جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- معوز جميلة
- سعودي عائشة

تحت إشراف الأستاذة:

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة:			
د. حيولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- معوز جميلة
- سعودي عائشة

تحت إشراف الأستاذة:

د. العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة:			
د. حيولة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. ولد شرشالي سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020

شكر وتقدير

حبا وخشوعا للمولى عزوجل، وعلم نقترب به إليه فشكرا لله على توفيقنا لإتمام هذه الدراسة.

كلمات أوقع من طلقات الرصاص، نتعلم على وقعها يوما بعد يوم، كيف يجب أن يكون وجود الإنسان، لذا ننحني شاكرين لمن يدفعنا لتعلمها واحتراف نطقها، لك منا الأستاذة المشرفة "لعيداني حبيبة" كل التقدير والاحترام... لك منا كل الامتنان على ما نحن عليه

كل الشكر والتقدير للأستاذ "عبد العزيز بوخرص".

كل الشكر والتقدير لرئيس أمانة العلوم الاقتصادية "الجيلالي شاكري".

ننحني شاكرين لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إثمار هذه الدراسة .

وإليهم نهدي خلاصة جهدنا.

إهداء

حمدا لله على كل شيء ...حمدا للمولى عز وجل الذي أحسن التدبير وخلق الأرض والسموات...فشكرا لله على توفيقنا على ما نحن عليه والصلاة على مُحَمَّد ذي المعجزات الباهرات وعلى آله وأصحابه أجمعين.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان .

إلى سمة الحياة وسر الوجود ...إلى من كان دعاؤها سر نجاحي

إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة.

إلى ينبوع الحنان ... إلى الذي لا يصل العطاء.

إلى من أعيش لأجله ...إلى والدي العزيز...

إلى من سعى وشقى لكي انعم بالراحة والهناء.

إلى الذي لم يبخل بشيء من اجل دفعي إلى طريق النجاح .

إلى اخي الغالي حسين وبناته فريال ويسرى وزوجته .

إلى اعز الناس ... إلى من كانوا سندي في الحياة إلى مصدر قوتي وفخري .

إلى أخي مُحَمَّد وأختي الغالية على قلبي زهرة التي لم تبخل علي بشيء.

إلى عماتي الغاليات اللاتي كن لي كالأم بحنانهم وحبهم لي .

إلى خالتي الوحيدة والغالية على قلبي فقد كانت لي مشعلا ينير كل دروبي وطريقها مهما لمراحل الدراسة فالشكر لها كثير.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي الى صاحبة القلب الطيب سارة بوخويدم .

إلى أشرف وأنبل من عاشرت إلى ليندة ، حياة ،سارة ،حفيظة ، ايمان ، أمينة ، سمية.

إلى صديقتي إلى صاحبة النوايا الصادقة إلى شريكة دربي إلى من ساندتني في هذا العمل إلى الأخت الغالية معوز جميلة .

إلى كل طلبة قسم علوم التسيير (إدارة أعمال).

عائشة سعودي.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى.

إلى من كان له الفضل في تعليمي ، إلى ربيع حياتي، إلى قارب النجاة وخلود الذكريات وسببي في الوجود بعد الخالق عز وجل، إلى من كان قدوتي في الحياة ، إلى من حرص أن نعيش مكرمين محترمين"أبي العزيز"حفظه الله وأطال في عمره.

إلى من منحتني الحب والحنان،إلى التي أوصى بها الرحمان،إلى من بدعائها تنفرج كربي وأحزاني،إلى التي رضاها نعمة وغضبها نقمة،إلى التي غمرتني بعطفها وأنارت درب حياتي بحبها "أمي العزيزة"أطال الله في عمرها بالخير.

إلى أعز الناس...إلى من كانوا سندي في الحياة إلى مصدر قوتي وفخري.

إلى أخواتي العزيزات(وردية، حسينة، فاطمة الزهراء، أمينة، حبيبة).

إلى أخي الغالي مُحَمَّد وأولاده (أمين، أكرم، إيمان)

إلى إخوتي وسندي في هذه الحياة (إسماعيل، سفيان) حفظهما الله .

إلى أحفاد العائلة(منال،سهام،وئام،نبيل،هاجر،عصام،وليد،خلود،نور اليقين، عبد الباسط، غيث).

إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب "أسماء خلادي".حفظها الله ورعاها ووفقها في حياتها.

إلى من جمعتني معها أيام الدراسة فكانت رفيقة روحي حفظها الله ورعاها "سارة بوخويدم".

إلى أشرف وأنبل من عاشرت (سمية،فضيلة،أمينة،ليندة،إيمان، حفيظة).

إلى من ساندتني في هذا العمل إلى الأخت والرفيقة "سعودي عائشة" حفظها الله ورعاها.

إلى كل طلبة قسم علوم التسيير "إدارة أعمال".

إلى من كانوا سر سعادتي وبهجتي في هذه الحياة حفظهم الله .

وإلى كل من يعرفني من قريب أوبعيد .

معوز جميلة

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى توضيح دور وأهمية التسويق الإستراتيجي، باعتباره من أبرز الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات في البحث عن حاجات ورغبات الزبائن. وحتى تصل المنظمة إلى أهدافها تلجأ إلى التوجه الإستراتيجي بهدف إعطاء المنظمة مكانة تنافسية باستخدام التسويق الإستراتيجي، لزيادة حصتها السوقية أمام منافسيها وتحقيق الميزة التنافسية والتي أصبحت هذه الأخيرة تحض باهتمام كبير من قبل المنظمات بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة واستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء من المجتمع، بحيث وزعنا 35 استبانة تحصلنا على 34 منها وكانت صالحة للتحليل بواسطة البرنامج Spssالإحصائي تم تحليل البيانات المحصل عليها وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات: **العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**

انطلاقا من النتائج خلصنا من البحث إلى مجموعة من الاقتراحات أهمها:

انطلاقا من النتائج لحصنا من البحث مجموعة من الاقتراحات ومن أهمها:

- التسويق الإستراتيجي يسعى إلى توجيه المنظمة نحو تلبية حاجات المستهلكين.
- يمكن اعتبار التسويق الإستراتيجي كأداة للنجاح.
- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة كهدف تسعى كل منظمة لتحقيقه.
- يساهم التسويق الإستراتيجي إلى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

الكلمات المفتاحية : التسويق الإستراتيجي، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية المستدامة

الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
مستخلص	I
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
مقدمة	أ
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الاستراتيجي	
تمهيد	2
المبحث الأول :ماهية التسويق الاستراتيجي	3
المطلب الأول: نشأة التسويق الاستراتيجي	3
المطلب الثاني:مفهوم التسويق الإستراتيجي	5
المطلب الثالث:أهداف وأهمية التسويق الإستراتيجي	8
المبحث الثاني: جوهر التسويق الإستراتيجي	12
المطلب الأول: مثلث التسويق الإستراتيجي	12
المطلب الثاني:مضامين التسويق الإستراتيجي	16
المبحث الثالث:خطوات التسويق الإستراتيجي	20
المطلب الأول :تحديد موقف المؤسسة	20
المطلب الثاني:التحليل البيئي	23
المطلب الثالث:تحديد الاختيارات الإستراتيجية الأساسية	27
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة	
تمهيد	32
المبحث الأول:ماهية الميزة التنافسية	33
المطلب الأول:مفهوم الميزة التنافسية	33
المطلب الثاني:أنواع الميزة التنافسية	36
المطلب الثالث:محددات الميزة التنافسية	39
المبحث الثاني:الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة	42

المطلب الأول:ماهية الميزة التنافسية المستدامة	42
المطلب الثاني:أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	45
المطلب الثالث:متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	47
المبحث الثالث :فعالية التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة	50
المطلب الأول:أهمية التسويق الإستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة	51
المطلب الثاني:محددات التسويق الإستراتيجي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة	51
المطلب الثالث:معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة.	54
خلاصة الفصل	57
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بشركة اتصالات الجزائر–المدية–	
تمهيد	59
المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	60
المطلب الأول:لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر.	60
المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.	61
المطلب الثالث:المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية.	62
المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .	66
المطلب الأول: منهجية الدراسة.	66
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس.	68
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة.	74
المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.	77
المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة.	77
المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة.	87
خلاصة الفصل .	91
الخاتمة.	93
قائمة المراجع.	98
الملاحق	107

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	67
(3–2)	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة، الرؤية والأهداف والدرجة الكلية لهذا البعد	69
(3–3)	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البعد	69
(3–4)	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد	70
(3–5)	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد	70
(3–6)	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية لهذا البعد	71
(3–7)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التميز والدرجة الكلية لهذا البعد	71
(3–8)	معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التكلفة والدرجة الكلية لهذا البعد	72
(3–9)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد	72
(3–10)	معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	73
(3–11)	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	73
(3–12)	توزيع أفراد عينة الدراسة جسب الجنس	74
(3–13)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	75
(3–14)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	75
(3–15)	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.	76
(3–16)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الرسالة الرؤية والأهداف	78
(3–17)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني التحليل البيئي	79
(3–18)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية	80

(3–19)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	81
(3–20)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الجودة	82
(3–21)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني التميز	83
(3–22)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث التكلفة	85
(3–23)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع المرونة	86
(3–24)	معامل الإرتباط Spearman بين التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية	87
(3–25)	نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس	88
(3–26)	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	89
(3–27)	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي	89
(3–28)	نتائج اختبار كروسكال- والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة	90

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1–1)	التغير الذي يشهده مفهوم التسويق في المؤسسة	4
(2–1)	مثلث التسويق الإستراتيجي	12
(3–1)	تحليل المنافسين في القطاع	15
(4–1)	العوامل المحددة لقيمة الزبون	17
(5–1)	الأبعاد الثلاث لتحديد مجال النشاط	22
(6–1)	تحليل قوى بورتر	25
(7–1)	الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة	26
(8–1)	اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات	27
(1–2)	دورة حياة الميزة التنافسية	39
(2–2)	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	48
(1–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	74
(2–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	75
(3–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	75
(4–3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	76

مقدمة

يعتبر التسويق الإستراتيجي قضية العصر حيث أصبح متغلغل في كافة حياتنا اليومية وفي مجالات الأنشطة الاقتصادية، حيث أصبح التسويق الإستراتيجي أحد الأنشطة الأساسية والحيوية التي تقوم بها المنظمات وتولي له اهتماما بالغا نتيجة المنافسة الشديدة التي تفرضها البيئة التنافسية، ونظرا للتعقيدات البيئية واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التغير، أصبحت المنظمات مجبرة على إحداث تغيرات جذرية وإجراءات سريعة للتكيف مع محيطها، وبالتالي فإن بقاء هذه المنظمات مرهون بمدى قدرتها على وضع إستراتيجية تسويقية تهدف أساسا لتوجيه نشاطاتها على أساس الحاجات المطلوبة في السوق.

فالتسويق الإستراتيجي لم يبقى بمفهومه التقليدي المتعلق بإشباع رغبات المستهلك الحالية، وإنما تجاوز ذلك في ظل المنافسة الشديدة إلى النظر في رغبات المستهلك في الأجل الطويل، وكذا يعمل على صياغة وتحديد سياسات تسويقية مبنية وفق أساليب علمية كفيلة بتلبية حاجات ورغبات المستهلك في الوقت والمكان المناسب، وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة للصمود في وجه المنافسة وتنمية حصتها السوقية وتحقيق النمو والاستمرارية.

اهتمت المنظمات الجزائرية بالميزة النافسية وأعطتها اهتماما كبيرا خصوصا بعد اشتداد المنافسة، نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته الجزائر في تسعينات القرن الماضي، والذي أدى إلى دخول منظمات أجنبية بإمكانياتها الكبيرة وتفكيرها الإستراتيجي، مما احدث تغييرا جذريا في أساليب المنافسة، حيث أصبح بناء الميزة التنافسية أمر تطمح له كل المنظمات من أجل ضمان نموها واستقرارها في بيئتها التنافسية.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ وما واقع ذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1- فيما يتمثل مفهوم التسويق الإستراتيجي ؟

2- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عناصر التسويق الإستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3- ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- ما طبيعة العلاقة بين التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية الإحصائية$\alpha \leq 0.05$.

لنتمكن من إجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية وضعنا فرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية ، فهذا يستوجب صياغة الفرضيات الآتية:

1- التسويق الإستراتيجي هو ذاك النشاط الذي يعمل على متابعة تطورات السوق بغية تعظيم القيمة للعملاء.

2- هناك موافقة من طرف عينية الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عناصر التسويق الإستراتيجي وهذا بصورة فردية وكلية.

3- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهذا بصورة فردية وكلية.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$0.05\geq \alpha$، بين أبعاد التسويق الإستراتيجي(الرسالة والرؤية، التحليل البيئي، تصميم الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التميز، التكلفة، المرونة)،

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha\leq0.05$.

أهمية البحث

يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية:

- يمكن أن يساهم هذا البحث في توضيح الدور الفعال للتسويق الإستراتيجي في الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- كما تكمن أيضا في تحليل مفهوم التسويق الإستراتيجي وعرضه بصفة سهلة ومبسطة ليصبح في متناول الجميع؛
- أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المنظمات التي تعيش ظروف منافسة شديدة؛
- إضافة إلى ذلك فالميزة التنافسية أصبحت السلاح الوحيد الذي يمكن المنظمات من صنع مكانة لها في الأسواق.

أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- محاولة إبراز مفهوم التسويق الإستراتيجي ،وإقناع المهتمين بمجال التسويق بضرورة تبني هذا المفهوم في ظل إقتصاد السوق واشتداد المنافسة.
- أهمية التسويق الإستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية والتركيز على الجوانب المرتبطة بها؛
- التأكيد على أهمية وضرورة اكتساب ميزة تنافسية مستدامة؛
- محاولة إبراز أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة؛

- التوصل إلى نتائج تجيب أسئلة طلاب العلم في مجال التسويق والميزة التنافسية المستدامة.

أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

- رغبة ذاتية في دراسة موضوع التسويق الإستراتيجي؛
-الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال؛
- أهمية التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

منهج وأدوات البحث

قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

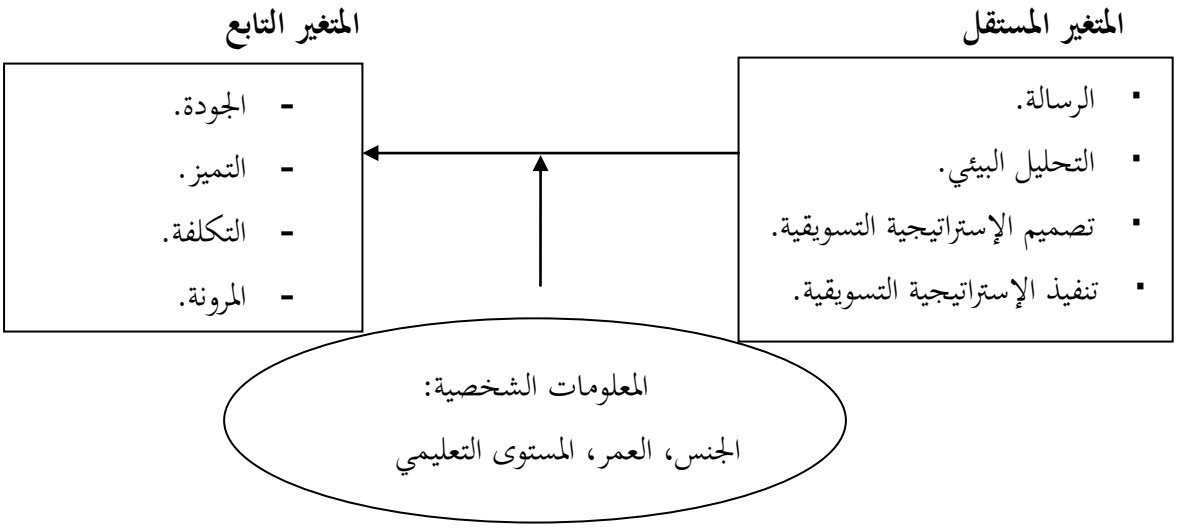
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث، وكذا تصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج" Spss "نقوم بمعالجة البيانات.
-الإطلاع غلى مواقع الانترنت.
- الاستبانة.

حدود البحث

- الحدود المكانية:اجري هذا البحث في شركة اتصالات الجزائر المدية.
- الحدود الزمنية : اجري هذا البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية (2020-2021)

نموذج البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع مخطط توضيحي بين متغيرات البحث، المستقل والمتمثل في التسويق الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة، التحليل البيئي، تصميم الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) ، أما المتغير التابع فهو الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة، المرونة).



صعوبات البحث

تتجلى صعوبات البحث في :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع؛
- قلة الدراسات التطبيقية للتسويق الإستراتيجي؛
- صعوبة تجاوب أفراد عينة الدراسة مع أسئلة الاستبيان.

الدراسات السابقة

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبع موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

- ***حول التسويق الإستراتيجي:***

1- طارق بلحاج، **المسار التسويقي لاستهداف السوق –دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسويق،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007. تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى عرض ودراسة المسار لاستهداف السوق والتعرف على بعض القيود في البيئة الجزائرية، والتي تعرقل الاستفادة من المفاهيم ومختلف الأنشطة التسويقية، وكذا تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد المنظمات على الاستفادة من الأساليب المتقدمة في مجال التسويق الإستراتيجي، وكان الهدف الرئيسي وراء هذه الدراسة إبراز الصورة الحقيقية للتطبيقات التسويقية بصفة عامة وأنشطة استهداف السوق بصفة خاصة.

2- منير نوري، **التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسايرة ظروف العولمة الاقتصادية مع إسقاط على الوطن العربي من 1990إلى2000**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، 2004-2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2004-2005،حيث تم التطرق في ذا

الموضوع من خلال دراسة وصفية تحليلية لبعض المؤشرات الاقتصادية ومعلومات عن بيئة التسويق في الوطن العربي، وكذا واقع التسويق، واهتمت هذه الدراسة بتوضيح العلاقة بين التسويق الاستراتيجي وبلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه ،كما تعرض الباحث إلى إستراتيجية المنظمة في ظل العولمة الاقتصادية وعلى كيفية صياغة وتخطيط الإستراتيجية العامة للمنظمة.

- ***حول الميزة التنافسية المستدامة:***

1- خالد خالفي، **التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في التسويق،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014. من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث إلى تحليل اثر التسويق الاستراتيجي عن طريق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، وإبراز أهمية التسويق الاستراتيجي في تحقيق أهداف وزيادة نمو المنظمة، وأشار إلى ضرورة تغيير أساليب الإدارة في المنظمات الجزائرية والتوجه إلى اعتماد التسويق الاستراتيجي كأداة ضرورية من أدوات أساليب الإدارة، وتعمد إلى لفت انتباه المسؤولين في المنظمات الاقتصادية إلى ضرورة اكتساب ميزة تنافسية من خلال التسويق الاستراتيجي.

2- منال جديان، **إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَمَّد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014. من خلال هذه الدراسة تطرق الباحث إلى التعريف بالتسويق الاستراتيجي وإبراز ضرورة تبني هذا المفهوم لخلق آفاق مستقبلية للمنظمات كما أشارت هذه الدراسة إلى واقع المنظمات الرائدة الجزائرية ومحاولة إيضاح أهم العوامل وراء وصولها إلى هذا الموقع. ومن أهم أهداف هذه الدراسة البحث على وضع مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب اعتمادها من طرف المنظمات في إطار انتهاج التسويق الاستراتيجي.

- **الاختلاف بين دراسة الباحثتين والدراسات السابقة**

من خلال العرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة التي تم الاعتماد عليها في البحث وساعدت على معرفة المجالات المتعلقة بالبحث، فإذا كان البحث الحالي يصب في نفس الصياغ التي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول علاقة المتغيرين ببعضهما البعض على مستوى المنظمات، فإننا نجد أن هناك اختلافا مع بحثنا من حيث تناوله في الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية وكما تتميز به من خصوصية، ومن هنا تبرز أهمية البحث الحالي الذي يهدف إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، وما واقع ذلك في مؤسسة

اتصالات الجزائر فرع المدية من خلال معرفة ما إذا كانت مؤسسات قطاع هذا الأخير تطبق مبادئ التسويق الإستراتيجي وتمارس أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في اتصالات الجزائر أم لا.

هيكل البحث

لمعرفة أثر التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، احتوت هذه الأخيرة جانب نظري متعلق بالفصل الأول والفصل الثاني، وجانب ميداني متعلق بالفصل الثالث:

فيما يخص الفصل الأول جاء تحت عنوان "**الإطار الفكري والنظري للتسويق الإستراتيجي**"، الذي يحتوي على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على الإطار المفاهيمي للتسويق الإستراتيجي مع الإشارة إلى تحديد مفهوم التسويق الإستراتيجي، وكذلك تحديد أهميته وأهدافه. أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى جوهر التسويق الإستراتيجي وذلك بالتركيز على مضامينه، و المبحث الثالث يتمثل في خطوات التسويق الإستراتيجي.

في الفصل الثاني بعنوان "**الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة**"،فسنتناول فيه ثلاث مباحث، حيث سنشير في المبحث الأول إلى ماهية الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى تحديد مفهومها، أنواعها وكذلك محدداتها. أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى ماهية الميزة التنافسي المستدامة من خلال التطرق إلى تحديد أبعادها ومتطلبات تحقيقها، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تحديد فعالية التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، فسيتم من خلاله التطرق إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر، أما المبحث الثاني يُخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث يتم فيه تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الأطار المفاهيمي للتسويق الإستراتيجي

تمهيد

في ظل التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال من انفتاح الأسواق، تغير أذواق المستهلكين ، وزيادة حدة المنافسة، فضلا عن ذلك، فقد أصبحت المنتجات ذو دورة حياة قصيرة، وتفقد مكانتها بظهور منتجات جديدة أو بديلة أكثر تقدما وأقل تكلفة.

إن هذه التحولات دفعت بالمؤسسات الحديثة إلى ممارسة النشاط التسويقي يعتمد على التفكير الإستراتيجي، الذي يعتبر من الركائز الرئيسية التي تحقق التفوق للمؤسسات؛ فمن خلال التسويق الاستراتيجي يتم بناء خطط لتحقيق المواءمة بين متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة

ولمعرفة كل ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول : ماهية التسويق الإستراتيجي .

المبحث الثاني : جوهر التسويق الإستراتيجي.

المبحث الثالث: خطوات التسويق الإستراتيجي

المبحث الأول: ماهية التسويق الإستراتيجي

إن التسويق الإستراتيجي لم ينشأ مصادفة، وإنما بفعل تشابك مجموعة من العوامل التي تشكل البيئة التنافسية، حيث كان إلزاما على هذه المنظمات القيام بتطوير خطط وإعداد استراتيجيات تسويقية من اجل مواجهة المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال.

المطلب الأول: نشأة التسويق الإستراتيجي

يؤدي التسويق دورا مهما في المنظمة وفي مختلف مستوياتها، حيث يمكن القول أن التسويق الذي نشأ في بادئ الأمر نشأ ثانية في شكل التسويق الإستراتيجي؛ والذي يعتبر ممارسة الإدارة الإستراتيجية على صعيد التسويق فكرا وعملا... وفلسفة تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة.

