

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة امحمد بوقرة



بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

مدى مساهمة عناصر المزيج التسويقي في

خلق الميزة التنافسية للمؤسسة

الاقتصادية

حالة المؤسسة الجزائرية للصناعة الكهربائية والغازية (رويبة إنارة - Rouiba Eclairage)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

لعور عبد الحفيظ

من إعداد الطالبين:

- بن منصور صورية

- صيد حورية

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي التي قلبها يفيض رحمة وحنانا وأدين لها بكل عمري إلى
من كان حبه لي زادا في حياتي إلى روح أمي الطاهرة.

إلى والدي العزيز الذي كان لي عوناً في هذه الدنيا حفظه الله.

إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح إخوتي منبع سعادتي وحماسي
(عبد الكريم، عبد الناصر، سعاد، خديجة).

وإلى مشجعي رفيق روحي رابع.

وإلى بهجة البيت الكتاكيت الصغار رزان، جواد، معاذ.

وإلى رفيقات الدرب إكرام وحنان.

وإلى كل من أنار دربي بمعلومة أهدي هذا العمل.

-حورية-

إلى أمي وأبي أجمل هدية منحني إياها الله

إلى إخوتي وأخواتي أدامهم الله لي سنداً.

إلى كل من لقني حرفاً في مساري الدراسي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي.

-صورة-

شكر

نشكر الله على جزيل نعمه، فالحمد لله الكريم الوهاب أولاً وأخيراً الذي وفقنا

لإتمام هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ المشرف: لعور عبد الحفيظ، على

قبول الإشراف على هذا العمل، وعلى كل التوجيهات والنصائح المقدمة

طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة، فكان لنا نعم المعلم الناصح الصابر.

كما نتوجه بالشكر للسادة الاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تحمل

عناء قراءة و مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر السادة شبايك وإسلام العاملين بالمؤسسة الجزائرية للصناعات

الكهربائية والغازية على كل المساهمات والمعلومات المقدمة من طرفهم

لإتمام هذا العمل المتواضع.

الملخص

نهـدف من هـذه الـدراسة إلى تحـديد مـدى مـساهمة المـزيج التـسويقي في خـلق المـيزة التـنافسية للمؤسسة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية (روبية إنارة)، من خلال عناصر المزيج التسويقي (المنتجات وعمليات التسعير والترويج والتوزيع)، وهو ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية لها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

وقـد توصلت هـذه الـدراسة إلى تـأكيد العـلاقة بـين عـناصر المـزيج التـسويقي وتحـقيق مـيزة تـنافسية للمؤسسة، حيث يعتبر المزيج التسويقي أحد أهم الركائز لبناء وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، ويمكنها من إنتاج منتجات جديدة عالية الجودة وبالسعر المناسب وتسليمها في الآجال المحددة، وهو ما يمنح للمؤسسة إمكانية التقدم بتكاليف أقل، سرعة تسليم المنتجات بوقت أقل، اكتساب سمعة طيبة، وهو ما يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة تدعم مركزها التنافسي.

الكلمات المفاتيح: إدارة التسويق، ميزة تنافسية، المنتج، السعر، الترويج، التوزيع.

Abstract

This research seeks to determine the extent to which the marketing mix contributes to creating a competitive advantage for the Algerian Electric and Gas Industries Corporation (Rouiba Eclairage), through the elements of the marketing mix (products, pricing, promotion and distribution), which gives the organization a competitive advantage compared to its competitors.

The study confirmed the relationship between the elements of the marketing mix and achieving a competitive advantage for the enterprise, as the marketing mix is considered one of the most important pillars for building and enhancing the competitiveness of these enterprises, as it enables the enterprise to produce new high-quality products at the appropriate price and deliver them within the specified deadlines, which gives the enterprise the possibility Progress at lower costs, faster delivery of products in less time, gaining a good reputation, which is considered a competitive advantage for the organization that supports its competitive position.

Mots clés : Marketing Management, Competitive Advantage, Product, Price, Promotion, Distribution

الفهرس العام

V.....	الإهداء
VI.....	شكر
VII.....	المخلص
VIII.....	الفهرس العام
X.....	قائمة الجداول
XII.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة
2.....	الفصل الأول: إدارة التسويق والمزيج التسويقي وعناصره
3.....	المبحث الأول: الإدارة والتسويق وإدارة التسويق
3.....	المطلب الأول: الإدارة مفهومها وعناصرها
5.....	المطلب الثاني: مفهوم التسويق وأهميته
7.....	المطلب الثالث: إدارة التسويق
13.....	المبحث الثاني: المزيج التسويقي
13.....	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المزيج التسويقي
15.....	المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي
18.....	المطلب الثالث: عناصر النشاط التسويقي
22.....	خلاصة الفصل الأول
24.....	الفصل الثاني: الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها واستراتيجياتها
25.....	المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية
25.....	المطلب الأول: المنافسة والتنافسية وتحليل قوة التنافس
30.....	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها

31	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأسبابها.
33	المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية وإستراتيجيتها.
33	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومصادرها.
37	المطلب الثاني: طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها.
40	المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية.
47	خلاصة الفصل الثاني.
49	الفصل الثالث: دراسة حالة مساهمة إدارة التسويق في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة روية إنارة. .
50	المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة روية إنارة.
50	المطلب الأول: تقديم مؤسسة روية إنارة.
51	المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة روية إنارة وإمكانيتها.
53	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية والوظيفية لمؤسسة روية إنارة.
58	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات.
58	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
60	المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها.
68	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.
72	خلاصة الفصل.
74	الخاتمة.
78	المراجع.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	إستراتيجيات بورتير (porter) الثلاث ومتطلباتها	(1-1)
61	عينة الدراسة	(1-3)
61	درجات مقياس ليكرت	(2-3)
62	يبين معامل ثبات وصدق الاستمارة	(3-3)
63	يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس	(4-3)
63	يبين توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية	(5-3)
63	يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى العلمي	(6-3)
64	يبين توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية	(7-3)
64	يبين توزيع العينة وفق متغير المصلحة المنتمى إليها	(8-3)
65	يبين عرض نتائج محور الميزة التنافسية	(9-3)
66	يبين عرض نتائج محور المنتج	(10-3)
66	يبين عرض نتائج محور السعر	(11-3)
68	يبين عرض نتائج محور التوزيع	(12-3)
69	يبين عرض نتائج محور الترويج	(13-3)
70	يبين مساهمة منتجات مؤسسة إنارة روية في خلق ميزة تنافسية لها	(14-3)
70	يبين مساهمة أسعار مؤسسة إنارة روية في خلق ميزة تنافسية لها	(15-3)

71	يبين مساهمة طريقة التوزيع في مؤسسة إنارة روية في خلق ميزة تنافسية لها	(16-3)
72	يبين مساهمة طريقة الترويج في مؤسسة إنارة روية في خلق ميزة تنافسية لها	(17-3)
72	يبين مساهمة الإدارة التسويقية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة إنارة روية	(18-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	عناصر النشاط التسويقي	(1-1)
36	منحنى دورة حياة الميزة التنافسية	(1-2)
39	مصادر الميزة التنافسية	(2-2)
43	الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف	(3-2)
56	الهيكل التنظيمية لمؤسسة روية إنارة (إكليراج)	(1-3)
58	الهيكل التنظيمية لإدارة التسويق	(2-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	الإستبيان	01
87	مخرجات spss	02

المقدمة العامة

مقدمة.

أصبح التسويق من أهم العلوم في عصرنا الحالي فهو ليس مجرد وظيفة أو نشاط اختياري للمؤسسات في عالمنا المتسارع وما تحيطه من تغيرات في البيئة العامة والأحداث الاقتصادية، وأصبح التسويق اليوم كذلك لا يتعلق ببيع ما تم إنتاجه وإنما إنتاج ما يتم تسويقه، أي ما هو مقبول من طرف المستهلكين، ومع زيادة المنافسة وتشعب الأسواق أصبحت المؤسسات تلجأ إلى العمل على توقع المستقبل ومحاولة إستحضاره، وهذا جزء مما تقوم به إدارة التسويق وتسعى من خلاله إلى التميز وتحقيق النجاح، ولا يكون ذلك إلا من خلال ميزتها التنافسية ومدى تأثيرها على أداء المنافسين، لذلك فإن الميزة التنافسية أصبحت لا غنى عنها لأي مؤسسة.

