

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لمفهوم الاستراتيجية وخطوات بناءها وكذا مختلف العوامل الداخلية والخارجية بالمؤسسة واستراتيجياتها التسويقية، وتأثير هذه العوامل في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة. سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة "ملبنة الحضنة" المتخصصة في صناعة الحليب ومشتقاته، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية عالية الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به واشتداد المنافسة في هذا القطاع، مما جعل الظفر بحصة سوقية أكبر أهم هدف لتلك المؤسسات. كل هذه الأسباب تحتم على مؤسسة "ملبنة الحضنة" تبني استراتيجية تسويقية تستطيع من خلالها الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها قدر المستطاع. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: مبررات اختيار ميدان الدراسة

تتعلق مبررات اختيار ميدان دراسة الحالة بمجموعة من الأسباب والدوافع، منها ما ينسب لقطاع الحليب ومشتقاته، ومنها ما ينسب للمؤسسة محل الدراسة (ملبنة الحضنة).

الفرع الأول: مبررات اختيار قطاع الحليب ومشتقاته

- أهمية هذا القطاع بالنسبة للدولة من خلال طبيعة هذه السلعة، على اعتبار أن الحليب سلعة ضرورية، والدولة ملزمة بتوفير هذه السلعة لمواطنيها؛
- تنوع السياسات التي تنظم القطاع وتباينها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا؛
- وجود منافسة شديدة بين مختلف المؤسسات في هذا القطاع؛
- وجود هذا القطاع في حالة نمو مستمر من خلال الطلب المتزايد على منتوجات القطاع، وعدم تغطية كل المناطق، أي أن هناك فائض طلب؛
- تأثير العوامل الموسمية على أداء القطاع من سنة إلى أخرى؛
- تنوع وتميز منتجات القطاع، والصراع القائم بين مختلف المؤسسات في الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، إضافة إلى الصراع حول الحصول على المواد الأولية؛
- تأثر أسعار منتجات القطاع بأسعار المواد الأولية التي يتم الحصول على معظمها (95%) من السوق الخارجية.

الفرع الثاني: مبررات اختيار مؤسسة ملبنة الحضنة

إن أهم ما يشد الانتباه إلى مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته، هو التوسع الملحوظ في نشاطها والذي يمكن ملاحظته من خلال تشكيلة منتجاتها التي شهدت هي الأخرى توسعا كبيرا، خاصة منذ سنتي 2006/2005 على الرغم من أن الاستراتيجية الترويجية المتبعة من طرف المؤسسة للتعريف بمنتجاتها لدى المستهلكين وإلى غاية يومنا هذا، تعتبر ضعيفة مقارنة بما تقوم به مؤسسات منافسة لها في هذا المجال في السوق وأهم هذه المؤسسات المنافسة: دانون، الصومام، وترافل. خاصة في فصل الصيف، أين يشهد الطلب على مشتقات الحليب انخفاضا بسبب خصوصية هذا الفصل وما تتوفر فيه من منتجات موسمية بديلة لهذه المنتجات إضافة إلى قابلية مشتقات الحليب للتلف في فصل الصيف أكثر من أي وقت آخر.

حيث أن الملاحظ في فترة الصيف هو تكثيف الحملات الترويجية التنافسية خاصة عبر التلفزيون الذي يعتبر أكثر الوسائل تأثيرا على السلوك الشرائي لدى المستهلكين.

وبعد القيام بمجموع من الزيارات الاستطلاعية للمؤسسة، إضافة إلى المعلومات التي تم جمعها من مصادر خارجية والمقابلة مع مدير العلاقات العامة والشؤون القانونية في المؤسسة، اتضح بأن ملبنة الحضنة قد تمكنت في غضون فترة قصيرة من تحقيق تواجد معتبر لها في السوق الوطنية، وهي حاليا تخطط لبلوغ المرتبة الأولى بين المنافسين لها في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته ولما لا السيطرة على السوق الوطنية، إضافة إلى القيام بمحاولات لتصدير منتجاتها نحو البلدان المجاورة على غرار ما قامت به من خلال عملية التصدير نحو ليبيا وتونس.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن مؤسسة "ملبنة الحضنة"

تعتبر مؤسسة "ملبنة الحضنة" من المؤسسات الكبيرة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص نشاطها الأساسي إنتاج الحليب ومشتقاته، تم تأسيسها بتاريخ: 15 ديسمبر 1999 من قبل السيد "إسماعيل ديلمي" بالتعاون مع اثنين من المساهمين الآخرين برأسمال اجتماعي يقدر بـ 6.000.000 دينار جزائري، مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بمدينة المسيلة، تتربع المؤسسة على مساحة 06 هكتارات منها 04 بُنيت مرافق الإنتاج في مستودعات المواد الخام والتعبئة والتغليف والطرق المتبقية للشاحنات وممرات مفيدة النقل ومولدات الطاقة الأخرى¹.

غير أن تاريخ انطلاقها الفعلي كان في: 15 ماي 2000 باستثمار قدره 80.000.000 دينار جزائري (50% أموال خاصة، 50% قروض بنكية)، بقدرة الإنتاجية تقدر بـ: 40.000 لتر/اليوم وتستخدم 38 مستخدم دائم، مع العلم أن بداية نشاطها كان منحصر في إنتاج حليب البقر المبستر فقط.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها عدة مرات كآلاتي:

1. التوسع الأول: قرار APSI رقم 2000/00/7758 في 2000/08/22:

- زيادة القدرة الإنتاجية لوحدة الحليب من: 40.000 لتر/اليوم إلى 140.000 لتر/اليوم.

- زيادة عدد العمال من: 38 عامل إلى 55 عامل.

- إضافة منتجات جديدة: اللبن والرائب في أكياس بقدرة إنتاجية 8.000 لتر/اليوم، وحليب البقر بـ 10.000 لتر/اليوم.

وقدرت تكلفة هذا التوسع بـ: 50.000.000 دينار جزائري بأموال خاصة 100%.

2. التوسع الثاني: قرار ANDI رقم 2003/23/0446 في 2003/08/16:

¹ البطاقة التقنية للمؤسسة، الملحق رقم 01

- الحيازة على أرض (تعرف بـ كوسيدار)، لإنشاء وحدة جديدة لإنتاج الألبان مثل: الياوورت في قارورات وعلب اللبن والرائب في قارورات مع طاقة إنتاجية تقدر بـ: 180.000 لتر/اليوم.

3. التوسع الثالث: قرار **ANDI** رقم 2005/23/0044 في 2006/03/06:

- إضافة منتجات جديدة: ياوورت ممزوج معطر (Brassé aromatisé)، ياوورت Fruitier، حلوة قشدية (Crème dessert) بقدرة إنتاجية 36.000 لتر/اليوم.

4. التوسع الرابع: قرار **ADNI** رقم 2006/23/0195 في 2006/11/12:

- توسيع إنتاج الحلوة القشدية وياوورت معطر، وإضافة منتج جديد هو Flan caramel بقدرة إنتاجية تقدر بـ 54.000 لتر/اليوم.

5. التوسع الخامس: قرار **ANDI** رقم 2007/23/0475 في 2007/12/09:

- توسيع إنتاج ياوورت ممزوج معطر و Fruitier، وإضافة منتج جديد هو الياوورت الطبيعي الخالي من السكر (Light Nature)، ياوورت بقدرة إنتاجية تقدر بـ 38.000 لتر/اليوم.

وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة اليوم من حليب ومشتقاته بـ: 566.000 لتر/اليوم موزعة كالتالي:

- الحليب: 250.000 لتر/اليوم.

- مشتقات الحليب: 316.000 لتر/اليوم.

ما نلاحظه أنه كانت للمؤسسة بداية متعثرة وسيئة للغاية بسبب التركيز على إنتاج منتج واحد (الحليب المبستر

منزوع الدسم جزئياً) بقدرة إنتاجية: 40.000 لتر/اليوم. لكن رغم ذلك وبمساعدة مجموعة من العوامل المحفزة

استطاعت المؤسسة التطوير من خصائص المنتج وقدرته الإنتاجية، هذه العوامل هي:

- النوعية الجيدة للمنتج؛

- الطلب القوي على المنتج؛

- عدم وجود منافسين في المنطقة.

منذ بداية نشاط المؤسسة في إنتاج الحليب ومشتقاته لم تتوقف للحظة في تطوير مواردها المادية (تجهيزات

تكنولوجية،...) والبشرية، هذا ما ساعدها على تحقيق حصة سوقية كبيرة وتسجيل اسمها في سجل أكبر المؤسسات

الوطنية. ويبلغ عدد العمال بالمؤسسة اليوم: 955 عامل، منها 222 إطار والباقي أي 733 عامل تنفيذي (حسب

تاريخ 20/05/2014).

إن التوسعات التي قامت بها المؤسسة منذ بداية نشاطها انعكست في زيادة مبيعاتها الكلية ومن ثم رقم الأعمال الكلي، حيث تضاعف بـ3 مرات من سنة 2008 مقارنة مع سنة 2013، وهذا ما يعكس زيادة نمو المؤسسة وتحقيقها لأحد أهدافها.

والجدول التالي يوضح تطور رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة لفترة ما بين 2008 و 2013:

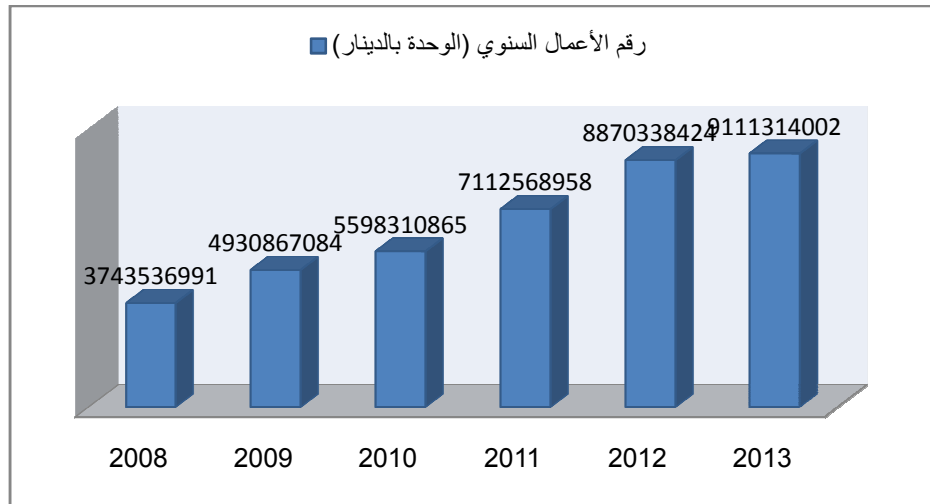
الجدول رقم (09): تطور رقم أعمال مؤسسة ملبنة الحضنة خلال 6 سنوات

السنوات	رقم الأعمال	نسبة التطور
2008	3 743 536 991.01	-
2009	4 930 867 083.98	%131.72
2010	5 598 310 865.39	%113.54
2011	7 112 568 958.05	%127.05
2012	8 870 338 424.05	%124.71
2013	9 111 314 001.88	%102.72

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق رقم (2.3.4.5.6.7)

والرسم الموالي التالي يوضح أكثر تطور رقم الأعمال للملبنة خلال 6 سنوات الماضية:

الشكل رقم (25): مدرج يوضح تطور رقم أعمال المؤسسة خلال 6 سنوات



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم (09)

