

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تحت عنوان:

دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات
الخدمية

دراسة حالة عينة من المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة

تحت إشراف:

- د. بوعباية حسان

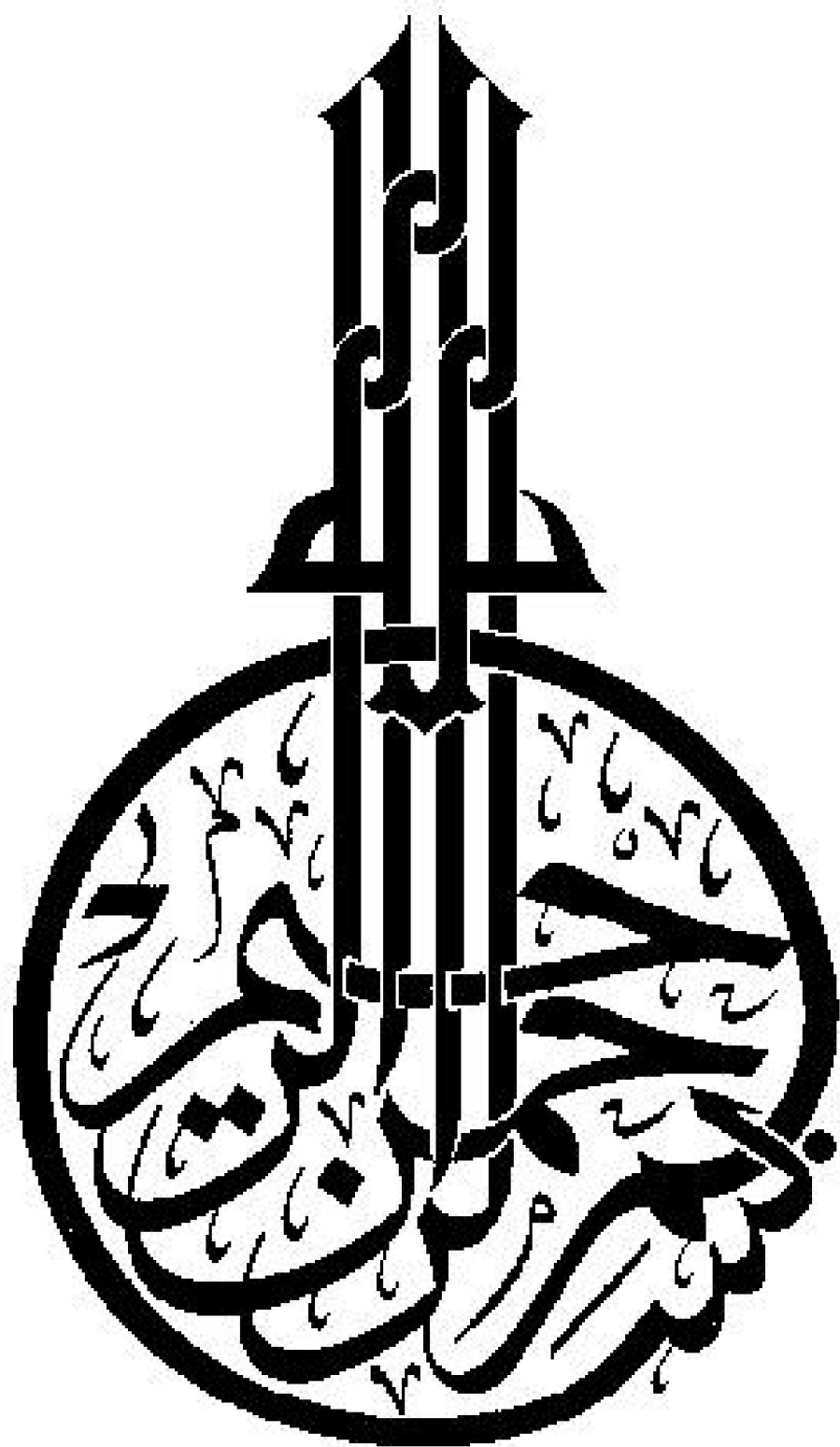
من إعداد الطالبة

- حفاف إيمان

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	د. بدار عاشور
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	د. بوعباية حسان
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	أستاذ محاضر - أ-	د. شريط حسين الأمين

السنة الجامعية 2020/2019





إهداء:

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير
من الصعوبات وهاتحن اليوم والحمد لله نطوي سهر
الليالي وتعب الأيام وخالصة مشوارنا الدراسي بختام
هادا العمل المتواضع

اهدي هذا العمل إلى :

- إلى من سعيا لأجلي ولم يبخلوا عليا بشئ من اجل
دفعي لي طريق النجاح إلى اللذان علماني أن ارتقي
سلم الحياة بحكمة وصبر والداي العزيزان أطل الله في
عمرهما؛

- إلى عائلتي الصغيرة إلى إخوتي الأعزاء

- إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح؛ والإبداع إلى من تكاتفنا يد بيد إلى صديقاتي
وزميلاتي بدون استثناء ولكن اخص بالذكر شهرزاد، أسماء، بشرى، سميحة.

- إلى روح أختي وخالي رحمهم الله

- إلى كل من لم يذخر جهدا في مساعدتي .

- إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأحلى عبارات في العلم إلى من
صاغوا لنا علمهم حروفا ومن ذكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح

شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع

أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد. وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة.

كن عالما.. فان لم تستطيع فكن متعلما، فان لم تستطع أحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم.

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

الدكتور: بوبعاية حسان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس الجداول والأشكال
	المقدمة العامة
I	التمهيد
II	أولاً: مشكلة الدراسة
II	ثانياً: فرضيات الدراسة:
III	خامساً: مبررات اختيار الموضوع البحث
III	ثالثاً: أهمية البحث
IV	ثالثاً: أهداف البحث
IV	سادساً: الحدود الزمانية والمكانية وصعوبات البحث
IV	سابعاً: نموذج البحث
V	ثامناً: الدراسات السابقة
VI	تاسعاً: هيكل البحث
	الفصل الأول: التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية
1	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الاستراتيجي
1	المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي
4	المطلب الثاني: مجالات التسويق الاستراتيجي
6	المطلب الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي
15	المبحث الثاني: مفاهيم وأسس حول الميزة التنافسية
16	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:
20	المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
23	المطلب الثالث: أسس بناء الميزة التنافسية

25	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية
25	المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية لمؤسسة
28	المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
30	المطلب الثالث: التسويق الاستراتيجي وتنمية الميزة التنافسية
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية على عينة من المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة
34	المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
34	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة
35	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
36	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية
39	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة
39	المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات
41	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
43	المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاورة استمارة الاستبيان
44	المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية
45	المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية
48	المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية
51	المطلب الرابع: اختبار فرضية المحور الأول المتعلق التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية
54	خلاصة الفصل الثاني:
55	الخاتمة العامة:
59	قائمة المراجع:

فهرس الأشكال

والجد اول

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
3	مثلث التسويق الاستراتيجي	1
6	جوهر مجال التسويق الاستراتيجي	2
7	يوضح تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي	3
12	يوضح أنواع استراتيجيات تعديل أو تكثيف قنوات التوزيع	4
15	إستراتيجية الدفع والجذب	5
18	العلاقة بين المنافسة والتنافسية	6
22	دورة حياة الميزة التنافسية	7
25	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	8
27	نموذج القوى الخمسة لبورتر	9
28	الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر	10

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
35	يوضح استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة	1
37	درجات مقياس ليكرت الخماسي	2
38	يمثل محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المؤوية	3
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	4
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	5
40	توزيع أفراد العينة حسب ب متغير الخبرة المهنية	6
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	7
41	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية	8
42	يبين قيمة معامل Crombach's Alpha	9
43	يبين اختبار التوزيع الطبيعي (sample Kolmogorov-Smirnov)	10

44	متوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول للتسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	11
45	متوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية	12
48	متوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني المتعلق بمساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية	13
51	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول للتسويق الاستراتيجي	14
52	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني للميزة التنافسية	15
52	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث	

مقدمة عامة

تمهيد

يشهد الوضع الراهن ولا يزال تحديات محلية وعالمية نتيجة ثورة التكنولوجيا والاتصالات وتطور التقنيات المستخدمة، إضافة إلى التغيرات والتحولات المتسارعة في جميع المجالات خاصة من الجانب الاقتصادي، ولعل أهمها الانفتاح الواسع على الآخرين (تحرر الأسواق) وهذا ما أدى إلى زيادة حدة المنافسة والتصادم بين المؤسسات الاقتصادية لأجل الظفر بحصة سوقية تمكنها من الاستمرار والنمو والبقاء وذلك في ظل بيئة ديناميكية تتواكب و المتغيرات الحاصلة حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات والخدمات تتقدم، ويعتبر التسويق الاستراتيجي من الأساليب التي تقود عملية التغيير بما يضمن التفوق والتميز وتجنب خطر المنافسين وأيضا القدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة.

وفي ظل هذه الظروف التي تواجه المؤسسة من منافسات شديدة ومختلفة في جميع الأسواق يبقى نجاحها وتفوقها مرتبط بميزتها التنافسية ومدى كفاءتها وفعاليتها في التأثير على أداء المنافسين وسلوك المستهلكين، ولذلك فعلى المؤسسات التي ترغب في النجاح أو الصمود أمام المنافسة أو مجاراتها لابد لها من امتلاك أو خلق ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية عن طريق استخدام الموارد والقدرات المتاحة أو الحصول على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها بأقل تكلفة وأكثر دقة عن منافسيها في السوق وهذا في سبيل إرضاء الزبائن وتعزيز ولائهم من خلال إشباع حاجتهم و رغباتهم المطلوبة بشكل متميز ومختلف تماما.

وتجدر الإشارة إلا أن الأمر لا ينتهي بمجرد الحصول على ميزة تنافسية بل يتطلب الأمر من المنظمة السعي إلى تنميتها وتطويرها بشكل مستمر بهدف الحفاظ عليها وحمايتها من التقليد من المؤسسات المنافسة.

وقد تم استخدام نشاط التسويق الاستراتيجي كبوصلة التي توجه المنظمات وتحدد لها الاتجاه الصحيح الذي يجب أن تسير فيه وذلك لقدرته على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية من حيث الغايات، الأهداف، الأساليب... وغيرها، فضلا عن فهم البيئة الخارجية من خلال وضع استراتيجيات المنظمة بشكل صحيح يضمن لها ممارستها ونشاطاتها.

إن السبب الذي يمكن وراء التسويق الاستراتيجي يعود إلى كونه يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حاليا وما تريد أن تصل إليه مستقبلا، وعلى هذا الأساس سنحاول تقديم قراءة حول دور التسويق الاستراتيجي كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة:

جعل توجه التسويق الاستراتيجي المبني على الحدس في اتخاذ قرارات يتترك اثر محدود على الميزة التنافسية ودور منحصر بالأساس على زيادة القيمة لجذب مستهلكين جدد دون تأطير الخيارات إستراتيجية للمنافسين وتقويم المواقف والحركات التنافسية دون إدراك الأثر السلبي لذلك على المدى الطويل.

وبناء على هذا يمكن بلورة إشكالية البحث بالتساؤل الرئيسي كالتالي:

مامدى إسهام التسويق الاستراتيجي في وصول المؤسسات الخدمية إلى تحقيق ميزة تنافسية؟

وتتدرج عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها وهي: :

1. ما المقصود بالتسويق الاستراتيجي ؟ وهل تطبقه المؤسسات الخدمية الجزائرية محل الدراسة ؟
2. هل يعتبر للتسويق الاستراتيجي ركيزة أساسية لبلوغ المؤسسات أهدافها؟
3. مالمقصود بالميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟
4. هل يوجد مزايا تنافسية في مؤسسات محل الدراسة؟
5. هل تسعى مؤسسات الاتصالات الجزائرية لتحقيق ميزة تنافسية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- للتسويق الاستراتيجي إسهام فعال في تحقيق ميزة التنافسية من خلال فعاليات الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

الفرضيات الفرعية

(1) الفرضية الأولى:

أ- هو فلسفة وتركيز واتجاه وتأکید على تحديد الفرص التسويقية إضافة إلا انه أساس التخطيط التسويقي والنمو المشترك للمنظمة.

ب- نعم تطبق المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة التسويق الاستراتيجي.

(2) الفرضية الثاني:

نعم يعتبر التسويق الاستراتيجي ركيزة أساسية في بلوغ المؤسسة لأهدافها متكاملة والتي تميزها عن غيرها من المنافسين.

(3) الفرضية الثالثة:

- أ- الميزة التنافسية هي قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حاليا أو مستقبلا
- ب- نعم توجد مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

(4) الفرضية الرابعة:

- نعم تسعى مؤسسات الاتصالات لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

من بين أهم الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى اختيار الموضوع هي:

1. محاولة الربط بين الدراسات النظرية الموضوع التسويق الاستراتيجي باعتباره الوعاء أو المجال الشامل لكافة الفكر الاستراتيجي من خلال إبراز أبعاده وأهدافه عن طريق الدراسة الميدانية على أرض الواقع.
2. التعرف أكثر على أساسيات التسويق الاستراتيجي وإعطاء نظرة مختلفة عما سبق خصوصا وان له علاقة وطيدة بالميزة التنافسية.
3. الوصول إلى أدلة وبراهين تمكننا من حتمية الحكم على تبني المؤسسات الخدمية فلسفة التسويق الاستراتيجي ومدى تحقيق ميزة تنافسية.

رابعا: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1. على المستوى العلمي ستساهم هذه الدراسة في إثراء الرصيد المعرفي والفهم الجيد للتسويق الاستراتيجي وأبعاده.
2. تغيير النظرة اتجاه التسويق الاستراتيجي واعتباره جوهر تحقيق الميزة التنافسية.
3. إسقاط الموضوع على مؤسسات الاتصالات الجزائرية (المسيلة) وإبراز دور وعلاقة التسويق الاستراتيجي بالميزة التنافسية للمؤسسات والتي أصبح لزاما عليها المواكبة والتكيف مع البيئة التنافسية.
4. أضحى العالم يشهد منافسة شديدة ناتجة عن عولمة الاقتصاد، حيث أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم المؤسسات فهي تعتبر أداة إستراتيجية يمكن بواسطتها مجابهة مختلف التحديات والظروف المعيقة.

خامسا: أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى بلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

1. المساهمة في تأطير الاتجاهات الحديثة التي تبرز أهمية التسويق ببعده الاستراتيجي، لاسيما من حيث انعكاساته على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات.
2. محاولة الإلمام والتعمق في إعطاء إطار مفاهيمي للميزة التنافسية والتعرف على أهم عمليات التسويق الاستراتيجي.
3. محاولة الكشف عن الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها ان تساهم في الحصول على ميزة تنافسية.
4. تشخيص واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاتصال الجزائرية كأساس تمتلك به ميزة تنافسية.

سادسا: الحدود الزمانية والمكانية الدراسة والصعوبات

1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق الاستمارة وتوزيعها على عينة من مؤسسات الاتصالات بولاية المسيلة.

2- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية من إلى إذ تم توزيع 71 استمارة على 10 مؤسسات خلال مدة 15 يوم

صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع خاصة على مستوى المكتبة الجامعية نظرا لظروف التي شهدتها الجزائر مؤخرا مما أدى إلى عدم إمكانية توفر الكتب المطلوبة.