ومن هنا واجب على مؤسساتنا إدراك أهمية إدارة التسويق ودورها في تحقيق الأمان والاستقرار للمؤسسة إذا جعلها صامدة داخل أسواقها ومجابهة منافسيها وهذا راجع لمزيجها التسويقي و لقيامها بالعمليات والأنشطة التسويقية لتحقيق احتياجات زبائنهم وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة في الزمان والمكان المناسبين وبأسعار مناسبة.

و عليه فإن المؤسسات الرائدة تولي اهتمام واضح بعناصر المزيج التسويقي التي تعطي المنظمة القدرة على مواكبة التطور و المنافسة في السوق لضمان الاستمرار و تحقيق أهداف المؤسسة و أيضا لا بد من وجود ميزة تنافسية مع هذا المزيج لتشكل قوة تجعل المنظمات تتميز عن بعضها البعض و قادرة على أخذ حصة سوقية كبيرة.

منه نقوم بطرح الإشكالية الموالية.

1. الإشكالية:

هل تساهم عناصر المزيج التسويقي في خلق الميزة التنافسية لمؤسسة رويبة إنارة

?(Rouiba Eclairage)

2. الأسئلة الفرعية: انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تساهم منتجات مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
- هل تساهم أسعار مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
- هل تساهم طريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
- هل يساهم الترويج في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟

3. الفرضيات: وكإجابة مؤقتة للأسئلة الفرعية يمكن وصياغة الفرضيات الآتية:

- تساهم منتجات مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
 - تساهم أسعار مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
 - تساهم طريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
 - يساهم الترويج في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها؟
4. أسباب اختيار الموضوع: ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب شخصية وأخرى موضوعية، سيتم عرضها فيما يلي بشكل مفصل:

- الأسباب الشخصية لاختيار الموضوع: يرجع السبب الرئيسي والشخصي لاختيار موضوع الدراسة لاهتمامنا وميولنا الشخصي لمواضيع التسويق ورغبتنا في الاطلاع ومعرفة المستجدات في هذا الموضوع وشعورنا بأهميته خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة ودخول التكنولوجيا في مختلف المجالات.

- الأسباب الموضوعية لاختيار الموضوع: من بين أهم الأسباب الموضوعية التي دفعت بنا لاختيار موضوع "مساهمة إدارة التسويق في خلق الميزة التنافسية" دراسة الجانب المتعلق بالأنشطة والأساليب المؤدية الى تحقيق الميزة التنافسية، محاولة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي عبر إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع.

5. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- أهمية دور التسويق ومكانته لدى المؤسسات بإعتباره موردا إستراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في خدماتها ومنتجاتها.
- معرفة أهمية وفائدة إدارة التسويق في سد الفجوة بين محيط البيئة الداخلي وبين بيئتها الخارجية والمساهمة في تدعيم قوتها وتعظيم حصتها السوقية.
- الدور الهام الذي تحتله الميزة التنافسية بإعتبارها ذات مساهمة كبيرة في تطوير المؤسسة ومنتجاتها.

6. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- إبراز الهدف من وجود المزيج التسويقي في المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- تعريف بالمزيج التسويقي والمكانة التي ينبغي أن يحتلها داخل المؤسسة.
- التعرف على أهمية وأهداف الإدارة التسويقية في المؤسسة.

- معرفة وضعية التسويق في مؤسسة إكليراج في ظل التغيرات التي تحدث في السوق.

7. **الدراسات السابقة:** موضوع دراستنا يجمع بين شقين هما: الإدارة التسويقية والميزة التنافسية، فنجد أن دراسات تناولت التسويق ودراسات أخرى تناولت الميزة التنافسية وهناك دراسات تناولت المتغيريين في إحدى الجزئيات، فيما يلي نحاول إستعراض بعض الدراسات ذات الصلة والقريبة بالموضوع:

1.7. **دراسة كباب منال:** بعنوان دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف (جيزي- أوريدو -موبيليس)، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017. وتمثلت إشكالية الدراسة في: ما هو دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الاتصالات الهاتفية بولاية "سطيف" من خلال خلق المزايا التنافسية لها في ظل بيئة الأعمال؟ إعتمدت الباحثة في دراسة الحالة على استبيانين: الأول حيث وجهت الباحثة الإستبيان الأول للعملاء، في حين وجهت الثاني للموظفين. مع إجراء دراسة مقارنة بين آراء العملاء، وبين آراء الموظفين، كل على حدى. وبين آراء كل من العملاء والموظفين معا ووصلت الباحثة من هذه الدراسة إلى أن للابتكار التسويقي بعناصره: الابتكار في المنتج، في الأسعار، في الترويج، في التوزيع، في المحيط المادي، في العمليات، في الأفراد. دورا كبيرا وفعالا في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية من خلال زيادة تنوع وجودة خدمات مؤسسات الاتصالات، وسرعتها في الاستجابة لحاجات العملاء.

2.7. **دراسة سيد أحمد الحاج عيسى، فاتح مجاهدي وآخرون:** بعنوان دراسة أثر الابتكار التسويقي على تنافسية المؤسسات الجزائرية -دراسة ميدانية تحليلية- مداخلة في: المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية "رماح"، عمان، الأردن، 2016. وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن لسياسة الابتكار التسويقي أن تساهم في تحقيق الريادة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل بيئة دائمة التغيير؟ واستخدم في هذه الدراسة الاستبيان وزع على 81 مدير مؤسسة اقتصادية جزائرية من المؤسسات الواقعة بمنطقتي النشاط الصناعي أولاد يعيش وبني مراد وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ميولات قوية لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة بصلاحيه مداخل الابتكار التسويقي في تحقيق الارتقاء بأدائها والتميز في بيئة نشاطها، والتحول إلى تطبيق النموذج المقترح للابتكار التسويقي يجب أن يكون بصورة كلية ودون تجزئة أو إلغاء أحد عناصره.

3.7. دراسة مسعود طحطوح: التي جاءت تحت عنوان: أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة إقتصادية: دراسة حالة لبنك البركة وكالة باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتسيير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009. تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة التسويق تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟ واستخدم في هذه الدراسة إستبيان، كان موجه لعينة من زبائن بنك البركة وكالة باتنة، يتكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تنقسم إلى جزئين رئيسيين: الجزء الأول هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات المستقلة والجزء الثاني تم تقسيمه على حسب متغيرات الدراسة. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية: إن ولاء الزبون للعلامة التجارية يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة على مستوى الإستراتيجية، والولاء هو نتيجة إستراتيجية تتبعها المؤسسة للحفاظ على الزبون، ولا يمكن الإعتماد فقط على تحقيق رضا الزبون لضمان ولائه للعلامة التجارية.

4.7. دراسة حمدي زوييدة: بعنوان دور البحوث التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016. تمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة البحوث التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية؟ وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الإحاطة بجوانب الموضوع والمتعلقة ببحوث التسويق وتحليل أبعادها وتأثيرها على الميزة التنافسية ووصول إلى نتائج تمثلت في: يوجد ارتباط وعلاقة طردية بين بحوث التسويق والميزة التنافسية حيث أنها مصدر للبيانات، ويوجد ارتباط وثيق بين المعلومات التسويقية ومصادر الميزة التنافسية، حيث تركز المؤسسة على المعلومات لمعرفة نقاط القوة والضعف لديها.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
كباب منال	<ul style="list-style-type: none"> - تتفقان الدراستان في المتغيرالتابع وهو الميزة التنافسية. - إستخدام أداة الإستبيان. - تتفقان في دراسة مدى تأثير الميزة التنافسية في نشاط التسويق 	<ul style="list-style-type: none"> - توزيع الاستبيان كان واحد موجه للزبائن، أما الثاني فموجه للموظفين، أما في دراستنا فكان موجه فقط للعاملين في المؤسسة. - دراسة حالة كانت على قطاع الإتصالات وهو قطاع خدماتي، أما دراستنا كانت في مؤسسة صناعية.