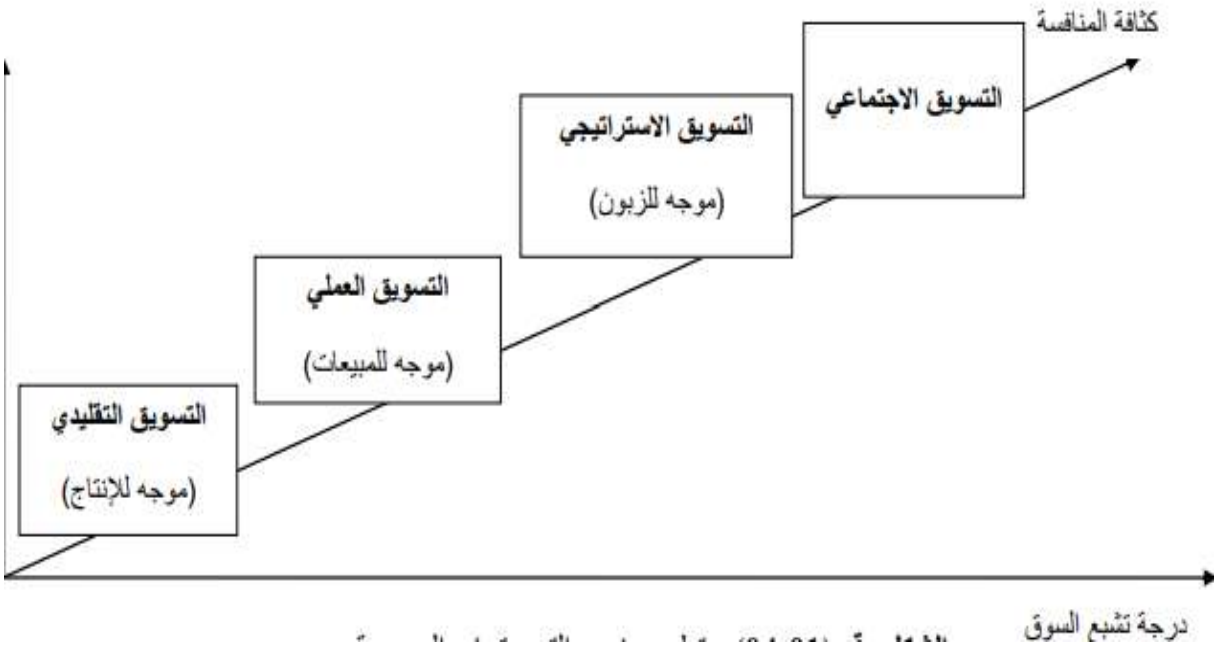
تركز استراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها، ويجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة[1]:

- تحديد واضح للسوق؛
- توافق جيد بين القوة الكلية واحتياجات السوق؛
- الأداء المتميز والمناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل عند جمع العوامل الثلاث الرئيسية معا.

قبل أن نتطرق إلى التسويق الإستراتيجي لابدّ أولا من الإشارة للتغيرات التي شهدها التسويق في المؤسسة، فبتصفح لوظائف الاتصالات والتغيرات التي شهدها العالم يبدو جليا أن التسويق ليس حديث العهد في ممارسات المؤسسة بشكل أو بآخر سواء في الأنظمة ذات التغير الإداري، أو التي فرض عليها مواكبة التغيرات والبقاء. ويمكن عرض التغيرات التي شهدها التسويق في المنظمة من خلال الشكل الآتي:

[1]. سهام حاج موسى، **دور التسويق الإستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016/2015، ص. ص30- 31.

الشكل (1-1): التغير الذي شهده مفهوم التسويق في المؤسسة



المصدر: مريم ساعد، **التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية –دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص 46.

من الشكل أعلاه يمكن القول: إن تعقيدات البيئة التكنولوجية والاقتصادية والتنافسية أسهمت في إعداد ثم تدعيم الوظيفة التسويقية بالمؤسسة ما أدى إلى فهم الدور الفعلي له. فقبل سنة 1970 كان العرض يخلق الطلب (كل ما ينتج يباع)، ومع حلول فترة السبعينات وحتى الثمانينات من القرن العشرين، بدأت تظهر بوادر التنافسية بين المؤسسات ما أدى إلى ممارسة بعض النشاطات التسويقية بهدف زيادة المبيعات، وبدأت تظهر بعض التمايزات في سلوكيات المستهلكين، وبوادر تجزئة تسويقية. إلا أن بداية الثمانينات من القرن الماضي كانت الحد الفاصل والانقلاب الفعلي في مفهوم التسويق؛ حيث أصبح من أولويات المؤسسات البحث عن أجزاء سوقية تضمن لها النمو، وتطوير منتجات جديدة تتماشى مع الحاجات المتجددة والمتغيرة، كما امتد التسويق صعودا في الهرم التنظيمي، بحيث شملت مهامه المشاركة في اختيار مجالات النشاط الإستراتيجية، وتحديد محفظة المنتجات ونوعية الميزة التنافسية لكل منها، وبذلك يكون التسويق قد اكتسب الجانب الإستراتيجي له[1].

[1]. منال جديان، **إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيها– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014، ص . ص 14-15.

ويرجع السبب في بروز الحاجة للتسويق الإستراتيجي إلى ثلاثة متغيرات بيئية، هي[1]:

- الوصول إلى مرحلة النضج والتشبع في العديد من الأسواق؛
- تسارع وتعميم التطور التكنولوجي؛
- التدويل المتزايد للأسواق، والحذف التدريجي للحواجز الجمركية.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الاستراتيجي

أوجبت شدة المنافسة الّتي تعيشها الأسواق على مؤسسات الأعمال الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي كفلسفة ومنهاج عمل، وكوسيلة لبلوغ أهدافها، لذا سنستعرض في هذا المطلب العناصر الآتية:

أولا– تعريف التسويق الاستراتيجي

نظرا لكون مفهوم التسويق الإستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم، وارتباطه بمفهوم الإستراتيجية التسويقية الأمر الذي جعل هناك خلطا بين هذين المفهومين. إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق، دون التطرق بشكل عميق وواضح إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفا واحدا وشاملا للتسويق الإستراتيجي. وفي هذه الصدد يمكن إدراج أهم هذه التعاريف فيما يلي:

* التسويق الإستراتيجي هو " فلسفة تركز على الفهم العميق للبيئة الحالية، ورسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من إستيباق الفرص، مع إعداد الإستراتيجيات الأنسب لاستغلالها بهدف إشباع حاجات المستهلكين والحصول على ولائهم"[2].

* كما يشير إلى " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئية ذات الاتصال المشترك والمباشر بالتسويق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام، وعلى وحدات العمل الاستراتيجي كل على حدى"[3].

* يُعرف أيضا بـ" ذاك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك".[4]

---

[1]. منال جديان، **مرجع سابق الذكر** ، ص 15.

[2]. **المرجع نفسه**، ص23.

[3]. مولود حواس، **محاضرات في التسويق**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014-2015، ص 123.

[4]. منير نوري، **التسويق– مدخل المعلومات الإستراتيجية–**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 129.

* التسويق الإستراتيجي يتعلق بـ "فحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق"[1].

من التعاريف السابقة، يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو ذاك النشاط الذي تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه كافة الإمكانات المتاحة من أجل إيجاد ميزة تنافسية، تستطيع بواسطتها أن تنفرد بخدمة أفضل المستهلكين، وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق.

ثانيا–خصائص التسويق الإستراتيجي

من التعاريف السابقة الذكر، يمكن توضيح بعض الخصائص التي يتصف بها التسويق الاستراتيجي كما يأتي[2]:

- إن التسويق الاستراتيجي لا يخص فقط المؤسسات التجارية، بل يتعداه إلى أشكال المنظمات الأخرى كالإدارات؛
- إنه عبارة عن خطوة دائمة تؤدي إلى التشكيك الدائم في مختلف الاختيارات الإستراتيجية؛
- أن التسويق الاستراتيجي يعبر عن إرادة المنظمة على اقتراح عرض أفضل وبشكل منظم مقارنة بمنافسيها المباشرين لكي تستفيد من ميزات تنافسية ملاءمة من جراء تحقيقها لهذه الأهداف؛
- إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق؛
- إن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في:
  - تحديد واختيار الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدمتها؛
  - المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين؛
  - الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المطرد والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية.....
- يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة؛

[1]. مُحَمَّد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 16.

[2]. مريم ساعد، **مرجع سابق الذكر**، ص 53.

- يتضمن كذلك تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة، والإشراف على تنفيذها، بإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛[1]
- التسويق الاستراتيجي هو مسعى للتحليل والتفكير من أجل تحقيق ملاءمة بين العرض والطلب، وهو يتعلق بنشاط طويل المدى؛
- يسمح التسويق الاستراتيجي بتحديد الأهداف التسويقية (منتجات، أسواق) من أجل تطوير أسواق المؤسسة بالاستناد على نتائج الدراسات والتحاليل

وهناك من يضيف الخصائص الآتية[2]:

- التأكيد على المضامين طويلة الأمد: تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيد المدى، فمثلاً لا يكون قرار السوق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) تسليم فوري إلى زبون مفضل، ولكونه مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها.
- تتطلب قراراته مدخلات على ثلاث جوانب كلية هي:
  - الثقافة الكلية؛ تشمل: الأسلوب، الثقافة، الميول، العادات، التقاليد التي تم قبولها مع مرور الزمن؛
  - المجاميع الكلية: هم أصحاب المصلحة الذين لديهم مصلحة في المنظمة، مثل: الزبائن، الموظفون؛
  - الموارد الكلية؛ تشمل: الموجودات، الخبرات، الإمكانات البشرية، المالية والتكنولوجية.
- يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل، لذلك فإن وظيفة التسويق تلعب دورا هاما في المستويات الإستراتيجية للمؤسسة:[3]
  - **المستوى الأول: إستراتيجيات المؤسسة**

تكون من مدخلات التسويق مثل: التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التحولات البيئية أساسية لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة؛

---

[1]. مولود حواس، **مرجع سابق الذكر**، ص 123.

[2]. كربالي بغداد، نهار خالد بن وليد، **دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 165.

[3]. رانية لعلى، بوعبد الله إيمان، **التسويق الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019، ص.ص12-13.

- **المستوى الثاني: إستراتيجية ميادين النشاط الإستراتيجي**

هدفها دعم الإستراتيجية التسويقية، وينصب اهتمام التسويق الإستراتيجي على المنتجات التي تقدمها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- **المستوى الثالث: إستراتيجية وظيفة التسويق**

ينصب الاهتمام على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق من طرف إدارة التسويق .

- **المستوى الرابع: إستراتيجية المنتوج التابعة لإدارة التسويق**

وينصب الاهتمام في هذا المستوى على نحو خطط عناصر المزيج التسويقي وبرامج العمل اليومية.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق الإستراتيجي

يلعب التسويق الاستراتيجي دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، ويمثل مصدر المعلومات الضرورية لإعداد الخطط على المدى الطويل.

أولا– أهمية التسويق الإستراتيجي

يترتب ممارسة المؤسسة للتسويق الإستراتيجي الفعال حصولها على العديد من المزايا والفوائد، نذكر أهمها[1]:

- مساعدة المؤسسة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها؛
- تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها؛
- مساعدة المؤسسة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي والحاضر والمستقبل؛
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للإستعداد لمواجهتها؛
- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية؛
- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛
- مساعدة المؤسسة على قياس وتقييم الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية؛
- تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة المؤسسة وعملية التسويق من جهة وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة الأخرى من جهة ثانية؛

[1]. ميادة قويدري، **أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة– دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010، ص 22.

- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من وحدات الأعمال سيئة الأداء أو تطويرها.
- اكتشاف الفرص التسويقية، حيث توجد ثلاثة مصادر لاكتشاف الفرص في السوق، وهي[1]:

أ. **عرض منتج ما بكمية قليلة في السوق:** فتوجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض المنتج غير كاف والطلب عليه يفوق العرض، ويتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة، ويمكن للمنتجين في هذه الحالة أن ينتهزوا الفرصة كاملة، بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية؛

ب. **عرض سلعة أو خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية:** تستعمل المؤسسات طرقا عديدة لإيجاد أفكار لتطوير سلعة أو خدمة جديدة، ومن أمثلتها: طريقة اكتشاف المشكلة (اكتشاف نواحي عدم الرضا لدى المستهلكين)، الطريقة المثالية (اكتشاف طموحات المستهلكين والصورة المثالية للمنتج في نظرهم)، وطريقة سلسلة الاستهلاك (وضع خريطة لسلسلة الاستهلاك لدى العملاء لايجاد فرص جديدة...)؛

ت. **عرض سلعة أو خدمة جديدة:** تعتمد المؤسسات في هذه الحالة على عدة مصادر للأفكار الجديدة، منها على سبيل المثال: مندوبي البيع لديها، القيام بالبحث والتطوير، الاعتماد على نموذج مدير الأفكار (وضع نظام يوجه انسياب الأفكار الجديدة إلى نقطة مركزية) أو نموذج الاختراق الاستراتيجي (وضع أفكار للاختراق من أجل سد الفجوة الإستراتيجية).

ونظرا للتحولات التي طرأت على العالم اليوم في جميع المجالات خاصة الاقتصادية والتكنولوجية وفي ظل التكتلات الإقليمية والدولية، كان لزاما على المنظمة أن تعمق وتكثف من إستراتيجياتها، ولن يتأتى ذلك إلا بتدعيم دور التسويق الإستراتيجي داخلها بهدف:[2]

- اعتماد نشاط المؤسسة على توجهات إستراتيجية قوية ومحددة بوضوح؛
- تطوير نظم مراقبة المحيط وتحليل المنافسة؛
- القدرة على التكيف مع التحولات في المحيط؛
- التنبؤ المنتظم للتجديد المستمر للمنتجات؛

[1]. مولود حواس، **مرجع سابق الذكر**، ص 123.

[2]. مريم ساعد، **مرجع سابق الذكر** ، ص56.

ثانيا– أهداف التسويق الإستراتيجي

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي، هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات، ليس حبا في ذلك، ولكن لأن إشباع حاجات الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وجني الأرباح. إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين: [1]

المسار الأول: تحليل مستمر لحاجات السوق؛ ومن ثمة تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين يمثلون سوقها المستهدف، حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين، وبالتالي تضمن للمنتوج ومنه للمؤسسة ميزة تنافسية قوية ودائمة؛ وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو التسويق الإستراتيجي.

المسار الثاني: تنظيم البيع والاتصال؛ من أجل تعريف المستهلكين بمنتوج المؤسسة وإقناعه بمدى جودته وتميزه، وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث في المنتوج في السوق؛ وهذا دور التسويق الميداني (التكتيكي). هذا الأخير يمثل البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، لتحقيق رقم أعمال منسب باستعمال وسائل بيع أكثر فعالية وأقل تكلفة، ويهدف إلى:

- تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية؛
- تفعيل المزيج التسويقي؛
- تسيير ميزانية التسويق؛
- تسيير ومراقبة الحصص السوقية.

كما أن هناك أهداف أخرى للتسويق الإستراتيجي يساعد من خلالها في تحديد واختيار:

- الأسواق والقطاعات التي تستهدف المنظمة خدمتها؛
- المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين؛
- الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المر دودية.

ويرى بعض الباحثين أن التسويق الاستراتيجي – بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة– يسعى إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية[2]:

[1]. عبد العزيز بوعزيز، **مقياس التسويق الإستراتيجي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2020-2021، ص. ص 6-7.

[2]. كربالي بغداد، نهار خالد بن وليد، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص 173-174.

1.هدف الربحية: يسعى التسويق الإستراتيجي إلى تحقيق حجم مربح من المبيعات عن طريق العديد من الأنشطة التسويقية، منها خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن قطاعات سوقية مربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة تشبع رغبات وحاجات المستهلكين. ويظهر دور التسويق في زيادة معدل العائد على الاستثمار من خلال تحسين معدل الربح والتركيز على حجم المبيعات وتكلفة البيع، لأن ذلك يسمح لها بتحقيق الزيادة في معدل الربح، من خلال زيادة المبيعات بدرجة أكبر من التكلفة، أو تخفيض التكلفة بدرجة أكبر من المبيعات.

2.هدف النمو: تسعى المؤسسات إلى تنويع وتوسيع حجم نشاطاتها وأعمالها في السوق، والتسويق يساهم في تحقيق هدف النمو عن طريق زيادة حجم المبيعات والذي يكون نتيجة زيادة الحصة السوقية لها، أومن خلال غزو أسواق جديدة، لذلك فان المؤسسات تستجيب لهدف النمو من خلال توسيع قاعدتها الإنتاجية، وزيادة عدد الأقسام والوحدات، وهو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي، كما أن زيادة شدة المنافسة تدفع هذه المؤسسات إلى القيام باستثمارات جديدة وتوسيع نطاق القائم منها، مما يترتب عليه زيادة التكاليف الثابتة.

3.هدف البقاء: تشترك جميع الأقسام والوحدات الإدارية في تحقيق هدف البقاء والاستمرار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في السوق، وتؤدي أنشطة التسويق دورا حيويا في تحقيق هذا الهدف ، وتساهم وظيفة التسويق في تحقيق استمرارية هذه المؤسسات وبقائها من خلال القيام بما يلي[1]:

- البحث المستمر عن فرص تسويقية جديدة من خلال زيادة الحيز الذي تحتله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق القائمة، أو القيام بغزو أسواق جديدة، أو التحول إلى تسويق منتجات أكثر ربحية؛
- العمل على تنظيم وتطوير نظم المعلومات التسويقية المتعلقة بجمع ومعالجة وتدوين معلومات سوقية، وتزويد القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه المعلومات في الوقت المناسب لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع الحالات والأنشطة.

وعليه، فالتسويق الإستراتيجي نشاط تتبناه المنظمة يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة ترتكز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين، لذلك فأن دوره هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات السوقية الحالية والمحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق.

[1]. كربالي بغداد، نهار خالد بن وليد، **مرجع سابق الذكر** ، ص174.

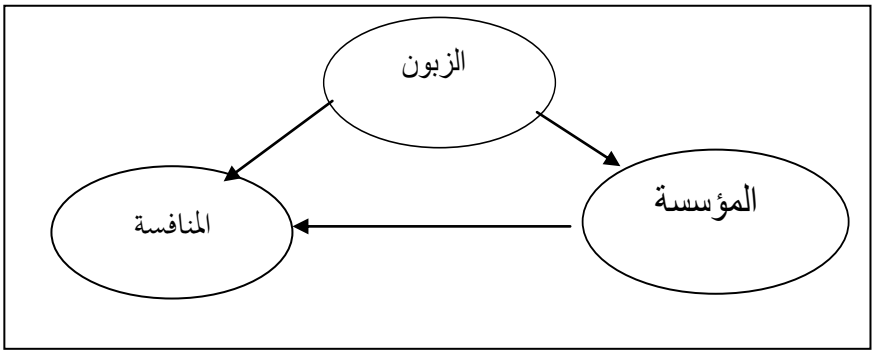
المبحث الثاني:جوهر التسويق الإستراتيجي

تواجه المؤسسات كافة في العصر الحالي مشكلات عدة تتمحور معظمها حول إمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة في ظل الأزمات المتعاقبة التي عصفت بالعالم، لذا تسعى المؤسسة من خلال التسويق الاستراتجي تخطي هذه العقبات، ولنجاح أهداف التسويق الاستراتيجي فإنه يعتمد على مجموعة من العناصر سوف نستعرضها في المطالب الآتية:

المطلب الأول: مثلث التسويق الإستراتيجي

يركز التسويق الاستراتيجي على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي: إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية المؤسسة، وهذا ما يعبر عنه بمثلث التسويقي الاستراتيجي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، **مدخل التسويق المتقدم**، دار زهران، الأردن، 2000، ص112.

من خلال الشكل يتضح أن التسويق الإستراتيجي يرتكز على تفاعل ثلاث ركائز مهمة، وهي[1]:

أولا- المؤسسة

إن الهدف من التحليل الداخلي يتمثل بالحصول على فهم كاف لبيئة المؤسسة التي هي ذات أهمية إستراتيجية. ويؤدي التحليل والتقييم الداخلي دورا محوريا في صياغة استراتيجيات التسويق لموارد المؤسسة والكفاءات لدعم اتخاذ قرار التسويق، وأن الخلافات بين المؤسسات قد تكون أفضل تفسيرا في الاختلافات في موارد المؤسسة وتطبيقها.

[1]. علاء عبد السلام يحيى اليماني، إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد، **تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج (Ohmae Kenichi) – دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق–**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 43، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص.ص 185- 189.

تحاول أغلب المؤسسات أن تجد طرائق فاعلة لتخفيض الكلفة لتلبية حاجات الزبون ومتطلباتهم، حيث يتم تحليل احتياجات الزبون والأهداف ومحاولة فهم إستراتيجية المؤسسة التي تُصمم لتكون قادرة على الوفاء بتلك الاحتياجات، وتعُّد هذه الاستراتيجيات مدخلا لتعظيم نقاط القوة للمؤسسة نسبة إلى المنافسين في المجالات الوظيفية، والتي تعتبر بالغة الأهمية لتحقيق النجاح في الصناعة، وتشمل عناصر القوة والضعف في موارد المؤسسة وإمكاناتها الداخلية المتخصصة (الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التسويق). ويقصد بموارد المؤسسة (الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها وتميزها عن بقية المؤسسات الأخرى)، وهذا المزيج من الموارد الذي تمتلكه المؤسسة سوف يحدد الاستراتيجيات المناسبة لإشباع حاجات الزبون ورغباتهم من خلال تسلمهم عروض القيمة، وبما يمّكن المؤسسة من كسب التفوق التنافسي في السوق.

ثانيا– الزبون

يعد الزبون ركيزة رئيسةَ لأية إستراتيجية، ووفقا للباحث (**Ohmae**) فالمؤسسات يجب أن يكون هدفها الرئيس مصلحة زبائنها بدلا من مساهميها أو الأطراف الأخرى، من خلال إعداد نظام تسليم القيمة لإرضاء الزبائن المستهدفين وتكوين علاقات قوية معهم والاحتفاظ بهم، وفي المدى الطويل فإن المؤسسة يجب أن تكون مهتمة بزبائنها الدائمين وبخاصة المستثمرين؛ ففي هذه الحالة ينبغي على التسويقيين مراقبة وتحليل المتغيرات في أذواق وتفضيلات الزبون، عاداتهم الشرائية وماهية المنافع التي يبحثون عنها؛ مما يعني معرفة شريحة من الزبائن بشكل جيد وفهم احتياجاتهم مما يكسبها قوة نسبية مع هذه الفئة.

في ظل التطورات التي تشهدها الأسواق العالمية والتي اتسمت بعدم التجانس، كون كل مجموعة من الزبائن يميلون إلى الرغبة في خدمات مختلفة أو منتج معدل، فضلا عن أن المؤسسة لا تستطيع أن تلبي جميع تلك الرغبات والمتطلبات بفاعلية لكل زبون بعينه، نتيجة اختلاف أذواق الزبائن ورغباتهم والتي تكون متفاوتة، وعليه يجب التميز بين مجموعات من الزبائن لتسهيل الوصول إليهم وتلبية كافة احتياجاتهم[1]. فالاتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن تركز على الزبون ومحاولة جذبهم للتعامل مع الشركة ومن ثَّم المحافظة عليهم، فضلا عن العمل على زيادة إعداد الزبون ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمّكنها من إحداث الرضا لديهم ثم الولاء للشركة ومنتجاتها، وهذا لن يتحقق إلا بإتباع المؤسسة لـ "إستراتيجية التوجه نحو الزبون".

