

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: استراتيجية وتسويق



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

عنوان الموضوع:

## دور الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الميزة

### التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

#### دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الدكتور:

فراحتية العيد

من اعداد الطالبتين:

- سالم حدة

- خالد وهيبة

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
شريف مراد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف	رئيسا
فراحتية العيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف	مشرفا ومقررا
بوذراع أمينة	أستاذ مساعد -أ-	جامعة محمد بوضياف	مناقشا

السنة الجامعية : 2016-2017 م

# إهداء

إلى المترعة روحها بالايمن التي يفيض قلبها رحمة

وحنانا

وأدين لها بكل عمري... أُمي الغالية حفظها الله

إلى الذي تعذب وعمل وجد وكد من أجل أن أرتاح

ويوفر

لي كل أسباب الراحة... أبي العزيز حفظه الله لي

إلى الذين وفرو لي كل أسباب التوفيق والنجاح

إخوتي الأعزاء

إلى جميع زملاء الدراسة ورفقاء الدرب

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

سالم حدة



## إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدي بالجواب الصحيح  
حيرة سائليه، فأظهر بسماحته تواضع العلماء، وبرحابته  
سماحة العارفين

إلى والدي إحتراما وإجلالا.

.....

إلى والدي طاعة وإحسانا

.....

إلى إخواني حبا وإحتراما

.....

إلى أصدقائي وزملاء الدراسة

إليهم جميعا

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع عل فيه ما يسعدهم

خالد وهيبة

## شكر

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي هدانا بالقوة والصبر  
على مواصلة هذا العمل وتمامه

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى:

الدكتور: فراحية العيد لتفضله بالاشراف على هذا البحث

فكان لنا نعم المعلم

الناصح الصابر، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة قسم علوم التسيير.

وهيبة/حدة

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الاهداء
	شكر
	الملخص
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ- و	مقدمة
الفصل الأول : : الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: : مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية
09	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية
10	المطلب الثاني : مكونات الاستراتيجية التسويقية
12	المطلب الثالث : صياغة الاستراتيجية التسويقية
12	المطلب الرابع: خطوات الاستراتيجية التسويقية
16	المبحث الثاني : استراتيجيات المزيج التسويقي
16	المطلب الأول: استراتيجية المنتج
24	المطلب الثاني: استراتيجية التسعير
30	المطلب الثالث : : استراتيجية الترويج
33	المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع
37	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
37	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
40	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

41	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية
43	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة
46	المطلب الأول: مجال البحث
49	المطلب الثاني: أداة الدراسة
50	المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة
52	المبحث الثاني: عرض و تحليل شدة إجابة العينة لمتغيرات البحث
52	المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
54	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد العينة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
55	المبحث الثالث : تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
56	المطلب الأول : عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر متغيرات الدراسة
64	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
73	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة
79	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	01
52	توزيع أفراد عينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	02
55	القيمة الاحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي	03
56	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات الاستراتيجيات التسويقية	04
58	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجيات المزيج التسويقي	05
62	نتائج تحليل اجابات أفراد العينة على عبارات الميزة التنافسية	06
65	نتائج اختبار الفرضية الاولى	07
66	نتائج اختبار الفرضية الثانية	08
68	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الاولى	09
69	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية	10
70	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة	11
71	نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة	12
72	نتائج اختبار النتيجة الاجمالية	13

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	عناصر المزيج التسويقي	01
13	خطوات استراتيجية التسويق	02
18	مراحل دورة حياة المنتج	03
30	عناصر عملية الاتصال	04
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	05

### مقدمة

يشهد العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغا بالسوق بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبح يتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية واجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية ولذا يجب على المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجية عامة على مستوى المؤسسة واستراتيجية فعالة على مستوى النشاط التسويقي قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة العالمية الجديدة.

فالاستراتيجيات التسويقية الجيدة يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحديد السوق المرتقبة والمستقبلية ومعرفة الحصة السوقية لها، ومعرفة المنافسين وقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم، وهذا بمجملة يساعد المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية التي تعني كل ما تقدمه المؤسسة بشكل متميز عن غيرها من المؤسسات سواء كان ذلك من حيث الجودة أو السعر أو تطوير الخدمات أم من حيث السرعة في الاستجابة لحاجات العملاء ويساعدها ذلك في الاستحواذ على حصة أكبر في السوق الحالية أو المرتقبة.

فالميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على انتاج منتجات أو خدمات ذات نوعية جيدة وسعر مقبول وقد اصبحت حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، من أجل البقاء والتفوق في السوق، ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي لها في السوق.

### أولا: اشكالية البحث

لقد أصبحت المؤسسة في الوقت الحاضر يحتم عليها العمل الجاد المستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقفها في الاسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين. وعليه نطرح الاشكالية الرئيسية التالية:

ما هو دور الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ؟

وللإجابة على هذه الاشكالية قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر للاستراتيجيات التسويقية؟
- 2- هل تجسد مؤسسة اتصالات الجزائر المزيج التسويقي؟
- 3- ما مدى تأثير استراتيجيات المزيج التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

### ثانيا: فرضيات البحث

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث وأملا في تحقيق أهداف البحث في تحديد مجموعة من الفرضيات على النحو التالي:

- 1- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر الاستراتيجيات التسويقية.
- 2- تجسد مؤسسة اتصالات الجزائر المزيج التسويقي.
- 3- تؤثر استراتيجيات المزيج التسويقي في تعزيز الميزة التنافسية.

وتنبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية التالية:

- أ- تؤثر استراتيجية المنتج في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- ب- تؤثر استراتيجية التسعير في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- ج- تؤثر استراتيجية الترويج في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .
- د- تؤثر استراتيجية التوزيع في الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة .

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في:

- 1- أنها تعد من الموضوعات المهمة والحديثة في ميدان الادارة .

2- أهمية الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية أو الخدمية في الوقت الحاضر والتي تمكنها من الاستمرار والتطور الدائم في عالم سمته الاساسية التغيير الدائم.

3- قد يسهم هذا البحث في التوصل الى فهم دور طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية ودعمها للميزة التنافسية.

4- قد يفيد هذا البحث المهتمين في هذا المجال بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع الميزة التنافسية في المؤسسات الحالية حتى تساهم في انتاج النجاح والتمايز.

### رابعا: أهداف الدراسة

- 1- التعرف على مفهوم الاستراتيجية التسويقية في تحقيق الاهداف الاقتصادية والخدمية.
- 2- الكشف عن طبيعة الاستراتيجيات التسويقية السائدة في المؤسسة المستهدفة.
- 3- التعريف بالميزة التنافسية وأنواعها ومحدداتها
- 4- يهدف الى زيادة القدرة التنافسية وتفادي الاخفاقات التي تتعرض لها المؤسسة.
- 5- التعريف بدور الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المؤسسات الاقتصادية في تحسين أدائها من خلال الحصول على الميزة التنافسية.

### خامسا: حدود الدراسة

تقع حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

الحدود المكانية: اختصرت دراستنا الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 09 أبريل الى 25 أبريل 2017.

### سادسا: منهجية البحث

قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة، تم استخدام المنهج الوصفي، حيث يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في اثناء الجوانب المختلفة للبحث، والقيام بتطبيق المفاهيم النظرية على الواقع من خلال منهج دراسة الحالة الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية

لعينة المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما يجسد في نظرنا أحد دوافع دراسة هذا الموضوع والمتمثل في إخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة إلى الميدان العملي.

### سابعاً: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي اجريت حول هذا الموضوع:

**1- دراسة قيس عبد الهادي صالح وباسمة محمد الباني:** بعنوان دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية (دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الاشرف، المعهد التقني، الكوفة). تهدف هذه الدراسة الى معالجة بحثية تتضمن ما يمكن اتباعه من استراتيجيات متاحة امام منظمات الاعمال لتحقيق الميزة التنافسية واستمرار منافعها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من المحافظة على النجاح المتحقق في السياق التنافسي.

**النتائج المتوصل اليها:** تبين من نتائج البحث ملائمة انواع الاستراتيجيات التسويقية في الشركات قيد البحث في بناء منظمات تكون قادرة على النجاح والتغلب على اية صعوبات ناتجة عن التغيير.

- ان نتائج قياس مستوى الاستراتيجية التسويقية تظهر وجود قدرة للتكيف الذي ينسجم مع متطلبات الميزة التنافسية التي تسعى للتفوق وبذلك فان الشركات موضوع البحث لديها استراتيجيات تسويقية تمكنها من الارتقاء بالعمل رغم شدة المنافسة التي تتعرض لها بسبب الاستيراد المقترح للبلد.

**2- دراسة سامر قاسم:** دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي (دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري لمحافظة اللاذقية)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 33، العدد 6، 2011.

**النتائج المتوصل اليها:** ان الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري تمكن المصرف من الحصول على الميزة التنافسية من خلال امتلاكه رؤية استراتيجية واضحة للتطوير سواء كانت خاصة بالعنصر البشري أم بالمستوى التقني والتكنولوجي.

- تمكن الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في المصرف التجاري السوري من تخفيض كلفة الخدمات التي يقدمها العملاء ورفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة، والتأثير في مدى استجابة العميل.

**3- دراسة جعفر خليل مرعي:** دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الأداء التسويقي ( دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة آسيا سيل في الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد1، 2014. يهدف هذا البحث الى تحديد دور مجالات الاستراتيجيات التسويقية في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة لما لها دور كبير في تعزيز الأداء التسويقي اذ يمثل قاعدة العمل في المؤسسات.

**النتائج المتوصل اليها:** اثبتت معطيات الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مجالات الاستراتيجيات التسويقية وبعد الأداء التسويقي مما يدل على أن مجالات الاستراتيجيات التسويقية بإمكانها تعزيز قدرة الاداء التسويقي في المنظمة المبحوثة.

- وجود هناك أثر فاعلا تخطته مجالات الاستراتيجيات التسويقية في أبعاد الأداء التسويقي في المؤسسة المبحوثة وعلى النحو يفصح لنا أن مجالات الاستراتيجيات التسويقية تدرك فعلا في عملية الأداء التسويقي وهذا يعني أن مجالات الاستراتيجيات التسويقية هو المرشد بل الموجه الحقيقي لعملية الاداء التسويقي في المؤسسة المبحوثة.

- **دراسة حجاج عبد الرؤوف(2012):** الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها ) . هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

**من بين النتائج المتوصل اليها:** هي أن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة ويمكن ان يحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة، أو ذات تكلفة أقل.

وان المحيط الداخلي حيث تعتبر أنشطة المؤسسة بقسميها الاساسية والداعمة هي المسؤولة عن انشاء القيمة للزبائن، وبالتالي التأثير على الميزة التنافسية.

لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وانما يتعدى الامر الى ضرورة الاستغلال لمواردها ( الملموسة وغير ملموسة والكفاءات ) والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

### ثامنا: هيكل البحث

قصد الامام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على خطة تنقسم الى مقدمة عامة، فصل نظري، فصل تطبيقي وخاتمة عامة، بحيث تم في المقدمة العامة طرح اشكالية البحث والتصور العام للموضوع، أما الفصل الأول

## مقدمة

---

خصص للاطار المفاهيمي للاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية بحيث احتوى المبحث الأول على مفاهيم عامة حول الاستراتيجية التسويقية والمبحث الثاني، استراتيجيات المزيج التسويقي والمبحث الثالث، مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية، أما الفصل الثاني الذي خصص للدراسة الميدانية فقد تم فيه تبيان طرق وادوات جمع البيانات في المبحث الاول، وعرض ومناقشة النتائج مع تفسير واثبات الفرضيات ، وتم في الاخير تقديم خاتمة عامة تضمنت النتائج المستخلصة و التوصيات.

## الفصل الأول

### الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية

#### تمهيد

ان الاستراتيجية التسويقية تمثل احدى أكثر عمليات التسويق تعقيدا، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فعند تطبيق الاستراتيجية التسويقية يتضح نقاط القوة التي ينبغي أن تستغل، ونقاط الضعف التي ينبغي أن تعالج، وتتضح فرص المؤسسة، التي يجب على المؤسسة أن تفتنصها والتهديدات التي يجب أن تتجنبها.

ويعتبر موضوع الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات في ظل التغيرات السريعة في التكنولوجيا وأذواق المستهلكين والمنافسة الشديدة التي تعيشها، ولأن اكتساب ميزة تنافسية سيمكنها من مجابهة هذه التغيرات السريعة في السوق، أصبح من الضروري عليها ان تعتمد الى الحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها بالدرجة الأولى لتلائم احتياجات السوق المنافسة وكذا التغيرات المستمرة في رغبات المستهلكين، وبالتالي فالميزة التنافسية هي من أكثر العلامات الدالة على تفوق واستمرارية المؤسسة.

وسيتم في هذا الفصل التطرق الى مفاهيم حول الاستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي، ومفاهيم حول الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية التسويقية

في جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدراتها، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة من السوق، ووضع سياسات وتصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة باعتبارها الأساس في عملية تكوينه، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاستراتيجية التسويقية ومكوناتها وصياغتها وخطوات تطبيقها.

## المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف سواء كانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أم على المستوى الرئيسي، وهذه الأهداف يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق وعلى أساس نقاط القوة والضعف ولقد وردت تعاريف مختلفة لاستراتيجية التسويق وكل تعريف يعكس وجهة نظر الكاتب.

فقد عرف Dibb استراتيجية التسويق على أنها اتجاهات أسواق معينة تتواجه نحوها الأنشطة وأنواع المزايا التنافسية والتي يجب أن تطور وتستثمر.<sup>1</sup>

أيضا عرفه Thompson على أنها الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير.<sup>2</sup>

عرفت الاستراتيجية على أنها تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها واعداد برامج تسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف.<sup>3</sup>

أما بالنسبة ل Porter 1996 فيعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها المنهج والوسيلة التي يمكن أن يصمد أمامه المنافسين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الصبري، الاستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، دار المنهاج للنشر، عمان، ص 115.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 119.

<sup>3</sup> ثامر بكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

<sup>4</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، ط 1، 2014، ص 34.

وحسب Kotler عرفها بأنها تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، وتعني استراتيجية التسويق بمجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك.<sup>1</sup>

### تعريف شامل:

الاستراتيجية التسويقية هي مجمل القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة التسويقي تهدف الى تكييف المؤسسة مع كل تغير حاصل من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مكونات الاستراتيجية التسويقية.

هناك ثلاث مكونات للاستراتيجية التسويقية تتضمن الأسواق المستهدفة، المزيج التسويقي، مستوى الانفاق التسويقي.

**أولاً: الأسواق المستهدفة:** حيث يتمكن رجل التسويق من وضع استراتيجية تسويقية فعالة، عليه أن يعطي وزناً وتركيزاً متفاوت الدرجة لمختلف أجزاء السوق، لأن هذه الأخيرة تختلف فيما بينهما من حيث تفضيلاتها، استجابتها للجهود، والانشطة التسويقية، وكذا ربحيتها، ومدى امكانية المؤسسة من تحقيق رضا السوق، فبدلاً من محاولة المؤسسة السعي وراء كل أجزاء السوق بحماس متكافئ فإنها سوق تكون أكثر تأثيراً لو عملت على تخصيص جهودها وطاقاتها لجزء أو أجزاء معينة لسوق، يكون بمقدورها تقديم خدمات إليها وبطريقة أحسن من تلك التي يقدمها المنافسون.<sup>3</sup>

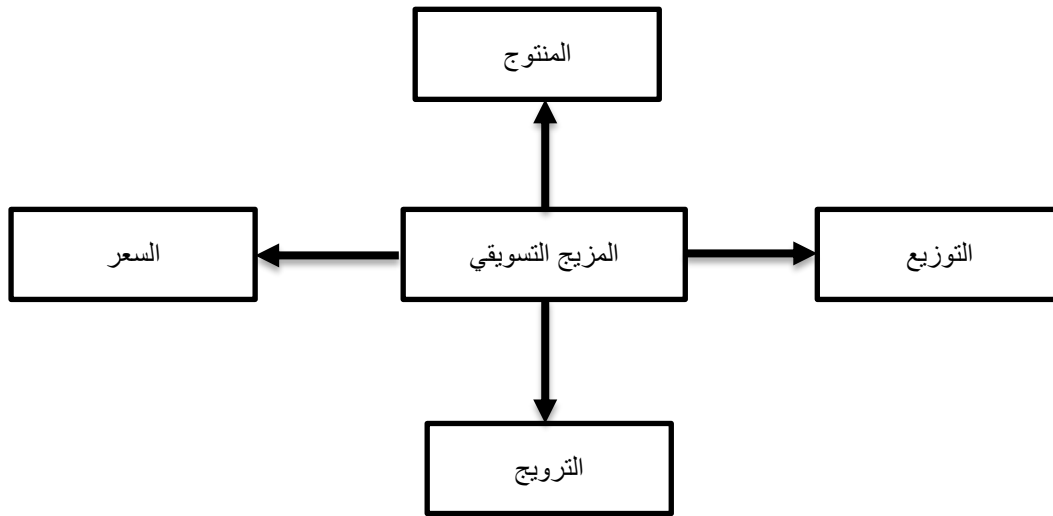
**ثانياً: المزيج التسويقي:** يتطلب من المديرين تحديد مزيجاً تسويقياً لكل سوق مستهدفة تسعى المؤسسة إليه، ويكون هذا التحديد مبنياً أساساً على التكلفة والفعالية، وهذا المزيج يتألف من مجموعة مستويات محددة من العناصر الأربعة المعروفة: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

<sup>1</sup> بن طالب ابراهيم، دور تكييف الاستراتيجية التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 13، 2015، ص29.