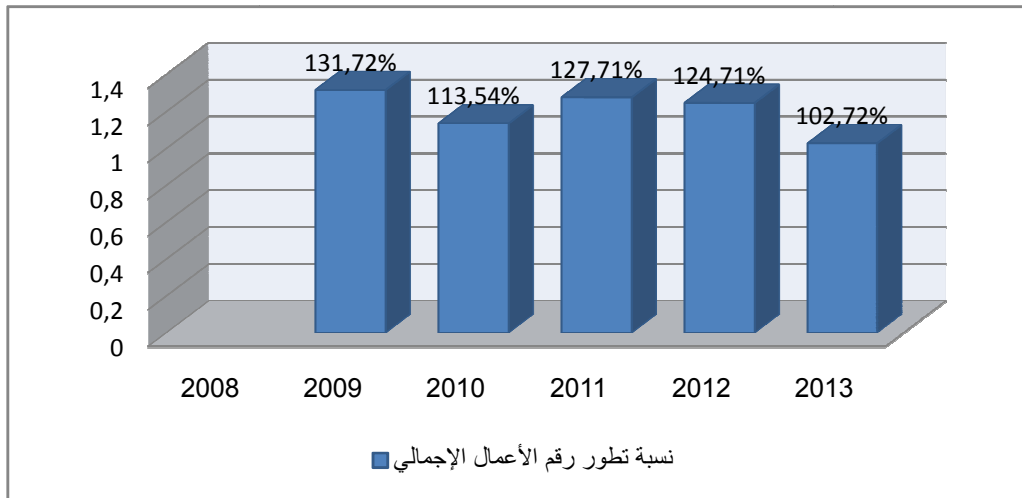
نلاحظ من الشكل رقم (25) أن رقم أعمال المؤسسة في تزايد مستمر، غير أنه لوحده ليس كافيا إن لم يتم مقارنته بأرقام العام الماضي، فقد يكون رقم المبيعات (الكمية أو القيمة) كبيرا جدا للعام الحالي لكن مقارنة بالعام الماضي نجد في انخفاض.

وهنا يجب الاعتماد على نسبة توضح اتجاه المبيعات، هل كان صاعدا أم نازلا، وبذلك نقيس مقدار التطور الذي حصل فيها، وبالتالي تعكس كفاءة المؤسسة. والعلاقة التالية توضح كيفية حساب هذه النسبة:

$$\frac{\text{المبيعات الحالية}}{\text{مبيعات العام السابق}} \times 100$$

إن حساب هذه النسبة لكل سنة في الفترة الممتدة من سنتي 2008 و 2013 يسمح لنا بإعداد منحني نسبة تطور المبيعات الكلية للمؤسسة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (26): مدرج يوضح نسبة التطور في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة "ملبنة الحضنة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (09)

نلاحظ أن نسبة تطور المبيعات عرفت ارتفاعا كبيرا عام 2009 وقد يرجع السبب في ذلك إلى التوسيع الذي قامت به المؤسسة في 2008، ثم تنخفض نسبة التطور في عام 2010 لتعاود الارتفاع سنة 2011، ثم تشهد انخفاضا شديدا، حيث انخفضت إلى أدنى مستوياتها عام 2013، بالرغم من عدم توضح ذلك في الشكل رقم (25).

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وآفاقها

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

- لقد رسمت مؤسسة الحضنة للحليب ومشتقاته لنفسها أهدافا تسعى من ورائها لتحقيق مجموعة من النقاط وهي:
- توفير القدر الكافي من مادة الحليب لتلبية احتياجات المواطنين؛
 - الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية، وذلك من خلال توفير صيانة دائمة ومستمرة لتجهيزات الإنتاج؛
 - تحقيق الربح والاستحواذ على أكبر حصة من السوق؛
 - التخلص التدريجي من التبعية للخارج؛
 - ترمي المؤسسة إلى توسيع دائرة الإنتاج بإنتاج منتجات أخرى مثل الجبن، الزبدة، القشدة، العصير... الخ؛
 - المساهمة في التخفيض من البطالة، وهذا بتوفير مناصب عمل لعدد كبير من المواطنين وخاصة الشباب.

الفرع الثاني: الآفاق المستقبلية لمؤسسة ملبنة الحضنة

كنتيجة للنجاح الذي مس مختلف أنشطة المؤسسة، وكذا التوسعات التي شهدتها منذ انطلاقتها، تطمح المؤسسة للزيادة أكثر في أنشطتها وتنوع منتجاتها بغية تلبية حاجات ورغبات زبائنها المتجددة، وزيادة حصصها السوقية للوصول إلى تحقيق التفوق على منافسيها، ويمكن تلخيص المشاريع التي تطمح المؤسسة لتحقيقها خلال المستقبل القريب كالآتي:

- مشاريع مخطط لها في وحدتي الحليب و الياؤورت وذلك بتوسيع الإنتاج أكثر وبكميات كبيرة، وكذا أذواق ونكهات متعددة؛

- التوسيع في وحدة الجبن: هذه الوحدة تستغل طاقة إنتاجية قدرها 200.000 لتر يوميا من أجل إنتاج كل أنواع الجبن (طري، قطع،...) وقد تم انطلاق الأشغال بهذه الوحدة، لكن العملية مازالت في بدايتها نظرا لأن هذا المنتج الجديد غير معروف في السوق، فالمؤسسة بدأت في إنتاج الجبن بأنواعه في بداية شهر مارس 2010 وهذه الوحدة لا تنتج حاليا بطاقتها الإجمالية نظرا لكونها في مرحلة التجريب حيث تقوم حاليا بإنتاج المنتجات التالية: (جبن طري طبيعي، جبن طري معطر، جبن طري بالفاكهة) وهذه المنتجات الثلاث يتم إنتاجها بطاقة تقدر بحوالي 20% من الطاقة الإنتاجية للآلة، لذلك فالمؤسسة تسعى حاليا إلى إيصال هذا المنتج إلى كل أنحاء السوق الوطنية، وذلك بالاعتماد على الموزعين وتجار الجملة، إضافة إلى مختلف نقاط البيع.

إن القيمة الإجمالية لمشروع إنشاء الوحدتين (تربية البقر، وحدة الجبن) تقدر بـ 1 مليار دينار جزائري موزعة كالتالي: (وحدة تربية البقر 550000000 دج، وحدة الجبن 450000000 دج).

ويشغل المشروع 250 عامل مقسمة على الولاآت: 170 عامل لولاآة آربفة الأبقار و80 عامل لولاآة البفن ورقم الأعمال المخطط فف السنة الأولى هو 4مليار دج من أجل إنآاف 25000 كلغ/ فومفا.

- مشروع إنآاف حمض الالبف (BLA) Boisson Lactee Acidifiee وذلك من آلال قارورات عصفر البلب المعطر وكذلك عصفر الببؤورت فف الب.
- إنآاف مشروبات (jus) سواء بالبلب أو بدونه.

المطلب الرابع: نشاط المؤسسة

تنشط المؤسسة فف قآاع "Agro-alimentaire"، آفآ تساهم بشكل كبفر مثلها مثل المؤسسة الآآرى فف التنمفة الاقآصاءفة، وآلبفة رغبات المستهلكفن إلى آء معفن، وبصفة عامة فمكن آلآفص نشاط المؤسسة "ملبنة البضنة" ففما فلبف:

الفرف الأول: الشراء

آقوم الملبنة بعقد صفقات مع المورفن لآزوفدها بالمواد الأولية من أجل مبابرة عملفآها الإنآاففة، آفآ تستورد آوالف 75% من آآفآافآها من الآرف، ففآ آآففر المورء المناسب على أساس عنصرفن أساسفن هما: البوءة والسعر آفآ آآعامل مع 18 مورء آآبف فضافة إلى 23 مورء وطفف والبءول الآلف فبفن أهم المواد المسآورء وءولة المنشأ:

البءول رقم (10): أهم المواد المسآورء للملبنة ومصادرهما

المكونات	المصدر
مسآوق البلب	أوروبا، آسفا، وأمرفكة اللآفنفة
النشاء	الولافآ المآآءة الأمرفكة
المآبآ	فرنسا
Gélifiant	فرنسا
السكر	البآائر
مسآوق الكاكاو	هولنءا
آلمفرفة	ءانمارك
عطر	فرنسا وسوفسرا
فواكه	سوفسرا والبآائر

الغلاف والزخرفة	فرنسا
شريط PS	الجزائر
علب الكرتون	الجزائر

المصدر: الوثائق الداخلية الخاصة بمصلحة التموين

وفيما يلي أسماء لبعض الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة سواء كانوا أجنب أو محليين هم:

الجدول رقم (11): قائمة الموردين الأجانب والمحليين الذين تتعامل معهم المؤسسة

الموردين الأجانب	الموردين المحليين
Expressions Aromatiques	Général emballage
Tetra pack	Cevital
Cedap	Agro film
Dansco	Princo Flex
Lactalis	Sipa
Rumi	(D.K.F) plast
-----	Cogitella

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق من مسؤول الشؤون القانونية والعلاقات العامة.

الفرع الثاني: الإنتاج

بعد أن تقوم المؤسسة بعملية شراء المواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي مرحلة الإنتاج، وتعتبر أهم حلقة في نشاط الملبنة، حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى، إلى منتجات نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته.

1. تشكيلة منتجات المؤسسة:

تم توسيع تشكيلة منتجات المؤسسة وإضافة منتجات جديدة، بعد أن كان ذلك مقتصرًا على الحليب وبعض المنتجات فقط، وفيما يلي توضيح لتشكيلة منتجات المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تشكيلة منتجات الملبنة ونسبة مساهمة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013.

المنتج	النسبة إلى رقم الأعمال الإجمالي
جبن مجزئ ل: 16 قطعة	%0.13
g10 Beure	%0.03
الحليب المبستر	%18.99
حليب البقر المبستر	%5.44
حليب في أكياس مغلقة	%0.006
لبن في قارورة 1 لتر	%3.27
الرائب في قارورة	%2.25
الرائب في أكياس	%0.006
حليب في قارورة 1 لتر	%4.28
حليب UHT (معالج بدرجة حرارة عالية) بدوة 1 لتر	%5.23
حليب UHT بدوة (الدهن 0%) 1 لتر	%0.003
حليب البقر UHT الحضنة 1 لتر	%5.81
حليب البقر (نصف دسم) الحضنة 1 لتر	%0.002
حليب UHT غني بالفيتامينات 1 لتر	%0.003
حليب UHT غني بالفيتامينات والجيلاتين	%1.87
حليب UHT غني بالفيتامينات بطعم الشوكولاتة 1 لتر	%0.003
ياؤورت معطر 110 غ	%0.05
ياؤورت معطر 125 غ	%2.64
ياؤورت للشرب 1 لتر	%2.63
ياؤورت للشرب 1 Oh fruit 1 لتر	%0.89
حلوة قشدية	%0.01
فلونيا كرميل 100 غ	%1.21
ياؤورت ممنوج بالفواكه 125 غ	%1.22
Bifidus 10 غ	%0.19

110 Light غ	2.99%
ياؤورت ممزوج بالفواكه 100 غ	0.48%
110 Friandise غ	3.56%
حلوة قشدية هايلة	3.55%
جبن طري طبيعي 50 غ	0.09%
جبن طري ممزوج 50 غ	0.12%
ياؤورت طبيعي 110 غ	0.17%
ياؤورت للشرب 250 ملتر	1.44%
ياؤورت للشرب 0.5 لتر	1.87%
ياؤورت للشرب "Oh fruit" 0.5 لتر	0.2%
ياؤورت للشرب "Oh fruit" 250 ملتر	0.05%
ياؤورت معطر 75 غ	6.31%
حلوة قشدية 80 غ	6.95%
ياؤورت ممزوج معطر 90 غ	5.07%
ياؤورت معطر 100 غ	9.91%
ياؤورت للشرب بالفواكه 1 لتر تارت	0.098%
جبن طري ممزوج 30 غ	1.22%
جبن طري طبيعي 30 غ	0.0003%
جبن طري طبيعي محلى 30 غ	0.098%
المجموع	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الملحق رقم (08)

يتضمن الجدول رقم (12) تشكيلة منتجات المؤسسة ومساهمة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2013 وما يمكن ملاحظته من الجدول هو أن منتجات المؤسسة متنوعة وكثيرة ويستحوذ منتج الياؤورت بأنواعه النسبة الأكبر في المساهمة، وقد يرجع السبب في ذلك لكون منتج الحليب مدعم من طرف الدعم وهامش الربح به ثابت، أي أن نسبة مساهمته في رقم الأعمال ثابتة، أما منتج الياؤورت فيتميز بشدة المنافسة.