<ul style="list-style-type: none"> - تختلف الدراسات في المتغير المستقل. - دراسة حالة فهي إطروحة دكتوراة كانت في سنة 2017، إما دراستنا فهي مذكرة ماستر 		
<ul style="list-style-type: none"> - تختلف الدراسات في المتغير المستقل. - استخدم الباحث في هذه الدراسة الإستبيان وزرع على مديري عدة مؤسسات إقتصادية، بينما قمنا بدراسة حالة مؤسسة واحدة الإستبيان كان موزع على العاملين في المؤسسة. - دراسة حالة التي قام بها الباحث فهي عبارة دراسة ميدانية تحليلية مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال في إما دراستنا فهي مذكرة ماستر. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت مع دراستنا في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. - تتفقان الدراسات في الهدف من الدراسة هو معرفة مدى مساهمة التسويق في تحقيق الميزة التنافسية. - إستخدام أداة الاستبيان. 	<p>سيد أحمد الحاج عيسى، فاتح مجاهدي وآخرون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إستخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبيان وزرع على الزبائن، بينما في دراستنا الإستبيان كان موزع على العاملين في المؤسسة. - ركز الباحث في هذه الدراسة أكثر على الزبون وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية بينما قمنا نحن بدراسة مدى مساهمة أنشطة التسويق (مزيج التسويقي) في تحقيق الميزة التنافسية. - دراسة حالة فهي مذكرة ماجستير كانت في سنة 2009، إما دراستنا فهي مذكرة ماستر. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت مع دراستنا في المتغير المستقل وهو التسويق والمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. - تقارب من حيث صياغة الإستراتيجية. - إستخدام أداة الاستبيان. 	<p>مسعود طحطوح</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطرقت الباحثة إلى الميزة التنافسية المتعلقة بالجودة من خلال البحوث التسويقية بينما، في دراستنا تطرقنا إلى الميزة التنافسية المتعلقة بمزيج التسويقي من خلال الإدارة التسويقية. 	<ul style="list-style-type: none"> - اتفقت مع دراستنا في المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. - تتشابه الدراسات أنهما مذكرة ماستر. - تقارب من حيث صياغة 	<p>حمدي زوبيدة</p>

- تطرقت الباحثة إلى دور البحوث في تحقيق الميزة التنافسية، أما في دراستنا إلى دور إدارة التسويق في خلق الميزة التنافسية.	الإستراتيجية. - إستخدام أداة الاستبيان.	
---	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

8. منهج الدراسة: استجابة للهدف من هذه الدراسة وهو معرفة مدى مساهمة إدارة التسويق في خلق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة روية إنارة، فقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لاعتباره مناسب لتحقيق هذا الهدف والإجابة عن الإشكالية المطروحة، حيث تم ذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع بتجميع مختلف البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي الى اتخاذ القرارات المناسبة إضافة الى استخدام منهج دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

9. هيكل الدراسة: صممت هذه الدراسة في ثلاث فصول للإجابة عن الأسئلة الفرعية وصولاً إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، حيث:

يتمحور الفصل الأول حول ماهية الإدارة والتسويق وإدارة التسويق من أهمية وأهداف ثم التعرف على عمليات ومراحل وأبعاد إدارة التسويق.

واختص الفصل الثاني بتحديد الفرق بين كل من المفاهيم التنافسية المنافسة والميزة التنافسية، ثم التطرق إلى محددات واستراتيجيات الميزة التنافسية.

وأخير ركز الفصل الثالث على تشخيص واقع إدارة التسويق ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة روية إنارة.

الفصل الأول

إدارة التسويق والمزيج التسويقي وعناصره.

الفصل الأول: إدارة التسويق والمزيج التسويقي وعناصره.

من أهم ما تسعى إليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توجيه جهودها الفردية والجماعية نحو تحقيق أهدافها التسويقية المشتركة بإستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في القيام بالأنشطة والأعمال التسويقية التي تكون متكاملة فيما بينها، ولهذا لا بد من وجود إدارة تعمل على توحيد الأهداف وتركيز الجهود وتوجيه اهتمامات مختلف أنشطة التسويق، وهذا لن يكون إلا من خلال إدارة تسويقية تعمل على إستمرارية المؤسسة في تحقيق تطورها نحو الأفضل والعمل على تفعيل هذه الأنشطة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة التسويق، ثم عمليات ومراحل وأبعادها، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل على المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإدارة والتسويق وإدارة التسويق.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي.

المبحث الأول: الإدارة والتسويق وإدارة التسويق.

مع مرور الزمن والتطورات التي شهدتها المؤسسات، أصبح للنشاط التسويقي أهمية بالغة بين مختلف أنشطة المؤسسة، حيث أصبح له مصلحة خاصة به وهي إدارة التسويق، وذلك لمعرفة حاجات السوق ومتطلباته والعمل على تحقيقها وإشباعها، وتوفير كل تسهيلات للحصول على المنتج في المكان والوقت المحدد والسعر الملائم مع الكمية المطلوبة، ولتحقيق كل هذا يتطلب وجود إدارة فعالة تعمل على سيرورة الإجراءات وهي إدارة التسويق. وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: الإدارة، مفهومها ومجالاتها.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق وأهميته.

المطلب الثالث: إدارة التسويق.

المطلب الأول: الإدارة مفهومها وعناصرها.

لقد عُبر عن معنى الإدارة بعدة طرق مختلفة، مما يجعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل لها يحوي كل هذه المعاني المختلفة، وحتى يمكننا الإلمام بمعنى الإدارة فإننا سنقوم أولاً باستعراض بعض تعاريفها الشائعة.

1. مفهوم الإدارة: تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia of the Social sciences)، الإدارة بأنها: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه". كما تعرف الإدارة أيضاً بأنها: "النتائج المشتركة لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الانساني الذي يبذل في هذه العملية. ومرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أية مؤسسة يعرف (بإدارة المؤسسة)".¹

ويقول رالف دافيز (Ralph Davis): "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية".²

ويقول هنري فايول (Henri Fayol): "أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ. وتنظم وتصدر الأوامر

وتنسق وتراقب".³

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الطبعة الاولى، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص: 20/19.

² عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2009، ص: 13.

³ شهيناز بدروي، مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة بيداغوجية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2021،

ص: 3.

ويعرف بيترسون وبلومان (Elmore Peterson and E.G.Plowman) الإدارة بأنها: "أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة".¹

أما فريدريك تايلور (Fredrik Taylor)، فيقول أن الإدارة هي: "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة".²

ويقول كونتز وودونال (Koontoz and Odonnell)، أن الإدارة هي: "وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين". كما قد قاما بتعريفها بأنها: "تصميم وتوفير جو داخلي بغرض التشغيل الفعال والكفاء لأفراد يعملون معا في مجموعات".³

من التعاريف السابقة نستخلص أن الإدارة هي عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتكوين والتوجيه والسيطرة من خلال استخدام الموارد البشرية وغيرها لوضع الأهداف وتحقيقها. أي هي نشاط يقوم به شخص مدير أو عضو. وهي حول فهم أولئك الذين يقومون بعملية تحويل الموارد غير المنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة من خلال استخدامها بفعالية مع تعزيز وتحفيز الأفراد الذين يستخدمون الموارد المادية لتحقيق أهدافهم و إلى إفساح المجال لقدراتهم بالكامل، لذلك يمكن اعتبار الإدارة النشاط البشري الأكثر شمولاً والأكثر أهمية والأكثر حيوية.

2. عناصر الإدارة: للإدارة عدة عناصر نذكرها فيما يلي:⁴

2.1. التخطيط: وهو أول وأهم أساسيات العمل الإداري ويتضمن بناء وتصميم البرامج اللازمة لإنجاز أهداف المؤسسة من خلال الاستثمار الكفاء لمواردها المادية والبشرية.

2.2. التنظيم: ويتضمن تحديد الخطوات والمهام والوظائف التي ينبغي إنجازها والمواد الواجب توفيرها لتحقيق الأهداف المبتغاة.

3.2. التوجيه: ويشمل مراقبة وتدريب وتقويم وإدارة الأفراد في المؤسسة.

4.2. الضبط: ويختص بوضع الإجراءات الكفيلة بتصحيح الأخطاء التي تصيب الأداء مع العمل على تقادي هذه الأخطاء مستقبلاً.

5.2. التنسيق: إن التنسيق والتوجيه أمران متلازمان، فقد اعتبر رواد الإدارة الكلاسيكية التنسيق من الوظائف الإدارية الرئيسية في معالجة الصراعات والتناقضات واحتواءها ونلاحظ ذلك من كتابات هنري

¹ محمد الصيرفي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حوس الدولية، القاهرة، 2005، ص: 11.

² شهيناز بدرأوي، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

³ صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجية، الطبعة الأولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1983 ص: 37.

⁴ نورة بنت إبراهيم سلامة الزيد، الإدارة الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، 2019، ص: 66.

