

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

فرع : العلوم التجارية

تخصص: تسويق



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): خليف سيف الدين

تحت عنوان

الميزات التنافسية ودورها في بعث المنافسة في السوق

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD

بسور الغزلان

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الاستاذ(ة) :

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

رئيسا

اسم ولقب الاستاذ(ة) : قندوز طارق

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مشرفا و مقررا

اسم ولقب الاستاذ (ة):

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر وتقدير

لحمد لله رب العالمين وبه نستعين والصلوة والسلام على سيد الاخلاق محمد الامين

انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم:

"من صنع اليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له، حتى تروا انكم قد كافأتموه"

وكذا قوله: « لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

وتقدم بالشكر الى مسؤولي كلية الرياضيات والاعلام التي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لمساعدتهم وتهيئتهم

لي بمتابعة الدراسة خلال طوري (ليسانس - ماستر)

كما تقدم بالشكر لاسرة قسم العلوم التجارية بجامعة المسيلة على اتاحة هذه الفرصة لمواصلة الدراسة.

شكر خاص لموظفي ومسؤولي المؤسسة الوطنية للمنظفات للمساعدات القيمة خلال فترة اجراء الترخيص الميداني

وبالخصوص مصلى التكوين - المبيعات - التخطيط - المخابر.

وتقدم بشكري الخاص للاستاذ طارق محمد قندوز لقبوله الاشراف على المذكرة ومساعدته القيمة في مختلف مراحل الاعداد

لها.

الى الاستاذ محمد بن البار والزميل المهندس عز الدين غيلوس للمساعدة القيمة في تحليل النتائج.

كما تقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل وبعاننا خلال فترة الدراسة واعداد المذكرة.

إهداء

وهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى

الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى إخوتي وإخواتي وأبنائهم وأزواجهم

إلى زوجتي وأمينتي

إلى جميع زملاء الدراسة في المالية والتجارة الدولية وزملائي في دراسة تخصص التسويق

إلى جميع زملائي في العمل بكلية الرياضيات والأعلام الإلكتروني وبجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إلى كل من ساندنا وأعاننا ومد يد العون وسأهم بالكلمة الطيبة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أط	المقدمة العامة
	الفصل النظري: الإطار الفكري والمفاهيمي للظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها
02	تمهيد
	المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم نظرية التنافسية والمنافسة
	المطلب الأول: التميز والتنافسية
04	المطلب الثاني: المنافسة
09	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية
12	المبحث الثاني : الميزة التنافسية ركائزها ودورها في بعث المنافسة
	المطلب الاول: الميزة التنافسية
16	المطلب الثاني: ركائز الميزة التنافسية
21	المطلب الثالث: العلاقة التأثيرية-السببية- بين أبعاد الميزة التنافسية والمنافسة
26	الخلاصة
	الفصل التطبيقي الإطار الميداني والعملي للظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها
28	تمهيد
	المبحث الأول: البطاقة التعريفية للشركة محل الدراسة ABOUT US
	المطلب الأول: لمحة وجيزة حول القطاع السوقي المستهدف
31	المطلب الثاني: تحليل تطور رقم أعمال الشركة
32	المطلب الثالث: وزن وظيفة التسويق داخل الهيكل التنظيمي
36	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
	المطلب الثاني: توصيف أداة قياس الدراسة
37	المطلب الثالث: تطوير سلاله ومقاييس المتغيرات
38	المطلب الرابع : الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
39	المبحث الثالث: التحليل الفني والمعالجة الاحصائية للمعطيات التسويقية باستخدام برمجية
	المطلب الأول : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة -جودة القياس-
41	المطلب الثاني: تشخيص الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة -التكرارات والنسب المئوية-
43	المطلب الثالث: وصف اجابات العينة -المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية-
49	المطلب الرابع :اختبار معلمية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان
51	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية -علاقات الارتباط والأثر والفروق المعنوية-
58	الخلاصة
59	خاتمة عامة
	قائمة الوثائق العلمية -المصادر والمراجع-
	الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	رقم اعمال المؤسسة	01
39	درجة ثبات العبارات في قياس متغيرات الدراسة	02
41	تشخيص الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة - التكرارات والنسب المئوية	03
43	بيانات المتغير المستقل: الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة X1	04
44	بيانات المتغير المستقل: الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري X2	05
45	بيانات المتغير المستقل: دارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات X3	06
46	بيانات المتغير المستقل: الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير X4	07
47	بيانات المتغير المستقل: التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا X5	08
48	بيانات المتغير التابع	09
49	اختبار التوزيع الطبيعي	10
50	اختبار التباين للانحدار	11
51	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	12
52	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	13
53	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	14
54	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15
56	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	16
57	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	17

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
31	رسم بياني لرقم اعمال الشركة بين 2010-2016	01
32	مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
41	الدوائر النسبية للخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة	03

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
نموذج للاستبيان	01
ملحق نتائج التحليل باستخدام SPSS	02
تصنيف المعهد العالي للتنافسية والترجمة الى العربية	03
صور بعض منتجات مؤسسة ENAD	04
صور بعض منتجات الشركات المنافسة لمؤسسة ENAD	05

المقدمة العامة

مدخل للدراسة:

لا يختلف حال المنظمات خلال فترة نشاطها عن حال الانسان وجميع المخلوقات المتواجدة في هذا الكون فالكل ينشأ ويتطور، ينمو ويكبر ثم يأفل على ما يصاحبه خلال نموه وتطوره من أزمات واختلالات قد توقف مساره وتقنيه او يتمكن من التغلب عليها ويواصل مساره ونضاله الى فترة أطول.

ما يصيب المخلوقات من امراض وكوارث تأخذ بعضها وينجو بعضها الآخر محصنا نفسه عنها مستقبلا بان يتفادها او يجد حلولا لتخفيف ضررها او ابطال مفعولها، كما يصنع السعي للبقاء بين جزء منها الى التنافس واستخدام كافت ما تستطيع توفيره لضمان بقائها اما بتعزيز مركزها وقوتها او الاستحواذ على مكانة من هم اقل منها وبالتالي احالتهم الى الهامش او اخراجهم من كامل مسار الحياة، هو امر يصيب كذلك المنظمات المختلفة التي تنشا وتنمو وتتطور وتتنافس بينها لضمان بقائها مستعلمة في ذلك سلاح العقل وما يطوعه من موارد الطبيعة .

يعد التسويق احد اهم الأسلحة المستغلة من عقول المنظمات لضمان ظفرها بأكبر قدر من المستهلكين للسلع والخدمات ، والذين تسعى المنظمات ليجادهم والمحافظة عليهم وتنميتهم فاستمرار ولائهم لها ورضائهم عن منتجاتها هو من يكفل بقاء المنظمة وينمي نشاطها ويكون دافعا لها للتطوير وملاذها الأوحد لتحقيق الربح الذي لا يصنعه الا العميل فكما يقول (بيتر داركر) "ان مركز الربح الوحيد هو العميل" ،على ما يتخلل هذا المسار من منافسة تملك فيها المنظمات الأخرى ما يمكنها من الاستحواذ على مستهلكين وزبائن وحتى عملاء لمؤسسات لم توفق في المحافظة عليهم ، الامر الذي يحتم عليها البحث عن ميزات لمنتجاتها

تبعث نشاط المؤسسة وتوجد بها مستهلكين جدد او تظفر بهم من مؤسسات أخرى مستغلة في ذلك قوتها وضعف الاخرين ، فالسوق وامتلاك حصة منه وبالتالي عدد من المستهلكين الذين يميزون الجودة في سلعة والخدمة وحسن المعاملة يتلهفون دائما للحداثة امر يتطلب الكثير من المقومات تصنها موارد مختلفة وتبنيها ركائز متعددة قد تتاح للغير بمختلف الطرق كما يقول فيليب كوتلر " ان المنافسين سريعو النسخ لأي ميزة تنافسية عن طريق المؤشرات التنافسية والتعلم من المتميزين والهندسة العكسية والقفز على الاخرين ، تعتقد الشركات ان الميزة التنافسية التي يمكن الإبقاء عليها تعتمد على القدرة على التعلم والتغير بسرعة اكبر " لذا فالتميز وصنع المزايا التنافسية هي العلم والتعلم والتفكير المستمر والبحث واجراء التجارب والابتكار

فالعقل البشري هو الأساس وقاعدة المزايا التنافسية " لذا وجب على المنظمة ان يكون تميزها ببصمات خاصة ويصنع فعالية لا يوفرها الا العقل البشري والابتكار والتطور المستمر .

"افضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي ان تخترعه " (دينس جابور) ومستقبل المنظمة دائما مرتبط بعملائها وضمن ولائهم لها ورضاهم عن منتجاتها وهو امر بيد المنظمة , فضمن العميل منوط بإرضائه و تستجيب لحاجياته أو تستبق تطلعاته أو تعيد تشكيل احتياجاته وهي انواع ثلاثة في التسويق توفرها المخيلة الخصبة وتبلورها المعارف وتجسدها الابتكارات والابداعات .

تنشط مؤسسات وشركات مواد التنظيف والصيانة والتي تحتل مركزا متقدما ومكانة عالية كونها توفر قيمة كبيرة للعملاء وهي النظافة والتي تمكنها من استهداف اكبر شريحة ممكنة من المستهلكين على اعتبار ان جل البشرية او معظمها تهتم بالنظافة وتستعمل مواد التنظيف اليدوية او التي تستعمل عبر آلات متخصصة , وهو نشاط يتطلب دائما الجودة والفعالية في المنتج كما يتطلب التكنولوجيا وتحديث المعارف والتقنيات في الصناعة التي تعد صناعة كيميائية في الأساس , هذا الميدان الذي يعتبر في الجزائر سوقا خصبة اوفد اليه عددا من المتعاملين حتى من خارج الوطن وفتح باب المنافسة بينهم وبرز ذلك من خلال الإعلانات والاشهارات التي تخص مواد التنظيف لهاته الشركات عبر الوسائل المتاحة .

-مشكلة الدراسة:

تعدد اقطاب التنافس في السوق الواحدة واختلاف الإمكانيات بين الناشطين فيها يصنع مستويات متعددة ودرجات متفاوتة بين الرائدة والملاحقة الى الضعيفة والمتدهورة وهي الملزة بامتلاك ركائز الميزات التنافسية وحسن استغلالها من اجل العودة وحياء نشاطها وهو ما يجعلنا نتساءل **عن مدى إمكانية ودور مساهمة الميزات التنافسية في بعث المنافسة** وهو إشكال يبني على مجموعة أسئلة فرعية تكون كمايلي:

هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبُعد ا الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديد

كميزة تنافسية X1 على بعث المنافسة (Y)؟

هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبُعد الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس

المال الفكري كميزة تنافسية X2 على بعث المنافسة (Y)؟

هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبعد ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة

المعايير والمواصفات كميزة تنافسية X3 على بعث المنافسة (Y)؟

هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبُعد الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي

وقنوات التوزيع وسياسة التسعير كميزة تنافسية X4 على بعث المنافسة (Y)؟

هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لبُعد التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا كميزة تنافسية x5 على بعث المنافسة (Y)؟

ما المقصود بالميزة التنافسية وماهي مختلف ركائزها.

ما المقصود بالمنافسة وكيف يمكن للميزات التنافسية ان تبعث المنافسة بين الشركات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

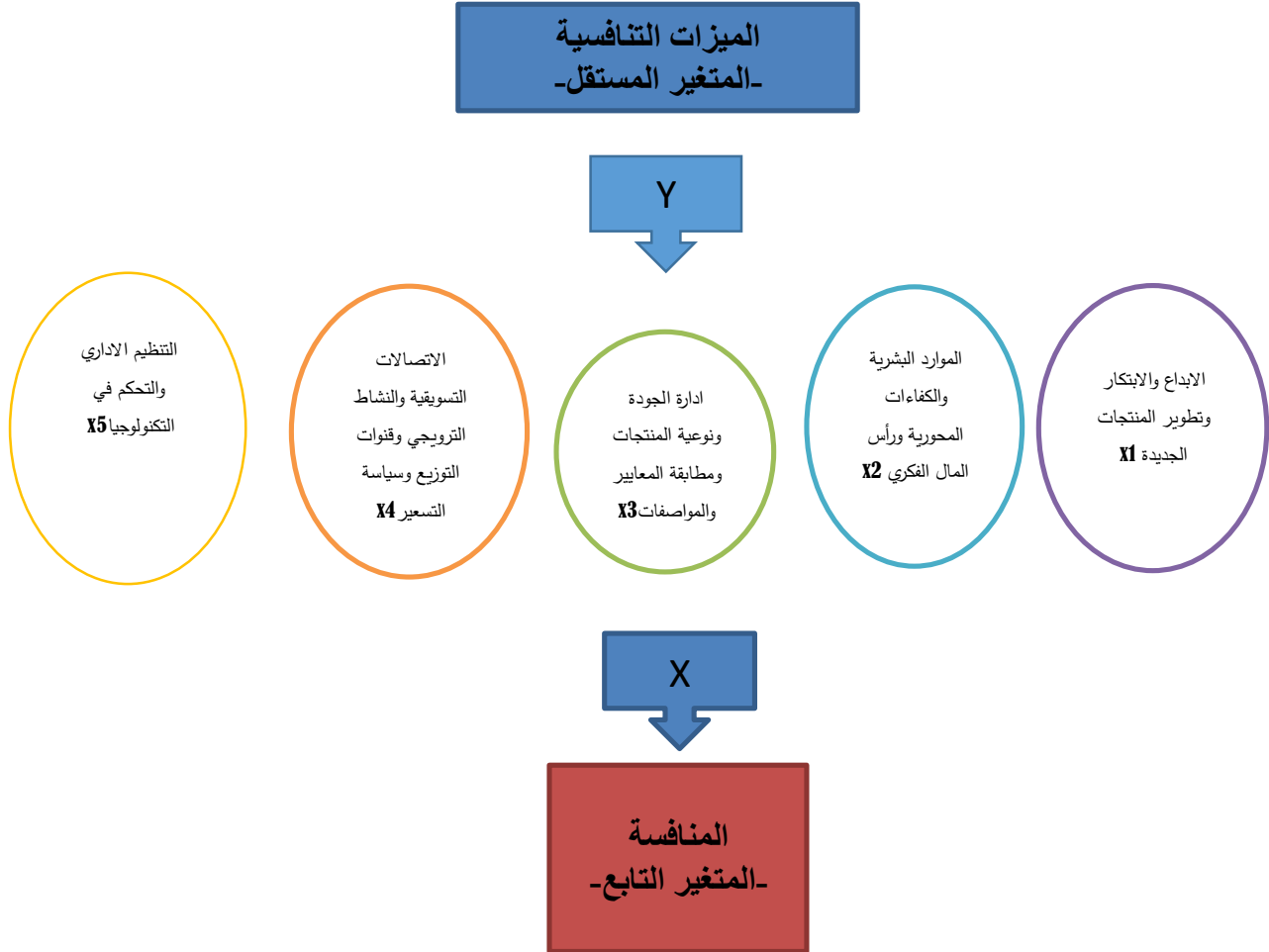
تهدف لتوضيح فكرة ان الريادة لا تكون في الاسواق الاحتكارية التي لا تعد بيئة مناسبة للإبداع والابتكار والتراجع الرهيب للمؤسسة محل الدراسة في ميدان نشاطها وطنيا خير دليل على ذلك مقارنة بفترة الهيمنة على سوق خالي من المنافسين.

محاولة اثبات ان الأسواق التي تعج بالمنافسين لا بد ان تكون متميزا فيها حتى تكون محط انظار واهتمام وشغف الزبائن والمستهلكين الذين تجذبهم أمور مختلفة وميزات لا تتوافر عليها المنتجات المنافسة او انها تمتلكها غير ان منتجاتك ومؤسستك توفر لهم الرضا بشكل مختلف.

الاقناع بضرورة امتلاك المؤسسة لمختلف ركائز ودعائم الميزات التنافسية والتأكيد على أهمية تحقيق المزايا التنافسية لدورها والغرض من امتلاكها من توضيح كيفية احياء منافسة المؤسسة في السوق عن طريق كسب المزايا التنافسية.

تشخيص حالة المؤسسة محل الدراسة في سوق المنظمات الجزائرية وتوضيح أسباب تراجعها والنتيجة حتمية لقوة المنافسين في السوق وكذلك عدم اهتمامها بامتلاك بمقومات خاصة بها تتيح لها استعادة مكانتها وحصتها السوقية , واثبات جدوى ركائز ودعائم الميزة التنافسية في تفعيل المنافسة وتنشيطها.

أنموذج الدراسة :



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تطبيق للمفهوم التسويقي الحديث للشركة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لبعد المتغير المستقل X1 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_2 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_3 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_4 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_5 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_1 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_2 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_3 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_4 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة أثر معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المتغير المستقل X_5 على المتغير التابع Y عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X على المتغير التابع Y (متوسط اجابة أفراد العينة حول المتغير التابع Y) تعزى إلى الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X 1 على المتغير التابع Y تعزى إلى العمر عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X 2 على المتغير التابع Y تعزى إلى الجنس عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X 3 على المتغير التابع Y تعزى إلى الحالة المهنية عند مستوى ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X 4 على المتغير التابع Y تعزى إلى المستوى التعليمي ثقة 95%.

الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل X 5 على المتغير التابع Y تعزى إلى الحالة الاجتماعية عند مستوى ثقة 95%.

أدبيات الدراسة :

تم الاطلاع على الكثير من المصادر المختلفة , كتب وبحوث ومجلات وندوات ومذكرات غير انها في مجملها تهتم بموضوع الميزة التنافسية ودور بعض العناصر في صنعها وتنميتها او تهتم بموضوع المنافسة منفصلا , لذا سعينا لإعداد محتوى هذا العمل بصور تضيضي بعضا من التميز فيه من خلال السعي للوصول الى علاقة سببية بين امتلاك الميزات التنافسية ودورها في اعادة بعث منافسة المؤسسات في السوق , باستثناء بعض الدراسات التي تحمل اجزاء جد يسيرة من الموضوع تمثلت في :

الباحث	عنوان الرسالة او الاطروحة	الجامعة
بن لحسن الهواري	الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة	المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بهران الجزائر
-الدكتور عبد الله بلوناس -الأستاذة قدايفة أمينة	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال	جامعة بومرداس - الجزائر
بن بريكة عبد الوهاب	مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة	جامعة محمد خيضر - بسكر
نورالدين مبني	الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	جامعة منتوري , قسنطينة
بوراي محند آكلي دالي الحسين	دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة	جامعة محند آكلي اولحاج البويرة
بن عنتر بن عبد الرحمان	إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي من المنظمات المعاصرة	جامعة بومرداس

أهمية الدراسة:

ان كسب مزايا تنافسية وامتلاك إمكانيات مخالفة لما تمتلكه باقي المؤسسات المنافسة , وحتى قلة أهمية مكانة التسويق في بعض المؤسسات ونظرتها خاطئة عن التسويق, جعلها مؤسسات لا تستطيع مقاومة المد التنافسي واجتياح منتجات المؤسسات المنافسة للسوق كما انها لن تستطيع تلبية حاجيات ومتطلبات الزبائن , لذا اردنا توضيح العلاقة والارتباط الكبير بين امتلاك الميزات التنافسية في المؤسسات بصفة عامة وتلك التي تعاني التدهور والضعف بصفة خاصة وبين دور هذه الميزات وحسن تفعيلها واستغلالها في إعادة المؤسسة لمسار المنافسة وبعث نشاطها من جديد .

مبررات الدراسة:

انطلاقا من المفهوم السائد لدى اغلب مؤسساتنا ان التسويق هو البيع وانه لا يعدو ان يكون مجرد مصلحة في المؤسسات والشركات، فقد كانت المبررات قوية ومحفزة لتوضيح مكانة هذا العلم والفن في المؤسسة وكشف المستور من فعالية التسويق وما يبرزه من ميزات تنافسية محجوبة عن المؤسسة التي لا تعتمد التسويق كفن وكفلسفة في استراتيجيتها الصناعية والخدمية.

إضافة ان كل الدراسات التي اطلعت عليها كانت تتبنى احد العوامل في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة على حدا من الابداع الى التكنولوجيا ومختلف عناصر المزيج التسويقي لذا كان من الضروري جمع هاته المقومات والركائز وإبراز دورها مجتمعة في تحرك ودفع المؤسسة نحو المنافسة وبعث نشاطها واسترجاع مكانتها .

-حدود الدراسة:

-الحدود الزمانية: استغرقت الدراسة اكثر من 3 أشهر بداية من فيفري إلى ماي 2017.
-الحدود المكانية: شمل الإطار الجغرافي الشركة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان ولاية البويرة.

- الحدود البشرية: الفئة المستهدفة من الاستجواب هم الأشخاص الطبيعيين عملاء ومستهلكين ومستعملي مواد التنظيف من الجنسين ومن مختلف الاعمار والمستويات العلمية .

محددات الدراسة :

واجهنا صعوبات ومشاكل اثناء اعدادنا هذا الموضوع سواء في الجانبين النظري او التطبيقي اهمها:

-صعوبة الحصول على مراجع ذات علاقة مباشرة بجوهر الموضوع.

- نقص المعلومات الخاصة بالقطاع محل الدراسة، اضافة الى صعوبات متعلقة بالجانب التطبيقي سواء في الحصول على موافقة المؤسسة المستقبلة وكذا الصعوبات في جمع الاستبيانات.

مناهج الدراسة :

تم الاعتماد خلال هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الجانب النظري بمختلف التعريفات والعناصر ذات الصلة والمتعلقة بموضوع الدراسة وكذا شرح وتحليل المتغيرات الخاصة بكل من الميزات التنافسية والمنافسة والعلاقة بينهما.

كما اعتمدنا دراسة حالة من خلال اسقاط الدراسة النظرية على حالة المؤسسة محل الدراسة في محاولة لإثبات صحة الزامية امتلاك المزايا التنافسية لبعث المنافسة في عينة متمثلة في المؤسسة قيد الدراسة.

أدوات الدراسة:

لإعداد هذا البحث تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي من خلال الاطلاع على مراجع من اللغات العربية الإنجليزية والفرنسية من كتب , مجلات ذات صلة بالميدان , رسائل ماجستير واطروحات دكتوراه إضافة الى دراسات وابحاث لباحثين وأساتذة عبر الانترنت , اما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع وتحليل المعلومات واخضاعها للتحليل الاحصائي , ومقابلة مع مدير المبيعات وبعض موظفي ومسؤولي مصالح بالمؤسسة , إضافة إلى استخدام البرامج المتخصصة كبرنامج SPSS التي تبرز قياس الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

من اهم المصطلحات الواردة في هاته الدراسة ما يلي:

المصطلح باللغة العربية	الترجمة الإنجليزية
التميز	Excellence
التنافسية	Competitiveness
المنافسة	The competition
القوى التنافسية وتحليل البيئة	Competitive forces and environmental analysis
الاستراتيجيات التنافسية	Competitive strategies
الميزة التنافسية	Competitive advantage
ركائز الميزة التنافسية	The pillars of competitive advantage

Revival of competition	بعث المنافسة
National Institution for Detergents	المؤسسة الوطنية للمنظفات

هيكلية الدراسة:

تمت هيكلية الدراسة الى فصلين نظري وتطبيقي حيث تناولنا في الفصل النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع من خلال مبحثين اساسيين مبرزين فيهما مختلف المفاهيم والعناصر المحورية للمتغيرات المستقلة والتابعة وتبيين العلاقة بينهما كما تناولنا في الفصل التطبيقي عناصر مختلفة متعلقة بتاريخ المؤسسة وموقعها وكذا تحليل لمكانة التسويق وركائز الميزة التنافسية ومكانة المؤسسة في ميدان المنافسة اضافة الى تحليل نتائج الاستبيان عن طريق برنامج SPSS.