تمثل إستراتيجية التوجه نحو الزبون إلى "تلك الجهود والسلوكيات الصادرة من المنظمة وأفرادها، والمستندة إلى معرفة السوق، والهادفة إلى فهم وتلبية مطالب الزبون ورغباته الحالية والمحتملة من خلال توفير المتطلبات التقنية

[1]. علاء عبد السلام يحي اليماني، إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد، **مرجع سابق الذكر**، ص .ص 186-187.

اللازمة لذلك، وبما يحقق رضا الزبون ويتوافق مع فلسفة وأهداف، واستراتيجيات وعمليات المنظمة"[1]. ومسعى هذه يركز على مدى قدرة المنظمة في التحكم بالعلاقة مع الزبون والتواصل معه، إذ تشير الأدبيات والدراسات إلى أن التواصل مع الزبون يعكس مدى اهتمام وعناية المنظمة به؛ ولذا فعملية التواصل تعد إستراتيجية على المنظمة تبنيها إذا ما تبنت إستراتيجية التوجه نحو الزبون، ويضع الباحث (**Scholtes**) ستة خطوات من أجل التعرف على حاجات الزبون والتواصل معهم[2]:

- التحري عن النتائج المتوقعة: تحديد المتوقع ومقارنته مع النتائج الحقيقية؛
- تطوير خطط لجمع المعومات: من حيث الأفق الزمني لها، الفئة المستهدفة والوسيلة التي تجمع بها؛
- جمع المعلومات: إذ يتم فعلا جمع المعلومات عن الزبائن؛
- تحليل النتائج: إذ تُحلل المعلومات التي جمعت بدقة وموضوعية؛
- التأكد من صدق النتائج: من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات ؛
- اتخاذ القرار المناسب: الذي يتخذ في ضوء النتائج النهائية، ويجب أن يتماشى مع حاجات الزبائن.

ثالثا– المنافسة

يعد إرضاء الزبون من الأنشطة الأساسية في الإستراتيجية التسويقية، إلا أن هذا وحده لا يكفي لضمان النجاح، مما يتطلب من المؤسسة مراجعة إستراتيجيتها الخاصة لتقييم أمكانية القيام بهذه المهمة أفضل من منافسيها، من أجل تحقيق رضا الزبون والقدرة على تقديم قيمة أكبر من المنافسين، وتحتاج الشركة إلى فهم شامل ليس للزبائن فحسب ولكن أيضا لمنافسيها، فان تحليل المنافسون بشكل جيد يساعد الشركة على اكتساب فهم أفضل لمنافسيها. وبناء على ذلك، يمكن أن تتنبأ برد فعلهم تجاه أي مبادرة تسويقية يمكن أن تقوم بها الشركة وتستغل نقاط الضعف التي يمتلكها المنافسين فإن تحليل المنافس أمر حاسم للتنفيذ الناجح الإستراتيجية التسويق، ومساعدة الشركة على البقاء والنمو. ويتكون هذا الجزء من جانبين[3]:

الأول: يتعلق بوضع المؤسسة الحالي من أجل فهم كثافة المنافسة؛

الثاني: يتعلق بتحديد المنافسين، الحاليين والمحتملين، وتحليل استراتيجياتهم وإجراءاتهم.

---

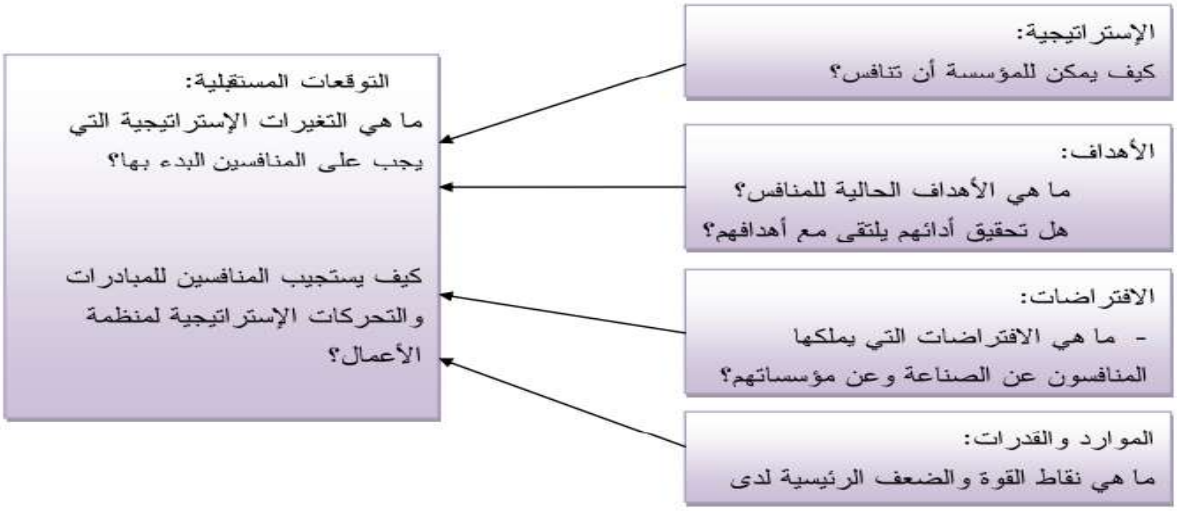
[1]. صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار ابراهيم دهام، **تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون– دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2017، ص 38.

[2]. حيدر شاكر نوري، **أثر إستراتجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات – دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية–**، مجلة الدنانير، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2016، ص 327.

[3]. علاء عبد السلام يحي اليماني، إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد، **مرجع سابق الذكر**، ص 189.

إن من السهل تشخيص المنافس الرئيس ولكن بعض المنافسين قد يتم إغفالهم، وإن إحدى طرائق تشخيص المنافس تتمثل بالأخذ في الحسبان حالة (المنتج \ السوق). وعلى جميع المنافسين الحالين أن يُشخصوا بالاستناد على (المنتج \ السوق) الذي يلبونه. فعلى سبيل المثال منتج المشروبات الغازية مثالا بحاجة إلى تخصيص جميع الخيارات المتوفرة في السوق التي تنافس عالمته التجارية، وهذا يشمل مجموعة منافسين،. فالمنافس الأول هو المنافس المباشر على العالمة التجارية (مشروبات غاية أخرى)، ثم في المستوى الثاني تنافس المؤسسة مع مؤسسات تنتج منتجات متشابهة وتستهدف الزبائن ذاتهم، وعليه فالتحليل التنافسي يساعد المؤسسة في دراسة وتحليل المؤسسات المنافسة الموجودة في نفس القطاع، أو التي يتوقع دخولها مستقبلا. كما يتضمن هذا التحليل الإجابة على مجموعة من الأسئلة والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-3): تحليل المنافسين في القطاع



المصدر: ايمان عشور، نور الهدى واضح، دور التحليلي التنافسي في تحديد الاستراتيجيات التنافسية – دراسة حالة ملبنة الحضنة، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018- 2019، ص 29.

في الأخير ، يمكن تحديد أهمية مثلث التسويق الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة خصوصا في ظل التحديات التي تشهدها البيئة التنافسية[1]:

- ربط المكونات الرئيسة لأية إستراتيجية (الزبون، المنافسة، المؤسسة)؛
- تعتبر مكونات المثلث المفتاح الرئيس لنجاح إستراتيجية المؤسسة؛
- تعد عناصر المثلث عوامل ديناميكية تؤثر في تشكيل إستراتيجية التسويق وصياغتها؛
- يأخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية؛

[1]. علاء عبد السلام يحي اليماني، إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد، **مرجع سابق الذكر**، ص 185.

- يأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون؛
- يركز على التطابق بين احتياجات الزبون مع احتياجات الشركة وبالاتجاه الإيجابي؛
- يركز على العلاقة بين الزبون والمؤسسة وعلى نحو يفوق ما يمتلكه المنافس؛
- يتيح بناء إستراتيجية شاملة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مضامين التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل المنظمات بهدف تحقيق الأداء المحصن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الأقسام المختلفة داخل المنظمة والمنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أوفي بيئات عمل مختلفة ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل المنظمة. وعليه يمكن تحديد المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي فما يأتي:

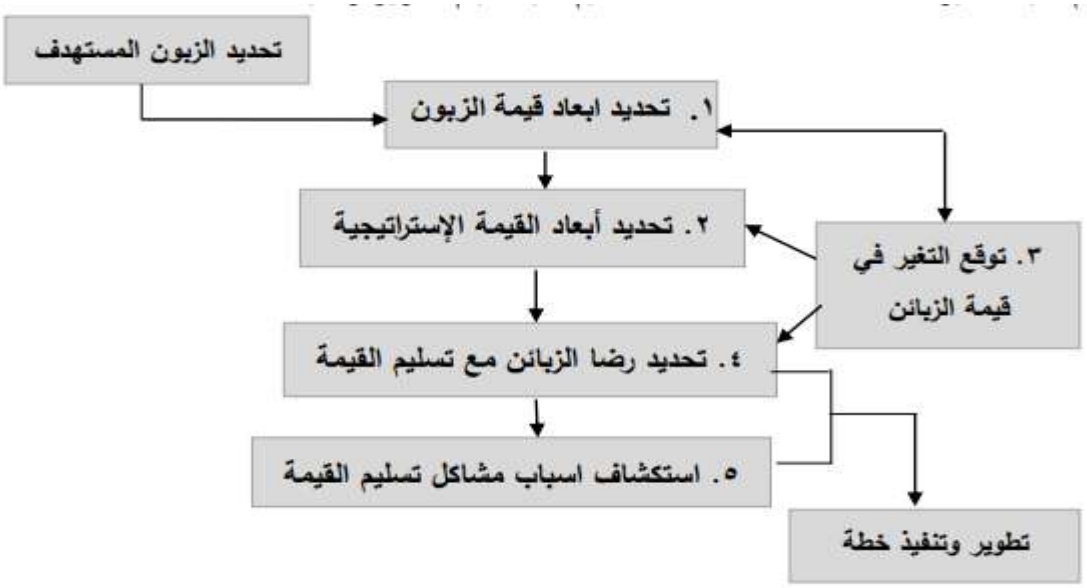
أولا– تعظيم قيمة الزبون

إن المنظمات الناجحة التي تلك المنظمات التي بنت قاعدة عريضة من الزبائن الموالين، وأدركت أن كسب ولائهم يتحقق من خلال استمرارية تسليم قيمة متميزة لهم، وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المنظمات المنافسة، لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى الولاء، لذا وجدت المنظمات أن الطريق لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون لتزويده بقيمة يُعدّ أمرا ضروريا لتحقيق النجاح التسويقي، فيجب أن يكون هناك مزيدا العناية لمعرفة كيف يدرك الزبون القيمة المستلمة[1].

هناك مجموعة من العوامل المحدد لقيمة الزبون، والتي يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

[1]. أنيس أحمد عبد الله، **قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون – دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين–**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 159.

الشكل رقم (1–4): العوامل المحددة لقيمة الزبون



المصدر: مؤمن أحمد حسين الهيتي، **صوت الزبون مدخل لتحقيق قيمة الزبون–بحث ميداني في مستشفى الرازي الأهلي–**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، الجزء 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2020، 229.

من خلال الشكل، فإن المؤسسة بعد تحديد الزبون المستهدف يتم تحديد أبعاد قيمة الزبائن ومن خلالها يتحدد أبعاد القيمة الإستراتيجية، ويتم توقع التغيير في قيمة الزبون، ومن ثم تحديد رضا الزبائن مع تسليم القيمة، وأخيرا استكشاف أسباب مشاكل تسليم القيمة، ليتم تطوير وتنفيذ خطة العمل.

يتم تعظيم القيمة من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه هذا الزبون، وبالتالي يحقق له الرضا وثم الولاء للمنظمة. إن تعظيم قيمة الزبون لا يمكن أن تتم إلا من خلال[1]:

- الدراسة المعمقة للزبون: إن الفهم العميق لحاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة التطورات التي تحدث في أذواق هؤلاء الزبائن في بيئة معينة، لابد أن يتم إلا من خلال :
  - متابعة التطورات التي تحدث في ما يفكر به الزبون، وما يأمل الحصول عليه من منتجات تتناسب مع المؤثرات الديمغرافية والسلوكية، وأثرها على حاجات ورغبات الزبائن؛
  - وضع إستراتيجية فعالة لتجزئة الأسواق من أجل تحديد القطاعات السوقية الأكثر ملائمة لأعمال المنظمة، وذلك من خلال وضع إستراتيجية السوق المستهدف.

[1]. رانية لعلى، ايمان بوعبد الله، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص20-21.

➢ النظرة الإستراتيجية لدورة حيلة الزبون: النظرة الإستراتيجية التسويقية تتطلب التفحص الدقيق لدورة حياة الزبون، من أجل وضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل مرحلة من هذه الدورة. إن دورة حياة الزبون تتألف من أربع مراحل:

- **المرحلة الأولى– الفوز بالزبون:** إن جذب الزبون والفوز به لا يمكن أن يتم من خلال إقناع الزبون للتعامل مع المنظمة ومنتجاتها، بل من المؤكد أن الفوز بالزبائن مسألة في غاية التعقيد وتحتاج إلى الكثير من الاستثمارات، إضافة للجهود الكبيرة والمختلفة، فالفكر الإستراتيجي التسويقي يحتم على إدارة التسويق وضع إستراتيجية ناجحة لكيفية جذب الزبائن والفوز بهم.[1]
- **المرحلة الثانية– استثمار قيمة الزبون:** تسعى المنظمة إلى توطيد علاقتها مع الزبائن من خلال بناء علاقات مستندة على روابط هيكلية واجتماعية بالإضافة للمنافع المادية، إن توطيد هذه العلاقة يستند على قاعدة البيانات التي جمعها من الزبائن، فهذه القاعدة تساعد المنظمة على اختيار إستراتيجية الملائمة لبناء العلاقة وتوطيدها، وتركز المنظمة هنا على تحقيق أعلى إنتاج للزبون واستثمارها لأنها تحدد مدى الأرباح التي يمكن أن تحققها هذه العملية، لذلك فإن المنظور الإستراتيجي هنا لابد أن يترجم في صياغة إستراتيجية استثمار قيمة الزبون وتطبيقها، ثم تحدد دقة وصواب الخيار الإستراتيجي لتسويق العلاقة مع الزبون ومدى ربحية هذا الخيار.
- **المرحلة الثالثة– الاحتفاظ بالزبون:** يعتبر الاحتفاظ بالزبون من الأمور الأكثر صعوبة وتعقيدا من الفوز بهم، والسبب يعود إلى مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجاته بالشكل الذي يحقق به الرضا.
- **المرحلة الرابعة– تحول الزبائن:** في هذه المرحلة من دورة حياة الزبون يقوم الزبون بالتحول أو الاستغناء عن المنتجات المقدمة من المنظمة، إن النظرة الإستراتيجية في هذا المجال تتلخص في تشخيص الأسباب المؤدية لذلك من خلال تقييم الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الزبائن.[2]

ثانيا– التوجه الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون : إن التوجه الإستراتيجي ضمن منظور التسويق الإستراتيجي للمنظمة يجب أن يكون نحو خدمة الزبون من خلال إقامة وبناء إستراتيجية علاقة الزبون. إن مثل هذا التوجه يتطلب أن تكون جميع فعاليات وأنشطة المنظمة في كل المستويات موجه نحو إدارة خدمة الزبون من أجل إشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم، ومن ثم تحقيق الرضا والولاء لديهم، الأمر الذي يقود إلى الاحتفاظ الطويل

[1]. رانية لعلى، ايمان بوعبد الله، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص20-21.

[2]. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص 55.

بالزبون. ولتأكيد النجاح لذلك فإن المنظمة ذات الرؤية الإستراتيجية القادرة على إدارات أفضل لزبائنها تكون أقرب للنجاح من منظمات أخرى.

وتتجسد أهمية علاقات إدارة الزبون في[1]:

- زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم؛
- تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة؛
- تقليل كلف إدارة التسويق؛
- استخدام المعلومات المتكاملة من أجل تقديم خدمة متميزة؛
- زيادة الأرباح من خلال رضا الزبون.

إن تحقيق ولاء الزبون الطويل الأمد ينطوي على تكوين علاقات ناجحة معهم، وهذا يتم من خلال الحوارات الفعالة ذات الاتجاهين التي تهدف إلى فهم سلوكيات الشراء للزبائن، والتأثير عليهم، وتحسين اكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم؛ إذ أن إدارة علاقات الزبائن تُمكّن المؤسسة من تطوير مقدراتها وإمكاناتها على إقامة علاقات طويلة الأمد توفر قيمة فائقة لزبائنها.[2]

ثالثا–إستراتيجية التوجه بالسوق

إن أحد المضامين التسويق الإستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية الموجهة إلى السوق، والتي تهدف إلى تزويد قيم عالية للزبائن. وللوصول إلى هذا الهدف هناك مجموعة من الأمور الضرورية التي يجب أخذها بالحسبان[3]:

- الإستراتيجية التسويقية: التي تزود المنظمة بالمبادئ التوجيهية للعمل والتي تعتبر أساسية في توصيل قيم متوافقة للزبائن؛
- التسويق: هو الشيء الأساسي في العمليات الجوهرية التي تؤديها المنظمة، مثل: تطوير منتجات جديدة، إدارة العلاقات مع الزبائن، إدارة سلسلة التجهيز، القيم وتنفيذ العمليات الإستراتيجية؛
- الزبائن المنافسين والبيئة السوقية: التي تتطلب الوعي الكامل بالمنظمة للحصول، وإدارة المعلومات السوقية بشكل جيد ودقيق؛

---

[1]. لمى ماجد حميد، **إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في النجاح الإستراتيجي – دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26، جامعة المأمون، العراق، 2015، ص 154.

[2]. سارة علي سعيد العامري، رنا ناصر صبر، **دور جودة حياة للعمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون– بحث تحليلي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2021، ص 254.

[3]. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص56-57.

- تطوير العمليات: تساعد المنظمة على دراسة الزبائن، المنافسين والمصادر التي تساعد على خلق الميزة التنافسية والاحتفاظ بها؛
- التكنولوجيا الفعالة المزودة من خلال الانترنت، والتي تعمل على دعم العمليات التسويقية الفعالة.

المبحث الثالث: خطوات التسويق الإستراتيجي

التسويق الاستراتيجي هو كيف تخلق المؤسسات قيمة للعملاء، وتبني علاقات قوية مع العملاء للحصول على قيمة من العملاء في المقابل.فالتسويق الإستراتيجي يتضمن سلسلة من الأنشطة، والتي يمكن إبرازها من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: تحديد موقف المؤسسة

سنستعرض في هذا المطلب المراحل الجزئية لتحديد موقف المؤسسة من خلال معرفة:

أولا– تحديد رسالة المؤسسة

إن كل مؤسسة تبدأ أولا بتحديد وتعريف مهمتها ورسالتها قبل وضع الإستراتيجية التسويقية، فالمهمة هي الغرض والمبرر الأساسي لوجودها، إن مهمة المؤسسة قد تتسم بالضيق كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع.

إنّ الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة، والتي يميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المشابهة، وتحدد كذلك مجال عملياتها من منظور منتجاتها والأسواق التي تستهدفها، فمفهوم الرسالة يندرج تماما ضمن بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد أوضحت بعض الدراسات أن الشركات الناجحة عادة ما تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع المؤسسات ذات الأداء الضعيف.[1] فالمؤسسة لا تستطيع إعداد استراتيجياتها بدون رسالة، فما يميزها من ثقافة وفكر يجب أن تعكسه العبارات الواردة فيها، والتي عادة ما تجيب عن الأسئلة الآتية[2]:

- **من هم عملاؤنا:** إن أكبر مسؤولية تجاه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتها، باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء العملاء؛

[1]. طارق بلحاج، **المسار التسويقي لاستهداف السوق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص.ص61-64.

[2]. جريبي السبتي، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة دروس موجهة للسنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامع 8 ماي 1954 بقالمة، الجزائر، 2017-2018، ص 26.

- **ما هو المشاط الرئيسي للمؤسسة:** لا بدّ للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة المشاط الذي تقوم به بعيدة عن صور النظر التسويقي الذي يعني اقتصار مجال نشاط المؤسسة في السلع والخدمات دون النظر إلى الحاجات الواجب إشباعها، وإلا ما قيمة المنتج إذا لم يشبع حاجة؛
- **ما هو مجال تنافسنا:** يقصد بمجال التنافس النطاق الذي تقدم في المنتجات أو الخدمات، ويُعدّ من العناصر الرئيسية المكونة لرسالة المنظمة، قد يكون محليا أو دوليا.
- **ما هي التكنولوجيا الأساسية:** التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى محرجات. فمستوى التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة يتراوح من البسيط إلى الجد متطور، ويتوقف ذلك ويتوقف ذلك على مدى اهتمام الإدارة العليا بذلك؛
- **ما هي فلسفة المؤسسة:** فلسفة المؤسسة هي مجموعة من القيم والأفكار والمبادئ التي ت في إطارها المؤسسة، وتحكم سلوك أفرادها.
- **هل هدفها النمو والاستمرارية، أم الربح وتقليل التكاليف:** إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة يقوم على ثلاث محاور: النمو، البقاء والربحية، ورسالة المؤسسة تعكس عمل المؤسسة على المحاور السابقة.
- **كيف تُحقق مطالب أطراف ذات المصلحة:** لا بدّ للمؤسسة أن تعرف من هم الأطراف أصحاب المصلحة، وأن تحدّد أنواعهم، فتقوم بدراستهم وتحليلهم مادام لكل طرف مطالبه وأهدافه؛
- **هل الرسالة تحفز قارئها على العمل:** لكي تحقق المؤسسة رسالتها لا بدّ من توجيه أفرادها نحو الأداء الوظيفي العالي، فهم يُعتبرون أطراف المصلحة الأكثر أهمية.

ثانيا– تحديد مجالات النشاط

إن تعريف رسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وتبيان الإستراتيجية التسويقية لها، لذلك فإن التسويق الإستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدق من السابق بغية تحديد مجموعة من النشاطات المختلفة، والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة. إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة بأهداف الحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة إستراتيجية تعتمد على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة تسمى وحدات النشاط الإستراتيجية،

إن هذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الإستراتيجية المناسبة لكل نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أو كل نشاط.[1]

وللوصول إلى وضع إستراتيجية شاملة للمنظمة يتطلب بالضرورة معرفة دقيقة لمختلف الجوانب التي تمس جميع ميادين الأنشطة التي تتواجد بها مؤسستهم، وقد اقترح الباحث (**Abell**) ضرورة قيام المؤسسة بتعريف نشاطها وفق ثلاث أبعاد والموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5): الأبعاد الثلاث لتحديد مجال النشاط



المصدر: جريبي السبتي، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة دروس موجهة للسنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامع 8 ماي 1954 بقالمة، الجزائر، 2017-2018، ص 32.

إن نموذج (**Abell**)يتطلب الأخذ بالأبعاد الثلاثة مشيرا بأن النتيجة ستكون للحصول على ثنائيات منتوج- سوق، وهنا يجب التفرقة بين ثلاث أمور، وهي[2]:

- مصطلح الثنائي منتوج- سوق: هذا المصطلح هو الفكرة الأقرب إلى التوجه بالسوق، وينشأ بتقاطع مجموعة من المشترين مع ما يناسبها من وظائف المؤسسة وتكنولوجيا محددة؛
- فكرة سوق- حل، وتغطي مجموع التكنولوجيات لوظيفة واحدة ولمجموعة من مشترين واحدة؛
- مصطلح الصناعة، وهي فكرة كلاسيكيو بتكنولوجيا واحدة مهما كانت الوظائف ومجموعات المشترين.