2. ورشات العمل وقدرتها الإنتاجية:

الورشة 01:

- تاريخ الدخول في الإنتاج: أكتوبر 1999؛
- أول توسع في نهاية عام 2000؛
- التوسع الثاني في نهاية 2008؛
- القدرة إنتاجية: 220.000 لتر/ اليوم، ويد عاملة تقدر بـ: 80 عاملا.

الورشة 02:

- تاريخ الدخول في الإنتاج: سبتمبر 2004؛
- أول توسع في الإنتاج: فيفري 2005؛
- التوسع الثاني: جوان 2007؛
- التوسع الثالث: جويلية 2010؛
- القدرة الإنتاجية: 200.000 لتر/ اليوم، مع يد عاملة تقدر بـ: 200 عامل.

الورشة 03:

- تاريخ الدخول في الإنتاج: فيفري 2010؛
- إنتاج منتجات الخمائر اللبنية: جبن طازج، تحلية لبنية؛
- القدرة الإنتاجية: 95.000 لتر/ اليوم، مع يد عاملة تقدر بـ: 60 عاملا.

الورشة 04:

- تاريخ الدخول في الإنتاج: أوت 2010؛
- إنتاج الياؤورت المعطر و fruité، اللبن، الرائب، والحليب في قارورات.
- القدرة الإنتاجية: 250.000 لتر/ اليوم، مع يد عاملة تقدر بـ: 30 عاملا.

الفرع الثالث: البيع

وهذا النشاط تشرف عليه المصلحة التجارية (مصلحة البيع)، حيث هناك حالتين:

- في حالة المنتج الطلبي فإن البيع مضمون، ويبقى عنصر النقل الذي يتم الاتفاق عليه إما أن يتم بالوسائل الخاصة للمؤسسة أو بوسائل الزبون.
- في حالة المنتج غير الطلبي فإن البيع يكون غير ذلك، حيث تقوم به المؤسسة باستخدام إمكانياتها الخاصة وقدرتها البيعية.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للملبنة الحضنة من إدارة عامة وست مديريات وهي: المديرية العامة، مديرية الإنتاج المديرية التقنية، المديرية الصناعية، المديرية التجارية مديرية مراقبة النوعية، ومديرية التموين، وفيما يلي شرح لمحتويات كل مديرية ودورها:

1. المديرية العامة

وتتكون من المدير العام وهو صاحب القرار الأول ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة؛
- لديه الحق في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة؛
- له مهمة التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها؛
- العمل على تحسين علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية؛
- المصادقة والتوقيع على البريد بأنواعه؛
- عقد الاجتماعات والإشراف عليها؛
- إعطاء التعليمات والتأكيد على تنفيذها؛
- إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح؛
- اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.

ويوجد ضمن المديرية العامة:

- 1- الأمانة: التي تقوم بتنظيم المواعيد وجمع المعلومات الأخيرة يوميا، والتنسيق بين الإدارات ومكاتب المديرية.
- 2- مكلف بالعلاقات و الأعمال القانونية: ويقوم بإدارة وتسيير كل ما يخص المؤسسة من النواحي القانونية والعلاقات العامة.

3- مصلحة الأمن.

4- الشؤون التقنية.

2. المديرية الصناعية

وتعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من مصلحة الإنتاج وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط. ومن أهم المهام المسندة لمصلحة الإنتاج:

- إعداد برامج الإنتاج و متابعتها ميدانيا؛

- دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية؛

- العمل على تحسين نوعية المنتج؛

- السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.

كما تحتوي المديرية الصناعية على مصلحة البحث والتطوير والدراسات وهدفها تطوير المنتجات ورفع من جودتها.

3. المديرية التقنية

وتعمل على الحفاظ على التجهيزات و الآلات التي تمتلكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديدة حيث أنه من

أهم مهامها إصلاح التعطلات و الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 سا، ويتفرع منها:

- مصلحة الصيانة والتجهيز؛

- قسم تسيير المخزون؛

- قسم متابعة المشاريع.

4. المديرية التجارية

يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق (تسع سنوات خبرة في الميدان)، يقوم بتسيير عمليات

الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة، ويكمن دورها في عملية

استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق، كما تقوم أيضا بإعداد الفواتير، ويتفرع منها:

المشرفين، قسم المبيعات، قسم الشحن، مستودع الجزائر، مستودع عنابة. وفي مستودع الجزائر توجد مصلحة التسويق

الخاصة بالمؤسسة.

5. مديرية مراقبة الجودة

وتهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة. وتتضمن هذه المديرية:

- مخبر الميكروبيولوجي.
- مصلحة معالجة المياه.

6. مديرية التموين.

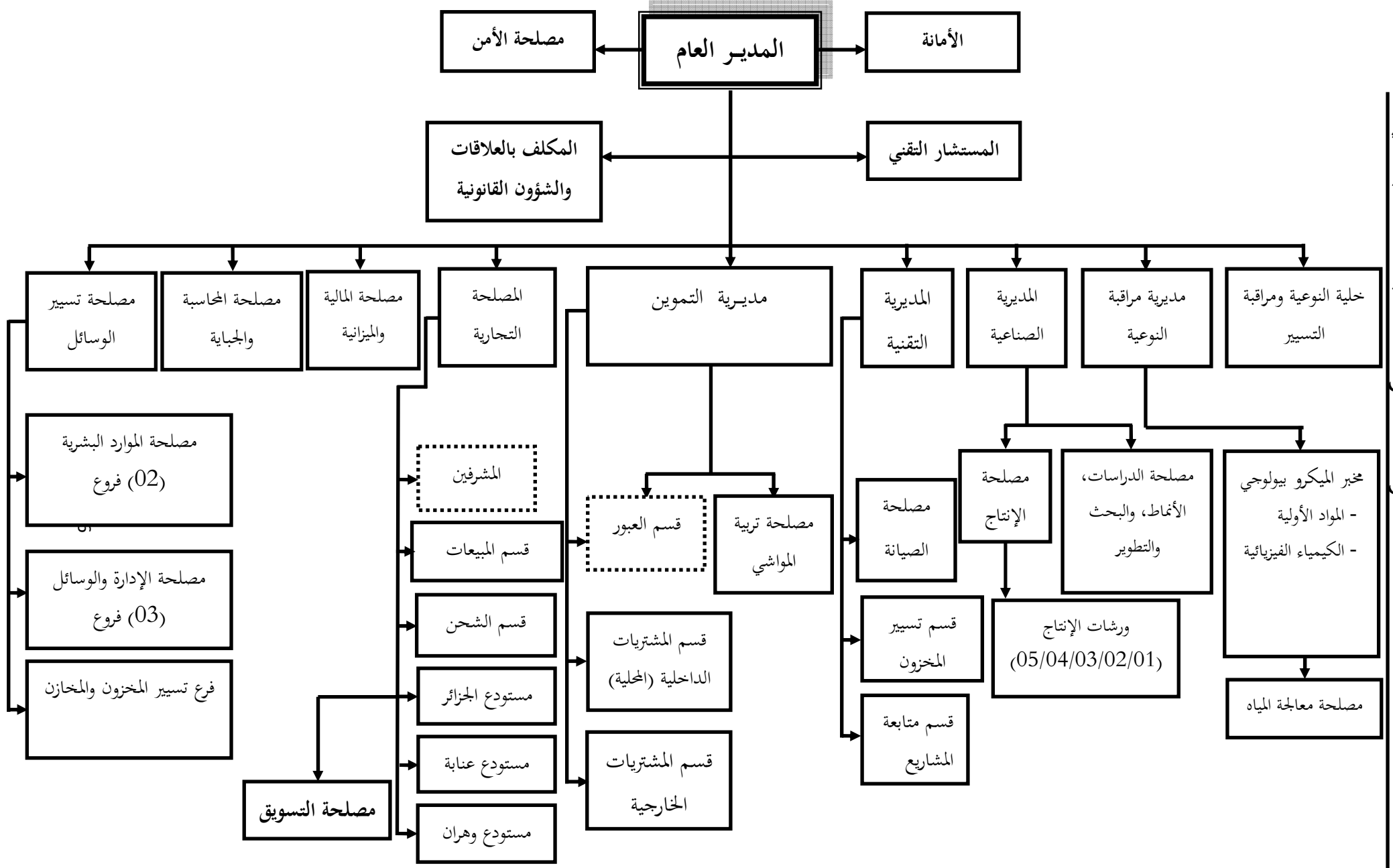
وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل، من معدات السلع و المواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة

والعلب... الخ، وتنقسم إلى:

- مصلحة تربية الماوشي.
- مصلحة العبور.
- مصلحة المشتريات المحلية.
- مصلحة المشتريات الخارجية.

و الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة.

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ملبنة الحضنة"



المصدر: المدير العام للملبنة أنظر الملحق رقم (09)

المطلب السادس: عناصر المزيج التسويقي "لملبنة الحضنة"

تتمثل عناصر المزيج في كل من المنتج والسعر والترويج والتوزيع، وأهم مميزات هذه العناصر هي كالتالي:

1. **المنتجات:** لدي مؤسسة "ملبنة الحضنة" تشكيلة متنوعة من المنتجات وقد جئنا على ذكرها آنفاً، أما فيما يخص العلامة التجارية لمنتجات الملبنة فهي **Hodna Lait** لكن لكل منتج اسم خاص به كما ذكرنا سابقاً، وكل اسم لمنتج معين يعتبر علامة تجارية محمية، ومتعارف عليها في كل ولايات الوطن وحتى في الخارج (أنظر الملحق رقم (11)).
2. **التسعير:** تشكيلة الأسعار المحددة من طرف المصلحة التجارية هي أسعار تنافسية، حيث يتم وضع الأسعار بالاعتماد على سعر تكلفة المنتجات، مع الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التي يطرحها أكبر المنافسين في السوق على غرار دانون والصومام، أما فيما يخص أسعار الحليب فهي كما ذكرنا سابقاً سلعة مدعمة من طرف الدولة وسعرها محدد في السوق، إلا أن المؤسسة تسعى دائماً إلى تخفيض تكاليف إنتاج هذه المادة من أجل زيادة هامش الربح في هذه السلعة دون المساس بجودة المنتج.

والمؤسسة تقدم تخفيضات لكبار الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة فيما يخص منتجات مشتقات الحليب فقط وتقدم تخفيضات تصل إلى 8% فيما يخص منتج الياؤورت المعطر في علب 110 غ لكل الزبائن حسب الكمية المشتراة.