سابعاً: المنهجية المتبعة

تتضمن المعالجة المنهجية طبيعة مسار الدراسة المتبع للإجابة على إشكالية الدراسة وتحليل نتائجها وأبعادها واختبار صحة فرضياتها وعليه قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي القائم على عرض ووصف ظاهرة الميزة التنافسية إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي.

وقم تم استخدام مجموعة من الأدوات والمصادر في جمع البيانات كالتالي:

1. البيانات الثانوية: تتمثل في المسح المكتبي من خلال الاطلاع على عدد من الكتب العربية والأجنبية والمجالات والأطروحات ، المنشورات، المواقع الالكترونية.
2. البيانات الأولية: الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان والذي يعتمد على الأدوات الرياضية والإحصائية في المعالجة الحسابية للأرقام.

ثامناً: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية من جوانب مختلفة وقد اخترنا هاته الدراسات لارتباطها بموضوع دراستنا الحالي.

1. الدراسة الأولى: جديان منال، 2014/2013، مذكرة ماجستير تحت عنوان إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه.

حيث أسفرت هذه الدراسة بعد تشخيص واقع المؤسسات الرائدة في الجزائر أن التسويق الاستراتيجي موجود على شكل ممارسات وان العوامل المساهمة في الريادة تختلف حسب نوع المؤسسة حيث كانت في المؤسسات الخاصة نسبة إسهام التسويق الاستراتيجي بنسبة 60% في الوصول إلى الريادة وذلك يعود إلى حجم المؤسسة والإمكانيات المتوفرة لديها بالإضافة إلى الكفاءات التابعة لها، أما بالنسبة للمؤسسات العامة فكانت نسبة إسهام التسويق الاستراتيجي هي 40% في الوصول إلى الريادة ويعد السبب في ذلك هو دعم وحماية الدولة.

2. الدراسة الثانية: سامية لحول، 14 جوان 2011، مقال حول التسويق الاستراتيجي وتحديد المزايا التنافسية بمجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن اكتساب المزايا التنافسية التي يمكن تحقيقها من طرف مجمع صيدال تكون حسب الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها، واثبت التحليل التنافسي بالاعتماد على القوى الخمس لبورتر في تحليل البيئة الخارجية للمجمع أن له فرص سوقية يمكن استغلالها ومواجهة في نفس الوقت الأخطار والتهديدات التي يجب تجنبها من أجل الاستمرار، كما واعتبرت إستراتيجية التركيز من بين الاستراتيجيات التي تهدف على بناء مزايا تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة من خلال خلق مكانة لمنتجاتها أو علامتها التجارية في ذهن المستهلك عن طريق ربط منتجاتها بالمزايا والمنافع التي تحقق أكبر وأفضل مما تحققه المؤسسات المنافسة.

3. الدراسة الثالثة: حاجي نبيلة ماستر أكاديمي، 2013/، 2014، دور وأهمية التسويق الاستراتيجي في ظل بيئة تنافسية.

حيث أكدت الباحثة من خلال النتائج التي توصلت إليها في دراستها الميدانية أن الفشل في استراتيجيات التسويق للمؤسسة يعود إلى صياغتها من جهة والى الإهمال لمتابعة المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى وبالتالي وجب عليها انتهاز إستراتيجية ملائمة ومناسبة تساعدها على كسب ميزة تنافسية والحفاظ على حصتها السوقية والتصدي للمنافسين.

تاسعا: هيكل البحث

تم معالجة هذا الموضوع من خلال فصلين كل فصل يتضمن ثلاث مباحث كما يلي:

أولاً: الفصل الأول

وتضمن أساسيات التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية كما يلي:

1. المبحث الأول: تناولنا فيه ثلاث مطالب حيث تضمن مطلبه الأول الإطار المفاهيمي للتسويق

الاستراتيجي ثم مجالات التسويق الاستراتيجي وأخيرا والمزيج التسويقي.

2. **المبحث الثاني:** قسم إلى ثلاثة مطالب تضمن الأول مفهوم الميزة التنافسية بخصائصها وأهميتها

وأهدافها ويليها ثانيا مصادرها ومحدداتها وأخيرا أسس بناء مزايا تنافسية.

3. **المبحث الثالث:** قسم إلى ثلاث مطالب أولها تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وثانيا الاستراتيجيات

التنافسية وأخيرا التسويق الاستراتيجي وتنمية الميزة التنافسية.

ثاني: الفصل الثاني

قمنا بدراسة ميدانية كمحاولة لإسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع عينة من مؤسسات الاتصالات بولاية المسلية.

الفصل الأول:

التسويق الاستراتيجي
والميزة التنافسية

تمهيد:

يعتبر التسويق الاستراتيجي من أهم القضايا الاقتصادية المعاصرة، وقد زاد الاهتمام به في الآونة الأخيرة بدراسة وتطبيق المبادئ والمفاهيم التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، فالتسويق يطبق كنشاط طالما وحدث أي عملية تبادلية بين طرفين احدها يقوم بتسويق سلعة مادية أو خدمة أو فكرة والطرف الآخر يمثل مجموعة من المستهلكين المحتملين للشئ محل التسويق. وقد ازدادت أهميته في الوقت الحاضر نظرا لتوجهات العالمية في العولمة وثورة الاتصالات وكثافة التكنولوجيا وتطورها باستمرار،

وفي ظل بيئة متغيرة تتسم بالمنافسة الشديدة تسعى المؤسسات للوصول إلى الميزة التنافسية من خلال إنتاج السلع وخدمات مميزة وتحقيق أهدافها في النمو والانتشار ورفع الربحية والإنتاجية وذلك من خلال وضع خطط واستراتيجيات تسويقية تستجيب للمتغيرات في السوق.

المبحث الأول : مدخل إلى التسويق الاستراتيجي

المطلب الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي (strategic marketing)

نظرا لكون مفهوم التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح وارتباطه بمفهوم إستراتيجية التسويق جعل هناك خلط بين المفهومين إذ أن معظم الباحثين والمختصين ركزوا بشكل رئيسي على إستراتيجية التسويق بشكل عميق على غرار التسويق الاستراتيجي وفي هذا الصدد سنتعرف على أهم التعاريف المتناولة.

أولاً: تعريف التسويق الاستراتيجي (strategic marketing definition)

لا توجد دراسات كثيرة تناولت هذا المفهوم، حيث تحاول الباحثة التطرق إلى أهم الكتابات فيما يلي:

يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدة".¹

¹ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 4، عمان، 2009، ص 25 .

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

كما عرف بأنه " فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي تصميم وتطوير المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج، كالإعلان، وتنشيط المبيعات، والعلاقات "1.

ويعرف أيضا على أنه " اختيار المنتجات الصحيحة للأسواق، لأجل النمو الصحيح، وفي الوقت الصحيح، ويمكن له أن يبرهن بان هذه القرارات لا تختلف عن تلك المؤكدة في الإدارة التسويقية، وذلك باتخاذ قرارات صحيحة من زوايا مختلفة.2

أما الصميدعي فانه يشير إلى أن التسويق الاستراتيجي يركز على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها. وهذا يختلف عن الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المحددة. 3

وخروجا مما تقدم يتضح بأن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة شمولية لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد4، وأيضا هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للزبون.5

ويتكون التسويق الاستراتيجي من 3 عوامل C3,S و يعبر عنها بالعلاقة الآتية في الشكل والمعروفة بمثلث التسويق

- اعتمادا على تفاعل C3,S المذكورة فانه يتطلب تشكيل إستراتيجية للتسويق اعتمادا على ثلاثة قرارات هي: مكان التنافس (تحديد السوق) وكيفية التنافس (تعديل المنتج أو تقديم آخر جديد) ووقت التنافس (توقيت الدخول إلى السوق) كما أن التسويق الاستراتيجي هو التركيز على اختيار المنتجات الصحيحة في الأسواق وفي الوقت الصحيح وفي التسويق الاستراتيجي تحدد الأهداف بشكل منظم في

¹ محمود جاسم الصميدعي. ردينه عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2011، ص15.

² محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص140.

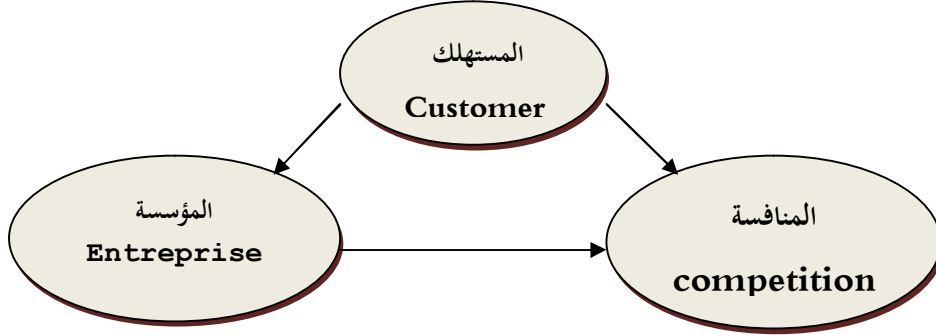
³ محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص15

⁴ نفس المرجع، ص16.

⁵ نزار عبد المجيد الراوي، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم.الأسس.الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص144.

مستويات مختلفة بعد دراسة كاملة للمدخلات الضرورية وتوزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي وأخيرا تصاغ الاستراتيجيات بوجهة نظر شاملة.1

الشكل رقم (1) يوضح مثلث التسويق الاستراتيجي:



المصدر: محمود جاسم الصميدعي. ردينه عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، 2009، ص 35.

ثانيا: أهمية التسويق الاستراتيجي (strategic marketing important)

من أجل أن تكون الجهود التسويقية ناجحة فإنه من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية إستراتيجية للمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق، وأن أهمية التسويق الاستراتيجي تظهر من خلال مايلي:2

- دراسة وفحص الأسواق والزبائن المحتملين؛
- تحديد موقع المؤسسة في السوق؛3
- فحص إستراتيجية المنافسين وتحليلها من قبل مجموعة من الزبائن الذين لديهم توقعات مختلفة للمنافسة في السوق؛4
- الفرص السوقية المتاحة؛

طرق ووسائل الاتصال الداخلي؛

¹ زكية مقري، نعيمة يحيوي، التسويق الاستراتيجي، (مداخل حديثة)، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص99.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص19.

³ نزار عبد المجيد الراوي، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

⁴ Jean-Jacques lambin, Marketing stratégique, 7eme édition, Paris, France, 2008; p21.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

- تطوير علاقات إستراتيجية مع المنتجين والموزعين؛¹
- أسلوب حياة الصناعة أو السوق دورة حياة الصناعة؛
- التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات؛

إن أهمية التسويق الاستراتيجي تتجلى من الدور الأساسي الذي يعمل في إدارة المؤسسة من خلال تطبيقات الاستراتيجيات الموجهة للسوق في منظمات الأعمال الناجحة التي تتنافس في ظل حالات تنافسية سوقية شديدة.²

ثالثا: أهداف التسويق الاستراتيجي (strategic marketing Goals)

إن عملية تزويد المستهلكين أو الزبائن بقيمة مميزة، وجب حشد الإمكانيات البشرية والمادية، الاستجابة الفعالة المطلوبة لتطوير إستراتيجية تسويقية فعالة تساعد على الحصول على الميزة التنافسية واستمراريتها. كما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات الزبون وتقديم أكبر قيمة له من بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة و متميزة قادرة على تحقيق هذا الهدف لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى:

1. مساعدة المؤسسات لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع تحقق اختراق السوق؛³
2. إعداد ووضع الأهداف وتعزيز فعالية الأداء؛
3. التعريف بالطرق المهمة والناجحة لعمليات الأعمال والتسويق؛
4. تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي، وإمكانية الوصول إلى حلول من خلال تكنولوجيات مختلفة والتي تتغير باستمرار؛

المطلب الثاني: مجالات التسويق الاستراتيجي (scope of strategic marketing)

إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المؤسسات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المؤسسة للعمليات والإجراءات التنفيذية، إن

¹ Ulrike mayrhofer.marketing.breal. 2eme edition. Paris.France, 2006.p 13.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص20 - 21.

³ يحه عيسى العلوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص11.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

هذه الحاجات تساعد على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات والرغبات، وكذلك تطوير أدوات الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى:

1) تسليم قيمة عالية للزبون؛

2) قيادة السوق؛

3) قيادة المنتج؛

4) قيادة المنتج التمييز والإبداع في تقديم المنتجات؛

إن النظرة التسويقية الإستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة إلى البحث والتطوير والإبداع في تحديد حاجات الزبائن من خلال بحوث التسويق للوصول إلى جهد متكامل لإرضاء الزبون وإنجاز أهداف المؤسسة.

وجوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في السوق:

1. قيادة السوق؛

2. تعظيم قيمة الزبون؛

3. التوجه نحو الزبائن؛

4. خلق الميزة التنافسية؛

5. خلق الفرص التسويقية؛

6. صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة وفعالة؛

7. تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها؛

8. الإبداع في التنفيذ والأداء؛

إن التفكير الاستراتيجي يجب أن تمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الاستراتيجي وهي:

1. مستوى الخدمات الواجب تقديمها ومدى التنوع في تقديم المنتجات؛

2. عدد القطاعات السوقية التي ستنم خدمتها؛

3. قنوات التسويق الواجب استخدامها ونوعيتها مباشرة أو غير مباشرة؛

4. دور الاسم والعلامة التجارية؛¹

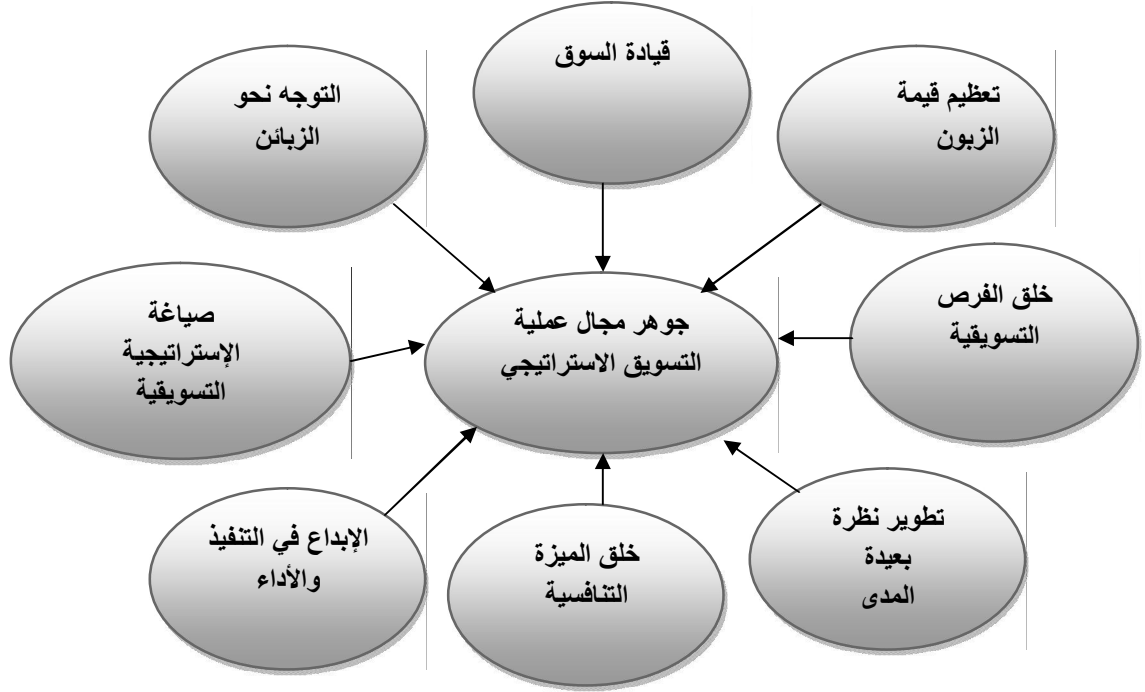
¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