فايول وماري باركر فيوليت وغيرهم والتنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة وتكون ضرورية إذا وجد اثنان أو أكثر من الأفراد أو الجماعات أو الأقسام المتداخلة، حيث تسعى لتحقيق هدف عام كما يهدف التنسيق إلى التأكد من أن جميع المجموعات والأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو إقتصادي وبتوافق باتجاه الهدف الرئيسي.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق وأهميته.

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة تريد النجاح وتحقيق أهدافها العامة، فقدرتها أي مؤسسة على إنتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد احتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى إليها.

1. مفهوم التسويق: لقد تعددت مفاهيم التسويق عبر مرور الوقت ونذكر منها:

قد عرفت الجمعية الأمريكية التسويق على أنه: "أداء أنشطة الأعمال التي تختص بإنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم".¹

كما عرفه كوتلر (otler) بأنه: "العملية التي تنتج بها المؤسسات قيمة للعملاء. وتبني علاقات عميل قوية كي تستخلص قيمة من العملاء في مقابل ذلك".²

كما عرفه ستانتون (Stantun) بأنه: "نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتقبين".³

أما روزنبرغ (Rozenberg)، فقد وضح مفهوم التسويق بأنه: "عملية ملائمة بواسطتها يتمكن المنتج من تقديم مزيج تسويقي".⁴

وفي تعريفه الحديث يعرفه الاقتصادي بارتلز (Partles) بأنه: "عملية اقتصادية اجتماعية وثقافية هدفها تلبية حاجات المستهلكين لمنتجات وخدمات مقبولة وبأسعار مقبولة".⁵

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الاسكندرية، 1996، ص: 10.

² فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، ترجمة: سرورعلي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 62.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2006، ص: 14.

⁴ عبد الله حسن مسلم، الإدارة التسويقية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعزز، الأردن، 2015، ص: 79.

⁵ المرجع نفسه، ص: 79.

ويعرفه البروفيسور مكارثي (Makarhi) بأنه: "مجموعة أنشطة مشروع الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، حيث يمكن إشباع رغبات المستهلكين بما يحقق أهداف المشروع".¹

من التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق هو نشاط إداري واجتماعي تتحقق فيه الحاجات والرغبات من خلال خلق منتجات ذات قيمة وتبادلها مع مستخدمين آخرين من خلال التخطيط والتسعير والترويج وتوزيع هذه المنتجات ويمكن القول إنها عملية منهجية.

2. أهمية التسويق: التسويق مهم من نواح كثيرة نذكر أهمها:²

- تلبية احتياجات المشترين وإشباع رغباتهم وتحسين مستويات معيشتهم. يسعى أصحاب المشاريع دائماً إلى ضمان رضا العملاء عن سلعهم وخدماتهم من أجل تحقيق نجاحهم وأهدافهم والحفاظ على قابليتهم للاستمرار، فكلما زادت قدرتك على تحمل التكاليف، كان مستوى معيشتك ومستوى حمايتك أفضل، لذلك يمكن لكل مؤسسة أن تستفيد وتزدهر من خلال ممارسة الأنشطة التسويقية المختلفة بشكل صحيح ودقيق.

- التسويق ضروري لاستكمال الإنتاج، لأن الإنتاج وحده لا يكفي ويؤدي إلى إخفاقات معينة عندما لا يكون هناك مشترين كافيين في السوق.

- أدى ظهور مصطلح فائض الإنتاج إلى توضيح أهمية التسويق. ومن أجل الخروج من مرحلة الكساد، كان من الضروري استيعاب وتحقيق الإنتاج الضخم، لذلك كان من الضروري إيجاد الطلب والمشتريين للسلع والخدمات وتشجيعهم على تلبية احتياجاتهم.

- وقد أصبح قطاع التسويق وجهة للعمال أكثر من قطاع التصنيع. والسبب في ذلك هو التنوع الكبير في السلع والخدمات المنتجة والمقدمة للناس ونموها المستمر.

الإضافة إلى:³

- خفض جهود المستهلك المبذولة للبحث عما يروقه من منتج.

- التوفيق بين دخل المستهلك وتسعير المنتج.

- الإسهام في سهولة التمييز والاختيار.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

² جمال عبد الله محمد، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار المعترف، الأردن، 2014، ص: 21/20.

³ هاشم حسين ناصر المحنك، إدارة التسويق: الأسس الفلسفية والاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار أنباء، العراق،

2020، ص: 19.

- التميز في بناء علاقات بين المنتج والمستهلك والإئتمان في تبيان المعلومة المرسله عن المشروع والمنتج المستهلك.
- التسويق له أهمية بالغة كبيرة في تطبيق الابتكار وظهور أفكار ومخترعات جديدة لإشباع حاجات المستهلك.
- التسويق يرفع مستوى معيشة أفراد الدولة بإشباع رغباتهم الحالية والمرتبقة.
- التسويق له دور هام في انتشار الثقافة لأن الإعلانات تعطي جانب كبير من نفقات وسائل الثقافة.

المطلب الثالث: إدارة التسويق.

نظرا لتعدد نشاط التسويق فلا بد من تنسيق محكم وفعال بين هذه الأنشطة يضمن السير الحسن نحو تحقيق الأهداف ولهذا لا بد من وجود إطار إداري متكامل لهذا النشاط وهو إدارة التسويق.

1. تعريف إدارة التسويق: تعددت مفاهيم التسويق نذكر منها:

عرفها فيليب كوتلر بأنها: "التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج والخطط لخلق وإنشاء والحفاظ على التبادل النافع والعلاقة بالأسواق المنشودة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة". وقد عرفها كوتلر أيضا بأنها: "فن وعلم اختيار أسواق الهدف وبناء علاقات مربحة معها".¹

أما ستانتون فيعرف إدارة التسويق أنها: "الاتجاه الحديث للتسويق في واقع التطبيق"، أما معهد التسويق البريطاني فيري أن إدارة التسويق هي: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والإشراف عليه وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية". فإدارة التسويق يقصد بها عملية التخطيط وتنفيذ ورقابة على الأنشطة المصممة لخلق وبناء عمليات تبادلية مفيدة مع العملاء المستهدفين للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.²

وفي الأخير توصلنا إلى أن إدارة التسويق هي جزء مهم وضروري من إدارة المؤسسة، حيث تساعد على تحقيق الأهداف وزيادة الإيرادات وتحسين العلاقات مع العملاء وهي تعتبر من المفاهيم الأساسية في عالم الأعمال والتجارة.

¹ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² طارق طه، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008، ص: 46.

2. أهمية إدارة التسويق: تحتل إدارة التسويق مكانا بارزا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية ويرجع ذلك لحاجتها المتزايدة إلى القيام بدراسات وتحليل السوق ومعرفة ردود أفعال الزبائن والمنافسين، كما يزداد الاهتمام بإدارة التسويق كلما كبرت المؤسسة وازداد إنتاجها واتسع سوقها. وقد تشرف بعض المؤسسات بنفسها على تنظيم ومراقبة مبيعاتها أو تسند عملية التوزيع إلى مؤسسات متخصصة.¹

ويمكننا توضيحها على شكل نقاط فيما يلي:²

- تعتبر إدارة التسويق هي النافذة المطلقة على بيئتها الخارجية، حيث يعهد إليها بأمور دراسة الأسواق وتغير أنماط وأذواق المستهلكين ومتابعة نشاط المنافسين وتأثير ذلك على حجم المبيعات المتوقعة.
- تلعب إدارة التسويق دورا كبيرا في تحقيق معدلات التنمية وذلك من خلال سعيها الدؤوب في التعرف على حاجات المستهلكين ورغباتهم ومحاولة إشباع تلك الرغبات.
- إن وجود نظام إنتاجي متقدم لا يمكن أن يتكامل إلا بوجود نظام تسويقي متقدم أيضاً.
- إن جميع القرارات التي تتخذ داخل المؤسسات لا يمكن أن تغفل دور وأهمية الوظيفة التسويقية، حيث أنها تمثل المرجع الأساسي لأي مشكلة يمكن أن تعاني منها تلك المؤسسات.

3. مهام إدارة التسويق: قد تعددت مهامها نذكر منها:³

- مهمة إدارة التسويق الأساسية هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه.
- ترجمة الموارد البشرية والمادية في المشروع عن طريق عملية الإدارة إلى سياسات وخطط وقرارات إدارية تتغير وتتشكل طبقا لتغير البيئة، بما يضمن للمشروع استغلال الفرص ودفع التهديدات.
- إحداث التوازن بين استخدام موارد المشروع والفرص التسويقية التي قد تتاح في البيئة الخارجية.
- من مهامها تحديد النقص في إشباع حاجات الزبون والسعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.