3. **الترويج:** ملبنة الحضنة لا تهتم كثيراً بالترويج لمنتجاتها، فهي تعتمد على البيع الشخصي أي من المنتج إلى تاجر الجملة، وترى بأن نفقات الترويج تضيف العبء دون الزيادة الواضحة في المبيعات، وهذا ما لاحظته المسؤولون من خلال الإشهار المقدم في صيف 2013 (من خلال الطمبول) وعدم الارتفاع المحسوس للمبيعات لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بأي جهود ترويجية إلا أن الأمر يقتصر على الترويج الإلكتروني (عبر الانترنت)، الملصقات المعلقة واللوحات الإشهارية في مداخل المدينة والشوارع الداخلية، وكذلك شاحنات النقل، والملاعب، وبعض المدن المجاورة.

4. **التوزيع:** تقريبا يوجد في كل ولاية من ولايات الوطن نقطة أو أكثر من نقاط التوزيع الخاصة بالمؤسسة، كما أن المدير العام للمؤسسة يقوم بزيارات دورية لتجار الجملة لتشجيعهم على اعتبار أنهم أهم قنوات التوزيع بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن الزبائن يتصلون هاتفياً بالمؤسسة وتقوم المصلحة التجارية بتسجيل الطلبات التي تردها من الزبائن، حيث تمثل الطلبات عن طريق الهاتف حسب المصلحة التجارية حوالي 60% من الطلبات الكلية.

وتعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على تجار الجملة (مجموعة من الموزعين ووسطاء الشحن)، فبعد الانتهاء من عملية تصنيع المنتجات يتم نقلها مباشرة إلى المخازن، أين لا يجب أن تتعدى مدة تخزينها 24 ساعة (وهي المدة التي يتم فيها إجراء التحليل المخبرية الضرورية للمنتجات وانتظار ظهور النتائج)، وبما أن المؤسسة تعمل وفق نظام الطلبات، فإن

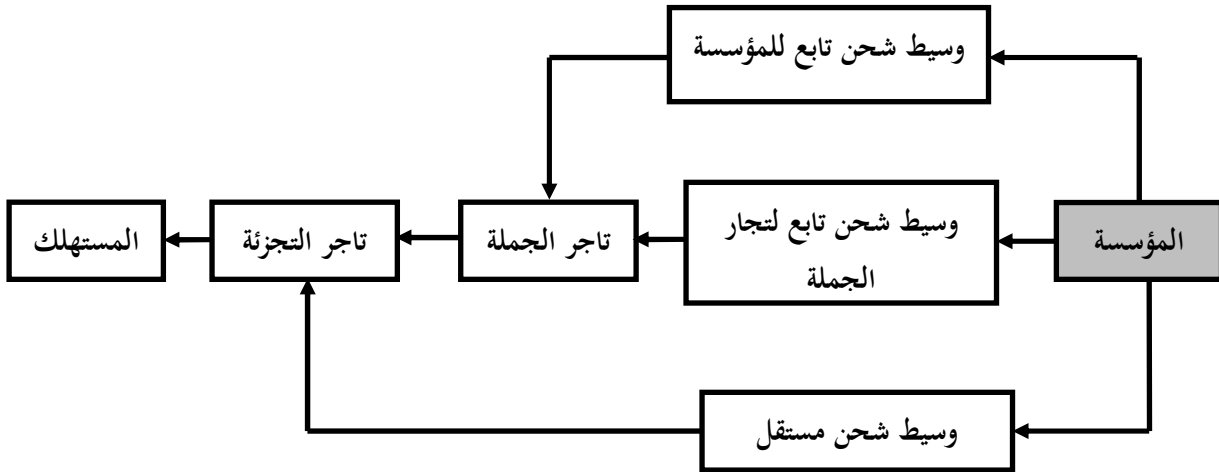
عملية التوزيع تبدأ بعد استلام طلبات الزبائن ومعالجتها، وذلك انطلاقاً بتعبئة المنتجات ثم شحنها مباشرة في الشاحنات من نوع الثلاثيات، حيث أن للمؤسسة مجموع من شاحنات النقل تقوم باستغلالها في نقل منتجاتها إلى الزبائن، وينقسم الموزعون وسطاء الشحن إلى ثلاثة أقسام، هي كما يلي:

- قسم تابع للمؤسسة، سواء كان مملوكاً أو يتم تأجيره.
- قسم آخر تابع في ملكيته لتجار الجملة الذين تتعامل معهم المؤسسة.
- قسم يعمل لحسابه الخاص ويعتبر في حد ذاته تاجر جملة يقوم بالتوزيع لتجار التجزئة.

وأهم ما يميز سياسة التوزيع في المؤسسة هو تقديمها خدمات النقل المجاني، أي إيصال المنتجات إلى الزبائن مجاناً وتقتصر هذه الخدمة على مشتقات الحليب فقط وليس الحليب، وتقدم المؤسسة هذه الخدمة إما بواسطة كراء شاحنات النقل أو من خلال استغلال شاحناتها الخاصة.

ويمكن تمثيل قنوات توزيع منتجات ملبنة الحضنة بالشكل التالي:

الشكل رقم (28): قنوات توزيع منتجات مؤسسة "ملبنة الحضنة"



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المصلحة التجارية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

تحدد الأدوات المنهجية لأي دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة على أسئلتها أو لفحص فرضياتها، وهذا ما تم اعتماده في هذه الدراسة، حيث تم التركيز بشكل كبير على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، كما استخدمت الملاحظة كوسيلة مكملة. و يمكن شرح هذه الأدوات فيما يلي:

الفرع الأول: الاستبيان

يعرف الاستبيان أو الاستمارة على أنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"¹.

تعتبر الاستمارة في هذه الدراسة أداة رئيسية، ولذلك تطلب إعدادها وتحديد بنودها ومحاورها مراحل وتقنيات هامة بوصفها تحتوي على العديد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب، وتوزع على أشخاص معينين لتعبئتها.

1. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع المدراء والمسؤولين ورؤساء المصالح في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة **Hodna Lait** سواء كانوا من الإدارة العليا (المدير العام ونوابه العامين) والذين بلغ عددهم (3)، أو من الإدارة الوسطى (رؤساء الدوائر) والذين بلغ عددهم (6)، أو من الإدارة الدنيا (رؤساء المصالح) والذين بلغ عددهم (29)، أي أن عدد المدراء الذين شكلوا مجتمع الدراسة هو (38) مديرا وفقا للهيكल التنظيمي للشركة.

أما نوع العينة المستخدمة في الدراسة هي: العينة غير العشوائية القصدية، وقد شملت العينة مجتمع الدراسة في حد ذاته (أي ما نسبته 100%) باعتبار أن المدراء والمسؤولين بالمنظمة كلهم إطارات ذوي خبرة ووعي تسويقي، مما يزيد من مصداقية إجاباتهم.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص

2. منهجية تطوير الاستبيان

قبل البدء بصياغة أسئلة الاستبيان تم الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، كما تم الاتصال ببعض المختصين في علوم التسيير والمناهج للاسترشاد بخبرتهم في تحكيم أسئلة الاستبيان، والتأكد من أنها واضحة وتغطي موضوع الدراسة وتسهل عملية تفرغ الإجابات المتحصل عليها، وقد مرت عملية صياغة الأسئلة بمجموعة خطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات وأسئلة الدراسة؛
- صياغة مجموعة من الأسئلة التي تعكس الأبعاد التي تم تحديدها؛
- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى، مع مراعاة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين؛
- تم وضع الأسئلة في غالبيتها مفتوحة، تحدد إجابة المبحوث في نطاق البدائل المقترحة أمامه، وذلك لتسهيل الإجابة على المستجوبين، مع اللجوء إلى الأسئلة المغلقة عند الضرورة.

3. محاور الاستبيان

وللإجابة على أسئلة الاستمارة تمت محاولة صياغتها بشكل بسيط يساعد على الفهم والإجابة إلى جانب كون الأسئلة المطروحة معدة وفقا لفرضيات البحث، بحيث جاءت متضمنة المحاور التالية:

- **المحور الأول:** يضم مختلف الأسئلة التي توضح خصائص عينة الدراسة من جنس، و سن، ومستوى الدخل وعدد سنوات الخبرة.
- **المحور الثاني:** العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- **المحور الثالث:** العوامل الداخلية بالمؤسسة.
- **المحور الرابع:** الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- **المحور الخامس:** تأثير العوامل الداخلية والخارجية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة.

الفرع الثاني: الملاحظة

تعتبر الملاحظة أداة مكملة لأسلوب جمع البيانات (الاستبيان)، إذ تسمح هذه الأداة بمراقبة سلوك المستجوبين عن كثب، وإعطاء تفسيرات لأسئلة تتجاوز أسئلة الاستبيان، ولقد استخدمنا في هذه الدراسة طريقة "الملاحظة بدون مشاركة".

الفرع الثالث: الوثائق والسجلات الإدارية

من خلال هذه الأداة تم الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الإنتاج بها منذ إنشائها بالإضافة إلى البيانات الرقمية المتعلقة برقم الأعمال المحقق لكل منتج، إن هذه الأداة توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences (SPSS)" وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للإجابة على تساؤلات الدراسة:

1. التوزيع التكراري والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة، وكذا تحليل العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.
2. الرسوم البيانية الإحصائية: لتمثيل أفراد العينة المدروسة أو تطور نسبهم من خلال الدوائر النسبية.
3. المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه أسئلة المحور الخامس في الدراسة.
4. الانحراف المعياري: لتحديد درجة التباين لإجابات أفراد العينة.
5. اختبار ستودنت **T-test**: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، بهدف تحديد معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، واختبار قبول أو عدم قبول فروض الدراسة.

المطلب الثالث: دراسة خصائص العينة

لقد تم توزيع الاستبيان على كامل المسؤولين والمدراء بالمؤسسة، أي 38 استبيان إلا أن المسترجع منها كان 35 استبيان فقط، أي ما نسبته 92.1%، وهي نسبة استرجاع عالية يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى أهداف الدراسة. والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للمسؤولين المستجوبين:

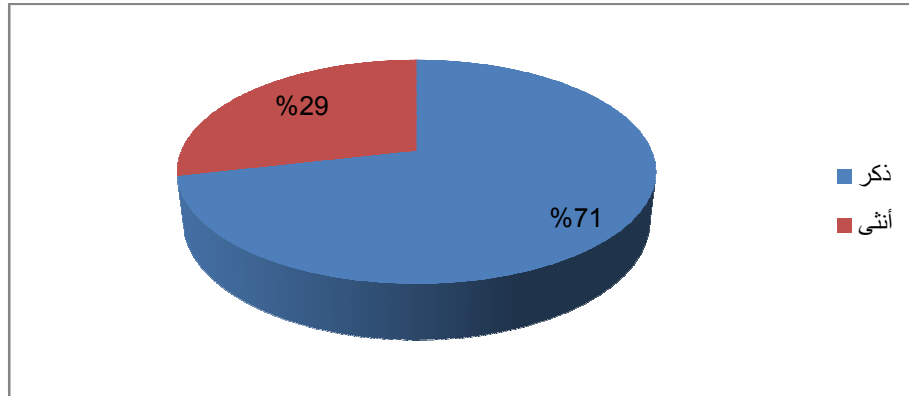
الجدول رقم (13): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (n=35)

المتغير	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	25
	أنثى	10
السن	أقل من 30 سنة	13
	من 30-40 سنة	18
	من 40-50 سنة	03
	أكبر من 50 سنة	01
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	13
	من 5-10 سنوات	14
	من 10-15 سنة	06
	أكثر من 15 سنة	02
حدود الدخل الفردي	من 35000 - 50000 دج	16
	من 50000 - 70000 دج	15
	أكثر من 70000 دج	04

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول أن 71.4% من عينة الدراسة ذكور، والباقي إناث، أي ما نسبته 28.6%، وهذا يعكس نسبة تولي المرأة لمراكز المسؤولية في المؤسسة والتي تعتبر جيدة مقارنة مع نسبة الذكور (أنظر الشكل رقم: (29)) وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة بوصفها صناعية أين يتم اللجوء في غالب الأحيان إلى توظيف الذكور.

