثة	0.84***		

*دالة على مستوى الدلالة 0,01

4 - الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات المحور الرابع «المزيج التسويقي الخدمي»
الدرجة الكلية للمحور الملحق رقم

رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور	رقم العبارة	درجة الارتباط بالمحور
الاولى	0.25***	الخامسة	0.23***
الثانية	0.08***	السادسة	
الثالثة	0.55***	السابعة	
الرابعة	0.35***		

*دالة على مستوى الدلالة 0,01

يتضح من الجداول السابقة أن قيم ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل ما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة:

1 - التسويق الاستراتيجي:

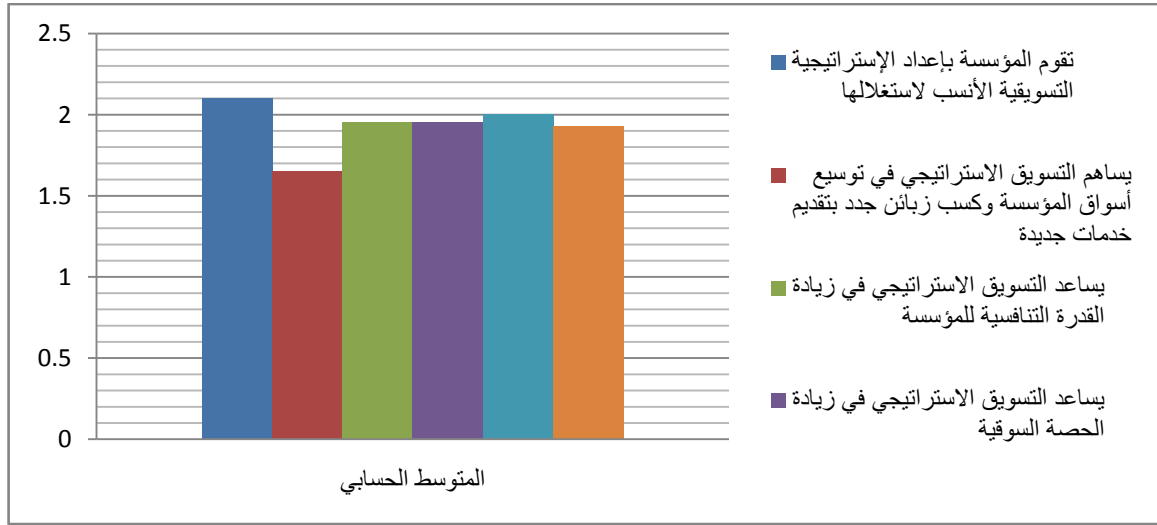
الفرضية الفرعية الأولى: هناك مستوى منخفض للتسويق الاستراتيجي في الشركة.

الجدول رقم (3-6) : استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور «التسويق الاستراتيجي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تقوم المؤسسة بإعداد الإستراتيجية التسويقية الأنسب لاستغلالها	2.1	1.071	0.510	3	متوسط
2	يساهم التسويق الاستراتيجي في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد بتقديم خدمات جديدة	1.65	0.587	0.356	2	مرتفع
3	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	1.95	0.826	0.423	4	متوسط
4	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية	1.95	0.999	0.512	4	متوسط
5	تطبق المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في خدماتها	2	0.725	0.363	3	متوسط
#	التسويق الاستراتيجي	1.93	/	/	3.2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج « spss »

الشكل رقم (3-8) : استجابة أفراد الدراسة لعبارات محور «التسويق الاستراتيجي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة



يعرض الجدول رقم نتائج تحليل البعد «التسويق الاستراتيجي» و الذي جاء قياسه عن طريق (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة «1-5» كما في أداة الاستمارة «الاستبانة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.93) و بدرجة موافقة أي مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (العبارة) رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.10) و بانحراف معياري (1.071) تليها في المرتبة الموالية و بدرجة موافقة (مرتفعة) العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (2) و بانحراف معياري (0.725)، في حين جاءت العبارتين (3) و (4) بمتوسط حسابي (1.95)، (1.95) و بانحراف معياري (0.826)، (0.999)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي (1.65) و بانحراف معياري (0.587). و منه نرفض الفرضية الفرعية الأولى و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع للتسويق الاستراتيجي في الشركة.