THEORETICAL CHAPTER الفصل النظري

الإطار الفكري والمفاهيمي للظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها

INTELLECTUAL AND CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE STUDY

تمهيد :

يعد ميدان التسويق بيئة خصبة للكثير من المفاهيم التي شهدت تطورا وتبلورا كبيرا خلال سنوات قليلة من بروز التسويق كعلم منفرد ومستقل واعتباره كاساس و سبب من الاسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات او اخفاقها , وقد ادى ضغط المنافسة وزيادة عدد المتنافسين في مختلف الاسواق الى بحث كل منهم عن مميزات تمنح لهم مكانة خاصة في السوق من خلال جلب اهتمام الزبائن وتحويل انظارهم الى تلك السلع والخدمات نظرا لما تحتويه من ميزات لا يملكها المنافسون والتي بنيت في اساسها على مجموعة عناصر كان العقل البشري مفتاحها الرئيسي في الابتكار والتنظيم والتنسيق بينها بما يخدم مصلحة المؤسسة ويضمن مكانتها في السوق ويحقق الراحة والرفاه للزبائن باعتبار ارضائهم وكسب ولائهم وتبادل المنافع معهم شغل كل من يدخل السوق.

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم نظرية حول ميدان التطبيق

المطلب الأول التميز والتنافسية Excellence and Competitiveness:

مفهوم التميز :

في ظل المحيط الجديد الذي كثرت فيه التغيرات لم يعد البقاء هدفا سهل المنال ناهيك عن تحقيق النمو واكتساح الأسواق الجديدة فالبقاء لا يكون الا للآداء لاجود والمرضي لمختلف الأطراف وهذا هو مدلول التميز¹ , ولقد برز هذا المفهوم في سنة 1982 من خلال كتاب كل من Thomas . j peters and H. Waterman J.R وهما مستشارين لدى Mckinsey and Co كتابا تحت عنوان البحث عن التميز (Insearchto excellence) والذي ترجم للغة الفرنسية عام 1983 , كما اتبعاه بكتاب آخر عام 1985 تحت عنوان حماس التميز هاذين الكتابين حقا مبيعات بملايين النسخ² فالتميز او الامتياز غاية استراتيجية تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي وهو مفهوم نسبي من وجهين³

أنه متغير تبعا لبعدي الزمان والمكان

ان دلالاته تنبثق من عملية مقارنة بالمنافسين

1 - رحيم حسن, خمسة اعمال للتميز في عالم متغير, الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء التميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة

08- 09 مارس 2005 ص 250

2 عبد الكريم اعراب , تسيير المنشأة, منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2003-2004 ص 112

3 -رحيم حسين مرجع سابق ص -250

ولعل هاتين الخاصيتين تمثلان الفاصل بين التميز والجودة، إذ ان هذه الأخيرة تعبر عن مدى احترام نظام الإنتاج للمقاييس المرجعية الموضوعية من قبل المؤسسة نفسها، أي ان الجودة شان داخلي بالنسبة للمؤسسة اما التميز فهو شان خارجي بالنسبة اليها ومع ذلك لايمكن الانكار بان الجودة تعد المدخل الرئيسي للتميز . ان التميز ليس غاية في حد ذاتها بل هو وسيلة لتحقيق الرضا لاصحاب المؤسسة ، ورضا المجتمع ككل فقبل ان يكون التميز باعتباره الأداء الاحسن وسيلة لكسب الربح فهو أداء لاكتساب احترام الغير ورضاهم⁴

مفهوم التنافسية:

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، إضافة إلى ديناميكية مفهوم التنافسية والتغير المستمر فيه، ففي بداية السبعينيات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينيات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينيات ارتبطت بالسياسة التقانية، أما حالياً فإن التنافسية تركز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل. ولا بد من الإشارة إلى أنه من الناحية النظرية، فإنه يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية هما مدرسة رجال الإدارة، ومدرسة الاقتصاديين، وذلك كما يلي

• **مدرسة رجال الإدارة:** ويعتبر مايكل بورتر من جامعة هارفارد رائد هذه المدرسة التي تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي .

• **مدرسة الاقتصاديين:** وترتكز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة راس المال، او الاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.

وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة، ومنها⁵:

• **مستوى التحليل:** من مستوى المنشأة إلى مستوى القطاع ثم إلى مستوى الدولة.

• **الشمول:** وهي تحقيق الأهداف بفعالية وبأقل التكاليف، وهي الاختيار الصحيح للغايات.

⁴رحيم حسين مرجع سابق ص 250

⁵ د.عيسى محمد الغزالي، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003 ، ص8

•النسبية: وهي تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء أكانت بين أكثر من دولة أم ضمن الدولة ذاتها على امتداد فترة زمنية محددة.

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة وعلى مستوى القطاع وسيتم توضيح كل منها كما يلي⁶ :

تعريف التنافسية على مستوى المنشأة:

إن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شرائها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمراً للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة.

تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

تعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها.

مجلس السياسة التنافسية الأمريكية: قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل⁷

المطلب الثاني المنافسة The competition :

مفهوم المنافسة :

-تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع... الخ⁸

- التقاء العارضين والطلبين في سوق معينة، مما ينتج عنه التنافس الذي يؤدي حتماً إلى تخفيض السعر حتى يتساوى مع التكلفة المتوسطة⁹

⁶ - المرصد الوطني لمتنافسية، "التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبيئة تخطيط الدولة، 2008ص24
⁷ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، مكتبة دار المعارف - الاسنديرية - مصر 2003 حص92

⁸ - فريد النجار -المنافسة والترويج التطبيقي -مؤسسة شباب الجامعة -الإسكندرية ص 20
⁹ -Bourachout .h , Dictionnaire de science économique et sociales ,édition Bordas ,paris, 1992,P39

- التنافس بين البائعين او بين المشترين على نفس المنتج¹⁰

- المزاحمة بين المنتجين او أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق والهدف من ذلك

تحقيق اقصى ربح ممكن¹¹

- المنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي , وهي تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة او

السلعة المشابهة لها , ودرجة التنافس تتمثل بشكل كبير على قدرة المنظمة وفرصتها في اختيار السوق

المستهدف , الوسطاء , الموردين , المزيج التسويقي¹²

- المنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينضوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين , وكل منهم

يتصرف مستقلا على الآخرين للبلوغ بربحه الى الحد الأقصى ,نظام لا تخضع فيه الأسعار الال تفاعل قوى

اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها ,وهي قوى العرض والطلب ,عرض السلع من جانب البائعين في

مجموعهم , والطلب على السلع من المشترين في مجموعهم , اما بالنسبة لاي منظم فردي فالمنافسة تتضمن

ان ما ينتجه من سلعة معينة لا يكون الا بالقدر اليسير جدا من الكمية الكلية المعروضة في السوق , الى

حد انه لا يستطيع التأثير على السعر بالتوسع في انتاجه او الحد منه ,وقلما تتحقق مثل هاته الأوضاع في

الحياة الواقعية , وكلما قربت من الواقع ,قل ان المنافسة غير كاملة او احتكارية فمثلا قد لا يوجد دائما عدد

كبير من المنتجين لسلعة معينة , وقد يكون هناك اتفاق بين المنتجين لتقييد حجم الإنتاج او الإبقاء على

مستوى الأسعار ,وقد تتدخل الدولة بطريقة او باخرى للحد من تقلبات الأسعار , او تفرض تعريفه جمركية

,او منح اعانات لمنتجي السلع المصدرة , او تقييد المنافسة على أسس اجتماعية او أخلاقية¹³

التنافس والتنافسية : ثمة فرق مفاهيمي هام بين التنافس والتنافسية ,فاذا كانت التنافسية تعرف على انها

قدرة البلد العامة على تصريف بضائعه في الأسواق الدولية او انها كمون البلد الذي يحدد انجازه في التجارة

الدولية بالمعنى الواسع , فان المنافسة او المزاحمة هي الشروط التي يتم وفقها الإنتاج والتجارة في البلد المعني

وبالتالي التي تصف تلك السوق المعنية , والتنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لأي اطار تحليل

للإنتاج والتجارة الدولية¹⁴

¹⁰ - Echaude Maison , Dictionnaire de économie et de science sociales , édition Nathan ,Paris ,P87

¹¹ -محمد سعيد نابلسي - الاقتصاد السياسي - مطابع مؤسسة الوحدة ,ص271

¹² -توفيق محمد عبد المحسن -بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية -دار الفكر العربي 2006/2005-ص152

¹³ -Doy ,T.C. "Stratégies for setting up Acommitment to excellence policy and making work ' , The academy of Management Review ,Vol .15,No .12april 1990

¹⁴ -المعهد العربي للتخطيط -ص8

يمكن التمييز بين المنافسة والتنافسية، وذلك كما يلي:

أ. المنافسة: **Competition** :

حيث أن المنافسة هي حالة المزاومة بين شركتين أو اقتصاديين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحمية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الاطراف رابح والطرف الآخر خاسر (zero-sum game) وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق، حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة، وهي: ¹⁵

المنافسة الكاملة : **Perfect Competition** يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشتريين والبائعين للسلعة، وتنتج المنشآت سلعة متجانسة، ويوجد حرية للدخول إلى السوق والخروج منها، وتتوفر المعلومات بشكل كامل لجميع.

المنافسة الاحتكارية : **Monopolistic competition** يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة ويتنافسون من خلال طرق ترويجية.

احتكار القمة : **Oligopoly** يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنشآت، وتكون السلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، ويوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منها، ومنافسة غير سعرية.

الاحتكار التام : **Pure Monopoly** يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

ب. التنافسية: **Competitiveness** :

إن التنافسية هي حالة التكامل بين شركتين أو اقتصاديين من أجل زيادة القيمة المضافة لكل منهما، ويخرج بموجبها الطرفان رابحان (win-win game) ، وبالتالي تحقيق التكامل الاقتصادي . وهذا يتطلب توفر أربعة محاور أساسية، وهي: ¹⁶

إنشاء ت رابط شبكي بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.

قيام تحالفات استراتجية بين منشآت الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.

تطبيق أنظمة الحوكمة ضمن منشآت الأعمال على المستويين المحلي والعالمي.

تحقيق انسجام ومواءمة بين الأنظمة والتشريعات فيما بينها وبين الدول حيث أن التكامل الاقتصادي يشكل جزءاً من الاستراتيجيات التنافسية، وذلك في شكل تحالفات استراتجية، أو اندماجات بين منشآت الأعمال، أو

- 15 - Pfeffer, Jeffery, "Competitive Advantage Through People", MA, Harvard Business School Press, Boston, 1994 .

¹⁶ - ورقة مقدمة من مجلس الأعمال السوري التركي لتحقيق التكامل الإقليمي لدول المشرق سورية وتركيا والأردن ولبنان 2011 .

القيام باختيار العمل وفق العناقيد الصناعية، أو من خلال الشركات المتعددة الجنسيات التي تعتمد على المزايا التنافسية لفروعها في دول العالم.

القوى التنافسية وتحليل البيئة :

تحليل البيئة التنافسية : ان تحليل المنافسين يعني محاولة الشركة التعرف وتحليل نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات والاستراتيجيات التنافسية للشركة , وهذا يتطلب تجميع معلومات عن المنافسين وتحليلها لتحقيق مراجعة دقيقة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجهها الشركة والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو :

- من هم المنافسون وكيف يتم تحليلهم من اجل تحقيق مراجعة دقيقة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجهها الشركة ومن هم المنافسون الرئيسيون .

-مصادر ووسائل الحصول على بيانات المنافسين :

يعتبر هذا الامر بالغ الصعوبة وذلك ان الشركات تحاول قدر المستطاع تامين ما تمتلكه من اسرار تميزها عن باقي الشركات الا ان هناك وسائل مشروعة وغير مشروعة يتم اللجوء اليها للحصول على هاته المعلومات ومن أهمها :¹⁷

-المعلومات التي يجمعها الموظفون السابقون بتلك الشركات .

- الأسواق والمعارض ونشرات المؤسسة المنافسة

- التقارير المالية والحصول على التصميمات والوثائق بمختلف الطرق .

القوى التنافسية :

تناول بورتر في كتابه " استراتيجيات المنافسة " أساليب تحليل الصناعة والمنافسين حيث اسندها الى خمسة قوى أساسية هي :¹⁸

1- **تهديد المنافسون الجدد:** حيث ان دخول شركات منافسة جديدة الى السوق يعني سعي هذه الشركات

للحصول على نصيب معين من السوق , من ثمة فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة بالفعل ,وتعتمد

درجة التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق

وتتمثل العوائق في :

-الولاء للماركة -مزايا التكلفة المطلقة -اقتصاديات الحجم -اللوائح والأنظمة الحكومية

¹⁷ - محمد المحمدي ماضي: كتاب السياسات الإدارية , جامعة القاهرة - ص92

¹⁸ -خوفيق محمد عبد المحسن , بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية , دار الفكر العربي 2006/2005,ص158

2-تهديد السلع او الخدمات البديلة : تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة , وان وجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا , ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه الشركة , ومن ثمة تتأثر ربحيتها .

3-القوة التفاوضية للمشتريين :يمكن ان يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض على السعر والجودة للخدمة والمنتج مع ضرب المنافسين بعضهم ببعض , ويكون العميل او مجموعة العملاء أقوى اذا توفرت بعض الشروط هي :
شراء جزء كبير من منتجات الشركة .
توافر العديد من الشركات البديلة .
تغيير قليل في تكلفة خدمات الشركات .

4-القوة التفاوضية للموردين : يمكن النظر الى الموردين على انهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على شركة دفعها ثمنا لمدخلاتها او تخفيض جودة تلك المدخلات , ومن ثمة تقليص ربحية الشركة , وتكون مجموعة الموردين قوية في حالة لا توافر سهل للبدلاء أي يكون للمنتج الذي يبعونه بدائل قليلة مع أهمية ذلك المنتج للشركة حيث ان تحولها لبدائل او موردين آخرين يكلفها كثيرا .

5-التنافس الحاد بين الشركات القائمة : تعتمد الشركات في الصناعة بعضها على بعض ومن ثم فان أي حركة تنافسية من احداها سيؤثر على البقية داخل الصناعة ,وبالتالي قد يسبب هذا رد فعل من الشركات الأخرى تجاه هذه الحركة التنافسية

محددات المنافسة بين الشركات القائمة:

-الهيكل التنافسي للصناعة

-احوال الطلب

-إرتفاع عوائق الخروج من الصناعة

المطلب الثالث : الاستراتيجيات التنافسية Competitive strategies:

الإستراتيجيات التنافسية ليورتر :

1- إستراتيجية قيادة التكلفة : تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹⁹، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين و يمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة .

2- إستراتيجية التمييز :وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجات عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها²⁰ ، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة و عملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. و النقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري²¹.

3- إستراتيجية التركيز :تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية التمييز بين نوعين في استراتيجية التركيز :

أ- التركيز على التنوع (التميز) : حيث تسعى الشركة الى تمييز منتجاتها من خلال التنوع مما يقلق المنافسين في السوق المستهدفة.

19 - د محمد جاسم الصميديعي ،د ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن 2014 ص 367

20 - د محمد جاسم الصميديعي ،د ردينة عثمان يوسف - مرجع سبق ذكره ص 368
21 فيليب سادلر، الإدارة الاستراتيجية ، ترجمة علا احمد اصلاح- مجموعة النيل العربية القاهرة مصر الطبعة الأولى 2008- ص 296

ب- التركيز على التكاليف: حيث تسعى الشركة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تقليل التكاليف الخاصة بالمنتج في السوق المستهدفة .

استراتيجية كوتلر:

1 - استراتيجيات متصدر السوق: متصدر السوق هي الشركة التي " تملك الحصة الأكبر من السوق . وعادة هي تتفوق على الشركات الأخرى من حيث مواجعة تقلبات الأسعار وطرح سلع جديدة في السوق وإمتلاك مناطق توزيع السلع , ومن حيث النفقات على تنشيط التوزيع"²² ويستحوذ المتصدر على اعجاب الشركات الأخرى وياكانه ان يثير حقدًا وحسدًا ويكون المتصدر .

يكون دائما هدفا للاهتمام المركز من المنافسين وهي الشركات التي تسعى للتفوق عليه او تقليده او تجنبه , وتحاول الشركات المتصدرة الحفاظ على موقعها و التمسك بالموقعها على انها الرقم 01 في السوق فتعمل من اجل ذلك على أربعة جبهات هي :

أ - يجب على الشركة ان تجد الفرص والوسائل لزيادة الطلب الكلي .

ب - تستطيع الشركة ان تسعى الى زيادة حصتها من السوق أكثر وأكثر حتى لو ظل حجم السوق ثابتا .

ج - الانخفاض المستمر للنفقات يجب ان يبقى بمثابة جهتها القوية

د - يجب على الشركات ان تدافع على حصتها الحالية من السوق بمساعدة اعمال دفاعية ماهرة وهجوم أيضا

2- استراتيجيات الشركة المطالبة بالصدارة (المتحدي):

الشركة المطالبة بالصدارة هي التي تحتل المركز الثاني في فرع صناعي ما وتخوض صراعا قويا لزيادة حصتها في السوق²³

ان الشركات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق تعتبر كذلك شركات ضخمة وهي تستطيع ان تقوم بمهاجمة المتصدر وغيره من المنافسين الاخرين معلنة بصراحة حقها الكامل في الحصول على حصة كبيرة من السوق , ان الشركة التي تدعي حقها في الصدارة يجب ان تحدد هدفها الاستراتيجي وان اغلبية هذه

²² -فليب كوتلر ,التسويق أساليب التسويق الرئيسية , ترجمة مازن نفاع ,الجزء الثالث,دار علاء الدين , الطبعة الأولى , سوريا .

الشركات تسعى لزيادة أرباحها بزيادة حصتها السوقية ويتم اخيار الهدف الاستراتيجي طبقا للمنافسين الذين تختارهم الشركة على انهم خصم لها

وتستطيع الشركات المطالبة بالصدارة مهاجمة المتصدر , وهي استراتيجية خطيرة لكنها واعدة ونجاح الهجوم مرهون بامتلاك مزايا تنافسية (تكاليف اقل تؤدي الى أسعار اقل او قيمة اكبر للمستهلكين) كما بإمكان المطالب تجنب الرائد ومهاجمة الشركات المثيلة او الأقل منها .

3- استراتيجيات الشركة المرافقة (اللاحقة) : "هي احدى الشركات المتقدمة التي تسعى للحفاظ على

حصتها من السوق دون ان تقدم اثناء ذلك على خطوات عدائية حادة ²⁴

ليست كل الشركات في عداد الأوائل تطمح لمنافسة الرائد , واذا كانت الشركات المنافسة تتوحد الى المستهلكين من خلال خفض الأسعار وتقديم خدمات مميزة او إعطاء سلع جذابة فالرائد له القدرة على الرد بهجوم مماثل واقوى واسرع لذي تفضل بعض الشركات ملاحقة المتصدر بدل منافسته.

وتستطيع هذه الشركات الحصول على كثير من المزايا , فامتصدر يتحمل نفقات ضخمة تتعلق بتطوير السلع الجديدة , توسيع قنوات التوزيع ,دراسة السوق ,اما الشركة المرافقة او الملاحقة فهي تكتسب خبرة المتصدر او تحسن من سلعها وبرامجها التسويقية ورغم انها لا تستطيع التفوق على المتصدر الا انه يمكنها تحقيق مستوى هام من الأرباح وتنتهج في ذلك 3 طرق :

الشركة المنتحلة لصفة ما - الشركة المقلدة - الشركة المتأقلمة

4 - استراتيجية الشركة التي تقوم بتخديم فجوات السوق (المتخصص) :هي " الشركة التي تهتم بجزء

صغير من السوق ببذل الجهود وتسخير كل امكانياتها وتوجيه نشاطها في هذا الجزء الذي لا تنظر فيه اية ردود أفعال من المؤسسات الكبيرة " ²⁵

ولا تطبق هذه الاستراتيجية عموما من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط وانما يمكن ان تطبقها فروع واقسام مستقلة للمؤسسات الضخمة , والمعنى الأساسي انه بفضل استراتيجية تخديم فجوات السوق فان الشركة التي لاتمتلك حصة كبيرة يمكن لها ان تكون في مركز مريح , والسبب الرئيسي لنجاح هذه الشركات تلبية احتياجات المستهلكين بطريقة افضل عن باقي الشركات .

المبحث الثاني : الميزة التنافسية ركائزها ودورها في بعث المنافسة :

24 - فيليب كوتلر - مرجع سبق ذكره ص 268

25- فيليب كوتلر - مرجع سبق ذكره ص 268

المطلب الاول : الميزة التنافسية Competitive advantage:

مفهومها :

1 تعريف بورتر: الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين , بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا , وبمعنى آخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع ²⁶.

2 -تمثل مجموعة من الصفات او الخصائص التي يتصف بها المنتج او العلامة ,وتعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها الآخرين ²⁷.

3- "ميزة او عنصر تفوق المؤسسة , يتم تحقيقه في حالة اتباع استراتيجية معينة للتنافس ²⁸.

4 - اما الميزة التنافسية للصناعة هي " قدرتها على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية , سواء من خلال السعر المنخفض او الجودة المرتفعة , استنادا الى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وانشطة فعالة للابتكار والتجديد. ²⁹

5- كما يمكن القول ان المؤسسة حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة , بفضل الاستراتيجية التي تتبناها في الوقت الذي يعجز فيه المنافسون عن القيام بذلك (أي تحقيق نفس القيمة بنفس الاستراتيجية , وفي نفس الفترة) ³⁰

خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزات التنافسية بمجموعة خصائص يمكن ايجازها فيما يلي :³¹

1- انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين وليست مطلقة

2- تؤدي الى التفوق والافضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة

3- تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها

²⁶ - Michael Porter l'antage concurrentielle des nation , inter idition ,1993 paris, P48

²⁷ - Jean -jacques Lambine , le marketing stratégique ,4 ° édition internationale ; paris1998, P331

²⁸ -نبيل مرسي خليل , الميزة التنافسية في مجال الاعمال , مركز الإسكندرية للكتاب -1998 ص 118

²⁹ -قويدري محمد - وصاف سعيد , مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للنقصاد الجزائري ,مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة العدد 9-

جانفي2004- ص 119

³⁰ - فريد كورتل , الإدارة الفعالة للمعرفة ,مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ,مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد

خبيضر بسكرة - العدد12/2007, ص 284

³¹ -التميم اباد- الخشالي شاكور , " السلوك الإبداعي واثره على الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في شركات الناعة الغذائية الأردنية - مجلة البصائر

- المجلد 8-العدد 2

- 4- تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لانشطتها , او في قيمة ماتقدمه للزبائن او في كليهما معا
 - 5- يجب ان يكون لها دور في التأثير على المشتريين وادراكهم لافضلية ماتقدمه المنظمة من منتجات سلع وخدمات وتحرفزهم لشرائها او استعمالها.
 - 6- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .
- وحسب بورتر :³²

- 1- تبنى اختلاف وليس على تشابه.
- 2- يتم تاسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالمستقبل
- 3- عادة ما تكون مركز جغرافيا

فعالية الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من استنادها للشروط التالية :³³

- 1- حاسمة :اي تعطي الاسبقية والتفوق على المنافسين.
- 2- الاستمرارية : بمعنى يمكن ان تستمر خلال الزمن.
- 3- إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافسين محاكاتها او الغائها .