<sup>2</sup> بدرة كوروغلي، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية (دراسة ملبنة التل - مزلق سطي، 2004 2003، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007، ص 25.

<sup>3</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص35.

الشكل رقم (1): عناصر المزيج التسويقي



**المصدر:** بدرة كورغلي، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية (دراسة حالة ملبنة التل-مزلق- سطياف 2000-2003) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع ادارة أعمال، 2007، ص 26.

وعندما تواجه المؤسسة العديد المؤسسة من الخيارات عند اختيار المزيج التسويقي لسوق مستهدفة عليها أن تقوم بتحليل كل مزيج من حيث تأثيره المتوقع على مبيعات الأرباح واحتمال جذب المنافسة لهذه الأسواق وتصبح عملية اختيار هذا المزيج أكثر صعوبة وتحديا للإدارة عندما يتطلب الأمر أن تأخذ في الاعتبار متغيرات أخرى ومنتجات متعددة لكل متغير من متغيرات المزيج التسويقي.<sup>1</sup>

**ثالثا: مستوى الانفاق التسويقي:** ينبغي على واضعي الاستراتيجية التسويقية اتخاذ قرار يتعلق بتحديد مقدار مستوى الانفاق على النشاط التسويقي، اذ لا يكفي أن تختار المؤسسة مزيجا تسويقيا نموذجيا قد تتحقق عند اختيارها له أكثر أو أقل ما يستحقه النشاط التسويقي، وغالبا ما يحدد مستوى هذا الانفاق داخل المؤسسات كنسبة مألوفة وتقليدية من المبيعات وقد تضطر بعض المؤسسات الى تخصيص قدر كبير نسبيا للمبيعات المحتملة على أمل تكوين حصتها السوقية، اعتقادا منها أنه كلما زاد مستوى الانفاق التسويقي زادت المبيعات، متناسية بذلك النقطة التي عندما لا تؤدي هذه الزيادة في المبيعات الى زيادة الأرباح بل تؤدي الى عكس ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بدرة كورغلي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>2</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## المطلب الثالث: صياغة الاستراتيجية

تتمثل صياغة استراتيجية التسويق بحقيقتها بمثابة وضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المؤسسة عبر رسالتها وأهدافها الاستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة، وعليه فإن الصياغة هنا ستعني نقل الأفكار الى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المؤسسة وبجانبه التسويقي تحديداً، ولا بد من الإشارة هنا إلى أن صياغة تعقبها مرحلة أساسية ومهمة تتمثل بالخطوات الممكن اعتمادها في تحقيق استراتيجية التسويق بشكل فعلي وأن تأخذ مداها في التطبيق، وهذا ما يسرد بحثه لاحقاً، ومن أجل تحقيق صياغة فعالة لاستراتيجية التسويق فإنه يتطلب النظر في القرارات ذات العلاقة بـ :

**أولاً:** التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية التسويقية لكي يتم تكاملها مع السوق المستهدف، وذلك من خلال مؤشرات رقمية تتمثل في قيمة المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، وهذه الأهداف يجب أن تتكامل بين الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ووحدات الأعمال الاستراتيجية، وتضطلع إدارة التسويق في الرقابة والتقييم لاستراتيجية منتج السوق وعلى مدار الوقت.

**ثانياً:** ترتبط استراتيجية التسويق أساساً مع الطرف المستهدف وهو المستهلك، ويتم تعميق العلاقة معه من خلال التركيز على الميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة في السوق المستهدف، وهذا ما يتوافق مع قدرات المؤسسة في تحقيق أهدافها.

**ثالثاً:** اتخاذ القرارات المناسبة في تنفيذ كل جزء من البرامج التسويقية التكتيكية والتي تكون أساس في تكوين وتحقيق الاستراتيجية التسويقية، وهذه القرارات يجب أن تتكامل مع مكونات البرنامج التسويقي.<sup>1</sup>

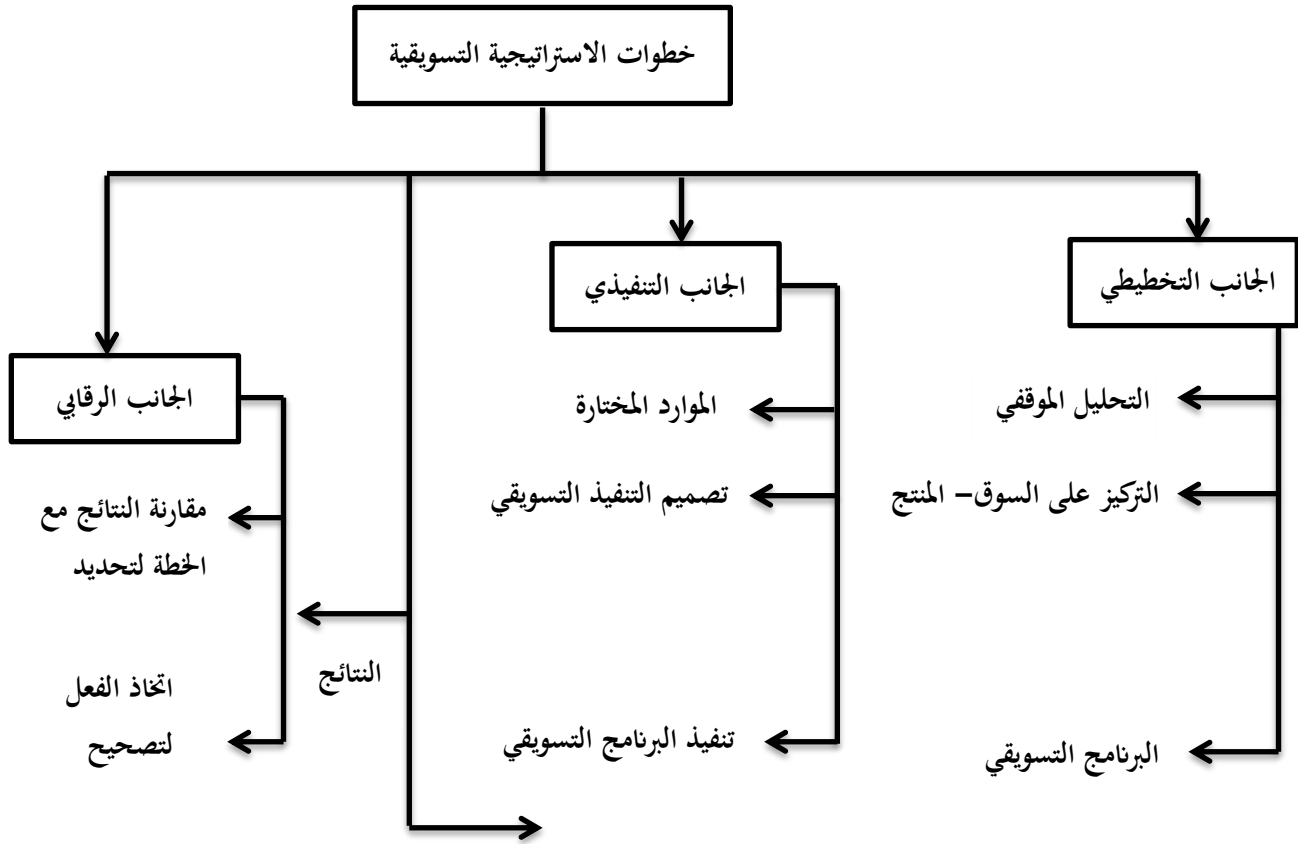
## المطلب الرابع: خطوات الاستراتيجية التسويقية.

لغرض أن نفهم استراتيجية التسويق بشكل معمق ونحدد ملامحها في المؤسسة بوضوح، فإنه يتوجب الاجابة على الأسئلة التالية والتي تمكن المنظمة من خلال الاجابة عليها اتباع الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم استراتيجية تسويقية وهي: أين نحن الآن؟ - الى أين نريد أن نذهب؟ - كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى اليه؟

<sup>1</sup> ثامر بكري، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

- كيف يمكن أن نحول خطة المؤسسة الى فعل تنفيذي؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟
- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق؟ والشكل التالي يوضح هذه الخطوات والتي سنستعرضها بإيجاز.

الشكل رقم (02): خطوات استراتيجية التسويق



**المصدر:** اوليدي سعد، دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة خدمية دراسة حالة موبليس-وكالة ورقلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم تجارية، تخصص تسويقي خدمي، 2012-2013، ص10.

**اولا- الجانب التخطيطي:** ويتضمن هذا الجانب المهم من خطوات التسويق ثلاث خطوات وهي:

**1- التحليل الموقفي:** يتمثل بتحليل معمق الى البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في القوة والضعف وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة في الفرص والتحديات وهذا يعني بأنها ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في

هذا الجانب لكي يمكنها من بناء برنامجها التسويقي والذي يشمل الخطوات التالية من الجانب التخطيطي وهذه المتغيرات هي: التحديد الدقيق لمكانة المؤسسة في توجهات الصناعة التي تعمل به.

تحليل المنافسين من حيث قوتهم، حجمهم وتأثيرهم الحالي أو المستقبلي في السوق، معرفة المؤسسة لذاتها من خلالها مكان القوة والضعف فيها، العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين من خلال اجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المؤسسة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

**2- التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف:** هذه الخطوة ضمن استراتيجية التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات وهي:

**أ- تجزئة السوق:** وتعني كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته الى أسواق أو قطاعات تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق حيث يسهل على المؤسسة التوجه الدقيق والمناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة.

**ب- نقاط التمايز:** تمثل الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المؤسسة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلية للسوق.

**ج- مكانة المنتج:** وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، وجودته وقدرته على اشباع حاجاته.

**3- تتركز على تطوير عناصر المزيج التسويقي واعداد الموازنة المالية لها وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي:**

**أ- استراتيجية المنتج:** تتعلق بتحديد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، التعبئة، والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه.

**ب- استراتيجية السعر:** تنصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات، شروط الدفع... الخ.

**ج- استراتيجية التوزيع:** وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع الى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة.

**د- استراتيجية الترويج:** وتتركز أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية... الخ، واستخدامها بالشكل الكف، للتأثير بالمستهلك والوسطاء، وبما يخدم أهداف التسويق للمؤسسة.<sup>1</sup>

**ثانيا: الجانب التنفيذي:** تأتي في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قابل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق، وتتكون عملية التنفيذ من:

**1- الموارد المتحققة:** وتنصب أساسا على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطوة الاستراتيجية التسويقية الى التنفيذ.

**2- تصميم التنظيم التسويقي:** لكي يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فانه بحاجة الى وجود تنظيم تسويقي في المؤسسة قادر على القيام بمهمة التنفيذ.

**3- جدول التطوير:** وهي مسألة مهمة جدا في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مدة زمنية حرجة وتنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعية.

**4- انجاز البرامج التسويقية:** تبقى الخطة التسويقية حبرا على ورق ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي فانه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية من حيث اعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن.

**ثالثا: الجانب الرقابي:** يتمثل في السعي لجعل الاستراتيجية التسويقية تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما:

**1- مقارنة النتائج مع الخطط لتحديد الانحراف:** توضع الأهداف ضمن استراتيجية التسويق على أمل أن تحقق في مدة زمنية معينة ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحرافات أو اختلاف عن الخطة وهو ما يطلق عليه بالفجوة التخطيطية والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ، ومن هنا ادارة المؤسسة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها.

<sup>1</sup> أوليدي سعد، مرجع سبق ذكره، ص 10-12.

**2- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ:** عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الاستراتيجي فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب وأنه هناك أخطاء قد حصلت في التنفيذ، وهنا يكون من الواجب أن تقوم الإدارة التسويقية بإجراء الرقابة الوقائية والتي تحول دون حصول الخطأ وقبل وقوعه لكي لا يحدث تأثير سالب.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: استراتيجيات المزيج التسويقي

يعبر المزيج التسويقي عن تلك التوليفة الرباعية المكونة من (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) التي تستخدمها إدارة التسويق للتمكن من اشباع رغبات وحاجات المستهلك من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة وبناء قواعد تنافسية من جهة ثانية إذا ما أحسن فهم صياغة استراتيجيات خاصة بكل عنصر، وهو ما سنتناوله في هذا المبحث.

### المطلب الأول: استراتيجية المنتج

يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي ويمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها وكذلك يعتبر حجر الأساس لنجاح استراتيجية التسويقية وبالتالي لوصول المؤسسة لأهدافها لأن النجاح في تقديم منتجات تتماشى مع رغبات وحاجات المستهلكين يعكس انعكاسا ايجابيا على تحقيق المؤسسة لاستراتيجيتها وبالتالي نجاحها وضمن استمراريتها وتطورها والعكس فالمنتجات الضعيفة التي لا تتماشى مع ما يريد المستهلك لهما نتائج سلبية على بناء وتطور المؤسسة لذلك فان استراتيجية المنتج تمثل مفتاح المؤسسة.

### أولاً: تعريف المنتج.

**1- يمكن تعريف المنتج بشكل مبدي على أنه أي شيء سواء كان مناسباً أو غير مناسب يحصل عليه الفرد أثناء القيام بعملية المبادلة.<sup>2</sup>**

**2- ينظر kotler الى المنتج من خلال الأبعاد التالية:**

**أ- الجوهر:** يمثل مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدفها المستهلك من وراء شرائه.

<sup>1</sup> ثامر بكري، مرجع سبق ذكره، ص 61 64.

<sup>2</sup> علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم وإيمان شقير، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الابراهيمية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 173.

ب- **المنتج الفعلي**: يشير الى مجموعة من الأبعاد الخاصة بالجودة، السمات المميزة، العلامة والغلاف وتلعب هذه الأبعاد دورا رئيسيا في نقل جوهر السلعة الى المستهلك في اطار التفضيل الاستهلاكي

ج- **المنتج المدعم**: يمثل مضمونا سلعيا متكاملًا، اذ يشير الى جوهر المنتج وحقيقته ويشمل (التركيب، التوصيل بالتسليم، خدمة ما بعد البيع، الضمان الممنوح).

ويمكن تعريف المنتج بأنه مجموع الاشباع المادي والنفسي الذي يحصل عليه المستخدم نتيجة شرائه أو استخدامه السلعة.<sup>1</sup>

3- تعريف inFra 86 فإن المنتج هو مجموعة الخصائص الملموسة وغير ملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية اذ أنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير ملموسة التي يحتويها ويتميز أو يرتبط بها.<sup>2</sup>

4- المنتج هو ذلك المزيج من المكونات المادية وغير مادية التي يشتريها المستهلك في آن معا، بهدف اشباع حاجاته وتلبية رغباته.<sup>3</sup>

#### ثانيا: دورة حياة المنتج.

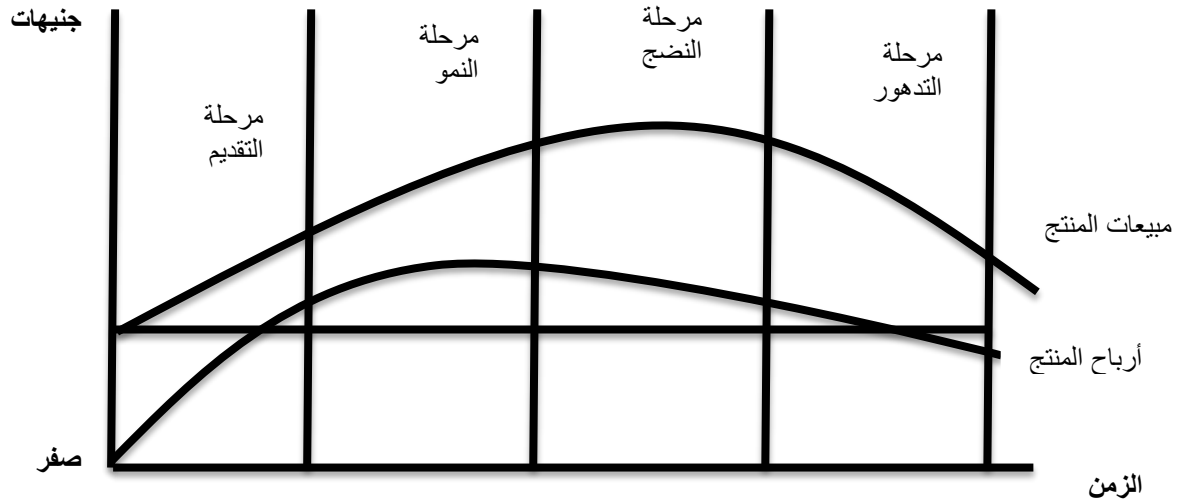
هي مجموعة من المراحل التي يمر بها المنتج في السوق وفقا لحجم مبيعات صناعته وان المنتج يمر بأربعة مراحل أساسية: التقديم، النمو، النضوج، التدهور.