2 - الاتصال التسويقي:

الفرضية الثانية الفرعية: هناك مستوى منخفض للاتصال التسويقي في الشركة:

الجدول رقم (3-7) : استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور «الاتصال التسويقي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
6	يتلقى الزبون معاملة جيدة عند قدومه للمؤسسة	2	0.795	0.397	3	متوسط
7	يسعى عمال التسويق لتوطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم	2.1	1.021	0.486	3	متوسط
8	تقدم المؤسسة للزبائن الهدايا والتحفيزات	2.7	1.081	0.400	3	متوسط
9	تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها	2.45	1.276	0.521	4	متوسط
10	تقوم المؤسسة ببناء علاقات طويلة مع زبائنها بتعدد وسائل الاتصال	2.3	1.218	0.530	4	متوسط
#	الاتصال التسويقي	2.31	/	/	3.4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج « spss »

يعرض الجدول رقم نتائج تحليل البعد «الاتصال التسويقي» و الذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة و تمثلت في الأسئلة «6-10» كما في أداة الدراسة «الاستبانة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.31) و بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) و بانحراف معياري (1.081) تليها العبارة (9) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.45) و بانحراف معياري (1.276)، في حين جاءت العبارة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3)، و بانحراف معياري (1.218)، ثم جاءت العبارة السابعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.10) و بانحراف معياري (1.021)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (6) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2) و انحراف معياري (0.795).

و منه نرفض الفرضية الفرعية الثانية و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع للاتصال التسويقي للشركة.

3 - التخطيط الاستراتيجي:

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك مستوى منخفض للتخطيط الاستراتيجي في الشركة

الجدول رقم (3-8) : استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور «التخطيط الاستراتيجي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
11	تتبع المؤسسة خطة إستراتيجية للاهتمام بشؤون العاملين	2.4	1.231	0.513	4	متوسط
12	للمؤسسة خطة إستراتيجية في إشهار وترويج خدماتها	2	0.795	0.397	3	متوسط
13	يفضل الخطة التسويقية للمؤسسة و من خلال العينات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن	2.25	1.118	0.497	3	متوسط
14	يساهم التخطيط الاستراتيجي في عملية تنشيط المبيعات	2.05	0.887	0.433	3	متوسط
15	للخطة الإستراتيجية أثر في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	2.05	1.099	0.536	4	متوسط
#	التخطيط الاستراتيجي	2.15	/	/	3.4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج « spss »

يعرض الجدول رقم نتائج تحليل البعد «التخطيط الاستراتيجي في الشركة» و الذي جاء قياسه عن طريق خمسة أسئلة و تمثلت في الأسئلة «11-15» كما في أداة الدراسة «الاستبانة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.15) و بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.40) و بانحراف معياري (1.231) تليها العبارة (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.25) و بانحراف معياري (1.118)، ثم جاءت العبارتين (14) و (15) في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (2.05)، و بانحراف معياري (0.887) و (0.536) على التوالي، بينما جاءت العبارة (12) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (0.795) و انحراف معياري (2.00).

و منه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع للتخطيط الاستراتيجي للشركة.

4 - المزيج التسويقي الخدمي:

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك مستوى منخفض للمزيج التسويقي الخدمي في المؤسسة.

الجدول رقم (3-9): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور «المزيج التسويقي الخدمي» مرتبة حسب المتوسطات الموافقة.

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	مستوى القبول
16	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة بهدف كسب رضا زبائنها	1.45	0.605	0.42	2	مرتفع
17	يؤثر السعر على حجم المبيعات	1.40	0.598	0.43	2	مرتفع
18	تقوم المؤسسة بتوزيع خدماتها من أجل إيصالها إلى الزبائن	1.60	0.94	0.59	3	متوسط
19	تحتاج المؤسسة إلى ترويج مبيعاتها من أجل المحافظة على بقائها في السوق	1.45	0.51	0.35	1	مرتفع
20	للعمال في المؤسسة دور كبير في زيادة حجم المبيعات	1.65	0.813	0.49	3	متوسط
21	للأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات دور في تسهيل عملية تقديم الخدمة	1.60	0.681	0.43	2	مرتفع
22	المهارات التي يملكها مقدمو الخدمة تؤثر إيجابا في آراء المستفيدين	1.630	1.116	0.68	4	متوسط
#	المزيج التسويقي الخدمي	1.54	/	/	2.43	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج « spss »