5) مدى الإبداع والابتكار والريادية للأنشطة التسويقية وأعمال المؤسسة؛¹

والشكل التالي يمثل جوهر مجال التسويق الاستراتيجي

الشكل رقم (2) جوهر مجال التسويق الاستراتيجي



المصدر: المرجع: محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، 2009، ص 25

المطلب الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي (marketing mix strategies)

إن تسيير عناصر المزيج التسويقي هي المهمة المركزية لوظيفة التسويق، فالمزيج التسويقي والذي يختصر غالباً بمصطلح p4 هو مجموعة من المتغيرات التي تستعملها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق المستهدف من خلال التأثير في السلوك المستقبلي

للمشتري، وتقوم فرضية هذا المفهوم على أنه في حال ما إذا تم التخطيط الجيد واتخاذ القرار الملائم لتقديم المنتج المناسب للمستهلك بالسعر المناسب والترويج له في الوقت والمكان المناسب فإن الأعمال ستكون

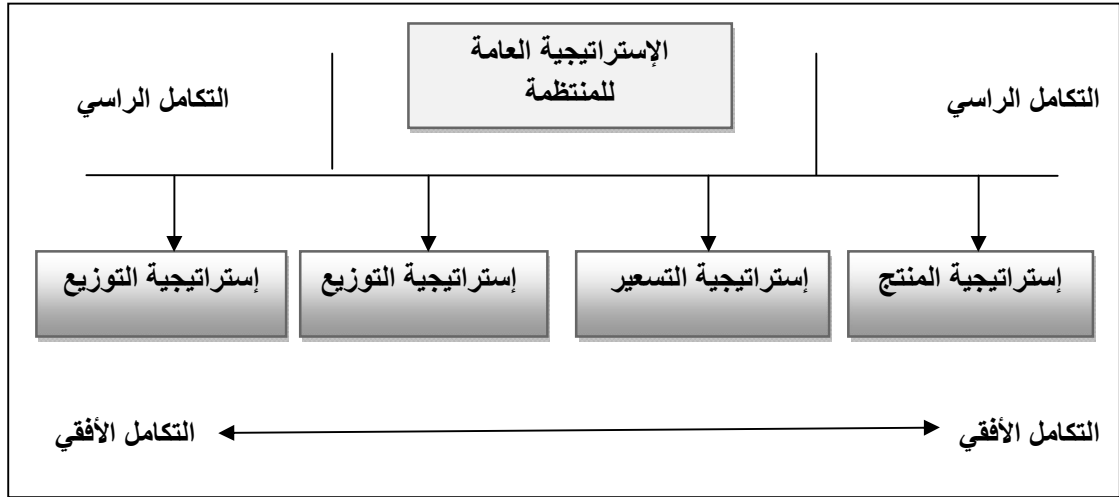
¹ مرجع سبق ذكره: ص 25.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

ناجحة، وهذا يعني أن عملية الاختيار والمزج بين عناصر المزيج التسويقي بالطريقة المثلى هو الذي سيسمح للمؤسسة بالحصول على النتائج المرغوبة.

لابد لهذه العناصر لأربعة من إن تتكامل وتتفاعل فيما بينها للوصول إلى مزيج تسويقي فعال، وان صياغة الاستراتيجيات لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تخضع للاعتبارات المتعلقة بإستراتيجية التسويق و المؤسسة، وفي نفس الوقت طبيعة المهام التي يضطلع بها كل عنصر وكذلك دوره في تنفيذ الإستراتيجية.1

الشكل رقم (3) يوضح تكامل استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 304.

أولاً: استراتيجيات المنتجات (product strategy)

عندما تقوم إدارة التسويق بإعداد إستراتيجية المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الإستراتيجية الوضع الحالي للمؤسسة وتأثيراتها المستقبلية على نمو وتطور وأرباح المؤسسة، ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال بكل جوانبها والطلب المتزايد على مختلف المنتجات وخاصة ذات الجودة العالية والتميز في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة مما أدى إلى زيادة اهتمام الإدارة التسويقية الإستراتيجية المتعلقة بالمنتجات.

¹ مرجع نفسه، ص 299.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

إن نمو المؤسسة واستمرارها يعتمد بالأساس على قدرتها في تقديم منتجات وخدمات جديدة وتطويرها الأمر الذي أدى إلى ازدياد حجم الاستثمارات في العلمية الخاصة بالمنتجات، وإن أي منظمة عندما تضع إستراتيجية منتجاتها تهدف من ذلك إلى تحديد الفرص التسويقية الجيدة التي تعطي فائدة وربحا اكبر على الأموال المستثمرة في ظل اقل مخاطرة ممكنة وكلفة. 1

وعليه يمكن تعريف إستراتيجية المنتج بأنها " مجموعة من الصفات الملموسة والغير الملموسة، وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحيد الخصائص المميزة للمنتج وعلامته التجارية، التعبئة، التغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه الضمانات المقدمة.... الخ". 2

ويرتكز المفهوم على مسالتين أساسيتين هما:

1. **الخصائص الملموسة:** تعنى الجوانب التي يلمسها الزبون وتشير إلى كل النواحي المادية المتمثلة بالون والشكل والتصميم والحجم ... وهي تعبر بشكل أساسي عن السلع المادية؛
2. **الخصائص غير الملموسة:** فهي تعني الجوانب النفسية والاجتماعية والأخلاقية المتمثلة بالتفاخر والشعور بالراحة... وفي نفس الوقت فان المنتجات غير الملموسة تشير بوضوح إلى الخدمات والأفكار والمنافع التي يحصل عليها الزبون.

ثانيا: استراتيجيات التسعير (price concept)

وتتصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات، السماحات المقدمة، شروط الدفع الأجل... الخ

1) أهداف استراتيجيات التسعير:

إن المؤسسات العاملة في مختلف أسواق تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال عملية التسعير منتجاتها، وإن لكل منظمة أهدافا عامة خاصة تسعى إلى تحقيقها على المدى القريب أو البعيد ويمكن إيجاز تلك الأهداف: 3

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 304 - 305 .

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص 59.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

- أ- **الاستمرار والبقاء:** إن الهدف الأول من التسعير الاستمرارية للمؤسسة واستمرارية المؤسسة يعني أن يكون هناك عائد حتى تستطيع أن تستمر بالعمل.
- ب- **الربح:** إن الهدف الآخر هو تعظيم الأرباح لأصحاب هذه المؤسسة فلا بد من أن تكون هناك زيادة في الأرباح.
- ت- **عائد الاستثمار:** وهو هدف آخر إذ لا بد من وجود عائد على الاستثمار، فالأشخاص المشاركين في الاستثمار في أي شركة لا بد وأن ينظرون إلى هذا العائد لاستمرار في استثماراتهم.
- ث- **حصة في السوق:** لا بد من وجود حصة للمؤسسة في السوق بناء على هذا السعر، ولذلك فكثير من المؤسسات تبني أسعارها إما بالمحافظة على حصتها في السوق وإما لزيادة هذه الحصص السوقية.
- ج- **قيادة الجودة:** تقدم بعض المؤسسات منتجات ذات جودة عالية لمن يبحث عن الجودة ولديه الاستعداد لدفع سعر أعلى من أجل الحصول عليه.
- ح- **المسؤولية الاجتماعية:** تسعى الكثير من المؤسسات الاجتماعية التي تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال إنتاج وتقديم المنتجات التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتقليل الأضرار الاجتماعية التي قد تتجم من خلال تقديم المنتجات.
- خ- **اختراق أسواق جديدة:** جميع المؤسسات تهتم بالدخول إلى أسواق جديدة لأنها تحاول أن تحقق نموها المستقبلي وفي نفس الوقت تعلم هذه المؤسسة بان اختراق أسواق جديدة يتطلب منها التعرف على حاجات ورغبات هذه الأسواق والقوة الشرائية لكي تتمكن من رسم سياستها السعرية المناسبة.
- د- **تغطية التكاليف:** تعتبر التكاليف من الأسس المهمة لتحديد الأسعار وتمثل هذه التكاليف (التكاليف الثابتة+ التكاليف المتغيرة) والتي تشكل أساسيا من السعر لان السعر يتكون من (التكاليف الإجمالية+الربح).

(2) دور إستراتيجية التسعير:

- أ- تعتبر من القرارات المهمة وتلعب دورا فعلا في تحقيق كمية المبيعات له. تساعد المؤسسة على التوسع والنمو والمحافظة على الحصة السوقية؛
- ب- تلعب دورا كبيرا ومباشرا في تنفيذ الأنشطة التسويقية ونجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها؛
- إن قرارات السياسات السعرية بالنسبة للمنتجات تعتبر من القرارات الصعبة والخطرة والتي تؤثر بشكل مباشر على قرار شراء المنتجات وخاصة الخدمات وذلك لعد ملموسية الخدمة وعدم إمكانية التعرف عليها قبل

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

الاستفادة منها مما يولد الشك لدى طالب الخدمة وذلك الشك يدفعه إلى جمع المعلومات وتحليلها والاعتماد على خبراته وخبرات الآخرين في اتخاذ قرار الشراء.1

ثالثا: استراتيجيات التوزيع (distribution concept)

تتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة، وكما هو في اختبار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى التخزين، الخدمات إلى يضيفها الوسيط... الخ.2

1. العلاقة بين المؤسسة وقنوات التوزيع:

هناك العيد من الأسس والمبادئ التسويقية والاقتصادية والأخلاقية تحكم العلاقة بين المؤسسة وقنوات التوزيع:

- أ- إن العلاقة بين المؤسسة وحلقات التوزيع ينبغي أن تخدم بالدرجة الأساس العملية التسويقية، وتعزز الكفاءة التسويقية من خلال إشباع رغبات المستهلكين والمنتفعين، فلا توجد حاجة لمنتجين ولا لموزعين ما لم يكن هناك مستهلكون لديهم حاجات وقانون وراغبون بالشراء، أي أن المستهلك هو الذي يخلق قناة التوزيع.
 - ب- إن العلاقات الأساسية بين حلقات التوزيع يجب أن تتبنى على أساس المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة، إن مبدأ المصالح المشتركة مؤشر حقيقي على أن جميع الأطراف تعمل من أجل خدمة المستهلك، وتوفير احتياجاته وإشباعها، أما مبدأ المنافع المشتركة فإنه يؤثر على حسن إدارة العملية الإنتاجية والتسويقية.3
- #### 2. استراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية:

يعتبر اختبار القنوات التوزيعية من قبل المؤسسة بمثابة تحديد الدور الاستراتيجي لمزيجها التسويقي وبالتالي عليها تحديد كيف يمكن أن التأثير على الزبائن...، هل يتم من داخل القنوات التوزيع أو من خارج هذه القناة ... لذلك فإن أمام المؤسسة وإدارة تسويقها نوعين من الاستراتيجيات التوزيعية التنافسية هي:

¹ محمود جاسم الصميدعي مرجع سبق ذكره، ص 321.

² البكري ثامر، مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ الصميدعي محمود جاسم، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 328-329.

أ - إستراتيجية الدفع (push strategy)

تستخدم المؤسسة الوضاء للتأثير أو تحفيز طلب الزبائن، حيث إن المؤسسة تدفع بالمنتج إلى الوضاء وكلاء،تجار جملة أو تجار تجزئة للتأثير على الزبائن. وأن المؤسسة تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوضاء لدفع المنتج من خلال: 1

- هامش الربح عال كمحفز البيع المنتج؛
- المشاركة في نفقات الإعلان والترويج؛
- منح خصم اكبر من المنافسين؛
- منح جوائز لتحفيز البيع؛
- برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على التخزين،والحسابات،وطرق النقل؛
- منح وكالات مطلقة وتجهيز مواد العرض؛

ب - إستراتيجية الجذب (pull strategy)

وفقا لهذه الإستراتيجية فان المؤسسة تقوم بتحفيز الطلب والتأثير على الزبائن من خارج قنوات التوزيع... لأن ما تقدمه الحملات الترويجية من معلومات تتعلق بفوائد ومنافع المنتج بالنسبة للزبائن ومحاولة إقناعهم به مما قد يجعلهم يطلبونه من المتاجر المختلفة المتوفرة فيها وتستخدم المؤسسة عدة طرق لجذب الزبائن من خلال ما يلي: 2

- الإعلان بمختلف أنواعه؛
- الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب الزبائن؛
- نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق له؛
- الخدمات قبل وما بعد البيع والضمانات المقدمة عند شراء المنتج؛

¹مرجع نفسه، ص333.

²محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 334

3. أنواع استراتيجيات التعديل والتكيف:

هناك عدة من أنواع من استراتيجيات التعديل أو التكيف، وكما هو موضح في الشكل التالي: 1

رقم (4) يوضح أنواع استراتيجيات تعديل أو تكثيف قنوات التوزيع

	زيادة التغطية	المحافظة على التغطية	تقليل التغطية
القناة الحالية	توسيع	المحافظة	التخفيض
القناة الجديدة	استحواذ	التماسك التعديل	استبدال

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، 2009، ص336.

من خلال الشكل يمكن تلخيص أنواع استراتيجيات تعديل أو تكثيف قنوات التوزيع:

- أ- إستراتيجية التوسع: قد تقرر المؤسسة زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة باستخدام وسائل النقل التابعة لها لهذا الغرض. 1.
- ب- إستراتيجية السيطرة والتطوير: هنا تقوم المؤسسة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية فالاندماج مع منظمة أخرى يؤدي إلى زيادة مقدرة المؤسسة المندمجة أكثر مما لو عملت بشكل منفرد، أما التطوير فهو يتضمن تغيير القنوات التوزيعية الحالية.
- ت- إستراتيجية المحافظة: قد لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها.
- ث- إستراتيجية التعديل: هنا تقوم المؤسسة بالمحافظة على درجة الكثافة التغطية مع تغيير نظام القناة التوزيعية كأن تقوم المؤسسة بتغيير أو استبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل المنفذ الأول في زيادة المبيعات.

¹مرجع نفسه، ص 335.

ج- إستراتيجية التخفيض والاستبدال: هنا يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء، كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغيير في قنوات التوزيع فقد يقوم المنتج الصناعي بتقليل عدد الموزعين الذين يقوم باستخدامهم والانتقال إلى نظام التوزيع المطلق والهدف هو لضمان أن الموزع يبذل جهودا في دفع منتجات إلى الزبائن والاحتفاظ والتعامل بمنتجات المؤسسة. 2.

رابعا: استراتيجيات الترويج (strategy promotion)

وتترك أساسا على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية... الخ واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمؤسسة. 3.

(1) أهمية الترويج (promotion important)

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الترويج وإستراتيجيته لتحقيقها والتي لا تخرج عن أهداف إستراتيجية التسويق والتي تعمل على تنفيذها، وان أهداف الترويج توضح أهمية الترويج وإستراتيجيته في منظمات لأعمال ويمكن إيجازها فيما يلي: 4.