<sup>1</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>3</sup> علي موسى الددا، التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص 110.

الشكل رقم (03): مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم وإيمان شقير، التسويق المعاصر، الدار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2007، ص153.

**1\_ مرحلة التقديم:** المنتج متاح في السوق لأول مرة، تكون المبيعات منخفضة نسبياً، ويكون معدل النمو بطيئاً وتتسم هذه المرحلة بانخفاض الأرباح، وارتفاع تكلفة التوزيع والترويج حتى تتمكن استحالة الموزعين للتعامل بالمنتج وتحفيزهم على قبوله، فإن ذلك يتطلب إنفاق مبالغ كبيرة، وإقناع المستهلكين بجودته أما بالنسبة للمنافسة فإنها تكاد لا تذكر.<sup>1</sup>

**2\_ مرحلة النمو:** إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة.

وفيما يلي أهم مؤشرات هذه المرحلة:

أ- التوسع في إنتاج المنتج إضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له.

ب- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواق جديدة.

ج- تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض.

د- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلاناً تنافسياً.

<sup>1</sup> هشام حريز وعبد الرحمان بوشمال، مرجع سبق ذكره، ص 45.

هـ- ازدياد الأرباح.<sup>1</sup>

**3-مرحلة النضج:** وفي هذه المرحلة تكون السلعة قد أصبحت معروفة والمنافسة تصل إلى ذروتها ويبدأ نمو المبيعات في تناقص أو بقاء في مستوى ثابت، وبصفة عامة تتميز هذه المرحلة بما يلي:

أ- ازدياد حجم المبيعات في أول المرحلة وانخفاضها في آخر المرحلة.

ب- انخفاض الأسعار لمواجهة المنافسة الجادة.

ج- ازدياد النشاط الترويجي وتركيز على الطابع التذكيري.

د- انخفاض الأسعار وارتفاع مصاريف الترويج من أجل البقاء في السوق أمام المنافسة القريبة.

هـ- قيام المنتجين ببعض الإجراءات للمحافظة على حصصهم السوقية منها:

و- إيجاد استخدامات جديدة.

ز- زيادة بعض خصائص المنتج.

ح- زيادة مشتريات المستخدمين الحاليين.<sup>2</sup>

**4-مرحلة التدهور:** يشير الانخفاض في المبيعات في الأجل الطويل إلى بداية دخول المنتج في مرحلة التدهور، ويتوقف معدل التدهور على الكيفية التي يرغب بها هؤلاء المستهلكين بدائل المنتجات الأخرى الموجودة في السوق، وتفقد العديد من المستهلكين الميسرة، ولسع الأسواق الخاصة بها خلال فترات قصيرة جدا قد تصل أحيانا إلى مجرد يوم واحد، الأمر الذي يجعلها تخلف ورائها حجم كبير من مخزون الأصناف غير المباعة، في حين نلاحظ أن هناك منتجات أخرى قد أخذت فترة أطول لتدهور مبيعاتها مثل التلفزيونات الأبيض والأسود والساعات غير الالكترونية وتقوم بعض المؤسسات بتطوير استراتيجيات ناجحة لتسويق منتجاتها خلال مرحلة التدهور حيث قد نجدها تتخلص من أي نفقات تسويقية غير ضرورية، وتدع المبيعات تأخذ وقتها في الانخفاض

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص185.

<sup>2</sup> محمد سلطان حمو، أسس واستراتيجيات، ادارة المنهج، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص47.

كنتاج طبيعي لعدم استمرار المستهلكين في شراء المنتج، كما قد نجدها في أحيان أخرى تقوم بسحب المنتج من السوق.<sup>1</sup>

### ثالثا: الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات

**1- الاستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج:** عند تخطيط الاستراتيجية التسويقية يجب مراعاة المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، ولأن كل مرحلة يمكن أن يكون لها سيناريو مختلف ولهذا سنسلط الضوء على الاستراتيجيات التسويقية التالية:

**أ- استراتيجية مرحلة التقديم:** قد يفشل المنتج في مرحلة التقديم، ولهذا على ادارة التسويق أن تضع لنفسها من أساليب التصرف والبرامج التسويقية ما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة إلى السوق وخاصة بالنسبة للتسعير، الترويج، وتحديد جودة المنتج ومن حيث الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في مرحلة التقديم نجد:

**- استراتيجية القشط السريع:** تركز على تقديم المنتج بسعر مرتفع مصحوب بمجهود ترويجي مكثف ويكون الهدف جراء ذلك تحقيق أقصى ربح لكل وحدة منتجة حيث تبرر السعر المرتفع بمستويات الجودة المالية للمنتج ولهذا يساعد الترويج في عملية القشط السريع.

**- استراتيجية القشط البطيء:** وتتألف هذه الاستراتيجية من سعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير، ويساعد السعر الأعلى في قبول المنتج السريع وتحافظ المؤسسة على تكلفتها التطويرية وهذه الاستراتيجية تؤدي إلى:

- معظم السوق مدرج للمنتج.
- المشتري مستعد لدفع السعر.
- إن المنتج محدد في الحجم.

**- استراتيجية التغلغل السريع:** يكون الجهد الترويجي مكثف وسعر منخفض وتعمل على إختراق أسرع للسوق وتبرز هذه الاستراتيجية عندما يكون:

- سوق كبير.
- معظم المشترين حساسين اتجاه السعر.

<sup>1</sup> هشام علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، دار الجامعة الابراهيمية، الاسكندرية، 2009، ص 186-187.

- يكون السوق غير مدرك للمنتج.
  - منافسة ضخمة.
- استراتيجية التغلغل البطيء: تقديم المنتج الجديد بأسعار منخفضة وترويج قليل، حيث أن السعر المنخفض يشجع على قبول المنتج من قبل المستهلك الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عندما يكون:
- وجود سوق بحجم كبير. وعي كامل حول المنتج بالنسبة للمستهلك.
  - وعي كامل حول المنتج بالنسبة للمستهلك.
  - الحساسية للسعر عالية لدى المستهلك المستهدف.<sup>1</sup>
- ب- استراتيجية مرحلة النمو: خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الاستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع قدر الامكان وذلك عن طريق:
- تحسين وتطوير نوعية المنتج بإضافة خصائص جديدة للمنتج.
  - إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية.
  - الدخول في أجزاء جديدة في السوق.
  - تتحول من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج.
- ج- استراتيجية التسويق في مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تتخلى بعض المؤسسات عن منتجات الضعيفة وتفضل المنتجات ذات الربح العالي والجديدة، بتجاهلها الطاقة التي مازالت تمتلكها المنتجات القديمة واستراتيجيات المتبعة هي:
- استراتيجية تعديل السوق: من المحتمل أن تحاول المؤسسة توسيع السوق بعلاقتها عن طريق التعامل مع العاملين يؤلفان حجم المبيعات.
  - حجم المبيعات هو عدد مستحقي العلامة التجارية\* نسبة الاستخدام لكل مستخدم.

<sup>1</sup> هشام حرير وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 47-49.

- استراتيجية تعديل المنتج: في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل المنتج حتى تجذب مستهلكين جدد للمنتج.

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

د- استراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة إن الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية وفق إنتاج السلعة وتقرر المؤسسة هذا ما إذا كانت ستوقف إنتاج السلعة بسرعة أو ببطيء أو بتدرج.<sup>1</sup>

2- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات: إن التطرق لأنواع الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات يسלט الضوء على البدائل التي تتم تناولها في مجال الاختيار الاستراتيجي المتعلق بمزيج المنتجات وكذلك لتوضيح أهم الاستراتيجيات التي ترغب المؤسسة بتغيير مزيج منتجاتها على ضوء توفر الامكانيات والموارد المتاحة والمنافسة القائمة.

أ- إستراتيجية التمييز: حيث تحاول المؤسسة هنا تمييز منتجاتها عن الأخرى وتطوير العمق بإضافة منتجات جديدة على خط المنتجات بدون التخلي عن المنتجات السابقة، حيث أن التمييز يكون عن طريق التصميم، العلامة، الأغلفة وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تشتد المنافسة مع زيادة في عدد من الأسواق المحيطة بالمؤسسة أو في حالة وجود طاقة إنتاجية فائضة أو معطلة بحيث يمكن الاستفادة منها في منتجات جديدة وهذا يعبر عن أحد الأبعاد وهو تناسق المزيج أو تكامل مزيج المنتجات.<sup>2</sup>

ب- استراتيجية التنوع: ويعني ذلك إضافة خطوط جديدة إلى خطوط منتجاتها الحالية التي تختلف استخداماتها عن المنتجات الأخرى ولكن تحت نفس العلامة وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى تعميق مزيج منتجاتها، بالتنوع، هذا يعني أن المؤسسة تتوسع في إعطاء الفرص للاختيار أمام المستهلك وذلك عن طريق تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة وعن طريق دخولها إلى أسواق جديدة من خلال إضافة خط أو عدة خطوط إنتاجية.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 196 - 197.

<sup>2</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

**ج- استراتيجية التعديل:** يقصد بها تطوير أو تغيير بعض الصفات للمنتجات القائمة مع إبقاء عدد المنتجات ثابت وقد يرجع السبب في التعديل نتيجة لتغيير أذواق أو حاجات ورغبات المستهلكين أو لمسايرة التطور أو قد تكون التعديلات تفرضها ظروف موسمية أو سنوية نتيجة لعدم نجاح بعض المنتجات.

**د- استراتيجية الانكماش:** تعني هذه الاستراتيجية استبعاد خطوط منتجات قائمة أو تبسيط بعض التشكيلات داخل خطوط المنتجات بهدف التبسيط في خط المنتجات وإسقاط المنتجات غير مربحة والتركيز على المنتجات المربحة فقط أو إسقاط المنتجات ذات الطراز القديم والتي أصبحت لا تشكل طموح المشتريين ولا تلبي حاجات ورغبات المستهلكين والاستمرار بإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق فقط.<sup>1</sup>

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في استراتيجية المنتج

هناك عدة عوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجية المنتج منها:

**1- الأثر على المنتج الحالي:** إن المنتجات الجديدة تؤثر على مبيعات خطوط المنتجات الحالية للمؤسسة فمثلاً عندما تطبق المؤسسة منتجاً جديداً إلى خط منتجاتها الحالية فلا بد أن يكون لهذا الخط من أثر على المبيعات وربحية على خطا المنتجات بكامله.

**2- التقنيات الدورية:** إذا كان الطلب على منتجات المؤسسة يتسم بعدم الثبات أي الطلب وفقاً للحصول فلا بد للمؤسسة من أن تسعى لإنتاج أنواع أخرى مستغلة الطاقة الانتاجية المتاحة لها التي تكون شبه عاطلة في مواسم تقف الانتاج على المنتجات الفعلية للإنتاج.

**3- المواد الأولية:** إذا كانت للمؤسسة رقابة على عرض المواد الأولية سوق يؤثر ذلك على استراتيجية المنتج على مواد أولية معرضة لمشاكل عديدة.

**4- قنوات التوزيع:** من المهم جداً للمؤسسة أن تقوم بتوزيع منتجات جديدة عبر قنوات التوزيع القائمة (الحالية) والتي تعتمد عليها المؤسسة في توزيع منتجاتها الحالية.

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع المزيح التسويقي وأثره على ولاء الزبائن (دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 35-36.

- 5- البحث والتطوير:** بإمكان المؤسسة استخدام نفس كوادرات البحث وأجهزته الخاصة بالبحوث القديمة في تقديم منتجاتها نظرا لكون القيام ببحوث جديدة عملية مكلفة وصعبة وبالتالي في حالة القيام بها لكون السبب هو مجارة التقدم العلمي والتكنولوجي.
- 6- التسهيلات الانتاجية:** تعتبر التسهيلات الانتاجية من الآلات وخبرة ومواد أولية جزءا مهما في تشجيع المؤسسة على تقديم منتجات جديدة.
- 7- الاستثمارات المطلوبة:** إذا ما توفرت للمؤسسة الاستثمارات المطلوبة وكانت هذه الاستثمارات قليلة فإن المؤسسة تستطيع أن تطور وتشكل منتجاتها وكذلك تطبق خطوط انتاجية جديدة.
- 8- المهارات الفنية والتسويقية:** يجب أن تكون المؤسسة مطمئنة من ناحية توفر المهارات الفنية والتسويقية المطلوبة قبل انتاج المنتج الجديد وكذلك بعد إنتاجه ودخوله إلى السوق.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: استراتيجية التسعير

يعتبر التسعير العنصر الأكثر فعالية وديناميكية وأهمية بالنسبة لباقي عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي على حد سواء.

#### أولا: تعريف السعر

هو ذلك السعر الذي يمكن تعديله صعودا وهبوطا وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانيات الشراء لدى المشتريين ووفق أذواقهم.<sup>2</sup>

وكذلك السعر هو عبارة عن وحدات النقدية التي تدفع من قبل المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة وخلال فترة زمنية معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 201- 202.

<sup>2</sup> محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004، ص 20.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 214.

ايضا السعر هو المقابل الذي يتم دفعه أثناء عملية المبادلة وذلك بغرض الحصول على سلعة أو خدمة ما.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهداف التسعير

نعني بأهداف التسعير الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء التسعير وهذه الأهداف نوجزها فيما

يلي:

**1- البقاء:** يعد عنصر البقاء واحدا من الأسباب الرئيسية لإقامة مؤسسات الأعمال بشكل عام ويستلزم هذا العنصر وضع أسعار تدعم المؤسسة واستمراريتها من وراء تحقيق الأرباح ولكن يحدث أن تتحمل المؤسسة خسائر معينة في المدى القصير على أمل أن تعوض هذه الخسائر في المستقبل من خلال حجم مبيعاتها.

**2- الربح:** بالرغم من ادعاء جميع المؤسسات الأعمال بأن هدفها هو تعظيم الأرباح للمالكي المؤسسة، إلا أن هدف تعظيم الأرباح هو معيار غير عملي لأنه يصعب قياسه، وسبب هذه الصعوبة فإن المالكين والادارة العليا بمعدل الأرباح المعقولة.<sup>2</sup>

**3- الأهداف المتعلقة بالمبيعات:** هناك بعض المؤسسات التي تضع أهدافها الخاصة بالتسعير بصورة ترتبط بالمبيعات، وفي هذه الحالة فإن صياغة الأهداف قد تأخذ عدة أشكال:

أ- الحفاظ على المبيعات أو زيادة بشكل مطلق.

ب- الحفاظ على الحصة السوقية.

تحقيق أقل قدر من المبيعات والتي تضمن للمؤسسة الاستمرار أو البقاء في السوق ففي بعض الأحيان قد تغير المؤسسة عن هدف التسعير الخاص في صورة حجم محدد من المبيعات سواء كان التعبير عنها في حجم نقدي أو عدد الوحدات فعندما يكون الاقتصاد الدولة في حالة ركود فإن المؤسسة تسعى للحفاظ على نفس مستوى مبيعاتها، ومن جهة أخرى نجد أن بعض المؤسسات تهدف إلى زيادة مبيعاتها وتحقيق حجم كبير منها يحقق لها نوعا من الوفرة الاقتصادية تستغلها في تخفيض تكاليف الوحدة المباعة وزيادة معدل دوران مخزونها.