[1]. جمال الدين المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص45.

[2]. زكية مقري، **محاضرات التسويق الاستراتيجي**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص 6، على الرابط: file:///C:/Users/2018/Desktop/marketing/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA.pdf، تاريخ الاطلاع: 26-05-2021

ثالثا– تحديد الأهداف حسب مجالات النشاط الاستراتيجي

بعد أن تنتهي المؤسسة من تحديد رسالتها ومجالات أنشطتها، فإنها يمكن أن تقرر ما هي تلك الغايات التي تودّ الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية، ولذا فإن الخطوة القادمة في تخطيط النشاط التسويقي هي القيام بتحديد الأهداف، ويمكن تعريف الأهداف بأنها نتائج تسعى المؤسسة لتحقيقها. وتُعدّ الأهداف ضرورية لنجاح المؤسسة لأنها تحدد الاتجاه، تساعد في التقييم، تركز على التنسيق وتُقدم أساسا لوضع الإستراتيجيات التسويقية المناسبة[1]، لذلك ينبغي أن تكون الأهداف تشمل الخصائص الآتية[2]: محدد بنتيجة واحدة رئيسية؛سهلة البلوغ، النتائج تكون الموجهة؛ أن يكون مرتبط بفترة زمنية محددة.

المطلب الثاني: التحليل البيئي

إن الخطوة التالية بعد تحديد رسالة المؤسسة، أهدافها والتعريف بوحدات الأعمال الإستراتيجية هي تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، وكذلك البيئة الداخلية.

أولا– تحليل البيئة الخارجية

تهدف عمليات تحليل البيئة الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تجابه المؤسسة في المستقبل بدراسة بيئتها الخارجية، وأن تتنبأ عما سيحصل فيها، وتحديد الأبعاد المهمة للبيئة، والتي تشمل:

1. **تحليل البيئة الكلية**: هي العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات ولا تخضع لسيطرة إدارة هذه المؤسسات، وتشمل كافة العوامل: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتكنولوجية[3]. ويبدو تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها[4]: تحديد فرص الاستمرار والنمو؛ بيان درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة؛ الإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها.

2. **تحليل البيئة الخاصة**

تحليل البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية يتطلب تحليل المتغيرات المتعلقة بالسوق والمنافسة، كما يلي[5]:

---

[1]. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص21.

[2]. جريبي السبتي، **مرجع سابق الذكر**، ص 28.

[3]. مهند مجيد طالب السامرائي، عائشة عبدالكريم العبيدي، **أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنة المرجعية– دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبو غريب–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2018، ص 278.

[4]. **المرجع نفسه**، ص 278.

[5]. جريبي السبتي، **مرجع سابق الذكر**، ص. ص 40- 45.

2-1.دراسة السوق: ارتكاز الدراسة والاهتمام هنا يكون بحجم السوق وهيكله وتطوراته المستقبلية، كما تكون الدراسة كذلك حسب المجال الاستراتيجي؛ فيمكن أن تكون على مستوى الصناعة، أو تشكيلة المنتجات، أو نوع معين من المنتجات. ويمكن تحليل السوق من خلال: حجم المبيعات حسب نوع كل منتوج؛ تجزئة المنتجات حسب السوق؛ دورة حياة المنتجات والصناعة؛ تطورات الأسعار.

ففي هذه الحالة، على المؤسسة التعرف على سوقها الحالي وسوق المنافسين عن طريق المعلومات المتوفرة ليدها، والمعلومات التي توفرها الإحصاءات الرسمية..... ويمكن تحديد التقسيمات السوق كالآتي:

أ. **السوق الحالي للصناعة:** مجموع السوق الحالي للمؤسسة والسوق الحالي للمنافسين؛

ب. **السوق النظري للصناعة:** مجموع السوق الحالي للصناعة، والحجم الذي يمثله المقاطعون الظرفيون؛

ت. **السوق الكامن (المحتمل) للمؤسسة:** هو السوق الحالي لها مضافا إليه المستهلكين الجدد الذين يمكنها الاستحواذ عليهم عن طريق:

- إما عن طريق المقاطعين الظرفين الذين يمكنهم تحويلهم إلى مستهلكين فعليين؛
- إما عن طريق سحب جزء من مستهلكي منتوج المنافسين.

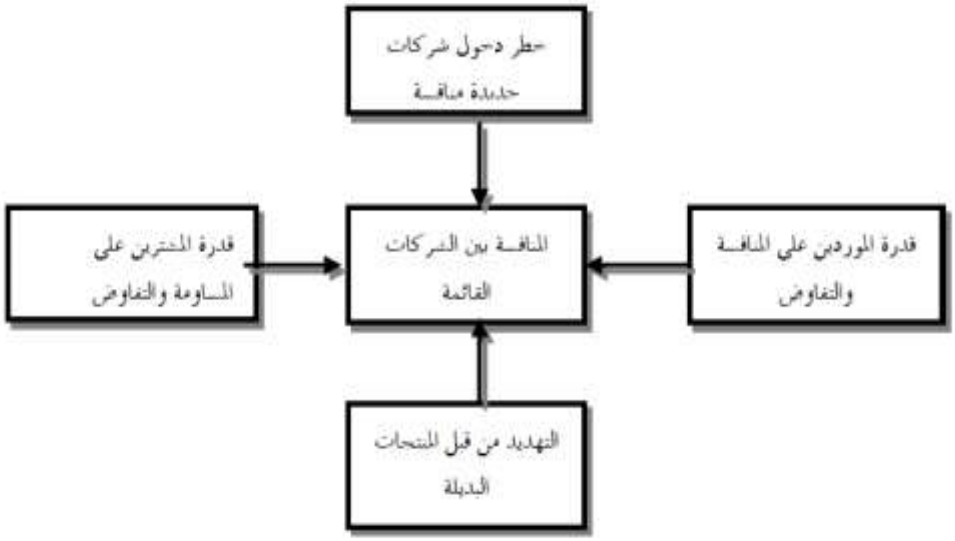
2-2. **دراسة المستهلكين:** من خلال دراسة السلوكيات الشرائية، ومختلف العوامل المؤثرة في القرارات الشرائية للمستهلكين، فدراسة سلوك المستهلك لها أهمية بالغة يمكننا أن نلمسها في كل طرف من أطراف العملية التبادلي، فهي تمس المؤسسة التي تهدف إلى النجاح، كما تمس أيضا المستهلك في حد ذاته بالشكل الآتي[1]:

- التجزئة الفعالة للسوق تسمح بتحديد الاستراتيجيات التي تسمح باكتساح الأسواق؛
- قياس المؤسسة لأدائها التسويقي من جوانب النجاح والقصور في تصميم برامجها واستراتيجياتها التسويقية والعامة في المستقبل؛
- مساعدة المستهلك في حدّ ذاته، وذلك بتمكينه من إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي.

2-3. دراسة المنافسة: إن تحليل المنافسة من وجهة نظر الباحث (Porter) يتضمن تحليل الممثلة في الشكل الآتي:

[1]. جريبي السبتي، **مرجع سابق الذكر**، ص 47.

الشكل رقم (1–6): تحليل قوى بورتر



المصدر: كريمة حاجي، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق معمق وتخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 2014، ص20.

إن نموذج القوى الخمس يفترض أنه كلما ازدادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة اكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، وبالتالي فغن العامل القوي يشكل تهديدا على المؤسسات؛ حيث أنه يؤدي غلى تقليص الأرباح. أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن النظر إليه كفرصة للمؤسسة طالما أنه يتيح لهذه الأخيرة تحقيق أرباح أكبر. فمثلا تزداد قوة المساومة للمشترين عندما يقوم هؤلاء بشراء كميات كبيرة آو عندما يكون المشترون قليلي العدد ولكنهم كبيرو الحجم، وتزداد قوة المساومة لدى الموردين عندما لا تمثل المؤسسة عميلا مهما لهم، آو عندما تكون تكاليف التحول إلى مورد آخر مرتفعة جدا.

ثانيا– تحليل البيئة الداخلية

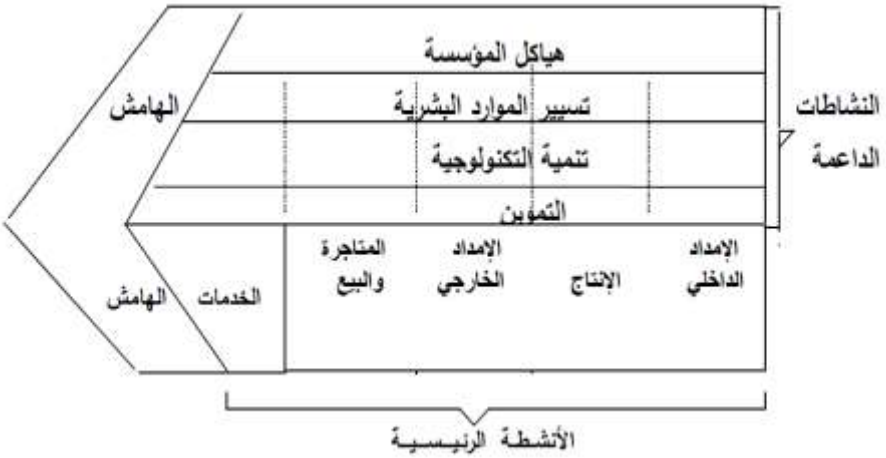
يتضمن تحليل البيئة الداخلية تحليل الموارد الموجودة في المؤسسة والتعرف على الكفاءات والقدرات المتميزة التي يمكن استغلالها، ويمكن تناول المداخل الآتية في التحليل:

أ. **المدخل الوظيفي:** يركز هذا المدخل على القدرات والسّمات المثمرة للمؤسسة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، وهذا المدخل يلقي نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن ترتكز عليها القرارات الإستراتيجية. وتتمثل الأوضاع الداخلية في كافة الموارد، الإمكانيات المادية والمالية،

والبشرية والنظم والسياسات، والاستراتيجيات المطبقة حاليا على مستوى المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة.[1]

ب. **تحليل سلسلة القيمة:** يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في إطار سلسلة القيمة، وبإمكان الغدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة. ويمكن توضيح الأنشطة التي تدرسها سلسلة القيمة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-7): الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة



المصدر: فرحات غول، **سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، المجلد3، العدد1، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، ص 46.

فنموذج سلسلة القيمة يقوم على المحاور الآتية[2]:

- مراجعة سلسلة القيمة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج؛
- مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة كل منتج، والتي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (كالتسويق مثلا) وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة مثلا)؛
- مراجعة الترابطات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة.

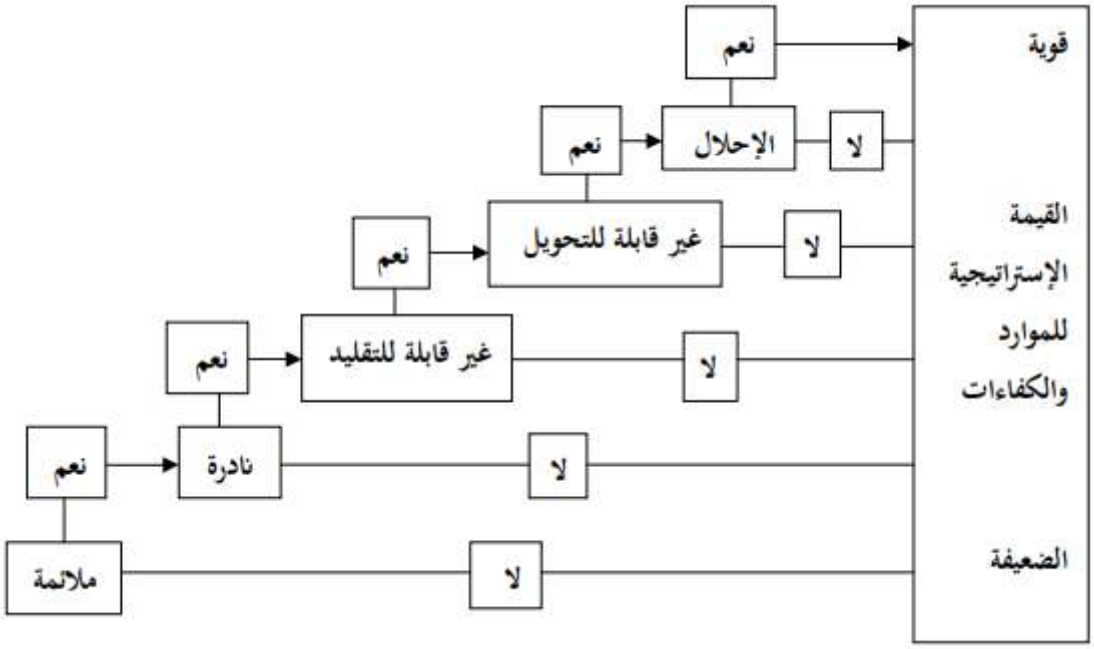
---

[1]. مُحَمَّد مُحَمَّد ابراهيم، **أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وأهم عناصرها**، على الرابط: https://almerja.com/reading.php?idm=131400، تاريخ الاطلاع: 02-06-2021.

[2]. عبيدة شلباب، **سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة شركة المراعي السعودية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 17.

ت. **مدخل الموارد والكفاءات:** إن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية وغير المادية تسمح بتطوير الكفاءات الأساسية والضرورية لتحقيق الربحية. ويمكن للمؤسسة تحليل مواردها من خلال قيامها بخمسة اختبارات كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-8): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات



المصدر: العيداني حبيبة، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة–**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص 98.

من خلال الشكل، يتضح لنا انه بعد الانتهاء من الاختبارات، يتم تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في الموارد والكفاءات كونها محدّدات أساسية في وضع الإستراتيجية، التي يتم من خلالها معالجة نقاط الضعف واستغلال نقاط القوة في امتلاك ميزة تنافسية تسمح لها بالبقاء والتفوق.

المطلب الثالث: تحديد الاختيارات الإستراتيجية الأساسية

بعد دراسة وتقييم عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، يتضح أمام المؤسسة الفرص والتهديدات المحيطة بها من جهة، ونواحي القوة والضعف من جهة أخرى، وبهذا يمكن لها أن تطرح مجموعة من بدائل الاستراتيجيات التي يمكن الاختيار فيما بينها، تنقسم البدائل الإستراتيجية إلى ثلاثة أقسام:

- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة،وتسمى الإستراتيجيات العامة؛
- الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية،وتدعى الإستراتيجيات التنافسية؛

- الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، وتسمى الإستراتيجيات الوظيفية. وفي دراستها هذه، سنركز على الاستراتيجيات التسويقية، والتي تتمثل في الآتي[1]:

أولا– استراتيجيات قيادة السوق القائد"Leader":

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية الابتكار الجذري أو الإستراتيجية الإستباقية " **Stratégie Préemptive**"حيث تستهدف أن تكون المؤسسة هي الأولى في إدخال المنتجات الجديدة للسوق،ثم الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتوج، إذ تعمل على التوصل إلى الفكرة الجديدة والمنتوج الجديد بالاعتماد عل قدراتها التكنولوجية، ومن ثم الوصول إلى السوق أولا.

إن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة، تخفيض التكاليف وتغيير الأسعار، وتعتمد المنظمات الرائدة على استراتيجيات تكتيكية للمحافظة على حصتها في السوق.

ثانيا– إستراتيجية المتحدي

تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها.

والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي.ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعمل، فهناك[2]:

- **هجوم المواجهة الأمامية:** هي بذلك تريد منافسة القائد في جزئها الأكثر أهمية، الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة، ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر. ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحاريا
- **الهجوم الجانبي:** هو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء، أو غائب، أو في حالة اليقظة الكاملة.

ثالثا– إستراتيجية التابع

هذه الإستراتيجية تسمى أيضا بـ"إستراتيجية التحسين الجوهري" أو "إتباع القائد"، فليست كل المؤسسات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن الكثير يختلر منها خيار التعايش السلمي، لأن هدفها

[1]. كريمة حاجي، **مرجع سابق الذكر**، ص 39-41.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 40.

ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية بإتباع بدائل إستراتيجية مثل:

- التبعية عن قرب؛ بحيث تقوم المؤسسة التابعة بتقليد الرائدة في معظم مكونات المزيج التسويقي، وقد يمتد ذلك إلى قطاعات عديدة في السوق، فتسمى المؤسسة المزور، وتظهر من خلال هذه الإستراتيجية المؤسسة التابعة كمتحدية بطريقة غير مباشرة.
- التبعية عن بعد ؛بحيث تحتفظ المؤسسة التابعة ببعض المزايا التنافسية التي تميزها عن المؤسسة الرائدة وتتبعها في بعض مكونات المزيج التسويقي، وتسمى بالمؤسسة المقلدة.

رابعا– إستراتيجية التخصص

المؤسسات التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجية هي المؤسسات التي تحاول تجنب أي اصطدام مع المنافسين، من خلال البحث عن الأسواق الصغيرة قليلة الأهمية أو المنعدمة من قبل المؤسسات الرائدة أو القائدة، ومثل هذه المؤسسات عادة تكون صغيرة الحجم وتشغل أماكن مناسبة في السوق وتعمل على خدمة عملائها بفعالية من خلال التخصص، وغالبا ما يكون حجم هذه الأسواق مناسبا لإمكانات المؤسسة، وتستطيع الحصول على مكان مناسب في السوق عن طريق[1]:

* **التخصص على أساس حجم العميل**: فقد تتخصص المؤسّسة في البيع لكبار أو صغار العملاء، وقد تبيع المؤسّسة لبائعي الجملة أو التجزئة. وغالبا ما يتخصّص هذا النوع من المؤسسات في خدمة صغار العملاء الذين يهملون عادة من المؤسسات الأخرى المنافسة.

* **التخصص خلال المستوى الرئيسي**: قد تتخصّص المؤسسة في حلقة من حلقات الإنتاج والتوزيع الرأسي، كأن تتخصّص في غزل الصوف أو صباغة الأقمشة أو توزيعها بالجملة أو بالتجزئة.

* **التخصص الجغرافي**: قد تتعامل المؤسسة على المستوى المحلّي، أو الإقليمي،.....

* **التخصص في أحد أجزاء المنتج**: فتتخصّص المؤسسة في إنتاج جزء أو أجزاء تكون المنتج النهائي.

* **التخصص بالتركيز على أحد عناصر المزيج التّسويقي**: هنا المؤسسة تتجه للتركيز على الجودة العالية، أو السّعر المرتفع، وتقديم خدمات توزيع .....إلخ.

* **التخصص في تقديم خدمات خاصة جدا للعملاء**: أي تقديم خدمات للعملاء لا يقدمها المنافسون.

[1] .حبيبة العيداني، **مرجع سابق الذكر**، ص 47.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل، يبدو جليا أن مفهوم التسويق الإستراتيجي ظهر بحكم التغيرات البيئية انطلاقا من ثمانينات القرن الماضي، والتي فرضت على المنظمة تبني مفهوم الإصغاء للبيئة من خلال دمج التسويق على المستوى الإستراتيجي.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- التسويق الإستراتيجي هو ذلك النشاط الذي يهتم بسلوك المستهلك، وذلك من خلال وضع دراسات وخطط وأهداف إستراتيجية بعيدة ومتوسطة وقريبة المدى، والعمل على تحقيقها؛
- التسويق الاستراتيجي يلعب دورا هاما في عصرنا الحالي خاصة في ظل العولمة، فعلى أي مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية والبقاء والحفاظ على حصتها السوقية عليها أن تطبق النشاط التسويقي بمختلف وظائفه ومستوياته؛
- يرتكز التسويق الإستراتيجي على كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية، الأسواق، المنافسة وكافة العوامل المؤثرة على إستراتيجية المؤسسة بشكل عام، وعلى وحدات العمل كل على حدى؛
- يتضمن التسويق الإستراتيجي أيضا اختيار إستراتيجيات الأسواق المستهدفة لتحقيق البقاء في البيئة التنافسية.

في ظل متغيرات بيئة الأعمال الراهنة، تسعى المؤسسات لتنمية المزايا التنافسية لتحقيق الاستمرارية والبقاء، فكيف يساهم التسويق الاستراتيجي في تحقيق ذلك؟

الفصل الثاني:

مساهمة التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة

تمهيد

كان ولا يزال اكتساب ودعم المزايا التنافسية الشغل الشاغل بالنسبة للباحثين وأصحاب القرار في المؤسسات، وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية ، وكذا الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة المزايا التنافسية خيارا بقدر ما هي اضطرارا يحتم على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التميز والتفوق على منافسيها وتنال رضا وولاء المجموعات الخارجية.

كما أنه لا تكتفي المؤسسة بالحيازة على الميزة التنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن أن يحتفظ بها بصفة نهائية. ومن ثمة تتأتى ضرورة تنمية وتطوير هذه الميزة، قصد التأمين المستديم لأسبقية المؤسسة على المنافسين، ويستدعي ذلك بالضرورة الاستناد إلى جملة من المداخل قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه باستمرار بما يكفل التفوق المستدام.

من خلال ما سبق، سنتناول في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث:فعالية التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل، بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية ومن أجل ملاقاة ذلك أن تحقق أهدافها، فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة، ومنه سنحاول التطرق في هذا الجزء إلى تعريف الميزة التنافسية وكذلك الجوانب المتعلقة بها .

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الميزة التنافسية، إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر لها الباحثون من خلالها، وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل الإداري الهام.

أولا– تعريف الميزة التنافسية

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية، سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم:

* تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع.[1]

* تعرف الميزة التنافسية على أنها" الخصائص والميزات التي يتصف بها منتج أو علامة حيث تمنح هذه الخصائص للمؤسسات التفوق على منافسيها ".[2]

* كما تشير إلى "القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى".[3]

*وينظر إليها البعض الآخر على أنها " تلك الخاصية النسبية التي تمتلكها المنظمة، وتجعلها تتفوق على المنافسين والمستندة على قدراتها الداخلية ، وتحقق منفعة مدركة من قبل المستهلكين وتدوم لفترة زمنية طويلة".[4]

مما سبق، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي: العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها

---

[1]. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية – مصادرها ، تنميتها وتطويرها–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2002، ص16.

[2]. لعلى رانية ، بوعبد الله إيمان، **مرجع سابق الذكر**،ص27.

[3]. كريالي بغداد، **تنافسية المؤسسات اقتصادية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية** ، جامعة وهران،2000، ص12.

[4]. مليكة مدفوني، **الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه** ، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2018/2017، ص14.

أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفر الموارد المحددة. واستنادا إلى ما سبق يمكن أن نشير إلى:

- أن الميزة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل؛
- وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزها، تضمن لها زيادة حصتها السوقية، تمكنها من تحقيق ربحية أعلى؛
- تتطلب توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها؛
- تعكس تحقيق حالة من التميز؛
- الاستدامة فالمؤسسات تواجه تحدي المحافظة عليها.

ثانيا– أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: [1]

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المنافسة؛
- تمثل معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها؛
- تمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها.
- تزداد أهمية الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، مما يحتم على المؤسسات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري، وهذا بلا شك يهم جميع المؤسسات المتطلعة لإثبات تواجدها في كل مكان.

كما يمكن إدراج أهمية الميزة التنافسية كذلك في بعض النقاط الآتية:[2]

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالمية؛
- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات الإستراتيجية؛
- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة؛

[1]. يوسف حجيم سلطان الطائي، **التسويق الإلكتروني** ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص348.