- أ- تقديم المعلومات: تساعد المعلومات بتعريف المستهلك بالمنتج وإعلامه وإخباره، وحثه وإقناعه وترغيبه على الشراء.
- ب- زيادة الطلب: يعتبر الهدف الرئيسي للترويج وإستراتيجيته هو زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات على المنتجات والخدمات وتحقيق أهدافها الربحية.
- ت- زيادة قيمة المنتج: إظهار منافع المنتج والذي سوف تساهم في زيادة قيمة المنتج ومن ثما تتمكن المؤسسة من وضع سعر مرتفع للمنتج.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 335.

² مرجع نفسه، ص 336 .

³ ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

⁴ الصميدعي محمود جاسم، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 337.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

- ث- استقرار المبيعات: تحقيق الاستقرار المطلوب وتقليل التقلبات في كمية المبيعات والناجحة أما لأسباب تنافسية او موسمية او لظروف غير محسوبة.
- ج- التدعيم: تدعيم عمل البيع الشخصي ورجال البيع ووكلاء البيع.
- ح- خلق صورة ايجابية عن المؤسسة ومنتجاتها والمساعدة في تحسين تلك الصورة في أذهان المستهلكين.1

(2) أنواع استراتيجيات الترويج:

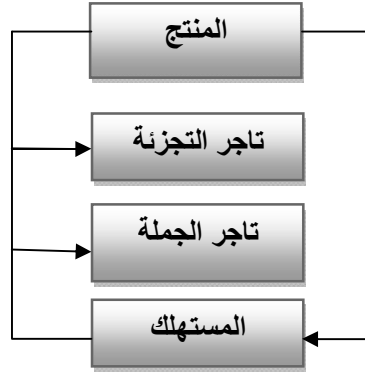
بشكل عام تنقسم استراتيجيات الترويج إلى أربعة أنواع:

- أ- إستراتيجية الجذب الترويجية (**pull strategy promotion**) يقوم المنتج وفق هذه الإستراتيجية بخلق الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية. وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من الزبون والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى قنوات التوزيع (تاجر الجملة) أو (تاجر التجزئة) ثم إلى المنتج.
- ب- إستراتيجية الدفع الترويجية (**push strategy promotion**) في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسات بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان)... الخ وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة، وتجاوز التجزئة بدورهم يقومون بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن. وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية والدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للزبون.

والشكل التالي يوضح كل من الاستراتيجي الجذب والدفع

¹مرجع نفسه، ص 338.

الشكل رقم (5) يوضح إستراتيجية الدفع والجذب



المصدر : الصميدعي محمود جاسم، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 337.

ت - إستراتيجية الضغط الترويجية : (**hard sell strategy**) تبنى الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات.1

ث - إستراتيجية الإيحاء الترويجية: (**soft sell strategy**) تعتمد أسلوب الإقناع البسيط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد على جذب والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد على جذب الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشرار بقناعة تامة.2

المبحث الثاني: أساسيات الميزة التنافسية

من الصعوبة إيجاد تحديد واضح للميزة التنافسية فقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمؤسسات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها. نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية نستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا.

¹ الصميدعي محمود جاسم، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 341.

² مرجع نفسه، ص 342.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية (competitive advantage Concept)

اثر سعي مختلف شركات العالم وتسابقها للظفر بالميزة التنافسية أضحت هذه المؤسسات تبحث عما يحقق ويعزز وجودها في ظل بيئة تتسم بتسارع التغيرات واختلاف الأذواق وغيرها.. وتعتبر الميزة التنافسية المنهاج الأول لتحسين وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، وهذا هذا فيظل التحولات والتطورات الكبرى التي يشهدها محيط المؤسسات في الوقت الحالي خاصة مع بروز العولمة فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق ربحية متواصلة، ولذلك فان جل المؤسسات تحاول جاهدة للحصول على المزايا في ظل تحديات تنافسية شديدة مبنية على المعرفة والكفاءات البشرية مع وتجنيدها لكافة الوسائل والإمكانات.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

تعددت تعاريف المفكرين والباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية والذي خضع لرؤية فكرية مختلفة. ولكن رغم الاختلاف في تحول المفهوم إلا انه أصبح يتنامى ليحتل المكانة الأولى مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال ليصبح بذلك عملية ديناميكية تستهدف تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها وعليه فسيتم عرض بعض التعاريف الميزة التنافسية كالتالي:

حيث نقول أن بمؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما يكون معدل أرباحها أعلى من معدل أرباح الصناعة أو قدرتها على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة عند منافسيها وهذا ما يشكل لها عامل حاسم للربح في مجال نشاطها. 1

كما عرفت بأنها "إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تنفق فيها في مجالات الإنتاج والتسويق التموين الكوادر البشرية، وهذه الأربعة مجالات كفيلة في الحصول على ميزة تنافسية". 2 كما عرفت في نفس السياق بأنها "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات". 3 و هذا ما أكدته التعريف الذي

¹ محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة التنافسية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص155.

² مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر ألفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2017، ص211.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدر الجامعية، 2007، ص12.

ينص على أنها " قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافس إتباعها حاليا أو مستقبلا.1

في سياق آخر عرفت الميزة التنافسية بأنها " كل ما يخص المؤسسة من الأصول والمهارات التي تحوزها المؤسسة بحيث يعبر الأصل عن العلامة التجارية والولاء للعلامة أو الموقع، يتصف بالتميز عن المنافسين أما المهارات فهي عنصر تقوم المؤسسة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين مثل الإعلان أو التصنيع بكفاءة بجودة عالية وهذا ما يضمن لها الاستمرارية على مدار الزمن إذا ما أحسنت اختيار الأصول والمهارات بشكل صحيح.2

من وجهة نظر مالية الميزة التنافسية هي " القيمة التي يمكن أن تنشأ المؤسسة لزيائنها بالإضافة إلى التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لإنشائها، وهذا ما يتيح لها أداء أفضل من أداء المؤسسات المنافسة.3 وهو ما يوضحه التعريف الذي يعتبر أن الميزة التنافسية تستند إلى سلسلة القيمة بالكامل التي تتبع من مجموعة الخيارات التي تتخذها المؤسسة بطريقة متكاملة والتي تميزها عن غيرها من المنافسين.4

لكن يبقى أهم تعريف هو ما جاء به مايكل بورتر الذي أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين حيث يكون تجسيدها ميدانيا كما أكد بورتر بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي استطاعت المؤسسة إن قدمها لزيائنها إذ يمكن أن يأخذ السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج بالمقارنة بالمنافسين.5

ومن خلال التعاريف المقدمة يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي كل إبداع أو ابتكار مادي أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة عن منافسيها ويحقق قيمة مضافة لها ولزيائنها.

وتجدر الإشارة إلا انه يوجد هناك اختلاف بين مفهوم الميزة التنافسية والتنافسية من خلال ما يلي:

¹ بنين عبد الرحمان وفاشي خالد، أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي)، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره، بومرداس، 2014، ص 128.

² نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

³Michael E.porter.compatitive advantage of nations. Simon and Schuster.2001.p30

⁴Dan Alexander seni..analyse stratégique et avantage concurrentiel. puQ.canda.2013.p201

⁵Michel porter avantage concurrentiel. Traduit par Myriam shalak. Dunod.paris.1999.p8.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

- الميزة التنافسية: تتمثل في الاختلاف والتفرد والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها.

- التنافسية: تتمثل في امتلاك المؤسسة لقدرات تؤهلها لمواجهة المنافسة والصمود أمام المنافسين والتغلب عليهم. 1

والشكل التالي يوضح العلاقة بينهم:

الشكل رقم (6) بوضح العلاقة بين المنافسة والتنافسية



المصدر: عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع الزبائن، جامعة أبو القاسم سعد الله، جامعة الجزائر 2، العدد 6، 2015، ص 78.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية (competitive advantage characteristics)

نظرا لحساسية الميزة التنافسية ضمن إستراتيجية المؤسسة وأثرها الواضح في تحقيق النجاح المرغوب يقتضى توفر عدد من الخصائص والشروط، ومن بين الخصائص التي يجب أن تتميز بها الميزة التنافسية للمؤسسة هي:

1. الاستمرارية: أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا بمعنى عدم إمكانية تقليدها من جانب المؤسسات المنافسة لهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات الأفكار الجوهرية والقدرات الفنية والذهنية ذات المستوى المرتفع والاستعدادات.

2. العلمية القادرة على التطوير والإبداع والعلاقات الوطيدة مع كبار الزبائن، وهذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد. 1

¹ عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع الزبائن، جامعة أبو القاسم سعد الله، جامعة الجزائر 2، العدد 6، 2015، ص 77-78.

3. المرونة: تعنى الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة تنافسية حركية وغير مؤكدة وفق اعتبارات الحاصلة في البيئة الخارجية المتصلة بعمليات الرصد، المراقبة، التنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية²
4. القابلية للتغير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة.³
5. القابلية للتجديد والتطوير: تقوم المؤسسة بتجديد وتطوير مزايا التنافسية لمدة بعيدة لا تزول بسرعة تتماشى مع التطورات والتغيرات الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى.
 - تناسب استخدام الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.⁴
 - ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتري وتفصيلاتهم أو ما تقدمه إلى المشتريين.

ثالثاً: أهمية الميزة التنافسية (competitive advantage important)

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة من خلال:

1. زيادة ربحية المؤسسة: تؤدي إلى تحقيق أرباح تفوق إجمالي التكاليف مما يضمن لها ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها مع المحافظة على حصتها في السوق.⁵
2. رفع القدرات التنافسية: تركز المؤسسة على النشاط إلى العمل فيه من خلال توظيف مواردها ورفع فعالية الكفاءات والقدرات الجوهرية لتلبية احتياجات زبائنهم وخلق التقنيات والمهارات الإنتاجية بطريقة تمكنها من التكيف مع الفرص المتاحة ومواجهة التحديات في السوق بشكل سريع.
- 2) كسب ولاء الزبون: وذلك من خلال خلق قيمة تلبي احتياجاتهم والتركيز على خدمتهم في المجالات التي تحقق فيها المؤسسة التميز من أجل ضمن ولائهم وتحفيزهم على الاستمرار وتطوير التعامل، وتدعيم وتحسين سمعة صورة المؤسسة في أذهانهم.

¹ الطائي محمد عبد الحسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، ص 155

² خليل مرسي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

³ عتيقة حرارية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴ طاهر محسن منصور العالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2009، ص 309.

⁵ عتيقة حرارية، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- (3) تعطي الميزة التنافسية حركة وديناميكية للعمليات داخل المؤسسة من خلال الاستناد على مواردها وقدراتها.
- (4) تسمح تقديم اقتراح عروض محددة تساعد على جذب المزيد من الزبائن وزيادة الحصة السوقية والتكيف مع القوى التنافسية الخمس من خلال تحسين الإبداع والابتكار.1.

ثالثاً: أهداف الميزة التنافسية (competitive advantage Goals)

من بين أهم وأبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقه هي:

1. الانفتاح الواسع على الآخرين: بمعنى تجاوز مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين).
2. التوغل في السوق العالمية: دخول مجال تنافسي جديد أي الانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية والتعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو السلع والخدمات وهذا بغية الوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في الأسواق.2.
3. السعي إلى تحقيق الأرباح: فالربح يعتبره هدف أساسي لجميع المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية وهو هدف يرتبط بدافع التملك والحياسة لكافة أشكال الأصول ويتم من خلال خطة مبرمجة زمنياً من أجل:
 - زيادة العائد: أسهم الملكية، سندات طويلة الأجل صكوك الاستثمار؛
 - زيادة المردود: القيمة المضافة هامش الربح فارق سعر البيع؛
 - زيادة الدخل: الأجور والمكافآت.

المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً: مصادر الميزة التنافسية (source of competitive advantage)

- (1) الوصول إلى الموارد: هذا المصدر يجعل المؤسسة تتميز بميزة تنافسية لان لها القدرة 3 للوصول إلى سوق السلع والموارد بطريقة أكفأ من المنافسين ويمكن التمييز بين عدة موارد وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية

¹مرجع نفسه، ص 100-101.

²كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2016/2017، ص 183.

³الطائي محمد عبد الحسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 158.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

والتنظيمية والموارد المادية معدات الإنتاج الحديثة.. والموارد البشرية التي تمتلك القدرة على إدارة المواهب بتفوق وقوة الثقافة التنظيمية واستثمارها بالعمل.1

(2) **الكفاءة** : تنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع به منظمة الأعمال وتعتبر من الموارد المعنوية التي

تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة، وتحتاج هذه الأخيرة بالدرجة الأولى إلى تطبيقها على الميدان، والقدرة على فعل ذلك تختلف من مؤسسة إلى أخرى وكلما زادت إمكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافسين، وحتى تساهم هذه الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بما يلي:

- يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل وتشكل بذلك حاجز لدخول المنافسين من خلال استغلال مصادر الميزة التنافسية وهذا ما يدعى بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين.

- أن تخلق زيادة في القيمة أو المنفعة لدى الزبون مقارنة مع المنافسين وهذا ما يدعى بالتوجه نحو الإبداع

2. والابتكار.

- إعطاء إمكانية الدخول إلى عدة نشاطات وإلا تكون مرتبطة بأحد.

(3) **الملكية**: تتضمن قدرة المؤسسة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقة أفضل من

المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المؤسسة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أدائها.3.

ثانيا: محددات الميزة التنافسية

1. حجم الميزة التنافسية: (the size of the competitive advantage)

يتحقق للميزة التنافسية سمة استمرارية إذا أمكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت مجهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تجسيد أثرها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار. وتبدأ مرحلة حياة الميزة التنافسية ب:4

¹ عبد القادر، إيمان كشرود، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسه، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية)، العدد 8، 2017، ص 665.

² مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2009، ص 29.

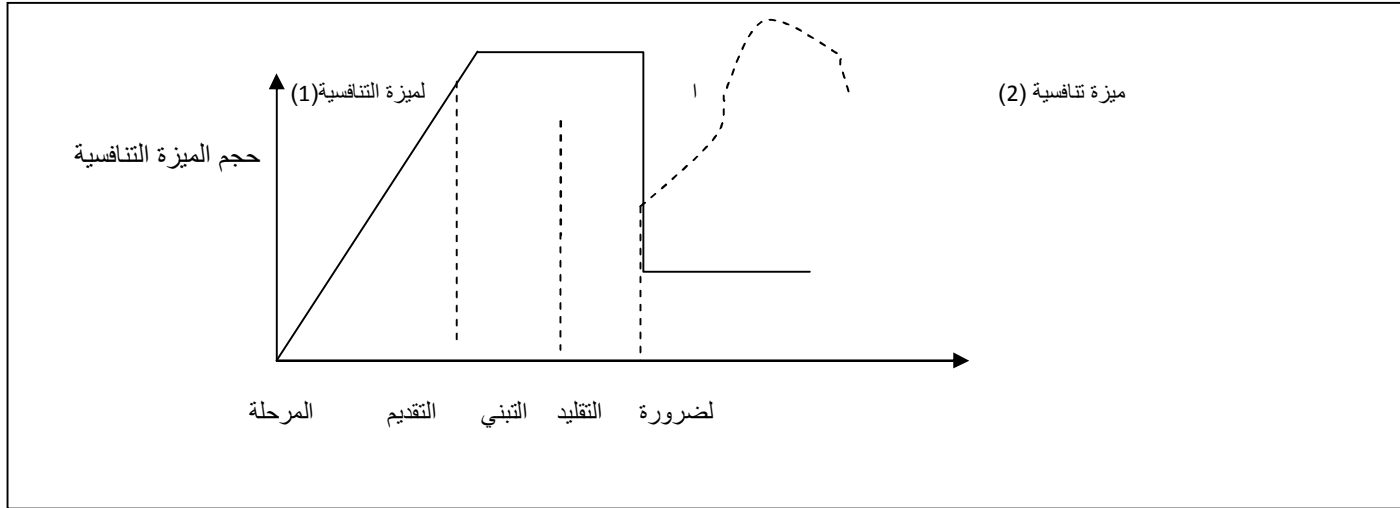
³ كتيب منال، مرجع سبق ذكره، ص 18-189.