<sup>1</sup> علاء الغرابوي ومحمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص183.

<sup>2</sup> علي موسى الددا، مرجع سبق ذكره، ص 156- 157.

كذلك يمكن أن تكون حصة المؤسسة في السوق هدفا سعريا فعندما يزداد الحجم الكلي للمبيعات ويدخل منافسون جدد للسوق يجب على المؤسسات القائمة أن تراقب بعناية نسبة ما يحصل عليه من السوق حتى تتمكن من البقاء، فالمؤسسات التي تكون حصتها السوقية مرتفعة تكون في العادة أكثر قدرة على المنافسة بسبب ارتفاع مجموع مبيعاتها حتى ولو كانت الأسعار متساوية.

**4: تعظيم الربح:** يعد تعظيم الربح من الأهداف الجوهرية للمؤسسة، لكنه بتأكيد ليس هدفا عاما إلا إذا كانت المؤسسة ترغب في الحصول على أقصى ربح ممكن من السلعة قبل سحبها من السوق، وفي الغالب فإن المؤسسات في المراحل المبكرة من دورة حياة السلعة قد لا تنتهج أسلوب تعظيم الأرباح، بل تحاول تدعيم حصتها من السوق وإثبات الجدارة والكفاءة.

**5: التركيز على الجودة:** تهدف المؤسسة أحيانا إلى ممارسة القيادة في مجال جودة السلع أو الخدمات التي تنتجها وهذا يستدعي القيام بالمزيد من البحث العلمي والتطوير الضروريين للمحافظة على النوعية مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، ومن أجل تغطيتها تلجأ المؤسسة إلى الهدف التسعيري ورفع أسعار منتجاتها لإعطاء ميزة للسلعة وتكريس الانطباع بأن السلعة الجيدة يكون سعرها مرتفع.

**6: أهداف أخرى:** قد تستخدم المؤسسة السعر لتحقيق أهداف أخرى نذكر منها:

أ\_ وضع أسعار منخفضة لمنع المنافسين من الدخول إلى السوق.

ب\_ وضع أسعار مساوية للحفاظ على استقرار السوق.

ج\_ كما تضع المؤسسة أسعار تحافظ على دعم وولاء الوسطاء أو يجنب تدخل الحكومة.

د\_ الترويج للسلعة من خلال استعمال سعر النداء لخلق إثارة حول السلعة وجذب انتباه العملاء والتعريف

بالمستوى العالي للعلامة ونوعية وجودة السلعة وينتج عن ذلك دورة مشجعة للسلعة تؤثر على سلع أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زريق عمر، استخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير (دراسة حالة المؤسسات العامة في قطاع الصناعة الالكترومنزلية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007، ص 10-11.

ثالثاً: استراتيجيات التسعير

**1: استراتيجية التغلغل:** تستخدم هذه الاستراتيجية بشكل عام عند تقديم المنتج الجديد للسوق وأن الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل وذلك من خلال استخدام سياسة الأسعار المنخفضة وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

أ- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار.

ب- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم.

ج- عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.<sup>1</sup>

**2: استراتيجية قشط السوق:** تختلف هذه الاستراتيجية عن استراتيجية التغلغل من حيث أنها تستخدم للاستفادة من حقيقة أن هناك بعض المشترين لديهم استعداد حالي لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجارحة بالحصول على هذا المنتج فالمؤسسات التي تعتمد هذه الاستراتيجيات تقوم بتقديم منتجاتها بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين المبادرين حالياً على شراء هذه المنتجات والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير ثم يقوم ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية أي إلى أجزاء سوقية أخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار، وهذه الاستراتيجية تكون متلائمة في حالة:

أ- وجود عدد من المشترين من ذوي الطلب غير مرن نسبياً.

ب- في حالة الانتاج المرن المرتبط بإنتاج حجم صغير غير عالية جداً.

ج- بحيث أن فائدة تحديد السعر الذي يكون المشتري قد استعد لدفعه في السوق.

وفي حالة هناك خطر ضعيف من المنافسين لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد المنتج أو لدخول القطاع السوقي على عكس السعر المنخفض لا يشجع المنافسين سوى على التقليد أو دخول القطاع السوقي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>2</sup> محمد محمود الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 146 - 147.

**3- استراتيجية التسعير على أساس الأسعار السائدة:** تتمثل هذه الاستراتيجية في محاولة قيام المؤسسة باستعمال الأسعار السائدة في السوق وذلك بغرض مواجهة المؤسسات المنافسة لها.

تتميز هذه الاستراتيجية بالبساطة مقارنة بالاستراتيجيتين السابقتين، غير أنه يعاب عليها تجاهلها لعنصر التكلفة، إلا أنه تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية بغرض توفير الأمان لها خاصة إذا كانت صغيرة الحجم إذا من الأجر لها إتباعها لتحقيق البقاء والاستمرار في الأجل الطويل.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في قرارات التسعير

هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأسعار، لهذه العوامل أثر فعال على قرارات التسعير وهي كالاتي:

**1- الأهداف التسويقية:** قبل تحديد السعر يتطلب من المؤسسات الانتاجية أو الخدمة وضع استراتيجية تسويقية خاصة بالمنتج تمكنها من انتقاء السوق المستهدفة بعناية فائقة وكذلك تثبيت استراتيجية الميزج التسويقي الذي يعد السعر أحد عناصرها الأساسية، وترى المؤسسات اليوم أن رسالتها الأساسية هي تقديم قيمة لعملائها، وإن التسويق في المؤسسة أو في مجال معين هو المسؤول عن توصيل هذه قيمة للمستهلك.

إن مجموعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها تعكس أدائها التسويقي ومدى نجاحها أو فشلها في تحقيق كل منها، فهي تشمل الأهداف الكمية كالمبيعات والربحية والأهداف غير كمية مثل الانطباعات الذهنية ورضا العميل، كذلك فهي تجمع بين الأهداف طويلة المدى لتكوين انطباعات إيجابية عن المنشأة لدى عملائها، وقصيرة المدى لتحقيق حجم معين من المبيعات خلال فترة زمنية محددة.

إن التركيز على الأهداف طويلة الأجل والمتعلقة بالمنافسة والمركز المتميز للمؤسسة في السوق والقدرة على جذب العملاء الجدد بجانب ضمان الابقاء عليهم، هي مفتاح لنجاح كما يتضح ذلك من تجربة المؤسسات اليابانية الناجحة والتي ركزت على الأهداف الخاصة بالنمو أكثر من تحقيق الأرباح في الأجل القصير وذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات بشكل أسرع من أي منافس في السوق ويتم وضع الأسعار في مستويات

مصممة من أجل تحقيق حصة السوق المستهدفة ثم تجهيز نظم التسويق الفعالة لاحتياجات السوق عندما تتميز المنافسة بالشدة والخطورة وذلك بغض النظر عن التكلفة في الأجل القصير.<sup>1</sup>

**2- اعتبارات المؤسسة الادارة العليا هي من تضع أهداف التسعير وهذه الأهداف هي التي تضع السياسات السعرية.**

**3- المنافسة:** يجب النظر بدقة في السعر المنافس الذي تقارن به الأسعار، فإذا كانت المؤسسة قد استثمرت في تقديم خدمة ذات جودة عالية نسبياً، و تم ترويج فوائدها بشكل فعال لتستهدف المستخدمين، فإنها تستطيع أن ترفع مستوى أسعارها إلى مستوى أعلى من أسعار منافسيها.

**4- استجابة الزبائن:** على المؤسسة أن تحدد درجة استجابة الزبائن، فالزبائن توازن بين سعر الخدمة مقابل فوائد امتلاكها.

**5- القضايا القانونية والتنظيمية:** هناك العديد من العوامل الخارجية التي تؤثر على التسعير مثال العوامل الاقتصادية والاجتماعية وقرارات الدولة والقوانين السائدة والتضخم وأسعار الفائدة، وقرارات المنافسين في رفع أو خفض أسعارهم.

**6- دورة حياة المنتج:** حيث في مرحلة التقديم قد تتقاضى المؤسسة أسعاراً منخفضة بهدف التغلغل واختراق السوق والحصول على حصة سوقية وقد تتقاضى المؤسسة أسعاراً مرتفعة لكي تجنب أكبر قدر ممكن من الأرباح في فترة قصيرة المدى سياسة قشط السوق والتي تتبع في حالة عدم وجود منافسة مباشرة ووجود طلب مرتفع وضروري على الخدمة، وفي مرحلة النمو وبدخول المنافسون الجدد فإن الأسعار تتجه نحو الانخفاض وفي مرحلة النضوج فإن معظم المشترين يعرفون الخدمة وتتجه الأسعار نحو الانخفاض أيضاً، أما في مرحلة الانحدار وبعد الانسحاب بعض المنافسون فتخفيض الأسعار يعتمد على المنافسة المتبقية والطلب وتركيبية التكلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هادي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 2013، ص 97.

<sup>2</sup> محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

### المطلب الثالث: استراتيجية الترويج

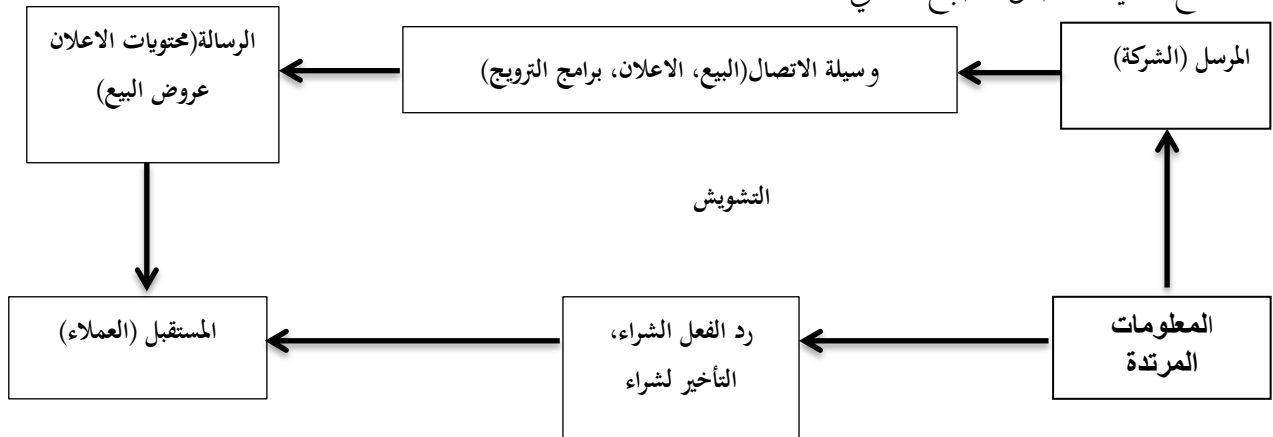
يعتبر الترويج عنصراً مهماً ذو ديناميكية وأهمية بالنسبة لباقي عناصر المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي على حد سواء.

#### أولاً: تعريف استراتيجية الترويج

استراتيجية الترويج عرفت بأنها برامج متكاملة من الاتصالات التي تسعى إلى تقديم الشركة ومنتجاتها على العملاء المتعاملين بهدف دفع جهود البيع والاعلان لتحقيق مبيعات أكثر وأرباح أفضل إذا لفهم عملية الترويج لابد أن نعرف كيف تتم عملية الاتصال في مجال التسويق؟ وماهي مكوناتها؟

#### الشكل رقم (4): عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من: المرسل، الرسالة، المستقبل الوسيطة، رد الفعل، التشويش والمعلومات المرتدة وبذلك تتسع عملية الاتصال لتصبح كالتالي:



المصدر: - عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2006، ص192.

- المرسل او مصدر الاتصال: هو الشركة التي تقوم بعملية الترويج بينما وسيلة الاتصال هي الطريقة التي تم استخدامها لإبلاغ الرسالة والتي قد تكون عن طريق رجال البيع او الاعلان او غيرها.
- الرسالة: هي المحتويات التي ترغب في ايصالها للمستهلك والتي قد تكون شفوية أو مكتوبة مثل الشرح الذي يقوم به البائع او الاعلان او الصورة او الوان الغلاف.

- المستقبل: هو الشخص او الجماعة او ذلك القطاع من العملاء الذين وجهت إليهم الرسالة ويعني رد الفعل الهدف الذي تسعى الى تحقيقه عملية الاتصال<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهمية وأهداف الترويج

تظهر أهمية الترويج من الأهداف التي يسعى إليها هذا الأخير واستراتيجيته للوصول إليها والتي لا تخرج عن أهداف استراتيجية التسويق التي تعمل المؤسسة على تحقيقها وبشكل عام هناك عدة أهداف يمكن طرحها:

1-زيادة الطلب: الهدف الرئيسي للترويج واستراتيجيته هو زيادة المبيعات على المنتج والاستراتيجيات الناجحة تمكن من تحقيق أكبر كمية من المبيعات عند مستوى معين.

2-زيادة قيمة المنتج: تهدف معظم الاستراتيجيات الى اظهار منافع المنتج والذي يساهم في قيمة المنتج وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحديد سعر أعلى نتيجة لهذا الاعتقاد.

3-مساعدة المؤسسة على عزل نفسها من المنافسة بإعطاء سلعتها وضع خاص في السوق وجمهور معين عن طريق خلق ولاء المستهلك نحو السلعة.

4-مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين: حيث تعمل المؤسسة على عملية الترويج من أجل مواجهة الآثار التنافسية المترتبة على برامج المؤسسة الترويجية حيث تنصب نحو منح المنافسين من اقتطاع حصة من المبيعات للمؤسسة في السوق التي تعمل فيها ودون ان تهدف الى زيادة المبيعات على أقل تقدير<sup>2</sup>.

### ثالثا: عناصر المزيج الترويجي:

1- الاعلان: حيث تعرف جمعية التسويق الأمريكية AMA الاعلان على انه الوسيلة غير الشخصية لتقديم البضائع والخدمات والافكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع وهذا التعريف في حقيقته ينطوي على أربعة أركان رئيسية هي:

أ- وسيلة غير شخصية.

ب- تقديم البضائع والافكار.

ج- جهة معلومة.

د-مقابل أجر مدفوع.

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2006، ص 191- 192.

<sup>2</sup> هشام حريز وبوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 71.

**2- البيع الشخصي:** وهي عملية اتصال مباشرة يتم زيادة العملاء من وجه إلى وجه وتزويدهم بالمعلومات

ومحاولة التأثير عليهم وإقناعهم بالسلع والخدمات وتتجلى أهمية البيع الشخصي من خلال الخصائص التالية:

أ- تكون القوة البيعية مسؤولة بشكل كبير عن انجاز وتنفيذ استراتيجية التسويق للمؤسسة في السوق.

ب- البيع الشخصي أقل الأنشطة الترويجية في السوق بحاجة الى مشرفين على العاملين في النشاط لكنها

بحاجة وأكثر من اي نشاط آخر التحفيز الى تحقيق عملية النجاحات المطلوبة في عملها مع الاخرين.

**3- تنشيط المبيعات:** يشمل تنشيط المبيعات كل الأنشطة الترويجية بخلاف الاعلان والبيع الشخصي والدعاية

التي تحت وتشجع المشتريين على الشراء مثل الصور الخاصة بالمنتج والمسابقات التي تجربها المؤسسة وغيرها من

الاساليب الكثيرة والمتنوعة لتنشيط المبيعات، وعادة تستخدم أساليب تنشيط المبيعات بجانب الاعلان لتحقيق

الاهداف الترويجية.

**4- العلاقات العامة:** تعرف على انها ذلك النشاط المخطط الذي يهدف الى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بن

المؤسسة وجماهيرها سواء اكان داخليا او خارجيا من خلال السياسات وبرامج تستند في تنفيذها على مبدأ

المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

ومن ادوات العلاقات العامة ما يلي:<sup>2</sup>

أ- **الدعاية:** الوسيلة غير شخصية والمجانية لتقديم السلع والخدمات او الافكار للجمهور بواسطة جهة

معلومة تهدف الى نشر اخبار ايجابية عن المؤسسة ومنتجها.

ب- **الاحاديث (Speechs):** تتمثل في الخطب والاحاديث التي يدلي بها مسؤولي المؤسسة بغرض

تحسين صورتها لدى الجمهور.

ج- **الاحداث:** مثل رعاية الندوات والمؤتمرات والاحداث الرياضية كالبطولات والمباريات الهامة التي يحرص

مسؤولي المؤسسات على التواجد بها لترسيخ اسم المؤسسة لدى الجمهور.

#### رابعاً: استراتيجيات الترويج

توجد اربعة انواع من الاستراتيجيات وهي استراتيجية الدفع، استراتيجية الجذب، الاستراتيجية العنيفة للترويج

والاستراتيجية، للنبة للترويج.