الميزة التنافسية المستدامة:

كما يطلق مصطلح ميزة تنافسية مستدامة عندما تمتلك المنظمة استراتيجية ذات قيمة حيث حيث يكون من الصعب على منافسيها - العاملون بنفس مجال الصناعة - الوصول اليها او تقليدها³⁴.

حيث يتطلب استدامة الميزة التنافسية أربعة خصائص هي :

- 1 - أن يكون المورد قيما .
- 2 - ان يكون المورد نادرا .
- 3 - الا تكون هناك قابلية لتقليد موارد الشركة .
- 4 - إمكانية الاستبدال والاحلال .

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

³² - Michael Porter- OPCIt- p98

³³ -عمار بوشناف , الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها وتمييزها وتطويرها , رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002-ص 17

³⁴ - ندى جودة حسين - التخطيط الاستراتيجي للمواد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية , دراسة تطبيقية على شركات الادوية بمصر- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة الاعمال - كلية التجارة , جامعة بنها , مصر 2011- ص - ص 132-133

يتحدد الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة معايير هي :³⁵

1- مصدر الميزة : وفقا لهذا المعيار نميز بين نوعين من المصادرهما:

أ - مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام , وهي سهلة التقليد .

ب - مزايا تنافسية مرتفعة : تستند الى تميز المنتج او الخدمة , السمعة الطيبة او العلامة التجارية , العلاقات الوطيدة بالعملاء , حيث تتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى .

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : حيث يستحسن للمؤسسة ان تعدد مصادر ميزتها

التنافسية اذا ان الاعتماد على ميزة واحدة يعرضها لخطر سهولة التقليد من طرف المنافسين .

-درجة التحسين او التطوير والتجديد المستمر في الميزة : تقوم المؤسسة بإيجاد مزايا تنافسية جديدة وبمرتبة مرتفعة وبشكل اسرع لتفادي التقليد والمحاكات من المنافسين , إضافة الى التقييم المستمر لهذه المزايا وفق المعايير السائدة في القطاع او اثناء هذه المعايير لمعرفة نجاعة الميزة وقدرتها على تحقيق التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

شروط استمراريتها:

هناك عدة شروط لاستمرارية الميزة التنافسية تتمثل في :³⁶

1 - مصدر الميزة : اذا كان المصدر يعتمد على انخفاض التكاليف فانه من المتوقع الا تستمر الميزة لمدة طويلة لانه من السهل تقليدها , اما المصدر المعتمد على امتلاك وتشغيل التكنولوجيا الحديثة او امتلاك علامة تجارية مميزة فهذه يصعب تقليدها وتستمر لفترات طويلة .

2 - عدد المصادر المعتمدة في الميزة : استمرارية الميزة لفترة طويلة تعتمد على تعدد مصادرها فالاعتماد على التكلفة المنخفضة مقرونا بالعلامة التجارية والجهود التسويقية الضخمة يمكن المؤسسة من المحافظة على عمر طويل للميزة .

3- الانفاق على البحث والتطوير: حيث يعتمد تجدد الميزة على الابتكار القائم على البحث والتطوير وتنمية القدرات التكنولوجية بشكل مستمر

إضافة الى شروط أخرى مثل :³⁷

³⁵ - نبيل مرسي خليل - مرجع سبق ذكره , مركز الإسكندرية للكتاب -1998 ص 99- 100
³⁶ - ندى جودة حسين - مرجع سبق ذكره ص 130-131

- 1 - عوائق التقليد: من حيث امتلاك المؤسسة للموارد الملموسة التي يمكن ان تحاكي او تقلد على خلاف الكفاءات والتي يصعب تقليدها والمتمثلة في طرق اتخاذ القرار والعمليات التي يجري ادارتها داخل المؤسسة
- 2 - قدرات المنافسين : أي قدراتهم على امتلاك مزايا تنافسية اكثر قوة وجاذبية من خلال قدراتهم المعرفية والتنظيمية

- 2 - ديناميكية الصناعة : حيث تميل معظم الصناعات الديناميكية الى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج , ويقصد بمعدل التجديد او التغيير ان دورة حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة وان المزايا التنافسية يمكن ان تكون مؤقتة لذل يتطلب منها ديناميكية مماثلة في إيجاد المزايا التنافسية .

الاطار الوطني كمنشئ للميزة التنافسية : ³⁸

حيث يلاحظ ان هناك دول تتميز بارتفاع حصتها من المؤسسات المتميزة الناجحة كالصناعات الدقيقة في اليابان والسيارات الالمانية معدات الاشغال والحواسيب الامريكية والاجبان الهولندية وهناك دول منتوجاتها توصف بالتقليد والضعف حتى قبل تجربتها انطلاقا من افكار سائدة عن اعمال ومنتجات سابقة كمنتجات تايبان والمنتجات الصينية وهناك منتجات دول ما دائما ما يفضل مستهلكها المحلي الميل نحو الاجنبي لعدم ثقته بها, حيث تتوافر الدول الناجحة على عوامل متشابهة حددها بورتر في عناصر التالية :

1- ظروف عوامل الانتاج والطلب

2- الصناعات التموينية والمتشابهة

3- الاستراتيجية . الهيكل والمنافسة

المطلب الثاني: ركائز الميزة التنافسية The pillars of competitive advantage :

تتعدد ركائز مصادر الميزة التنافسية للمنظمات نذكر منها مايلي : ³⁹

- أ - الميزة التنافسية المبنية على ما تمتلكه الشركة لأنواع محددة من الموارد او خصائص ذات قيمة مثل المركز السوقي المتميز او الموارد الطبيعية النادرة

37 - حجاج عبد الرؤوف , الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرهما ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها , ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير -كلية التسيير والعلوم الاقتصادية - جامعة سكيكدة 2007-ص 92-93

38- حجاج عبد الرؤوف - مرجع سابق - ص 63-64

39 Ma , H, " Toward Global Compittive advantage Creation ,Compittion ,Cooperation , and Co-option " ,Anagment Dicision ;V.421,No 7, P911

ب - الميزة التنافسية المبنية على حصول الشركة على امتيازات معينة سواء في سوق الموارد او سوق المنتج مثل العلاقة الحصرية مع قناة التوزيع او التوريد.

ج - الميزة التنافسية المبنية على تفوق الشركة في المعرفة والجدارات او القدرات في قيادة وإدارة العملية التنظيمية .

كما ان مصادر الميزة التنافسية تتمثل في القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن تصنيفها كما يلي :⁴⁰

أولاً قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من أصول :

أ - قدرات مبنية على حيازة الشركة لممتلكات قانونية Regulatory Capabilities مثل حقوق الملكية الفكرية والعقود والاسرار التجارية .

ب - قدرات مرتبطة بقوة مركز الشركة Positional Capabilities وتنتج من الأفعال والقرارات السابقة للشركة مثل سمعة الشركة وتركيبه سلسلة القيمة المرتبطة بالشركة .

ثانياً قدرات مبنية على ماتملكه الشركة من مهارات :

أ - القدرات الوظيفية Functional Capabilities : وترتبط بمقدرة الشركة على القيام باعمال معينة وتنتج من المعارف والمهارات والخبرات لدى موظفي الشركة وغيرهم من الافراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء اعلان.

ب - القدرات الثقافية Cultural Capabilities : يتم تطبيقها على مستوى المنظمة ككل وتقوم على دمج المعتقدات والقيم والعادات والاتجاهات التي تنتقل الى العاملين في المنظمة افرادا وجماعات كثقافة ادراك الجودة العالمية في المنظمة ومساهمتها في الميزة التنافسية للشركة .

كما يمكن وضع العناصر التالية كركائز و مصادر للميزة التنافسية :⁴¹

⁴⁰ -نسرهن حمود عبد الرحمان , " التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية ,دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية " -ص104
⁴¹ - عبد الكيم جري , اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ,ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة -مدرسة الدكتوراه- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - سطيف1-2013-ص85-86

- 1- **الكفاءة** : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ,فارتفاع معدل الكفاءة يسمح للمؤسسة بتقليل التكاليف وبناء ميزة تنافسية من خلال تقليص المدخلات لانتاج مخرجات معينة .
 - 2- **الجودة** : والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على الوفاء بتوقعات المستهلك او تزيد عنها , ويعد التحسين المستمر كاحد مرتكزات الجودة الشاملة حيث لم يعد السعر المحرك الأساسي لسلوك المستهلك , كما ان الجودة لا بد ان تشمل جودة المنتجو جودة المنتجات الموجهة للزبون وكذا جودة الخدمات والجودة الالكترونية
 - 3- **المعرفة** : وتتضمن المعلومات التقنية والعلمية , والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة حيث تستمدتها من مراكز البحوث مثلا وتساهم المعرفة في اثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر .
 - 4- **التكنولوجيا** : والتي تعتبر عامل قوي من عوامل إيجاد الميزات التنافسية وتغيير القدرات التنافسية للمؤسسة اشتمالها كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عملية الإنتاج
 - 5- **الموارد البشرية** : والتي تعتبر الأصل لكل المصادر السالفة الذكر , والتي تعتبر المحرك الرئيسي لمختلف إمكانات المؤسسة المالية والتكنولوجية والطبيعية والوصول بها الى اعلى المستويات .
- كما تُشير تنمية الموارد البشرية إذل استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق تغيّر مقصود بهدف إشباع حاجات الانسان ، ومواجهة مشكلاته ، وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات و منهجية التفكير والمعايير والسلوكيات و غيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته⁴²
- 6- **الابداع** : يعرف زاتمان الابداع على أنه : اي فكرة , تطبيق او عمل مادي المنظور اليه كجديدي من طرف وحدة التحليل التي تتبناه كما يعرفه فان دو فان :تطوير وتحقيق افكار جديدة من طرف الافراد الذين يتعاملون مع الاخرين في نطاق تاسيس معين وفترة معينة⁴³ فلا تسويق بدون ابداع.
- الابداع والابتكار** : يميل الكتب المتخصصون الى التفريق بين المصطلحين :⁴⁴

فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة متميزة اما الابداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية او منتج (سلعة او خدمة) تقدمها المؤسسة لزيائنها وتجدر الاشارة الى انه نادرا ما ينشئ الابتكار مباشرة ابداعا تكنولوجيا لانه يستوجب ملائمة الموارد البشرية وقدرة الانتاج فلا يكفي ان يكون لدى المبتكر فكرة بل يجب ان تقتنع المؤسسة بها وتنفذها كما لا يبني الابتكار على استكمال ما تنتجه المنشأة الأخرى.

42 - مدحت ابو نصر , ادارة وتنمية الموارد البشرية , مجموعة النيل العربية للنشر , الطبعة الاولى , القاهرة - مصر - ص 194

43 - ايت زيان حورية وايت زيان كمال " تسيير المعارف والابداع في المؤسسة العربية " مقال للملتقى الدولي حول الريادة والابداع جامعة

فيلاديلفيا - الاردن 15-16 مارس 2005 - ص 6-7

44 - بوش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب " الابتكار في المنظمة من منظور ادارة الموارد البشرية " الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول

الاداء المتميز للمنظمات والحكومات - جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 - ص 256

7-خدمة افضل للعملاء : البراعة والكياسة والمعرفة وحل المشكلات حيث ان كل شخص يقيّمها بطرق مختلفة فالادعاء بتقديم خدمة جيدة غير كاف, لقد تغيرت النظرية , المنتجات تاتي وتروح , ان وحدة القيمة اليوم هي علاقة العميل "بوب وايلاند"⁴⁵, اضافة الى تكييف وتعميم المنتج وفق احتياجات العملاء .

8-العلامة التجارية : الكلمة التي تعبر عن الملكية - الشعار - الألوان والتصاميم والرموز - مجموعة القصص - تصميم متكامل للعبوة.

9-عناصر المزيج التسويقي⁴⁶

أ-المنتج : وهو اساس أي عمل وتهدف الشركة لجعله مختلفا وافضل في بعض النواحي التي تجعل السوق المستهدف يفضله حتى وان غلا ثمنه واعتماد تنويعه/تمييزه لضمان نجاحه كمثال ذلك دجاج بيردو , البن الكولمبي , سجائر المارلبورو,حيث ان هذا التميز يمكن ان يكون في صورة حقيقة او نفسية واحيان عن طريق المنبع الأصلي او ادخال الصورة الذهنية في السلعة او فرق حقيقي بسيط او الفرق من الاستعمال الشامل للاسم ويمكن ان يعتمد التنويع/التمييز على مايلي:

-الاختلافات الفيزيائية - التميز عن طريق سهولة الحصول على المنتج - الاختلاف في الخدمة -
الاختلاف في السعر ا- الاختلاف في الصورة الذهنية

وهناك مميّزان فيزيائيان هما : الخصائص والتصميم

التميز الناجح يغري المقلدين وإيجاد وسيلة جديدة لتمييز المنتج والمحافظة على السعر الحالي الخيار الأفضل لزيادة الربحية على المدى الطويل وبالتالي البحث المستمر على الميزة التالية , حيث ان إيجاد ميزة مستدامة في سوق شرس حلم بعيد المنال .

ب-السعر : يختلف السعر عن باقي عناصر المزيج التسويقي في كونه يمثل عائد بينما بقية العناصر تمثل التكاليف , حيث ان كل شركة ترفع أسعارها دائما الى حد يسمح به التميز وبتقدير اقصى ما يمكن ان يدفعه العميل او المشتري مقابل الخدمة او السلعة , كما ان السعر يكون واجهة لقيمة السلعة والخدمة في مواضع معينة فالمسوق الذكي يجمع منتجاته مع فوائد أخرى ويضع سعرا للعرض الكلي كما ان ذكاء الشركة يبرز

45 - فيليب كوتلر - كوتلر يتحدث عن التسويق - ترجمة فيصل عبد الله بابكر - مكتبة جرير - بالتصرف من جزء تصميم وتوصيل قيمة اكبر للعميل ص 163

46 فيليب كوتلر - كوتلر يتحدث عن التسويق - ترجمة فيصل عبد الله بابكر - مكتبة جرير - بالتصرف من جزء تصميم مزيج التسويق ص 111

في ابداعها لعديد العروض بأسعار مختلفة ضمانا لتغطية كلية للسوق حيث ان انتاج خط واسع للإنتاج يجعل الشركة لا تخسر .

"ان انجح طريقة للحفاظ على عميلك هي ان تفكر على الدوام كيف تعطيهم اكثر بسعر اقل" جاك ويلش
رئيس جينرال

ج -قنوات التوزيع : قرار المسوق بكيفية توفير منتج للسوق المستهدف عبر القنوات المعتمدة المباشرة او غير المباشرة ,حيث صار لزاما اعتماد التقنيات الحديثة في التكنولوجيا لتوفير المنتجات في الوقت المناسب وتحقيق المنفعة الزمانية والمكانية للمستهلك وضمنان تغطية مستمرة ومتواصلة للسوق .وهي ميزة في الصناعة اليابانية التي اوجدت قدرة على اختراق جميع الاسواق العالمية من خلال الاختيار الجيد لقنوات التوزيع .

د-الترويج : وتشمل كل أدوات الاتصال (الدعاية والاعلان - ترويج المبيعات - العلاقات العامة - فرق البيع - التسويق المباشر) حيث ان الدعاية تعتبر اقوى وسيلة ترويجية للمنتج وأكثرها كلفة بعد فرق المبيعات غير ان تميز المؤسسة وذكائها يجعلها تتجه دائما نحو ما يحقق أهدافها الترويجية لمنتجاتها فالعلاقات العامة وترويج المبيعات تكونا اكثر فعالية في حالات معينة واكلها كلفة بكثير كما ان الاتجاه الى التسويق المباشر صار سبيلا لأكبر الشركات من خلال اعتماد قاعدة البيانات التسويقية والتواصل مع زبائنها , فاختيار المزيج المناسب من الأدوات الترويجية يمكن تسهيله اذا كانت للشركة نظرة معمقة مدروسة عن دوافع المستهلك الشرائية او ما يجر المستهلك للشراء .

الإعلان من خلال وكالات قوية, أسماء لامعة, موقع متميز ,تخطيط متكامل لادوات تنشيط المبيعات

-كما اضاف فيليب كوتلر عنصرين مهمين الى عناصر المزيج التسويقي هي :

- **السياسة :** استغلال اللوبي والنشاط السياسي للتاثير على طلب السوق

- **الرأي العام :** التاثر على الجمهور من خلال الامزجة والاتجاهات التي تشعر بالأمان من خلال

اقتناء منتج ما

10-خدمات ما بعد البيع ومواعيد التسليم : حيث تعتبر فاعلية خدمات ما بعد البيع ومصداقية وكفاءة

مواعيد التسليم مؤثرا هاما وركيزة اساسية تساعد المؤسسات في بناء ميزة تنافسية⁴⁷

11-بحوث التسويق : البحوث التسويقية ضرورة لوجود مؤسستك لايجاد الفرص والتهديدات .حيث تعتبر

الفاعلية او الاجتهاد في بحوث التسويق في البيئة شديدة المنافسة بمثابة القاعدة لبقاء الشركة , فعندما تكون

هناك ضرورة لوجود نظام معلومات تسويقي في الاسواق المحلية فانه سوف يكون اكثر ضرورة في الاسواق

الاجنبية التي تكون فيها المخاطر كبيرة وهو ما يؤدي الى ضرورة تبني بحوث التسويق للوصول الى مفتاح

جوهري للاستراتيجية التسويقية المناسبة .⁴⁸

12- رسالة المنظمة⁴⁹ : وهي الاطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها

ومنتجاتها وعملياتها واسواقها , وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وممارساتها وعملياتها

كما تعرف ايضا انها تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ,

حيث توصلت الابحاث الى ان المنظمات الناجحة هي التي تتبنى رسالة واضحة المعالم عكس المنظمات

غير الناجحة التي تعمل بدون رسالة او برسالة غير واضحة المعالم , كما تعتبر صياغة رسالى المنظمة من

اصعب خطوات الادارة الاستراتيجية كونها ستختصر في ثناياها تعريفا للمؤسسة واهدافها ومجال اعمالها ,

اضافة الى مجالات المنافسة مع المنظمات الاخرى .

المطلب الثالث: العلاقة التأثيرية بين أبعاد الميزة التنافسية المنافسة Influential relationship :

امتلاك الميزات التنافسية على تعددها وكثرتها لا يكون سببا كافيا لمواجهة شراسة المنافسة في الأسواق

المحتدمة الصراع , فالترابط بين الميزات امر ضروري لنهوض بالمؤسسة وحياء نشاطها وتفعيل دورها في

خدمة الزبائن الامر الذي يتيح لها عودة او دخولا تدريجيا الى ساحة المعركة مع باقي المنافسين .

101الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديد:

اليوم وفي بيئة الأعمال سريعة التغير، أصبح الابداع والابتكار جوهرياً من أجل البقاء، ولأن بقاء المنظمة او

المؤسسة الاقتصادية هدف رئيسي، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على الابداع والابتكار في مجال عملها

ستواجه - بالتأكيد - تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالابتكار والتحسين المستمر

⁴⁷فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني, الادارة الاستراتيجية لتحقيق القدرات التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة , ضمن متطلبات رسالة الماجستير تخصص ادارة الشركات , الجامعة الدولية البريطانية , المملكة المتحدة 2010-ص 64

⁴⁸فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني, مرجع سابق -ص 65

⁴⁹ محمد فوزي علي عتوم, رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الاردنية , ضمن متطلبات رسالى الماجستير في ادارة الاعمال - جامعة الشرق الاوسط - الاردن -2009.

لمنتجاتهم وخدماتهم وعملياتهم. لهذا فإن الابداع والابتكار من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق ويكون الابداع على ثلاث مستويات تتمثل الفرد، الجماعة ، وعلى مستوى المنظمة.

تشمل مجالات الابداع والابتكار كل من :

المنتج :والذي يتيح تطويرو ايجاد منتجات جديدة من اجل الايفاء بحاجات العملاء بكفاءة وخصائص افضل العملية :والتي تتيح طرق وتكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل او تقلل موارد انتاجه او تحسين خصائصه. الخدمة :وهو الجانب الغير المادي لكن ابتكار خدمات جديدة يتيح راحة اكبر لدى العميل مقارنة بما سبق . نموذج الاعمال :وهي طريقة جديدة او محسنة لقيام الشركة بالاعمال بما يحقق لها ميزة في السوق ، او تحسين ميزاتها الحالية وبالتالي حصتها في السوق.⁵⁰

02الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري :

إن رأس المال الفكري يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، إذ أن استراتيجية التميز التي تتبناها المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية المتمثلة بالإبداع و الأفكار الخلاقة، و بالتالي تقديم منتجات جديدة و جيدة.

و تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أصبح يعد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات.

يمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم الميزة التنافسية في النقاط التالية⁵¹:

إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة و الخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

المورد البشري هو أساس الإبداع و الابتكار و التي تعتبر أساس التنافسية.

العنصر البشري هو أساس التنظيم و التنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية و البشرية.

⁵⁰ نفين حسين محمد خبير اقتصادي ، دور الابداع والابتكار المستمر في ضمان المرطز التنافسي لمؤسسات الاقتصادية والدول ، دراسة حالة الامارات، وزارة الاقتصاد ، الامارات العربية المتحدة ، أوت 2016، ص09.

⁵¹ إبراهيم بورنان و يوسف بوخلخال ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق

ميزة تنافسية مستدامة، 14/13 ديسمبر 2011، الشلف، ص12-13.

الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي و تقنياته و توظيف نتائجه..

اما فيما يخص الكفاءات المحورية فتكمن أهميتها في موارد المنظمة وقدراتها ودورها في اختيار وتطبيق وتطوير استراتيجياتها، كما يتضمن جميع موجودات المنظمة من مهارات، وعمليات، وتكنولوجيا، ومعرفة، والعلاقات بين الأفراد والجماعات، وقد انبثقت أهمية هذا المفهوم من خلال ما تم طرحه في أدبيات النظرية المعتمدة على الموارد، التي ترى أن المنظمة مجموعة من الموارد والقدرات التي تعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية. وحتى تحقق هذه الكفاءات ميزة تنافسية متواصلة يجب أن تتمتع بشرطين هما: - أن هذه الكفاءات يجب أن تكون قيمة، من أجل اكتشاف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات في البيئة المنافسة، والتميز عن المنافسين⁵².

- أن تكون هذه الكفاءات فريدة وأن عددا قليلا من المنظمات في البيئة المنافسة تمتلك مثل هذه الكفاءات. مما سبق نستخلص أن هناك علاقة بالغة الأهمية بين رأس المال الفكري والكفاءات المحورية كميزة تنافسية من خلال زيادة وعي المنظمات بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري ممثلا في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والإبتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية لذلك وجب تميمتها وحسن توظيفها من أجل امتلاك قدرة على مواجهة المنافسة باعتبارها اساس امتلاك باقي الميزات التنافسية .

03 إدارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات:

ان تطبيق الجودة او بمعنى اصح الجودة الشاملة بما تحتويه من عناصر تحسين الجودة وتحسين الإنتاجية , خفض التكاليف ,خلق فرص عمل ,غزو السوق بجودة اعلى وتكلفة اقل وبالتالي ضمان مركز منافسة افضل واستمرارية في السوق أصبحت من متطلبات السوق العالمية التي تتصف بحدة المنافسة فيها ,وبقاء الأفضل وهو الذي يقدم افضل واجود المنتجات والخدمات , رغم ان الجودة الشاملة لاتكفي كهدف بل على المؤسسة ان تتفوق وتتميز على منافسيها كما ان الجودة من وجهة نظر المنظمات لا بد ان ترتبط بالابتكار بما يحققه من قبول المستهلك للمنتجات الجديدة.