[2]. ابراهيم بلقايد، **أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية** ، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، العدد 9، كلية الحقوق، جامعة وهران 2، 2017، ص. ص15-14.

- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية.

ثالثا–خصائص الميزة التنافسية

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح، يجدر بنا عرض بعض خصائصها التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص:[1]

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة؛
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛[2]
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

ومن خصائص الميزة التنافسية نذكر أيضا:[3]

- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- أن تتمتع بالديمومة :إذن إن قابلية المنظمة على إدامة ميزتها التنافسية يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها؛
- استمرارية التطوير والتحسين والتجديد؛
- عدم إمكانية تقليدها؛
- إيجاد نماذج جديدة وبشكل دائم للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة؛

---

[1]. عياشة عثماني، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2011/2010، ص79.

[2]. روبرت .أ..بتس، ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، **الإدارة الإستراتيجية –بناء الميزة التنافسية–**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2008، ص257.

[3]. باديس مجاني، ريمة طبول، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية** ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص93.

- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة؛
- أن تخلق قيمة مدركة من قبل الزبون فضلا عن القيمة للمؤسسة.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية، فيرى الباحث (koufteror) بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في : السعر ، الجودة ، القيمة لدى الزبائن ، ضمان التسليم ، الإبداع . أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين وهما :[1]

أولا – ميزة التكلفة الأقل

تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل الظروف، وبالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط[2]:

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

كما يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل .تتمثل هذه العوامل في:[3]

1.مراقبة الحجم: تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسيع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة وذلك قصد تخفيض التكاليف.

---

[1]. عبد الرؤوف حجاج ، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها– دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العكور بالوادي** ، مذكرة مقدمة الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت بسكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص15.

[2]: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر 1998،ص116.

[3]. وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012، ص.ص 12-13.

2.**مراقبة التعلم**:إن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية، بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات الموظفين، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة ... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ج. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات:بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

د. مراقبة العلاقات:يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للبيئة، بما يسمح لها من استغلال الفرص المتاحة، ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ. مراقبة الارتباطات الداخلية:من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة، بما يسمح و استغلال الإمكانات المشتركة أحسن استغلال.

و. مراقبة التكامل:بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف.

ح. مراقبة الإجراءات التقديرية :قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ي. مراقبة التموقع:قد تتمكِن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها.

في الأخير، على المؤسسة تفتدي مجموعة من الأخطاء نذكر منها:

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

ثانيا: ميزة التمييز

تعني ميزة التميز: قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك ". إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا

عنها. ولتحقيق ذلك تستند المؤسسة على مجموعة من الموارد المنفردة، والتي سنتناولها بالشكل الموجز في النقاط الآتية:[1]

1.الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات التقديرية للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تفرد هذه الأخيرة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة، وكثافة النشاط (مستوى الاستثمار، ومحتوى النشاط، وجودة وسائل الإنتاج المستعملة.....

2.**الروابط:** يمكن أن تمثل الروابط الموجودة بين الأنشطة أو الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة مصدرا للتفرد، حيث يشترط في الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء تنسيقا بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

3. الرزنامة: قد يرتبط التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معينا بخاصة التفرد، فمثلا المؤسسة السباقة في استعمال صورة معينة لمنتج يمكنها أن تحقق التميز.

4.الموضع: إن اختيار الموضع الملائم لأنشطة الشركة يساعدها على حيازة عوامل التفرد .

5.الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، إذا كان هذا النشاط مشتركا بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

6.**التعلم وآثاره:** قد تفرز عملية التعلم الجيد عامل من عوامل التفرد لنشاط معين، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها...، ومن ثمة فإن التعلم المكتسب بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز مستمر.

7.**التكامل:** قد ترتبط خاصة التفرد بدرجة التكامل، حيث يتم ذلك من خلال دمج الأنشطة المولدة للقيمة كأن تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي بذلك تهيئ الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي قد تمثل مصدرا للتفرد.

8.الحجم: قد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبيا على التميز، كأن يضعف مرونة المؤسسة عند الحاجة إلى الاستجابة لحاجات العملاء المتنوعة، وفي المقابل يمكن أن يؤدي الحجم الكبير إلى ممارسة النشاط بطريقة فريدة

أما بالنسبة للشروط الواجب توفرها لتطبيق ميزة التمييز تتمثل في: [2]

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

[1]. الوليد هلالي، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة– دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقالMOBILIS** –، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009، ص.ص 29-30

[2]. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز–الطريق إلى منظمة المستقبل–** ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2003، ص52.

من خلال ما تم طرحه حول أنواع الميزة التنافسية للمؤسسة ، يتبين لنا بأن الحصول على نوع من أنواع هذه الميزة سواء كانت أقل أو تمييز في المنتج ، فإن ذلك يتوقف على مدى توفر أو غياب مجموعة من الشروط والعوامل المساعدة من أجل الوصول إلى تلك الميزة ، كذلك ينبغي على المؤسسة تجنب الأخطاء المشار إليها التي قد تقع فيها. [1]

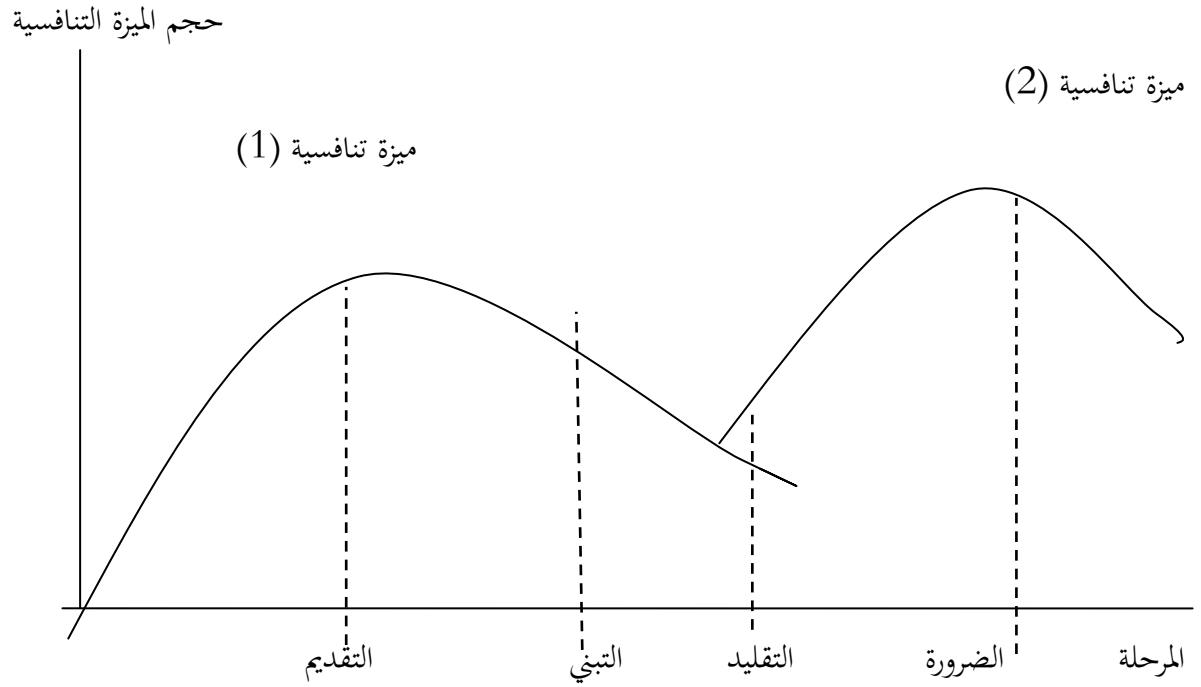
المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

حدد (**نبيل مرسي خليل**) في كتابه ""الميزة التنافسية في مجال الأعمال"" محددين هامين هما:

أولا– حجم الميزة التنافسية

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

الشكل رقم (2–1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر 1998، ص86.

[1] . محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2012-1433، ص80.

من خلال الشكل رقم (2-1) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل: [1]

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

2- **مرحلة التبني**: هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ، كونها بدأت تشهد استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، إذ انه ومن خلال الشكل يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسين في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

3- **مرحلة التقليد** : يتضح لنا من خلال الشكل بان حجم الميزة التنافسية بدأ في التراجع، وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة ومحاولة التفوق عليها.

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

إذن من خلال هذا الشرح الموجز لدورة حياة الميزة التنافسية ، يتبين لنا بأنه على المؤسسة التي تحصل على ميزة تنافسية، لا يكفيها امتلاك هذه الميزة بل ضرورة متابعة دورة حياتها ، من أجل معرفة أو تطوير الميزة الحالية أو البحث عن ميزة جديدة ، كذلك يجب التأكيد في هذا المجال على أن دورة حياة الميزة التنافسية في مراحلها التي تمر بها ليست متساوية بالنسبة للقطاعات الصناعية المختلفة وكذلك حسب طبيعة الميزة التنافسية .[2]

ثانيا- نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى توسيع نطاق النشاط وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة 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

[1]. نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق الذكر**، ص85.

[2] .حجاج عبد الرؤوف، **مرجع سابق الذكر** ، ص21.

الحجم ، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. ويتحدد نطاق التنافس من خلال : [1]

- **القطاع السوقي**: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهذا يتم الاختيار مابين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **درجة التكامل الأمامي**: من خلال تحقيق مستوى عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- **البعد الجغرافي**: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط**: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة ، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.[2]

[1]. أبو بكر سالم ، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة– دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013/2012، ص57.

[2]. فيصل بتيح، يعقوب لريس، **تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل إدارة الجودة الشاملة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، الجزائر، 2015/2014، ص.ص25-26.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها شركة الأعمال في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة.

أولا– تعريف الميزة التنافسية المستدامة

أشار الباحث (**Dickson** سنة 1992) إلى حاجة المؤسسات لأن تتعلم كيف تنشئ مميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها. وفي سنة 1991 قدم الباحث (**J.Barmey**)ما يعتبر تعريفا رسميا للميزة التنافسية المستدامة هو: "أن المؤسسة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ إستراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبلين، وعندما لا تكون المؤسسات الأخرى قادرة على استنساخ منافع هذه الإستراتيجية" .[1]

* يرى الباحث (M.Porter) أن الميزة التنافسية المستدامة توجد عندما تحقق المؤسسة ربعا اقتصاديا عاليا لفترة طويلة، أي أن عوائدها تتجاوز تكاليفها (بما فيها تكلفة رأس المال). وبهذا المعنى فإن الميزة التنافسية المستدامة هي الأعمال المربحة على المدى البعيد بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد .ومع ذلك وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة أي المجال الذي تعمل فيه.[2]

* عرف الباحث (**الدليمي**) الميزة التنافسية المستدامة أنها "المصدر الذي يعزز وضع المؤسسة في السوق، بما يحقق لها الأرباح من خلال تميزها على منافسيها في مجالات السعر والتكلفة والتركيز على المنتج".[3]

* أشار الباحث (**Hoffman**)أن الميزة التنافسية المستدامة هي "المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية خلق القيمة الفريدة التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمؤسسة، ويتم بناءها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المؤسسة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها أو محاكاتها".[4]

قد امتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الاستدامة أيضا، إذ نجد البعض يعبر عنها بالربحية طويلة الأجل، كما أشار إليها البعض الآخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة من هم للتعبير عن كون

---

[1]. مجدي محمد طايل، **توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال** ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص6

[2]. أبو بكر السالم، **مرجع سابق الذكر**، ص68.

[3]. نصر الدين بن نذير، الزين المنصوري، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدول حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، يومي 18_19 ماي 2011.

[4]. غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011، ص09.

أداء المؤسسة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المؤسسة، ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل .[1]

فيما استخدم (**Barney**)مصطلح الزمن بوصفه مصدر الإستدامة المزايا التنافسية، التي استمرت المؤسسة بحالة الاحتفاظ بها بعد أن ضاقت جهودها لتكرار تلك المزايا بعد انقطاعها، ويُعد هذا المفهوم الأكثر من الناحية النظرية ولكنه ليس ممكنا وليس ذو معنى في الواقع العلمي، من جهته تبنى البعض آراء كل من (**Porter**) و(**Barney**) لأغراض تحديد ما إذا كان بالإمكان اعتبار الأداء الاقتصادي المتميز للمؤسسة يمكن عده مقياسا لعملية المقارنة فيما بين أداء المؤسسة، وأداء القطاع الذي تنتمي إليه والذي يمكن أن يستمر في إطار المدى الزمني، والذي يمكن أن يختلف من صناعة إلى أخرى اعتمادا على مجموعة من العوامل منها ما هو خارجي مثل دورة حياة المنتج، قوانين حماية براءات الاختراع ، وعوامل أخرى تخص طبيعة الصناعة توصف بأنها ذات دورة حياة قصيرة أو طويلة نسبيا.[2]

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها معيارا للمنظمات الناجحة لتميزها بإيجاد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها، أو استخلاص فوائدها، وتتمثل في :[3]

- تعد الميزة التنافسية المستدامة بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة، من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق قدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير؛
- تعد معيارا مهما للمؤسسات التي تريد البقاء والنمو، كلما كانت نماذجها صعبة التقليد وعالية المعايير، كلما حافظت المؤسسة على استدامتها؛ إذ أن الابتكارات والمعرفة المتسارعة تجعل الميزة التنافسية مؤقتة؛
- تشكل الميزة التنافسية المستدامة عاملا جوهريا لعمل المؤسسات وغاية الإستراتيجية التي تصاغ حولها الخطط الإستراتيجية؛
- تحدد حاجات ورغبات الزبائن وتقدم دعما هاما يساهم في نجاح المؤسسات؛

---

[1]. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، **إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة** ، مجلة التواصل، العدد 20، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2007، ص133.

[2]. عبد الله بالنواس، بوزيد لمجد، **طريقة بناء المزايا التنافسية المستدامة –مدخل حلقة القيمة لبورتر–**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، يومي 8-9 نومفمبر 2010.

[3]. حسين وليد حسين ، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص. ص142.141.

- توفر الانسجام الفريد بين موارد المؤسسة والفرص البيئية، وتقدم الأساس للتحسين المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة والقوة وصعوبة التقليد والمحاكاة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين وتتبع من داخل المؤسسة من خلال مواردها الجوهرية ومهاراتها الفريدة؛
- تحقق قيمة عالية لها عن طريق القيمة المضافة التي تقدمها للزبائن وتنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو في كليهما؛
- تستمر لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها؛
- تمثل قيمة جوهرية للمؤسسة لعدم إمكانية تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

ثالثا– آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

إن الميزة التنافسية هي أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (التكلفة ، المرونة ، الإبداع)، مع تصاعد المنافسة وتزايد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة في ظل العولمة، فلا ضمانة لأية ميزة تنافسية تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، أي ما لم تكون المؤسسة قادرة على الإبداعات المستمرة في تحقيق الاستدامة في الميزة التنافسية، ولذلك ينبغي أن تكون المؤسسات ذات طابع ديناميكي بحسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير وتجديد، ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديدة والأجود والمتميز ، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الآليات الآتية: [1]

- مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى منتجات جديدة جيدة، وتطوير المنتجات الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛
- مواصلة البحث والتطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج، وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع)، وذلك بالاستغلال الأمثل للإمكانيات في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومن بينها: التسويق الإلكتروني للوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة؛
- بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة عن الأسواق والمؤمن لهم والمنافسين؛
- أداء الخدمة أو العلاقة التجارية؛
- المحافظة على المظهر العام للمؤسسة؛
- المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه تسويق خدمات المؤسسة.[2]

[1]. تافيفت وسيلة، **دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017-2018، ص.ص43.44.

[2]. جابر جابر، **محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة القاهرة 1990، ص55.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تعددت الدراسات والاجتهادات العلمية التي بحثت في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة لها.

حيث يرى (**paul shrivastava**) أن أبرز وأهم تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو الذي يرتبط بالبعد البيئي؛ أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة، ومن معالجتها الخلاقة أو الكفوءة للمشكلات البيئية[1]. والواقع أن للميزة التنافسية المستدامة مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية لأن (الموارد النافذة ، الطاقة النافذة، والأنظمة البيئية المستنفذة) لا تقدم إلا ميزة نافذة أو منتهية. وإن عالم الأعمال يعتمد على الطبيعة، لذا فالمؤسسات تواجه قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنه بدون البيئة، فإن على مؤسسات الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر، وأما الموارد الطبيعية فلن يمر وقتا طويلا حتى نرى الأعمال (وكذلك المجتمع الإنساني) تقدم اعترافاتها بأن ما جرى لموارد كوكبنا كان أسوء قصر نظر (**worst Myopia**)في الإدارة البيئية واستمر لأكثر من قرنين من الزمن.

إذن البيئة هي البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما على المؤسسات التعامل معه وفق رؤية إستراتيجية واضحة,ففي المجتمعات التي تهتم بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإن الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح المؤسسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق.كما أن وجود شرائح سوقية متزايدة تهتم بالقضايا البيئية تجعل البيئة ومطالبها جزء أساسي من إستراتيجية التميز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا، وأخيرا يمكن أن نلخص أبعاد الميزة التنافسية المستدامة فيما يأتي:[2]

1-**الالتزام الإيجابي باللوائح البيئية** : الامتثال للقوانين واللوائح هو فرصة للأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بطرق جديدة تقوم على ثقافة المجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة ربح-ربح أي ربح الشركة من خلال السمعة البيئية عالية الجودة وربح البيئة والمجتمع ككل؛

2-**إستراتيجية للتميز البيئي**: ذلك بالتركيز على شريحة الزبائن الحضر ، حيث أن هناك عدة زبائن بيئيون مستعدون لدفع علاوات سعرية من أجل السلع والخدمات الودية بيئيا وبالتالي تحولهم إلى فرص جديدة؛

3-**الابتكار البيئي**: بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات المؤسسة تتعلق بحل المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها ، أي أن يكون الابتكار ودي وصديق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة بالبيئة؛

---

[1]. فيصل سايغي، **أنظمة المعلومات: استخداماتها،فوائدها وتأثيرها على تنافسية الشركة –دراسة استطلاعية–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الاجستير ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر ، 2009،ص40.

[2]. حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية** ، دار وائل ، الأردن،2005، ص149.

4-**الثقافة الخضراء** : التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في المؤسسة من خلال (تكنولوجيا أنظف ، اتجاهات بيئية للأفراد، مفاهيم وأساليب خضراء)؛

5-**القيمة اللاملموسة الخضراء**: هي أن يكون للمؤسسة الملتزمة بيئيا صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى الزبائن وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والابتكارات البيئية.

بينما يقترح كل من (**perrini&Vurro**) الأبعاد التالية الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة:[1]

1-**الموارد غير الملموسة** : حيث يساهم هذا البعد في تحقيق التميز التنافسي نظرا للموارد المعنوية التي تتميز بقلتها وصعوبة تكوينها، فالتعقيد والطبيعة الضمنية لها، يؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية من الصعب اكتشافها وتقليدها من قبل المنافسين؛

2-**الكفاءات**: شهدت سنوات التسعينات من القرن العشرين في مجال التسيير مساهمات قيمة في موضوع المهارات الإستراتيجية، التي يكمن تعريفها على أنها القدرة على تحقيق نتائج أحسن في النشاطات التي تساهم في تكوين وخلق قيمة لعملائها، فالنظرية ترى أن عملية تكوين الكفاءات المتميزة تتم عبر عملية انتقاء أولي للكفاءات التي تعد أساسية في المستقبل. وعليه فإنه على المؤسسة إعداد إستراتيجية تخدم عملية بناء وتنمية هذه الكفاءات ، لإعطاء ثمارها ونجاحها في ذلك يعني امتلاك المؤسسة لقدرة ومهارة من نوع ديناميكي أي تعلم على التعلم ، مما يمنح لها تميزا خاصا عن منافسيها.

في حين قد اعتمدت دراسة (**Coyne**) على الأبعاد التالية للميزة التنافسية المستدامة:[2]

1-**المنافسة الديناميكية** : تشير إلى قدرة العمليات التسويقية الخاصة بالشركة على بناء علاقات قوية مع الزبائن من خلال التأثير في قيمهم واتجاهاتهم لأجل كسب ولائهم؛

2-**القدرات الجوهرية**: هي مجموع موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة، والتي يمكن بواسطتها تقديم منتجات حسب المواصفات والمقاييس المرغوبة من قبل المستهلك.

3-**المراكز التشغيلية**: يعني قدرة الشركة على تحويل بعض أو جزء من أنشطتها إلى مراكز تشغيل جديدة، بهدف خلق عرض جديد يستجيب لاحتياجات الزبائن، ويتم ذلك بإتباع أسلوب التنوع أو التخصص في العمليات الهادفة إلى بلوغ مستوى أداء تشغيلي أعلى من المنافسين على المدى البعيد.

بينما بينت دراسة الباحث (**جابر**) الأبعاد التالية في تفسير الميزة التنافسية المستدامة:[3]

---

[1]. وهيبة حسين داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص81.

[2]. خليل نبيل مرسي ، **مرجع سابق الذكر**، ص.ص98- 99.

[3]. جابر محمد جابر، **مرجع سابق الذكر**، ص22.

1-**الإبداع:** يحتل الإبداع موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج، وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكن المؤسسة من رفع الإنتاجية والسيطرة على عناصر التكاليف واكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة. ومن ثمة آفاق التطوير والنمو المستدام في ظل مستقبل أكثر تعقيدا؛

2-**اليقظة الإستراتيجية:** يكون ببناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المؤسسة بخصوص الأسواق والعملاء والمنافسين، وتعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها، والوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بتحقيق التفوق المستمر؛

3-المرونة : يقصد بها احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للشركة بإنتاج تنوع كبير في المنتجات والخدمات، أي تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون إنشاء مخزونات أو حدوث تأخر، وأن تضبط كفاءاتها وتعدل الطرائق. تستند معظم التعاريف المتعلقة بالمرونة إلى القدرة على التكيف مع حالة عدم التأكد الناجمة عن تغيرات البيئة . فالمؤسسة المرنة تغير قواعد اللعبة الخاصة بالصناعة بسهولة لأجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.[1]

4-**التحالفات الإستراتيجية** : يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند لإضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة حدة المنافسة.[2]والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج ، وازدياد حدة التقليد. وقد عرف التحالف الإستراتيجي على أنه "سعى شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"؛ وعليه فالتحالف الإستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة، والبحث عن تعظيمها لأجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.[3]

المطلب الثالث : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

من بين أهم المسائل التي يجب أن توليها المؤسسة اهتمام الخاص عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة، والتي تتطلب شروط لابد من توفرها للوصول إلى ذلك، سوف نحاول توضيحها في الشكل الآتي:

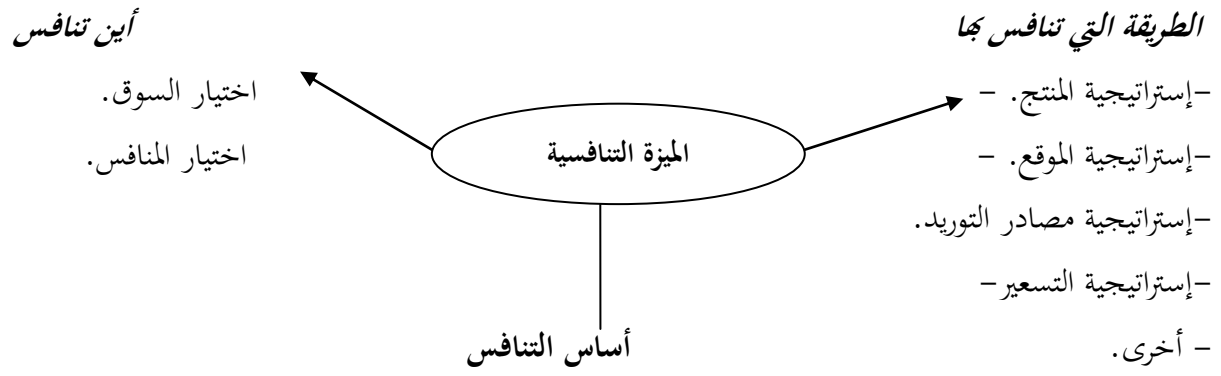
---

[1]. محمد سعيد أوكيل، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية،1994، ص33.