<sup>1</sup> هشام حريزوبوشمال عبد الرحمان، مرجع نفسه، ص 72-76.

<sup>2</sup> عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون (دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2009، ص 52.

**1- استراتيجية الدفع:** في هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الاعلان... الخ) وتوجه تلك الجهود الى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم الى توجيه الحملات الترويجية الى تجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي الى المستهلكين، وضمن هذه الاستراتيجيات تمنح الخصومات كحوافر للعاملين في المنافذ التوزيعية، والدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للمستهلك.

**2- استراتيجية الجذب:** وفق هذه الاستراتيجية يقوم المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الانشطة الترويجية وبالتالي يتم الضغط على التاجر وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب الى ملفات التوزيع (تاجر الجملة او التجزئة) ثم الى المنتج<sup>1</sup>.

**3- الاستراتيجية العنيفة للترويج:** ينطلق مبدأ هذه الاستراتيجية من محاصرة المستهلك في كل مكان برسالة ترويجية بشكل مستمر ولفترة طويلة، وهذا يشكل ضغط على المستهلك وهو ما يطلق عليه اسم الرسالة الاعلانية الآمرة كاستخدام العبارات الآمرة التالية:

- اشترى الآن... قبل فوات الأوان.

- ادفع الآن قليلا بدل أن تدفع غدا مبلغا كبيرا

**4- الاستراتيجية اللينة للترويج:** هي عكس الاستراتيجية السابقة تعمل على اقناع المستهلك بشراء السلعة دون استخدام اللهجة الآمرة. ويتم تكرار الرسالة الترويجية مع الايحاء ضمنا بالشراء عن طريق الاقناع ولا يمكن الجزم بأن المؤسسة تستخدم نوع واحد من الاستراتيجيات وإنما بإمكانها استخدام مزيجا منها<sup>2</sup>.

**المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع.**

**أولا: تعريف التوزيع**

يعرف التوزيع بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان انتاجها الى مكان استهلاكها او استعمالها. أما قنوات التوزيع فيشار إليها بأنها مؤسسات التسويق المتعددة وكذلك العلاقات المتبادلة فيما بينها

<sup>1</sup> أوكيل راجح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية (دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الادارة التسويقية، 2007، ص38.

<sup>2</sup> بدرة كوروغلي، مرجع سبق ذكره، ص75.

والمسؤولة عن تدفق المنتجات وحقوقها من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين ولهذا فإن قنوات التوزيع تجسر الفجوة ما بين المنتج والمستهلك النهائي او المشتري الصناعي.

### ثانيا: اختيار المنافذ التوزيعية

تقسم المنافذ التوزيعية الى قنوات توزيع السلع الاستهلاكية والتي يستهدف فيها المستهلكين النهائيين وتختلف هذه القنوات باختلاف السلع وخصائص المستهلكين من حيث الانتشار والعدد والحجم واعداد السلع التي تتعامل بها ويمكن أن تأخذ هذه المنافذ طريق الاتصال على النحو التالي:

**1- الاتصال المباشر بالمستهلكين:** وذلك عن طريق التوزيع المباشر والذي يتم من خلاله الاعتماد على الوسطاء والموزعين.

- منتج ← تاجر تجزئة ← مستهلك.
- منتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← مستهلك.
- منتج ← وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← مستهلك.
- منتج ← وسيط ← تاجر تجزئة ← مستهلك.

### 2- قنوات توزيع السلع الانتاجية:

وهي تتكون من:

**أ- اتصال مباشر:** إن المنتجات ذات الثمن المرتفع، الحجم الضخم، الوزن الثقيل، الأجهزة الدقيقة وذات التقنيات العالية توزع بشكل مباشر من المنتج إلى المشتري.

**ب- اتصال غير مباشر:** ويتكون عن طريق

- منتج ← موزع ← مشتري.
- منتج ← وكيل ← مشتري.
- منتج ← وكيل ← موزع ← مشتري.<sup>1</sup>

### ثالثا: وظائف التوزيع

يشير كل من (Kother ana Avmstrong, 2004، p385) إلى ثمانية وظائف للتوزيع بينما يشير آخرون إلى تسع وظائف هي:

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي وريدة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص201 202.

- 1- يمثل التوزيع المادي وظيفة توزيعية وتسويقية ويركز على تحقيق وظيفتي النقل والخزن للسلع الملموسة ونقل وخزن السلع المساعدة على إنتاج وتقديم الخدمات.
- 2- الوقت والمكان: توفير السلع والخدمات في المكان والزمان الذي يرغب به المستهلكين، إن أهمية نظام التوزيع تظهر من خلال تقديم نقاط التوزيع المشككة من السلع والخدمات المختلفة في نقطة توزيعية واحدة.
- 3- لوظيفة المالية: وتشمل تمويل جميع الوظائف التي يستلمها التوزيع وكذلك تغطية النفقات اللازمة للكم من خلال استحصال وقيام المبيعات وتحقيق الأرباح.
- 4- نقل اللقب تشمل ضمان انسياب أو انتقال الملكية القانونية للمنتجات للمشتريين.
- 5- المخاطرة: تحمل المخاطرة المتعلقة بأنشطة التوزيع بركنيها (قنوات التوزيع والتوزيع المادي).
- 6- البحث: ويشمل البحث عن المعلومات وتحديد حاجات ورغبات المستهلكين المحتملين.
- 7- الترويج: تزويد المستهلكين بالمعلومات وترغيبهم وإقناعهم على اتخاذ القرار شراء المنتجات المعروضة أمامهم.
- 8- الخدمات: تقديم الخدمات للمستهلكين قبل وبعد البيع.
- 9- الدعم: ويشمل التأمين، التوثيق والادارة.<sup>1</sup>

#### رابعا: أهمية التوزيع

بالإمكان التعرف على أهمية التوزيع من خلال مقارنته بعناصر المزيج التسويقي الأخرى، إذ أن له دور تكاملي ضمن استراتيجية المؤسسة التسويقية فإن دور التوزيع ينطوي على تزويد المؤسسة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من خلال تأثيرها على بقية عناصر المزيج التسويقي من جهة، ومن جهة أخرى يحقق عنصري المنفعة المكانية والزمانية لأن توفر المنتج في المكان والزمان المناسبين يساهم في إنجاح الاستراتيجيات التوزيعية ويؤثر على مستوى الأرباح والمبيعات لانه يساهم في التأثير على التكاليف، وقد أشار (Stanton، 89) إلى تصميم وإدارة النظام التوزيعي من المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة نظرا للطبيعة الميكانيكية لهيكل التوزيع وميله نحو التغيير.<sup>2</sup>

#### خامسا: أهداف التوزيع

ليس من السهل تحديد أهداف التوزيع بمعزل عن الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الأساسية للبرنامج التسويقي للمقترح، فنادرا ما تحدد المؤسسة أهدافا توزيعية منفصلة عن بقية الاهداف الأخرى.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي وريدة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص238-239.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص244-245.

ومع ذلك فقد تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة في بعض المؤسسات الجديدة التي لا تزال في بداية عملها ونشاطها، أو المؤسسات القائمة التي تبحث عن أسواق جديدة لسلعتها، وعموما تتمثل أهداف فيما يلي:

1- ترتيب وتحديد العرض والطلب من خلال الوضعيات التي تسمح لكل من المستهلك بالحصول على السلع التي يحتاجها وكذا المنتج الذي يصرف منتوجاته.

2- تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع، كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الانتشار للمؤسسة.

3- تخفيض التكاليف: كل نظام التوزيع عبارة عن تكاليف إضافية إلى جميع تكاليف التسويق الأخرى، ولهذا يعمل التوزيع على تخفيضها مع المحافظة على توصيل الكميات الكافية وبالنوعية المناسبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أوكيل رابع، مرجع سبق ذكره، ص4.

## المبحث الثالث: مفاهيم حول الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى القضاء على إحدى العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة الانتاجية والتي هي عقبة ضيق السوق المحلي، كما تعتبر البيئة التنافسية وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي.

## المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

التنافسية تقاس بقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها، وفقاً للتعريف فإن المؤسسة تعتبر تنافسية أو قادرة على المنافسة إذا استطاعت امتلاك حصة سوقية معتبرة مقارنة بمنافسيها وعليه فإن هذا التعريف يركز على الحصة السوقية للمؤسسة كمؤشر على قدرتها التنافسية<sup>1</sup>. ومن هنا يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تقديم سلعة أو خدمة ذات نقطة أقل ومنتج متميز عن نظيره في الأسواق مع إمكانية الاحتفاظ بهذه القدرة.

كما تعرف بأنها مجموعة من العناصر المدركة وذات القيمة في السوق والتي تضمن التمييز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها، حيث يرى أن التفرد لوحده غير كافي ما لم يقترن بإدراك الزبون للقيمة التي يجب أن تعادل أو تفوق ما دفعه ثمناً للحصول على تلك الخدمات أو المنتجات<sup>2</sup>.

وهي تلك السمات أو الصفات التي تمتلكها المؤسسة بناء على خبرتها الواسعة والتي تبحث في تفوقها عن غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار والخدمات وكذلك امتلاك المورد البشري والكفاءات والمهارات والمعارف التي تساعدها على تحقيق التميز والتفرد عن غيرها من المنافسين<sup>3</sup>.

وتتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون فيه شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ( دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2012، ص 08.

<sup>2</sup> الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 12، 2007، ص 41.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دار النشر ألفا للتوثيق، عمان، الاردن، طبعة 2017، ص 211.

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات 2006، ص 4.

وقد عرفت الميزة التنافسية على أنها: قدرة المؤسسة على جذب العملاء، وبناء المكانة الذهنية للمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

يشير الدكتور خليل 1998 إلى نوعين رئيسيين في الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل (fost bader ship) وتمييز المنتج (drfferer)، كما يضيف بوترر نوع آخر وهو التمايز المركز.

#### أولاً- أنواع الميزة التنافسية

**1- التكلفة الأقل (fost feader ship):** والتي تعني قدرة المؤسسة على التصميم، التصنيع، تسويق منتج

أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.

**2- تمييز المنتج (differentiation):** ومعناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة

مرتفعة من وجهة نظر المستهلك من حيث جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

**3- التمايز المركز (focused prffirentiaction):** ويعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين

بعينه كالتركيز على شريحة معينة في المنتج (البناء وإنتاج الملابس الكبيرة) مناسبة لمقاسهم.

ويشير الكثير من الباحثين إلى العديد من أنواع الميزة التنافسية مثل الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الابداع، الاعتمادية، الاسناد، السمعة، التصميم، الوقت، المرونة، التحالفات والتكنولوجيا (Darid2007).<sup>2</sup>

#### ثانياً: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال عنصرين هما حجم الميزة ونطاق التنافس

**1- حجم الميزة:** إن قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها يتوقف على حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها، فكلما

كانت أكبر صعب على منافسيها تقليدها، هذه الميزة لها دورة حياة مثلها مثل المنتج وهذه المراحل هي:

أ-مرحلة التقديم: وهي أطول المراحل حسب درجة قبول العملاء لها.

<sup>1</sup> سامر قاسم، دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية على فروع المصرف السوري محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، مجلد33، العدد16، ص15.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص125-216.

ب-مرحلة التبيي: وهي مرحلة الاستقرار.

ج-مرحلة التقليد: أو مرحلة التراجع لتقليد المنافسين لها.

د-مرحلة الضرورة: ضرورة تحسين الميزة أو إنشاء ميزة جديدة.

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على الميزة التنافسية للابد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة جديدة، فالميزة التنافسية

طبيعية ديناميكية وتجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

2-نطاق التنافس أو السوق المستهدف: ويعبر عن درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها

مزايا تنافسية اضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول عليها.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي:

أ-نطاق القطاع السوقي: والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم

الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.

ب-النطاق الرأسي(التكامل الرأسي): يعبر هذا الأخير عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا

بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل

أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة مرونة أقل للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.

ج-النطاق الجغرافي: يمثل إعداد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا البعد للمنظمة

بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية، وتبرز أهمية

هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي إذ تقدم منتجاتها وخدماتها في مختلف أنحاء العالم.

د-نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة في وجود روابط مختلفة بين

الانشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فيمكن استخدام نفس

التسهيلات أو التكنولوجيا، الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي لها المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> واصل خولة، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة(ليندس جياس) فرع عنابة خلال 2013 و مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص انظمة المعلومات، 2013، ص38.

<sup>2</sup> بوشندوقة هدى، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملية بالبويرة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال استراتيجية، 2013، ص65-66.

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

يشير كثير من الباحثين والدارسين إلى العديد من المصادر التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات ومن أهم هذه المصادر نذكر:

**1- التكنولوجيا والابتكار:** الابتكار والإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن المؤسسات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فغن المؤسسات تحصل على حصة هامة من القيمة التي يتم إنشائها حديثا.

ويشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وابداع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة وهذا ما يؤكد (Dasgupta, Gupta, 2009.p204) على الأهمية المتزايدة للابتكار والابداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو المؤسسات حيث أن المؤسسات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستمد هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره، فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المؤسسات على الميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا ما يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المؤسسات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

**2- الموارد البشرية:** مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنم المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في النقاط التالية:

أ- فرص وظيفية داخلية خاصة بالتنظيم.

ب- يوفر نظام التدريب فرص تدريبية مكثفة.

ج- عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.

د- تقييم الاداء القائم على النتائج.

هـ- الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.

و- مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المؤسسة.

**3- الهيكل التنظيمي:** يرى (Peleson johri، p4) أن هيكل المؤسسة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة العمال تجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يتم دعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغيير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المؤسسات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية

اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات تنافسية يمكن أن تتبعها المؤسسات وهي:

#### أولاً: قيادة التكاليف (cost beader ship، overall):

تحاول المؤسسة من خلالها إتباع هذه الاستراتيجية إذ تصل إلى تخفيض لتكاليف الإنتاج والتوزيع حيث يسمح هذا لها بأن تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر ومن أمثلتها المؤسسات الرائدة في ممارسة هذه الاستراتيجية "مؤسسة آل للكمبيوتر".

#### ثانياً: التمايز (differeutiotion):

تركز المؤسسة هناك على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة الصناعة التي تعمل داخلها، ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية من المؤسسة بشرط ألا يكون سعرها مرتفع بدرجة كبيرة، ومن أمثلة هذه المؤسسات الكبيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة "أي بي أم" التي تعمل في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات.

#### ثالثاً: التركيز:

وهنا تقوم المؤسسة بتركيز جهودها على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلاً من محاولة خدمة السوق كله. وتستطيع المؤسسات التي تتبع إحدى هذه الاستراتيجيات الثلاثة السابقة تحقيق النجاح في الأسواق التي تعمل فيها وتقوم على خدمتها، وفي نفس الوقت تستطيع القول بأن المؤسسات التي لا تسير وفقاً لإحدى هذه الاستراتيجيات الثلاثة بشكل واضح فإن مصيرها عادة ما يؤول إلى الفشل، ويطلق على مثل هذه المؤسسات التي ظلت طريقها لاستراتيجية محددة بالواقفون في منتصف الطريق، حيث أنهم لم يستطيعوا أن يصلوا إلى طريق تدنية

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي ونعمة عباس الحقاقي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، طبعة 2015، عمان، الاردن، 2015، ص 73-75.

التكاليف، كما لم يستطيعوا أيضا أن يصلوا إلى تحقيق قيمة مدركة مرتفعة لدى عملائهم ويحدث هذا في نفس لوقت الذي لم يأخذوا فيه حتى طريق التركيز على خدمة بعض القطاعات السوقية المحددة، والحقيقية فإن تلك المؤسسات الواقفة في منتصف الطريق نجدها قد طمعت في ممارسة جميع هذه الاستراتيجيات، وبالتالي تكون النتيجة في النهاية هي عدم تحقيقها لأي شيء بصورة جيدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، دار الجامعة، طبعة 2008، ص284-285.