⁴ خليل مرسي نبيل، مرجع سبق ذكره 85.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

- أ- مرحلة التقديم أو النمو السريع: يكون فيها النمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع وهي بذلك تحتاج إلى الكثير من الأموال والمؤهلات والموارد البشرية
- ب- مرحلة التبني: تبدأ المؤسسات المنافسة بتبني الميزة التنافسية عندما يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو حيث تحاول المؤسسات الحصول على طرق لبني هذه الميزة أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة التنافسية نوعاً من الاستقرار والثبات قيل تزايد عدد المنافسين
- ت- مرحلة التقليد: تتراجع الميزة التنافسية شيء فشيء نحو الركود نتيجة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها ومحاكاتها ومحاولة التفوق عليها. 1
- ث- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية بشكل سريع أو إنشاء ميزة تنافسية أخرى على أسس جديدة تمكنها من التنافس تقوم على تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكاليف، أو تدعيم ميزة تمييز المنتج.

الشكل (7) دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

2. البعد الثاني: نطاق التنافس (scope of competition)

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة. ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم

¹ مرجع نفسه، ص 192.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة القطاعات السوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، و صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات إلي تغطيتها عمليات المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. وهناك أربعة أبعاد لنطاق المتنافسين شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- أ- **نطاق القطاع السوقية:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختبار على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- ب- **النطاق الرأسي:** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يتحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.
- ت- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتقديم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم. 1
- ث- **نطاق الصناعة:** يتعلق بمدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة.. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجي أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة. 2

المطلب الثالث: أسس بناء المزايا التنافسية (the foundation of building competitive advantage)

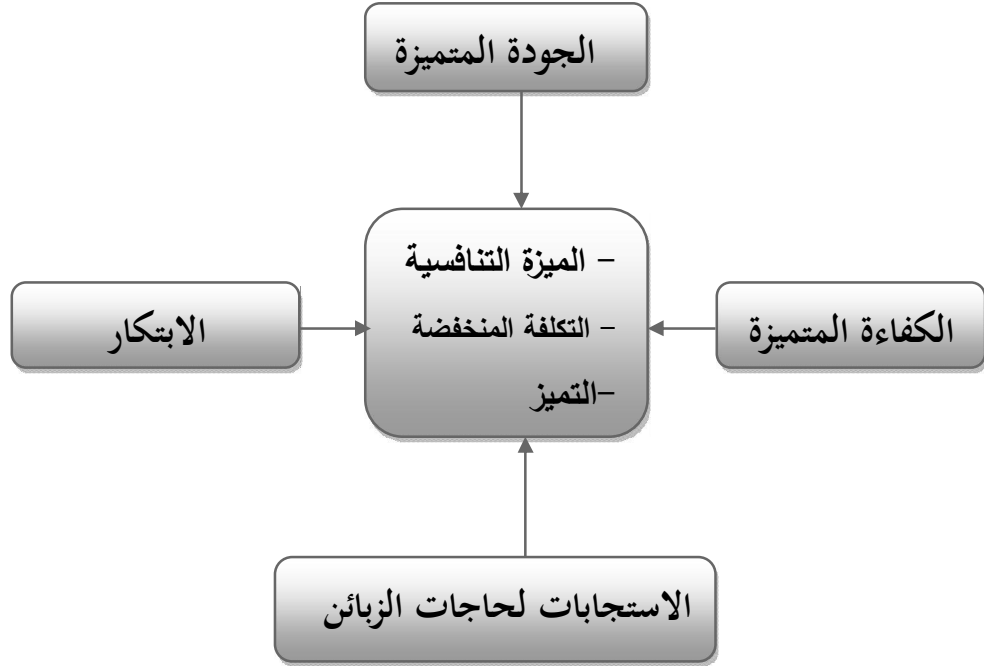
وهي الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية، التي يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها وهذه الأسس العامة هي كالتالي:

¹ خليل مرسي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 86

² مرجع نفسه، ص 87.

- 1. الكفاءة المتميزة:** المؤسسة أداة لتحويل المدخلان إلى مخرجات والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة وان ابط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وذلك يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات على المدخلات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة، لإنتاج مخرجات معينة، وان أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من المؤسسات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف مع اخذ الثوابت في الحسبان، فإذا ما حققت المؤسسة مستوى عال من الإنتاجية الموظف في مجال معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر ستمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة.
- 2. الجودة:** المنتجات أو الخدمات ذات الجودة، هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وتحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها وخدماتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات والخدمات بالنسبة لعملائها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، بكل يمكنها من البقاء والاستمرار.
- 3. الإبداع:** ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات أو خدمات المؤسسة، وهياكله الإدارية، وإستراتيجيتها، بمعنى انه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد، مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد احد الأسس البنائية للميزة التنافسية، الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز وبالتالي تفرض أسعارا عالية، أو تخفض تكاليف إنتاجها.
- 4. الاستجابة لحاجات الزبون:** تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية، من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات، تشبع حاجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وبالتالي سيصبح هناك موائمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية، ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.

الشكل (8) الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز وجاريت جونز، كمرجع سبق ذكره، ص 196.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي وفعالية الاستراتيجيات التنافسية

لكي تضمن المؤسسة قدرتها على التنافس يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم المزايا التنافسية، وان لمؤسسة التي تواجهها ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون وهذا لا يأتي إلا من خلال استراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز لمنتج أو غيرها من مصادر دورا هاما في التأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي تستعملها.

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة

قبل أن يتم اختراق أي قطاع سوقي من طرف المؤسسة يجب عليها أن تقوم بمحاولة التعرف وتحليل عناصر البيئة الداخلية الخارجية منها الخاصة والعامة وتحديد نواحي الضعف والقوة والفرص والتحديات والأهداف

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

بالإضافة إلى محاولة توجيه التفكير نحو البحث عن الإستراتيجية التي تسمح لها بإمكانية تقديم قيمة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجه المؤسسة وكسب مزايا تنافسية وتحقيق التميز في القطاع التي تنشط فيه.

1. المنافسين المحتملون:

وهم أولئك الذين يودون الدخول إلى نفس القطاع التي تنشط فيه المؤسسة بتقديم سلع وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات وخدمات المؤسسة، وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للعملاء.¹

2. قوة الموردين:

وتتمثل في إمكانية تطبيق القوة التفاوضية التي يمتلكها الموردين عن طريق الرفع من الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات المباعة حيال تعاملهم مع المؤسسة في حالات عديدة من بينها:

1. إذا كان منتج المورد يمثل احد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المؤسسة المشتري؛

2. يجب أن يكون منتج المورد متميزا، أو وجود تكلفة البديل، ففي الحالة الأولى يكون نوع من التبعية لدى الزبون حيث لا يستطيع هذا الأخير التخلي عن المنتج، وفي نفس الوقت لا يمكن العثور عليه عند بائع آخر، وفي الحالة الثانية يكون الزبون مجبرا على تحمل تكاليف التبديل والمتمثلة في خسارة الوقت والعلاقات التي بناها مع المورد الأول.²

3. قوة المساومة لدى الزبون:

وهو مل تتمتع بيه المشتري سواء كانت مؤسسة أو وسطاء أو تجار من منتج ذو جودة عالية، ويعتبر المشتري ذو نفوذ إذا ما توفرت فيهم بعض العناصر الآتية:

أ- قوة التفاوض مع المؤسسة عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من الحصول على:

ب- عند شراء حصة كبيرة من المنتجات والخدمات التي تنتجها المؤسسة، أي أن قيمة مشتريات الزبون تمثل نسبة كبيرة من رقم أعمال المؤسسة؛

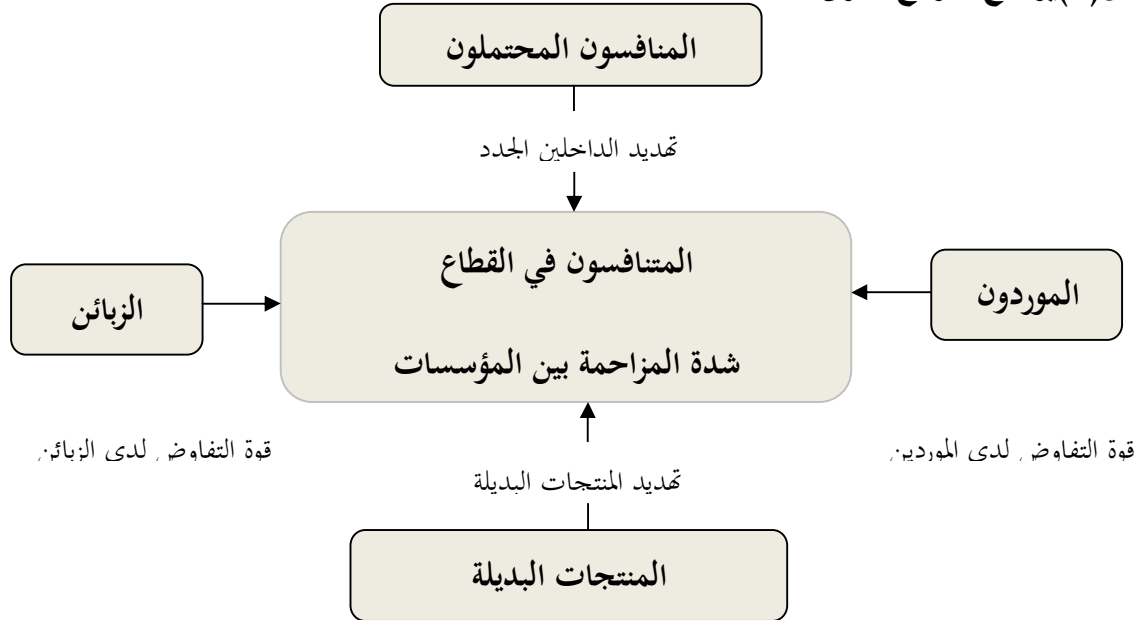
¹ كباب منال، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² مرجع نفسه، ص 171 - 172.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

- ت- انخفاض تكاليف التحول التي تتحملها المشتري عند تغيير المؤسسة المتعامل معها سابقا. 1
- ث- المنتجات البديلة: ويقصد بها أن تكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وان يكون بدلا عنها من حيث قدراته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي لإشباع حاجات الزبائن وهذا ما يدفع بالمؤسسات العاملة في قطاع الخدمات إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير، لغرض خلق تمايز واضح لمنتجاتها عن المنتجات البديلة، إن النمو الحاصل في القطاع الخدمات ذاته وآفاقه المستقبلية إذا ما كانت ذات نمو عالي فان الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في القطاع والعكس صحيح. 2
4. شدة المزاومة بين المنافسين في القطاع: تعتبر المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية القطاع من خلال:
- أ- تناسب شدة المنافسة مع عدد المنافسين تناسب طردي؛
- ب- التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون كتكاليف الإنتاج وتعتبر عامل تأثير على طريقة إدارة وحدات النشاط. 3

الشكل (9) يوضح نموذج القوى الخمسة



Michel porter avantage concurrentiel. Traduit par Myriam shalak. Dunod.paris.1999. p15

¹عتيقة حرارية، مرجع سبق ذكره، 91.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، الإدارة الاستراتيجية-مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 24.

³ بن الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته، الشلف، العلوم الاقتصادية والقانونية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، 2015، ص 30.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية (strategy competition)

لكي تضمن المؤسسة قدرتها على التنافس يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم المزايا التنافسية، وان لمؤسسة التي تواجهها ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون وهذا لا يأتي إلا من خلال استراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز لمنتج أو غيرها من مصادر دورا هاما في التأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي تستعملها.

وقد حدد مايكل بورتر ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية وهي كالتالي:

شكل رقم (10) يوضح الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر

التميز Differentiation	قيادة التكلفة cost leadership
التركيز fucus	

المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، 2004، ص 163.

من خلال الشكل يمكن التفصيل في الاستراتيجيات التنافسية كالتالي:

أولا: إستراتيجية قيادة التكلفة (cost leadership strategy)

وتعرف هذه الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على طرح سلعة أو خدمة في السوق بتكلفة اقل من تكاليف المنافسين الآخرين، على أن لا يكون ذلك على حساب جودة المنتج، ومستوى المنفعة التي يبحث عنها الزبون أو المستهلك.¹

¹ ردينه عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 122.

الفصل الأول التسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية

وتركز هذه الإستراتيجية على استهداف الزبائن الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة،ومن هنا يمكن تحقيق التقليل في التكاليف عن طريق الاهتمام فقط بالاحتياجات الفعلية للزبائن وتجاوز الأنشطة الإضافية غير الضرورية.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح الكلف الذي يشكل كبير على اعتماد هذه الإستراتيجية، إضافة إلى أن نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون هذه النسبة فيه أعلى وكذلك تحديد الكلف التشغيلية للمؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمة إذا ما رغبت باعتماد هذه الإستراتيجية. 1

ثانيا: إستراتيجية التركيز (focus strategy)

وهي من الاستراتيجيات المعروفة كثيرا في ميدان التسويق ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق أي العينة المستهدفة من قبل المؤسسة بحيث يصبح الأداء بأكثر فاعلية وكفاءة إذا ما تمت ما قورن الأمر بالتوجه إلى السوق ككل وهذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال: 2

3. التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة؛
4. تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة؛
5. التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولا لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزا عن منتجات أو خدمات المنافسين.

ثالثا: إستراتيجية التمييز (strategy Differentiation)

المقصود بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة أو بأخرى سواء جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة ولا يكون لهذه الجودة المبدولة وزنا مبتذلا في التمييز مالم يكن هناك تقدير من قبل الزبون للقيمة التي ستضيفها له خاصة إذا تعددت استخدامات المنتج. ويمكن تطبيق إستراتيجية التمييز

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 251.

² عتيقة حرارية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

عندما يمكن استعمال عوامل النجاح والتي تمكن من تحقيق قيمة والقيمة¹ وهي الفرق بين المزايا والتكلفة، وتسمح إستراتيجية التمييز ب:

تموقع تنافسي وصناعي؛

تموقع تجاري؛²

المطلب الثالث: التسويق الاستراتيجي وتنمية الميزة التنافسية

يعتبر التسويق الاستراتيجي من الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية المستمرة للمؤسسة ويعد اختياراً استراتيجياً يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات في محيطها ويعتمد هذا الأخير على الرؤية طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إيداع المنتج.³

وينبغي القول أن هناك علاقة مباشرة بين القدرة على إنتاج الأفكار وتسويقها من جهة ومن جهة أخرى الابتكار والإبداع في الميزة التنافسية، حيث يتيح للمؤسسة إنتاج الأفكار عروض تسويقية متجددة ومتطورة عن المنافسين والقدرة على إيجاد أساليب وطرق إنتاج أو منتجات جديدة ذات جودة عالية تجعل المؤسسة متميزة في طرح منتجاتها والاحتفاظ بمكانتها بين المؤسسات المنافسة،

ولا تكمن أهمية التسويق الاستراتيجي على مستوى التسويق فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب الإنتاج والتمويل، ومن خلال هذا يعتبر التسويق الاستراتيجي أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة. ويفرض منطق البقاء في سوق تنافسية على المؤسسات ضرورة تنمية مزاياها التنافسية وترسخه، خاصة إذا كانت دورة حياة المنتج طويلة نسبياً وهو ما يؤدي إلى طول دورة حياة المنتج، وتعتبر كل الأساليب المستخدمة لذلك محصلة حتمية لعملية التسويق والتي تتمثل أهم أسبابها في:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة: بحيث يؤدي التطور التكنولوجي والتغيرات الحاصلة فيه إلى إنتاج فرص

جديدة في مجالات كثيرة منها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة

للمعمل.