يعرض الجدول رقم نتائج تحليل البعد «المزيج التسويقي الخدمي» و الذي جاء قياسه عن طريق سبعة أسئلة و تمثلت في الأسئلة «16-22» كما في أداة الدراسة «الاستبانة» حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.54) و بدرجة موافقة مرتفعة، حيث جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.65) و بانحراف معياري (0.813) تليها في المرتبة الثانية العبارة (22) بمتوسط حسابي (1.63) و بانحراف معياري (1.116)، بعدها العبارتان (18) و (21) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (1.60) و بانحراف معياري (0.940) و (0.681) على التوالي، بينما جاءت العبارتان (16) و (19) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.45) و انحراف معياري (0.610)، (0.605) على التوالي، و جاءت العبارة (17) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.40) و انحراف معياري (0.598).

و منه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة و نقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن هناك مستوى مرتفع للمزيج التسويقي الخدمي في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات نشاط خدماتي تعد الوحيدة في مجال الهاتف الثابت على مستوى التراب الوطني و هذا يعني أنها تحتكر السوق في هذا المجال.

من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن إتصالات الجزائر لا تملك منافسين من جانب الهاتف الثابت بينما هناك منافسين من جانب الانترنت و لذلك فإن مؤسسة إتصالات الجزائر تستعمل الذكاء الاقتصادي من أجل الزيادة في السوق و ذلك بالاستغلال الأمثل للتكنولوجيات و تكوين العاملين في حالة ظهور تكنولوجيات جديدة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

الخاتمة العامة

خاتمة:

حاولنا في هذه المذكرة إعطاء نظرة شاملة حول دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال و كمحصلة لاستقراءات لما تطرقنا إليه يمكن القول إن التسويق الاستراتيجي نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق يهدف إلى تحقيق كفاءة اكبر من تلك السائدة فيه من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق حاجات ورغبات الأفراد وان له أهمية بالغة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية للمؤسسة واستغلال البدائل المختلفة للوصول إلى أهداف المنشأة كالتميز على سائر المؤسسات الأخرى وتحقيق الريادة في السوق كما عرفنا أيضا ما هي الإستراتيجية التسويقية والتي تتمثل في الخطة التي يتم تصميمها وتفصيل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديد وطريقة جذب عملاء جدد مبرزين مختلف مستوياتها على المؤسسة والنشاط و المنتج , وضحا أيضا كيفية التخطيط الإستراتيجي للتسويق إذ يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداة هامة لتحقيق التفاعل بين المنظمة ونظامها التسويقي، والبيئة التسويقية المحيطة بها . ويعتمد على وضع أهداف إستراتيجية تسويقية طويلة المدى في ضوء: تحليل مهمة المنظمة، وموقفها داخليا وخارجيا.

تناولنا في الفصل الثاني القدرة التنافسية للمؤسسات حيث عرفنا أن القدرة التنافسية هي عملية التوليف والتحكم والتميز وخلق القيمة بالنسبة للعملاء والتوليف بين الإبداع والفعالية التنظيمية , كما حددنا أشكالها المتمثلة في المنافسة بقيادة التكلفة والمنافسة بالتميز والمنافسة بالتركيز , كما أبرزنا أهميتها والتي تكمن في تعظيم الاستفادة مما أمكن فمن المعلوم أن الشركات في الوقت الراهن تتنافس وعليه فالتى تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة التي نشأت من اجلها , أما أهدافها فكانت كلها من اجل البقاء في السوق ومواجهة المنافسين والتفوق عليهم بمختلف أنواعهم لتحقيق حاجات ورغبات المستهلكين ، ولتحقيق هذا تعتمد المؤسسات المنافسة على مجموعة من المبادئ من أهمها التبسيط والتميز مساندة التكنولوجيا باستمرار والتكيف مع البيئة بمختلف متغيراتها ومعرفة العوامل المؤثرة عليها كتهديدات المنافسين واستغلال نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف والتغلب عليها , كما تطرقنا أيضا إلى كيفية قياسها وذلك بالاعتماد على بعض المؤشرات والتي تتمثل في مؤشر الربحية , مؤشر الثنائية فعالية إنتاجية ومؤشر قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين موضحين ذلك بمخططات و رسومات بيانية , وللحكم على القدرة التنافسية اعتمدنا على معرفة عدد مصادر المزايا التنافسية الي تمتلكها المؤسسة ودرجة تطويرها .