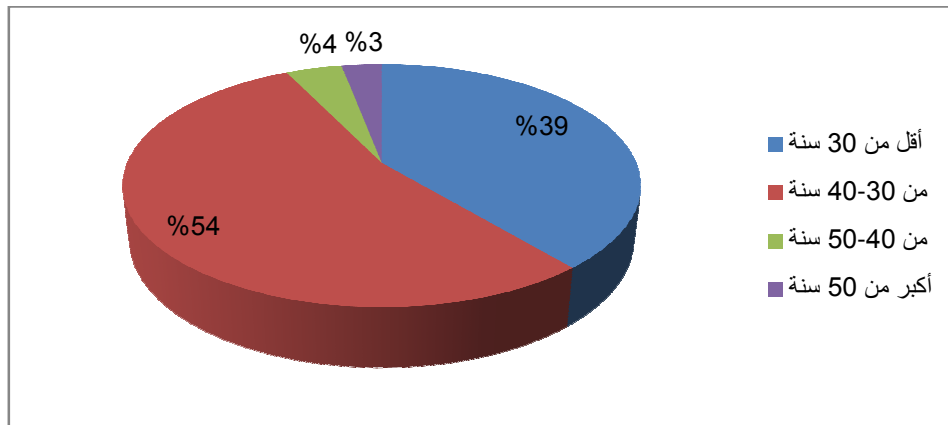
الشكل رقم (29): متغير الجنس في عينة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم (13)

أما بالنسبة للعمر فقد أشارت النتائج أن 37.1% من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة 51.4%، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة 8.6%، أما الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فبلغت نسبتهم 2.9% من مجمل العينة المدروسة، وهذا يدل على أن متوسط العمر لأفراد العينة المدروسة يميل إلى الفئة من 30-40 سنة، وذلك تبعا للشكل رقم (30).

الشكل رقم (30): متغير السن في عينة الدراسة

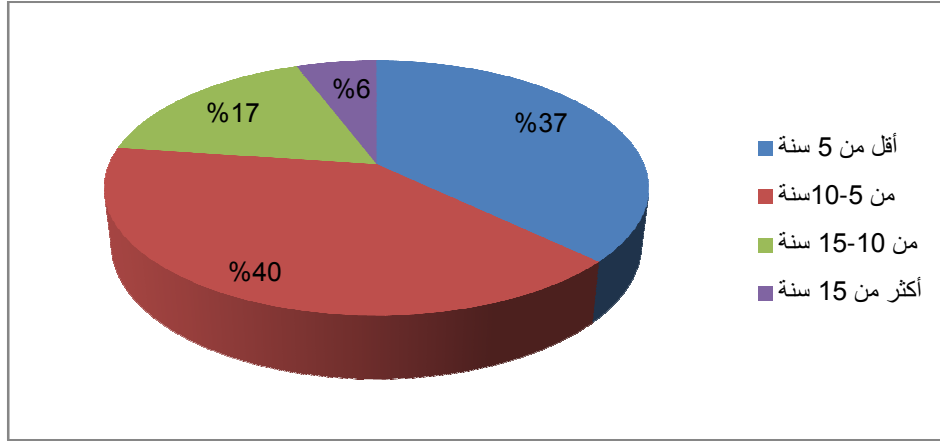


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (13)

أما عن توزيع الخبرة المهنية فتشير النتائج إلى أن نسبة الذين تبلغ خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات إلى 37.1% من مجمل أفراد العينة، أما الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 40%، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10-15 سنة 17.1% من مجمل العينة، أما الذين تفوق سنوات خبرتهم عن 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 5.7%، وهذا يدل على أن أغلبية رؤساء المصالح والأقسام بالمؤسسة وكذا المدراء ذوي خبرة لا

بأس بها مما يعطي مؤشرا إيجابيا حول مصداقية الإجابات التي يعطونها بوصفهم مطلعين كفاية على مجال التسويق ومحيط المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (31).

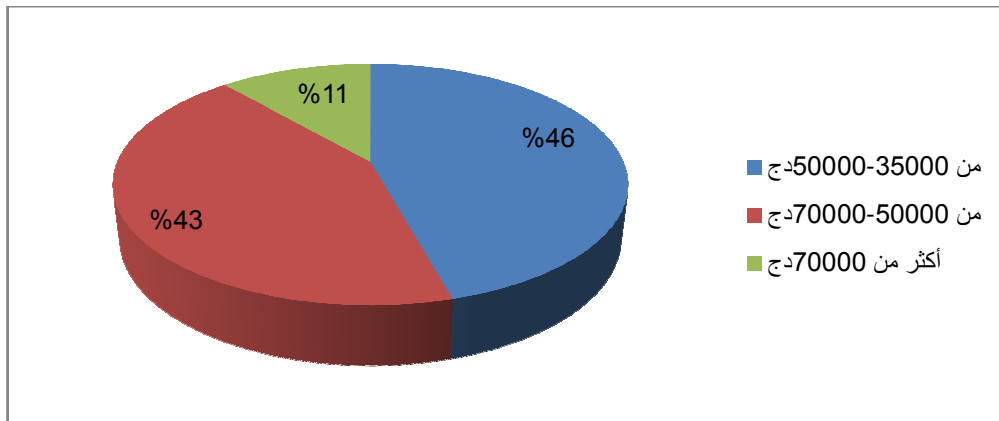
الشكل رقم (31): متغير الخبرة المهنية في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (13)

أما فيما يتعلق بحدود الدخل الفردي لرؤساء المصالح والأقسام وكذا المدراء فقد بلغت نسبة الذين يتراوح دخلهم ما بين 35000 دج و 50000 دج 45.7%، بينما بلغت 42.9% بالنسبة للذين تتراوح دخولهم ما بين 50000 دج و 70000 دج، أما الذين يفوق دخلهم عن 70000 دج فقد بلغت نسبتهم 11.4%، وهذا ما يدل على أن دخول أفراد العينة جيدة وتعتبر كأحد الحوافز المادية التي تستخدمها المؤسسة لزيادة دافعتهم. وهو ما يوضحه الشكل رقم (32).

الشكل رقم (32): متغير الدخل في عينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (13)

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليلها

لمعرفة واقع العوامل الداخلية، وكذا العوامل الخارجية المحيطة بمؤسسة "ملبنة الحضنة" وتأثيرها في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية الخاصة بالمؤسسة، سنقوم في هذا المبحث بعرض نتائج الاستبيان وتحليلها - كل محور على حدة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الأسئلة الخاصة بمحور العوامل الخارجية

- هل أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بأسعار منتجات المؤسسات الأخرى؟

الجدول رقم (14): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 01

الاختيارات	التكرارات	النسبة
مرتفعة جدا	1	2.9%
مرتفعة نسبيا	3	8.6%
مساوية	24	68.6%
منخفضة نسبيا	7	20%
منخفضة جدا	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ بأن أسعار منتجات مؤسسة "ملبنة الحضنة" مقارنة مع أسعار منتجات المؤسسات الأخرى مساوية، ذلك أن نسبة 68.6% من أفراد العينة المدروسة قد حددوا بأن أسعار منتجات المؤسسة مساوية مع أسعار منتجات المؤسسات الأخرى، أما نسبة 20% من إجابات العينة المدروسة فترى بأن منتجات مؤسسة "ملبنة الحضنة" منخفضة نسبيا مقارنة بأسعار منتجات المؤسسات الأخرى، في حين ترى نسبة 8.6% من العينة أن منتجات المؤسسة مرتفعة نسبيا مقارنة بأسعار منتجات المؤسسات الأخرى، بينما ترى نسبة 2.9% من إجابات العينة أن منتجات المؤسسة مرتفعة جدا مقارنة بأسعار منتجات المؤسسات الأخرى، في حين أنه لا توجد إجابة ترى بأن منتجات المؤسسة منخفضة جدا.

ومنه يمكن القول بأنه يجب على المؤسسة اقتناص فرصة تعادل أسعار منتجاتها مع أسعار منتجات المؤسسات الأخرى للتخفيض من التكاليف الكلية للإنتاج وبالتالي التخفيض في أسعار منتجاتها وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية تحول دون دخول منافسين جدد في القطاع.

- ما مدى تأثير ندرة الموارد على إنتاج المؤسسة؟

الجدول رقم (15): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 02

الاختيارات	التكرارات	النسبة
قوي	12	34.5%
لا تؤثر	23	65.7%
ضعيف	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن أغلبية إجابات أفراد العينة ترى بأن ندرة الموارد لا تؤثر على إنتاج المؤسسة حيث بلغت نسبة هذه الإجابة 65.7%، في حين أن نسبة 34.5% من إجابات أفراد العينة ترى بأن ندرة الموارد لها تأثير قوي على إنتاج المؤسسة، بينما لا توجد إجابة ترى بأن ندرة الموارد لها تأثير ضعيف على إنتاج المؤسسة.

- ما شكل الدعم المقدم لكم من طرف الدولة؟

الجدول رقم (16): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 03

الاختيارات	التكرارات	النسبة
قروض بنكية	18	51.4%
تخفيضات جمركية	7	20%
إعفاءات ضريبية	7	20%
إعانات أخرى	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن شكل الدعم المقدم للمؤسسة من طرف الدولة هو القروض البنكية بدرجة كبيرة وهذا ما تفسره نسبة 51.4% من الإجابات، بينما ترى نسبة 20% من إجابات أفراد العينة بأن المؤسسة تتلقى دعم في شكل تخفيضات جمركية، كما ترى نسبة 20% أيضا بأن المؤسسة

تتلقى دعم في شكل إعفاءات ضريبية، في حين أن نسبة 8.6% ترى بأن المؤسسة تتلقى دعم من طرف الدولة في شكل إعانات أخرى.

ما نلاحظه أن مؤسسة "ملبنة الحضنة" تتلقى دعماً كبيراً من قبل الدولة والمتمثل أساساً في القروض البنكية، مما يعني أن الدولة تدعم قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، وهذا ما جعلها تطالب مؤسسات هذا القطاع بضرورة تحقيق بعض الأهداف الاجتماعية، كالتشغيل، وطرح المنتجات بأسعار معقولة.

- هل النظام الضريبي المطبق موالي للمؤسسة؟

الجدول رقم (17): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 04

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	12	34.3%
إلى حد ما	19	54.3%
لا	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن النظام الضريبي المطبق موالي نوعاً للمؤسسة وهذا ما تثبتته نسبة 54.3% من إجابات العينة المدروسة، بينما ترى نسبة 34.3% من إجابات أفراد العينة بأن النظام الضريبي المطبق موالي تماماً للمؤسسة، أما نسبة 11.4% من أفراد العينة فيرون بأن النظام الضريبي المطبق غير موالي تماماً للمؤسسة.

إن النظام الضريبي غير موالي للمؤسسة بالرغم من أن الدولة تقوم بتدعيمها بالقروض البنكية إلا أن هذا الشكل من الدعم يبقى غير كاف، وكذلك النظام الضريبي رغم أنه يعتبر محفزاً للاستثمار إلا أنه يبقى مصدر ارتفاع الأعباء المالية للمؤسسة.