[2]. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**،دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، مصر، 2000، ص57.

[3]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن21–** ، مجموعة النيل العربية ، مصر،1999، ص32.

الشكل رقم (2 –2): متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة



المصدر: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب،مصر1998،ص75.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المتطلبات:

أولا–أسس التنافس

إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، والتي تتركز في العنصرين الآتيين[1]:

1. **المقارنة المرجعية:** تعتبر من بين أهم الأساليب في تشبع الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بالمؤسسات الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن المؤسسة من تطوير وتحسين أداءها ، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها.كما أن الاعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيما يلي:[2]

– معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛

–تخفيض الوقت وذلك بالاقتداء بالمؤسسات الناجحة مباشرة؛

– تشجيع التفكير الإبتكاري في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛

– زيادة الإنتاجية، وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛

– الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛

– الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

[1]. عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على اطروحة دكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا2009، ص.ص20-21.

[2]. فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2005،ص121.

ولتحقيق ذلك، يمكن تطبيق مختلف أشكال المقارنة المرجعية، والتي تختلف تبعا للجهة التي يتم المقارنة معها(الشريك) ومن هذا المنطلق نورد التقسيم الآتي[1]:

أ.المقارنة المرجعية الداخلية: المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المؤسسات الكبيرة، والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير أخر، أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة. كما يمكن أيضا أن تتم المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المؤسسة.

ب. المقارنة المرجعية الخارجية: أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المؤسسات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة مؤسسة ما بمؤسسة أخرى متماثلة، أو غير متماثلة معها في النشاط. وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المؤسسة بنشاط أو خدمة في مؤسسة أخرى، وقد تمتد المقارنة إلى مؤسسات خارج الدولة عندما لا تتوافر المؤسسات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة. ومن أشكال المقارنة الخارجية نجد[2]:

- المقارنة المرجعية التنافسية: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا المقارنة المرجعية في الأداء؛ إذ تستخدم في مجال مقارنة المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة ،التسعير وبقية المجالات الأخرى؛
- المقارنة المرجعية الوظيفية: تسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، إدارة الموارد البشرية ... الخ)، أو أي عملية مثل: تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في الوحدات الأخرى، وقد تتم المقارنة مع وحدات تعمل بنفس المجال، أو مجالات أخرى كمقارنة استقبال المرضى في المستشفيات مع استقبال الزبائن في الفنادق.

2. **الذكاء الاقتصادي:** يعتبر امتدادا لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومة الإستراتيجية ذات القيمة العالية.

يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها. ويمنح الذكاء الاقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها ما يلي:

- التنبؤ بحالة الأسواق؛
- مواجهة إستراتيجية المنافسين؛

---

[1]. صالح بلاسكة، نور الدين مزيان، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات –دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي–**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013، ص 57.

[2]. مجبل دواي اسماعيل، **فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح**، على الرابط: http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2014/.pdf، تاريخ الاطلاع: 20-06-2021.

- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا؛
- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين؛
- السماح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.

ومن خصائص الذكاء الاقتصادي التي تساهم في تعزيز التنافس نذكر:[1]

- الاستعمال الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات القيمة والكفيلة بإعطاء ميزة تنافسية في اتخاذ القرارات المختلفة؛
- التوفر على إدارة لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات، الجامعات ومختلف الإدارات المركزية والمحلية؛
- الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛
- إدماج المعارف العلمية،التقنية،الاقتصادية،القانونية والجيوسياسية؛
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة قانونية.

ثانيا–ميدان التنافس

إن تحديد المؤسسة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة، من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة [2].

ثالثا– طرائق التنافس: حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة ، إستراتيجية المنتج ، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع.[3]

المبحث الثالث: فعالة التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

لقد تنامى الاعتقاد بين المنظمات المعاصرة بشكل متزايد، بأن نجاح أي مؤسسة وتفوقها التنافسي يكمن في اكتساب المزايا التنافسية والمحافظة عليها، وهذا ما يتم استعراضه من مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها وبعض العراقيل والمعوقات التي تواجه المؤسسات.

---

[1]. محمد حمداني، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012، ص 14.

[2]. محسن أحمد الخضري ، **صناعة المزايا التنافسية** ، مجموعة النيل العربية، مصر،2004، ص53.

[3]. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، دار غريب للنشر، مصر،2001، ص108.

المطلب الأول: معوقات اكتساب الميزة التنافسية المستدامة

إن اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية في بيئتها لن يكون بالأمر السهل طبعا ، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات ، تحد من إمكانية اكتسابها لميزة تنافسية ، وموقع تنافسي استراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:

أولا– المعوقات الداخلية

هي مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة في بيئتها داخل الدولة الواحدة، وتتمثل في: [1]

– غياب قيادة إدارية ناجحة مما يعيق التنمية الإدارية؛

– عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛

– غياب الشفافية عند إزالة السلوكيات السلبية من أفراد داخل المؤسسة؛

– عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية والسريعة المساعدة على عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛

– عدم استخدام المنظمة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

ثانيا– المعوقات الخارجية

هي مختلف العقبات الخارجية، التي تنتج عن خارج نطاق بيئة المؤسسة التي نجد منها ما يلي: [2]

- الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول؛
- وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب الوطنية؛
- وجود مؤسسات متحالفة عالميا يصعب على أي مؤسسة الداخلة إلى السوق منافستها؛
- تحول التنافس من السلع والخدمات إلى التنافس المعرفي؛
- تحويل المعايير الخاصة بالمواصفات من محلية إلى دولية، وعدم الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة؛
- ضعف أجهزة التعليم والتثقيف بالمؤسسة، وعذ الاهتمام بالبحوث والتطوير.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الإستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة

يشهد مجال التسويق الاستراتيجي تطور جذريا في فنون الممارسة وأساليب الاتصال والإقناع ومجالات وعناصر الجذب التسويقي، وهو أحد أهم المجالات الرئيسية لبناء الميزة التنافسية، بل إنه الأساس الناجح لكل

---

[1]. لمياء دحمان بونوة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015، ص 66. -

[2]. غني دحا متناي الزوبيدي، **المقدرات الجوهرية للمورد البشري (الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال)**، دار رداء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014،ص142.

منظمة تسعى للبقاء والتوسع المستقبلي من خلال مجارات المنافسة التي تشتد من حولها، فبالإضافة لكون الزبون فهو يقوم أيضا بجملة من الجهود الأخرى، وهي:[1]

1. تطوير المنتجات ومحاولة جعلها أفضل وأحسن من المنتجات المنافسة في تحقيق أكبر إشباع لحاجات ورغبات الزبائن؛

2. ترويج المنتجات وفق نظام اتصال فعال يتم من خلاله نقل وإيصال وتبادل كم معتبر من البيانات والمعلومات والحقائق والأفكار والمواقف من المنتجات التي تكون المنظمة بتسويقها من خلال الاعتماد على جهود كل من رجال البيع ومندوبي المبيعات المؤهلين بصورة جيدة:
   - حملات الإعلان والنشر والتثقيف الجماهيرية المبنية على المعلومات الجذابة والأمنيات الشيقة والتي تعطي مجال اهتمام الزبائن
   - تقوية العلاقات العامة المجتمع ومؤسساته من خلال التخفيف من مشاكله وتقديم المساعدات للمحتاجين وبالتالي زيادة تأثير زيادة رسالة المشروع في المجتمع المحيط به.

3. توزيع المنتجات بالاعتماد على منافذ توزيع فعالة تتواجد بقوة في السوق، وذلك باستخدام سياسات توزيع فعالة بالاعتماد على وسائل المؤسسة، أو بالتعاون مع وكلاء خارجين أو مندوبي بيع يمتلكون الحس والمهارة لتحقيق الصفقات، والوصول إلى رفع إجمالي المبيعات دون إغفال لجميع البيانات والمعلومات الضرورية عن السوق، من خلال التعرف على انطباعات وتوقعات وآراء المستهلكين في منتجات المنظمة والخدمات المرافقة، وكذا المنتجات المنافسة وتزويد خبراء الإنتاج وإطارات مراكز البحث والتطوير بها بغرض استغلالها لتطوير المنتجات وإدخال تحسينات عليها.

4. تسعير المنتجات بالاعتماد على استخدام سياسات تسعير منشطة ومحفزة تتناسب مع دخل المستهلك، من خلال التركيز على الجزء المخصص من هذا الدخل لاستهلاك المنتجات بالاعتماد على سياسات تسعير مناسبة وتسويقها حسب الحاجة إلى ذلك.

5. المزيج التسويقي الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق[2]:
   - الكفاءة التسويقية: وهي تعمل على تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، وتمثل المخرجات التسويقية في صورة

[1]. عقيلة العيدي، **استراتيجيات التنافس وأثرها على الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2016/2015، ص20.

[2]. أنس رفعت عبد الحميد، **أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية –دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 33-34.

المنظمة، سمعة عالمتها، والقيمة المدركة لدى الزبائن، ودرجة رضاهم وولائهم، والحصة السوقية، والمركز التنافسي. ويرى الباحث (العزاوي) المدخلات على أنها الاستثمارات التسويقية التي تخصصها إدارة التسويق في سبيل الوصول إلى تلك المخرجات، وتنظر إليها على أنها تكاليف تسويقية منها: تكاليف البيع والشراء، نفقات الإعلان، البيع الشخصي، وتكاليف البحث والتطوير؛

- الفعالية التسويقية: تعرف على أنها مقابلة أداء المنظمة للأهداف التنظيمية السابق تحديدها في مرحلة التخطيط، ويكون تركيز الفعالية أكثر على الأهداف من التركيز على جانب المدخلات، وهي بذلك ترتبط بمفهوم الكفاءة، أي (الفعالية التسويقية = النتائج المتحققة/ أألهداف المسطرة)؛
- الإنتاجية التسويقية: هي عبارة عن الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات ومواد خام ورأس مال، وهي تتضمن الحصول على أعظم المخرجات من هذه المدخلات وأفضلها. وعلى المنظمات تقديم منتجاتها بالسعر المناسب، وتوصيل المعلومات للمستهلك، والإنفاق بكفاءة، أي حسن إستغلال الموارد بالطريقة التي تمكن الوصول إلى الأهداف المرغوبة، أي أن الكفاءة وبذلك يتوجب على مديري التسويق أن يركزوا على اعتبارات الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، من خلال مستويات رضا عالية للعملاء لضمان ولاءهم عند مستوى تكلفة منخفض مقارنة بالمنافسين.

6. اعتماد على بحوث التسويق لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال[1]:

- تحديد المشكلات التسويقية التي تواجه إدارة المؤسسة بأسلوب علمي دقيق، بما يساعدها في الاستعداد لمواجهتها والتصدي لها في الوقت المناسب؛
- فهم طبيعة ديناميكيات السوق، ومعرفة القوى الرئيسية المؤثرة فيها، وهذا من شأنه أن يساعد على فهم السوق بمتغيراتها، ويوفر القدرة على تحديد أسلوب التصرف المناسب للرد على حركة هذه المتغيرات وتفاعلها والتعامل معها في الوقت المناسب؛
- إن قواعد البيانات التي توفرها بحوث التسويق، من شأنها أن تزيد من وضوح الرؤيا أما الإدارة، ويقلل من مشكلة عدم التأكد والفجائية في المتغيرات التي تحدث في السوق، وهذا يتيح للإدارة مرونة كافية في اختيار أساليب العمل البديلة ووضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة ما قد يستجد من أوضاع في السوق. يضاف إلى ذلك أن المعلومات التي توفرها بحوث التسويق تعطي للإدارة القدرة على التنبؤ والتحليل بما يضمن وضع الخطط المناسبة؛

[1]. راضية مزوز، **دور بحوث التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة موبيليس مديرية قسنطينة ووكالة أم البواقي–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص 22-23.

- إن استمرارية المعلومات التي توفرها بحوث التسويق لصانع القرار التسويقي تمكن من الكشف عن فرص سوقية جديدة للمؤسسة، ويمكنها من فتح مجالات استثمارية ذات عوائد مجزية. فبحوث التسويق تكشف عن حاجات استهلاكية غير مشبعة أو جديدة يعطي للمؤسسة فرصا لإشباعها.

7. التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي يسمح للمؤسسة برسم الملامح والخطوات العلمية والعملية لتحقيق الأهداف، لما يتصف به من خصائص نذكر أهمها[1]:

- الشمولية: فال بد أن تكون الخطة شاملة لجميع الجوانب والمجالات في المؤسسة؛
- التكاملية: حيث لا بدّ للخطة أن تتصف بالتكامل بين جميع أجزائها المختلفة، للوصول إلى تطبيق للخطة بشكل جيد؛
- المرونة: فلا بدّ للخطة أن تكون قابلة للتعديل حسب الظروف الطارئة والمتغيرات المفاجئة؛
- الواقعية: الخطة تنطلق من الواقع الذي تعيشه المؤسسة ضمن إمكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية، وان تكون معتمدة على معلومات صادقة؛
- الاستمرارية: بمعنى أن تكون الخطة مستمرة خلال المدة التي وضعت الخطة وفقها، فهي مكملة لبعضها البعض خلال مدة زمنية محسوبة بدقة؛
- ترتيبية: تأتي مرتبة حسب الأولويات، حسب مت تم التخطيط له زمنيا، وحسب الإمكانات المتاحة للمؤسسة.

المطلب الثالث: محددات التسويق الإستراتيجي للحصول على الميزة التنافسية المستدامة

حتى نستطيع المنظمات تطبيق تسويق استراتيجي بشكل فعال وبما يعطيها مزايا تنافسية يجب توفر عدة أمور أهمها:[2]

- وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاءة، يقوم بتطبيق سليم لأسس الإدارة الإستراتيجية للتسويق؛
- تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية الخارجية خاصة البيئة التنافسية لمعرفة الإستراتيجيات التسويقية التي يتبعها المنافسون ، بالإضافة إلى دراسة الأسواق وحاجات ورغبات العملاء؛

---

[1]. ليلى حاجي، **دور وأهمية التسويق الإستراتيجي في ظل بيئة تنافسية دراسة حالة في ش.ذ.م.م – سماحي ميديك – للأجهزة الطبية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2013/ 2014، ص 12-13.

[2]. رياض بوعيسى، **دور استراتيجيات التسويق في اكتساب ميزة تنافسية**، على الرابط:
https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-5-3-3.pdf، تاريخ الاطلاع: 20-06-2021.

- ضرورة توفر إمكانيات وموارد بجميع أنواعها ، بحيث لا يشكل حجم الموارد حاجزا أمام تطبيق التسويق الإستراتيجي؛
- وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان والعدالة، ويحفزهم على العمل بإخلاص وجدية، وتقديم كل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة؛
- أن تتبنى المؤسسة مفاهيم جديدة في التسويق كـــ:
- **التسويق بالعلاقات:** جاءت أهمية التسويق بالعلاقات نظرا لعدة دراسات كان من بين نتائجها ما يلي[1]:

1 .إن اكتساب زبون جديد يكلف المؤسسة خمس مرات من إشباع و إرضاء الزبائن الحاليين؛

2 .تفقد المؤسسة في المتوسط عشرة من زبائنها كل سنة نظرا لوجود تغيرات كبيرة حسب القطاعات والمؤسسات؛

3 .إن مردودية الزبون تميل إلى الارتفاع كلما تمتنت العلاقة بين الزبون والمؤسسة؛

4 .إن ارتفاع وفاء الزبائن بـــ 5 % يعمل على رفع الأرباح بـ 50 % في المتوسط، بالرغم من أن هذا الرقم يخفي تباين حسب القطاعات والمؤسسات حيث نجد 40 % في المتاجر الكبيرة (بالموازاة لا يرتفع رقم الأعمال إلا بـ 9 %) بينما في قطاع التأمينات فقد بلغ 90. %.

- **إدارة علاقات مع الزبون:** تشير إدارة العلاقات مع الزبون إلى"منهجية لفهم وأيضا التأثير في سلوك الزبون من خلال التواصل معه"، وذلك بهدف تحسين [2]:

1 .عملية الحصول على الزبائن ؛

2 .الاحتفاظ بالزبون؛

3 .الحصول على ولاء الزبون وتحقيق الربح وبالتالي فهم الزبون هو ضرورة حتمية.

- **التسويق المباشر:** نظرا لحداثة وأهمية هذا النوع من التسويق فقد قدم له عدة تعريفات، منها: " تسويق تفاعلي يستعمل وسيلة أو عدة وسائل إعلام بهدف الحصول على استجابة أو استجابة وصفقة مع بعض"، ويتصف هذا النوع من التسويق بالخصائص الآتية[3]:

1. غياب الوسيط بين المنظمة والزبون ؛

2 .وظيفة مضاعفة للاتصال أو تبني الاتصال والبيع معا؛

---

[1]. عياشة عثماني، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبسي كولا) بولاية سطيف–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011/2010، ص 33.

[2]. **المرجع نفسه**، ص 48.

[3]. **المرجع نفسه**، ص 51.

3 .انتظار تأثير سريع للزبون (سواء بطلب سلعة أو البحث عن معلومة تخص مختلف السلع والخدمات).

يمثل التسويق الإستراتيجي أساس الميزة التنافسية، وأن استخدامه لخلق الميزة التنافسية يتم من خلال معرفة ركائز أساسية وهي:[1]

- ✓ مكان التنافس: أي تحديد السوق .
- ✓ كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس.
- ✓ توقيت التنافس : أي توقيت الدخول إلى السوق.

حيث يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على معرفة أي سوق تدخله ، ومتى سوف يتم الدخول إليه ، وما هي الوسائل والسبل التي سوف تستخدمها للحصول على هذا السوق ، أي من خلال إتباع مراحل التخطيط الإستراتيجي التي تجمع لنا الموقف الصحيح والأهداف الإستراتيجية ومن ثم صياغة الإستراتيجيات التسويقية المناسبة للحصول على الميزة التنافسية.

[1]. مكري حمزة، **أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة يحي فارس بالمدية ، الجزائر، 2017/2016، ص64.

خلاصة الفصل

بعد التطرق إلى الإطار المفاهيمي الخاص بكل من الميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة. وكذا مختلف المقاربات والمتطلبات والمداخل التي يمكن من خلالها استدامة الميزة التنافسية توصلنا إلى :

- إن تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته، بقدر ما هو تهديد، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها، وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسات بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي والحقيقي للميزة التنافسية المستمرة؛
- تلعب البيئة الإبداعية بإضافة إلى الموارد والإمكانيات أهمية بالغة ودورا حاسما وجوهريا في استدامة الميزة التنافسية؛
- وأخيرا، هناك المداخل متعددة ومتباينة من حيث الأهمية الخاصة بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومن خلال بحثنا توصلنا إلى أن التسويق الاستراتيجي يعتبر من أهم مداخل الوصول إلى استدامة الميزة التنافسية، بما يتوافق ويتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصلين النظريين المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري ميدانيا على شركة اتصالات الجزائر فرع المدية، قصد التعرف على أثر التسويق الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، فقد لاحظنا في الآونة الأخيرة أن مؤسسة الاتصالات التي تنشط في السوق الجزائرية في منافسة شديدة بسبب الأساليب والطرق الجديدة التي تبنتها هذه المنظمات في أداء أعمالها ومحاولة تحديثها باستمرار من أجل تحقيق أهدافها. ومن أجل ذلك قمنا بإجراء تربص ميداني كان الغرض منه مجمع المعطيات التي تخدم الموضوع، حيث تم تصميم استبانة وتحليلها باستخدام اختبارات برنامج SPSS

وبناء على ما سبق، ارأتينا تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول:تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية للمؤسسة من حيث تاريخ نشأتها والتعريف بها، ثم نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر–المدية–

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا– تاريخ اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائري منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات ، وللفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات ، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة ، تم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة الإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004،وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشات الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا– نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار 03في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد،وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر، وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارات البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03/2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

في فاتح جانفي عام 2003،كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة،والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثالثا– التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك الدولة بنسبة100% تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003،يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم05،الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها:– راسمال اجتماعي مقدر بـ: 50.000.000.000دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر بـ: 61.275.180.000دينار جزائري.

- رقم سجلها التجاري: 02B00180.83
- –رقم الجبائي:000216.29903330049.
- بندها الضريبي :16293838021
- رقم التعريف الإحصائي: 00021622906569 36

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها غدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة؛
- الفعالية؛
- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها في تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية السمعية والبصرية.

المطلب الثاني:فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا– فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات .فقدم تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

1–فرع اتصالات الجزائر"موبيليس"مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعددت 98%، وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10ملايين مشترك.

2– فرع اتصالات الجزائر للانترنت"جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد(التعليم العالي، البحث العلمي،التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات ،المالية).مربوطة حاليا بشبكات الانترنت " Intranet"بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة "جواب".

3– اتصالات الجزائر الفضائية: مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية.

ثانيا– هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر ، تعتبر اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية متواجدة عبر كافة مناطق الوطن ، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى ابعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها المؤسسة و12مديرية إقليمية موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار وأخيرا الشلف. وأعتمد في هذا التقسيم على مبدأ التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48ولاية بمديريات ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

المطلب الثالث:المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي، وأهداف ومهام المديرية.

أولا– نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11نوفمبر 2002تم وفق القرار لرقم 15/02الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 2003 أي بعد تقسيم قطاع

البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003بالوحدة العملية للإيصالات إلى غاية جوان2001، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا– الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتيةD.O.T:

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر :هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.O.T البليدة وتنقسم المديرية إلى:

1- **دائرة الممتلكات والوسائل العامة** التي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة الإمداد:**وتهتم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة ،كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات ،لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه
- **مصلحة الشراء:**تتم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.
- **مصلحة الممتلكات:**تهتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة كما تقوم بالسهر على جلب عقود الممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
- **مصلحة الوقاية والأمن:** تهتم بالسهر على امن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب ونظافة المحيط ووقايته.
- **مصلحة النشاطات الاجتماعية** :تتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

2- **دائرة الموارد البشرية:**والتي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة تسيير الوظائف:**وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد
- **مصلحة التكوين:**تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق،وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق
- **مصلحة العلاقات المهنية الاجتماعية:**تهتم هذه المصلحة بضمان جو مناسب للعمال اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

3- **دائرة المالية والمحاسبة:**وتتضمن المصالح التالية:

- **مصلحة الميزانية:**تتم بإعداد الميزانية.
- **مصلحة الخزينة:** تتم بالدفع النقدي.
- **مصلحة المحاسبة:**تهتم بتدفيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

4- **الدائرة التجارية:**وتتضمن المصالح الآتية:

- **مصلحة البيع**:وتهتم هذه المصلحة بيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن
- **مصلحة التحصيل**:تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة
- **مصلحة العلاقات مع الزبائن**:تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

5- **دائرة خاصة بالمؤسسات**: تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تهتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات.