لنصل هنا إلى نهاية الفصل النظري حيث أبرزنا أساسيات كل من التسويق الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

لننتقل إلى الجزء الخير من هذه المذكرة ألا وهو الفصل التطبيقي حيث أجريناه بشكل دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر_ميلة_ وهي مؤسسة عمومية في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية والتي تقوم بتقديم خدمات متنوعة لمتعاملها , وكغيرها من المؤسسات لها أهداف كتحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وجلب الزبائن وتحقيق رضاهم . كما وضعنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح العلاقات والمهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة وكان الجزء الثاني من هذا الفصل في شكل استبيان حيث جمعنا المعلومات اللازمة من خلال استمارة قدمناها لعينة الدراسة والتي ضمت 20 عاملا من عمال المؤسسة أفادونا ببعض المعلومات والتي قمنا بتحليلها بالاعتماد على برمجية SPSS ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها بعد التحليل اتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تطبيق استراتيجياتها التسويقية والتنافسية في مختلف الخدمات التي تقدمها لمتعاملها لتحقيق رضاهم وتتفوق على المنافسين الآخرين وبذلك فهي تستغل التسويق الاستراتيجي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية وهذا ما جعلها تستحوذ على حصة كبيرة في سوق الاتصالات وخاصة في مجال الهاتف الثابت و الانترنت.

النتائج:

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركة اتصالات الجزائر وقد أجابت الدراسة عن تساؤلات البحث من حيث تحديد نسب لأهم متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية :

- 1 - يلعب التسويق الإستراتيجي دور فعال في زيادة القدرة التنافسية وهذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية.
- 2 - كشفت الدراسة عن وجود تأثير كبير للتسويق الاستراتيجي على نشاط الشركة أي أن الشركة تتابع وتطبق مختلف الاستراتيجيات التسويقية في نشاطها وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الأولى.
- 3 - تبين نتائج الاختبار وجود مسايرة للاستراتيجيات التنافسية من قبل المؤسسة من خلال الإجراءات التي تتبعها في مواجهة المنافسين وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية.
- 4 - كشفت الدراسة على أن الشركة تتابع باستمرار معرفة حاجات ورغبات الأفراد واستغلال ذلك في رسم استراتيجياتها التسويقية والتنافسية وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثالثة.

التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة نقدم التوصيات التالية:

- 1 - الاهتمام بالبيئة التسويقية للشركة وخاصة التنافسية منها , ورصدها ومتابعتها والتكيف معها.
- 2 - على الشركة إن تحرص على معرفة حاجات ورغبات المستهلكين ودراسة السوق دراسة شاملة لتحديد الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية المناسبة.
- 3 - الحرص على التطبيق الجيد للاستراتيجيات المتبعة ومسايرتها لضمان الوصول إلى الهدف الذي تسير لبلوغه.
- 4 - الاتصال الجيد بالبيئة الخارجية وخاصة بالعملاء والمستهلكين لان كل الاستراتيجيات المتبعة تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه.

المخلص

ملخص:

شهد العالم مؤخرًا تطورات هامة في مجال الاقتصاد، مما دفع الكثير من المؤسسات إلى تبني مفاهيم الإستراتيجية وتطبيقها في مختلف النشاطات والإجراءات المتبعة من أجل النمو و المنافسة والسيطرة على الأسواق، ومنه فالتسويق الاستراتيجي إحدى الأسس التي تسيير وفقها المؤسسات لزيادة القدرة التنافسية.

إن التسويق الاستراتيجي المطبق من قبل المؤسسات مكنها من الحصول على قدرة تنافسية من خلال امتلاكه لرؤية إستراتيجية واضحة للتطوير، سواء كانت متعلقة بالمستوى البشري أو التقني أو غيرهم من المستويات، والارتقاء بالعمل من خلال الاتصال المستمر بالعملاء، واعتماد إستراتيجية تقدم سياسات تسويقية جذابة ومتناسبة مع قدرات المؤسسة ووضعيتها.

للقدرة التنافسية مكانة هامة في التسويق الاستراتيجي، فهي الوسيلة الأنجع التي تمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها باستخدام الإستراتيجية المناسبة بالإضافة إلى جلب الزبائن وزيادة القيمة المدركة وتحقيق رضاهم .