ان إدارة الجودة الشاملة فلسفة أوسع من أي فكر اداري سابق وتعد سلاحا تنافسيا فعالا ومكونا رئيسيا في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات وتمثل شرطا جوهريا لقبول المنتج محليا وعالميا ومساهما في

⁵² خليل نبيل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص32

الحصول على الايزو وما له اثر ودور على المستهلك كضمان للجودة ,وهي شرط أساسي لزيادة القدرة على مواجهة المنافسة ,كما انها ترتبط بما ادراك العميل لتلبية حاجاته وفق مجموعة من الخصائص التي تتمثل في الحاجة الاقتصادية وإمكانية الاستعادة من المنتج وسهولة الصيانة وإمكانية الاعتماد عليه والتصميم.⁵³

104الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير :

يلعب الاتصال التسويقي والأساليب الترويجية بمختلف عناصر مزيجها من (الإعلانات, البيع الشخصي , تنشيط المبيعات العلاقات العامة, الدعاية والنشر, التسويق المباشر) إضافة الى عناصر أخرى (التعبئة والتغليف , الرعاية) ,ورغم انها تتطلب أموال وميزانية خاصة بها وبمختلف الطرق (الموارد المتاحة , طريقة الهدف, التكافؤ التنافسي , الحصة السوقية , النسبة المؤوية) الا انها جد ضرورية للمؤسسة في مواجهة المنافسين وفي إعادة بعث وترقية نشاطها والتعريف بمنتجاتها للمستهلكين , وهذا الدور الجوهرى يتمثل في عدة جوانب :

- التعريف بوجود مؤسسات تختلف من حيث الأهداف والتوجهات عن المؤسسات الأخرى .
- التعريف بالخصائص التي تميز منتجات المؤسسات وامتيانها عن المؤسسات الأخرى.
- اختيار جماهير المؤسسة وبالتالي خلق سوق خاص بالمؤسسة وهو مايعني سعيها لاكتساب ثقة جماهيرها والحفاظ عليهم بمختلف الوسائل الانصالية التي تحمل معلومات متعلقة بالمؤسسة ومنتجاتها ومميزاتها إضافة الى ترسيخ صورة المؤسسة لدى العملاء والزبائن .⁵⁴

كما يساهم التوزيع بمختلف قنواته في تجديد روح المنافسة في السوق من خلال مدخل انشاء قيمة للزبون والمنافع التي يضيفها للمنتج المتمثلة في المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية , والتي تجعل المنتج او الخدمة المتوفرة في الزمان والمكان المناسبين وبالكميات المطلوبة وبذلك فان قناة التوزيع هي أكثر من مجرد مسلك للمنتج يصرف من خلاله منتجاته بل هي وسيلة أساسية لاضافة قيم جديدة للمنتج المسوق عبرها , وبهذا المعنى يمكن رؤية قناة التوزيع بوصفها خط انتاج آخر منخرط لكن ليس في انتاج المنتج نفسه بل هي انتاج الخدمات الإضافية التي يحصل عليها الزبون مما يسمح بانشاء مجموعة من القيم لديه , والتي يطلق

⁵³ بن عنتير بن عبد الرحمان , إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي من المنظمات المعاصرة , مجلة الباحث , العدد 06/2008-جامعة بومرداس

⁵⁴ - نورالدين مبني , الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاتصال وعلاقات العامة ,

عليها اسم نواتج الخدمات والتي تتضمن ملائمة المكان ، زمن الانتظار ، النقل ، التسليم التجميع والتجزئة ، التخزين .⁵⁵

ان دور قنوات التوزيع في ترقية مكانة المؤسسة وزيادة قدراتها على المنافسة من اجل الحفاظ على زبائنها وجلب زبائن جدد يتطلب أمور أخرى ضمن نطاق التوزيع تتمثل في :

- السرعة في التسليم وتقديم خدمات عالية المستوى .
- استخدام التكنولوجيا والنظم الالكترونية لنظام التوزيع لا يمكن مجارته من المنافسين وهو امر يصنعه العقل البشري عن طريق الابتكار والابداع.
- الاعتماد على قوة بيع ذات كفاءة عالية .
- تدعيم أنظمة التوزيع بتقديم خدمات ذات قيمة عالية للزبون بما تتضمنه من مرونة و اسبقية في التسليم ، برمجة أوامر وطلبات العملاء .⁵⁶

05التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أهم الركائز الأساسية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات، فإذا أرادت هاته الأخيرة أن لا تتخلف عن السباق التنافسي فإنه يتعين عليها اتخاذ خطوات وإجراءات لتقديم منتجات أو لتطوير تقنيات جديدة لإنتاج هذه المنتجات بكل ثقة ومقابل تكلفة منخفضة وبالتالي يمكن القول بأن الإبداع التكنولوجي هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا للمؤسسات في مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط .

إذن نجد بأنه على مدار مدة معقولة من الزمن يمكن النظر إلى المنافسة في كثير من المجالات الصناعية على أنها عملية موجهة بواسطة عنصر الإبداع وان المؤسسات التي تبادر بمنتجات جديدة وعمليات أو استراتيجيات جديدة يمكنها غالبا تحقيق أرباح ضخمة . وهذا الاحتمال يمنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة وجديدة . وعلى سبيل المثال لنلاحظ معدل النمو الكبير والسريع لمؤسسات عديدة مثل " آبل كمبيوتر ، ودل كمبيوتر، وتويو يو أس ، وول مارت، وبطريقة أو بأخرى كانت كل هذه المؤسسات تتميز بالإبداع التكنولوجي، فمؤسسة (آبل) كان لها السبق في تقديم

⁵⁵ -آن ، بي ، بوفلان لويس ديبليو سترف ، التصميم ، التسويق وادارتها ، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي الريكان و الرياض -السعودية 2002-

ص75

⁵⁶ -طلعت اسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، الأساسيات والتطبيق ، غ م دار النشر ، مصر ، 1997، ص 448-449

الحاسوب الشخصي، و أما مؤسسة (دل) قد ابتكرت أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية (عن طريق البريد) ، وانفردت مؤسسة تويو يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب (من خلال محلات الخصم الكبير لبيع اللعب) ، كما ابتكرت مؤسسة (وول مارت) مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات و أسعار منخفضة⁵⁷

عندما تؤدي الإبداعات التكنولوجية إلى تخفيض التكلفة، فإنه نجد بأن الضغوط تنمو وتزيد من أجل تخفيض الأسعار، بحيث يستطيع المنتجين (المؤسسات) منخفضة التكلفة استخدام سلاح الأسعار لجذب العملاء بعيدا عن منافسيهم، وقد تحاول المؤسسات مرتفعة التكلفة الدفاع عن مساهمتها السوقية عن طريق تخفيض الأسعار، إلا أنه توجد مشكلة انخفاض هامش الربح، وربما تنزلق إلى تحقيق خسائر، وبالتالي فإن التكنولوجيات المنخفضة للتكاليف تدعم الإستراتيجية التنافسية التي تستهدف الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة على مستوى الصناعة بأسرها، إذن إذا كانت الإبداعات التكنولوجية من النوع الذي يمكن الحفاظ عليه بالسرية أو بحقوق الاختراع، فإن الطريق يصبح مسدودا أمام المنافسين للحصول على تكنولوجيا مماثلة أو محاكاتها عندما يساهم الإبداع التكنولوجي في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، فإنه من يتبنى هذه الإبداعات التكنولوجية يستطيع كسب العملاء من المنافسين بإتباع إستراتيجية قائمة على جاذبية منتجاته، وكلما تبنت المؤسسة هذه الإبداعات مبكرا، كلما مكن ذلك من الاستفادة من هذه الميزة، وذلك إذا لم يستطيع المنافسين أن يقوموا بالتنفيذ السريع للإبداعات التكنولوجية المناظرة.⁵⁸

خلاصة SUMMARY:

ان الميزات التنافسية على اختلافها ضرورة تملئها التطورات في المنافسة بين مختلف الناشطين , واكتساب ميزات قليلة لا يمكن المؤسسة من مواجهة الخصوم الذي يطورون ميزاتهم ويحاولون اكتساب أخرى بطرق مختلفة ,حيث يبقى راس المال الفكري والكفاءات البشرية دائما اصل كل الميزات الأخرى على ما تحتاجه من إمكانيات مادية وظروف عمل ملائمة لتزيد من تفعيل الميزات الأخرى وتحقق القيمة والمنفعة لها ولمؤسساتها عن طريق خلق القيمة والمنفعة للزبون وما ينجر عنه من تغذية عكسية للمؤسسة .

⁵⁷ كمال رزيق وفارس مسدور , مفهوم التنافسية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الإقتصادية وتحولات المحيط

⁵⁸السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال(و التحديات الراهنة)دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية

السعودية،2000،ص:476

APPLIED CHAPTER الفصل التطبيقي

الإطار الميداني والعملي للظاهرة المدروسة والعوامل المؤثرة فيها

**FIELD AND PRACTICAL FRAMEWORK OF THE
STUDY**

تمهيد PREFACE

من خلال الفصل النظري الذي تعرضنا فيه لمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الميزات التنافسية والمنافسة ومحاولة إيجاد علاقة سببية بينهما والتي ترفع من شان المؤسسات وتعيد بعث نشاطها التنافسي وترقيته , نحاول اسقاط هذه الدراسة النظرية واشكالاتها في جانب تطبيقي تحتدم فيه المنافسة وتستعمل فيه مختلف المؤسسات الناشطة كل ما يتاح من ميزات تنافسية ذاتية او خارجية لتثبيت مكانها في السوق وتعد المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD والتي تنشط في ميدان المنظفات نموذجا يصلح لتوضيح دور الميزات التنافسية بمختلف أبعادها في تنشيط ترقية وبعث المنافسة من خلال ماتملكه من إمكانيات وما ينقصها من ميزات تمكنها من العودة الى مكانتها ومكانها الرائد في السوق رغم الصعوبات الكبيرة التي اعترضتها ومازالت تؤثر فيها حتى وقتنا الحاضر .

المبحث الأول: البطاقة التعريفية للشركة محل الدراسة ABOUT US

المطلب الأول: لمحة وجيزة حول القطاع السوقي المستهدف¹

BRIEF REVIEW ABOUT THE MARKET OR SECT

يعود اهتمام الجزائر باستغلال المواد الكيماوية إلى سنة 1967 ، وذلك عند اصدار المرسوم الرئاسي رقم 273/67 المؤرخ سنة 1967 والذي بموجبه، تم تأسيس أول مؤسسة عمومية في هذا المجال وهي "المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية" سيد "تحت رعاية وزارة الصناعات الخفيفة، حيث ارتكز مجال إنتاجها على:

1.المواد البلاستيكية.

2.المساحيق ووسائل التنظيف والصيانة

3.مواد كيماوية أخرى.

بقيت هذه المؤسسة على حالها الى غاية هيكلتها سنة 1982 حيث تم تقسيمها الى:

- "ENAU" .المؤسسة الوطنية للزجاج

- "ENAP" .المؤسسة الوطنية للدهن

- "CERAMIC" .المؤسسة الوطنية للخزف

- "EXIC" .مؤسسة تطوير الصناعات الكيماوية

- "EPMC" .مؤسسة التموين بالمواد الكيماوية

¹ بالاعتماد على معطيات مصلحة التكوين بالمؤسسة

- "ENAD". المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة

وفقا للمرسوم رقم 16 المؤرخ في 04 ديسمبر من سنة 1982 تم تأسيس المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة والتي سبق وأن ذكرنا أنها ناجمة عن تقسيم SNIC حيث أسديت لها مهمة إنتاج وتسويق مواد التنظيف الصيانة، تحويل جميع الحقوق والالتزامات وكافة المستخدمين الموجودين في SNIC فرع مواد التنظيف ENAD ،مع تحديد مقرها بمدينة سور الغزلان ونتيجة لظروف ومتغيرات اقتصادية ظهرت فكرة إعادة هيكلة المؤسسة، وذلك بانعقاد الجمعية العامة العادية في 20/09/1993 ولكن نتيجة للضعف المالي للمؤسسة من جهة والتحضير غير الكافي لإعادة الهيكلة عادت فكرة إعادة الهيكلة سنة 1996 نتيجة لحدوث بعض التغييرات وتم تقسيم ENAD إلى:

-مؤسسة المنظفات للرمال Soder ومقرها الاجتماعي بقسنطينة تضم كل من مركب شلغوم العيد، وحدة سكيكدة إضافة إلى وحدة العينات.

-مؤسسة مواد التنظيف ومواد التجميل بمنطقة الجزائر Shymeca ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة تضم كل من وحدة الإنتاج لرغاية، وحدة روية، وحدة حسين داي.

-مؤسسة المنظفات Sodeor مقرها الاجتماعي بعين تيموشنت ووحدة سكيكدة .

-المؤسسة الصناعية للمنظفات "تيكجدة" مقرها الاجتماعي سور الغزلان - ENAD تضم كل من وحدة الأخصرية ومركب سور الغزلان.

-التعريف بمؤسسة ENAD:

تقع المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة في الطرف الشمالي من الطريق رقم 127 لولاية البويرة، والذي يربط بين مدينتي (البويرة-سور الغزلان)، وعلى بعد 8 كيلومتراً من بلدية سور الغزلان .وتتربع المؤسسة على مساحة إجمالية قدرها 2,8 كلم و 1,2 هكتار هي المساحة المغطاة. تمتلك المؤسسة مركب تابع لها حيث أن مقر المؤسسة موجود داخل مدينة سور الغزلان في حين أن المركب يقع خارج المدينة.

عدد العمال على مستوى المركب هو 238 عامل موزعين كالتالي:

168 عامل دائم .

70 عامل متعاقد .

يقع مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان على ارتفاع قدره 855 فوق سطح البحر، على الحافة

الفصل التطبيقي

الشمالية للطريق الولائي رقم 127 الذي يربط مدينة البويرة وبلدية سور الغزلان، حدود المصنع الشمالية والغربية مزرعة مسيرة " التعاونية الفلاحية" ، الحدود الشرقية دائرة الهاشمية، جنوبا وحدة صناعة الاسمنت .
تقدر مساحة المركب ب20 " . هكتار قسمت كالتالي :

13,5 هكتار مهيبئة ومرتبة للاستغلال .

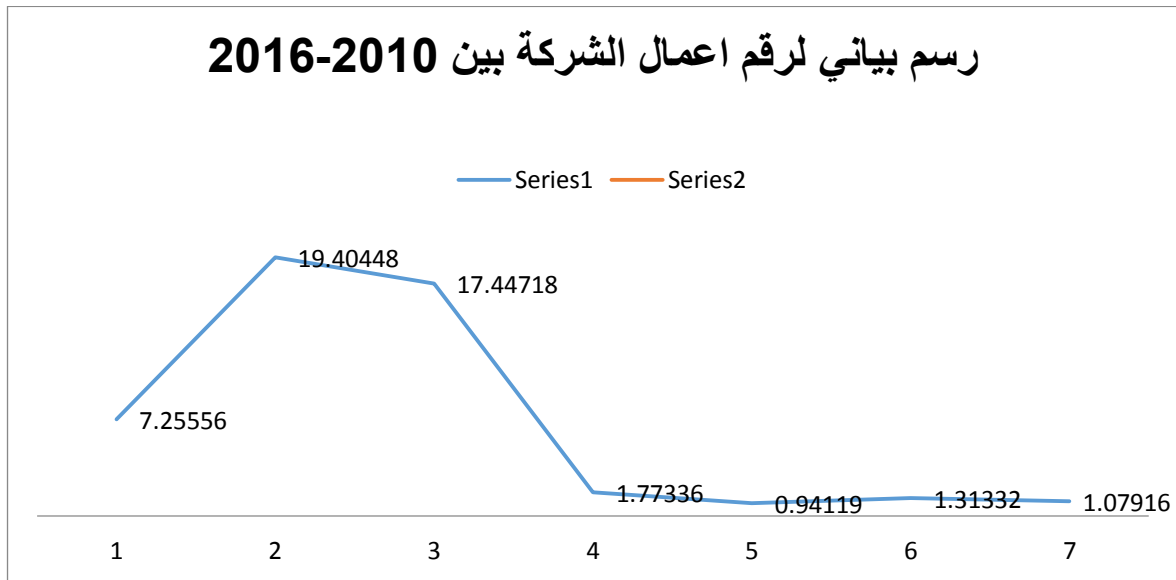
6,5 هكتار مغطاة تحتوي على جميع بنايات محتويات المركب .

يتمحور ويرتكز نشاط المؤسسة في إطار تطوير وتنمية قطاع الصناعات الكيماوية على المستوى الإقليمي بهدف أساسي يتمثل في ضمان إنتاج سنوي يقدر ب 86000طن، من المنظفات و 30000 طن من مواد الصيانة

ANALYZING THE المطلب الثاني: تحليل تطور رقم أعمال الشركة المبحوثة EVOLUTION OF THE COMPANY'S SALES

يمثل الجدول رقم (01) رقم اعمال المؤسسة خلال السنوات الست الماضية²:

السنة	رقم الاعمال بالدينار الجزائري
2010	725.556.000.00
2011	1.940.448.000.00
2012	1.744.718.00.000
2013	177.336.000.00
2014	94.119.000.00
2015	131.332.000.00
2016	107.916.000.00



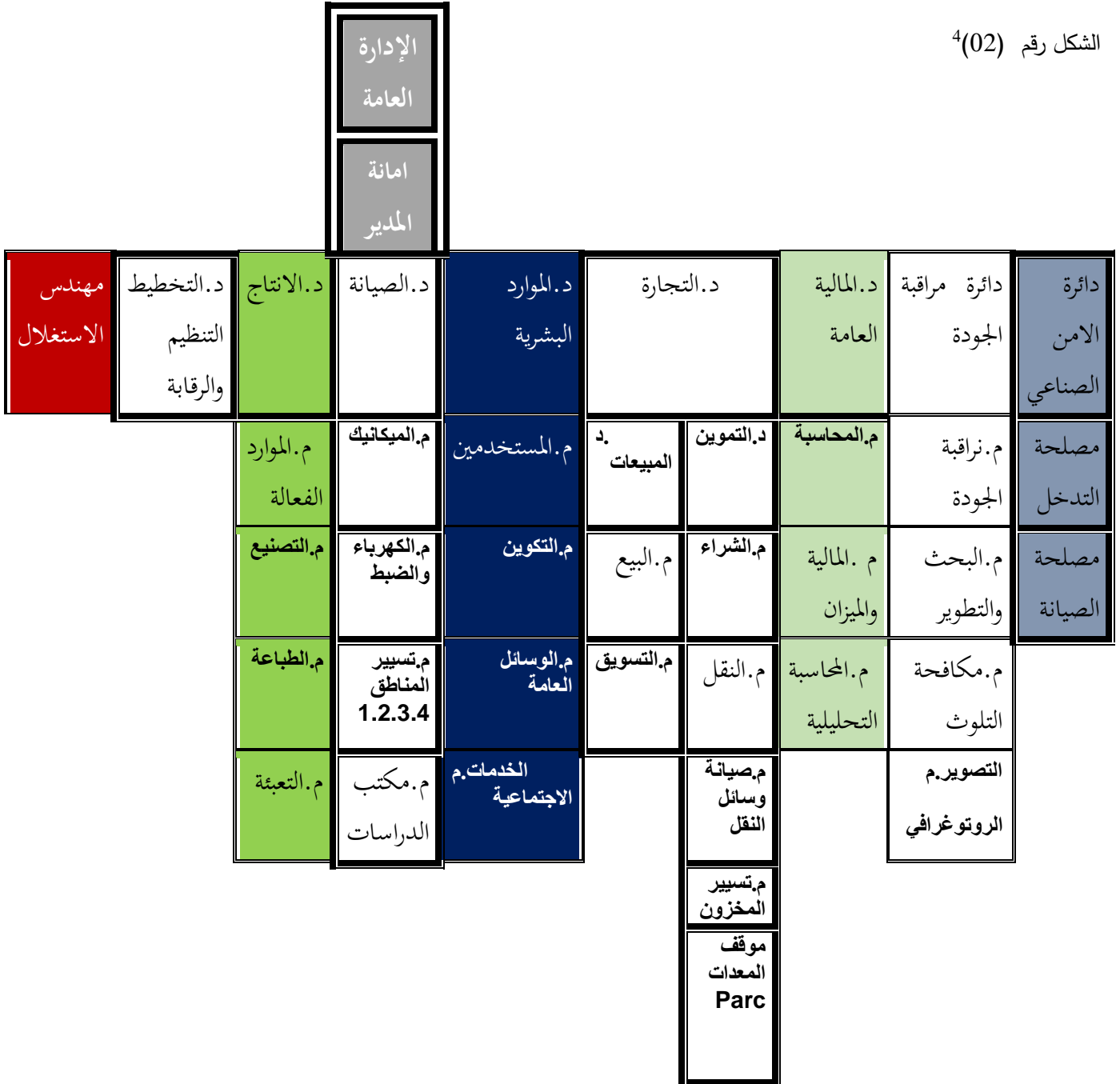
الشكل رقم (01)

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ في الهبوط الحر لرقم اعمال الشركة ما بين سنتي 2010 الى 2016 حتى وان كان الرقم غير كبير خلال الفترات الاولى فان تدهوره بداية من سنة 2013 اثر بصورة كبيرة على الشركة وعلى قدراتها في جلب الموارد المالية للتسيير و الانتاج حيث يرجع ذلك حسب مسؤولي مصلحة التخطيط بالشركة الى مشكلة انتاج المواد النصف مصنعة والتي اجبرت العملاء الصناعيين على التوجه الى مصادر اخرى , كما ميز هذه الفترة صعوبات في دفع اجور العمال وفي اقتناء المواد الاولية وحتى في عمليات الصيانة .

² بالاعتماد على وثائق مصلحة التخطيط بالمؤسسة.

المطلب الثالث: وزن وظيفة التسويق داخل الهيكل التنظيمي³ STATUS OF THE MARKETING FUNCTION WITHIN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

الشكل رقم (02)⁴



³ من اعداد الطالب بناء على مقابلات مع مسؤولي مصلحة المبيعات -التخطيط - المخابر بالمؤسسة .
⁴ بناء على وثائق المؤسسة

يتمثل التسويق داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في مصلحة تابعة لدائرة المبيعات والتابعة بدورها لدائرة التجارة اما على المستوى الفعلي والتطبيقي فلا تعدو كونها مجرد يافطة على باب مكتب .

فالمؤسسة لا تعتمد على التسويق رغم انها تستخدم الطرق التسويقية ولكن بأسلوب تجاري فلا تخطيط لاستراتيجيات المؤسسة ولا لعناصر المزيج التسويقي بالمفهوم التسويقي العلمي , كما انها تعتبر التسويق مرادفا للبيع وان تسويق المنتج هو بيعه للزبون دون دراية ان التسويق فن وعلم يهتم بالزبون ويخطط لإيجاده والمحافظة عليه وتميمته والعمل على تلبية حاجاته ومتطلباته , من قبل إيجاد المنتج وحتى ايصاله للمستهلك فالمؤسسة خسرت الكثير واضاعة سوقا وطنية كنتيجة حتمية لعدم اهتمامها بانتهاج التسويق كفلسفة وكطريق تعبد لها المحافظة على السوق والعملاء .