- ما هي درجة استهلاك المنتج من قبل المستهلكين؟

الجدول رقم (18): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 05

الاختيارات	التكرارات	النسبة
مرتفعة	16	%45.7
متوسطة	18	%51.4
منخفضة	1	%2.9
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن درجة استهلاك منتج مؤسسة "ملبنة الحضنة" من قبل المستهلكين متوسطة، وهذا ما تثبته نسبة %51.4 من إجابات العينة المدروسة، بينما ترى نسبة %45.7 من إجابات أفراد العينة بأن درجة استهلاك المنتج من قبل المستهلكين مرتفعة، في حين أن نسبة %2.9 من عينة الدراسة ترى بأن درجة استهلاك المنتج من قبل المستهلكين منخفضة.

من نتائج تحليل الجدول نرى بأن المؤسسة يواجهها تهديد انخفاض درجة استهلاك المنتج من قبل المستهلكين، وبالتالي يجب عليها العمل على مواجهة هذا التهديد للحفاظ على حصتها السوقية ومحاولة كسب رضا عدد أكبر من الزبائن للرفع منها.

- هل المستوى التعليمي السائد لدى سكان المنطقة؟

الجدول رقم (19): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 06

الاختيارات	التكرارات	النسبة
مرتفع	10	%28.6
متوسط	24	%68.6
منخفض	1	%2.9
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المستوى التعليمي السائد لدى سكان المنطقة متوسط وهذا ما تفسره نسبة 68.6% من إجابات أفراد العينة، بينما ترى نسبة 28.6% من أفراد العينة أن المستوى التعليمي السائد لدى سكان المنطقة مرتفع، في حين أن نسبة 2.9% من أفراد العينة ترى بأن المستوى التعليمي السائد لدى سكان المنطقة منخفض.

إن المستوى التعليمي السائد لدى سكان المنطقة متوسط وهذا يعتبر جيداً نوعاً ما لأنه يؤدي إلى زيادة دخول الأفراد وبالتالي زيادة طموحاتهم نحو استهلاك منتجات المؤسسة، وهذا يمثل فرصة للمؤسسة يجب استغلالها.

- هل تواجهون صعوبات في إيجاد اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة في سوق العمل؟

الجدول رقم (20): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 07

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	10	28.6%
إلى حد ما	21	60%
لا	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ بأن المؤسسة تواجه إلى حد ما صعوبات في إيجاد اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة في سوق العمل وهذا ما تفسره نسبة 60% من إجابات العينة المدروسة، أما نسبة 28.6% من أفراد العينة ترى بأن المؤسسة تواجه صعوبات في إيجاد اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة في السوق العمل بينما ترى نسبة 11.4% من أفراد العينة بأن المؤسسة لا تواجه أي صعوبات أو عوائق في إيجاد اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة.

- هل قرار الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة يمثل بالنسبة للمؤسسة؟

الجدول رقم (21): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 08

الاختيارات	التكرارات	النسبة
فرصة	23	65.7%
تهديد	5	14.3%
كلاهما	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن قرار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة يمثل فرصة بالنسبة لمؤسسة ملبنة الحضنة، وهذا ما تفسره نسبة 65.7% من إجابات أفراد العينة المدروسة، في حين ترى نسبة 14.3% بأن قرار انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة يمثل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، بينما تمثل نسبة 20% من إجابات أفراد العينة أن قرار الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة يعد فرصة وتهديد في آن واحد لمؤسسة "ملبنة الحضنة".

- هل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي تمثل فرصة للرفع من جودة منتجات المؤسسة؟

الجدول رقم (22): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 09

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	27	77.1%
إلى حد ما	7	20%
لا	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن الشراكة مع الاتحاد الأوروبي تمثل فرصة للرفع من جودة منتجات المؤسسة وهذا ما تفسره نسبة 77.1% من إجابات أفراد العينة، بينما ترى نسبة 20% منهم بأن

الشراكة مع الاتحاد الأوروبي تمثل فرصة إلى حد ما للمؤسسة للرفع والتطوير من جودة منتجات المؤسسة، في حين ترى نسبة 2.9% من أفراد العينة بأن الشراكة مع الاتحاد الأوروبي لا تمثل فرصة للمؤسسة للرفع من جودة منتجاتها.

- هل أثر التعريفات الجمركية على واردات المؤسسة؟

الجدول رقم (23): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 10

الاختيارات	التكرارات	النسبة
قوي	22	62.9%
متوسط	12	34.3%
ضعيف	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن أثر التعريفات الجمركية على واردات المؤسسة قوي وهذا ما تثبته نسبة 62.9% من إجابات أفراد العينة، بينما نسبة 34.3% من أفراد العينة ترى بأن أثر التعريفات الجمركية على واردات المؤسسة متوسط، في حين أن 2.9% ترى بأن هذا الأثر ضعيف. معنى هذا أن المؤسسة تعاني من تهديد التبعية للخارج في التوريد بالمواد الأولية والتجهيزات الصناعية وغيرها.

- يمثل التطور التكنولوجي المتزايد والمتسارع للمؤسسة:

الجدول رقم (24): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 11

الاختيارات	التكرارات	النسبة
فرصة	26	74.3%
تهديد	4	11.4%
كلاهما	5	14.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن التطور التكنولوجي الحاصل في العالم الخارجي للمؤسسة يمثل فرصة لها للتطوير من تكنولوجيتها وهذا ما تثبته نسبة 74.3% من إجابات العينة المدروسة

بينما ترى نسبة 14.3% بأن التطور التكنولوجي يعد فرصة وتهديد للمؤسسة في نفس الوقت، أما 11.4% من أفراد العينة فترى بأن التطور التكنولوجي الحاصل يمثل تهديد للمؤسسة.

- من هو المنافس الأقوى للمؤسسة؟

الجدول رقم (25): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 12

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الصومام	23	65.7%
دانون جرجرة	9	25.7%
ترافل	2	5.7%
يوبلي	1	2.9%
منافسون آخرون	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن مؤسسة ملبنة الحضنة تواجه منافسة شديدة في سوق قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته، ونسبة 65.7% من إجابات أفراد عينة الدراسة تثبت بأن مؤسسة الصومام هي المنافس الأقوى لملبنة الحضنة، ثم تليها مؤسسة دانون جرجرة بنسبة 25.7%، وتليها مؤسسة ترافل بـ 5.7% وأخيرا مؤسسة يوبلي 2.9% من مجموع إجابات أفراد العينة، في حين لا توجد إجابة تدل على أن للمؤسسة منافسون آخرون.

من خلال التحليل السابق للجدول رقم (25) يتضح لنا بأن المؤسسة تنشط في سوق تشتد فيه حدة المنافسة وهذا يعتبر تهديد بالنسبة لها خاصة من قبل مؤسسة صومام التي تتمتع بشهرة وطنية وتحتل المرتبة الأولى في ترتيب المؤسسات الناشطة في قطاع إنتاج الحليب ومشتقاته بالجزائر.

- هل القوة التفاوضية للموردين؟

الجدول رقم (26): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 13

الاختيارات	التكرارات	النسبة
قوية	22	62.9%
منخفضة	12	34.3%
منعدمة	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن القوة التفاوضية للموردين عالية وهذا ما تثبتته نسبة 62.9% من إجابات عينة الدراسة، أما نسبة 34.5% من عينة الدراسة فتري بأن القوة التفاوضية للموردين منخفضة، في حين ترى نسبة 2.9% بأن القوة التفاوضية للموردين منعدمة. وبالتالي فالمؤسسة تعاني من تحديد القوة التفاوضية للموردين، لكن رغم ذلك فالمؤسسة تتمتع بقوة التفاوض والإقناع هي الأخرى، كما أن لها حرية تغيير المورد إذا استلزم الأمر ذلك.

- هل القوة التفاوضية للزبائن؟

الجدول رقم (27): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 14

الاختيارات	التكرارات	النسبة
قوية	20	57.1%
منخفضة	15	42.9%
منعدمة	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن القوة التفاوضية للزبائن قوية وهذا ما تفسره نسبة 57.1% من إجابات أفراد العينة، بينما 42.5% من عينة الدراسة ترى بأن القوة التفاوضية للزبائن منخفضة، في حين لا توجد إجابات تدل على أن القوة التفاوضية للزبائن منعدمة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الأسئلة الخاصة بمحور العوامل الداخلية

- ما درجة المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الإنتاجية؟

الجدول رقم (28): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 15

الاختيارات	التكرارات	النسبة
متطورة	30	%85.7
عادية	5	%14.3
متخلفة	-	-
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الإنتاجية متطور وهذا ما تثبته %85.7 من إجابات أفراد العينة، بينما بلغت نسبة إجابات أفراد العينة الذين يرون أن درجة المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الإنتاجية %14.3، في حين لا توجد إجابات تدل على أن درجة المستوى التكنولوجي المستخدم في العملية الإنتاجية متخلفة، وهذا يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في العملية الإنتاجية بالمؤسسة متطورة مما ينعكس على نوعية وجودة المنتجات.

- هل تعتمدون على تكوين الموارد البشرية؟

الجدول رقم (29): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 16

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	22	%62.9
أحيانا	10	%28.6
لا	3	%8.6
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على تكوين مواردها البشرية وهذا ما تفسره نسبة 62.9% من إجابات أفراد العينة، بينما ترى نسبة 28.6% بأن المؤسسة تقوم بتكوين مواردها البشرية أحيانا (أي من حين لآخر)، أما 8.6% المتبقية فترى بأن المؤسسة لا تعتمد على تكوين مواردها البشرية. رغم أن معظم الإجابات كانت "نعم" إلا أنه كان من المفروض أن تكون نسبة الإجابة أكبر 62.9% خاصة وأن الجزائر في اتجاه نحو التطبيق الكامل لاقتصاد السوق، لذلك لا بد على العمال من الإطلاع على المستجدات فيما يتعلق سواء بعملهم ووظيفتهم، أو ما يتعلق بنشاط المؤسسة ككل، لمعرفة ما عليهم من واجبات وما لهم من حقوق اتجاه المؤسسة.

- هل تتوفر المؤسسة على مصلحة للبحث والتطوير وتحسين المنتجات؟

الجدول رقم (30): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 17

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	29	82.9%
لا	6	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المؤسسة تتوفر على مصلحة للبحث والتطوير وتحسين المنتجات وهذا ما تثبته نسبة 82.9% من العينة المدروسة، أما 17.1% فتمثل إجابات أفراد العينة الذين يرون بأن المؤسسة لا تتوفر على مصلحة للبحث والتطوير وتحسين المنتجات.

- هل تمنح المؤسسة تحفيزات مادية للعمال سنويا؟

الجدول رقم (31): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 18

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	17	%48.6
أحيانا	6	%17.1
لا	12	%34.3
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المؤسسة تمنح تحفيزات مادية للعمال لكن بشكل قليل وهذا ما تفسره %48.6 من إجابات أفراد العينة، في حين ترى نسبة %17.1 بأن المؤسسة تمنح تحفيزات مادية من حين لآخر وليس دائما، أما %34.3 المتبقية فتري بأن المؤسسة لا تقدم أي نوع من أنواع التحفيزات المادية للعمال.

- هل العلاقات بين أفراد وجماعات العمل ؟

الجدول رقم (32): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 19

الاختيارات	التكرارات	النسبة
قوية ومتماسكة	20	%57.1
عادية	13	%37.1
ضعيفة	2	%5.7
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن العلاقة بين أفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة قوية ومتماسكة وهذا ما تثبته نسبة %57.1 من أفراد العينة المدروسة، في حين أن %37.1 ترى بأن علاقة أفراد وجماعات العمل عادية، أما %5.7 المتبقية من إجابات أفراد العينة فتري بأن العلاقة بين أفراد وجماعات العمل ضعيفة. هذا يدل على أن أداء العاملين داخل المنظمة أداء جيد.