¹ بن الطيب إبراهيم، مرجع سابق، ص 31.

² زكية مقري، نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، ص 16.

2. ظهور حاجات جديدة للمشتري وتغير رغباته: حيث أن قيام المستهلكين بتتمية حاجات جديدة لهم أو تغير أولويات يجر المؤسسة إلى إحداث تغيرات في منتجاتها مما يؤدي إلى تطوير مزاياها.
3. حدوث تغيرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة من المؤثرات قد تؤثر في أو تغير من الميزة التنافسية مثل طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق حواجز التجارة... بحيث يجب على المؤسسة أن تطور مزاياها بما لا يتعارض مع هذه القيود.
4. تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: تتأثر الميزة التنافسية عادة بالمدخلات التي تتحرك باستمرار على محور الوفرة/الندرة، وهو ما يؤثر على تكاليفها المطلقة أو النسبية، ومن هذه المدخلات: العمالة، المواد الخام، الطاقة، الاتصال، الدعاية والإعلان. 1

¹نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 98-99.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي من خلال وتحليل وتبيان اهم فاهميه وأهميته وأهدافه واهم مجالاته بالإضافة حيث يعتر الموجه العام للإدارة بمختلف عملياتها ونشاطاتها، كما وتطرقنا إلى أهم عناصر الميزة التنافسية واستراتيجيتها التنافسية واهم مقوماتها.

وقد اظهر لنا هذا الفصل انه لن تتحقق مزايا تنافسية بدون تفعيل الدور التسويقي الاستراتيجي من خلال تطبيق أساليب التحليل البيئي والتنافسي لمؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة عينة من المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول، لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة، سنتناول في الفصل الثاني منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال تحديد دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، وهذا بالاعتماد على تحليل وتفسير محاور الاستبيان، المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج، وفقا لفرضيات الدراسة.

وتم تقسيم هذا الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لمنهجية وإجراءات الدراسة المتبعة، حيث تناول منهج الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى شرح كيفية إعداد أداة الدراسة، والمتمثلة في الاستبيان، وزعت على أفراد العينة المختارة، وقياس ثبات وصدق هذه الاستمارة، من أجل التأكد من سلامة ووضوح فقراتها، بما يعزز الثقة والدقة في النتائج المتوصل إليها.

ويتطرق المبحث الثاني إلى تحليل خصائص عينة الدراسة، من خلال بيانات الجزء الأول من الاستبيان (اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).

أما المبحث الثالث فيتناول تحليل ومناقشة فقرات أداة الدراسة حيث خصص لعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة، بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**.

المبحث الأول: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة المختارة والأدوات البحثية المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث الطريقة التي يتبعها الباحث ويعتمد عليها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، كما أنه الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وحيث أننا نعرف مسبقا جوانب وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، المتعلقة بموضوع البحث، سعينا للوصول إلى تحديد دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، فقد اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لها وتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضوع الدراسة.

كما استخدمنا لتحليل موضوع الدراسة، أسلوب من أساليب المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب دراسة الحالة، من خلال تطبيق الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الخدمية الناشطة في ولاية المسيلة.

بالإضافة إلى ذلك استخدمنا مصدرين أساسيين للبيانات هما:

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث، والمتمثلة أساسا في الكتب باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة، وكذا المقالات والتقارير التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى البحث والإطلاع على مواقع مختلفة على شبكة الانترنت.

2- المصادر الأولية: ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، صمم خصيصا لهذا الغرض، ووزع على الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة، وقمنا بجمع وتفرغ وتحليل الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل الإداريين العاملين في المؤسسات الخدمية الناشطة في ولاية المسيلة، ولصعوبة تحديد عدد الإداريين العاملين في هذه المؤسسات بدقة، فإننا اخترنا عينة عشوائية تتمثل في 71 إداري عامل في مجموعة من المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة ونسبتها المؤوية.

الجدول رقم (01): عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة

المؤسسات الاقتصادية	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الضائعة	
الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA	10	07	03	العدد
	14.08	09.85	04.22	النسبة %
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	10	09	01	العدد
	14.08	12.67	01.40	النسبة %
مؤسسة بريد الجزائر	10	08	02	العدد
	14.08	11.26	02.81	النسبة %
مؤسسة اتصالات الجزائر	08	06	02	العدد
	11.26	08.45	02.81	النسبة %
تعاونية الحبوب والبقول الجافة	08	06	02	العدد
	11.26	08.45	02.81	النسبة %
الحماديين للسياحة والسفر	05	03	02	العدد
	07.04	04.22	02.81	النسبة %
المؤسسة العمومية للنقل الحضري	05	03	02	العدد
	07.04	04.22	02.81	النسبة %
المؤسسة الوطنية للرقابة التقنية للبناء	06	04	02	العدد
	08.45	05.63	02.81	النسبة %

02	03	05	العدد	اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبليس
02.81	04.22	07.04	النسبة %	
01	03	04	العدد	الجزائرية للسياحة والأسفار
01.40	04.22	05.63	النسبة %	
19	52	71	العدد	المجموع
26.76	73.23	100	النسبة %	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات استمارة الأسئلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) ما يلي: بلغ عدد المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة 10 مؤسسات، متنوعة بين العامة والخاصة، تم توزيع فيها 71 استبيان وتم استرجاع 52 استبيان أي بنسبة 73.23%، في حين بلغ عدد الاستبيانات الضائعة 19 استبيان بنسبة 26.76% من عدد الاستبيانات الموزعة الكلية وكانت الاستبيانات المسترجعة كلها صالحة للتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية

أولاً- أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدنا في دراستنا لموضوع بحثنا هذا، كأداة أساسية استبيان، بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة بهدف الحصول على أكبر حجم من البيانات والمعلومات التي ستساعدنا في تحليل وتفسير الإجابات على فقرات الاستمارة.

1- تصميم استمارة الأسئلة: قبل التطرق لكيفية تصميم الاستبيان ندرج أهم الأهداف المرجوة من خلال فقراته، فبالإضافة إلى الهدف الأساسي وهو تحديد دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، نهدف من خلال تصميم الاستبيان أيضا إلى ما يلي:

أ- التعرف على واقع تطبيق المؤسسات الخدمية للتسويق الاستراتيجي.

ب- التعرف على واقع المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية.

ج- التعرف على مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية.

وفيما يخص تصميم الاستبيان، فقد تم من خلال جملة من الوثائق والدراسات السابقة والجانب النظري للبحث، واعتمدنا في تصميم استمارة الاستبيان، على سلم ليكرت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المندرجة تحت ثلاث محاور أساسية، والجدول رقم (02) يوضح سلم ليكرت خماسي الأبعاد ودرجات المقياس.

جدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ولتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي -الحدود الدنيا والعليا- المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (0.80 = 5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة، إلى أقل قيمة في المقياس، وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا كما يلي:

- لا أتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (1.00 - 1.80).

- لا اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (1.80 - 2.60).

- محايد: المتوسط ينتمي إلى المجال: (2.60 - 3.40).

- اتفق: المتوسط ينتمي إلى المجال : (3.40 - 4.20).

- اتفق تماما: المتوسط ينتمي إلى المجال: (4.20 - 5.00).

و قد قمنا بالإجراءات الآتية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، من أجل اختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات.

- تعديل الاستبيان بشكل أولي، حسب ما رآه المشرف لازما للتعديل.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد، وتعديل من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل البعض.

- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أحدهما خصص للبيانات العامة، لعينة الدراسة، وتتكون من ستة فقرات وهي اسم المؤسسة، والوظيفة، والجنس، والسن، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والهدف من اعتماد هذا الجزء هو معرفة ما إذا كان لها تأثير على إجابات مفردات العينة على مختلف الفقرات الواردة في الجزء الثاني من الاستبيان.

أما الجزء الثاني، فيتناول محاور الدراسة الأساسية، والمتعلقة بتحديد دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور، كما يوضحه الجدول رقم (03)، والذي يبين عنوان المحور، وأرقام الفقرات وعددها، والنسبة المئوية لكل محور، بالمقارنة مع العدد الكلي لفقرات الجزء الثاني من الاستبيان.

جدول رقم (03): محاور الاستبيان وعدد فقرات كل محور ونسبتها المئوية

رقم المحور	العنوان	أرقام الفقرات	العدد	النسبة المئوية %
1	التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	13-1	13	24.52
2	المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية	33-14	20	37.73
3	مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية	53-34	20	37.73
المجموع	-	21-1	21	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن عدد فقرات المحور الأول والمعنون بالتسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية بلغ 13 فقرة بنسبة 24.52 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، وبلغ عدد فقرات المحور الثاني والمعنون بالمزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية 20 فقرة بنسبة 37.73% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الثالث والمعنون بمساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية 20 فقرة بنسبة 37.73% من العدد الكلي لفقرات الاستبيان.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة

المطلب الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (04) يوضح أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
55.76	29	ذكر
44.23	23	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الجنس بنسبة تقدر بـ 55.76% للذكور ونسبة 44.23% للإناث.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
34.61	18	أقل من 30
42.30	22	من 30 إلى 50 سنة
23.07	12	أكثر من 50 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير السن بنسبة 34.61% للذين هم أقل من 30 سنة ونسبة 42.30% للذين يبلغ سنهم من 30 إلى 50 سنة أما نسبة 23.07% فللذين سنهم أكبر من 50 سنة.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
23.07	12	أقل من 05 سنوات
59.61	31	من 05 إلى 10 سنوات
17.30	09	أكثر من 10 سنوات
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الخبرة المهنية بنسبة 23.07% للذين خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات ونسبة 59.61% للذين خبرتهم المهنية من 05 سنوات الى 10 سنوات، في حين نسبة 17.30% للذين خبرتهم المهنية تبلغ أكثر من 10 سنوات.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
00	00	متوسط وأقل
05.76	03	ثانوي
61.53	32	ليسانس
25	13	ماستر
07.69	04	دراسات عليا
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بنسبة 61.53% للذين لهم مستوى ليسانس، ونسبة 25% للذين لهم مستوى ماستر، ونسبة 07.69% فتعود للذين لهم مستوى دراسات عليا، في حين بلغ من مستواهم متوسط وأقل 00.00%.

• توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية:

جدول رقم (08) يوضح أفراد العينة حسب متغير الصفة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الصفة الوظيفية
05.76	03	مدير
21.15	11	رئيس مصلحة
17.30	09	رئيس قسم
55.76	29	إداري
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث تتوزع حسب متغير الصفة الوظيفية بنسبة تقدر بـ 55.76% للذين صفتهم إداري ونسبة 21.15% للذين صفتهم رئيس مصلحة ثم نسبة 17.30% للذين صفتهم رئيس قسم لتأتي النسبة الأقل والتي تقدر بـ 05.76% بالنسبة للذين وظيفتهم مدير.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

- **صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، ولقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال، الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين).
- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** تم عرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الأساتذة، وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة وهذا بغية التأكد من سلامة بناء استمارة الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:
 - دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية استمارة الأسئلة لمعالجة مشكل الدراسة.

- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل صياغة الفقرات أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة، وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي (انظر الملحق رقم 1).

2- 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، والجدول رقم (09) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل Crombach's Alpha

عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	13	0.713
المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية	20	0.733
مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية	20	0.786
جميع فقرات الاستبيان	53	0.763

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.713 - 0.786) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع محاور الاستبيان معا بلغ 0.763 وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة، تدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة اختبار فرضياتها.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة الموضوع هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سميرنوف):

سنعرض اختبار كولمجروف- سميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول نجد أن القيمة الاحتمالية SIG أكبر من (0.05) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

جدول رقم 10 يبين اختبار التوزيع الطبيعي (1-sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الإحصائية Z	قيمة مستوى الدلالة SIG
01	التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	0.852	0.647
02	المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية	0.741	0.452
03	مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية	0.845	0.563
	المجموع	0.753	0.654

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور استمارة الاستبيان

لتحليل فقرات استمارة الأسئلة تم استخدام اختبار (one sample T test) للعينة الواحدة ومستوى الدلالة لكل فقرة وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية) وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة للمحسوبة اقل من قيمة t الجدولية) وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

المطلب الأول: تحليل فقرات المحور الأول التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

جدول رقم 11: يوضح تحليل فقرات المحور الأول التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
01	للمؤسسة رسالة ورؤية تسويقية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.	3,983	1,091	5,468	,000	مرتفعة
02	للمؤسسة وأهداف وغايات تسويقية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.	3,812	1,002	5,839	,008	مرتفعة
03	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق في المؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.	3,938	1,035	6,508	,000	مرتفعة
04	الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف إدارة التسويق وفق مطالب البيئة المحيطة.	4,071	1,003	7,028	,000	مرتفعة
05	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.	4,064	,997	8,940	,000	مرتفعة
06	تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.	3,767	1,016	8,303	,000	مرتفعة
07	تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية.	4,064	1,030	8,750	,000	مرتفعة
08	للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.	3,809	1,160	6,406	,002	مرتفعة
09	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)	4,052	1,011	7,597	,000	مرتفعة
10	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)	3,806	1,166	6,848	,001	مرتفعة
11	للمؤسسة إستراتيجية تسويقية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق الأهداف التسويقية الإستراتيجية المرسومة.	3,783	1,061	6,136	,001	مرتفعة

مرتفعة	,000	5,145	1,088	3,819	تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية التسويقية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.	12
مرتفعة	,007	5,530	1,106	3,748	تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية التسويقية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية التسويقية تحقق أهدافها المرسومة.	13
مرتفعة	,002	7,116	1,085	3,641	كل فقرات المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيوذنت).