إن تحقيق التكامل والترابط بين هذين العنصرين واستغلالهما من قبل المؤسسات سيحقق حتما الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

Abstract :

The world has recently witnessed significant developments in the field of economy, prompting many institutions to adopt a strategic concepts and their application in various activities and procedures in order to grow and compete and control of the markets, and from strategic marketing is one of the foundations that go accordingly institutions to increase competitiveness.

The strategic marketing applied by the institutions has enabled it to gain a competitive capacity through having to see the strategy clear for development, whether it is related to the human, technical or other levels level, and upgrading work through constant contact with customers, and adopt a strategy offers attractive and proportionate marketing policies with capabilities The Foundation predicament.

Competitiveness an important place in strategic marketing, they are the most effective means by which the institution of superiority over its competitors by using the appropriate strategic addition to bring in customers and increase the perceived value and achieve satisfaction.

The realization of integration and interdependence between these two elements and exploitation by the institutions would inevitably objectives that the Foundation seeks to achieve.

Résumé :

Le monde a récemment connu d'importants développements dans le domaine de l'économie, ce qui incite de nombreuses institutions à adopter un concept stratégique et leur application dans diverses activités et procédures afin de se développer et de soutenir la concurrence et le contrôle des marchés et du marketing stratégique est l'un des fondements qui vont en conséquence les institutions pour accroître la compétitivité.

Le marketing stratégique appliqué par les institutions a permis d'acquérir une capacité concurrentielle par le biais d'avoir à voir la stratégie claire pour le développement, si elle est liée à l'autre niveau de niveaux humain, technique ou, et les travaux de mise à niveau par contact permanent avec les clients, et d'adopter une stratégie propose des politiques de marketing attrayantes et proportionnées aux capacités La situation de la Fondation.

Compétitivité une place importante dans le marketing stratégique, ils sont les moyens les plus efficaces par lesquels l'institution de supériorité sur ses concurrents en utilisant l'ajout stratégique approprié pour attirer la clientèle et d'augmenter la valeur perçue et d'atteindre la satisfaction.

La réalisation de l'intégration et de l'interdépendance entre ces deux éléments et l'exploitation par les institutions inévitablement des objectifs que la Fondation cherche à atteindre.

المراجع

قائمة الكتب العربية:

- 1 أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية و عملياتها، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2013.
- 2 هيايد عبد الفتاح السنور، الاستراتيجيات التسويقية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008.
- 3 ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان- الأردن.
- 4 جريج فيلشروبابيتببوسان، دليل عملي لأفضل الأدوات والتقنيات المستخدمة، 24 تقنية لتحليل البيئة التنافسية للشركات.
- 5 خالد محمد بن حمدان و آخرون، الإستراتيجية التسويقية و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار يازوري للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 6 زغدادر أحمد، المنافسة التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
- 7 عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق "المفاهيم، الاستراتيجيات، النظرية و التطبيق، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 8 علاء فرحان طالب و آخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 9 علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة و التوزيع، 2005.
- 10 علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل إلى الإيزو(9000)، دار غريب للطباعة و التوزيع، مصر، 2001.
- 11 عمرو خير الدين، التسويق مفاهيم و استراتيجيات، القاهرة، 1996.
- 12 فلاح حسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 13 فليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق «الجزء الأول»، ترجمة سيرورة علي إبراهيم سرور، مراجعة عبد المرضي حامد غرام، تقديم عبد المنعم بن ابراهيم المنعم، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 14 محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق:مدخل سلوكي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2002
- 15 محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2001.
- 16 محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات المدرسية، 1992.
- 17 محمد عدنان وديع، مؤشرات التنافسية وسياساتها في البلدان العربية، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2001.
- 18 محمود جاسم محمد الصميدغي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 19 محمود جاسم محمد الصميدغي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
- 20 محمود صالح المؤذن: مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 21 مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 22 منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 23 نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2007.

- 24 -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 25 -نزار عبد المجيد البروارى، أحمد فهمي البرزنجي: استراتيجيات التسويق المفاهيم الأسس و الوظائف، الطبعة الثانية، دار النشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 26 -نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2003.
- 27 -وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 20، ديسمبر 2003.