¹ أشرف خليل مصطفى، إدارة المنظومة التسويقية، الطبعة العربية، دار امجد، الأردن، 2015، ص: 23.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

³ المرجع نفسه، ص: 71.

4. وظائف إدارة التسويق: لإدارة التسويق وظائف مختلفة نذكر منها:¹

- التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وذلك من خلال البحوث التسويقية وأراء ومعلومات رجال البيع.
- تحويل رغباتهم إلى منتجات وخطوط إنتاج.
- إجراء الدراسات والتحليلات عن الظواهر والمشكلات المتعلقة بالسوق أو الأسواق التي ترغب المؤسسة في خدمتها.
- الإحاطة الكاملة بالأهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، سواء ماكان منها على المستوى القومي أو القطاعي و أخذها في الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل والذي يتضمن كافة التفاصيل عن عمل إدارة التسويق خلال فترة الخطة.
- اختيار وتحديد الأهداف بعيدة المدى.
- السعي وراء الفرص التسويقية المواتية.
- التخطيط العام (طويل والمتوسط الأجل).
- وضع السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة.

5. تنظيم إدارة التسويق: يعني التنظيم الإداري بمعناه الشامل التحديد والترتيب المنطقي للمسؤوليات والسلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الهدف. وفي الحقيقة هناك أكثر من أساس أو طريقة لتنظيم إدارة التسويق نذكر أهمها فيما يلي:²

1.5. **التنظيم على أساس الوظائف:** يعتبر من أقدم أشكال تنظيم إدارة التسويق وأكثرها شيوعا في الوقت الحاضر، وبموجب هذا النوع من التنظيم يتم تخصيص وحدة إدارية مستقلة لكل وظيفة من وظائف التسويق، فمثلا تخصص وحدات إدارية لكل من البحوث التسويقية والمبيعات والإعلان والترويج والشراء والتخزين والتوزيع.

2.5. **التنظيم على أساس المنتجات:** يتم تخصيص وحدة إدارية مستقلة لكل مجموعة رئيسية من المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وتسويقها. فمثلا يتم تنظيم إدارة التسويق في مؤسسة لصناعة

¹ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونغ، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² طارق طه، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص: 46.

السيارات والجرارات على أساس تخصيص وحدة إدارية للسيارات ووحدة ثانية للجرارات، حيث تتولى كل وحدة أداء الوظائف التسويقية بالمنتجات الخاصة بها. باعتبار أن هناك اختلاف واضحاً في طبيعة الاستراتيجيات والمشكلات التسويقية المتعلقة بكل مجموعة من هذه المنتجات، مما يعطي المؤسسة مبرراً لكي تخصص قسماً تسويقياً لكل منهما.

3.5. التنظيم على أساس المناطق الجغرافية: طبقاً لهذا النوع من التنظيم يتم تخصيص وحدة إدارية لكل منطقة جغرافية تقوم ببيع منتجاتها فيها، فمثلاً تنقسم إدارة التسويق لإحدى المؤسسات الكبيرة إلى قسم للمنطقة الشمالية وآخر للمنطقة الجنوبية وثالث للمنطقة الوسطى وهكذا. والمؤسسة تلجأ في الواقع إلى هذا النوع من التنظيم عندما تخدم سوقاً واسعاً وعدداً كبيراً من الزبائن.

4.5. التنظيم المركب: كثيراً ما يتم في الحياة العملية تنظيم إدارة التسويق على أساس الجمع بين اثنين أو أكثر من الأسس السابقة. كما هو الحال مثلاً عند الجمع بين التنظيم على أساس المنتجات والتنظيم على أساس الوظائف أو الأنشطة.

6. العوامل الواجب مراعاتها في تنظيم إدارة التسويق: يختلف نظام التسويق من مؤسسة إلى أخرى حسب عدة عوامل أهمها:¹

- **طبيعة المؤسسة:** في حالة ما إذا كانت إنتاجية أو تجارية، فقد تستطيع الأولى الاستغناء عن إدارة التسويق بإسناد تسويق المنتجات إلى هيئات متخصصة في حين تعتبر إدارة التسويق بالنسبة لمؤسسة تجارية محور نشاطها.
- **حجم المؤسسة:** فالمؤسسة الصغيرة قد لا تحتاج لإدارة مستقلة للتسويق. وتكتفي بجمع عدة نشاطات أو وظائف في إدارة واحدة أو مصلحة واحدة.
- **حجم الإنتاج وتنوع السلع التي تتعامل فيها المؤسسة، وكذا أنواعها إلى سلع صناعية واستهلاكية.**
- **حجم وعدد الأسواق التي توزع فيها الشركة إنتاجها محلية جهوية أو خارجية.**
- **سياسات التسويق كسياسات الإئتمان والتسعير والتسليم.**

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

7. أهداف إدارة التسويق: لإدارة التسويق عدة أهداف نذكر أهمها:¹

- **جذب عملاء جدد:** الهدف المهم لإدارة التسويق هو جذب عملاء جدد لزيادة مبيعات المنتجات. تم وضع استراتيجيات مختلفة للتأكد من أن الحد الأقصى من العملاء ينجذبون إلى منتجات المؤسسة مثل عرض الإعلانات على القنوات التلفزيونية أو وسائل التواصل الاجتماعي والنشرات وترتيب فريق مبيعات يوضح المنتجات.
- **تلبية مطالب العملاء:** هدف مهم آخر وهو الحفاظ على رضا العميل المرتبط بمنتجات المؤسسة لفترة طويلة. لهذا الغرض تعتبر الجودة مهمة جدا ولكن بصرف النظر عن هذه الخدمة الجيدة فإنها أيضا تهتم بإمداد المنتجات في الوقت المحدد وبدون تلف.
- **الربحية:** بدون جني الأرباح لا يمكن للمؤسسة البقاء لفترة أطول فهو العمود الفقري للمؤسسة، فمن الضروري كسب الأرباح من أجل تنمية الأعمال التجارية وتويعها وصيانتها أيضا.
- **تعظيم حصة السوق:** ومن أهدافها أيضا تحقيق أقصى حصة تسويقية وللوصول إلى ذلك تستخدم المؤسسات أدوات مختلفة للحصول على أقصى مبيعات سوقية لمنتجاتها من خلال المقارنة مع اقتصاد السوق.
- **خلق سمعة جيدة:** تلعب السمعة دورا مهما في نمو المؤسسة. فإذا كانت سمعتها جيدة، فهذا يعني أن لديها فرصا أكبر للنمو والتنوع، فلو كانت سيئة فلن تستمر في البقاء فالتسويق يلعب دورا مهما في جعل سمعة المؤسسة جيدة وجديرة بثقة المستهلكين وزبائنهم.

8. المشكلات التي تواجه إدارة التسويق: تتميز المشاكل التي تواجه إدارة التسويق بالتعقيد الذي لا

يمكن التخلص منه وذلك لعدة أسباب هي:²

- تمثل المشكلة التسويق علاقة بين البائع والمشتري وهي علاقة تفاعل وتداخل بين الطرفين لكل منهما غايات ووسائل مختلفة.
- يتكون المشترون من أعداد كبيرة ويختلفون في الوسائل والرغبات ولكي تنجح إدارة التسويق في قراراتها لابد أن تسعى إلى متابعة إقناع المشتريين ولا يمكن تحقيق ذلك بدرجة صدق عالية.

¹ جبر عبد القوي إسماعيل السنباني، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، سوريا، 2005،

ص: 13.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 66/65.

- في الغالب لا يتوفر لدى إدارة التسويق كافة المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ ما يلزم من قرارات.
- نظرا لوجود تنافس بين المؤسسات وإتباعها سبل مختلفة في إقناع المشتريين، فإن المشتري عادة ما يتأثر بهذه الوسائل، مما يؤدي تغير السوق عما كان عليه قبل استخدام هذه الوسائل.
- الطبيعة الديناميكية للبيئة الخارجية للمؤسسات عادة ما تطرح فرصا تسويقية سرعان ما تختفي قبل أن تقوم إدارة التسويق بالتخطيط اللازم لاقتناصها.
- ترتبط المشكلة التسويقية ارتباطا وثيقا بالسلوك في حد ذاته متغير ومعقد ويصعب قياسه بدقة.
- كلما ارتفعت مستويات الدخل وتمكن المستهلك من إشباع حاجاته الأساسية، كلما أصبح من الصعب التنبؤ بالتصرفات الاستهلاكية للأفراد.