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الأول بلغ 3,641 وانحراف معياري 1,085 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,116 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك تسويق استراتيجي في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الثاني: المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية

جدول رقم 12: تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: الكفاءة	3,609	1,064	4,621	,001	مرتفعة
14	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.	3,651	1,059	5,373	,004	مرتفعة
15	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.	3,774	1,003	6,583	,001	مرتفعة
16	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	3,509	1,131	6,493	,002	مرتفعة
17	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.	3,667	1,048	7,140	,000	مرتفعة

18	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	3,716	1,091	5,633	,003	مرتفعة
	المجال الثاني: الجودة	3,635	1,128	7,115	,000	مرتفعة
19	تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبى حاجيات ورغبات الزبائن.	3,667	1,079	4,991	,000	مرتفعة
20	تقوم المؤسسة باختيار المتعاملين معها على أساس جودة ما يقدمونه.	3,748	1,086	5,373	,004	مرتفعة
21	تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	3,561	1,035	5,387	,003	مرتفعة
22	تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	3,648	1,027	4,971	,006	مرتفعة
23	تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة الخدمات المقدمة.	3,541	1,124	6,674	,001	مرتفعة
	المجال الثالث: الإبداع	3,712	1,057	6,847	001	مرتفعة
24	تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	3,480	,992	5,258	,003	مرتفعة
25	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3,658	1,036	6,220	,005	مرتفعة
26	تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	3,603	1,164	4,317	,000	مرتفعة
27	أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	4,664	1,062	5,578	,000	مرتفعة
28	تسعى شركة التأمين إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.	3,516	,961	4,988	,006	مرتفعة
	المجال الرابع: الاستجابة للعملاء	3,675	1,083	5,891	001	مرتفعة
29	للمؤسسة القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا.	3,687	,989	4,579	,007	مرتفعة
30	تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.	3,522	1,136	4,580	,005	مرتفعة
31	تتصف الخطط والسياسات التسويقية المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.	3,616	1,207	5,380	,004	مرتفعة
32	تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.	3,471	1,203	8,028	,000	مرتفعة
33	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	3,603	1,011	7,971	,000	مرتفعة
	الكلية	3,674	1,069	5,733	,002	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول المتعلق بالكفاءة بلغ 3,609 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,621 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الكفاءة في عمليات المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني المتعلق بالجودة بلغ 3,635 وانحراف معياري 1,128 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,115 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الجودة في أداء المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

كما أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث المتعلق بالإبداع بلغ 3,712 وانحراف معياري 1,057 وبلغت القيمة T المحسوبة 6,847 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الإبداع في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

في حين أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع المتعلق بالاستجابة للعملاء بلغ 3,712 وانحراف معياري 1,083 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,891 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك ميزة الاستجابة للعملاء في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني بلغ 3,674 وانحراف معياري 1,069 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,733 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الثالث: المحور الثالث مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية

جدول رقم 13: تحليل فقرات المحور الثاني

المتعلق الميزة مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	القيمة الاحتمالية SIG	درجة الموافقة
	المجال الأول: مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الكفاءة	3,898	,986	6,661	,000	مرتفعة
34	الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.	3,619	1,057	6,308	,005	مرتفعة
35	يساهم التسويق الاستراتيجي على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	3,548	1,137	9,283	,000	مرتفعة
36	من خلال التسويق الاستراتيجي يمكن تمييز منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.	3,506	1,013	6,429	,000	مرتفعة
37	يساعد التسويق الاستراتيجي على تبني المؤسسة كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	3,739	1,160	5,406	,002	مرتفعة
38	يساعد التسويق الاستراتيجي على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المختلفة.	3,619	1,032	5,395	,008	مرتفعة
	المجال الثاني: مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الجودة	3,745	1,024	5,779	,001	مرتفعة
39	يساعد التسويق الاستراتيجي على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء.	3,600	1,064	7,230	,000	مرتفعة
40	يساعد التسويق الاستراتيجي على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	3,571	1,175	6,124	,000	مرتفعة

مرتفعة	,000	6,459	1,087	3,771	يساهم التسويق الاستراتيجي في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في المؤسسة.	41
مرتفعة	,003	4,633	1,091	3,616	يسهم التسويق الاستراتيجي في تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	42
مرتفعة	,005	4,422	1,230	3,625	يساعد التسويق الاستراتيجي العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.	43
مرتفعة	,002	4,040	1,088	3,665	المجال الثالث: مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الإبداع	
مرتفعة	,001	5,030	1,046	3,793	يساعد التسويق الاستراتيجي على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	44
مرتفعة	,004	5,041	1,165	3,522	يساعد التسويق الاستراتيجي في تطوير وتنوع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.	45
مرتفعة	,006	4,185	1,085	3,787	يساعد التسويق الاستراتيجي على تسهيل عمليات البحث والتطوير.	46
مرتفعة	,000	6,028	1,003	3,671	يساعد التسويق الاستراتيجي على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية.	47
مرتفعة	,000	5,611	1,168	3,667	يساعد التسويق الاستراتيجي على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.	48
مرتفعة	,002	5,410	1,077	3,785	المجال الرابع: مساهمة التسويق الاستراتيجي في زيادة الاستجابة للعملاء	
مرتفعة	,000	6,136	1,024	3,529	يتيح التسويق الاستراتيجي سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.	49
مرتفعة	,001	6,259	1,085	3,561	يساعد التسويق الاستراتيجي على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.	50
مرتفعة	,001	5,359	1,064	3,861	يساعد التسويق الاستراتيجي في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	51
مرتفعة	,000	5,469	1,087	3,853	يساعد التسويق الاستراتيجي على تركيز اهتمام المؤسسة على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	52
مرتفعة	,001	5,455	1,086	3,961	يساعد التسويق الاستراتيجي في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	53
مرتفعة	,000	7,032	1,064	3,721	الكلية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة وتحليلها بالترتيب التنازلي للعبارة حسب المتوسط الحسابي وموافقة (إيجابية) أو عدم موافقة (سلبية) على محتواها باستعانة بالدلالة للقيمة الإحصائية للاختبار T (ستيودنت).

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الأول المتعلق مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الكفاءة بلغ 3,898 وانحراف معياري 986، وبلغت القيمة T المحسوبة 6,661 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الأول دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الكفاءة في عمليات المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجال الثاني المتعلق مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الجودة بلغ 3,745 وانحراف معياري 1,024 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,779 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الجودة في أداء المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

كما أن المتوسط الحسابي للمجال الثالث المتعلق مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الإبداع بلغ 3,665 وانحراف معياري 1,088 وبلغت القيمة T المحسوبة 4,040 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الثالث دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الإبداع في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

في حين أن المتوسط الحسابي للمجال الرابع المتعلق مساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة للعملاء بلغ 3,785 وانحراف معياري 1,077 وبلغت القيمة T المحسوبة 5,410 وهي أكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المجال الرابع دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة للعملاء في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

بصفة عامة فإن المتوسط الحسابي للمحور الثالث بلغ 3,721 وانحراف معياري 1,064 وبلغت القيمة T المحسوبة 7,032 وهي اكبر من القيمة T الجدولية التي تبلغ 1.671، وبلغت القيمة الاحتمالية sig 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني المحور الثاني دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على جميع فقراته أي أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية الممثلة لعينة الدراسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً- اختبار فرضية المحور الأول المتعلق بالتسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد في تسويق استراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد في تسويق استراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

جدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	7,116	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن إختبار T للمحور الأول بلغ 7.118 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الأول دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الأول، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد تسويق استراتيجي في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

ثانياً- اختبار فرضية المحور الثاني المتعلق بالمزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يوجد مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

جدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.002	1.671	5,733	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن إختبار T للمحور الثاني بلغ 5,733 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.002) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثاني، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أنه يوجد مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

ثالثا - اختبار فرضية المحور الثالث المتعلق بمساهمة التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يساهم التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يساهم التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة

جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(sig-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H_1	H_0				
قبول	رفض	0.000	1.671	7,032	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن إختبار T للمحور الثالث بلغ 7,032 وهو أكبر من T الجدولية والتي تقدر بـ (1.671) وهذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات المحور بلغت (0.000) وهي أقل من (0,05) وذلك ما يثبت أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور الثالث، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 والتي تقول أن التسويق الاستراتيجي يساهم في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على الدراسة الميدانية من خلال إبراز مدى مساهمة للتسويق الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لدى المؤسسات الخدمية أيضا قمنا بالإشارة إلى الدور الاستراتيجي والتنافسي الذي يستهدف خلق ميزة تنافسية في السوق والحفاظ عليها عن طريق تبني إستراتيجيات الاستهداف السوقي المتوقع الأكثر و المناسب لها

وقم تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي بالاستعانة ببرنامج spss لدراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المقترحة، حيث كانت عينة الدراسة عشوائية شملت موظفي المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة إذ تم توزيع 71 استمارة على 10 مؤسسات وتم استرجاع 52 استبيان كلها صالحة لتحليل.

ويمكن القول أن هناك علاقة إحصائية إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية للتسويق الاستراتيجي مع متغيرات الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

لقد اعتمدت هذه المذكرة إلى البحث عن العلاقة بين الميزة التنافسية والتسويق الاستراتيجي للمؤسسة الخدمية وذلك من خلال تحليل الإطار النظري للفصل الأول والذي يتضمن مراجعة شاملة للمفاهيم الخاصة بالتسويق الاستراتيجي، مجالاته، استراتيجياته، الأهداف ... وأيضا تحليل عناصر الميزة التنافسية من خلال إعطاء لمحة حول مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها ومعايير الحكم على جودتها وطرق بنائها، أما فيما يخص الفصل الثاني فكان دراسة حالة عينة امن المؤسسات الخدمية بولاية المسيلة.

وقد كان الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن الإشكالية المطروحة، وهذا ما يؤكد حتمية التسويق الاستراتيجي ودوره في الفعال في تحقيق الميزة التنافسية قصد التفوق على منافسيها في ظل التغيرات البيئية التنافسية الحاصلة ولن يكون ذلك إلا إذا حازت على مصادرها والعمل على تنميتها باستمرار.

ولقد لخصت الدراسة ككل بجانبها النظري والتطبيقي مجموعة من النتائج يمكن إيجازها كالتالي:

نتائج الجانب النظري:

1. التسويق الاستراتيجي وظيفة أساسية في المؤسسات لا يمكن الاستغناء عنها؛
2. التسويق الاستراتيجي هو مفتاح أي عمل ضروري للمنظمة؛
3. دور التسويق الاستراتيجي في خلق القيمة يكمن في توجيه النشاطات للمنظمة نحو تعظيم القيمة للمنتج أو الخدمة المناسبة وفي الوقت المناسب والممكن المناسبة والكيفية المناسبة؛
4. التسويق الاستراتيجي هو وضع خطط جديدة غير تقليدية موضع التطبيق الفعلي والممارسة التسويقية؛
5. يساعد منظمات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة؛
6. يجب أن يكون التسويق الاستراتيجي انعكاسا أو استجابة لحاجات واقعية لدى المستهلكين مما يضمن استمراره وبقائه؛
7. يلعب التسويق الاستراتيجي دورا هاما في تمييز أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال إثارة العرض وخلق موارد ومصادر جديدة؛
8. ترتبط قدرة المؤسسة على تنافسيتها بشكل أساسي بمدى امتلاكها المزايا التنافسية تمكنها من التعامل في بيئة المنافسة؛
9. يضمن تطوير المزايا التنافسية بشكل مستمر للمنظمة ديمومة توقعها التنافسي في السوق؛

10. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية للاستفادة من مجالات تستطيع التفوق فيها وهذه المجالات هي الجودة، التميز، الكفاءة، الابتكار؛
11. تساهم المحددات التي وضعها بورتر في إيجاد ميزة تنافسية وتدعيمها من خلال تداخلها وتفاعلها فيما بينها بشكل ديناميكي ربما يسمح بتعزيز وتفعيل مناخها التنافسي؛
12. تمثل الميزة التنافسية قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين، قد يكون هذا التوقد من خلال تقديم أسعار اقل من تلك التي يقدمها المنافسون مع الحفاظ على نفس الجودة أو أفضل منها؛

أولاً: نتائج خاصة بالجانب التطبيقي

1. أظهرت نتائج الدراسة أن أغلبية الموظفين في المؤسسات الخدمية محل الدراسة من حاملي الشهادات الجامعية.
2. حسب آراء أفراد عينة الموظفين في المؤسسات محل الدراسة فإنهم يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك تسويق استراتيجي في المؤسسات الخدمية.
3. أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد دلالة إحصائية ايجابية على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك ميزة الكفاءة في عمليات المؤسسات الخدمية.
4. أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد دلالة إحصائية ايجابية على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة بأن هناك ميزة الجودة في أداء المؤسسات الخدمية.
5. أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد دلالة إحصائية ايجابية على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة بأن هناك ميزة الإبداع في أداء المؤسسات الخدمية.
6. أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد دلالة إحصائية ايجابية على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة بأن هناك ميزة الاستجابة للعملاء في أداء المؤسسات الخدمية.
7. أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية ايجابية في وجهات نظر الموظفين في مدي تقييمهم لوجود مزايا تنافسية في المؤسسة.
8. أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وايجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الكفاءة في عمليات المؤسسات الخدمية.

9. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمتوسط الحسابي بالجودة بأنه دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الجودة في المؤسسات الخدمية.
10. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمتوسط الحسابي بأنه دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق في الإبداع المؤسسات الخدمية.
11. أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالمتوسط الحسابي بأنه دال إحصائيا وإيجابي أي أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة عالية على أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الاستجابة للعملاء في المؤسسات الخدمية.
12. أظهرت نتائج الدراسة حسب آراء الموظفين على أنهم يوافقون وبدرجة عالية على أي أن هناك مساهمة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية.
13. يساهم التسويق الاستراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.
14. كما أظهرت فرضيات الدراسة أن التسويق الاستراتيجي يساهم في تحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة؛
15. كما أكدت نتائج الفرضية الأولى انه يوجد مزايا تنافسية في المؤسسات الخدمية محل الدراسة.

ثانيا: الاقتراحات

1. تشجيع البحث العلمي في مجال التسويق الاستراتيجي لتعزيز بناء مزايا تنافسية للمؤسسة حتى تتمكن من التنمية والتطوير.
2. تغيير ذهنيات وسلوكيات ومواقف العاملين على صنع القرار في المؤسسات الخدمية للتوجه نحو التفكير الاستراتيجي.
3. تفعيل خاصية الإعلان والإشهار للمؤسسات الخدمية للتعريف بمزايا المنتج أو الخدمة والترويج لها.
4. ضرورة اهتمام المؤسسة بالتسويق الاستراتيجي والترويج له.
5. التشجيع المتواصل على الإبداع وجودة الخدمات في الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء مزايا تنافسية وكذلك تشجيع تفعيل ممارستها.

ثالثا: آفاق الدراسة

بهدف توسيع نطاق هذا البحث وتعميقه نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لان تكون إشكالية لموضوعات

أخرى.

1. دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الميزة التنافسية
2. اثر الترويج على تنمية الميزة التنافسية
3. اثر جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
4. تأثير عناصر المزيج التسويقي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

قائمة المراجع

أولا الكتب باللغة العربية:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدر الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2007.
2. البراوي نزار عبد المجيد، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف) دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2008.
3. البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018.
4. جونز شارلز وجاريت، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
5. رشيد صالح عبد الرضا، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية (مدخل تكاملي) دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. الركابي نزار كاظم، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2004.
7. الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. الصميدعي محمود جاسم، ردينه عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2011.
9. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. الطائي محمد عبد حسين، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية (منظور الميزة التنافسية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
11. عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009.
12. عثمان يوسف ردينه، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
13. كافي مصطفى يوسف، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، الناشر ألفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2017.

14. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
15. مقري زكية، نعيمة يحياوي، التسويق الاستراتيجي، (مداخل حديثة)، دار اليازية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
16. يجه عيسى العلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2011.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

17. Dan Alexander seni, analyse stratégique et avantage concurrentiel, puQ, Canda, 2013.
18. Jean-Jacques lambin, Marketing stratégique, 7eme édition, Paris, France, 2008.
19. Michael E. porter, the competitive advantage of nations, Simon and Schuster, 2011.
20. Michael E. porter, avantage concurrentiel, Traduit par Myriam, Dunod, paris, 1999.
21. Ulrike mayrhofer, marketing, breal, 2eme edition, Paris, France, 2006.