قائمة الكتب الأجنبية:

- 1- A.Koudri, MS, Haichour, enquête sur les pratiques et obstacles du management et de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade, n56, 2001.
- 2- Lavette, Niculescu, les stratégies de croissance, paris, éd d'organisation, 1999.

المذكرات:

- 1 - طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بقسنطينة، 2007.
- 2 - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية و مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، سنة 2002.
- 3 - فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

المواقع الالكترونية:

- 1 - إتصالات الجزائر <http://www.algeriatelecom.dz>، 2016/2/9، 13 :45

الملاحق

2 - استبيان حول دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركة

اتصالات الجزائر

الأخت الكريمة، الأخ الكريم تحية طيبة و بعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز هذا البحث العلمي بغرض الحصول على شهادة ليسانس في العلوم التجارية تخصص تسويق حول موضوع "دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال «دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، فرع ميلة».

و نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية هذا بغرض الإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم آمليين مشاركتكم بالإجابة بصراحة و موضوعية.

و نشرفنا مشاركتكم في هذا العمل حول مدى قدرتكم و علاقتكم بما تحققه المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

- 1 الجنس: ذكر ، أنثى
- 2 المستوى الدراسي: أساسي ، ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا
- 3 العمر: من 20-30 ، من 30-40 ، من 40-50 ، من 50-60
- 4 المنصب: إطار ، عون إداري ، عامل بسيط ، رئيس مصلحة
- 5 الخبرة المهنية: أقل من سنة ، من 1-5 سنوات ، من 5-10 سنوات
- من 10 فما فوق
- 6 للمصلحة التابعة لها: قسم المالية ، قسم التجاري ، قسم الاستقبال
- أقسام أخرى

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

التسلسل	العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق جدا
---------	---------	-----------	-------	-------	----------	--------------

التسويق الاستراتيجي				
1	تقوم المؤسسة بإعداد الإستراتيجية التسويقية الأنسب لاستغلالها			
2	يساهم التسويق الاستراتيجي في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد بتقديم خدمات جديدة			
3	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة			
4	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية			
5	تطبق المؤسسات التخطيط الاستراتيجي في خدماتها			
الاتصال التسويقي				
6	يتلقى الزبون معاملة جيدة عند قدومه للمؤسسة			
7	يسعى عمال التسويق لتوطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم			
8	تقدم المؤسسة للزبائن الهدايا و التحفيزات			
9	تستحوذ المؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها			
10	تقوم المؤسسة ببناء علاقات طويلة مع زبائنها بتعدد وسائل الاتصال			
التخطيط الاستراتيجي				
11	تتبع المؤسسة خطة إستراتيجية للاهتمام بشؤون العاملين			
12	للمؤسسة خطة إستراتيجية في إشهار وترويج خدماتها			
13	بفضل الخطة التسويقية للمؤسسة و من خلال العينات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن			
14	يساهم التخطيط الاستراتيجي في عملية تنشيط المبيعات			
15	للخطة الإستراتيجية أثر في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة			
المزيج التسويقي الخدمي				
16	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة بهدف كسب رضا زبائنها			
17	يؤثر السعر على حجم المبيعات			
18	تقوم المؤسسة بتوزيع خدماتها من أجل إيصالها إلى الزبائن			

					19	تحتاج المؤسسة إلى ترويج مبيعاتها من أجل الحفاظ على بقائها في السوق
					20	للعمال في المؤسسة دور كبير في زيادة حجم المبيعات
					21	للأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات دور في تسهيل عملية تقديم الخدمة
					22	المهارات التي يملكها مقدمو الخدمة تؤثر إيجابيا في آراء المستفيدين

3 - جداول تحليل برنامج SPSS:

3-1- التكرارات و التكرارات النسبية:

Statistics

		الجنس	المستوى الدراسي	العمر	المنصب	الخبرة المهنية	المصلحة التابعة لها
N	Valid	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0

Statistics

		يساهم التسويق الاستراتيجي في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد بتقديم خدمات جديدة	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية	تطبق المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في خدماتها
N	Valid	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		يسعى عمال التسويق لتوطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم	تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها	تقوم المؤسسة ببناء علاقات طويلة مع زبائنها بتعدد وسائل الاتصال
N	Valid	20	20	20
	Missing	0	0	0