تتجلى خسارة المؤسسة في المكانة الحالية لها السوق الوطنية , فقد كانت المؤسسة تستحوذ على غالبية السوق الوطنية في فترة خلت كونها كانت الناشط الوحيد في الميدان باستثناء بعض الخواص , وخلال الفترة العصيبة التي مرت بها البلاد وفتح الدولة المجال للاستثمار الأجنبي دخلت شركة هنكل الالمانية السوق الجزائري كشريك للمؤسسة بنسبة 60% و40% للشركة الوطنية صاحب هذه الشراكة بنود تنص بيع العلامة التجارية ISIS للشريك الألماني إضافة الى الزام الشركة بعدم الدعاية والاعلان لمنتجها البديل لمدة 05 سنوات , بالمقابل تفرغت المؤسسة خلال هاته الفترة لعمليات التصدير خاصة نحو العراق اين حدثت ندرة هائلة في منتج المؤسسة وطنيا قابله سيطرة تدريجية لهنكل على السوق الوطني .

بعد الاحتلال الأمريكي للعراق سنة 2003 توقف تصدير منتجات المؤسسة للخارج وهو ماجعلها تعود للسوق الوطنية الذي كان قد صار سوقا تسيطر عليه الشركة الالمانية إضافة الى مؤسسات أخرى والتي بدأت تدخل سوق المنافسة بالتدرج وفتح المجال للاستيراد من الخارج في مجال مواد التنظيف ضاعف من مشاكل المؤسسة وقلل حصتها في سوق كانت الرائدة فيه.

هذا التراجع مس المؤسسة من جميع النواحي خاصة عدد العمال الذي انخفض من 833 سنة 2000 الى 724 عامل سنة 2006 والذي صار سنة 2017 في حدود 238 عامل وهذا كنتيجة حتمية لعمليات التسريح التي مست المتعاقدين وكذا الإحالة على التقاعد , كما مس التراجع الأجور التي صارت عملية صبيها في ارسدة العمال صعبة وعسيرة , والطاقة الإنتاجية تراجعت الى حدود 1829 طن سنة 2015 و1217 طن سنة 2016 كمنتجات مواد التنظيف دون المواد النصف مصنعة التي غابت تماما خلال هاتين السنتين, اما الثلاثي الأول لسنة 2017 فسجلت انتاج 489 طن منها 260 طن مواد نصف مصنعة , كما

تحصي المؤسسة مخزون من المنتجات مكس في المخازن بلغ 800 طن في حين ان الطاقة الإنتاجية كانت في حدود 80000طن خلال فترة السيطرة والاحتكار .

الظروف المختلفة التي تسببت في هذا الانحطاط والتراجع وان ارجعها موظفو المؤسسة ومسؤوليها الى الدور الحكومي الذي قلص من المؤسسات الوطنية عامة وادت قراراته الى شبه تحطيم للمؤسسة , فالشراكة كانت ترمي الى جلب التكنولوجيا الحديثة والطرق العلمية المستحدثة والمبتكرة إضافة الى طرق تسيير جديدة غير ان الشريك الألماني الذي نقض الشراكة واستقل بوحدات إنتاجية بشرق وغرب البلاد كان تخطيطه مبنيا على أسس تسويقه والنتائج اثبتت انه اعتمد البحوث واستغلال الفرص ونقاط القوة لصالحه وهو ما مكنه من السيطرة على السوق الوطنية وهي نفس المسببات التي اهملتها الشركة والتي أدت الى تراجعها .

كل الاسباب السابقة الذكر لا تنفي دور العنصر البشري في حالة المؤسسة الحالية حيث لعب سوء التسيير واستغلال الطابع العمومي للمؤسسة في الحالة الكارثية التي هي عليها وهي أسباب دفعت الدولة الى محاولة التخلص من عبئ تسييرها واحالتها الى الشراكات او البيع كنتيجة لضعف آدائها.

ويمكن دراسة حالة مؤسسة داخل القوى التنافسية من خلال القوى الخمس لبورتر كما يلي:

1-تهديد الداخلين المحتملين:

كانت تسود السوق الوطنية احتكار الدولة ومؤسساتها لها ويعد فتح المجال للمنافسين في مجال صناعة مواد التنظيف وخاصة الأجنبية منها فقدت الشركة مركزها وحصتها في السوق وهته المؤسسات تمثلت في

1- Hinkel الألمانية

2- مؤسسة Hayat

3-مؤسسة Uniliver

4-مؤسسة Ariel

5-مؤسسة Aigel

إضافة الى مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة تنشط في الميدان .

2- تهديد المنتجات البديلة:

صارت السوق الوطنية تحتوي على بدائل عديدة لمنتج المؤسسة تمثلت في منتجات - Le CHAT- ISIS-

- Aigel - Ariel - Bingo - Test- Bref-

وهي منتجات المؤسسات الكبيرة والمسيطرة على السوق الوطنية والتي تعبر المنتجات الاكثر طلبا والاكثر رواجاً ومبيعا.

3- القوة التفاوضية للموردين:

اعتماد المؤسسة على المواد الأولية في الصناعة وكذا زيادة عدد المؤسسات الناشطة في المجال زاد من قوة الموردين وشروطهم التفاوضية خصوصا بعد الضعف الملاحظ على مداخل المؤسسة وهو ما صار يسبب لها عجزا في اقتناء المواد الأولية كما أدى الى توقيف بعض النشاطات .

4- القوة التفاوضية للمستهلكين:

كون المستهلك صار متاح امامه العديد من الخيارات فانه صار اكثر قوة في طلب المنتج الاحسن والأكثر توافقا مع تطلعاته وتوافقا مع قدرته الشرائية والأكثر تأثيرا من حيث وسائله الترويجية , ففنون التلفزيون والمعارض التجارية واللوحات الاشهارية لا تخلو من صور منتجات المؤسسات المنافسة وهي ميزة جد مؤثرة في سلوك المستهلكين وتحويل رغباتهم نحو المنتجات المعتمدة والمركزة على المزيج الترويجي كما ان المستهلكين الصناعيين تحولوا الى موردين آخرين (المواد النصف مصنعة) بسبب التذبذب في الإنتاج والمشاكل التقنية .

05-المنافسة :

السوق الحالية تسوده منافسة شديدة بين المؤسسات المتنافسة الامر الذي يتطلب استغلال كل الميزات وبذل كل الجهود للمحافظة على ما تملكه المؤسسة وتعزيز قوتها , غير ان ما يحدث هو العكس . تعتبر قوى التنافس الخمس لبورتر مقياسا للتنافس في الدول الصناعية غير ان المؤسسة تنشط في سوق دولة نامية تؤثر عليها عوامل اضافية حسب اوستن هي :

01-تأثير الازمات :

حيث كان من مخلفات الازمة الاقتصادية والامنية التي مست الجزائر منذ 1986 تأثير كبير على المؤسسات الوطنية على غرار مصنع الحديد بالحجار ومؤسسة سوناكوم بالروبية وعلى مؤسسة المنظفات بشكل خاص وهو امر تجلى في الازمة المالية والتشريعات التي افضت الى حل الكثير من المؤسسات وبيعها للخوادم او احوالها الى الشراكة الاجنبية التي لم تعطي الكثير بمقابل استفادتها .

02- دور الدولة:

كون المؤسسة ذات طابع عمومي تابع للدولة كان له الأثر الكبير في حالته المتردية وتراجع الرهيب في مجال المنافسة في السوق , فبالإضافة الى الخطأ الكبير في بيع العلامة التجارية للمنافس وكذا الإذعان

لشروطه اثناء فترة الشراكة , فالمؤسسة لم تستطع الاستقلال بنفسها واعتماد نفس أساليب المنافسين في عمليات البيع والترويج , فالعملاء ملزمون بجملة من الإجراءات البيروقراطية الطويلة مقابل قبول ملفهم لتجارة الجملة والتعامل مع المؤسسة إضافة الى الزامية الفوترة عن كل معاملة تجارية دفع هؤلاء بالهروب الى المنافسين الذي سهلوا امورهم بشكل كبير , والذين سهلو عمليات التوزيع المادي لمنتجات هاته المؤسسات عبر حيز جغرافي كبير .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية

METHODOLOGICAL PROCEDURES OF THE STUDY

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

POPULATION AND SAMPLE OF THE STUDY

يعرف المجتمع على أنه مجموعة من الأفراد محل الدراسة والتي لها خصائص متشابهة، ويتمثل المجتمع الاحصائي للدراسة في زبائن ومستعملي مواد التنظيف عامة وخاصة المطلعين بمنتجات المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD بسور الغزلان .

المطلب الثاني: توصيف أداة قياس الدراسة

DESCRIPTION THE TOOL OF THE STUDY

هي عملية جمع البيانات والمعلومات عن مجموعة معينة من مفردات مجتمع الدراسة، هذه المجموعة من المفردات تسمى عينة SAMPLE. وقد شملت هذه الدراسة على عينة أفراد على مستوى مدينة سور الغزلان ومدينة المسيلة اضافة الى عينات من مدن وولايات مختلفة، وقد تم الاتصال بفئات متنوعة من الزبائن من حيث السن، والجنس، والمستوى التعليمي، ونذكر منهم أصحاب التجار والحرفيين، طلبة جامعيين، وعمال بالقطاع الخاص والعمومي وغيرهم.

وقد بلغ عدد أفراد العينة 77 فرد، حيث تمت الاجابة عن طريق الاستمارة الالكترونية من طرف 32 فردا عن طريق موقع التواصل الاجتماعي Facebook اما بقية الاستمارات فكانت ورقية وتمت الاجابة مباشرة عليها.

المطلب الثالث: تطوير سلالمة ومقاييس المتغيرات

QUESTIONNAIRE DEVELOPMENT TO MEASURE VARIABLES

تم تصميم استمارة استبيان استطلاعي بناء على إشكالية الموضوع وفرضياته، وكانت خطوات إعداد الاستبيان كما يلي:

إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
عرض الاستبيان للتحكيم تمهيدا لسبر آراء واتجاهات ومواقف العينة للاستبيان وتعديله حسب ما يناسب

وتم تقسيم عبارات الاستبيان بشكل التالي:

*القسم الأول: يضم معلومات عامة تصف الخصائص الشخصية -المتغيرات الديمغرافية:

DEMOGRAPHIC VARIABLES-لعينة الدراسة؛

*القسم الثاني: يتكون من 25 عبارة تحدد أبعاد الميزة التنافسية المستخدم لدى الشركة الوطنية

للمنظمات من وجهة نظر الزبائن، وذلك من خلال دراسة وتقييم خمسة ابعاد بخمس عبارات لكل بعد هي:

-الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة

-الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري

-ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات

-الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير

-التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا

*القسم الثالث: يتكون من 05 عبارات تقيس بعد المنافسة من منظور المستهلك تم استخدام مقياس

SCALE "لكيرت" الخماسي في توزيع درجة الإجابات، والتي تتوزع من أقل وزن (غير موافق بشدة)، وقد

أعطيت له درجة واحدة إلى أعلى وزن (موافق بشدة)، والذي أعطيت له خمس درجات، وبذلك تكون دلالة

المتوسط الحسابي للإجابات كما يلي:

5= موافق بشدة / 4= موافق / 3= محايد / 2= غير موافق / 1= غير موافق بشدة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي نقسم السلم إلى الفئات التالية:

1 ← 2.5 منخفضة

2.5 ← 3.5 متوسطة

3.5 ← 5 عالية

وبالتالي يكون متوسط الاستجابة (03).

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة STATISTICAL METHOD

01-برنامج MS EXCEL 2013

لتحليل البيانات الشخصية قمنا باستخدام برنامج MS EXCEL 2013 لما يوفره من أدوات لوضع المخرجات على شكل مخططات ومنحنيات بيانية.

02-برنامج SPSS 19

لمعالجة البيانات والعبارات الموضوعية في الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES الإصدار 19، وتم استخدام الأدوات الإحصائية STATISTICAL INSTRUMENTS التالية:

-معامل الثبات ألفا COEFFICIENT OF RELIABILITY لقياس درجة صدق الإجابات

على عبارات الاستبيان -الاتساق الداخلي أو الذاتي - CRONBACH'S ALPHA؛

-المتوسطات الحسابية ARITHMETIC MEAN والانحرافات المعيارية STANDARD

DEVIATION من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاه العينة؛

-اختبار معامل كولموكروف سميرونوف لاختبار التوزيع الطبيعي

NORMAL DISTRIBUTION للعينة (KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST)

((K-S TEST OR KS TEST)؛

-اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (ONE-WAY ANALYSIS OF)

(VARIANCE TEST)؛

-اختبار تحليل الانحدار .REGRESSION ANALYSIS

المبحث الثالث: التحليل الفني والمعالجة الإحصائية للمعطيات التسويقية باستخدام برمجية

STATISTICAL ANALYSIS AND HYPOTHESES TEST SPSS

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة -جودة القياس

TEST THE VALIDITY AND RELIABILITY OF STUDY TOOL

يقصد بصدق المقياس INSTRUMENT VALIDITY إلى أي درجة يقيس المقياس (الاستبيان) الغرض المصمم من أجله (مشكلة الدراسة)، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة من مجتمع الدراسة.

قام الباحث بالإجراءات المنهجية المطلوبة للتحقق من صدق وصحة صياغة عبارات الاستبانة، حيث تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة بعرض الاستبانة بعد تصميمها على الاستاذ المشرف، وكذا مختصين في علم الاحصاء وكذا بعض اصحاب الخبرة في مجال صناعة المنظفات ، ومن تمّ إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

للتأكد من مدى صحة المقاييس أو العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على ما يعرف باختبارات الثبات بغية التوصل إلى مقاييس يمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة، ووفقا لذلك قمنا بحساب قيمة معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لكل متغير على حدة، والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (02): درجة ثبات العبارات في قياس متغيرات الدراسة

معامل الفا للثبات	عدد العبارات	المتغيرات	
0.747	05	الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة X1	أبعاد الميزة التنافسية (المتغير المستقل) (X)
0.761	05	الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري X2	
0.841	05	إدارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات X3	
0.654	05	الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير X4	
0.818	05	التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا X5	
0.936	25		الميزة التنافسية
0.699	05		المنافسة من منظور المستهلك (المتغير التابع) (Y)

0.943	30	الاستبيان
-------	----	-----------

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اتَّبَع الباحث القياس الإحصائي لقياس ثبات الاستبانة، وسلامة بناء الفقرات الخاصة بالظاهرة موضع البحث والبالغ عددها (30) ثلاثون فقرة، وذلك باستخدام الاتِّساق الذاتي، وهي طريقة كرونباخ ألفا (CRONBACH'S ALPHA) ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، وكان معامل الثبات (0.943) وهو قيمة ثبات عالية ومقبولة لغايات هذه الدراسة.

بالنظر إلى الجدول رقم (02) يتضح أن مستوى الثبات باستخدام معامل ألفا للثبات للعبارات المستخدمة في قياس هذه المتغيرات بلغ 0.747، 0.761، 0.841، 0.654، 0.818 ، على التوالي بالنسبة لفقرات المتغير المستقل حيث بلغ مستواها الإجمالي 0.936 وهو ما يعكس درجة عالية من الثبات في العبارات المستخدمة، حيث تجاوزت قيمة الثبات الإجمالي للعبارات القيمة الدنيا، كما بلغ مستوى المتغير التابع 0.699 وهو مستوى مقبول ، حيث كلما اقترب من الواحد زادت نسبة قبول المعامل، وكلما كانت قريبة من الصفر أو سلبية رفضت، وبالتالي فإن هذه العبارات صالحة للقياس، وتتمتع بدرجة جيدة من الثبات أي العبارات تسهم إيجابياً في الانسجام والتناغم الداخلي.

المطلب الثاني: تشخيص الخصائص الديمغرافية للعينة المدروسة - التكرارات والنسب

DIAGNOSIS OF THE DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS OF - المئوية - THE SAMPLE

الجدول رقم (03)

النسبة %	العدد	المتغير		الجنس
		01	02	
72.7%	56	ذكر	01	الجنس
27.3%	21	أنثى	02	
100%	77	المجموع		
53.2%	41	34-18	01	السن
37.7%	29	59-35	02	
9.1%	07	60 سنة فما فوق	03	
100%	77	المجموع		
63.6%	49	القطاع العام	01	القطاع
22.1%	18	القطاع الخاص	02	
14.3%	10	بدون انتماء	03	
100%	77	المجموع		
1.3%	01	ابتدائي	01	لمستوى التعليمي
5.2%	04	متوسط	02	
19.5%	15	ثانوي	03	
15.6%	12	تكوين مهني	04	
28.6%	22	ليسانس	05	
23.4%	18	ماستر	06	
6.5%	05	ماجستير	07	
100%	77	المجموع		
71.4%	55	موظف	01	الوظيفة المهنية
7.8%	06	تاجر	02	
7.8%	06	اعمال حرة	03	
13%	10	بطل	04	
100%	77	المجموع		
37.7%	29	أعزب	01	الحالة العائلية
61%	47	متزوج	02	
1.3%	01	مطلق	03	
100%	77	المجموع		

المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS و EXCEL

بلغ عدد الافراد الذين قدمو إجابات عن أسئلة الاستبيان 77 فردا حيث:

عدد الذكور 56 وعدد الاناث 21, حيث غلبت نسبت الذكور ب 72.7 % وهذا راجع لصعوبة

التواصل مع العنصر النسوي .

الافراد المستجوبين الذين سنهم ما بين 18 الى 34 سنة كان عددهم 41 فردا بينما الذين سنهم ما

بين 35الى 59سنة بلغ عددهم 29 ما الشيوخ أي فوق 60سنة فكان عددهم 09 افراد , حيث ان الشباب

يمثل النسبة الغالبة 53.7 %.

على مستوى القطاع 49 فردا ينتمون للقطاع العام (الحكومي) بينما 18 يعملون عند الخواص , اما

10 المتبقين فلم يعلنوا انتمائهم لأي قطاع وهم في الاغلب بدون وظائف , حيث ان منتسبي القطاع

العمومي (صناعية وخدمية) بلغت 63.6%.

المستوى التعليمي لأفراد العينة بدا من فرد واحد بمستوى ابتدائي , 04 مسنواهم متوسط, 15 مستواهم

ثانوي, 12 فردا يملكون شهادات في التكوين المهني , اما اكبر عدد فكان لحاملي شهادات اليسانس بـ 22 فردا,

حاملو شهادات الماستر 18 فردا , 05 افراد يحملون شهادات ماجستير (أساتذة جامعة)

اغلب عينات الاستبيان متعلمون ويحملون شهادات جامعية بنسبة 58.5 % و 15.6% يحملون

شهادات التكوين المهني اما البقية فبين الثانوي والمتوسط والابتدائي.

من حيث الوظيفة 55 فردا مهنتهم موظفين (بين القطاع العام والخاص) , 06 افراد يمارسون

التجارة , 06 افراد يمارسون اعمالا حرة اما المتبقين فهم بطالون 10 افراد 47

من حيث الحالة الاجتماعية 47 فرد من العينات متزوجون و 29 فردا أعزب , ومطلق واحد.

المطلب الثالث: وصف اجابات العينة -المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية- A

DESCRIPTION OF THE SAMPLE ANSWERS

01-بيانات المتغير المستقل THE INDEPENDENT VARIABLE

سنقوم بتحليل شامل لمخرجات برنامج SPSS المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل "الميزة التنافسية"، وسيتم تحليل عبارات كل بعد بالإضافة إلى ذكر التكرارات والمتوسط الحسابي من أجل تحديد درجة الموافقة في كل واحدة منها

الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة X1

الجدول رقم (04)

الرقم	العبرة	موفق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
01	منتجات الشركة ENAD مواكبة ومسايرة للتطورات الحاصلة	10	14	14	33	05	2.90	متوسطة
		13	19.5	18.2	42.9	6.5		
02	نتنظر بشغف مستجدات وابتكارات الشركة ENAD	10	20	15	26	06	3.03	متوسطة
		13	26	19.5	33.8	7.8		
03	العلامة التجارية للشركة ENAD ذات قيمة ومكانة في السوق	12	20	11	25	09	3.01	متوسطة
		15.6	26	14.3	32.5	11.7		
04	تجنبنا اختراعات الشركة ENAD أكثر من المنافسين العارضين	02	16	22	28	09	2.66	متوسطة
		2.6	20.8	28.6	36.4	11.7		
05	تتواصل شركة ENAD مع زبائنها للاستفسار عن تطلعاتهم وتوقعاتهم	15	14	11	22	15	2.90	متوسطة
		19.5	18.2	14.3	28.6	19.5		
	الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة						2.9	متوسطة

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (04) أعلاه أن هناك موافقة متوسطة من قبل مفردات العينة نحو بعد "الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة"، فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية للبعد 2.9 وهو مستوى متوسط، ويلاحظ أن هناك درجة موافقة متوسطة لجميع العبارات والتي تشير أن المؤسسة الوطنية للمنظفات لا تبذل الجهود الكافية من اجل مواكبة التطورات والتواصل مع الزبائن للاستفسار عن تطلعاتهم , اضافة الى جاذبية منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في السوق غير ان الزبائن يبدون تطلعاتهم لرؤية ابتكارات المؤسسة وجديد منتجاتها .

الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري X2

الجدول رقم (05)

الرقم	العبارة	موفق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
06	تمتلك شركة ENAD فريق عمل متميز في أدائه وحسن تعامله معنا	13	14	20	24	06	3.05	متوسطة
		16.9	18.2	26	31.2	7.8		
07	يستجيب موظفي شركة ENAD لطلبات وشكاوي الزبائن بشكل فوري وسريع	23	15	20	15	04	3.49	متوسطة
		29.9	19.5	26	19.5	5.2		
08	يقدم مستخدمى شركة ENAD خدمات بعد البيع بطرق جذابة	14	09	18	29	07	2.92	متوسطة
		18.2	11.7	23.4	37.7	9.1		
09	مندوبي مبيعات شركة ENAD يتمتعون باللطف واللباقة وجودة الاتصال	02	17	28	26	04	2.83	متوسطة
		2.6	22.1	36.4	33.8	5.2		
10	تزخر شركة ENAD بعمال ماهرين وذوي خبرة كافية في التعامل مع زبائننا	19	23	22	12	01	3.61	عالية
		24.7	29.9	28.6	15.6	1.3		
متوسطة	الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري						3.18	

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (05) أعلاه أن هناك موافقة نسبيا من قبل مفردات العينة حول بُعد "الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري"، فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية للبعد 3.18 وهو مستوى متوسط، عدا الاجابة رقم 10 والمتعلقة بامتلاك المؤسسة لعمال ماهرين وذوي خبرة حيث بلغ متوسطها 3.61 وهو امر تزخر به الكثير من الشركات العمومية، ويلاحظ أن هناك درجة موافقة متوسطة لجميع العبارات والتي فتشير الى امتلاكات المؤسسة للمقومات البشرية متميزة بما تحمله من مهارة وخبرة وحسن الاداء عدا النقص من وجهة نظر العينات المستجوبة من ناحية جودة اتصال مندوبي مبيعات الشركة وخدمات ما بعد البيع والتي تعتبر ركيزة اساسية في جذب الزبائن.

ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات X3

الجدول رقم (06)

الرقم	العبارة	موفق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
11	منتجات شركة ENAD ذات جودة عالية مقارنة بباقي المنتجات المنافسة في السوق	26	26	07	14	04	3.73	عالية
		33.8	33.8	9.1	18.2	5.2		
12	تتميز علامات شركة ENAD بمطابقتها للمعايير والمواصفات العالمية	24	26	13	12	02	3.75	عالية
		31.2	33.8	16.9	15.6	2.6		
13	تساهم الشركة ENAD مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة	21	25	21	10	00	3.74	عالية
		27.3	32.5	27.3	13	00		
14	يزيد تعامل الزبائن مع شركة ENAD لما لها من سمعة حسنة وصيت طيب	05	14	24	32	02	2.84	متوسطة
		6.5	18.2	32.2	41.6	2.6		
15	تحتزم شركة ENAD الانتاج النظيف والسلامة المهنية وصحة الانسان	21	32	20	04	00	3.91	عالية
		27.3	41.6	26	2.5	00		
	ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات						3.59	عالية

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (06) أعلاه أن هناك موافقة عالية من قبل مفردات العينة حول بُعد "ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات"، فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية للبعد 3.59 وهو مستوى عالي، فباستثناء زيادة التعامل مع الشركة لسمعتها والتي سجلت مستوى متوسط بلغ 2.84، إلا أن باقي العبارات سجلت متوسطات عالية وهو دليل ثقة العينات المستجوبة في جودت منتجات المؤسسة مقارنة بباقي المنافسين وانها مطابقة للمعايير والمواصفات العالمية كما ان الشركة تحتزم الانتاج النظيف وصحة الانسان وتسهم في الحفاظ على البيئة .

الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير X4

الجدول رقم (07)

الرقم	العبارة	موفق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
16	منتجات شركة ENAD تصل بسهولة الى اليك	07	26	11	29	04	3.04	متوسطة
		9.1	33.8	14.3	37.7	5.2		
17	العروض الترويجية شركة ENAD متنوعة ومؤثرة وفعالة	00	16	15	29	17	2.39	متوسطة
		00	20.8	19.5	37.7	22.1		
18	أسعار منتجات شركة ENAD تتوافق مع فعالية وأداء المنتجات	17	36	13	11	00	3.77	عالية
		22.1	46.8	16.9	14.3	00		
19	الشبكة التجارية لشركة ENAD تحقق المنفعة الزمانية والمكانية	01	24	15	34	03	2.82	متوسطة
		1.3	31.2	19.5	44.2	3.9		
20	قنوات توزيع منتجات شركة ENAD مدربين ومؤهلين بشكل جيد	02	23	18	32	02	2.88	متوسطة
		2.6	29.9	23.4	41.6	2.6		
متوسطة	الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير						2.98	

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (07) أعلاه أن هناك موافقة نسبية من قبل مفردات العينة حول بُعد "الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير"، فقد بلغ متوسط الاستجابة الكلية للبعد 2.98 وهو مستوى متوسط فباستثناء العبارة رقم 18 والمتعلقة بموائمة سعر المنتجات لفعاليتها والتي سجلت مستوى عال ب 3.77 فقد تباينت نتائج باقي عبارات البعد وان كانت كلها متوسطة غير ان عينات الاجابة قد وافقوا بأرائهم نوع من الصعوبة في وصول منتجات الشركة الا انهم رفضوا في اغلبهم تحقيق تأثير وفعالية العروض الترويجية للمنتجات الشركة ونجاعة الشبكة التجارية في تحقيق للمنفعة الزمانية والمكانية اضافة الى ان قنوات التوزيع غير مؤهلين وهو امر يؤثر على التوزيع الجغرافي لمنتجات المؤسسة والتي تعاني في الحقيقة مشكلة التوزيع وايصال المنتجات لمختلف مناطق الوطن , فبعض العينات رفضت الاجابة عن اسئلة الاستبان بسبب جهلها التام للمؤسسة ومنتجاتها وتعتبر الترويج امر جد ضروري للتعرف عليها .

التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا X5

الجدول رقم (08)

الرقم	العبارة	مؤفق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
21	تتكيف شركة ENAD مع التكنولوجيا الحديثة وتستعمل الانترنت للتواصل مع الزبائن	00	24	10	32	11	2.61	متوسطة
		20.8	14.3	14.3	14.3	14.3		
22	تتميز ادارة شركة ENAD بالتنظيم المحكم والنزاهة والوفاء بالالتزامات والتعهدات	20	13	22	17	05	3.34	متوسطة
		26	16.9	28.6	22.1	6.5		
23	تجد راحة في التعامل والتواصل مع شركة ENAD كزبون او كباحث عن المعلومات	05	31	26	15	00	3.34	متوسطة
		6.5	40.3	33.8	19.5	00		
24	لدى المؤسسة طرق تكنولوجية متطورة للتعاظم مع المخاطر وتجنب التهديدات	06	24	30	14	03	3.21	متوسطة
		7.8	31.2	39	18.2	3.9		
25	تستفيد الإدارة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية	08	17	13	33	06	2.84	متوسطة
		10.4	22.1	16.9	42.9	7.8		
	التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا						3.07	متوسطة

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) اعلاه نلاحظ ان هناك موافقة نسبية لبعد " التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا " حيث بلغ متوسط البعد 3.07، فكل العبارات سجلت نسبة متوسطة، فالنسبة للعبارات رقم 22-23-24 والمرتبطة بالتنظيم والوفاء بالتعهدات وإيجاد راحة في التواصل مع الشركة كزبون أو باحث عن المعلومات كذا المتعلق بامتلاك المؤسسة لطرق تكنولوجية متطورة لتعاظم مع المخاطر وتجنب التهديدات فقد سجلت على التوالي متوسطات 3.34-3.34-3.21 وهي اجابات متعلقة اكثر بالجانب الإداري و التقني وتجنب مخاطر العملية الانتاجية ، ما فيما يخص جانب استعمال التكنولوجيا الحديثة في الادارة واستعمال الانترنت في التواصل مع الزبائن او ما يعتبر تسويقا عبر الانترنت فقد مالت اغلبية الاجابات الى الرفض كون المؤسسة لا تملك حتى موقعا الكترونيا ناهيك عن التواصل مع الزبائن عبره وبلغ متوسط العبارة 2.61، كما كان حال العبارة رقم 25 حول استفادة الادارة من التكنولوجيا في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية فقد مالت اغلب الاجابات الى الرفض وسجلت متوسط بـ 2.84.

02-بيانات المتغير التابع THE DEPENDENT VARIABLE

الجدول رقم (09)

الرقم	العبارة	موفق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
01	أشعر بالرضا والاشباع لتلبية منتجات شركة ENAD لاحتياجاتي ورغباتي وتوقعاتي	10	13	14	34	06	2.83	متوسطة
		20.8	27.3	6.5	26	19.5		
02	قوة المنافسين الأجانب في السوق الوطنية أثر على مكانة وصورة شركة ENAD	23	24	12	16	02	3.65	عالية
		29.9	31.2	15.6	20.8	2.6		
03	الوضعية التنافسية الحالية لمنتجات شركة ENAD تهددها مثيلاتها الأجنبية	31	38	02	06	00	4.22	عالية
		40.3	49.4	2.6	7.8	00		
04	حصة شركة ENAD في سوق المنظفات تتراجع بسبب الميل الى كل ما هو أجنبي	08	40	10	12	07	3.39	عالية
		10.4	51.9	13	15.6	9.1		
05	لمنتجات شركة ENAD بعيدة عن قانون التنافس أين النجاح للأجود والأحسن والأقل تكلفة	23	35	08	10	01	3.90	عالية
		29.9	45.5	10.4	13	1.3		
	المنافسة من منظور المستهلك (الرضا والولاء والاشباع)						3.60	عالية

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسب الجدول اعلاه نلاحظ موافقة عالية من العينات المستجوبة حول عبارات المتغير التابع " المنافسة من منظور المستهلك" حيث بلغ متوسط المتغير 3.60 , فباستثناء العبارة رقم 01 والمتعلقة بالرضا والاشباع والتي سجلت متوسط بـ 2.83 حيث مالت اغلب اجابات العينة لرفض فكرة شعورهم بالرضا عن منتجات المؤسسة والاجابة رقم 04 المتعلقة بتراجع حصة الشركة في السوق بسبب الميل الى كل ما هو اجنبي التي سجلت متوسط بـ 3.39 وان مالت اغلب الاجابات الى الموافقة فان باقي العبارات سجلت متوسطات عالية خاصة المتعلقة بتهديد المؤسسات الاجنبية للوضعية التنافسية للمؤسسة حاليا والعبارة رقم 05 والتي تشير الى بعد منتجات الشركة عن قانون التنافس رغم اجابات سابقة اعترفت بجودة المنتجات وسعرها المقبول غير ان ذلك لا يعتبرها الاحسن وكذلك لاعتبار اهم وهو قوة المنافسين الاجانب في السوق الوطنية والذي اثر على مكانتها وهو ما توضحه نتائج العبارة رقم 02 .

المطلب الرابع: اختبار معلمية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان

PARAMETRIC TEST OF NORMAL DISTRIBUTION

اسم الاختبار: ONE-SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV TEST

من المعروف إحصائياً أن الطرق المعلمية PARAMETRIC METHODS تستلزم توفر بعض الشروط، لذا قبل تطبيق الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة يجب اجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار حيث سيتم اعتماد معامل كلوغروف سيمينوف لاختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية المنافسة تخضع للتوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية و المنافسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (10)

متغير المنافسة	متغير الميزة التنافسية	
0.091	0.085	كولموكروف سميرنوف Z
0.178	0.200	معنوية SIG

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-قيمة الاختبار لمتغير الميزة التنافسية (Z): 0.085

مستوى المعنوية (P-VALUE): 0.200

-قيمة الاختبار لمتغير المنافسة (Z) : 0.091

مستوى المعنوية (P-VALUE): 0.178

القرار مع التعليق: بما ان قيمة مستوى المعنوية SIG أكبر من مستوى الدلالة 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً حسب معامل اختبار

KOLMOGOROV-SMIRNOV الذي يحدد قيمة الدلالة الاحصائية بـ $SIG > 0.05$ ، أي كلما كانت

المعنوية أكبر من 0.05 كلما تبين أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، حيث يظهر لنا أن المتغير المستقل

"الميزة التنافسية" حقق 0.085 في اختبار Z و 0.200 عند SIG، والمتغير التابع "المنافسة" الذي حقق

0.091 في اختبار Z و 0.178 عند SIG، بمعنى أن البيانات في كلا المتغيرين موزعة توزيعاً طبيعياً.

اختبار الملائمة وخطية العلاقات:

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي هناك علاقة خطية A LINEAR RELATIONSHIP بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تقسرها معادلة الانحدار جيدا.

نتائج اختبار التباين للانحدار

الجدول رقم (11)

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المنافسة	الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة	الانحدار	27.333	13	2.102	4.357	0.000
		البواقي	30.399	63	0.483		
		الكلية	57.730	76			
	الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري	الانحدار	30.741	13	2.365	7.110	0.000
		البواقي	20.953	63	0.333		
		الكلية	51.695	76			
	ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات	الانحدار	32.108	13	2.470	7.119	0.000
		البواقي	19.650	63	0.312		
		الكلية	51.758	76			
الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير	الانحدار	15.201	13	1.169	4.119	0.000	
	البواقي	17.886	63	0.284			
	الكلية	33.087	76				
التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا	الانحدار	31.229	13	2.402	7.620	0.000	
	البواقي	19.860	63	0.315			
	الكلية	51.089	76				
الميزة التنافسية	الانحدار	25.431	13	1.956	10.636	0.000	
	البواقي	11.587	63	0.184			
	الكلية	37.018	76				

مستوى المعنوية 0.05

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يقدم الجدول رقم (10) اختبارا لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وتبعاً لارتفاع قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة α يساوي 0.01، ويدل ذلك على كون مستوى معنوية الاختبار F أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 في كل العلاقات، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة"، وهذا يظهر خطية النماذج وكون خط الانحدار يلائم البيانات، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي. وبهذا يكون فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا يمكننا من الانتقال الى اختبار الفرضيات.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية - علاقات الارتباط والأثر والفروق

المعنوية - TESTHYPOTHESES

اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

01- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة - المنافسة)

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الابداع والابتكار على المنافسة .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الابداع والابتكار على المنافسة .

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم (12)

		قيمة (F) 4.375 / مستوى المعنوية: 0.000 عند : $\alpha = 0.01$			
معنوية (T)	قيمة (T)	معاملات غير موحدة		المتغير	
		معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		
		بيتا β	SEB	A	
0.000	9.069	0.616	0.231	2.096	الثابت
0.000	6.799		0.076	0.518	الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة
معامل الارتباط بيرسون: $R = 0.616$					التابع: المنافسة
معامل التحديد: $R^2 = 0.380$					

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت

قيمه 0.380، وهو يشير إلى مساهمة بُعد الابداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة للمتغير المستقل

(الميزة التنافسية) في المتغير التابع (المنافسة) بنسبة 38%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 62%، من

التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (الابداع والابتكار)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (R)

القيمة 0.616، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية

ذات مستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار)، والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.518 مما يشير

أيضاً إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05

مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.096 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها احصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة للميزة التنافسية على المنافسة. وهذا يجيب على السؤال ويثبت أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة كميزة تنافسية على المنافسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري - المنافسة) H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الموارد البشرية والكفاءات على المنافسة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الموارد البشرية والكفاءات على المنافسة.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (13)

قيمة (F) 7.110 / مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.01$					
معنوية (T)	قيمة (T)	معاملات موحدة		المتغير	
		بيتا β	SEB		
0.000	6.673	0.727	0.231	1.544	الثابت
0.000	9.161		0.070	0.645	الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري
معامل الارتباط بيرسون: $R = 0.727$ معامل التحديد: $R^2 = 0.528$					التابع: المنافسة

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.528، وهو يشير إلى مساهمة بُعد الاستجابة للمتغير المستقل (الميزة التنافسية) في المتغير التابع (المنافسة) بنسبة 52.8%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 47.2%، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (الموارد البشرية والكفاءات)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (R) القيمة 0.727، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار)، والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.645 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.544 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الموارد البشرية والكفاءات كميزة تنافسية على المنافسة . وهذا يجيب على السؤال ويثبت أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية والكفاءات كميزة تنافسية على المنافسة .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات - المنافسة)

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ادارة الجودة ونوعية المنتجات على المنافسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ادارة الجودة ونوعية المنتجات على المنافسة.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (14)

قيمة (F) 7.119 / مستوى المعنوية: 0.000 عند : $\alpha = 0.01$					المتغير
معنوية (T)	قيمة (T)	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
		بيتا β	SEB		
0.000	4.914	0.730	0.258	1.269	الثابت
0.000	9.242		0.070	0.648	ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات
معامل الارتباط بيرسون: $R = 0.730$ معامل التحديد: $R^2 = 0.533$					التابع: المنافسة

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.533، وهو يشير إلى مساهمة بُعد الاستجابة للمتغير المستقل (الميزة التنافسية) في المتغير التابع (المنافسة) بنسبة 53.3%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 46.7%، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (ادارة الجودة ونوعية المنتجات)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (R) القيمة 0.730،

مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار)، والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.648 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.269 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الموارد البشرية والكفاءات كميزة تنافسية على المنافسة . وهذا يجيب على السؤال ويثبت أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية والكفاءات كميزة تنافسية على المنافسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير - المنافسة)

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير على المنافسة .

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير على المنافسة .

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الجدول رقم (15)

قيمة (F) 4.119 / مستوى المعنوية: 0.000 عند : $\alpha = 0.01$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (T)
	A	SEB	بيتا β	قيمة (T)	
الثابت	1.664	0.317	0.585	5.246	0.000
الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير	0.649	0.104		6.243	0.000
التابع: المنافسة	معامل الارتباط بيرسون: $R = 0.585$ معامل التحديد: $R^2 = 0.342$				

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.342، وهو يشير إلى مساهمة بُعد الاتصالات التسويقية للمتغير المستقل (الميزة التنافسية) في المتغير التابع (المنافسة) بنسبة 34.2%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 66.8%، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (R) القيمة 0.585، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار)، والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.649 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.664 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير كميزة تنافسية على المنافسة. وهذا يجيب على السؤال ويثبت أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير كميزة تنافسية على المنافسة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا - المنافسة)

H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا على المنافسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا على المنافسة.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

الجدول رقم (16)

قيمة (F) 7.620 / مستوى المعنوية: 0.000 عند : $\alpha = 0.01$					
مغنوية (T)	قيمة (T)	معاملات غير موحدة			المتغير
		معاملات موحدة	SEB	B	
0.000	7.205	بيتا β	0.237	1.709	الثابت
0.000	8.239	0.689	0.75	0.616	التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا
معامل الارتباط بيرسون: $R = 0.689$ معامل التحديد: $R^2 = 0.475$					التابع: المنافسة

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.475، وهو يشير إلى مساهمة بُعد الاستجابة للمتغير المستقل (الميزة التنافسية) في المتغير التابع (المنافسة) بنسبة 47.5%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 52.5%، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (R) القيمة 0.689، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار)، والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.616 مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.709 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا كميزة تنافسية على المنافسة. وهذا يجيب على السؤال ويثبت أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتنظيم الاداري والتحكم في التكنولوجيا كميزة تنافسية على المنافسة.

02- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.95 للميزة التنافسية على المنافسة.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.95 للميزة التنافسية على المنافسة.

نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم (17)

قيمة (F) 10.636 / مستوى المعنوية: 0.000 عند $\alpha = 0.01$					
معنوية (T)	قيمة (T)	معاملات غير موحدة		B	المتغير
		معاملات موحدة	SEB		
0.000	4.271	بيتا β	0.249	1.054	الثابت
0.000	10.478		0.77	0.809	الميزة التنافسية التابع: المنافسة
معامل الارتباط بيرسون: $R = 0.771$ معامل التحديد: $R^2 = 0.594$					

المصدر: الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) قد بلغت قيمته 0.594، وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الميزة التنافسية) في المتغير التابع (المنافسة) بنسبة 59.4%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 40.6%، من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير (الميزة التنافسية)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون (R) القيمة 0.771، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، كما تشير قيمة F التي ظهرت بمعنوية ذات مستوى ثقة 99% إلى ملاءمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.809 مما يشير أيضاً إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.054 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية (معامل الانحدار) بالإضافة إلى ظهور معنوية (الحد الثابت) يشير إلى أهمية هذا المتغير بدرجة أكبر في تفسير التباينات في المتغير التابع.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للميزة التنافسية على المنافسة. وهذا يجيب على السؤال ويثبت أنه هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للميزة التنافسية على المنافسة.

و بذلك تصبح معادلة الانحدار: $Y = 1.054 + 0.809X$

خلاصة SUMMARY:

يتبين لنا من خلال الدراسة والنتائج المتحصل عليها عن طريق تحليل الاستبيان ان هناك علاقة قوية بين مختلف ابعاد الميزة التنافسية على المنافسة , كما يتبين ان تأثير كل ميزة على حدا في المنافسة غير ذو فعالية وان المؤسسة ملزمة بالاعتماد على ابعاد الميزة التنافسية ان هي ارادت فعلا العودة لمجال التنافس في ميدان اختصاصها , فحتى وان امتلكت المؤسسة ميزات في الجودة والتسعير وحسن التواصل مع الزبائن والاهتمام بالبيئة وصحة الانسان فهذا لا يكفي كون باقي المنافسين يمتلكون ما ينقص المؤسسة من ميزات والتي تسمح لهم دائما بالاستحواذ على اكبر نسبة من الزبائن وبالتالي اكبر حصة من السوق , فما ينقص المؤسسة متركز أساسا في الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع إضافة الى عدم امتلاك التكنولوجيا المعلوماتية واستعمال الانترنت للتواصل مع الزبائن فضلا عن التكوين والابداع والابتكار .

ان المنافسة لا ترحم الضعفاء وعدم استغلال ما توفره الإمكانيات البشرية في صنع مزايا تنافسية متفردة بالمؤسسة يجعلها دائما على حافة الخروج من الميدان التنافسي، فالمؤسسة وبالرغم من وضعها الصعب حاليا الا انها قادرة على الرجوع وبعث المنافسة في ميدان المنظفات ولن يكون ذلك الا من خلال اعتماد فن وعلم التسويق كاستراتيجية وكإدارة لها اليد انطلقا من مرحلة التخطيط وحتى الوصول الى خدمات ما بعد البيع , فالتسويق هو عقل المؤسسة للوصول الى الزبائن وما باقي المصالح والإدارات الا أطراف في جسد المؤسسة وما يحدث في المؤسسة هو تغيب دور العقل وترك المجال للأطراف والعضلات تعمل دون تحكم او تنسيق .

الخاتمة :

صار لزاما علينا التأكيد من خلال من تقدم في هذه الدراسة ان امتلاك ميزات تنافسية للمؤسسة لا محال سيعيد توازنها ويضع مكانة لها في السوق المنافسة من جديد , ففي ظل الظروف الاقتصادية العالمية الحالية، وفي ظل التغيرات الحديثة والصعوبات المتنامية للمحيط الاقتصادي وشراسة المنافسة بين مختلف الناشطين، يستوجب على المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها الاعتماد أكثر على ميزات واضحة وفعالة لتأهيل أوضاعها التنافسية، وتعزيز قدراتها من أجل مواجهة التحديات، ويعد دعمها لعمليات الإبداع والتطوير التكنولوجي والابتكار وما يسبقها من عناية برأس المال الفكري واستغلال المعارف وكذا تشجيع ودعم القدرات والكفاءات البشرية هو ما يزيد من فرص الربحية لأغلب المنظمات الاقتصادية. أبعاد الميزة التنافسية المدروسة هنا اتاحت لنا نتائج عامة وأخرى خاصة بالمؤسسة نوردها كمايلي:

1-الميزات التنافسية مكسب هام للمنظمة ودورها جد فعال في مواجهة المنافسة وكسب حصة سوقية معتبرة تترجم اهتمام الزبائن بمنتجات المؤسسة وعلامتها التجارية وسمعة المؤسسة ككل والذي بدوه ما هو الا نتيجة لصناعة القيمة للزبون من خلال توفير ما يحتاجه كما ونوعا وبتحقيق المنفعة الزمانية والمكانية عن طريق توفير متطلباته من المنتج في اي مكان يطلبه وفي كل وقت.

2-ان استغلال الميزات التنافسية لصالح تفعيل نشاط المؤسسات وضمان مركز تنافسي قوي لن يكون الا باعتماد متسلسل في استخدام الميزات التنافسية بدا من الموارد البشرية والكفاءات , فالعقل البشري هو من يبتكر ويبدع وهو من سيتيح استخدام التكنولوجيا التي اصلا هي ابتكار من ابتكاراته والتي تسهم في تحسين وترقية المنتج وطرق الترويج والتوزيع , وتأثير كل ذلك في التسعير الذي يترجم كافة الجهود الى مداخل للمؤسسة والضامن لبقاء وتواصل نشاطها وما يتخلل هاته العمليات من تخطيط وبحوث تسويقية وعمليات استخباراتية حول السوق والمنافسين والتنظيم الاداري والفني لعمل مختلف هيئات المؤسسة .

3-كما اتاح الجانب التطبيقي من المذكرة ان نثبت ان الميزات التنافسية حتى وان امتلكتها المؤسسة دون ان تكون فعالة لن تسمح حتى بتوفير مداخل تغطي نفقات المؤسسة دون الالتفات لجانب التنافس مع باقي المؤسسات , فالجودة حتى بشهادة الزبائن وشهادات المطابقة والجودة ISO9001 واحترام البيئة وصحة الانسان متمثلة في ISO14000 والممنوحتين للمؤسسة بصفة دورية آخرها سنة 2014 , إضافة الى السعر التنافسي لمنتجاتها لم تشفع كلها كميزات تنافسية في حيز مكانة مرموقة و المنافسة كون المؤسسة تفتقد الى

ركائز تؤثر بدورها في السوق والزبائن وهي الاتصالات التسويقية والأساليب الترويجية وقنوات التوزيع إضافة الى بعدها عن التكنولوجيا الحديثة وعدم استخدامها للتواصل مع الزبائن والتعرف على انشغالاتهم ومعرفة آرائهم في المؤسسة والمنتج إضافة الى تعطيل دور المحرك والعصب الرئيسي للميزات التنافسية وهو عصب الموارد البشرية والكفاءات التي تعد اصل وبداية كل الركائز والسبب الرئيسي لحسن تسييرها وتفعيلها مع بعضها البعض لاستعادة مكانة المؤسسة وبالتالي نقول ان التميز الفعال هو من سيصنع التغيير وبالتالي يعزز ويقوي ويؤثر بشكل إيجابي في مركز ومكانة المؤسسة في الأسواق المحلية وحتى العالمية .