- نسبة اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي؟

الجدول رقم (33): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 20

الاختيارات	التكرارات	النسبة
مرتفعة	20	57.1%
متوسطة	12	34.6%
منخفضة	3	8.6%
منعدمة	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن نسبة اعتماد المؤسسة على تمويل نفسها بنفسها مرتفعة وتقدر بـ 57.1% من مجمل إجابات عينة الدراسة، أما نسبة 34.6% من عينة الدراسة فتري بأن المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي بنسبة متوسطة، بينما 8.6% المتبقية فتري بأن المؤسسة لا تعتمد على التمويل الذاتي إطلاقا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الأسئلة الخاصة بمحور الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

- ما هو الهدف الاستراتيجي التسويقي الرئيسي التي ترغب المؤسسة في الوصول إليه؟

الجدول رقم (34): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 21

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الاستمرارية والبقاء	21	60%
تحقيق مستوى عال من الأرباح	4	11.4%
الرفع من الحصة السوقية	7	20%
تطوير المنتجات	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن الهدف الاستراتيجي التسويقي الرئيسي التي ترغب المؤسسة في الوصول إليه هو الاستمرارية والبقاء، وهذا ما تفسره نسبة 60% من إجابات أفراد العينة المدروسة أما 20% من العينة فتري بأن الهدف الاستراتيجي التسويقي الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه هو الرفع من الحصة السوقية، بينما ترى نسبة 11.4% منها فتري بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مستوى عال من الأرباح، في حين ترى النسبة المتبقية من إجابات أفراد العينة (8.6%) بأن الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو تطوير المنتجات.

- من يقوم بوضع واتخاذ القرارات والاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة؟

الجدول رقم (35): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 22

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الإدارة العليا (المدير العام)	9	25.7%
إدارة (مصلحة التسويق)	7	20%
مشاركة مختلف المستويات	17	48.6%
جهات خارجية (خبراء خارجيين)	2	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن من يقوم باتخاذ القرارات والاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة هي مشاركة مختلف المستويات وهذا ما تفسره نسبة 48.6% من إجابات أفراد العينة، أما 25.7% من أفراد العينة فيرون بأن عملية وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية تتم من طرف الإدارة العليا أي المدير العام ونوابه، أما 20% الآخرون فيرون بأن وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية تتم من طرف مصلحة التسويق، في حين ترى النسبة المتبقية من إجابات أفراد العينة (5.7%) بأن وضع واتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية تتم من قبل جهات خارجية أي الاعتماد على خبراء في المجال من خارج المؤسسة.

- هل يتم الاعتماد في صياغة الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة على الخطوات العلمية التالية:

الجدول رقم (36): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 23

الاختيارات		التكرارات		النسبة	
		لا	نعم	لا	نعم
يتم تحديد رسالة واضحة ومفهومة للمؤسسة		7	28	20%	80%
تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المحدودة		10	25	28.6%	71.4%
تقوم المؤسسة بتحليل العوامل الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف		12	23	34.3%	65.7%
تقوم المؤسسة بتحليل العوامل الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات		13	22	37.1%	62.9%
تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلائم ومتغيرات العوامل الداخلية والخارجية		10	25	28.6%	71.4%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن مؤسسة "ملبنة الحضنة" تعتمد في صياغة استراتيجيتها التسويقية على مجموعة من الخطوات المنسقة والمنظمة، فمن الجدول نرى بأن المؤسسة تقوم كخطوة أولى من خطوات صياغة الاستراتيجية التسويقية بتحديد رسالة واضحة ومفهومة المعالم وهذا ما تثبته 80% من إجابات العينة المدروسة، في حين ترى النسبة المتبقية (20%) بأن المؤسسة لا تعتمد في صياغة استراتيجيتها التسويقية على تحديد رسالة واضحة ومفهومة.

أما الخطوة الثانية التي تتبعها مؤسسة ملبنة الحضنة في صياغة استراتيجيتها التسويقية هي وضع أهداف واضحة تسعى لتحقيقها في ظل الإمكانيات المحدودة وهذا ما تفسره نسبة 71.4% من إجابات أفراد العينة، في حين ترى النسبة المتبقية من أفراد العينة (28.6%) بأن المؤسسة لا تعتمد في صياغة استراتيجيتها التسويقية على هذه الخطوة.

أما الخطوة الثالثة التي تتبعها مؤسسة ملبنة الحضنة فهي تحليل العوامل الداخلية للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف وهذا ما تفسره نسبة 65.6% من إجابات أفراد العينة، في حين ترى نسبة 34.4% المتبقية بأن المؤسسة لا تعتمد على هذه الخطوة في صياغة استراتيجيتها التسويقية.

أما الخطوة الرابعة التي تتبعها المؤسسة هي تحليل العوامل الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات وهذا ما تثبته نسبة 62.9% من مجمل إجابات عينة الدراسة، أما النسبة المتبقية من العينة وهي 37.1% فتري بأن المؤسسة لا تعتمد على هذه الخطوة في بناء استراتيجيتها التسويقية.

أما الخطوة الخامسة التي تتبعها "ملبنة الحضنة" في صياغة استراتيجيتها التسويقية هي اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلائم ومتغيرات العوامل الداخلية والخارجية وهذا بنسبة 71.4%، في حين ترى نسبة 28.6% من إجابات العينة المدروسة بأن المؤسسة لا تعتمد على هذه الخطوة في بناء استراتيجيتها التسويقية.

- هل تأخذون في الحسبان سلوك المستهلك عند إعداد الاستراتيجية التسويقية؟

الجدول رقم (37): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 24

الاختيارات	التكرارات	النسبة
نعم	12	34.3%
أحيانا	20	57.1%
لا	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المؤسسة تأخذ في الحسبان دراسة سلوك المستهلك عند إعداد استراتيجيتها التسويقية من حين لآخر وهذا ما تفسره نسبة 57.1%، أما نسبة 34.3% من عينة الدراسة ترى بأن المؤسسة تأخذ في الحسبان سلوك المستهلك عند إعداد استراتيجيتها التسويقية، في حين ترى 8.6% من العينة بأن المؤسسة لا تأخذ في الحسبان دراسة سلوك المستهلك عند إعداد استراتيجيتها التسويقية.

- إلى أي مدى يتم تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة؟

الجدول رقم (38): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 25

الاختيارات	التكرارات	النسبة
تنفيذ كلي	6	17.1%
تنفيذ جزئي	28	80%
عدم التنفيذ	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن مؤسسة ملبنة الحضنة تقوم بتنفيذ استراتيجيتها التسويقية تنفيذا جزئيا بنسبة 80% من عينة الدراسة، أما 17.1% من العينة فتري بأن المؤسسة تقوم بتنفيذ استراتيجيتها التسويقية تنفيذا كليا، أما 2.9% المتبقية من عينة الدراسة فتري بأن المؤسسة لا تقوم بتنفيذ استراتيجيتها التسويقية.

- هل رقابة عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة؟

الجدول رقم (39): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 26

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الرقابة المسبقة	8	22.9%
الرقابة أثناء التنفيذ	23	65.7%
الرقابة بعد التنفيذ	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن رقابة عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة ملبنة الحضنة تتم أثناء التنفيذ وهذا ما تثبته 65.7% من عينة الدراسة، بينما ترى 22.9% من العينة بأن رقابة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتم قبل تنفيذ الاستراتيجية، أما 11.4% المتبقية فتري بأن المؤسسة تقوم برقابة استراتيجيتها التسويقية بعد تنفيذها.

- ما هي الاستراتيجية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لاستهداف السوق؟
الجدول رقم (40): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 27

الاختيارات	التكرارات	النسبة
مزيج تسويقي واحد لجميع القطاعات	13	37.1%
مزيج تسويقي واحد لكل قطاع على حدا	3	8.6%
مزيج تسويقي واحد لقطاع واحد مركز عليه	19	54.3%
أخرى	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد استراتيجية مزيج تسويقي واحد لقطاع واحد مركز عليه لاستهداف السوق، وهذا ما تفسره نسبة 54.3% من إجابات عينة الدراسة، فيما ترى 37.1% من عينة الدراسة أن المؤسسة تعتمد استراتيجية مزيج تسويقي واحد لجميع القطاعات لاستهداف السوق، أما 8.6% الباقية فتري بأن المؤسسة تعتمد استراتيجية مزيج تسويقي واحد لكل قطاع على حدا لاستهداف السوق، في حين لا توجد أي إجابات تدل على أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات أخرى لاستهداف السوق.

معنى هذا أن مؤسسة "ملبنة الحضنة" تعتمد استراتيجية التسويق المركز لاستهداف السوق

- ما هي الاستراتيجية التسويقية الخاصة بالمنتج التي تتبعها المؤسسة؟

الجدول رقم (41): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 28

الاختيارات	التكرارات	النسبة
تمييز المنتجات	6	17.1%
تنويع المنتجات	22	62.9%
تعديل المنتجات	7	20%
الانكماش (استبعاد خطوط إنتاج غير مربحة)	-	-
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن مؤسسة ملبنة الحضنة تتبع استراتيجية التنوع في منتجاتها وهذا ما تفسره نسبة 62.9% من إجابات أفراد العينة المدروسة، بينما ترى نسبة 20% بأن المؤسسة تتبع استراتيجية تعديل المنتجات، أما النسبة المتبقية من إجابات أفراد العينة (17.1%) فتري بأن المؤسسة تتبع استراتيجية تمييز المنتجات، في حين لا توجد إجابات تدل بأن المؤسسة تتبع استراتيجيات الانكماش أي استبعاد خطوط إنتاج غير مربحة.

- عند تقديم منتج جديد للسوق تقدمونه بـ:

الجدول رقم (42): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 29

الاختيارات	التكرارات	النسبة
سعر مرتفع وترويج مكثف	8	22.9%
سعر مرتفع وترويج منخفض	3	8.6%
سعر منخفض وترويج مكثف	20	57.1%
سعر منخفض وترويج منخفض	4	11.4%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن مؤسسة ملبنة الحضنة عند تقديمها لمنتج جديد للسوق تقدمه بسعر منخفض وترويج مكثف وهذا ما تفسره نسبة 57.1% من إجابات أفراد العينة المدروسة أما 22.9% من الإجابات فتدل على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجها الجديد بسعر مرتفع وترويج مكثف، بينما ترى نسبة 11.4% من العينة بأن المؤسسة تقدم منتجها الجديد بسعر منخفض وترويج منخفض، في حين ترى النسبة المتبقية (8.6%) بأن المؤسسة تقدم منتجها الجديد بسعر مرتفع وترويج منخفض.

- ما هي استراتيجية التسعير التي تتبعها المؤسسة؟

الجدول رقم (43): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 30

الاختيارات	التكرارات	النسبة
ثبات السعر	10	%28.6
تخفيض السعر	19	%54.3
زيادة السعر	3	%8.6
مرونة السعر	3	%8.6
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن مؤسسة ملبنة الحضنة تتبع استراتيجية تخفيض التسعير وهذا ما تفسره نسبة %54.3 من إجابات أفراد العينة، فيما ترى نسبة %28.6 من العينة أن المؤسسة تتبع استراتيجية ثبات السعر، بينما ترى نسبة %8.6 من أفراد العينة بأن المؤسسة تتبع استراتيجية زيادة السعر، وهو نفس الشيء بالنسبة لاستراتيجية مرونة السعر (%8.6).