لقد تطرقنا في هذا المبحث لمختلف المفاهيم التسويقية المستخدمة، وكذا استخدامها في ميدان التسويق، ومنه نستنتج أنه نشاط حركي وخلاق وزاخر بالمنافسة الشديدة وهو جزء هام من الحياة اليومية لكل فرد منا أيا كان عمره وتعليمه ودخله ووظيفته، ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق في المؤسسات ولكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة ويتلقونها ويمارسونها ويتعاملون معها، هذا لأننا نعيش عصر التسويق فهو يصنع الاقتصاد والاقتصاد يصنع السياسة والسياسة تحدد ملامح صورة هذا العصر.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي.

يعتبر المزيج التسويقي خليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من الزبائن، وتسيير هذه العناصر هي المهمة المركزية لوظيفة التسويق، حيث يتم القيام بالأنشطة التسويقية من خلال مجموعة من البرامج والأدوات التسويقية تستخدمها المؤسسات لتحقيق الإستجابة المطلوبة من الأسواق المستهدفة، وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المزيج التسويقي.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي.

المطلب الثالث: عناصر النشاط التسويقي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المزيج التسويقي.

يقترح البعض أن المؤسسات تحتاج إلى مدخل جديد في المزيج التسويقي والبعض الآخر يعتقد أن المفهوم التقليدي للمزيج التسويقي يجب أن تبنيه المؤسسات، لذا فإن المزيج التسويقي يعد من أهم العناصر الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة، وإن عملية بناء وتوازن المزيج هي عملية فريدة وخاصة بكل مؤسسة، والفائدة من وجود إطار عام للمزيج التسويقي يتلائم وطبيعة أوضاع المؤسسات ومدى حاجاتها للمزيج التسويقي.

1. مفهوم المزيج التسويقي: يعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأنشطة التسويقية التي تتكامل وترتبط فيما بينها لأداء وظيفة التسويق على أكمل وجه، وبعد قراءتنا واطلاعنا على الكتب والمراجع التي اهتمت بالتسويق عامة والمزيج التسويقي خاصة كان لنا إلمام بمجموعة من التعاريف للمزيج التسويقي وهي كالآتي:

- عرفه براساد (PRASAD) سنة 2000 المزيج التسويقي على أنه: "مجموعه من الأدوات التي

تمكن المؤسسة من قدره على تحقيق الأهداف التسويقيه أو القطاع المستهدف".¹

- كما عرفه الدوري (DORI) بأنه: "مجموعة من الخطط والسياسات التي تعمل عليها إدارة

التسويق للمؤسسات لتلبية احتياجات المستهلك".¹

¹ يزن سالم محمد لجنابي، إستراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في تحديد سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، قسم

إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2011، ص: .

- الصعيدي ويوسف 2010 يريان بأنه: "مجموعة من الخطط والإجراءات التي تهدف لإتخاذ القرارات التسويقية السلمية مثل تحديد المنتج، والتسعير، وقنوات البيع وطرق الإعلان، وأنواع الإعلانات وغيرها من القرارات".²

- أما كل من كوتلر وكيلر (KOTLER & KILLER) فيريان أنه: "مجموعة من العمليات تتضمن خطط وسياسات وضعتها إدارة التسويق في المؤسسة وتطبيقها لتحقيق رضا المستهلكين".³

2. أهمية المزيج التسويقي: يرتبط مفهوم المزيج التسويقي بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما أنه المحور المركزي الأساسي الذي يمكن المؤسسة من تخمين نسب نجاح أو فشل القرارات والخطط التسويقية.

ولقد تعاضمت أهمية المزيج التسويقي خلال السنوات الماضية، وما زالت تتعاضم حتى اليوم لأسباب جوهرية ومهمة، من أهمها: التطور التكنولوجي المذهل والمستمر، وتطور عمليات الإنتاج والخدمات، الرغبة في فتح أسواق جديدة، وتغير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي.

ولهذه الأسباب منفردة أو مجتمعة بالنسبة إلي المؤسسة تم الإهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في أن تتعاضم أهمية القائمين على التسويق، وأصبح الإهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح عملية التسويق المؤسسات أو فشلها، نظرا لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا على الإهتمام بكيفية تحسين أداء رجال التسويق في هذه المؤسسات، الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات والتحديات المعاصرة في عملية التسويق وبقاء استمرار هذه المؤسسة في تقديم أعمالها على أكمل وجه وبما يحقق أهدافها وكما وضحتها شومايدية (Chumaidiyah) سنة 2014، وتتلخص أهمية المزيج التسويقي بالآتي:⁴

- تمثيل لجميع النشاطات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة.
- محرك إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بالخطط التسويقية والتي لها أثر كبير على المؤسسة في شتى المجالات.

¹ محمد عبد الرحمن عمر، استراتيجيات المزيج التسويقي ودورها في زيادة الحصة السوقية، مجلة جامعة زاخو، المجلد 1، العدد 2، 2015، ص: 558-559.

² الصعيدي محمد جاسم وأخرون، التسويق المعرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، دار المنهج، عمان، 2010، ص: 98.

³ Philip KOTLER, Marketing Management, Millenium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, 2001, P.:8

⁴ دماطي نزار، رفيق حسن، أثر عناصر المزيج التسويقي للمنتجات الطبية البضرية على أدائها التسويقي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011، ص: 14.

- يعتبر المزيج التسويقي مفتاح العمليات والإستراتيجيات التسويقية داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر المزيج التسويقي.

يستخدم المسوقون العديد من الأدوات اللازمة لإثارة الرود المرغوبة من أسواقها المستهدفة، هذه الأدوات تشكل مزيج تسويقي.

المزيج التسويقي هو مجموعة أدوات التسويق التي تستخدمها المؤسسة لمتابعة أهداف التسويق في السوق المستهدف، حيث تصنف هذه الأدوات إلى أربعة مجموعات أطلق عليها إسم (4Ps) في التسويق وهي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).¹

1.2. المنتج: وهو كل شيء يحصل عليه المستهلك نتيجة عملية تبادلية، إن هو حزمة من الخصائص والمنافع تقدم لإشباع حاجات ورغبات لطرفي العملية التبادلية وقد يكون إما ملموساً، أو غير ملموس قد يكون فكرة، خدمة أو سلعة أو خليطاً من هذه الثلاث ويظهر المضمون السلعي للمنتج من ثلاث زوايا (مستويات) وهي:²

- **المستوى الأول:** الجوهر الحقيقي للمنتج، وهو الدافع الرئيسي الذي يقف وراء شراء المستهلك للمنتج.

- **المستوى الثاني:** المنتج الفعلي الجوانب الملموسة في المنتج ويمثل الأبعاد الخاصة بجانب الجودة والسمات المميزة والعلامة والغلاف.

- **المستوى الثالث:** المنتج المدعم أي خدمات إضافية تتعلق بالمنتج، ويضم مضموماً سلعيًا متكاملًا إضافية إلى مجموعة الخدمات والمزايا المقترنة بعملية الشراء لهذا المنتج.

ويوجد في مجال التسويق تصنيفات مختلفة للمنتجات اعتماداً على معايير مختلفة، بعضها يرتبط بالخصائص وبعضها يرتبط بالعادات والأنماط المتبعة عند شرائها، والبعض الآخر يعتمد على الغرض من شرائها ومن هذه الأساسية، التصنيفات ما يلي:³

- **التصنيف على أساس المنتج وينقسم إلى ما يلي:** منتجات المعمرة، المنتجات غير المعمرة، الخدمات.

- **التصنيف على أساس الغرض من الشراء وهي:** المنتجات الاستهلاكية، المنتجات الصناعية.

¹ Philip KOTLER, , P:1 9

² ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص: 105.

³ زكريا عزام، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008، ص: 177-180.