4-الميزة الوطنية تظهر بصفة واضحة في مثال المؤسسة الجزائرية التي ماهي الاصورة مصغرة عن واقع تهاوي النظام الاقتصادي وطرق التسيير في الجزائر ومرآة عاكسة لتراجع وتأخر المؤسسات الوطنية , وهو ما أعطى الحكومة الذريعة للتخلص من اعبائها عن طريق بيعها ولو بالدينار الرمزي او الزامها بالشراكة وما تبقى منها لازال يصارع تقلبات الاقتصاد والتأثر بالأزمات واختلاف التشريعات.

ولكي تتمكن المنظمة من اعادة فرض نفسها ومواجهة المنافسة او الحفاظ على بقاءها واستمراريتها ضمن سوق شديد التنافس، عليها أن تعمل جاهدة من أجل زيادة وتعظيم قدر المستطاع حصتها في الأسواق التي يمكن أن تنشط فيها، بزيادة حجم مبيعاتها وأرباحها، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تحقيق رضا المستهلكين من المنتجات الجديدة وكسب في نفس الوقت وفائهم وولاءهم لها، سواء كانوا زبائن دائمين أو محتملين، كل ذلك يمكن أن تتحصل عليه المنظمة من خلال المقترحات التالية:

1-تعزيز القدرات المعرفية والعلمية من خلال تراكم المعارف والخبرات الناتجة عن عمليات الإبداع والتطوير التكنولوجي والتقني.

2-إدارة ودعم نشاط الابتكار والتطوير التكنولوجي، لمواجهة حدة المنافسة، إضافة الى استخدام التقنيات الحديثة وبناء موقع الكتروني خاص بالمؤسسة في ظل ما توفره الانترنت من فرص التسويق الممتاز والتواصل مع الزبائن عن طريق الموقع الالكتروني للمؤسسة.

3-امتلاك معارف ومعلومات كافية عن السوق ومختلف خصائص شرائحه ومتطلبات قطاعات المتنوعة

4-التحرر من قيد التسيير التقليدي واعتماد الكفاءات ومنحها فرص أكبر لإبراز قدراتها ميدانيا ومنحها قدرا أكبر في تسيير امورها وفقا لما يتاح للخواص والمنافسين الأجانب في ميادين تخصصها.

5- ضرورة اعتماد التسويق كعقل يسير باقي المصالح واعتباره علما وفنا يهتم بالزبون كونه من أنجع السبل لبقاء المؤسسة.

6- اعتماد الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي امر جد ضروري لتوصيل الفكرة للزبون حول المنتج ولتأثير عليه فكما يقال "لا يوجد أسوء من مدير مالي يُحبط كل خططك وطموحاتك التسويقية والترويجية بجملته الشهيرة "الميزانية لا تكفى" , دون اغفال ضرورة ضمان وصول المنتج الى الزبون عن طريق قنوات توزيع ناشطة ومندوبي مبيعات مؤهلين واكفاء اضافة الى توفير خدمات ما بعد البيع بطرق جذابة وحسن التواصل مع الزبائن والعملاء للتعرف المستمر عن انشغالاتهم و شكاويهم وتطلعاتهم فشتائم لعملاء موسيقى هادئة كما يقول الاستاذ طلعت اسعد عبد الحميد.

7- التخطيط الاستراتيجي ونشر رسالة وقيم المؤسسة واعتماد بحوث التسويق وتقسيم السوق ميزات وركائز تغفل عنها الكثير من المؤسسات بما في ذلك المؤسسة محل الدراسة، حيث تتيح هاته الركائز ضمان دراسة شاملة للمؤسسة والمنتج والسوق والمنافسين والمستهلكين كما تمكنها من تحديد نوع الخطاب والقيم التي تنشرها في رسالتها وتمكنها من معرفة الشرائح والقطاعات التي يمكن استهدافها او المهمله من قبل المنافسين

8- ضرورة استغلال الدور الحكومي لصالح المؤسسات خاصة التي تستطيع التأثير فيها من اجل سن قوانين وتشريعات تخدم مصلحتها وتحفظ مكانتها، رغم ان التدخل الحكومي خصوصا في دول مثل الجزائر كثيرا ما أضر بالمؤسسات خاصة العمومية منها وفقا لمنهجها في التسيير الذي يعد جانبا للفكر الحر في اقتصاد السوق.

إن الظروف والوقت المتاح لإجراء الدراسة المتعلقة بدور الميزات التنافسية في بعث المنافسة لم يسمح لنا بالتوسع أكثر في هذا الموضوع رغم اتساعه وتعدد ركائزه ورغم ان المنافسة تتخذ أساليب متعددة ومختلفة وتستعمل طرقا صريحة وملتوية لضمان نجاح المؤسسات والتي لا تعد فرصها متساوية للكثير منها , لذا فمن الضروري التعمق أكثر في كشف خبايا التسويق ومن يحتويه من أفكار وميزات تحيي في كل مرة نشاطات المؤسسات وتبعث المنافسة مرة تلو أخرى بين كل المتنافسين دون استثناء , والتي دائما ما تخدم الزبائن وتلبي حاجاتهم وتسعى لكسب رضاهم وولائهم وهي أمور شاقة لا تتحقق الا بالعمل والجهد وتتطلب الكثير من الوقت الذي لا يتحمله الكثيرون.

الخاتمة العامة

كما ان دراسة الميزات التنافسية كلا على حدا تأثيره ونتائجه قد لا تكون فعالة لاختلاف حالات المؤسسات والمنافسين والسوق , لذا نرى من الضروري او تبرز دراسات قادمة فعالية الميزات التنافسية مجتمعة ودورها في مختلف مراحل دورة حياة المنتج وحالة المؤسسة ومكانتها في السوق .

المذكرات :

ماجستير :

- 01-القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري,الادارة الاستراتيجية لتحقيق القدرات التنافسية للشركات وفقا لمعايير الاداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة , ضمن متطلبات رسالة الماجستير تخصص ادارة الشركات , الجامعة الدولية البريطانية , المملكة المتحدة
- 02- بوبعة عبد الوهاب -دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية - جامعة منتوري /قسنطينة -2012
- 03- بوشناف عمار الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها وتطويرها , رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2002
- 04- بهجت إبراهيم علا -الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سوريا - مذكر لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد والتخطيط - جامعة تشرين / سوريا - 2014/2013
- 05- جربي عبد الحكيم - اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة- جامعة فرحات عباس /سطفيف-2013
- 06- جودت حسين ندى- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - رسالة ماجستير في إدارة الاعمال كلية التجارة جامعة بنها /جمهورية مصر العربية -2011
- 07-حجاج عبد الرؤوف - الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها -مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير -تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات -جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة -2007/2006
- 08- حمود عبد الرحمان نسرهن , " التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية -دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية, رسالة دكتوراه غير منشوره , جامعة حلوان 2004.
- 09- سليمان منيرة - دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية - مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير - جامعة محمد خيضر / بسكرة-2013

- 10- عبد الحكيم عبد الله النصور -الأداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي - مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط- جامعة تشرين / سوريا 2009.
- 11- علي عتوم محمد فوزي, رسالة المنظمة واثرها في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة ميدانية في قطاع صناعة الادوية الاردنية , ضمن متطلبات رسالة الماجستير في ادارة الاعمال - جامعة الشرق الاوسط - الاردن -2009
- 12-كباب منال - دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية - مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة بوضياف بالمسيلة2007.
- 13-مبني نورالدين, الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ,ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاتصال وعلاقات العامة , جامعة منتوري , قسنطينة , 2009
- 14-هلالى وليد - الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة - مذكر لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة -جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - 2009

ماستر:

- 01-بوراي محند آكلي- دالي الحسين , دور سياسة التوزيع في رفع تنافسية المؤسسة , ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تسويق , - جامعة محند آكلي اولحاج, البويرة, 2015.

الكتب:

- 01-ابو نصر مدحت - ادارة وتنمية الموارد البشرية, مجموعة النيل العربية للنشر , الطبعة الاولى , القاهرة -مصر-2007
- 02 - اسعد عبد الحميد طلعت, التسويق الفعال , الأساسيات والتطبيق , غ م دار النشر , مصر , 1997
- 02-النجار فريد-المنافسة والترويج التطبيقي -مؤسسة شباب الجامعة -الإسكندرية, مصر.,2000
- 03-المحمدي محمد ماضي - السياسات الإدارية , جامعة القاهرة
- 05 -الصميديعي محمد جاسم, ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات " -دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الأردن 2014

06-آن , بي , بوفلان لويس دبيليو سترف , التصميم , التسويق وإدارتها , ترجمة إبراهيم يحيى
الشهابي الريكان و الرياض -السعودية 2002

07- خليل نبيل مرسي - الميزة التنافسية في مجال الاعمال , مركز الإسكندرية للكتاب -1998

07-سادلر فيليب -الإدارة الاستراتيجية - ترجمة علا احمد اصلاح- مجموعة النيل العربية القاهرة
مصر الطبعة الأولى 2008

09- صقر عمر - العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة, مكتبة دار المعارف - الاسندرية - مصر
2003

10-عبد المحسن توفيق محمد - بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية , دار الفكر العربي
2006/2005

11- فرحات جمعة السعيد ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (و التحديات الراهنة).دار
المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية،2000،

12- كوتلر فليب, التسويق و أساليب التسويق الرئيسية , ترجمة مازن نفاع ,الجزء الثالث,دار علاء
الدين , الطبعة الأولى , سوريا

13- كوتلر فيليب - كوتلر يتحدث عن التسويق - ترجمة فيصل عبد الله بابكر - مكتبة جرير

14 نابلسي محمد سعيد - الاقتصاد السياسي - مطابع مؤسسة الوحدة

مراجع أجنبية

-Bourachout .h , Dictionnaire de science économique et sociales ,édition Bordas ,paris, 1992.

-Echaude Maison , Dictionnaire de économique et de science sociales , édition Nathan ,Pari

-Doy ,T.C. ‘ ‘Stratégies for setting up Acommimment to excellence policy and making work ‘
The academy of Management Review ,Vol .15,No .12april 1990

Pfeffer, Jeffery, "Competitive Advantage Through People", MA, Harvard Business School
Press, Boston,1994

- Michael Porter l’ventage concurrentielle des nation , inter idition ,1993 paris, P48

-Jean -jacques Lambine , le marketing stratégique ,4 ° édition internationale ; paris1998

- Ma , H, ’’ Toward Global Compititive advantage Creation ,Competition ,Cooperation , and
Co-option ‘ ‘ ,Anagment Dicision ;V.421,No 7.

ملتقيات وندوات :

- 1- ايت زيان حورية وايت زيان كمال " تسيير المعارف والابداع في المؤسسة العربية " مقال للملتقى الدولي حول الريادة والابداع جامعة فيلاديلفيا -الاردن 15-16 مارس 2005
- 2- بورنان إبراهيم و يوسف بوخلخال ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، 14/13 ديسمبر 2011، الشلف
- 3- بوش زين الدين وبالمهدي عبد الوهاب " الابتكار في المنظمة من منظور ادارة الموارد البشرية " الكتاب الجامع للمؤثر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات - جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005
- 4-رحيم حسن خمسة اعمال للتميز في عالم متغير الكتاب الجامع للمؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005
- 5- رزيق كمال وفارس مسدور , مفهوم التنافسية. الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط
- 6-ورقة مقدمة من مجمع الأعمال السوري التركي لتحقيق التكامل الإقليمي لدول المشرق سورية وتركيا والأردن ولبنان 2011 .

مجالات :

- 01-اعراب عبد الكريم تسيير المنشأة منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2003-2004
- 02-التميم ايا- الخشالي شاكر , " السلوك الإبداعي واثره على الميزة التنافسية " دراسة ميدانية في شركات الناعة الغذائية الأردنية - مجلة البصائر - المجلد 8-العدد 2.
- 03-الغزالي محمد عيسى ، "القدرة التنافسية وقياسها"، المعهد العربي للتخطيط، 2003
- 04-المرصد الوطني لمتنافسية، "التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبيئة تخطيط الدولة،2008

05-بن عنبر بن عبد الرحمان , إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي من المنظمات المعاصرة , مجلة الباحث , العدد 2008/06-جامعة بومرداس

06-حسين محمد نفين ,خبير اقتصادي , دور الابداع والابتكار المستمر في ضمان المركز التنافسي لمؤسسات الاقتصادية والدول , دراسة حالة الامارات, وزارة الاقتصاد , الامارات العربية المتحدة , أوت 2016

07-قويدري محمد - وصاف سعيد , مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للإقتصاد الجزائري ,مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة باتنة العدد 09-جانفي2004

08-كورتل فريد-الإدارة الفعالة للمعرفة:مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة - العدد2007/12

الملاحق



الملحق رقم 01:

جامعة: المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق

الطالب (ة):

إشراف وتأطير الدكتور:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد؛

في إطار قيامنا بتحضير مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، والموسومة بعنوان: **الميزات التنافسية ودورها في بعث التنافس في السوق** حيث تمثل هذه الاستبانة الاستقصائية التي وضعت بين أيديكم جزء من مشروع بحث في العلوم التسويقية، علما أنها تتضمن مجموعة من الفقرات والعبارات حول الظاهرة المدروسة، والتي تنتمي إلى عدة أبعاد كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة، عن طريق سبر آرائكم ومعرفة اتجاهاتكم. لذلك فإن مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية عن نشاط (الشركة أو القطاع) محل الدراسة سيكون له أثر إيجابي طيب في وصول هذه الرسالة إلى المستوى المطلوب.

لذلك يرجى منكم قراءة وملئ هذا الاستبيان الاستطلاعي بتمعن، ومن ثم تقديم الإجابة المناسبة لكل فقرة، والذي لن يأخذ من وقتكم الثمين الشيء الكثير، ونؤكد لكم في هذا المقام أن استعمال هذه البيانات والمعلومات سيكون سريرا للغاية وفي الإطار الدراسي فقط لا غير، بمعنى أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا لكم مسبقا على تجاوبكم ومساعدتكم وتعاونكم وتفهمكم وتعاطيكم مع الموضوع. مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح الدائم في أعمالكم.

ملاحظة: للراغبين في الحصول على نسخة الكترونية من الدراسة، يكتب بريده الالكتروني:

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة √ في الخانة المناسبة.

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة -الأسئلة الشخصية والبيانات العامة-

الحالة العائلية	الوظيفة المهنية	المستوى التعليمي	القطاع	العمر	الجنس	
						ذكر
						أنثى
						18-34 سنة
						35-59 سنة
						60 سنة فأكثر
						القطاع العام
						القطاع الخاص
						دون مستوى
						ابتدائي
						متوسط
						ثانوي
						التكوين المهني
						ليسانس
						ماستر
						ماجستير
						دكتوراه
						تاجر
						أعمال حرة
						فلاح
						بطال
						أعزب
						متزوج
						مطلق
						أرمل

القسم الثاني: قياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

الرقم	العبارات - الفقرات -	موافق بشدة	موافق	محايد	رافض	رافض بشدة
		5	4	3	2	1
	المحور الأول: المتغير المستقل (X_1) الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات الجديدة					
01	منتجات الشركة ENAD مواكبة ومسايرة للتطورات الحاصلة					
02	ننتظر بشغف مستجدات وابتكارات الشركة ENAD					
03	العلامة التجارية للشركة ENAD ذات قيمة ومكانة في السوق					
04	تجذبنا اختراعات الشركة ENAD أكثر من المنافسين العارضين					
05	نتواصل شركة ENAD مع زبائننا للاستفسار عن تطلعاتهم وتوقعاتهم					
	المحور الثاني: المتغير المستقل (X_2) الموارد البشرية والكفاءات المحورية ورأس المال الفكري					
06	تمتلك شركة ENAD فريق عمل متميز في أدائه وحسن تعامله معنا					
07	يستجيب موظفي شركة ENAD لطلبات وشكاوي الزبائن بشكل فوري وسريع					
08	يقدم مستخدم شركة ENAD خدمات بعد البيع بطرق جذابة					
09	مندوبي مبيعات شركة ENAD يتمتعون باللطف واللباقة وجودة الاتصال					
10	تزخر شركة ENAD بعمال ماهرين وذوي خبرة كافية في التعامل مع زبائننا					
	المحور الثالث: المتغير المستقل (X_3) ادارة الجودة ونوعية المنتجات ومطابقة المعايير والمواصفات					
11	منتجات شركة ENAD ذات جودة عالية مقارنة بباقي المنتجات المنافسة في السوق					
12	تميز علامات شركة ENAD بمطابقتها للمعايير والمواصفات العالمية					
13	تساهم الشركة ENAD مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على البيئة					
14	يزيد تعامل الزبائن مع شركة ENAD لما لها من سمعة حسنة وصيت طيب					
15	تحترم شركة ENAD الانتاج النظيف والسلامة المهنية وصحة الانسان					
	المحور الرابع: المتغير المستقل (X_4) الاتصالات التسويقية والنشاط الترويجي وقنوات التوزيع وسياسة التسعير					
16	منتجات شركة ENAD تصل بسهولة الى اليك.					
17	العروض الترويجية لشركة ENAD متنوعة ومؤثرة وفعالة					
18	أسعار منتجات شركة ENAD تتوافق مع فعالية وأداء المنتجات					
19	الشبكة التجارية لشركة ENAD تحقق المنفعة الزمانية والمكانية					
20	قنوات توزيع منتجات شركة ENAD مدربين ومؤهلين بشكل جيد					
	المحور الخامس: المتغير المستقل (X_5) التنظيم الإداري والتحكم في التكنولوجيا					
21	تتكيف شركة ENAD مع التكنولوجيا الحديثة وتستعمل الانترنت للتواصل مع الزبائن					
22	تتميز ادارة شركة ENAD بالتنظيم المحكم والنزبه والوفاء بالالتزامات والتعهدات					
23	تجد راحة في التعامل والتواصل مع شركة ENAD كزبون او كباحث عن المعلومات					
24	لدى الإدارة طرق تكنولوجية متطورة للتعاطي مع المخاطر وتجنب التهديدات					
25	تستفيد الإدارة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وبناء الرؤية الاستراتيجية					
	المحور السادس: المتغير التابع (Y) المنافسة من منظور المستهلك (الرضا والولاء والاشباع)					
26	أشعر بالرضا والاشباع لثبته منتجات شركة ENAD لاحتياجاتي ورغباتي وتوقعاتي					
27	قوة المنافسين الأجانب في السوق الوطنية أثر على مكانة وصورة شركة ENAD					
28	الوضعية التنافسية الحالية لمنتجات شركة ENAD تهددها مثلثاتها الأجنبية					
29	حصه شركة ENAD في سوق المنظفات تتراجع بسبب الميل الى كل ما هو أجنبي					
30	لمنتجات شركة ENAD بعيدة عن قانون التنافس أين النجاح للأجود والأحسن والأقل تكلفة					

الملحق رقم 02: نتائج التحليل باستخدام SPSS

المتوسطات :

Statistiques

		p1	p2	p3	p4	p5
N	Valide	77	77	77	77	77
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,90	3,03	3,01	2,66	2,90
Ecart-type		1,187	1,203	1,303	1,021	1,429

Statistiques

		p6	p7	p8	p9	p10
N	Valide	77	77	77	77	77
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,05	3,49	2,92	2,83	3,61
Ecart-type		1,224	1,253	1,265	,923	1,066

Statistiques

		p11	p12	p13	p14	p15
N	Valide	77	77	77	77	77
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,73	3,75	3,74	2,84	3,91
Ecart-type		1,253	1,137	1,005	,974	,861

Statistiques

		p16	p17	p18	p19	p20
N	Valide	77	77	77	77	77
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		3,04	2,39	3,77	2,82	2,88
Ecart-type		1,141	1,053	,958	,970	,959

Statistiques

		p21	p22	p23	p24	p25
N	Valide	77	77	77	77	77
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,61	3,34	3,34	3,21	2,84
Ecart-type		1,078	1,263	,868	,964	1,171

Statistiques

		y26	y27	y28	y29	y30
N	Valide	77	77	77	77	77
	Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne		2,83	3,65	4,22	3,39	3,90
Ecart-type		1,197	1,189	,837	1,149	1,021

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة - جودة القياس

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
X1	
,747	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
X2	
,761	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
X3	
,841	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
X4	
,654	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
X5	
0.818	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Y	
,699	5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
xx	
,936	25

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
الاستبيان	
,943	30

اختبار معلمية التوزيع الطبيعي لبيانات الاستبيان

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
XX	,085	77	,200*	,967	77	,042
Y	,091	77	,178	,965	77	,034

a. Correction de signification de Lilliefors

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية - علاقات الارتباط والأثر والفروق المعنوية

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
X1	Inter-groupes	27,331	13	2,102	4,357	,000
	Intra-groupes	30,399	63	,483		
	Total	57,730	76			
X2	Inter-groupes	30,741	13	2,365	7,110	,000
	Intra-groupes	20,953	63	,333		
	Total	51,695	76			
X3	Inter-groupes	32,108	13	2,470	7,919	,000
	Intra-groupes	19,650	63	,312		
	Total	51,758	76			
X4	Inter-groupes	15,201	13	1,169	4,119	,000
	Intra-groupes	17,886	63	,284		
	Total	33,087	76			
X5	Inter-groupes	31,229	13	2,402	7,620	,000
	Intra-groupes	19,860	63	,315		
	Total	51,089	76			
XX	Inter-groupes	25,431	13	1,956	10,636	,000
	Intra-groupes	11,587	63	,184		
	Total	37,018	76			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,616 ^a	,380	,372	,58050

a. Valeurs prédites : (constantes), X1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,096	,231		9,069	,000
X1	,518	,076	,616	6,779	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,727 ^a	,528	,522	,50644

a. Valeurs prédites : (constantes), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,544	,231		6,673	,000
X2	,645	,070	,727	9,161	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,730 ^a	,533	,526	,50401

a. Valeurs prédites : (constantes), X3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,269	,258		4,914	,000
X3	,648	,070	,730	9,244	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,342	,333	,59800

a. Valeurs prédites : (constantes), X4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,664	,317		5,246	,000
X4	,649	,104	,585	6,243	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689 ^a	,475	,468	,53410

a. Valeurs prédites : (constantes), X5

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,709	,237		7,205	,000
X5	,616	,075	,689	8,239	,000

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,771 ^a	,594	,589	,46965

a. Valeurs prédites : (constantes), XX

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,054	,249		4,241	,000
XX	,809	,077	,771	10,478	,000

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 03: المصطلحات الواردة في مؤشر التنافسية العالمي