ثالثا: المذكرات والأطروحات:

22. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية التنافسية (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008،
23. كباب منال، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، 2017/2016،

رابعاً: المقالات والمجلات:

24. بنين عبد الرحمان وفاشي خالد، أبعاد التسويق بالعلاقات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي)، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 04، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقره، بومرداس، 2014.
25. رياض عبد القادر، إيمان كشرود، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر عبد القادر). مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
26. الطيب إبراهيم، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف)، العلوم الاقتصادية والقانونية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2015 .
27. عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع الزبائن، جامعة أبو القاسم سعد الله، جامعة الجزائر 2، العدد 06، 2015

الملاحق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

السنة الثانية ماستر

فرع: تسويق الخدمات

دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية

السادة والسيدات الكرام، تحية طيبة وسلاما عطرا يليق بمقامكم وبعد:

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ونظرا لما لانطباعاتكم وآرائكم من أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة، أتشرف أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بموضوع الدراسة وأرجو من سيادتكم قراءة كل فقراتها والتفضل بالإجابة على محاور الاستبيان بكل مصداقية، علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، آملي أن تعود نتائج هذه الدراسة بالنفع على كافة المؤسسات والباحثين معا، كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

تقبلوا فائق تقديرنا واحترامنا .‘.‘.

أولا: البيانات العامة.

اسم المؤسسة:

الجنس:

أنثى

ذكر

السن:

أقل من 30 سنة من 30 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي:

متوسط وأقل ثانوي ليسانس دراسات عليا

الصفة الوظيفية:

مدير رئيس مصلحة رئيس قسم إداري

ثانيا: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	للمؤسسة رسالة ورؤية تسويقية محددة وواضحة ودقيقة وتلقى قبول جميع أعضاء المؤسسة.					
2	للمؤسسة وأهداف وغايات تسويقية محددة وواضحة ودقيقة ومعلنة لجميع العاملين في المؤسسة.					
3	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق في المؤسسة واضح يساعد على تحقيق الأهداف معبر عنه بخريطة تنظيمية توضح نطاق الإشراف.					

					الثقافة التنظيمية للمؤسسة محددة بوضوح وتتوافق مع سياسات وأهداف إدارة التسويق وفق مطالب البيئة المحيطة.	4
					تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل مواردها التسويقية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها التسويقية.	5
					تقوم المؤسسة بتقييم مواردها المالية وتوزيعها وتخصيصها بما يتوافق وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها المالية.	6
					تقوم المؤسسة بدراسة وتقييم مواردها البشرية بما يحقق أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وبما لا يتعارض مع أهداف مواردها البشرية.	7
					للمؤسسة سياسات وأهداف واضحة للبحث والتطوير ولديها الإمكانيات اللازمة لذلك.	8
					تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية العامة (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، الدولية، وغيرها)	9
					تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخارجية الخاصة (العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الحكومة، وغيرها)	10
					للمؤسسة إستراتيجية تسويقية مكتوبة ورسمية تأخذ في الحسبان العوامل الإستراتيجية الأساسية وتحقق	11

					الأهداف التسويقية الإستراتيجية المرسومة.
					12 تراعي المؤسسة عند تنفيذ الإستراتيجية التسويقية القواعد والبرامج والإجراءات بما يحقق أهداف التنفيذ الاستراتيجي.
					13 تقوم المؤسسة بمراقبة ومراجعة الإستراتيجية التسويقية بصورة مستمرة ومنظمة للتأكد من أن الإستراتيجية التسويقية تحقق أهدافها المرسومة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماماً
	المجال الأول: الكفاءة					
14	تسعى المؤسسة إلى خفض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.					
15	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.					
16	تتبنى المؤسسة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.					
17	تتبنى المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في انجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.					
18	تعمل المؤسسة على تمييز منتجاتها وخدماتها المقدمة في السوق عن					

					ما يقدمه المنافسون من الشركات الأخرى.	
					المجال الثاني: الجودة	
					تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن.	19
					تقوم المؤسسة باختيار المتعاملين معها على أساس جودة ما يقدمونه.	20
					تقوم المؤسسة بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار.	21
					تراعي المؤسسة عند إنتاج منتجاتها مطابقة المواصفات ومعايير الجودة العالمية.	22
					تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة جودة الخدمات المقدمة.	23
					المجال الثالث: الإبداع	
					تهتم المؤسسة بأفكار أفرادها، وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	24
					تنتهج المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	25
					تطور المؤسسة في منتجاتها اعتمادا على دراسات السوق الجديدة لتتكيف معها.	26
					أفراد المؤسسة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.	27
					تسعى شركة التأمين إلى ابتكار الكثير من الحلول للمشاكل الإدارية.	28
					المجال الرابع: الاستجابة للعملاء	
					للمؤسسة القدرة على الاستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما	29

					ونوعا.
					30 تهتم المؤسسة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.
					31 تتصف الخطط والسياسات التسويقية المتبعة في المؤسسة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.
					32 تسعى المؤسسة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.
					33 تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.

المحور الثالث: مساهمة التسويق الاستراتيجي في تعزيز المزايا التنافسية في المؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا تماما
	المجال الأول: الكفاءة					
34	الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها داخل المؤسسة.					
35	يساهم التسويق الاستراتيجي على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.					
36	من خلال التسويق الاستراتيجي يمكن تمييز منتجات وخدمات المؤسسة المقدمة في السوق عن ما يقدمه المنافسون من المؤسسات الأخرى.					

					يساعد التسويق الاستراتيجي على تبني المؤسسة كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	37
					يساعد التسويق الاستراتيجي على تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المختلفة.	38
					المجال الثاني: الجودة	
					يساعد التسويق الاستراتيجي على تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بما يتوافق وحاجات ورغبات العملاء.	39
					يساعد التسويق الاستراتيجي على تخفيض تكلفة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	40
					يساهم التسويق الاستراتيجي في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المقدمة في المؤسسة.	41
					يسهم التسويق الاستراتيجي في تحديد مقاييس جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.	42
					يساعد التسويق الاستراتيجي العاملين على تقديم المنتجات والخدمات بالشكل المطلوب.	43
					المجال الثالث: الإبداع	
					يساعد التسويق الاستراتيجي على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	44
					يساعد التسويق الاستراتيجي في تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين.	45
					يساعد التسويق الاستراتيجي على تسهيل عمليات البحث والتطوير.	46

					يساعد التسويق الاستراتيجي على إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التغيرات البيئية.	47
					يساعد التسويق الاستراتيجي على توسيع آفاق التحديث والتجديد والابتكار في تقديم المنتجات والخدمات.	48
					المجال الرابع: الاستجابة للعملاء	
					يتيح التسويق الاستراتيجي سهولة الوصول للعملاء ومن ثم سرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم.	49
					يساعد التسويق الاستراتيجي على فتح المجال أمام العملاء للاتصال معها والمشاركة في تحديد المنتجات والخدمات المقدمة.	50
					يساعد التسويق الاستراتيجي في مواجهة التغيرات المحتملة في نوعية المنتجات والخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.	51
					يساعد التسويق الاستراتيجي على تركيز اهتمام المؤسسة على تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتجسيدها بمنتجات وخدمات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	52
					يساعد التسويق الاستراتيجي في تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل العملاء.	53

نشكركم على حسن تعاونكم، وجازاكم الله كل خير

الملحق رقم 02: اختبار الثبات ألفا كرونباخ

المحور الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,713	13

المحور الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,733	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,836	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,696	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,766	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	5

المحور الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
678,	20

المجال الأول:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
857,	5

المجال الثاني:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
779,	5

المجال الثالث:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
75,7	5

المجال الرابع:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
819,	5

كل محاور الاستبيان:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
763,	53

الملحق رقم 03: اختبار التوزيع الطبيعي سميرنوف كولمنجروف

	M1	M2	M3	TOTAL
N	52	52	52	52
Normal Parameters ^{a,b}				
Mean	3,9366	3,6411	3,6742	3,8702
Std. Deviation	1,08576	1,08531	1,06926	1,07914
Most Extreme Differences				
Absolute	,134	44,1	37,1	,109
Positive	,125	,109	,109	,109
Negative	-,134	44-,1	37-,1	-,091
Kolmogorov-Smirnov Z	852,	741,	845,	753,
Asymp. Sig. (2-tailed)	647,	452,	563,	654,

الملحق رقم 04: حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	52	3,9839	1,09151	,19604
Q2	52	3,8129	1,00215	,21591
Q3	52	3,9387	1,03591	,18606
Q4	52	4,0710	039401,	,21623

Q552	4,0645	,99785	,17922
Q652	3,7677	1,01600	,18248
Q752	4,0645	1,03071	,18512
Q852	3,8097	1,16027	,20839
Q952	4,0524	1,01106	,21751
Q1052	3,8065	1,16674	,20955
Q1152	3,7839	1,06151	,22657
Q1252	3,8194	1,08855	,19551
Q1352	3,7484	1,10661	,21671
Q1452	3,6516	1,05952	,19030
Q1552	3,7742	1,00304	,21607
Q1652	3,5097	1,13118	,20317
Q1752	3,6677	1,04830	,18828
Q1852	3,7161	1,09151	,19604
Q1952	3,6677	1,07963	,19391
Q2052	3,7484	1,08682	,23112
Q2152	61353,	1,03591	,18606
Q2252	48463,	1,02758	,18456
Q2352	41953,	1,12451	,20197
Q2452	80643,	,99244	,17825
Q2552	58163,	1,03684	,25806
Q2652	3,6032	1,16490	,20922
Q2752	4,6645	1,06256	,19084
Q2852	3,5161	,96163	,17271
Q2952	3,6871	,98919	,17766

Q30	52	3,5226	1,13687	,20419
Q31	52	3,6161	1,20750	,21687
Q32	52	3,4710	1,20394	,21623
Q33	52	3,6032	1,01176	,18172
Q34	52	3,6194	1,05749	,18993
Q35	52	3,5484	1,13763	,24024
Q36	52	06553,	1,01388	,18210
Q37	52	9733,7	1,16027	,20839
Q38	52	19463,	1,03218	,22131
Q39	52	0006,3	1,06458	,19120
Q40	52	71053,	1,17592	,21120
Q41	52	71073,	1,08756	,19533
Q42	52	16163,	1,09151	,19604
Q43	52	25863,	1,23044	,22099
Q44	52	93573,	1,04624	,18791
Q45	52	22653,	1,16582	,20939
Q46	52	87173,	1,08578	,19498
Q47	52	71063,	1,00394	,21623
Q48	52	67763,	1,16859	,20988

Q49	52	2905,3	1,02443	,18399
Q50	52	61753,	1,08538	,21120
Q51	52	3,8612	1,06458	,20939
Q52	52	3,8533	1,08756	,10739
Q53	52	61493,	1,08669	,10433
M1	52	3,6411	1,08531	,13467
2M	52	3,6742	1,06926	,19204
Z1	52	3,6097	1,06469	,19518
Z2	52	3,6355	1,12829	,20265
Z3	52	3,7128	1,05722	,18168
Z4	52	3,6756	1,08361	,24164
3M	52	3,7214	1,06447	,16665
Y1	52	3,8985	,98632	,27361
Y2	52	3,7457	1,02458	,26569
Y3	52	3,6654	1,08852	,12166
Y4	52	3,7854	1,07753	,13462
TOTAL	52	3,8702	1,07914	,19382

الملحق رقم 05: اختبار توزيع ستودنت لمجموعة واحدة

One-Sample Test

Test Value = 3					
t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper

Q1	5,468	51	,000	,48387	,0835	,8842
Q2	5,839	51	,008	,61290	,1720	1,0539
Q3	6,508	51	,000	,83871	,4587	1,2187
Q4	7,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q5	8,940	51	,000	1,06452	,6985	1,4305
Q6	8,303	51	,000	,96774	,5951	1,3404
Q7	8,750	51	,000	1,06452	,6864	1,4426
Q8	6,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q9	7,597	51	,000	1,00000	,5558	1,4442
Q10	6,848	51	,001	,80645	,3785	1,2344
Q11	6,136	51	,001	,48387	,0211	,9466
Q12	5,145	51	,000	,41935	,0201	,8186
Q13	5,530	51	,007	,54839	,1058	,9910
Q14	5,373	51	,004	,45161	,0630	,8402
Q15	6,583	51	,001	,77419	,3329	1,2155
Q16	6,493	51	,002	,70968	,2948	1,1246
Q17	7,140	51	,000	,96774	,5832	1,3523
Q18	5,633	51	,003	,51613	,1158	,9165
Q19	4,991	51	,000	,96774	,5717	1,3638
Q20	5,373	51	,004	,54839	,0764	1,0204
Q21	5,387	51	,003	,16129	-,2187	,5413
Q22	4,971	51	,006	,54839	,1715	,9253
Q23	6,674	51	,001	,74194	,3295	1,1544
Q24	5,258	51	,003	,58065	,2166	,9447
Q25	6,220	51	,005	,25806	-,2690	,7851
Q26	4,317	51	,000	,90323	,4759	1,3305
Q27	5,578	51	,000	1,06452	,6748	1,4543
Q28	4,988	51	,006	,51613	,1634	,8689
Q29	4,579	51	,007	,38710	,0243	,7499
Q30	4,580	51	,005	,32258	-,0944	,7396

Q31	5,380	51	,004	,51613	,0732	,9590
Q32	8,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q33	7,971	51	,000	,90323	,5321	1,2743
Q34	6,308	51	,005	,41935	,0315	,8072
Q35	9,283	51	,000	,54839	,0577	1,0390
Q36	6,429	51	,000	,80645	,4346	1,1783
Q37	5,406	51	,002	,70968	,2841	1,1353
Q38	5,395	51	,008	,41935	-,0326	,8713
Q39	7,230	51	,000	1,00000	,6095	1,3905
Q40	6,124	51	,000	,87197	,4396	1,3023
Q41	6,459	51	,000	,87097	,4720	1,2699
Q42	4,633	51	,003	,51613	,1158	,9165
Q43	4,422	51	,005	,22581	-,2255	,6771
Q44	5,030	51	,001	,19355	-,1902	,5773
Q45	5,041	51	,004	,32258	-,1050	,7502
Q46	4,185	51	,006	,38710	-,0111	,7853
Q47	6,028	51	,000	,87097	,4294	1,3126
Q48	5,611	51	,000	,96774	,5391	1,3964
Q49	6,136	51	,000	1,12903	,7533	1,5048
Q50	6,259	51	,001	,41935	,3841	,9075
Q51	5,359	51	,001	,91457	,2655	1,3186
Q52	5,469	51	,000	,71269	,3241	,7663
Q53	5,455	51	,001	,41863	,2884	1,3189
M1	7,116	51	,002	31313	,3353	,7286
2M	5,733	51	,002	,53422	,3110	1,2411
Z1	4,621	51	,001	,64127	,5343	1,0504
Z2	7,115	51	,000	,57526	,4373	1,3410

Z3	6,847	51	,001	,74032	,3411	1,1395
Z4	5,891	51	001	,56224	,8745	1,3414
3M	7,032	51	,000	,77419	,4820	1,1664
Y1	6,661	51	,000	,90968	,5111	1,3083
Y2	5,779	51	,001	,74194	,3409	1,1429
Y3	4,040	51	,005	,58280	,1913	,9743
Y4	5,410	51	,002	,76359	,2661	1,0611
TOTAL	6,458	51	,002	,67018	,2743	1,0660