2.2. التسعير: هو العنصر الثاني من عناصر المزيج التسويقي ويعرف بأنه: "القيمة النقدية اللازمة للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات". كما أن السعر هو الشكل الذي يحدد قيمة المنتجات بالنقود وفقا لما تحققه هذه المنتجات من منفعة وغالبا ما يكون معيارا للجودة كما يشكل الإيراد الأساسي للمؤسسة.¹

1.2.2. طرق التسعير: التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس الطلب، التسعير على أساس المنافسة.²

2.2.2. أهداف التسعير: تعتبر عملية اختيار الأهداف التسعيرية عامل مهم في تحديد القرارات التسعيرية، لذا يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح وخاصة الأهداف التسويقية، كما هناك تسطير لأهداف طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل من ضمن هذه الأهداف ما يلي:³

- **أهداف متعلقة بالربح:** بحيث يعتبر الربح أكبر مؤثر في قرار التسعير ونجد فيه تعظيم الأرباح، زيادة التدفقات النقدية.
- **أهداف متعلقة بالمبيعات:** وتشمل هذه الأهداف زيادة كميات الوحدات المباعة، زيادة القيمة النقدية للوحدات المباعة، المحافظون على/ أو تحسين الحصة السوقية.
- **أهداف مواجهة الموقف:** وفيها تهدف المؤسسة أحيانا إلى إتباع سياسة سعرية خاصة بمواجهة المواقف الجديدة من خلال جذب المستهلك وضمان ولاءه، العمل على البقاء والاستمرارية، العمل على تحسين صورة المؤسسة لدى المستهلكين، الحفاظ على الجودة العالية للمنتجات وغيرها من الأهداف.

3. الترويج: ويمكن تعريف الترويج على أنه: "مجموعة النشاطات المتعلقة بتزويد المستهلك بمعلومات عن إثارة اهتماماته وإقناعه ودفعه إلى شرائه".⁴

ويتألف المزيج الترويجي من عدد من العناصر أو الأنشطة وهي الإعلان، النشر والدعاية، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي والعلاقات العامة.¹

¹ علي فلاح الزغبى، إدريس عبد الجواد الحبوني، إدارة الإنتاج والإعلان التجاري مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2015، ص: 119.

² حمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002، ص: 130.

³ رابح أوكيل، مولود حواس، التسويق وتحديات تسير قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2018، ص: 111/110.

⁴ المرجع نفسه، ص: 142.

1.3. الإعلان: هو عبارة عن وسيلة غير شخصية لتقديم المنتجات (سلع، خدمات، منتجات، أفكار) وتأكيد حضورها والإشادة بها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.

2.3. البيع الشخصي: عبارة عن مجموعة من الخطوات الشخصية والمباشرة التي تعمل على تعريف وإقناع المستهلكين بشراء منتج معين بواسطة رجال بيع متخصصين في العمل البيعي.

3.3. تنشيط المبيعات: تعرف على أنها النشاط الذي يستخدم كحافز مباشر لشراء أو تجربة سلعة أو خدمة والذي يمكن توجيهه إلى كل من المستهلكين والوسطاء والبائعين.

4.3. العلاقات العامة: هو عبارة عن وظيفة توجيه ذات خاصية دائمة ومنظمة بالمؤسسة أو المنظمة العمومية أو الخاصة والتي تبحث للحصول أو المحافظة على العلاقات الحسنة مع من لها أو سيكون لها علاقة معهم، ولتحقيق هذا الهدف عليها تحليل وجهة نظر الغير لها.

5.3. الدعاية والنشر: هي طريقة غير شخصية لتنشيط وإثارة الطلب على المنتج وذلك بنشر بيانات ومعلومات عن هذا الأخير في إحدى وسائل النشر كالصحف والتلفاز والراديو، وهي ليست مدفوعة الأجر.

4. المكان (التوزيع): هو عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي عن طريق مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق منافع زمانية، مكانية وحيازية للمنتجات وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف التوزيع إلى نوعين هما:

1.4. التوزيع التجاري: الذي يعمل على انسياب وانتقال ملكية المنتجات من المنتج إلى المستعمل أو المستهلك النهائي ويتم ذلك عن طريق رجال التوزيع مثل رجال البيع، تجار التجزئة، وكلاء، تجار الجملة.

2.4. التوزيع المادي: ويشمل عملية تحريك السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو استعمالها عن طريق النقل، المناولة، التخزين، التغليف وغيرها من العمليات.

ويقوم توزيع بأداء عدة وظائف تسمح بإنسياب وتدفق المنتجات من مكان إنتاجها إلى أماكن استعمالها أو استهلاكها وتتمثل فيما يلي:²

¹ Yves Chirouze, *Le Marketing*, Edition Ellipses, Paris, France, 1993, P: 153.

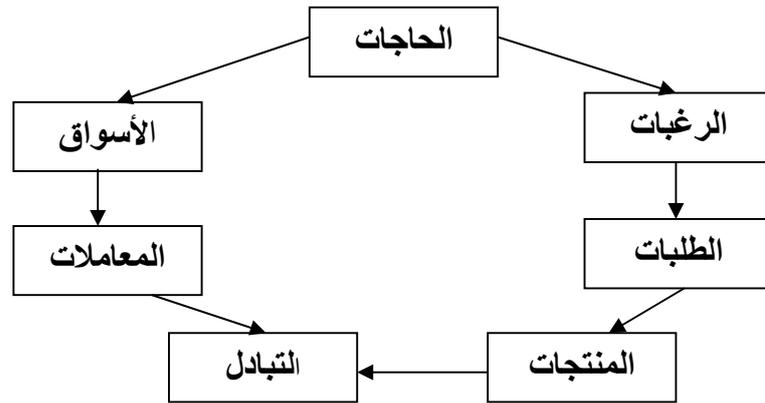
² الياس لهوري، رابح أوكيل، المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور وأثره على رضا زبائننا، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2021، الجزائر، ص: 306.

- **الوظائف المادية:** تتضمن جميع الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحقيق المنافع المكانية، الزمانية والحيازية وتأخذ شكل عمليات وأنشطة مختلفة تسمى بنظام التوزيع المادي وتشمل النقل، التخزين، التجميع والتجزئة.
- **الوظائف التجارية:** وتتضمن البحوث، التفاوض التجاري، تقوية الطلب، الترويج، الخدمات، بناء العلاقات وغيرها من الوظائف التجارية.
- **الوظائف المالية:** وتشمل وظيفتين هما خدمة الائتمان كالبيع على الآجال، البيع بالتقسيط، قبول بطاقات الائتمان وغيرها، وتحمل المخاطر الناجمة عن انخفاض الأسعار وعدم بيع المنتجات نتيجة لتغيير الأذواق، هذا فضلا عن المخاطر الناجمة عن التلف والضياع خلال عمليات النقل والتخزين.

المطلب الثالث: عناصر النشاط التسويقي.

يرتكز النشاط التسويقي على عدة مفاهيم أساسية يجب دراستها بشكل جيد وتتمثل هذه المفاهيم في الحاجيات والرغبات والطلب والمنتجات والتبادل والمعاملات والأسواق. ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): عناصر النشاط التسويقي.



المصدر: محمد صحن، التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 11.

1. **الحاجيات والرغبات:** يعتمد أساس التسويق على حقيقة أن النفس البشرية تحتاج وترغب بالحصول على خدمات ومنتجات وخدمات محددة، وبعض هذه الإحتياجات ضرورية مثل الطعام والشراب، والبعض الآخر يرغب الناس الحصول عليها لجعل حياتهم أكثر سهولة وممتعة.

1.1. الحاجيات: تعني الشعور بالحرمان عند الفرد ورغم تعدد حاجات الإنسان إلا أن هذه

الحاجات يمكن قسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:¹

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتشمل الحاجة للطعام والملبس والسكن والنوم وغيرها من الحاجات الفيزيولوجية.

- **الحاجات الإجتماعية:** وتشمل الحاجة للإنتماء والتفاخر والتأثير وغيرها من الحاجات الاجتماعية.

- **الحاجات النفسية الفردية:** وتشمل الحاجة التعبير عن الذات وتحقيق الذات وغيرها من الحاجات النفسية.

وهذه الحاجات هي في الواقع جزء أساسي من تكوين الإنسان وعندما لا يتم إشباعها فإن الفرد يشعر بالضيق أو عدم السعادة، ومن ثم فإن سلوكه يتجه إما إلى البحث عن شئ ما يمكنه من إشباع هذه الحاجة أو أن يعمل على إخمادها. والحاجة البشرية لا تختلف من فرد إلى آخر ولكن عملية إشباعها قد تختلف من مجتمع إلى آخر أو طبقة إجتماعية إلى أخرى داخل المجتمع الواحد.