نظرة عامة على الأداء

Performance overview

مؤشر التنافسية العالمية

Global Competitiveness Index -1

الترجمة الى العربية	المصطلح الأصلي
متطلبات أساسية	Basic requirements
المؤسسات	Institutions
بنية تحتية	Infrastructure
بيئة الاقتصاد الكلي	Macroeconomic environment
الصحة والتعليم الابتدائي	Health and primary education
محسنات الكفاءة	Efficiency enhancers
التعليم العالي والتدريب	Higher education and training
كفاءة سوق السلع	Goods market efficiency
كفاءة سوق العمل	Labor market efficiency
تطوير السوق المالية	Financial market development
الاستعداد التكنولوجي	Technological readiness
حجم السوق	Market size
الابتكار والعوامل التطور	Innovation and sophistication factors
التعاون	Innovation
تطور اعمال البيئة	Business sophistication

معظم العوامل الإشكالية لممارسة الأعمال

Most problematic factors for doing business -2

عدم كفاءة الحكومية والبيروقراطية	Inefficient government bureaucracy
الحصول على التمويل	Access to financing
الفساد	Corruption
عدم استقرار السياسة	Policy instability
أنظمة العملات الأجنبية	Foreign currency regulations
ضعف أخلاقيات العمل في القوى العاملة الوطنية	Poor work ethic in national labor force
لقوى العاملة غير المتعلمة	Inadequately educated workforce
التضخم	Inflation
عدم كفاية إمدادات البنية التحتية	Inadequate supply of infrastructure
أنظمة العمل التقييدية	Restrictive labor regulations
اللوائح الضريبية	Tax regulations
معدلات الضرائب	Tax rates
عدم كفاية القدرة على الابتكار	Insufficient capacity to innovate
الجريمة والسرقة	Crime and theft
عدم الاستقرار الحكومي	Government instability
سوء الصحة العامة	Poor public health

GCI Global Competitiveness Index

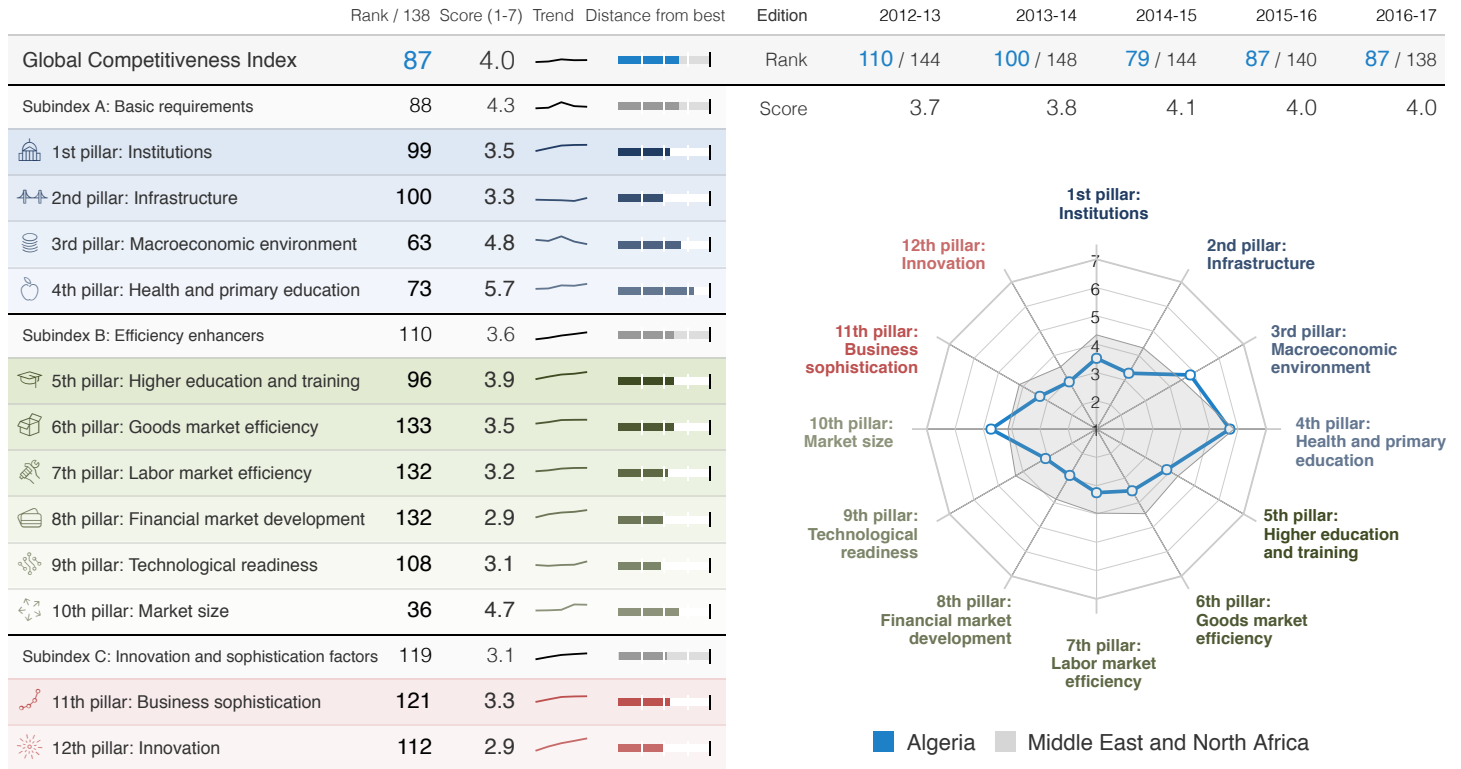
Rank / 138	Country / Economy	Score	Trend	Distance from best	Rank / 138	Country / Economy	Score	Trend	Distance from best
1	Switzerland	5.8	↔	██████████	70	Morocco	4.2	↔	██████████
2	Singapore	5.7	↔	██████████	71	Sri Lanka	4.2	↔	██████████
3	United States	5.7	↔	██████████	72	Barbados	4.2	↔	██████████
4	Netherlands	5.6	↔	██████████	73	Uruguay	4.2	↔	██████████
5	Germany	5.6	↔	██████████	74	Croatia	4.1	↔	██████████
6	Sweden	5.5	↔	██████████	75	Jamaica	4.1	↔	██████████
7	United Kingdom	5.5	↔	██████████	76	Iran, Islamic Rep.	4.1	↔	██████████
8	Japan	5.5	↔	██████████	77	Tajikistan	4.1	↔	██████████
9	Hong Kong SAR	5.5	↔	██████████	78	Guatemala	4.1	↔	██████████
10	Finland	5.4	↔	██████████	79	Armenia	4.1	↔	██████████
11	Norway	5.4	↔	██████████	80	Albania	4.1	↔	██████████
12	Denmark	5.3	↔	██████████	81	Brazil	4.1	↔	██████████
13	New Zealand	5.3	↔	██████████	82	Montenegro	4.1	↔	██████████
14	Taiwan, China	5.3	↔	██████████	83	Cyprus	4.0	↔	██████████
15	Canada	5.3	↔	██████████	84	Namibia	4.0	↔	██████████
16	United Arab Emirates	5.3	↔	██████████	85	Ukraine	4.0	↔	██████████
17	Belgium	5.3	↔	██████████	86	Greece	4.0	↔	██████████
18	Qatar	5.2	↔	██████████	87	Algeria	4.0	↔	██████████
19	Austria	5.2	↔	██████████	88	Honduras	4.0	↔	██████████
20	Luxembourg	5.2	↔	██████████	89	Cambodia	4.0	↔	██████████
21	France	5.2	↔	██████████	90	Serbia	4.0	↔	██████████
22	Australia	5.2	↔	██████████	91	Ecuador	4.0	↔	██████████
23	Ireland	5.2	↔	██████████	92	Dominican Republic	3.9	↔	██████████
24	Israel	5.2	↔	██████████	93	Lao PDR	3.9	↔	██████████
25	Malaysia	5.2	↔	██████████	94	Trinidad and Tobago	3.9	↔	██████████
26	Korea, Rep.	5.0	↔	██████████	95	Tunisia	3.9	↔	██████████
27	Iceland	5.0	↔	██████████	96	Kenya	3.9	↔	██████████
28	China	5.0	↔	██████████	97	Bhutan	3.9	↔	██████████
29	Saudi Arabia	4.8	↔	██████████	98	Nepal	3.9	↔	██████████
30	Estonia	4.8	↔	██████████	99	Côte d'Ivoire	3.9	↔	██████████
31	Czech Republic	4.7	↔	██████████	100	Moldova	3.9	↔	██████████
32	Spain	4.7	↔	██████████	101	Lebanon	3.8	↔	██████████
33	Chile	4.6	↔	██████████	102	Mongolia	3.8	↔	██████████
34	Thailand	4.6	↔	██████████	103	Nicaragua	3.8	↔	██████████
35	Lithuania	4.6	↔	██████████	104	Argentina	3.8	↔	██████████
36	Poland	4.6	↔	██████████	105	El Salvador	3.8	↔	██████████
37	Azerbaijan	4.6	↔	██████████	106	Bangladesh	3.8	↔	██████████
38	Kuwait	4.5	↔	██████████	107	Bosnia and Herzegovina	3.8	↔	██████████
39	India	4.5	↔	██████████	108	Gabon	3.8	↔	██████████
40	Malta	4.5	↔	██████████	109	Ethiopia	3.8	↔	██████████
41	Indonesia	4.5	↔	██████████	110	Cape Verde	3.8	↔	██████████
42	Panama	4.5	↔	██████████	111	Kyrgyz Republic	3.7	↔	██████████
43	Russian Federation	4.5	↔	██████████	112	Senegal	3.7	↔	██████████
44	Italy	4.5	↔	██████████	113	Uganda	3.7	↔	██████████
45	Mauritius	4.5	↔	██████████	114	Ghana	3.7	↔	██████████
46	Portugal	4.5	↔	██████████	115	Egypt	3.7	↔	██████████
47	South Africa	4.5	↔	██████████	116	Tanzania	3.7	↔	██████████
48	Bahrain	4.5	↔	██████████	117	Paraguay	3.7	↔	██████████
49	Latvia	4.4	↔	██████████	118	Zambia	3.6	↔	██████████
50	Bulgaria	4.4	↔	██████████	119	Cameroon	3.6	↔	██████████
51	Mexico	4.4	↔	██████████	120	Lesotho	3.6	↔	██████████
52	Rwanda	4.4	↔	██████████	121	Bolivia	3.5	↔	██████████
53	Kazakhstan	4.4	↔	██████████	122	Pakistan	3.5	↔	██████████
54	Costa Rica	4.4	↔	██████████	123	Gambia, The	3.5	↔	██████████
55	Turkey	4.4	↔	██████████	124	Benin	3.5	↔	██████████
56	Slovenia	4.4	↔	██████████	125	Mali	3.5	↔	██████████
57	Philippines	4.4	↔	██████████	126	Zimbabwe	3.4	↔	██████████
58	Brunei Darussalam	4.3	↔	██████████	127	Nigeria	3.4	↔	██████████
59	Georgia	4.3	↔	██████████	128	Madagascar	3.3	↔	██████████
60	Vietnam	4.3	↔	██████████	129	Congo, Democratic Rep.	3.3	↔	██████████
61	Colombia	4.3	↔	██████████	130	Venezuela	3.3	↔	██████████
62	Romania	4.3	↔	██████████	131	Liberia	3.2	↔	██████████
63	Jordan	4.3	↔	██████████	132	Sierra Leone	3.2	↔	██████████
64	Botswana	4.3	↔	██████████	133	Mozambique	3.1	↔	██████████
65	Slovak Republic	4.3	↔	██████████	134	Malawi	3.1	↔	██████████
66	Oman	4.3	↔	██████████	135	Burundi	3.1	↔	██████████
67	Peru	4.2	↔	██████████	136	Chad	2.9	↔	██████████
68	Macedonia, FYR	4.2	↔	██████████	137	Mauritania	2.9	↔	██████████
69	Hungary	4.2	↔	██████████	138	Yemen	2.7	↔	██████████

Source: World Economic Forum, [i]The Global Competitiveness Report 2016–2017[i]

Key Indicators, 2015 Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2016)

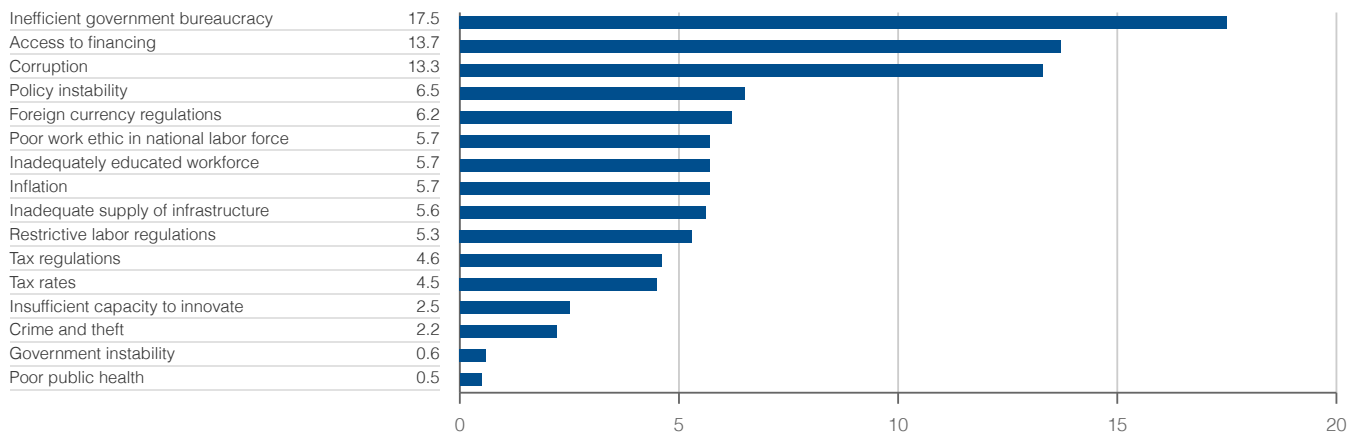
Population (millions)	39.9	GDP per capita (US\$)	4318.1
GDP (US\$ billions)	172.3	GDP (PPP) % world GDP	0.51

Performance overview



Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016



Note: From the list of factors, respondents to the World Economic Forum's Executive Opinion Survey were asked to select the five most problematic factors for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The score corresponds to the responses weighted according to their rankings.

The Global Competitiveness Index in detail

Algeria

	Rank / 138	Value	Trend
1st pillar: Institutions	99	3.5	
1.01 Property rights	117	3.6	
1.02 Intellectual property protection	108	3.4	
1.03 Diversion of public funds	81	3.3	
1.04 Public trust in politicians	83	2.8	
1.05 Irregular payments and bribes	101	3.3	
1.06 Judicial independence	94	3.4	
1.07 Favoritism in decisions of government officials	70	3.0	
1.08 Wastefulness of government spending	75	3.1	
1.09 Burden of government regulation	86	3.2	
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	67	3.6	
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs	75	3.4	
1.12 Transparency of government policymaking	127	3.2	
1.13 Business costs of terrorism	102	4.5	
1.14 Business costs of crime and violence	71	4.6	
1.15 Organized crime	80	4.6	
1.16 Reliability of police services	60	4.7	
1.17 Ethical behavior of firms	107	3.4	
1.18 Strength of auditing and reporting standards	135	3.1	
1.19 Efficacy of corporate boards	136	3.4	
1.20 Protection of minority shareholders' interests	100	3.7	
1.21 Strength of investor protection 0-10 (best)	133	3.3	
2nd pillar: Infrastructure	100	3.3	
2.01 Quality of overall infrastructure	101	3.3	
2.02 Quality of roads	96	3.2	
2.03 Quality of railroad infrastructure	57	3.0	
2.04 Quality of port infrastructure	105	3.2	
2.05 Quality of air transport infrastructure	117	3.2	
2.06 Available airline seat kilometers millions/week	64	233.2	
2.07 Quality of electricity supply	92	4.0	
2.08 Mobile-cellular telephone subscriptions /100 pop.	77	113.0	
2.09 Fixed-telephone lines /100 pop.	89	8.0	
3rd pillar: Macroeconomic environment	63	4.8	
3.01 Government budget balance % GDP	135	-15.3	
3.02 Gross national savings % GDP	10	34.6	
3.03 Inflation annual % change	99	4.8	
3.04 Government debt % GDP	4	8.7	
3.05 Country credit rating 0-100 (best)	70	-	
4th pillar: Health and primary education	73	5.7	
4.01 Malaria incidence cases/100,000 pop.	11	0.1	
4.02 Business impact of malaria	45	4.5	
4.03 Tuberculosis incidence cases/100,000 pop.	86	78.0	
4.04 Business impact of tuberculosis	125	4.0	
4.05 HIV prevalence % adult pop.	1	0.1	
4.06 Business impact of HIV/AIDS	113	4.3	
4.07 Infant mortality deaths/1,000 live births	93	21.9	
4.08 Life expectancy years	65	74.8	
4.09 Quality of primary education	102	3.3	
4.10 Primary education enrollment rate net %	40	97.3	
5th pillar: Higher education and training	96	3.9	
5.01 Secondary education enrollment rate gross %	46	99.9	
5.02 Tertiary education enrollment rate gross %	78	34.6	
5.03 Quality of the education system	85	3.4	
5.04 Quality of math and science education	99	3.5	
5.05 Quality of management schools	127	3.3	
5.06 Internet access in schools	124	3.1	
5.07 Local availability of specialized training services	120	3.6	
5.08 Extent of staff training	131	3.1	

	Rank / 138	Value	Trend
6th pillar: Goods market efficiency	133	3.5	
6.01 Intensity of local competition	136	3.8	
6.02 Extent of market dominance	87	3.4	
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	113	3.1	
6.04 Effect of taxation on incentives to invest	92	3.4	
6.05 Total tax rate % profits	135	72.7	
6.06 No. of procedures to start a business	126	12	
6.07 Time to start a business days	103	20.0	
6.08 Agricultural policy costs	112	3.2	
6.09 Prevalence of non-tariff barriers	125	3.6	
6.10 Trade tariffs % duty	127	13.8	
6.11 Prevalence of foreign ownership	132	3.1	
6.12 Business impact of rules on FDI	135	3.0	
6.13 Burden of customs procedures	114	3.4	
6.14 Imports % GDP	85	36.0	
6.15 Degree of customer orientation	130	3.7	
6.16 Buyer sophistication	90	3.1	
7th pillar: Labor market efficiency	132	3.2	
7.01 Cooperation in labor-employer relations	115	3.8	
7.02 Flexibility of wage determination	113	4.3	
7.03 Hiring and firing practices	111	3.3	
7.04 Redundancy costs weeks of salary	74	17.3	
7.05 Effect of taxation on incentives to work	89	3.7	
7.06 Pay and productivity	122	3.3	
7.07 Reliance on professional management	135	3.0	
7.08 Country capacity to retain talent	116	2.7	
7.09 Country capacity to attract talent	125	2.2	
7.10 Female participation in the labor force ratio to men	136	0.24	
8th pillar: Financial market development	132	2.9	
8.01 Financial services meeting business needs	131	3.1	
8.02 Affordability of financial services	95	3.5	
8.03 Financing through local equity market	124	2.5	
8.04 Ease of access to loans	122	2.9	
8.05 Venture capital availability	85	2.6	
8.06 Soundness of banks	123	3.6	
8.07 Regulation of securities exchanges	129	3.0	
8.08 Legal rights index 0-10 (best)	108	2	
9th pillar: Technological readiness	108	3.1	
9.01 Availability of latest technologies	125	3.7	
9.02 Firm-level technology absorption	128	3.6	
9.03 FDI and technology transfer	121	3.6	
9.04 Internet users % pop.	95	38.2	
9.05 Fixed-broadband Internet subscriptions /100 pop.	84	5.6	
9.06 Internet bandwidth kb/s/user	80	30.1	
9.07 Mobile-broadband subscriptions /100 pop.	85	40.1	
10th pillar: Market size	36	4.7	
10.01 Domestic market size index	33	4.6	
10.02 Foreign market size index	43	5.1	
10.03 GDP (PPP) PPP \$ billions	33	578.7	
10.04 Exports % GDP	102	24.0	
11th pillar: Business sophistication	121	3.3	
11.01 Local supplier quantity	108	4.0	
11.02 Local supplier quality	130	3.4	
11.03 State of cluster development	115	3.1	
11.04 Nature of competitive advantage	93	3.1	
11.05 Value chain breadth	109	3.4	
11.06 Control of international distribution	112	3.0	
11.07 Production process sophistication	108	3.2	
11.08 Extent of marketing	125	3.7	
11.09 Willingness to delegate authority	124	3.1	
12th pillar: Innovation	112	2.9	
12.01 Capacity for innovation	112	3.7	
12.02 Quality of scientific research institutions	99	3.4	
12.03 Company spending on R&D	113	2.8	
12.04 University-industry collaboration in R&D	120	2.7	
12.05 Gov't procurement of advanced tech. products	105	2.9	
12.06 Availability of scientists and engineers	81	3.8	
12.07 PCT patent applications applications/million pop.	94	0.2	

Note: Values are on a 1-to-7 scale unless indicated otherwise. Trend lines depict evolution in values since the 2012-2013 edition (or earliest edition available). For detailed definitions, sources, and periods, consult the interactive Country/Economy Profiles and Rankings at <http://gcr.weforum.org/>

الملحق رقم 04

بعض منتجات المؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD



الشركة الصناعية للمنظفات - تيكجدة

EPE - Société Industrielle des Détergents " Tikjda " - SPA

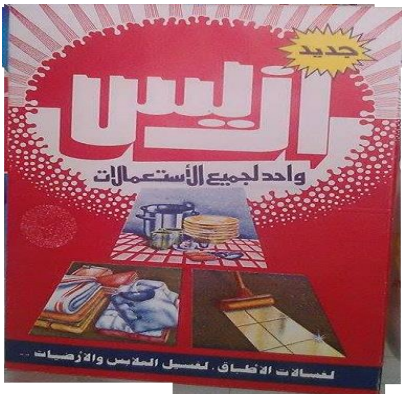
SIDET

Filiale E.N.A.D

AU CAPITAL SOCIAL DE : 1.470.710.000,00 DA



N° : CA - CERT
0009340-1035493



العلامة التجارية الاصلية لمنتج ISIS

بعض منتجات الشركات المنافسة في سوق مواد التنظيف



الملخص :

تناولت الدراسة العلاقة بين الميزات التنافسية ودورها وتأثيرها في بعث وترقية المنافسة في السوق من خلال مختلف الابعاد والركائز للميزات التنافسية، والتي تم اعتبارها كمتغير مستقل تؤثر في المنافسة وتكون مسببا في تنشيطها وترقيتها وإعادة احيائها كمتغير تابع في الدراسة، مستندين في ذلك الى مجموعة دراسات تتناول الجوانب المختلفة للميزات التنافسية ومحاولين ان نربط بينها وبين دورها في المنافسة.

كما تم خلالها تحليل النتائج في إطار علمي لآراء 77 فردا من زبائن للمؤسسة الوطنية للمنظفات ENAD واسقاط العلاقة السببية في الجانب النظري على الجانب التطبيقي للوصول الى نتيجة تخدم الفرضيات وتعطي موافقة للطرح القائل ان للميزات التنافسية دور في بعث وترقية المنافسة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، المنافسة، الميزات التنافسية، بعث المنافسة، شركة ENAD.

Summary:

The study dealt with the relationship between competitive advantages and their role and influence in the revival and promotion of competition in the market through various dimensions and The Pillars of competitive advantages, which was considered as an independent variable that affect the competition and is conducive to its activation, promotion and re-life as a dependent variable in the study. Competitive advantages and trying to connect them to their role in the competition.

The results were analyzed in a scientific framework for the opinions of 77 customers of the National Detergent Organization (ENAD) and to drop the theoretical relationship on the practical side to arrive at a result that serves the hypotheses and gives approval for the proposition that competitive advantages play a role in the promotion and promotion of competition.

Keywords: competitiveness, competition, competitive advantages, revival of competition , ENAD.