Statistics

		بفضل الخطة التسويقية للمؤسسة و من خلال العينات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن	يساهم التخطيط الاستراتيجي في عملية تنشيط المبيعات	للخطة الاستراتيجية أثر في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
N	Valid	20	20	20
	Missing	0	0	0

N	Valid	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة بهدف كسب رضا زبائنهم	يؤثر السعر على حجم المبيعات	تقوم المؤسسة بتوزيع خدماتها من أجل إيصالها إلى الزبائن	تحتاج المؤسسة إلى ترويج مبيعاتها من أجل المحافظة على بقائها في السوق	للعمال في المؤسسة دور كبير في زيادة حجم المبيعات
N	Valid	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		للأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات دور في تسهيل عملية تقديم الخدمة	المهارات التي يملكها مقدمو الخدمة تؤثر إيجابيا في آراء المستفيدين
N	Valid	20	20
	Missing	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	9	45.0	45.0	45.0
	أنثى	11	55.0	55.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	أساسي	2	10.0	10.0	10.0
	ثانوي	9	45.0	45.0	55.0
	جامعي	8	40.0	40.0	95.0
	دراسات عليا	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30-20 سنة	4	20.0	20.0	20.0
	من 40-30 سنة	11	55.0	55.0	75.0
	من 50-40 سنة	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	3	15.0	15.0	15.0
	عون إداري	4	20.0	20.0	35.0
	عامل بسيط	8	40.0	40.0	75.0
	رئيس مصلحة	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	أقل من سنة	2	10.0	10.0	10.0
	من 1 - 5 سنوات	7	35.0	35.0	45.0
	من 5 - 10 سنوات	5	25.0	25.0	70.0
	من 10 سنوات فما فوق	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

المصلحة التابعة لها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قسم المالية	5	25.0	25.0	25.0
	القسم التجاري	5	25.0	25.0	50.0
	قسم الإستقبال	9	45.0	45.0	95.0
	أقسام أخرى	1	5.0	5.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

3-2- معامل الارتباط بيرسون:

Correlations

		التسويق الاستراتيجي	تقوم المؤسسة بإعداد الاستراتيجيات التسويقية الأنسب لاستغلالها	يساهم التسويق الاستراتيجي في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد بتقديم خدمات جديدة	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية	تطبق المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في خدماتها
التسويق الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.768**	.630*	.777**	.859**	0.322
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.003	0.000	0.000	0.166
	N	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الاتصال التسويقي	يتلقى الزبون معاملة جيدة عند قدمه للمؤسسة	يسعى عمال التسويق لتوطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم	تقدم المؤسسة للزبائن الهدايا والتحفيزات	تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها	تقوم المؤسسة ببناء علاقات طويلة مع زبائنها بتعدد وسائل الاتصال
الاتصال التسويقي	Pearson Correlation	1	.648**	.785**	.746**	.911**	.911**
	Sig. (2-tailed)		0.002	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		التخطيط الاستراتيجي	تتبع المؤسسة خطة استراتيجية للاهتمام بشؤون العاملين	المؤسسة خطة استراتيجية في إشهار وترويج خدماتها	بفضل الخطة التسويقية للمؤسسة و من خلال العينات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن	يساهم التخطيط الاستراتيجي في عملية تنشيط المبيعات	للخطة الاستراتيجية أثر في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة
التخطيط الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.926**	.603*	.837**	.690**	.816**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.005	0.000	0.001	0.000
	N	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		المزيج التسويقي الخدمي	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة بهدف كسب رضا زبائننا	يؤثر السعر على حجم المبيعات	تقوم المؤسسة بتوزيع خدماتها من أجل إيصالها إلى الزبائن	تحتاج المؤسسة إلى ترويج مبيعاتها من أجل المحافظة على بقائها في السوق	للموظفين دور كبير في زيادة حجم المبيعات	الأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات دور في تسهيل عملية تقديم الخدمة	المهارات التي يملكها مقدمو الخدمة تؤثر إيجاباً في آراء المستفيدين
المزيج التسويقي الخدمي	Pearson Correlation	1	0.251	0.078	.551*	0.347	.533	0.225	.579**
	Sig. (2-tailed)		0.285	0.744	0.012	0.134	0.016	0.341	0.009
	N	20	20	20	20	20	20	20	19

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3-3 - الوسيط الحسابي و الانحراف المعياري:

DESCRIPTIVES VARIABLES= سؤال 1 سؤال 2
 سؤال 3 سؤال 4 سؤال 5
 /STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.