- ما هي الوسيلة الأكثر استخداما في العملية الترويجية؟

الجدول رقم (44): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 31

الاختيارات	التكرارات	النسبة
الانترنت	21	%60
التلفزيون	6	%17.1
المجلات والجرائد	-	-
اللافتات	4	%11.4
المعارض	4	%11.4
المجموع	35	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد على وسيلة الانترنت كأحد أكثر الوسائل استخداما في العملية الترويجية، وهذا ما تثبته نسبة 60% من إجابات أفراد العينة، في حين ترى نسبة 17.1% بأن المؤسسة تعتمد على التلفزيون كأحد أكثر الوسائل استخداما في العملية الترويجية، أما 11.4% من العينة فتري بأن المؤسسة تعتمد على اللافتات كأحد أكثر الوسائل استخداما في العملية الترويجية، أما 11.4% المتبقية فتري بأن الوسيلة الأكثر استخداما في العملية الترويجية هي المعارض، في حين لا توجد أي إجابة تدل على أن المؤسسة تستخدم المجالات والجراند كأحد أساليب العملية الترويجية.

- ما هي الاستراتيجية المتبعة في عملية توزيع منتجات المؤسسة؟

الجدول رقم (45): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 32

الاختيارات	التكرارات	النسبة
استراتيجية التأثير على المستهلك	7	20%
استراتيجية تعديل قنوات التوزيع	3	8.6%
استراتيجية نطاق السوق	4	11.4%
استراتيجية قنوات التوزيع المتعدد	20	57.1%
استراتيجية رقابة قنوات التوزيع	1	2.9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن الاستراتيجية المتبعة في عملية توزيع منتجات المؤسسة هي استراتيجية قنوات التوزيع المتعدد، وهذا ما تثبته نسبة 57.1% من مجمل إجابات أفراد العينة المدروسة، أما 20% من العينة فتري بأن المؤسسة تتبع استراتيجية التأثير على المستهلك، بينما ترى نسبة 11.4% بأن الاستراتيجية التوزيعية المتبعة في المؤسسة هي استراتيجية نطاق السوق، أما نسبة 8.6% من أفراد العينة فتري بأن المؤسسة تتبع استراتيجية تعديل قنوات التوزيع، في حين ترى النسبة المتبقية 2.9% بأن المؤسسة تتبع استراتيجية رقابة قنوات التوزيع.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج الأسئلة الخاصة بمحور تأثير العوامل الداخلية والخارجية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية

- تأثير العوامل الاقتصادية الخارجية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (46): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 33

t	Sig	Df	الانحراف المعياري	Mean	النسبة	التكرارات	الاختيارات
6.215	0.000	34	0.598	1.37	68.6%	24	قوي
					25.7%	9	ضعيف
					5.7%	2	لا تؤثر
					100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ بأن 68.6% من إجابات أفراد العينة المدروسة ترى بأن تأثير العوامل الاقتصادية الخارجية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية قوي، بينما ترى نسبة 25.7% بأن هذا التأثير ضعيف، أما 5.7% المتبقية فتري أن العوامل الخارجية لا تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية. ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.37) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير العوامل الاقتصادية قوية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.598 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (6.215) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- تأثير سلوك المستهلك في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (47): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 34

t	Df	Sig	الانحراف المعياري	Mean	النسبة	التكرارات	الاختيارات
4.824	34	0.000	0.561	1.54	48.6%	17	قوي
					48.6%	17	ضعيف

					2.9%	1	لا يؤثر
					100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، نلاحظ أن 48.6% من إجابات أفراد العينة ترى بأن تأثير سلوك المستهلك في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية تأثير قوي، في حين ترى نسبة 48.6% بأن تأثير سلوك المستهلك ضعيف في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، أما 2.9% المتبقية فتري بأن سلوك المستهلك لا يؤثر نهائيا في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.54) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير سلوك المستهلك قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية متوسطة، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.561 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (4.824) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- تأثير السياسات والتشريعات القانونية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (48): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 35

الاختيارات	التكرارات	النسبة	Mean	الانحراف المعياري	Sig	Df	t
قوي	20	57.1%	1.51	0.658	0.000	34	13.605
ضعيف	12	34.3%					
لا تؤثر	3	8.6%					
المجموع	35	100%					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن 57.1% من إجابات أفراد العينة بأن تأثير السياسات والتشريعات القانونية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية تأثير قوي، أما 34.3% من العينة فتري بأن السياسات والتشريعات القانونية تؤثر بشكل ضعيف في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، في حين ترى النسبة المتبقية (8.6%) بأن السياسات والتشريعات القانونية لا تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي ($Mean=1.51$)، وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير السياسات والتشريعات القانونية قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.658 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (13.605) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- تأثير العامل التكنولوجي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (49): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 36

t	Df	Sig	الانحراف المعياري	Mean	النسبة	التكرارات	الاختيارات
12.431	34	0.000	0.639	1.34	%74.3	26	قوي
					%17.1	6	ضعيف
					%8.6	3	لا تؤثر
					%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن العامل التكنولوجي له تأثير قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية وهذا ما تفسره نسبة %74.3 من إجابات أفراد العينة، أما %17.1 من العينة فترى بأن العامل التكنولوجي يؤثر بشكل ضعيف في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، في حين ترى النسبة المتبقية وهي %8.6 بأن العامل التكنولوجي لا يؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي ($Mean=1.34$) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير العامل التكنولوجي قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.639 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (12.431) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- تأثير سلوك المنافسين في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي:

الجدول رقم (50): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 37

t	Df	Sig	الانحراف المعياري	Mean	النسبة	التكرارات	الاختيارات
15.377	34	0.000	0.561	1.46	%57.1	20	قوي
					%40	14	ضعيف
					%2.9	1	لا يؤثر
					%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن سلوك المنافسين يؤثر بشكل قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، وهذا ما تثبته نسبة 57.1% من مجمل إجابات أفراد العينة، في حين ترى 40% من العينة بأن تأثير سلوك المنافسين في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي تأثير ضعيف، أما 2.9% الباقية فتري بأن سلوك المنافسين لا يؤثر في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.46) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير سلوك المنافسين قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.561 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (15.377) أكبر من قيمة t_c الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- تأثير سلوك الموردين والزبائن في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية:

الجدول رقم (51): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 38

t	Df	Sig	الانحراف المعياري	Mean	النسبة	التكرارات	الاختيارات
14.976	34	0.000	0.553	1.40	%62.9	22	قوي
					%34.3	12	ضعيف
					%2.9	1	لا يؤثر
					%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن سلوك الموردين والزبائن يؤثر بشكل قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، وهذا ما تثبته نسبة 62.9% من مجمل إجابات أفراد العينة، في حين ترى 34.3% من العينة بأن تأثير سلوك الموردين والزبائن في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي تأثير ضعيف، أما 2.9% الباقية فتري بأن سلوك الموردين والزبائن لا يؤثر في اختيار البديل الاستراتيجي التسويقي.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.40) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير سلوك الموردين والزبائن قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.553 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (14.976) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- كيف تقيمون تكاليف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة؟

الجدول رقم (52): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 39

الاختيارات	التكرارات	النسبة	Mean	الانحراف المعياري	Sig	Df	t
مرتفعة	21	%60	1.43	0.558	0.000	34	15.157
متوسطة	13	%37.1					
منخفضة	1	%2.9					
المجموع	35	%100					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن تكاليف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة ملبنة الحضنة مرتفعة، وهذا ما تثبته نسبة 60% من مجمل إجابات أفراد العينة، في حين ترى 37.1% من العينة بأن تكاليف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية متوسطة، أما 2.9% الباقية فتري بأن تكاليف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة منخفضة.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.43) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تكاليف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مرتفعة عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.558 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (15.157) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- تأثير تشكيلة الهيكل التنظيمي في تحديد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة:

الجدول رقم (53): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 40

t	Df	Sig	الانحراف المعياري	Mean	النسبة	التكرارات	الاختيارات
13.605	34	0.000	0.658	1.51	%57.1	20	قوي
					%34.3	12	ضعيف
					%8.6	3	لا تؤثر
					%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن تأثير تشكيلة الهيكل التنظيمي قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، وهذا ما تثبته نسبة %57.1 من مجمل إجابات أفراد العينة، في حين ترى %34.3 من العينة بأن تأثير تشكيلة الهيكل التنظيمي في تحديد البديل الاستراتيجي التسويقي تأثير ضعيف، أما %8.6 الباقية فترى بأن تشكيلة الهيكل التنظيمي لا يؤثر في تحديد البديل الاستراتيجي التسويقي.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.51) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن تأثير تشكيلة الهيكل التنظيمي قوي في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.561 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (13.605) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

- هل تشكل موارد المؤسسة عائقا في اختيار الاستراتيجية التسويقية؟
الجدول رقم (54): يبين أجوبة العينة المدروسة حول السؤال رقم 41

الاختيارات	التكرارات	النسبة	Mean	الانحراف المعياري	Sig	Df	t
نعم	12	%34.3	1.83	0.707	0.000	34	15.312
أحيانا	17	%48.6					
لا	7	%17.1					
المجموع	35	%100					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه، يمكن القول بأن موارد المؤسسة تقف أحيانا عائقا في اختيار الاستراتيجية التسويقية بمؤسسة ملبنة الحضنة، وهذا ما تثبته نسبة %48.6 من مجمل إجابات أفراد العينة، في حين ترى %34.3 من العينة بأن موارد المؤسسة تقف عائقا في اختيار الاستراتيجية التسويقية، أما %17.1 الباقية فتري بأن موارد المؤسسة لا تقف عائقا في اختيار الاستراتيجية التسويقية.

ونلاحظ من الجدول أيضا بأن المتوسط الحسابي (Mean=1.83) وبالتالي درجة موافقة أفراد العينة بأن موارد المؤسسة تقف عائقا في اختيار الاستراتيجية التسويقية عالية، وبما أن الانحراف المعياري $Std=0.707 < 1$ معناه لا يوجد تباين بين إجابات أفراد العينة.

وما يؤكد صحة هذه النتائج هو أن قيمة t_c المحسوبة (15.312) أكبر من قيمة t_t الجدولية (2.576) ومقدار $Sig=0.000 < 0.05$ ، معنى هذا أن مستوى الدلالة Sig دال وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H_1 ونقبل فرضية العدم H_0 .

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل القيام بنظرة تحليلية لكل من العوامل الخارجية والداخلية "لملبنة الحضنة" بالمسيلة، والتي تعتبر من بين المؤسسات الوطنية التي حققت قفزة نوعية في قطاعها، وبالنظر إلى معيار عدد العمال فإنه يمكن تصنيفها مع المؤسسات الكبيرة على اعتبار تجاوز عدد عمالها 950 عامل، حيث تقدم هذه المؤسسة منتجات متنوعة في مجال الحليب و مشتقاته.

ومن أجل الوقوف على واقع العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بمؤسسة "ملبنة الحضنة"، ومعرفة مدى تأثيرها في تحديد بدائلها الاستراتيجية التسويقية، تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم المؤسسة والتعريف بها من خلال دراسة أهدافها وآفاقها المستقبلية وكذا نشاطها وعناصر مزيجها التسويقي، ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة إلى تحليل خصائص عينة الدراسة. وبغرض معرفة أثر العوامل الداخلية والخارجية في تحديد البدائل الاستراتيجية التسويقية، تم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استبيان البحث بمختلف محاوره، حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، اختبار ستودنت الانحراف المعياري،... لكي تساعدنا في استخلاص النتائج واختبار مدى صحة الفرضيات.