### خلاصة الفصل

تعلق هذا الفصل بالاستراتيجيات التسويقية، حيث تم التطرق لمختلف تعاريف ومكونات الاستراتيجية التسويقية، كما تم التعرض إلى استراتيجيات المزيج التسويقي الذي يمثل الاستراتيجيات المختلفة بدءاً باستراتيجية المنتج حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية الخاصة بالمنتج، أما استراتيجية التسعير فشملت عدة مفاهيم أهمها استراتيجيات التسعير والعوامل المؤثرة في قرارات التسعير، واستراتيجية الترويج التي اشتملت على عناصر عملية الاتصال، وأهداف وأهمية النشاط الترويجي، أما استراتيجية التوزيع فتم التطرق فيها إلى طرق اختيار المنافذ التوزيعية وأهمية وأهداف استراتيجيات التوزيع، وفي الأخير تطرقنا إلى الميزة التنافسية، وهي الهدف الأساسي التي يضمن للمؤسسة البقاء في السوق، حيث تم استعراض مفهوم الميزة التنافسية وهي تلك السمات التي تمتلكها المؤسسة بناءً على خبرتها الواسعة، وهذا يعني أن تكون المؤسسة على دراية تامة بموقعها التنافسي .

## الفصل الثاني

### دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

تمهيد :

بناء على ما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم حول الاستراتيجيات التسويقية، واستراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط كل تلك المضامين على الواقع الحقيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر التي ستكون محل الدراسة الميدانية،

و سوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية :

المبحث الأول : منهجية البحث وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل شدة إجابة العينة لمتغيرات البحث.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وأدوات الدراسة

يهدف الوصول إلى نتائج علمية مبررة يجب على كل باحث الالتزام بالمنهجية العلمية الصحيحة في كل مراحل بحثه.

وفيما يلي تفصيل المنهجية المتبعة وفق المطالب الآتية:

## المطلب الأول: التعريف بمجتمع وعينة البحث

## أولا: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مولودا جديدا ناتج عن انقسام مؤسسة البريد والمواصلات سابقا الى ثلاث اقسام ابتداء من جانفي 2003 وهي :

✓ اتصالات الجزائر .

✓ بريد الجزائر .

✓ مديرية البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال .

وكل هذا بموجب الاتفاقية التي نص عليها القانون 2000/30 المؤرخ في 5 اوت 2000 كما تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي الوحيد في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث ينشط في سوق الهاتف الثابت والهاتف النقال اضافة الى تنمية قدرات استعمال الانترنت وكذلك الخطوط الخاصة بنقل المعطيات .

ويمكن اعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم، وقد تم اعطاء حركية جديدة للاتصالات الجزائر ومن يومها عرفت هذه الاخيرة تغيير جذري على مستوى امكانياتها المادية والبشرية .

✓ الامكانيات المادية:

حيث تم تجهيز كل الوكالات التجارية لكي تعطي طابعا عصريا يتماشى مع الوكالات الموجودة في العالم فرنسا وتم التركيز على ازالة الحواجز بين الزبون والموظف حيث ازيلت الشبايك واستحدث نموذج موحد لكافة الوكالات التجارية .

✓ الامكانيات البشرية تم اعداد برامج طويلة المدى يخضع بموجبه كل عمال اتصالات الجزائر للتكوين والتحسين، وهذا منذ عام 2004 الى غاية اليوم، وهو عبارة عن تكوين تأسيسي تجاري ومالي ثم امتد الى مواضيع اخرى ذات علاقة بالجانب المهني مثل :

- تكوين في تقنيات البيع

- فن التفاوض

- تسويق الزبائن

- الاستقبال

**مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:**

اهم انشطة المؤسسة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المرئية والصوتية.

تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات

تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع المتعاملين في الشبكة.

**الاهداف:** اتصالات الجزائر دخلت في عالم تكنولوجيا الاعلام والاتصال للأهداف التالية:

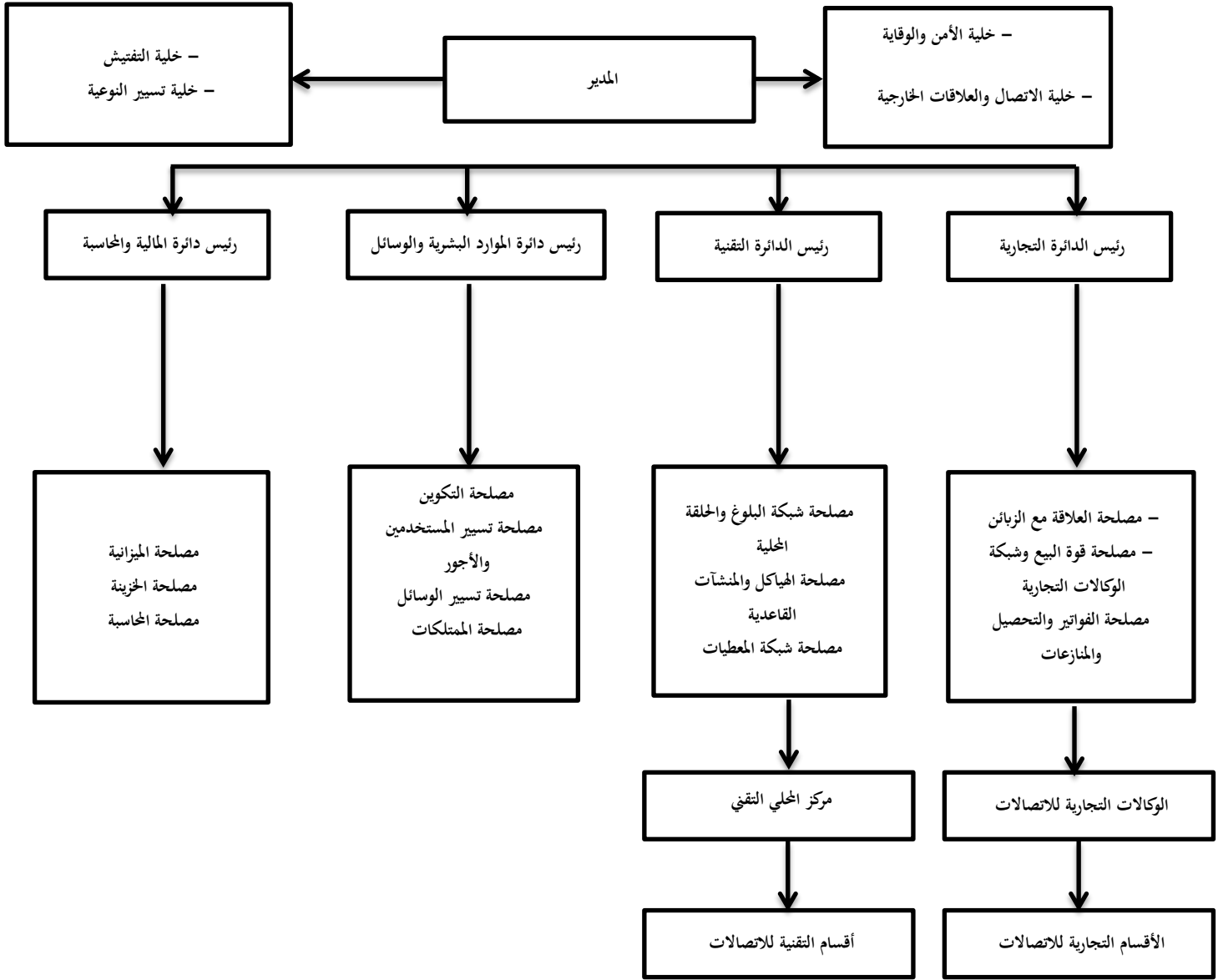
- من اجل الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية، وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين، بوجه خاص المناطق الريفية

- من اجل الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الاعلام.

من اجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الاعلام في الجزائر.

الشكل رقم: (05) الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: رئيس مصلحة الادارة والوسائل للمؤسسة

## ثانيا: عينة البحث

نظر لان مجتمع الدراسة محدود، فقد تم اجراء الدراسة على المجتمع ككل، والبالغ عدد أفرادها 31 يشتغلون في إدارة المؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

## المطلب الثاني: أداة الدراسة والأدوات الاحصائية المستخدمة

## أولا : أداة الدراسة

قمنا بإعداد استمارة لجمع المعلومات وتم صياغتها وفق متغيرات الدراسة وقد اعتمدنا في إعدادنا على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية.

وقد تكونت الاستمارة النهائية من اربعة محاور هي:

المحور الأول: بيانات الشخصية تتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وعددها أربعة " الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة.

المحور الثاني: الاستراتيجيات التسويقية: يشمل هذا المحور 8 عبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي.

المحور الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي: تشمل 15 عبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي.

المحور الرابع: الميزة التنافسية: ويشمل 8 عبارات وفق مقياس ليكارت الخماسي.

## ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: .V23) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

1- الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، من اجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبارات ستودنت لعينة واحدة: وهذا من أجل اختبار الدلالة الإحصائية لإجابات العينة على كل محور أي اختبار صحة الفرضيات عند مستوى الدلالة 0.05 حول المتوسط الفرضي = 03 والتي تمثل محايد في مقياس الثلاثي الذي اعتمده في الاستبيان.

5- اختبار الصدق والثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية

6- Shapiro-Wilk : لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

7- اختبار الانحدار البسيط

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاو الاستبيان.

-الصدق الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة ليصبح عدد فقرات الاستبيان مكون من 31 عبارة.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01) : يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
08	0.449	1	المحور الاول: الاستراتيجيات التسويقية
15	0.357	2	المحور الثاني: استراتيجيات المزيج التسويقي
08	0.724	3	المحور الثالث: الميزة التنافسية
31	0.647	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.357-0.724) اما معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.647 وهي اكبر من 0.6 مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية ومكونة من 31 فرد.

### المبحث الثاني: عرض وتحليل شدة إجابة العينة لمتغيرات البحث

#### المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، حيث تم الحصول

على النتائج التالية:

الجدول رقم (02) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

المتغيرات	%	التكرار
الجنس	63.3	19
	36.7	11
السن	40	12
	46.7	14
	23.3	4
	0	0
المؤهل	23.3	4

16	35.3	ليسانس	
9	30	ماجستير	
1	3.3	اخرى	
17	56.7	اقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
4	13.3	من 5 الى 7 سنوات	
4	13.3	من 7 الى 10 سنوات	
5	16.7	10 سنوات فما فوق	
120	100.00	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول أعلاه :

أن نسبة الذكور بلغت 63.3% ونسبة الإناث 36.7% من إجمالي عينة الدراسة أي يغلب على الأفراد عينة الدراسة الطابع الذكري، وهذه النسب تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل بالمؤسسة يوضحه.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع في فئات العمرية لدى المستجوبين الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة 40% والفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة 46.7% والفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 23.3% والفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 0%:

## ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل

يتضح من الجدول أعلاه: أن هناك تنوع في أفراد عينة المستوى التعليمي لدى المستجوبين، حيث يتوزعون حسب المتغير المؤهل بنسبة 23.3% لصالح مستوى الثانوي وبنسبة 35.3% لحاملي شهادة ليسانس وبنسبة 30% لحاملي شهادة ماجستير، ولحاملي شهادات اخرى بنسبة 3.3%.

## رابعا: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول أعلاه : هناك تنوع في أفراد عينة سنوات الخبرة، حيث يتوزعون حسب المتغير سنوات الخبرة بنسبة 56.7% لصالح للإفراد الذين يحزون خبرة مهنية من 5 سنوات فأقل وبنسبة 13.3% الذين يحزون خبرة مهنية (07-05 سنة) وبنسبة 13.3% الذين يحزون خبرة مهنية من (10-07 سنة) بنسبة 16.7%، أكثر من 10 سنوات.

## المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أفراد العينة

وهو اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع ( طريقة اختبار Shapiro-Wilk ) حيث هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- أ. الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.
  - ب. الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي.
- لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولا أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلميه وغير المعلمية.

قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي

## الجدول رقم: (03) يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk

مستوى المعنوية	القيمة الإحصائية	محاور المقياس
Sig		
0.078	0.937	لجميع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية **sig** أكبر من (0.05) لكل متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية العملية لاختبار الفرضيات.

## المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء بتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر، نقوم بوصف وتشخيص للمتغيرات بهدف التعرف على الاختلافات في آراء عينة الدراسة، وتبيان وجهة نظرهم حول هذه المتغيرات.

## المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر متغيرات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان، أيضا نحاول تحديد مستوى كل متغير بمؤسسات الاتصالات محل الدراسة هل يتوفر بمستوى منخفض، متوسط، مرتفع

- لتحديد طول الفئة المجال نستخدم المدى حيث:

المدى = أعلى درجة 3 (تمثل: موافق) - أدنى درجة (تمثل: غير موافق) / عدد المستويات

من 2.33 إلى 3	من 1.66 إلى 2.33	من 01 إلى 1.66	مجال المتوسط الحسابي
موافق	محايد	غير موافق	درجة الموافقة

المدى =  $(3-1)/3 = 0.6$  حيث نحصل على مجالات كما يلي :

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستراتيجيات التسويقية

الجدول رقم (04): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستراتيجيات التسويقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب أهمية العبارة
1.	تدرك المؤسسة أهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق اهدافها	3.8250	0.88790	موافق	4
2.	تعلم المؤسسة ان هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية وتسعى جاهدة لاختيار افضلها	4.0667	1.11211	موافق	1
3.	تعمل المؤسسة على تحديد مجالات الاستراتيجيات التي تلائم التسويق الخاص بها.	3.9000	1.15520	موافق	2
4.	تعمل المؤسسة على ان تكون مجالات استراتيجيتها التسويقية متلائمة مع امكانياتها الحالية.	3.8333	1.11675	موافق	3
5.	تستهدف المؤسسة الامام الشامل لعمليات تخطيط السوق.	3.6000	1.19193	موافق	8
6.	تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات تسويقية مبدعة.	3.7000	1.17884	موافق	6
7.	تشجع المؤسسة الموظفين المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم على تطوير وتقديم خدمات جديدة.	3.6333	1.06620	موافق	7
8.	تعمل المؤسسة على تحليل معلومات السوق المتاحة.	3.8333	1.05318	موافق	5
	استراتيجية التسويقية	3.8250	0.88790	موافق	

## المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد:

**احتلت الفقرة رقم 2:** المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.06 والانحراف معياري بلغ 1.11211 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الاستراتيجية التسويقية هي أن المؤسسة تعلم أن هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية وتسعى جاهدة لاختيار أفضلها حسب وجهة نظرهم .

**احتلت الفقرة رقم 3:** لمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ: 3.9000 والانحراف معياري بلغ 1.15520 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن هو: المؤسسة تعلم بان هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية وتسعى جاهدة لاختيار افضلها حسب وجهة نظرهم.

**احتلت الفقرة رقم 4:** المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.8333 والانحراف معياري بلغ 1.11675 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الاستراتيجية التسويقية هي ان المؤسسة تعمل على ان تكون مجالات الاستراتيجية التسويقية متلائمة مع امكانياتها الحالية، حسب وجهة نظرهم .

**احتلت الفقرة رقم 1:** المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.8250 وانحراف معياري بلغ 0.8879 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الاستراتيجية التسويقية هي : ان المؤسسة تدرك اهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق اهدافها، حسب وجهة نظرهم

**احتلت الفقرة رقم 8:** المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.8333 والانحراف معياري بلغ 1.05318 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الاستراتيجية التسويقية هي ان المؤسسة تعمل على تحليل معلومات السوق المتاحة حسب وجهة نظرهم .

**احتلت الفقرة رقم 6:** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7000 والانحراف معياري بلغ 1.17884 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على ان الاستراتيجية التسويقية هي ان المؤسسة تقوم بتطوير استراتيجيات تسويقية مبدعة حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 7: المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6333 الانحراف المعياري بلغ 1.06620 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن أهمية الاستراتيجية التسويقية هي ان المؤسسة تشجع الموظفين المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم على تطوير وتقديم خدمات جديدة حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 5: المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.6000 الانحراف المعياري بلغ 1.19193 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن التسويق الالكتروني هو ان الاستراتيجية التسويقية هي المؤسسة تستهدف الامام الشامل لعمليات تخطيط السوق. حسب وجهة نظرهم.