6- **دائرة التقنية**: تتضمن المصالح الآتية:

- **مصلحة الهندسة والتخطيط**:تتم بهندسة ووضع مخططات من اجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت
- **مصلحة التطوير**:تطوير الشبكات الموجودة.
- **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات**: تقوم هذه المصلحة بتجديد الشبكات القديمة والسهر استغلالها أحسن استغلال.
- **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات**:تقوم هذه المصلحة بتجديد الآلات،كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.
- **المركز التقني للمؤسسات**:يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك
- **رئيس مشروع "امسان AMSAN** " يهتم بتسيير مشروع "امسان"وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى AMSAN .
- **وحدة الهياكل القاعدية**:وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة وانجاز الهياكل القاعدية من اجل وضع الألياف البصرية والكوابل الهاتفية،كما يدفع المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائها، بالإضافة إلى خلية التقارير ومراقبة التسيير والتي تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من اجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بالمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني،وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

ثالثا–أهداف ومهام المديرية العملياتية

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق؛
- استقطاب اكبر عدد من الزبائن؛
- إرضاء الزبائن؛
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية؛
- تحسن جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها؛
- تطوير الخدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية؛
- تنفيذ تجارب الصوت والصورة؛
- زيادة الخدمات المباعة.

ترتكز مهام المديرية العملياتية بالمدية في:

- تقديم أحسن الخدمات للزبائن من اجل إرضائهم ،والإجابة على جميع شكاوى الزبائن؛
- تقديم خدمات الهاتف الثابث والانترنت للخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة،كمستشفيات وبنوك ...؛
- إيصال الانترنت إلى كل بيت؛
- تحديث الشبكة الهاتفية:تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية؛
- إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة(غير المتوفرة على الهاتف والانترنت)؛
- تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت بالرسائل المكتوبة،المعطيات الرقمية،المعلومات السمعية البصرية؛

ومن أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- خدمة الهاتف الثابت؛
- خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت على التدفق ADSL؛
- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي؛

- خدمة الويسي"wici" تمكن هذه الخدمة من الدخول الى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون أسلاك،بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات"wici"؛
- بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت؛
- بطاقات التعبئة بسعر 5000 دج سبعة أيام من الانترنت؛
- بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في شركة اتصالات الجزائر بالمدية
- ✓ **الحدود البشرية:** موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات التسويق الإستراتيجي (الرسالة الرؤية والأهداف، التحليل البيئي، تصميم الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية)، وفيما يتعلق بمتغيرات الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة، المرونة).
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2020-2021.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية ولقد تم اختيار عينة مكونة من 35 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وتم استرداد 34 إستبانة وهي الإستبانات الصالحة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (أنظر ملحق رقم 1):

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 16 فقرة تتعلق بالتسويق الإستراتيجي والمقسمة على النحو الآتي:

التسويق الإستراتيجية	الرسالة، الرؤية والأهداف	التحليل البيئي	تصميم الإستراتيجية التسويقية	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
عدد الفقرات	4	4	4	4

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التابع للدراسة، وهو مخصص لقياس الميزة التنافسية، هذا البعد يضم (16 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

الميزة التنافسية	الجودة	التميز	التكلفة	المرونة
عدد الفقرات	3	5	5	4

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social S.P.S.S(** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار

هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- ✓ حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية؛
- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة؛
- ✓ بالإضافة للإختبارات السابقة، تم استخدام الإختبارات الآتية: اختبار الإشارة، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار مدى تقدير اتساق وثباة أداة الدراسة

أولا– الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على إجراء نوع من الصدق:

1– صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على التسويق الإستراتيجي

▪ يبين الجدول رقم (3–2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على بعد الرسالة، الرؤية والأهداف)** والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–2): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الرسالة، الرؤية والأهداف والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	لدى مؤسستكم رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة	0.828**	0.000
2	هناك معرفة وفهم من قبلكم برسالة تمكنكم من الالتزام بها	0.847**	0.000
3	تضع مؤسستكم أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها	0.872**	0.000
4	يتم إشراككم في صياغة الأهداف	0.801**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على بعد التحليل البيئي**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–3): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التحليل البيئي والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على عملها في المستقبل	0.822 **	0.000
6	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عملها في المستقبل	.80** 49	0.000
7	تقوم مؤسستكم بتحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل لبيئتها	0.830 **	0.000
8	تقوم مؤسستكم الفرص والتهديدات لديه من خلال تحليل بيئتها الخارجية	0.769 **	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3–4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات

الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–4): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تحدد مؤسستكم الإستراتيجية التسويقية تتوافق مع قدراتها الداخلية (مواردها)	0.791 **	0.000
10	تحدد مؤسستكم الإستراتيجيات التسويقية وفقا لنتائج دراسة سلوك زبائنها	0.871 **	000.0
11	تحدد مؤسستكم الإستراتيجيات التسويقية وفقا لتحركات منافسيها في السوق	0.817 **	0.000
12	أثناء تصميم الإستراتيجية التسويقية يتم الأخذ بعين الاعتبار السوق المستهدف	0.800 **	00.00
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

■يبين الجدول رقم (3–5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	تراعي مؤسستكم خطوات التنفيذ التي حددها أثناء تصميم الإستراتيجية	0.757 **	0.000
14	تلتزم مؤسستكم بالأنظمة الإدارية التي وضعها لتنفيذ الأنشطة	0.784 **	000.0
15	توفر مؤسستكم الموارد المالية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية	0.663 **	0.000
16	تلتزم مؤسستكم بالوقت الرسمي المحدد لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية	0.850 **	00.00
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

المحور الثاني: مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على أبعاد الميزة التنافسية

▪يبين الجدول رقم (3–6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على بعد الجودة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الجودة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	**تتميز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية مقارنة بخدمات المنافسين**	697.0**	0.000
2	**تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها بناءا على تحليل سلوك زبائنها**	836**0.	0.000
3	**تعم مؤسستكم على تحسين خدماتها لجذب أكبر شريحة من الزبائن**	810**0.	0.000
4	**تسعى مؤسستكم إلى إشباع رغبات زبائنها من خلال تقديم خدمات متميزة**	0.879**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3–7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على بعد التميز**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التميز والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
5	**تمثل خدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى الزبائن مقارنة بمنافسيها**	0.857 **	0.000
6	**تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها**	0.676 **	0.000
7	**تقدم مؤسستكم خدماتها بمواصفات تنفرد بها عن غيرها من المنافسين**	0.815 **	0.000
8	**التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة مقارنة مع منافسيها**	0.760**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

▪يبين الجدول رقم (3–8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على التكلفة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد التكلفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
9	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة	0.653**	00.00
10	تعمل مؤسستكم على تخفيف تكاليف الترويج للخدمات	0.781**	0.000
11	تقدم مؤسستكم عادة تخفيضات في أسعار خدماتها في المناسبات	0.840**	0.000
12	تقوم مؤسستكم بتخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة تلك الخدمة	0.793**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (3–9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على المرونة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–9): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المرونة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
13	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع حاجات زبائنها	0.779**	00.00
14	تستعين مؤسستكم بخطط بديلة لمواجهة أي طوارئ	0.890**	0.000
15	لدى مؤسستكم القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لمواجهة تهديد منافسيها	0.852	0.000
16	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الإستراتيجية التسويقية المعتمدة	0.828**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

* **الصدق البنائي:** يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (3–11) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (3–10): معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
التسويق الإستراتيجي	البعد الأول	الرسالة، الرؤية والأهداف	0.918**	0.000
	البعد الثاني	التحليل البيئي	0.894**	0.000
	البعد الثالث	تصميم الإستراتيجية التسويقية	0.869**	0.000
	البعد الرابع	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	0.830**	0.000
الميزة التنافسية	البعد الأول	الجودة	0.833**	0.000
	البعد الثاني	التميز	0.950**	0.000
	البعد الثالث	التكلفة	0.890**	0.000
	البعد الرابع	المرونة	0.905**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

من الجدول رقم (3–10) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار **(Cronbach Alpha Ceofficient)** يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (3–11) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (3–11): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.961	16
المحور الثاني	0.964	16
الإستبانة	0.978	32
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3–11) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على التسويق الإستراتيجي هي (**0.961**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد شركة اتصالات الجزائر بالمدية على أبعاد الميزة التنافسية التي تساوي (**0.964**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.978**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (3–12) والشكل رقم (3–1) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3–12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	20	58.8
أنثى	14	41.2
المجموع	34	100.0

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج حسب الجدول رقم (3–12) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**58.8%**)،بينما بلغ عدد الإناث بنسبة تمثيل بلغت (**41.2%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين يعود ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة.

ثانيا: توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

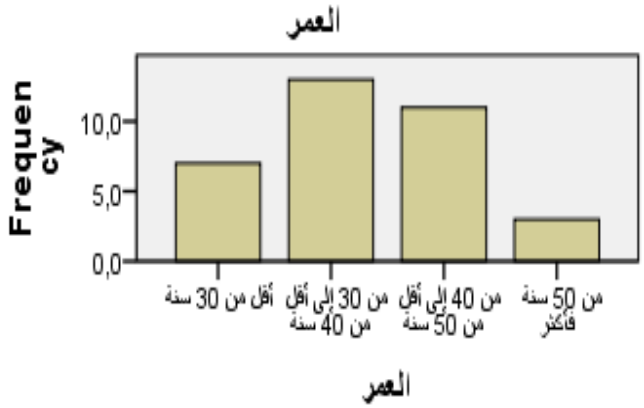
يمثل الجدول رقم (3–13) والشكل رقم (3–2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3–13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	07	20.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	38.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	32.4
50 سنة فأكثر	3	8.8
المجموع	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (3–13) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**38.3%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (**32.4%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**) و بنسبة بلغت (**20.6%**)، أما الفئة العمرية (**50 سنة فأكثر**) كانت الأقل نسبة حيث بلغت (**8.8%**)، وتشير هذه النتائج أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تتميز بفئة شبانية وهذا ما يدل على تنصيب الفئة التي تتراوح اعمارهم من 30إلى أقل 40سنة.

ثالثا: توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

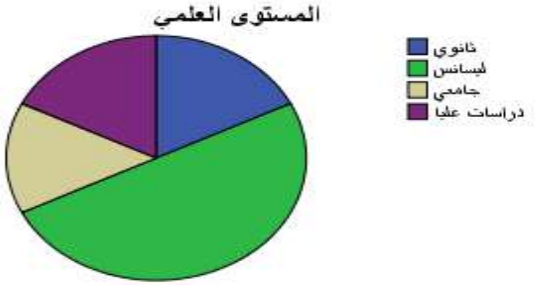
يمثل الجدول رقم (3–14) والشكل رقم (3–3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3–14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	6	17.6
ليسانس	17	50.0
جامعي	5	14.7
دراسات عليا	6	17.6
المجموع	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يتضح من خلال الجدول رقم (3–14) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى جامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (**50.0%**)، تليها نسبة (**17.6%**) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على مستوى دراسات عليا وكذا ثانوي فأقل. تليها نسبة (**14.7%**) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على الماجستير، وتشير هذه النتائج أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تستقطب العمال أصحاب الشهادات الجامعية.

رابعا: توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمثل الجدول رقم (3–15) والشكل رقم (3–4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3–15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة %
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	6	17.6
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	17.6
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	7	20.6
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	15	44.1
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	0	00.0
25 سنة فأكثر	0	00.0
المجموع	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

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



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (3–15) ، أن نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم خبرة (**من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة**) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**44.1%**)، تلها فئة (**من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة**) التي قدرت نسبتها (**20.6%**)، أما فئة (**من سنة إلى أقل من 5 سنوات**)،و(**من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات**)، فبلغت نسبتهما(**17.6%**).

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على التسويق الإستراتيجي بأبعاده مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد التسويق الإستراتيجي (**الرسالة الرؤية والأهداف، التحليل البيئي، تصميم الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية**) بشركة اتصالات الجزائر بالمدية، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد التسويق الإستراتيجي تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على أبعاد التسويق الإستراتيجي.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد التسويق الإستراتيجي للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد الرسالة الرؤية والأهداف مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق ببعد الرسالة الرؤية والأهداف، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–16):

جدول رقم(3–16): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الرسالة الرؤية والأهداف

العبارة	عدد الإشارات +	عدد الإشارات –	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدى مؤسستكم رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة	25	6	3	34	–3.233	0.001	4
هناك معرفة وفهم من قبلكم برسالة تمكنكم من الالتزام بها	25	5	4	34	–3.469	0.001	4
تضع مؤسستكم أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها	23	8	3	34	–2.514	0.012	4
يتم إشراككم في صياغة الأهداف	17	7	10	34	–3.469	0.001	3.5
جميع فقرات المجال معا	25	9	0	34	–2.572	0.010	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (3–16)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية دالة إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4** فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة (موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على الرؤية والرسالة مأخوذة بصورة كلية وفردية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يدركون أهمية امتلاك مؤسستهم للتوجه الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة مستقبلا.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد التحليل البيئي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق ببعد التحليل البيئي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–17)

جدول رقم(3–17): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني التحليل البيئي

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على عملها في المستقبل	**22**	**2**	**10**	**34**	**–3.373**	**0.001**	**4**
تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عملها في المستقبل	**23**	**5**	**6**	**34**	**–3.213**	**0.001**	**4**
تقوم مؤسستكم بتحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل لبيئتها الداخلية	**22**	**3**	**9**	**34**	**–5.590**	**0.000**	**4**
تقوم مؤسستكم الفرص والتهديدات لديه من خلال تحليل بيئتها الخارجية	**20**	**5**	**9**	**34**	**–3.838**	**0.001**	**4**
جميع فقرات المجال معا	**25**	**4**	**5**	**34**	**–3.714**	**0.000**	**3.8**
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

يلاحظ من الجدول رقم (3–17)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **3.8** فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة (موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على التحليل البيئي مأخوذة بصورة كلية وفردية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يدركون أهمية نتائج التحليل البيئي في تحديد الاستراتيجيات التسويقية التي تعزز بقاء مؤسستهم في المنافسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق ببعد تصميم الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3–18)

جدول رقم (3–18): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تحدد مؤسستكم الإستراتيجية التسويقية تتوافق مع قدراتها الداخلية (مواردها)	27	6	34	–3.482	**0.000**	4
تحدد مؤسستكم الإستراتيجيات التسويقية وفقا لنتائج دراسة سلوك زبائنها	21	6	34	–2.694	0.007	4
تحدد مؤسستكم الإستراتيجيات التسويقية وفقا لتحركات منافسيها في السوق	22	5	34	–3.079	0.002	4
أثناء تصميم الإستراتيجية التسويقية يتم الأخذ بعين الاعتبار السوق المستهدف	27	2	34	4.457–	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	26	7	34	–3.133	0.002	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (3–18)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على تصميم الإستراتيجية التسويقية مأخوذة بصورة كلية وفردية.

وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يرون أن وجود أو تحديد الإستراتيجية التسويقية أمر ضروري لتلبية حاجات زبائنها والعمل على إشباع رغباتهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق ببعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-19)

جدول رقم (3–19): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تراعي مؤسستكم خطوات التنفيذ للأنشطة التي حددها أثناء تصميم الإستراتيجية	26	3	5	34	–4.085	**0.000**	4
تلتزم مؤسستكم بالأنظمة الإدارية التي وضعها لتنفيذ الأنشطة	26	1	7	34	–4.619	0.000	4
توفر مؤسستكم الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية	26	2	6	34	–4.347	0.000	4
تلتزم مؤسستكم بالوقت الرسمي المحدد لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية التسويقية	23	5	6	34	3.213–	0.001	4
جميع فقرات المجال معا	26	3	5	34	–4.085	0.000	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (3-19)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة

(3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مأخوذة بصورة كلية وفردية.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن شركة اتصالات الجزائر بالمدية تعتمد على أبعاد الميزة التنافسية مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد و هي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية على: الجودة، التميز، التكلفة، المرونة، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يعتمدون على أبعاد الميزة التنافسية لتحقيق أهداف مؤسستهم.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على الجودة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالجودة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3–20):

جدول رقم(3–20): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الجودة

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تتميز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية مقارنة بخدمات المنافسين (أوريدو، جيزي)	23	5	6	34	–3.213	0.001	4
تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها بناءا على تحليل سلوك زبائنها	26	3	5	34	4.085	0.000	4
تعم مؤسستكم على تحسين خدماتها لجذب أكبر شريحة من الزبائن	27	4	3	34	–3.951	0.000	4

تسعى مؤسستكم إلى إشباع رغبات زبائنها من خلال تقديم خدمات متميزة	21	5	8	34	-2.942	0.003	4
جميع فقرات المجال معا	28	4	2	34	-4.066	0.000	4
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05							

يلاحظ من الجدول رقم (3–20)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة (موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على الجودة مأخوذة بصورة كلية وفردية.وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يدركون أهمية تحقيق الجودة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسستهم.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على التميز مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالتميز، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (3–21)

جدول رقم (3–21): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني التميز

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تمثل خدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى الزبائن مقارنة بمنافسيها	21	8	5	34	-2.228	0.026	4
تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها	27	5	2	34	-3.712	0.000	4

تقدم مؤسستكم خدماتها بمواصفات تنفرد بها عن غيرها من المنافسين	26	3	5	34	-4.085	0.000	4
التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة مقارنة مع منافسيها	25	6	3	34	-3.233	0.001	4
جميع فقرات المجال معا	28	5	1	34	-3.830	0.000	4
المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

يلاحظ من الجدول رقم (3-21)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة (موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على التميز مأخوذة بصورة كلية وفردية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يرون في التميز ضرورة حتمية في ظل التغيرات البيئية الراهنة، فبالتميز تستطيع مؤسستهم كسب الرهان أمام منافسيها.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على التكلفة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالتكلفة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الرقم (3-22):

جدول رقم (3–22): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث التكلفة

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تدعم مؤسستكم أنشطة البحث من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة	25	5	4	34	-3.469	**0.001**	4
تعمل مؤسستكم على تخفيف تكاليف الترويج للخدمات	22	7	5	34	-2.600	0.009	4
تقدم مؤسستكم عادة تخفيضات في أسعار خدماتها في المناسبات	26	4	4	34	-3.834	0.000	4
تقوم مؤسستكم بتخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة تلك الخدمة	25	5	4	34	-3.469	0.001	4
جميع فقرات المجال معا	28	5	1	34	-3.830	0.000	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05

يلاحظ من الجدول رقم (3–22)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.01، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي 4 فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة (موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على بعد التكلفة مأخوذة بصورة كلية وفردية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يدركون أهمية تقديم الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بمنافسيها بغية الحفاظ على زبائنها وبناء سمعة طيبة في أذهانهم.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية يعتمدون على المرونة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالمرونة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الرقم (3-24):

جدول رقم (3-23): نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع المرونة

العبارة	عدد الإشارات	عدد الإشارات (الحياد)	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها التسويقية للتوافق مع حاجات زبائنها	27	4	3	34	-3.951	0.000	4
تستعين مؤسستكم بخطط بديلة لمواجهة أي طوارئ	21	6	7	34	-2.694	0.007	4
لدى مؤسستكم القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لمواجهة تهديد منافسيها	25	6	3	34	-3.233	0.001	4
تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الإستراتيجية التسويقية المعتمدة	23	7	4	34	-2.739	0.006	3
جميع فقرات المجال معا	23	5	6	34	-3.213	0.001	4

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامجspss. مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$

يلاحظ من الجدول رقم (3-23)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.01$، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي 4 فهي تمثل درجة الموافقة عالية نوعا ما من قبل أفراد الدراسة (موظفي شركة اتصالات الجزائر) أنهم يعتمدون على المرونة مأخوذة بصورة كلية وفردية. وتعزى هذه النتيجة أن موظفي شركة اتصالات الجزائر يدركون أهمية إحداث تغييرات في توجهاتها الاستراتيجية حتى تتوافق مع تغيرات البيئة الخارجية من خلال التوفيق بين ما تمتلكه من موارد وما تسعى إلى تحقيقه.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

في هذا المطلب سنحاول اختبار العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية باستخدام معامل الارتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، إضافة إلى تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

أولا– اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية.

للإجابة عل هذه الفرضية، تم إجراء اختبار (**معامل الارتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (24–3):

جدول رقم (3–24): معامل الارتباط Spearman بين التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
التسويق الإستراتيجي	888**0.	0.000
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية قوية بين تقدر بـ (**88.8%**) بين التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات الجزائر بالمدية، وما قيمته (**11.2%**) راجع لعوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

اختبار مان–وتني (Mann–Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

اختبار كروسكال– والاس (Kruskal– Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض

العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **المستوى العلمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

أولا– أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (3–25) يبين هذا الاختبار.

جدول رقم (3–25): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
التسويق الإستراتيجي	14.00	22.50	-2.456	0.041
الميزة التنافسية	14.60	21.64	-2.045	0.043
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات الإجابة على التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في مختلف المستويات التعليمية غير متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى للجنس.

ثانيا– أثر عامل العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إخبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر**). والجدول رقم (3–26) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–26): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
التسويق الإستراتيجي	13.86	19.62	18.36	13.67	2.962	0.056
الميزة التنافسية	14.71	18.38	19.41	13.17	1.647	0.649
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية في مختلف المستويات التعليمية متساوي متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى أفراد عينة الدراسة حول أثر التسويق الإستراتيجي رغم اختلاف الفئات العمرية.

ثالثا– أثر عامل المستوى العلمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **المستوى العلمي** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**ثانوي فأقل، ليسانس، جامعي، دراسات عليا**). والجدول رقم (3–27) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3–27): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
التسويق الإستراتيجي	15.17	21.79	11.20	12.92	6.800	0.079
الميزة التنافسية	16.50	21.00	12.60	12.67	4.856	0.183
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى لمتغير المستوى العلمي.

رابعا– أثر عامل سنوات الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على أربعة فئات، وهي: (**من سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة، 25 سنة فأكثر**).

جدول رقم(3–28): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
التسويق الإستراتيجي	19.00	15.92	25.43	13.83	6.796	0.079
الميزة التنافسية	18.50	15.50	26.14	13.87	7.685	0.053
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية في مختلف المستويات التعليمية متساوي متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة متشابهة ولو اختلفت سنوات الخبرة.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر التسويق الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على التسويق الاستراتيجي بأبعاده؛

* هناك موافقة عالية من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– يعتمدون على الميزة التنافسية المستدامة؛

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسة، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة ما عدا متغير الجنس.