Descriptives

Notes

Output Created	29-APR-2016 22:06:17	
Comments		
Input	Data	
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= سؤال 1 سؤال 2 سؤال 3 سؤال 4 سؤال 5 /STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03

[DataSet1]
 C:\Users\fatima\Documents\yasmin.sav

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بإعداد الاستراتيجية التسويقية الأنسب لاستغلالها	20	3	2.10	1.071

يساهم التسويق الاستراتيجي في توسيع أسواق المؤسسة وكسب زبائن جدد بتقديم خدمات جديدة	20	2	1.65	0.587
يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	20	4	1.95	0.826
يساعد التسويق الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية	20	4	1.95	0.999
تطبق المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في خدماتها	20	3	2.00	0.725
Valid N (listwise)	20			

DESCRIPTIVES VARIABLES= سؤال 6 سؤال 7
سؤال 8 سؤال 9 سؤال 10
/STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.

Descriptives

Notes

Output Created		29-APR-2016 22:06:56
Comments		
Input	Data	
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= سؤال 6 سؤال 7 سؤال 8 سؤال 9 سؤال 10 /STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.17

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation
يتلقى الزبون معاملة جيدة عند قدومه للمؤسسة	20	3	2.00	0.795
يسعى عمال التسويق لتوطيد العلاقة مع الزبائن وضمان ولائهم	20	3	2.10	1.021
تقدم المؤسسة للزبائن الهدايا والتحفيزات	20	3	2.70	1.081
تستحوذ المؤسسة على ولاء الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة خدماتها	20	4	2.45	1.276
تقوم المؤسسة ببناء علاقات طويلة مع زبائنهم بتعدد وسائل الاتصال	20	4	2.30	1.218
Valid N (listwise)	20			

DESCRIPTIVES VARIABLES= 12 سؤال 11 سؤال
 15 سؤال 14 سؤال 13 سؤال
 /STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.

Descriptives

Notes

Output Created	29-APR-2016 22:07:19	
Comments		
Input	Data	
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES= 11 سؤال 14 سؤال 13 سؤال 12 سؤال 15 سؤال /STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.	

Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation
تتبع المؤسسة خطة استراتيجية للاهتمام بشؤون العاملين	20	4	2.40	1.231
للمؤسسة خطة استراتيجية في إشهار وترويج خدماتها	20	3	2.00	0.795
بفضل الخطة التسويقية للمؤسسة و من خلال العينات المجانية استطاعت المؤسسة الوصول إلى شرائح أوسع للزبائن	20	3	2.25	1.118
يساهم التخطيط الاستراتيجي في عملية تنشيط المبيعات	20	3	2.05	0.887
للخطة الاستراتيجية أثر في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة	20	4	2.05	1.099
Valid N (listwise)	20			

DESCRIPTIVES VARIABLES= سؤال 16 سؤال 17

سؤال 18 سؤال 19 سؤال 20 سؤال 21 سؤال 22

/STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.

Descriptives

Notes

Output Created		29-APR-2016 22:07:42
Comments		
Input	Data	
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES= 16سؤال سؤال 17 سؤال 18 سؤال 19 سؤال 20 سؤال 21 سؤال 22 /STATISTICS=MEAN STDDEV RANGE.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.17

Descriptive Statistics

	N	Range	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متنوعة بهدف كسب رضا زبائنها	20	2	1.45	0.605
يؤثر السعر على حجم المبيعات	20	2	1.40	0.598
تقوم المؤسسة بتوزيع خدماتها من أجل إيصالها إلى الزبائن	20	3	1.60	0.940
تحتاج المؤسسة إلى ترويج مبيعاتها من أجل المحافظة على بقائها في السوق	20	1	1.45	0.510
للعمال في المؤسسة دور كبير في زيادة حجم المبيعات	20	3	1.65	0.813
للأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات دور في تسهيل عملية تقديم الخدمة	20	2	1.60	0.681
المهارات التي يملكها مقدمو الخدمة تؤثر إيجاباً في آراء المستفيدين	19	4	1.63	1.116
Valid N (listwise)	19			