وبصفة عامة نجد أن : متوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات الاستراتيجيات التسويقية بلغ 3.82 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية يوافقون على أن درجة مفهوم الاستراتيجيات التسويقية بمؤسسة الاتصالات الجزائر محل الدراسة مرتفعة

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجيات المزيج التسويقي

الجدول رقم (05): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجيات المزيج التسويقي

الترتيب	مستوى الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	موافق	1.05318	3.8333	تسعى المؤسسة الى الاستخدام الامثل للمواد الأولية.	1
3	موافق	0.83687	3.7417	تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة باستمرار	2
1	موافق	0.95953	3.9000	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها باعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة.	3
4	موافق	1.04000	3.5667	المؤسسة تقوم بتنسيق بين مختلف الاقسام لتطوير منتجاتها.	4
	موافق	0.83687	3.7417	استراتيجية المنتج	
1	موافق	1.10589	3.4667	تعمل المؤسسة على تحسين اساليب التسعير للاستجابة سريعا لمتغيرات السوق.	5

2	موافق	1.28877	3.1667	تقوم المؤسسة بتطوير نظام لمراقبة أسعار المنافسين وتغيير أسعارها.	6
4	موافق	1.24152	2.9000	تلجأ المؤسسة لتقديم تسهيلات حقيقية مقابل تقديم خدمة بسعر أعلى من المعقول.	7
3	موافق	1.29943	3.0333	تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن التكاليف الحقيقية للخدمات المقدمة	8
	موافق	0.99716	3.1417	استراتيجية التسعير	
2	موافق	1.04826	3.7333	تقوم المؤسسة بتطوير برامج اعلانية متميزة.	9
3	موافق	0.94443	3.7333	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات ادارة الاعلان.	10
1	موافق	1.03057	3.8000	تستخدم المؤسسة مهارات العلاقات العامة.	11
	موافق	0.76781	3.7556	استراتيجية الترويج	
1	موافق	0.98027	3.9333	تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها.	12
2	موافق	0.91287	3.8333	تقوم المؤسسة باتباع أو ابتكار طرق جديدة لتوزيع منتجاتها.	13
4	موافق	1.30472	3.2333	تقوم المؤسسة باعطاء قيمة اضافية للموزعين.	14
3	موافق	1.27802	3.5667	تعمل المؤسسة على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين والحفاظ عليهم.	15
	موافق	0.76193	3.6417	استراتيجية التوزيع	
	موافق	0.60136	3.5701	استراتيجيات المزيح التسويقي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد:

1- استراتيجيات المنتج:

احتلت الفقرة رقم 3: المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.9000 والانحراف معياري بلغ 0.95953 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن: المؤسسة تقوم بتطوير منتجاتها باعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخلها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 1: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.8333 والانحراف معياري بلغ 1.05318 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن: المؤسسة تسعى الى الاستخدام الامثل للمواد الاولية حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 2: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7417 والانحراف معياري بلغ 0.83687 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن: المؤسسة تقدم منتجات مبتكرة باستمرار. حسب وجهة نظرهم

احتلت الفقرة رقم 4: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.5667 والانحراف معياري بلغ 1.04000 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أنه يتم تنسيق بين مختلف الاقسام لتطوير منتجات المؤسسة حسب وجهة نظرهم.

## 2- استراتيجية التسعير

احتلت الفقرة رقم 1: المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.4667 والانحراف معياري بلغ 1.10589 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن: المؤسسة تعمل على تحسين اساليب التسعير للاستجابة سريعا لمتغيرات السوق، حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 2: المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.1667 والانحراف معياري بلغ 1.28877 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تقوم بتطوير نظام لمراقبة الاسعار المنافسين وتغييرها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 4: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.0333 والانحراف معياري بلغ 1.29943 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تقدم معلومات واضحة ودقيقة عن التكاليف الحقيقية للخدمات المقدمة. حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 3: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.0333 والانحراف المعياري بلغ 1.29943 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تلجأ لتقديم تسهيلات حقيقية مقابل خدمة بسعر أعلى من المعقول حسب وجهة نظرهم .

### 3- استراتيجية الترويج

احتلت الفقرة رقم 3: المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.8000 والانحراف المعياري بلغ 1.03057 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تستخدم مهارات العلاقات العامة حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 1: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.7333 والانحراف المعياري بلغ 1.04826 أي أن الأفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تقوم بتطوير برامج اعلانية متميزة حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 2: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.7333 وانحراف معياري بلغ 0.94443 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تعمل على تطوير مهارات ادارة الاعلان حسب وجهة نظرهم .

### 4- استراتيجية التوزيع

احتلت الفقرة رقم 1: المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.9333 وانحراف معياري بلغ 0.98027 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تعتمد على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 2: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري بلغ 0.91287 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تقوم باتباع أو ابتكار طرق جديدة لتوزيع منتجاتها حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 4: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.5667 وانحراف معياري بلغ 1.27802 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تعمل على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين والحفاظ على أفضلهم حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 3: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.2333 وانحراف معياري بلغ 1.30472 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تقوم بإعطاء قيمة اضافية للموزعين حسب وجهة نظرهم.

### وبصفة عامة نجد آن :

متوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات استراتيجيات المزيج التسويقي بمؤسسة الاتصالات الجزائرية محل الدراسة بلغ 3.5701 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 إلى 3 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على ذلك بدرجة مرتفعة

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الميزة التنافسية

جدول رقم (06): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الميزة التنافسية

الترتيب	أهمية العبارة	مستوى الموافقة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	موافق	1.21296	3.6667	يهتم الموظف ببذل مجهودات اضافية في العمل من اجل تحسين سمعة وصورة المؤسسة.	1	
3	موافق	0.80872	4.0333	تسعى المؤسسة الى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات.	2	
8	موافق	1.04826	3.2667	تعتمد المؤسسة على تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين.	3	
4	موافق	.87428	3.8333	يعد امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الى تحقيقه.	4	
2	موافق	.77385	4.2333	تهدف المؤسسة الى ابتكار طرق جديدة في التسويق	5	

لتحقيق ميزة تنافسية					
1	موافق	.72793	4.4333	تسعى المؤسسة الى زيادة الحصة السوقية لها.	6
5	موافق	1.05536	3.7000	تسعى المؤسسة الى التفوق على منافسيها من خلال تسهيل اجراءات الحصول على الخدمة.	7
7	موافق	1.00344	3.6000	تمتلك المؤسسة قدرات وامكانيات بشرية تميزها عن منافسيها.	8
	مرتفعة	0.46849	3.8458	الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم 6: المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 4.4333 الانحراف المعياري بلغ 0.72793 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تسعى الى زيادة الحصة السوقية لها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 5: المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.2333 الانحراف المعياري بلغ 0.77385 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تهدف الى ابتكار طرق واستراتيجيات جديدة في التسويق لتحقيق ميزة تنافسية حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 2: المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.0333 الانحراف المعياري بلغ، 0.80872 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تسعى الى تحقيق الجودة في تقديم خدماتها . حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 4: المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.8333 الانحراف المعياري بلغ، 0.87428 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن يعد امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الى تحقيقه، حسب وجهة نظرهم .

احتلت الفقرة رقم 7: المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.7000 والانحراف المعياري بلغ 1.05536 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تسعى الى التفوق على منافسيها من خلال تسهيل اجراءات الحصول على الخدمة حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 1: المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.6667 والانحراف المعياري بلغ، 1.21296 أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن الموظف يهتم ببذل مجهودات اضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة المؤسسة حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 8: المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.6000 وانحراف معياري بلغ 1.00344 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تمتلك قدرات وامكانيات بشرية تميزها عن منافسيها حسب وجهة نظرهم.

احتلت الفقرة رقم 3: المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.2667 وانحراف معياري بلغ 1.04826 أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن المؤسسة تعتمد على تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسين حسب وجهة نظرهم .

وبصفة عامة نجد آن:

متوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة بلغ 3.8458 وهو ضمن مجال مرتفع (من 2.33 إلى 3 فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون على ذلك بدرجة مرتفعة.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور نقوم باختبار صحة فرضيات البحث

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر للاستراتيجيات التسويقية

أي :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر للاستراتيجيات التسويقية

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر للاستراتيجيات التسويقية

عند مستوى الدلالة 0.05

نستخدم اختبار (OneSample T test) للعينة الواحدة وهذا حول المتوسط الفرضي =3 والذي يمثل محاييد

في مقياس الخماسي

والقاعدة الرفض والقبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T' الجدولة عند مستوى

الدلالة 0.05 فإننا نرفض  $H_0$  ونقبل  $H_1$

الجدول رقم(07): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

نتيجة اختبار الفرضية 01	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
قبول $H_1$	0,000	29	5.089	0.88790	3.8250	دلالة إجابات أفراد العينة على محور الأول مفهوم الاستراتيجيات التسويقية
درجة الحرية = $1 - 30 = 1 - 29 = 29$						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن :

بلغت القيمة T المحسوبة: 5.089 ودرجات الحرية 29 والقيمة الإحتمالية تساوي، 0000 وهي أقل من ،005، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر للاستراتيجيات التسويقية عند مستوى الدلالة 0.05

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تجسد مؤسسة الاتصالات الجزائر المزيج التسويقي

أي :

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تجسد مؤسسة الاتصالات الجزائر المزيج التسويقي

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : تجسد مؤسسة الاتصالات الجزائر المزيج التسويقي

عند مستوى الدلالة 0.05

نستخدم اختبار (OneSample T test) للعينة الواحدة وهذا حول المتوسط الفرضي =3 والذي يمثل محاميد في مقياس الخماسي

الجدول رقم(08): يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	درجة الحرية	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
دلالة إجابات أفراد العينة على محور الثاني: استراتيجيات المزيج التسويقي	3.5701	0.60136	5.193	29	0,000	قبول $H_1$
درجة الحرية = ن-1 = 30-1 = 29						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت القيمة  $T$  المحسوبة 5.193: ودرجات الحرية 29 والقيمة الإحتمالية تساوي، 0.000 وهي أقل من 0.05 إذن: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: تجسد مؤسسة الاتصالات الجزائرية

المزيج التسويقي

عند مستوى الدلالة 0.05

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

وتتفرع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات جزئية

1-الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة تأثير بين استراتيجية المنتج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة تأثير بين استراتيجية المنتج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير بين استراتيجية المنتج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم(09) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

المجال	قيمة الارتباط	T المحسوبة	درجة الحرية	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
استراتيجية المنتج	0.575	4.854	29	0.000	قبول H1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.575 فإن العلاقة متوسطة بين استراتيجية المنتج والميزة التنافسية

كما بلغت القيمة T المحسوبة: 4.854 عند درجات الحرية 29، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعلية: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير بين استراتيجية المنتج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

2- الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة بين استراتيجية التسعير والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين استراتيجية التسعير والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين استراتيجية التسعير والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(10) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية 01	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	قيمة الارتباط	المتغير
رفض $H_1$	0.443	29	0.778	0.220	استراتيجية التسعير

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.220 فإن العلاقة ضعيفة بين استراتيجية التسعير والميزة التنافسية

بلغت القيمة T المحسوبة 0.778 عند درجات الحرية 29، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.443 وهي أكبر من 0.05، وعليه: نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة : لا توجد علاقة بين استراتيجية التسعير والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

3- الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة بين استراتيجية الترويج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة بين استراتيجية الترويج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين استراتيجية الترويج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

المتغير	معامل الارتباط	T المحسوبة	درجة الحرية	Sig	نتيجة اختبار الفرضية 01
استراتيجية الترويج	0.113	5.390	29	0.000	قبول $H_1$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.113 فإن العلاقة ضعيفة بين استراتيجية الترويج والميزة التنافسية بلغت قيمة T المحسوبة 5.390: عند درجات الحرية 29، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعلية: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة بين استراتيجية الترويج والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

عند مستوى الدلالة 0.05

4- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة بين استراتيجية التوزيع والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة بين استراتيجية التوزيع والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة بين استراتيجية التوزيع والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

نتيجة اختبار الفرضية 01	Sig	درجة الحرية	T المحسوبة	معامل الارتباط	المتغير
قبول $H_1$	0.000	29	4.613	0.229	استراتيجية التوزيع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

بلغت قيمة الارتباط 0.229 اي أن العلاقة ضعيفة بين استراتيجية التوزيع والميزة التنافسية

بلغت القيمة T المحسوبة: 4.613 عند درجات الحرية 29، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000، وهي

أقل من 0.05، مما يعني إجابات أفراد العينة على استراتيجيات المزيج التسويقي دالة إحصائيا إذن: نرفض

الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة بين استراتيجية التوزيع والميزة التنافسية بمؤسسة

اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

5: اختبار الفرضية العامة: توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية بمؤسسة

اتصالات الجزائر

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية بمؤسسة

اتصالات الجزائر

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية بمؤسسة

اتصالات الجزائر

لاختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13) : يوضح نتائج اختبار النتيجة الاجمالية

نتيجة اختبار الفرضية 01	Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل الارتباط	المتغير
رفض $H_1$	0.355	29	1.152	0.395	استراتيجية المزيج التسويقي

بلغت القيمة f المحسوبة: 1.152 عند درجات الحرية 29، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.355، وهي أكبر من 0.05، وعليه: نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05

## خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات، حيث بدأنا دراستنا بتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، ثم تطرقنا إلى منهجية البحث وأدوات الدراسة، وأخيرا قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وهذا من خلال تحليل الاستبيان الموزع على مختلف أفراد العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج SPSS كأداة مستخدمة من أجل تحليل المعطيات والوصول إلى النتائج المطلوبة.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الميدانية، أن مؤسسة اتصالات الجزائر مدركة لأهمية الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية ولبقائها في السوق؛ وأن المؤسسة لديها استراتيجيات متميزة، فهي تعتبر نقطة قوة أمام المنافسين، كما تعتمد على وضع خطط واستراتيجيات محكمة لاستقطاب تلك الاستراتيجيات وتوسعي للحفاظ عليها، كما توصلنا انه لا توجد علاقة تأثير بين استراتيجيات المزيج التسويقي والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

### خاتمة

تعتبر الاستراتيجية التسويقية من المواضيع التي جذبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسويق، ففي السابق كان التركيز منصبا على مفهوم الاستراتيجية التسويقية في المنتجات المادية الامر الذي نتج عنه العديد من الاساليب والاجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات ان ترتقي بجودة منتجاتها، وادراك الامر الذي نتج عنه العديد من الاساليب والاجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات ان ترتقي بجودة منتجاتها، وإدراك المؤسسات لضرورة التوجه الزبون، فقد اضحى الاهتمام بموضوع الاستراتيجية التسويقية ضرورة ملحة ومطلبا هاما لا يمكن للمؤسسات ان تتجاهله، ان الهدف الرئيسي من وضع الاستراتيجية التسويقية هو تحقيق الربح والزيادة في الحصة السوقية وتعزيز الميزة التنافسية.

وضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان "دور الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية" والذي يعتبر من بين أحد المواضيع حديثة، توصلنا إلى أن الميزة التنافسية لأي مؤسسة أصبحت مرتبطة بفعالية الاستراتيجيات التسويقية التي تعتبر أهم مقاييس التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

وفي النهاية لا يمكننا إلا أن نقول أن القيام بالدراسة الميدانية في هذا البحث جنبا إلى جنب مع الدراسة النظرية فيما يخص دور الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، أضفى إلى الخروج بالنتائج والتوصيات التالية:

#### أولا - النتائج

##### 1- النتائج المتعلقة بالجانب النظري

أ- الاستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة اقتصادية تتم من خلال تخصيصها لمنتجات يتم توزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين أساسيين هما: إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبالتالي فإن الاستراتيجية التسويقية تعبر عن تخطيط طويل الأجل لمختلف أهداف ومتطلبات المؤسسة والتي ستعمل من خلالها إلى تحديد نقاط قوتها وضعفها، إضافة إلى الفرص والتهديدات التي ستواجهها في الوقت الحالي والمستقبلي.

ب- تعتبر عناصر المزيج التسويقي هي الأدوات الرئيسية لنجاح اي نشاط تسويقي في المؤسسات الاقتصادية، وتبرز أهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال دورها التسويقي في التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها، وزيادة شهرتها وشهرة علامتها، مع تحسين صورتها في ذهن الزبائن مما يساعد على الحصول على رضاهم وكسب ثقتهم وولائهم.

ج- إعداد وانتهاج استراتيجيات تسويقية أصبح أكثر من ضرورة في كل مؤسسة فهي تعد من أهم العوامل المساهمة في تحقيق ميزة تنافسية .

### 2- النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

وكتنتيجة للدراسة التي أجريناها، ومن خلال الاستبيان الذي أجريناه توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية بالغة للاستراتيجيات التسويقية مدركة تماما لأهميتها في تعزيزها للميزة التنافسية ولبقائها في السوق، والعائد الذي يمكن أن يحققه المزيج التسويقي إذا سير بطريقة فعالة، وقد توصلنا لعدة نتائج أهمها :

أ- إن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الاستراتيجيات التسويقية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسة بصفة خاصة.