الخاتمة

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي يلعبه التسويق الإستراتيجي في المنظمة، فله القدرة على خلق الطلب وضمان استمرارية النشاط، فهو طريق النظرة التحليلية للبيئة سواء الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فهو يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق والمنتجات وعن المنافسين، ويساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة، لأنه يعمل بشكل متواصل على خلق ولاء لدى المستهلكين لمنتجات المنظمة، وزيادة عدد المستهلكين الذين يشترون منتجاتها كي تتمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية والسيطرة على جزء من السوق وكذا تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي ، والذي كان مضمونه"**مامدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟**، ومن خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا: أنه نتيجة للتغيرات التي تتعرض لها بيئة عمل المنظمات، أصبح من واجبها تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ولا يتحقق هذا دون تفعيل دور التسويق الإستراتيجي.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار وكانت الإجابة عنها كالآتي:

* نصت الفرضية الأولى على أن " **التسويق الإستراتيجي هو ذاك النشاط الذي يعمل على متابعة تطورات السوق بغية تعظيم القيمة للعملاء"**، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث توصلنا أن التسويق الاستراتيجي هو فلسفة تركز على الفهم العميق للبيئة الحالية، ورسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من إستيباق الفرص، مع إعداد الإستراتيجيات الأنسب لاستغلالها بهدف إشباع حاجات المستهلكين والحصول على ولائهم".

* أما الفرضية الثانية تمحورت على أن " **هناك موافقة من طرف عينية الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عناصر التسويق الإستراتيجي وهذا بصورة فردية وكلية"**، تم تأكيد هذه في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى :

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد الرؤية والرسالة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد التحليل البيئي، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد تصميم الإستراتيجية التسويقية، وهذا بصورة فردية وكلية؛

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، وهذا بصورة فردية وكلية؛

* أما الفرضية الثالثة " **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة وهذا بصورة فردية وكلية**"، تم تأكيد هذه في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى :

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد الجودة وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد التميز، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد التكلفة، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على بعد المرونة، وهذا بصورة فردية وكلية؛

*الفرضية الرابعة مفادها " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية$\alpha \leq 0.05$، بين أبعاد التسويق الإستراتيجي(الرسالة والرؤية، التحليل البيئي، تصميم الإستراتيجية التسويقية، تنفيذ الإستراتيجية التسويقية) وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، التميز، التكلفة، المرونة)**، تم إثبات هذه الفرضية،حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية قوية تقدر بـ (**88.8%**) بين التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية .

*الفرضية الخامسة مفادها" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تأثير التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha \leq 0.05$"،تم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- **توجد** فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$.
- **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **العمر** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$
- **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **المستوى العلمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$.

- **لا** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية تعزى للمتغير **سنوات الخبرة** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

نتائج البحث

من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- يعد التسويق الإستراتيجي من ضمن المتطلبات الرئيسية المنظمات بهدف المحافظة على الموقع التنافسي لها؛
- يعد التسويق الإستراتيجي النشاط الذي تتميز به المنظمات عن منافسيها فهو موجه لتلبية حاجات ورغبات الزبائن فهو يهدف إلى تحليل الوضع الحالي لرسم السياسات المستقبلية؛
- يعتبر التسويق الإستراتيجي آلية لمختلف الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة في بيئة التنافس من خلال تحديد مكان التنافس وكيفية التنافس ووقت التنافس؛
- للتسويق الإستراتيجي خطوات مهمة من اجل تحقيق الأهداف التسويقية، حيث تبدأ بتحديد الفرص التسويقية تم اختيار وتحديد المركز التنافسي وأخيرا وضع الإستراتيجية التسويقية؛
- بهدف الحصول على مزايا تنافسية تتبنى أغلب المنظمات مفهوم التسويق الإستراتيجي؛
- تعتبر الميزة التنافسي أمر ضروري لابد من وجوده في كافة المنظمات؛
- تتحقق الميزة التنافسية عن طريق التسويق الإستراتيجي من خلال الآليات التي يعمل بها لتحقيق مختلف الأهداف المسطرة؛
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل المنظمة إلى أساليب وطرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسة؛
- تساهم الميزة التنافسية بالحفاظ على الحصة السوقية للمنظمات؛
- يساعد التسويق الإستراتيجي على زيادة الحصة السوقية داخل منظمة اتصالات الجزائر–فرع المدية–؛
- تطمح منظمة اتصالات الجزائر فرع المدية على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة؛
- تقدم منظمة اتصالات الجزائر فرع المدية خدمات تجعلها في الريادة ضمن السوق الذي تنشط فيه.

الاقتراحات

- على مدراء شركة اتصالات الجزائر –المدية– التي تعمل في ظل بيئة مروة شديدة التغير بأن يعتمدوا على أسلوب التسويق الإستراتيجي لمواجهة المشكلات التسويقية المختلفة.
- يجب على شركة اتصالات الجزائر فرع المدية أن تفعل أكثر أساليب التسويق الإستراتيجي .
- على كل منظمة تسعى إلى الوصول للريادة وكسب ميزة تنافسية مستدامة التوجه إلى التسويق الإستراتيجي.

آفاق الدراسة

بعد قيامنا بدراسة ومعالجة هذا الموضوع نظريا وميدانيا يمكن القول أننا ساهمنا ولو بقدر من القليل من الإلمام ببعض جوانبه، حتى يكون من بين المواضيع المستقبلية من طرف الطلبة والباحثين وعليه يمكن اقتراح الإشكاليات التالية:

- ✓ دور التسويق الإستراتيجي في الوصول إلى الأسواق الأجنبية.
- ✓ مكانة وأهمية التسويق الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال طرح منتوج جديد.

قائمة المراجع

❖ **الكتب:**

1. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي**،دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، مصر، 2000.
2. باديس مجاني، ريمة طبول، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية** ، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
3. حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية** ، دار وائل، الأردن،2005.
4. حسين وليد حسين ، **إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
5. روبرت .أ..بتس، ديفيد.لى، ترجمة عبد الحكيم الخزامى، **الإدارة الإستراتيجية –بناء الميزة التنافسية–**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر،2008.
6. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز–الطريق إلى منظمة المستقبل–** ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2003.
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن21–** ، مجموعة النيل العربية ، مصر،1999.
8. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** ، دار غريب للنشر، مصر،2001.
9. غني دحا متناي الزوبيدي، **المقدرات الجوهرية للمورد البشري (الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال)**، دار رداء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014.
10. كريالي بغداد، **تنافسية المؤسسات اقتصادية الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، جامعة وهران،2000.
11. محسن أحمد الخضري ، **صناعة المزايا التنافسية** ، مجموعة النيل العربية، مصر،2004.
12. مُحَمَّد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. مُحَمَّد سعيد أوكيل، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية،1994.
14. محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 1433-2012.
15. مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال** ، مركز الإسكندرية للكاتب، مصر 1998.
16. منير نوري، **التسويق– مدخل المعلومات الإستراتيجية–**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
17. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
18. يوسف حجيم سلطان الطائي، **التسويق الإلكتروني** ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.

❖ **الأطروحات**

19. عبد الحكيم عبد الله النسور، **الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي** ، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على دكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
20. مليكة مدفوني، **الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2018/2017.

❖ **رسائل ماجستير**

21. أبو بكر سالم ، **دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة– دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013/2012.
22. أنس رفعت عبد الحميد، **أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية –دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.
23. جابر مُحَّد جابر، **محددات الميزة التنافسية للصادرات المصرية** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة القاهرة 1990.
24. طارق بلحاج، **المسار التسويقي لاستهداف السوق**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2007-2006.
25. عبد الرؤوف حجاج ، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها– دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العكور بالوادي** ، مذكرة مقدمة الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت بسكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
26. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية – مصادرها ، تنميتها وتطويرها–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002.
27. عياشة عثماني، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، السنة الجامعية 2011/2010.

28. عياشة عثماني، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات (بيبسي كولا) بولاية سطيف–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011/2010.

29. فلة العيهار، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر2005.

30. فيصل سايغي، **أنظمة المعلومات: استخداماتها،فوائدها وتأثيرها على تنافسية الشركة –دراسة استطلاعية–** مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر ، 2009.

31. منال جديان، **إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيها– دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة امُحَّد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2013-2014.

32. ميادة قويدري، **أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة– دراسة حالة مؤسسة موبيليس–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2010.

33. وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2012.

34. الوليد هلالي، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة– دراسة حالة : الشركة الجزائرية للهاتف النقالMOBILIS** –، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2009.

35. وهيبة حسين داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

❖ **مذكرات الماستر**

36. تافيفت وسيلة، **دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017-2018.

37. راضية مزوز، **دور بحوث التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة– دراسة حالة مؤسسة موبيليس مديرية قسنطينة ووكالة أم البواقي–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

38. رانية لعلى، بوعبد الله إيمان، **التسويق الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2020/2019.

39. سهام حاج موسى، **دور التسويق الإستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016/2015.

40. عبد العزيز بوعزيز، **مقياس التسويق الإستراتيجي**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2020-2021.

41. عبيدة شلباب، **سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة –دراسة حالة شركة المراعي السعودية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019.

42. عقيلة العيدي، **استراتيجيات التنافس وأثرها على الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،2016/2015.

43. لمياء دحمان بونوة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم–** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2014-2015.

44. ليلى حاجي، **دور وأهمية التسويق الإستراتيجي في ظل بيئة تنافسية دراسة حالة في ش.ذ.م.م – سماحي ميديك – للأجهزة الطبية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية،

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2013/ 2014.

45. مكري حمزة، **أهمية إدارة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية في المنظمة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ، جامعة يحي فارس بالمدية الجزائر، 2017/2016.

❖ **مذكرات ليسانس**

46. جريبي السبتي، **التسويق الاستراتيجي**، مطبوعة دروس موجهة للسنة الثالثة ليسانس، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامع 8 ماي 1954 بقالمة، الجزائر، 2017-2018.

47. فيصل بتيح، يعقوب لريس، **تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في ظل إدارة الجودة الشاملة** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، الجزائر، 2015/2014.

❖ **المجلات**

48. ابراهيم بلقايد، **أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية** ، مجلة القانون البنكي والمالية الدولية، العدد 9، كلية الحقوق، جامعة وهران 2، 2017.

49. أنيس أحمد عبد الله، **قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون – دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين–**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.

50. حيدر شاكر نوري، **أثر إستراتجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات – دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية–**، مجلة الدنانير، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2016.

51. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، **إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة** ، مجلة التواصل، العدد 20، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة ، الجزائر ، 2007.

52. سارة علي سعيد العامري، رنا ناصر صبر، **دور جودة حياة للعمل والسعادة التنظيمية في تحسين إدارة علاقات الزبون– بحث تحليلي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 63، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2021.

53. صالح بلاسكة، نور الدين مزيان، **مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات –دراسة مقارنة شركتي الحضنة / المراعي–**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013، ص 57.

54. صلاح الدين عواد كريم، عبد الستار ابراهيم دهام، **تنافسية منظمات الأعمال طبقا لدور إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون– دراسة استطلاعية مقارنة في منظمات الأعمال العراقية–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 50، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2017.

55. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز–الطريق إلى منظمة المستقبل–** ،بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2003.

56. عبد الله بالنواس، بوزيد لمجد، **طريقة بناء المزايا التنافسية المستدامة –مدخل حلقة القيمة لبورتر–**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، الجزائر ، يومي 8-9 نومفمبر 2010.

57. علاء عبد السلام يحيى اليماني، إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد، **تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج (Ohmae Kenichi) – دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق–**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 43، جامعة تكريت، العراق، 2018.

58. علاء عبد السلام يحيى اليماني، إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد، **تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج (Ohmae Kenichi) – دراسة استطلاعية للقيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق–**، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 43، جامعة تكريت، العراق، 2018.

59. غالب مُحَّد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الأردنية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011.

60. كربالي بغداد، نهار خالد بن وليد، **دور التسويق الاستراتيجي في استغلال الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.

61. لمى ماجد حميد، **إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في النجاح الإستراتيجي – دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26، جامعة المأمون، العراق، 2015.

62. مجدي مُحَّد طايل، **توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال** ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2005.

63. مُحَّد حمداني، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012.

64. مهند مجيد طالب السامرائي، عائشة عبدالكريم العبيدي، **أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنة المرجعية– دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان / أبو غريب–**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2018،.

65. نصر الدين بن نذير، الزين المنصوري، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدول حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، يومي 18_19 ماي 2011.

❖ **المطبوعات:**

66. مولود حواس، **محاضرات في التسويق**، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية جذع مشترك علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014-2015.

❖ **الملتقيات**

67. مجدي مُحَّد طايل، **توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال** ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2005.

68. نصر الدين بن نذير، الزين المنصوري، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال** ، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدول حول: الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، يومي 18_19 ماي 2011.

❖ **مواقع الأنترنيت**

69. رياض بوعيسى، **دور استراتيجيات التسويق في اكتساب ميزة تنافسية**، على الرابط: https://www.refaad.com/Files/GJEB/GJEB-5-3-3.pdf، تاريخ الاطلاع: 2021-06-20.

70. زكية مقري، **محاضرات التسويق الاستراتيجي**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، ص 6، على الرابط:
file:///C:/Users/2018/Desktop/marketing/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA.pdf،
تاريخ الاطلاع: 26-05-2021.

71. مجبل دواي اسماعيل، **فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح**، على الرابط: http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2014/.pdf، تاريخ الاطلاع: 20-06-2021.

72. مُحَمَّد ابراهيم، **أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وأهم عناصرها**، على الرابط: https://almerja.com/reading.php?idm=131400، تاريخ الاطلاع: 02-06-2021.

الملاحق

الملحق رقم 1 جامعة المدية

استبانة الدراسة

أخي العامل، أختي العاملة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان " **أثر التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة** "قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ،ويهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء أراء العاملين حول مفهوم التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية.

من أجل هذا الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيدا، وملء جميع فقراته. وتجد الاشارة أن الاجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان ونتمنى لكم التوفيق.

ملاحظة :

التسويق الإستراتيجي: " فلسفة تركز على الفهم العميق للبيئة الحالية، ورسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من إستيباق الفرص، مع إعداد الإستراتيجيات الأنسب لاستغلالها بهدف إشباع حاجات المستهلكين

الميزة التنافسية: تعرف بأنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة ،والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب في الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3*المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4*سنوات الخبرة:

1 سنة إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ☐

من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: أبعاد التسويق الإستراتيجي .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر التسويق الإستراتيجي في المؤسسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك، وذلك بوضع علامة (X)أمام العبارة التي تناسب اختيارك

البيان	الرقم	العبـــــــــــــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرسالة، الرؤية، الأهداف	1	لدى مؤسستكم رسالة ورؤية واضحة ومكتوبة.					
	2	هناك معرفة وفهم من قبلكم برسالة المؤسسة تمكنكم من الالتزام بها.					
	3	تضع مؤسستكم أهداف واضحة ومحددة تسعى لتحقيقها .					
	4	يتم إشراككم في صياغة الأهداف .					
التحليل البيئي	5	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات (الاقتصادية، السياسية، القانونية، البيئية) التي تؤثر على عملها في المستقبل.					
	6	تقوم مؤسستكم بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات (موارد بشرية، مالية، إدارية) التي تؤثر على عملها في المستقبل.					
	7	تقوم مؤسستكم بتحديد نقاط القوة والضعف لديه من خلال تحليل لبيئتها الداخلية.					
	8	تقوم مؤسستكم بتحديد الفرص والتهديدات لديه من خلال تحليل لبيئتها الخارجية.					
تصميم الإستراتيجية التسويقية	9	تحدد مؤسستكم الاستراتيجيات التسويقية تتوافق مع قدراتها الداخلية (مواردها)					
	10	تحدد مؤسستكم الاستراتيجيات التسويقية وفقا لنتائج دراسة سلوك زبائنها					
	11	تحدد مؤسستكم الاستراتيجيات التسويقية وفقا لتحركات منافسيها في السوق.					
	12	أثناء تصميم الإستراتيجية التسويقية يتم الأخذ بعين الاعتبار السوق المستهدف.					
تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	13	تراعي مؤسستكم خطوات التنفيذ للأنشطة التي حددها أثناء تصميم الاستراتيجية					
	14	تلتزم مؤسستكم بالأنظمة الإدارية التي وضعها لتنفيذ الأنشطة					
	15	توفر مؤسستكم الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية					
	16	تلتزم مؤسستكم بالوقت الرسمي المحدد لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية					

المحور الثالث: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس توفر أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X)أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

البيان	الرقم	العبـــــــــــــارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الجودة	1	تتميز خدمات مؤسستكم بالجودة العالية مقارنة بخدمات المنافسين (اوريدو، جيزي)					
	2	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها بناءا على تحليل سلوك زبائنها					
	3	تعمل مؤسستكم على تحسين خدماتها لجذب اكبر شريحة من الزبائن					
	4	تسعى مؤسستكم إلى إشباع رغبات زبائنها من خلال تقديم خدمات متميزة					
التميز	5	تمثل خدمات مؤسستكم قيمة عالية لدى الزبائن مقارنة بمنافسيها					
	6	تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة تسبق بها منافسيها					
	7	تقدم مؤسستكم خدماتها بمواصفات تنفرد بها عن غيرها من المنافسين					
	8	التقنيات المستخدمة في تقديم الخدمات متطورة مقارنة مع منافسيها					
التكلفة	9	تدعم مؤسستكم أنشطة البحث من أجل تقديم خدمات بأقل تكلفة					
	10	تعمل مؤسستكم على تخفيف تكاليف الترويج للخدمات					
	11	تقدم مؤسستكم عادة تخفيضات في أسعار خدماتها في المناسبات					
	12	تقوم مؤسستكم بتخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة تلك الخدمة					
المرونة	13	لدى مؤسستكم القدرة على تغيير استراتيجياتها التسويقية لتتوافق مع حاجات زبائنها					
	14	تستعين مؤسستكم بخطط بديلة لمواجهة أي طارئ					
	15	لدى مؤسستكم القدرة على وضع خيارات إستراتيجية لمواجهة تهديد منافسيها					
	16	تتمتع مؤسستكم بالمرونة في استغلال مواردها بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الإستراتيجية التسويقية المعتمدة					

شكرا على تعاونكم.

الملحق رقم 2: مخرجات SPSS

Correlations

	الرؤية الرسالة، والأهداف	التحليل البيئي	تصميم الاستراتيجية التسويقية	تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	التسويق الاستراتيجي
والأهداف الرؤية الرسالة،					
البيئي التحليل					
التسويقية الاستراتيجية تصميم					
التسويقية الاستراتيجية تنفيذ					
الاستراتيجي التسويق					

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

Correlations

			الجودة	التميز	التكلفة	المرونة	التنافسية الميزة
Spearman's rho	الجودة	Correlation Coefficient	1,000	,717**	,756**	,702**	,833**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	التميز	Correlation Coefficient	,717**	1,000	,838**	,860**	,950**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	التكلفة	Correlation Coefficient	,756**	,838**	1,000	,736**	,890**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	34	34	34	34	34
	المرونة	Correlation Coefficient	,702**	,860**	,736**	1,000	,905**

		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	34	34	34	34	34
		Correlation Coefficient	,833**	,950**	,890**	,905**	1,000
	التنافسية الميزة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	34	34	34	34	34

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,964	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,978	32

Correlations

			الاستراتيجي التسويق	التنافسية الميزة
Spearman's rho	الاستراتيجي التسويق	Correlation Coefficient	1,000	,888**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	34	34
	التنافسية الميزة	Correlation Coefficient	,888**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	34	34

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

Test Statisticsa

	3 - x1	3 - x2	3 - x3	3 - x4	والأهداف الرؤية الرسالة، - 12
Z	-3,233	-3,469	-2,514	3,469	-2,572
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,001	,012	0.001	,010
Exact Sig. (2-tailed)					

a. Sign Test

b. Binomial distribution used.

Test Statisticsa

	3 - x5	3 - x6	3 - x7	3 - x8	البيئي التحليل - 12
Exact Sig. (2-tailed)	3.373		5.590	3.838	
Z	0.001	-3,213	0.000	0.001	-3,714

Asymp. Sig. (2-tailed)		,001			,000

a. Sign Test

b. Binomial distribution used.

Test Statisticsa

	3 - x9	3 - x10	3 - x11	3 - x12	12 - الاستراتيجية تصميم التسويقية
Z	-3,482	-2,694	-3,079	-4,457	-3,133
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,007	,002	,000	,002

a. Sign Test

Test Statisticsa

	3 - x13	3 - x14	3 - x15	3 - x16	12 - الاستراتيجية تنفيذ التسويقية
Z	-4,085	-4,619	-4,347	-3,213	-4,085
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000

a. Sign Test

Test Statisticsa

	3 - y1	3 - y2	3 - y3	3 - y4	12 - الجودة
Z	-3,213	-4,085	-3,951	-2,942	-4,066
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,003	,000

a. Sign Test

Test Statisticsa

	3 - y5	3 - y6	3 - y7	3 - y8	12 - التميز
Z	-2,228	-3,712	-4,085	-3,233	-3,830
Asymp. Sig. (2-tailed)	,026	,000	,000	,001	,000

a. Sign Test

Test Statisticsa

	3 - y9	3 - y10	3 - y11	3 - y12	12 - التكلفة
Z	-3,469	-2,600	-3,834	-3,469	-3,830
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001	,009	,000	,001	,000

a. Sign Test

Test Statisticsa

	3 - y13	3 - y14	3 - y15	3 - y16	12 - المرونة
Z	-3,951	-2,694	-3,233	-2,739	-3,213
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,007	,001	,006	,001

a. Sign Test

Statistics

		x1	x2	x3	x4	والأهداف الرؤية الرسالة،
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	3,50	16,00

Statistics

		x5	x6	x7	x8	البيئي التحليل
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	15,50

Statistics

		x9	x10	x11	x12	التسويقية الاستراتيجية تصميم
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	16,00

Statistics

		x13	x14	x15	x16	التسويقية الاستراتيجية تنفيذ
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	16,00

Statistics

		y1	y2	y3	y4	الجودة
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	16,00

Statistics

		y5	y6	y7	y8	التميز
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	16,00

Statistics

		y9	y10	y11	y12	التكلفة
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	16,00

Statistics

		y13	y14	y15	y16	المرونة
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	16,00

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الاستراتيجي التسويق	ذكر	20	14,00	280,00
	أنثى	14	22,50	315,00
	Total	34		
التنافسية الميزة	ذكر	20	14,60	292,00
	أنثى	14	21,64	303,00
	Total	34		

Test Statisticsa

	الاستراتيجي التسويق	التنافسية الميزة
Mann-Whitney U	70,000	82,000
Wilcoxon W	280,000	292,000
Z	-2,456	-2,045
Asymp. Sig. (2-tailed)	,014	,041
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,014b	,043b

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
الاستراتيجي التسويق	سنة 30 من أقل	7	13,86
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	13	19,62
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	11	18,36
	فأكثر سنة 50 من	3	13,67
	Total	34	
التنافسية الميزة	سنة 30 من أقل	7	14,71
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	13	18,38
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	11	19,41
	فأكثر سنة 50 من	3	13,17
	Total	34	

Test Statisticsa,b

	الاستراتيجي التسويق	التنافسية الميزة
Chi-Square	2,062	1,647
df	3	3
Asymp. Sig.	,560	,649

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

Ranks

	العلمي المستوى	N	Mean Rank
الاستراتيجي التسويق	ثانوي	6	15,17
	ليسانس	17	21,79
	جامعي	5	11,20
	عليا دراسات	6	12,92
	Total	34	
التنافسية الميزة	ثانوي	6	16,50
	ليسانس	17	21,00
	جامعي	5	12,60
	عليا دراسات	6	12,67
	Total	34	

Test Statisticsa,b

	الاستراتيجي التسويق	التنافسية الميزة
Chi-Square	6,800	4,856
df	3	3
Asymp. Sig.	,079	,183

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العلمي المستوى