ب- تجسد مؤسسة اتصالات الجزائر المزيج التسويقي من خلال الابتكار والإبداع وجودة خدماتها وتخفيض تكاليف.

ج- وجود علاقة تأثير بين استراتيجية المنتج والميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

د- لا توجد علاقة تأثير بين استراتيجية التسعير والميزة التنافسية لأن المؤسسة لا تولي أهمية بالغة في تعظيم الارباح.

هـ- وجود علاقة تأثير بين استراتيجية الترويج والميزة التنافسية، لأن المؤسسة اتبعت برامج ترويجية متطورة جعلتها تحقق ميزة تنافسية.

و- وجود علاقة تأثير بين استراتيجية التوزيع والميزة التنافسية لأن المؤسسة تتبع طرق توزيع جيدة.

## ثانيا: التوصيات

بناء على النتائج السابقة يمكن أن نقدم التوصيات التالية:

- 1- العمل تطوير الاستراتيجيات التسويقية التي تمتلكها المؤسسة فهي من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 2- يجب على المؤسسات الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية وتنميتها.
- 3- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها في المجال التسويقي وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- 4- على المؤسسة توفير المناخ الملائم للإبداع والتفكير في إيجاد استراتيجيات تسويقية جديدة.
- 5- على المؤسسة شحن ثقافة الميزة التنافسية بين العمال وإشعارهم بأنها ضرورية لاستمرارية المؤسسة.
- 9- ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العمال حتى يكون مناخ العمل محفز على تبادل المعرفة والخبرات.

## ثالثا: أفاق الدراسة

بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون

إشكاليات لموضوعات بحوث مستقبلية:

- 1- أثر الاستراتيجيات التسويقية في الإبداع.
- 2- دور المزيج التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- 3- تطوير الميزة التنافسية ودورها في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية.
- 4- دور نظام المعلومات التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية
- 5- الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- أبو نبعة عبد العزيز مصطفى، التسويق المعاصر، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2006.
- 2- بكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 3- حريز هشام وبوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، ط1، 2014.
- 4- حمو محمد سلطان، أسس واستراتيجيات ادارة المنهج، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 5- الددا علي موسى، التسويق المعاصر المفاهيم والسياسات، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010.
- 6- سويسي عز الدين علي ونعمة عباس الحقاقي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، طبعة 2015، عمان، الاردن، 2015.
- 7- الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 8- الصميدعي محمود جاسم محمد و ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
- 9- الصيرفي محمد محمود، الاستراتيجيات التسويقية للموانئ وشركات النقل البحري، دار المنهاج للنشر، عمان، 2008.
- 10- عبد العظيم محمد، التسويق المتقدم، دار الجامعية، طبعة 2008.
- 11- عبيدات محمد ابراهيم، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2004.
- 12- الغرباوي علاء وعبد العظيم محمد وشقير ايمان، أساسيات التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الابراهيمية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 13- الغرباوي هشام علاء ومحمد عبد العظيم، أساسيات التسويق المعاصر، دار الجامعية الابراهيمية، الاسكندرية، 2009.
- 14- كافي مصطفى يوسف، وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دارالنشرألفا للتوثيق، عمان، الاردن، طبعة 2017.

المذكرات

- 1- بن طالب ابراهيم، دور تكييف الاستراتيجية التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ( دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف)، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد13، 2015.
- 2- بدره كوروغلي، دور بحوث التسويق في رسم الاستراتيجيات التسويقية( دراسة ملبنة التل -مزلق - سطيف، 2003-2004، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007.
- 3- محمد عبد الرحمان أبو منديل، واقع المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن ( دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2008.
- 4- زريق عمر، إستخدام دورة حياة السلعة في تحديد استراتيجية التسعير(دراسة حالة المؤسسات العامة في قطاع الصناعة الالكترومنزلية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل اقتصاد تنافسي، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2007.
- 5- اوليدي سعد، دور الاستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة خدمية دراسة حالة موبليس- وكالة ورقلة- مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم تجارية، تخصص تسويقي خدمي، 2012-2013، ص10.
- 6- هادي خالد، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التسعير للمؤسسة الاقتصادية( دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
- 7- عبد الحفيظي محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون (دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق، 2009.
- 8- أوكيل رابح، إدارة منافذ التوزيع وأثرها في دعم القدرة التنافسية (دراسة حالة شركة الأطلس للمشروبات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الادارة التسويقية، 2007.
- 9- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية( دراسة تطبيقية على المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، 2012.
- 10- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات 2006.
- 11- واصل خولة، دور نظم المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة(ليندس جياس) فرع عنابة خلال 2013 و مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص انظمة المعلومات، 2013.

12- بوشندوقة هدى، ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (الوحدة العملية بالبويرة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر قسم علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال استراتيجية، 2013.

#### المجلات

1- الطيب داودي ومراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 12، 2007.

2- سامرقاسم، دور الاستراتيجيات التسويقية في خلق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة ميدانية على فروع المصرف السوري لمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، مجلد 33، العدد 16.

## ملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة: محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الاستبيان

لكم أصدق التحايا والسلام

صمم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي والمسمى ب ( دور الاستراتيجيات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية ) والذي نسعى من خلاله التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان .

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالاجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان لتمكن من اجراء التحليل العلمي المطلوب واغناء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الاجابات بالسرية التامة ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا.

أولاً: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة ( ) في الخانة المناسبة التي تعتقد انها

العمر:

أقل من 30 سنة ( ) 31 الى أقل من 40 سنة ( ) 41 الى أقل من 50 سنة ( ) 50 سنة فأكثر ( )

المؤهل: ثانوي ( ) ليسانس ( ) ماجستير ( ) أخرى ( )

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 الى أقل من 7 ( ) من 7 الى أقل من 10 ( )

من 10 فما فوق ( ) .

يرجى وضع علامة ( X ) في الخانة المناسبة .

رقم العبرة	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تدرك المؤسسة أهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق أهدافها					
2	تعلم المؤسسة أن هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية وتسعى جاهدة لاختيار أفضلها					
3	تعمل المؤسسة على تحديد مجالات استراتيجيات التي تلائم المزيج التسويقي الخاص بها					
4	تعمل المؤسسة على أن تكون مجالات استراتيجية التسويقية متلائمة مع امكانياتها الحالية.					
5	تستهدف المؤسسة الامام الشامل لعمليات تخطيط السوق					
6	تقوم المؤسسة بتطوير استراتيجيات تسويقية مبدعة					
7	تشجع المؤسسة الموظفين المبدعين في عملهم باستمرار لتحفيزهم على تطوير وتقديم خدمات جديدة					
8	تعمل المؤسسة على تحليل معلومات السوق المتاحة					
9	تسعى المؤسسة الى استراتيجية الاستخدام الأمثل للمواد الأولية					
10	تقدم المؤسسة منتجات مبتكرة باستمرار					
11	يتم تطوير منتجات المؤسسة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخل المؤسسة.					
12	يتم التنسيق بين مختلف الاقسام بتطوير منتجات المؤسسة .					
13	تعمل المؤسسة على تحسين أساليب التسعير للاستجابة سريعا لمتغيرات السوق .					
14	تقوم المؤسسة بتطوير نظام لمراقبة أسعار المنافسين وتغييرها.					

					15	تلجأ المؤسسة لتقديم تسهيلات حقيقية مقابل تقديم خدمة بسعر أعلى من المعقول.
					16	تقدم المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة عن التكاليف الحقيقية للخدمات المقدمة.
					17	تقوم المؤسسة بتطوير برامج إعلانية متميزة
					18	تعمل المؤسسة بتطوير مهارات إدارة الإعلان
					19	تستخدم المؤسسة مهارات العلاقات العامة
					20	تعتمد المؤسسة على الموقع الالكتروني في توزيع منتجاتها.
					21	تقوم المؤسسة باتباع أو ابتكار طرق جديدة.
					22	تقوم المؤسسة بإعطاء قيمة إضافية للموزعين
					23	تعمل المؤسسة على تطوير علاقات جيدة مع الموزعين والحفاظ على أفضلها
					24	يهتم الموظف ببذل مجهودات اضافية في العمل من أجل تحسين سمعة وصورة المؤسسة
					25	تسعى المؤسسة الى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات.
					26	تعتمد المؤسسة على تسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات الأخرى المنافسة من أجل تحقيق عوائد أكبر
					27	يعد امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة لتحقيقه
					28	ان من أهم الاسباب التي تؤدي الى ضرورة تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة هو ابتكار طرق واستراتيجيات جديدة في التسويق
					29	تساهم المؤسسة على زيادة حجم الحصة السوقية
					30	تعمل المؤسسة على التفوق على مؤسسات المنافسة من خلال تسهيل الاجراءات للحصول على الخدمة
					31	تمتلك المؤسسة قدرات وامكانيات بشرية تميزها عن منافسيها

## ملحق رقم: 02

### قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الامضاء
زريق عمر	تسويق	أستاذ مساعد أ	
تاهمي نادية	تسويق	أستاذ محاضر ب	
زاوي حميدة	تسويق	أستاذ مساعد أ	

### ملحق رقم: 03

وصف متغيرات الدراسة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة1	30	3.8250	.88790	.16211
العبارة2	30	4.0667	1.11211	.20304
العبارة3	30	3.9000	1.15520	.21091
العبارة4	30	3.8333	1.11675	.20389
العبارة5	30	3.6000	1.19193	.21762
العبارة6	30	3.7000	1.17884	.21523
العبارة7	30	3.6333	1.06620	.19466
العبارة8	30	3.8333	1.05318	.19228

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
22استراتيجية	30	3.8250	.88790	.16211

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
22استراتيجية	5.089	29	.000	.82500	.4935	1.1565

المنتج

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة9	30	3.8333	1.05318	.19228
العبارة10	30	3.7417	.83687	.15279
العبارة11	30	3.9000	.95953	.17518
العبارة12	30	3.5667	1.04000	.18988

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
22المنتج اس	30	3.7417	.83687	.15279

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
22المنتج اس	4.854	29	.000	.74167	.4292	1.0542

السعر

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
13العبارة	30	3.4667	1.10589	.20191
14العبارة	30	3.1667	1.28877	.23530
15العبارة	30	2.9000	1.24152	.22667
16العبارة	30	3.0333	1.29943	.23724

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
22السعر اس	30	3.1417	.99716	.18206

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
22 السعر اس	.778	29	.443	.14167	-.2307-	.5140

الترويج

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
17 العبارة	30	3.7333	1.04826	.19139
18 العبارة	30	3.7333	.94443	.17243
19 العبارة	30	3.8000	1.03057	.18815

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
22 الترويج اس	30	3.7556	.76781	.14018

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
22 الترويج اس	5.390	29	.000	.75556	.4689	1.0423

التوزيع

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
20 العبارة	30	3.9333	.98027	.17897
21 العبارة	30	3.8333	.91287	.16667
22 العبارة	30	3.2333	1.30472	.23821
23 العبارة	30	3.5667	1.27802	.23333

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التوزيع لس 22	30	3.6417	.76193	.13911

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التوزيع لس 22	4.613	29	.000	.64167	.3572	.9262

الميزة التنافسية:

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العبارة 24	30	3.6667	1.21296	.22145
العبارة 25	30	4.0333	.80872	.14765
العبارة 26	30	3.2667	1.04826	.19139
العبارة 27	30	3.8333	.87428	.15962
العبارة 28	30	4.2333	.77385	.14129
العبارة 29	30	4.4333	.72793	.13290
العبارة 30	30	3.7000	1.05536	.19268
العبارة 31	30	3.6000	1.00344	.18320

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البتنافسية الميزة 22	30	3.8458	.46849	.08553

## ملحق رقم: 04

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
22البتنافسية الميزة	9.889	29	.000	.84583	.6709	1.0208

اختبار الفرضية الاولى:

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
22استراتيجية المزيج	5.089	29	.000	.82500	.4935	1.1565

اختبار الفرضية الثانية:

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التسويقي المزيج	30	3.5701	.60136	.10979

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التسويقي المزيج	5.193	29	.000	.57014	.3456	.7947

اختبار الفرضية الثالثة:

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	3.623	.403		8.989	.000
	22 المنتج اس	.060	.105	.107	.567	.575

a. Variable dépendante : 22 التنافسية الميزة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.231 <sup>a</sup>	.053	.019	.46394

a. Valeurs prédites : (constantes), 22 السعر اس

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	.338	1	.338	1.572	.220 <sup>b</sup>
	Résidu	6.027	28	.215		
	Total	6.365	29			

a. Variable dépendante : 22 التنافسية الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), 22 السعر اس

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	.554	1	.554	2.670	.113 <sup>b</sup>
	Résidu	5.811	28	.208		
	Total	6.365	29			

a. Variable dépendante : 22 التنافسية الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), 22 الترويج اس

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.170	.422	7.510	.000
	22 الترويج اس	.180	.110	.295	.113

a. Variable dépendante : 22 التنافسية الميزة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.326	1	.326	1.511	.229 <sup>b</sup>
1 Résidu	6.039	28	.216		
Total	6.365	29			

a. Variable dépendante : 22البتنافسية الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), التوزيع لس 22

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.339	.421		7.935	.000
1 التوزيع لس 22	.139	.113	.226	1.229	.229

a. Variable dépendante : 22البتنافسية الميزة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	.567	1	.567	2.739	.109 <sup>b</sup>
1 Résidu	5.798	28	.207		
Total	6.365	29			

a. Variable dépendante : 22البتنافسية الميزة

b. Valeurs prédites : (constantes), التسويقي المزيج

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.016	.508		5.930	.000
1 التسويقي المزيج	.233	.141	.299	1.655	.109

a. Variable dépendante : 22البتنافسية الميزة

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الاجمالية النتيجة	.146	30	.102	.937	30	.078

a. Correction de signification de Lilliefors

## ملحق رقم: 05

### Corrélations

	22المنتج اس	22البتنافسية الميزة
Corrélation de Pearson	.107	1
22البتنافسية الميزة Sig. (bilatérale)	.575	
N	30	30
Corrélation de Pearson	1	.107
22المنتج اس Sig. (bilatérale)	.575	
N	30	30

### Corrélations

	22السعر اس	22البتنافسية الميزة
Corrélation de Pearson	.231	1
22البتنافسية الميزة Sig. (bilatérale)	.220	
N	30	30
Corrélation de Pearson	1	.231
22السعر اس Sig. (bilatérale)	.220	
N	30	30

### Corrélations

	22الترويج اس	22البتنافسية الميزة
Corrélation de Pearson	.295	1
22البتنافسية الميزة Sig. (bilatérale)	.113	
N	30	30
Corrélation de Pearson	1	.295
22الترويج اس Sig. (bilatérale)	.113	
N	30	30

### Corrélations

	22التوزيع لس	22البتنافسية الميزة
Corrélation de Pearson	.226	1
22البتنافسية الميزة Sig. (bilatérale)	.229	
N	30	30
Corrélation de Pearson	1	.226
22التوزيع لس Sig. (bilatérale)	.229	
N	30	30

# مقدمة

# الفصل الأول

الاستراتيجيات التسويقية

والميزة التنافسية

# الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر بالمسيلة

# خاتمة

# قائمة المراجع

# فهرس المحتويات

# الملاحق

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور الاستراتيجيات التسويقية، في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على عينة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

ومن اجل تحقيق ذلك تم استخدام استبانة مؤلفة من 31 عبارة موزعة على عينة تتكون من 30 موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وتم تحليل المعطيات واختبار الفروض باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وتوصلت الدراسة بان تطبيق الاستراتيجيات التسويقية بمختلف مراحلها له دور في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الممثلة لعينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتوصل اليها.

وفي الأخير وبناء على ما جاء في هذا البحث نقترح على المؤسسة الاقتصادية تطبيق الاستراتيجية التسويقية في التسيير لضمان بقائها واستمراريتها

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجية التسويقية، المزيج التسويقي، الميزة التنافسية.

## Abstract

The objective of this study is to determine the role of marketing strategies in enhancing the competitive advantage in economic institutions by applying to a sample of employees at the Algerian Telecom Corporation in M'sila.

In order to achieve this, the Algerian Telecom Corporation in El-M'sila used a questionnaire consisting of 31 words distributed on a sample of 30 employees. The data were analyzed and hypotheses were tested using SPSS

The study concluded that the application of marketing strategies in various stages has a role in enhancing the competitive advantage in the institution represented by the sample of the study, by analyzing the results of the questionnaire reached. Finally, based on this research, we propose that the economic institution implement the marketing strategy in the management to ensure its survival and continuity

**Keywords:** marketing strategy, marketing mix, competitive advantage