2.1. الرغبات: تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات، فالرغبة هي الوسيلة التي تستخدم في إشباع الحاجة مثل الرغبة في التنقل وإستخدام سيارة من علامة معينة. كذلك تختلف رغبات الأفراد من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى، فقد يشعر الفرد بالحاجة إلى الطعام وقد يختار السوري المشاوي لإشباعها ويفضل الصيني الأرز والسّمك، والفرنسي لحم الخنزير وغيرها من الأمثلة ومن ثم فإن مهمة رجل التسويق هو إيجاد وتقديم السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات.²

وهناك فارق مهم بين الحاجة والرغبة فمثلا قد يحتاج الناس للإتصال ويرغبون في إتمام ذلك عن طريق الهاتف. وقد يحتاج الطفل لإطفاء عطشه ويرغب بشرب الماء أو العصير أو الحليب، ففي حين تكون إحتياجات الناس محدودة فإن رغباتهم كثيرة ومتعددة.

2. الطلب والمنتجات: إن أفراد المجتمع لديهم رغبات وإحتياجات غير محدودة ودخول محدودة، لذا على كل فرد أن يختار المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود قدرته المالية، إذ يتحدد الطلب على سلعة ما برغبة الأفراد على إقتنائها والقدرة الشرائية لهم.³ وتجدر بالذكر الإشارة إلى أن

¹ ثابت عبدالرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، مصر، 2003، ص: 31.

² رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005، ص: 21.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

المستهلكين ينظرون إلى المنتجات بإعتبارها مجموعة من المنافع. ويقومون بإختيار تلك المنتجات التي تحقق أعظم قدر من المنافع مقابل تضحياتهم المالية. ومن جهة أخرى يلبي الناس رغباتهم وإحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات وخدمات محددة، ففي حين تكون المنتجات مادية ملموسة بين الناس ولا يمكن إمتلاكها أو مسكها أو الوقوف عليها.¹

3. التبادل والمعاملات: طالما أن هناك حاجات ورغبات للفرد وهناك منتجات تشبع هذه الحاجات، فيمكن للفرد الحصول عليها عن طريق التبادل، ويعتبر التبادل جوهر العملية التسويقية، كما يقول **كوتلر (Kotler)**، حيث لا يوجد تسويق دون تبادل. وتتطلب عملية التبادل الشروط الآتية:²

- أن يكون هناك طرفين (على الأقل).
- لدى كل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.
- سهولة الإتصال بين الأطراف وتسليم الأشياء.
- أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول أو رفض عرض الآخر.

أما المعاملات فتتمثل وحدة القياس التسويقي، حيث تتكون من تبادل القيمة بين الطرفين. يقوم بمقتضاها الطرف الأول بمنح قيمة معينة "س" للطرف الآخر مقابل الحصول على القيمة "ع" من ذلك الطرف، فعلى سبيل المثال: أن تدفع 1000000 دج لمؤسسة "KIA" مقابل الحصول على سيارة.

4. الأسواق: السوق هو مجموعة من كافة المشتريين الفعليين والمحتملين لمنتج أو خدمة، والذين يدركون مدى حاجاتهم ورغباتهم لهذه المنتجات والسلع، يكون لديهم المقدرة والإستعداد التام للشراء، إن كلمة السوق تعني المكان الذي يجتمع فيه البائع مع المشتري والذي تحدث فيه عملية المبادلة التجارية.³

لا تتوقف عملية التسويق الناجحة عن توفير الخدمات المناسبة، بالسعر المناسب وفي المكان والزمان المناسبين، لتحقيق أهداف المؤسسة، بل أصبح ضروريا على مدير التسويق معرفة الأدوات التسويقية التي يجب أن تستخدمها وكيفية تحقيق التكامل والترابط فيما بينها، وهذا ما يطلق عليه اسم المزيج التسويقي.

فما سبق يتضح بأن المزيج التسويقي يتألف من مجموعة من العناصر لكل واحد من هذه العناصر له أهميته التي لا تقل عن أهمية العناصر الأخرى، ذلك أن هذه العناصر تعمل مع بعضها

¹ دعاء مسعود ضمرة، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2006، ص: 31.

² رضوان محمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

³ محمود جاسم الصميدعي رشاد، محمود يوسف الساعد، إدارة التسويق (تحليل - التخطيط - رقابة)، الطبعة

الأولى، الأردن، 2006، ص: 31.

البعض ولا يمكن نجاح عنصر دون العناصر الأخرى، لذلك فإن إستخدام هذه العناصر يجب أن يكون متناسب مع هدف المؤسسة لخلق التميز عن منافسيها والتفوق بواسطته.

خلاصة الفصل الأول.

لقد تناولنا في الفصل الأول المفاهيم التي تخص الإدارة ومجالاتها والتي هي عبارة عن عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتكوين والتوجيه والسيطرة من خلال إستخدام الموارد البشرية وغيرها لوضع الأهداف وتحقيقها.

أما بالنسبة للتسويق فهو نشاط إداري وإجتماعي تتحقق فيه الحاجات والرغبات من خلال خلق منتجات ذات قيمة وتبادلها مع مستخدمين آخرين من خلال التخطيط والتسعير والترويج وتوزيع هذه المنتجات وهو عملية منهجية، وله أهمية منها تلبية إحتياجات المشتريين وإتباع رغباتهم وتحسين مستوياتهم وضمان رضا العملاء وغيرها من الحاجات والرغبات.

وكذلك تعرفنا على المزيج التسويقي والذي يعتبر أعمدة التسويق المهمة التي يعتمد عليها المسوق، ويستخدم المزيج التسويقي لصناعة القرارات التسويقية مثل تحديد المنتج ومواصفاته وسعره وقنوات البيع وطرق الإشهار وأنواع الدعاية وغيرها من القرارات التي يمكن للمسوق أن يتحكم فيها، بحيث يستطيع تلبية متطلبات العملاء ومن ثم النفاذ إلى السوق بفعالية.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها
واستراتيجياتها.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية أنواعها ومصادرها واستراتيجياتها.

لقد شهدت البيئة التي تعمل فيها المؤسسات تغييرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لتكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات، وتحرير التجارة العالمية ولم تستثن أي مؤسسة من تأثيرات العولمة فإذا كانت هذه الأخيرة-العولمة- قد فتحت الباب أمام المؤسسات لاستغلال فرص جديدة، فهي كذلك قد فرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بحدة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج الحدود.

في ظل هذه التحديات فإن إعادة التفكير في الحاجة لكسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة أصبح ضرورة ملحة إذا أرادت المؤسسة المحافظة على كيانها ولتتبع دخول منافسين جدد الى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرارية في إطار مستويات متميزة.

ففي هذا الفصل سوف نتطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية وإلى أنواع و مصادر وإستراتيجيات هذه الأخيرة و لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية محدداتها واستراتيجياتها.

المبحث الأول: المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية.

ظهرت ظاهرة المنافسة بالتزامن مع النمو الاقتصادي السريع، إضافة إلى الطفرة تلك التي أحدثتها ثورة الاتصالات والمعلومات، كل هذا أعطى المؤسسة قدرة أكبر على الإبداع والابتكار، مستخدمة في ذلك كل الوسائل الممكنة لضمان أكبر قدر من التنافسية والتميز عن منافسيها، ويتطلب تحقيق ذلك التحسين المستمر والتميز في الأداء والاحتفاظ بالمواقع المهمة، ومنه ضرورة امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مناسبة لذلك، وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية وتحليل قوة التنافس.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

المطلب لثالث: أهمية الميزة التنافسية وأسبابها.

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية وتحليل قوة التنافس.

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في مؤسسات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين كل من مفهوم المنافسة، التنافسية والميزة التنافسية، وكذا العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة.

1. مفهوم المنافسة: المنافسة تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجها المؤسسة من منتجات. بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المؤسسات التي تلبى نفس الحاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

ويصعب إعطاء تعريف محدد للمنافسة نظرا لخصوصية كل بلد، لذا فقد عرفت كما يلي:

المنافسة عامل بيئي خارجي ذات إلتصاق كبير بعمل المؤسسة وذات تأثير على صياغة

الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي ترغب المؤسسة بإعتمادها للوصول إلى أهدافها.¹

ويشير كل من بيل ولارنيلي (Bill & Larnnelly) بتعريفهما للمنافسة بأنها: "تلك المؤسسات

التي تخدم نفس الزبائن في نفس السوق". وبذلك فإن:²

- تستطيع المنافسة أن تقدم منتجاتها أو خدماتها بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ سالم إلياس، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1،

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص: 232.

² محمود جاسم الصميدعي، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، 229/228.

- تحدث المنافسة في مستويات مختلفة.

- منافسو منتج وخدمة من خلال القيمة والموقع والأنشطة التسويقية.

- تنافس في مستوى استراتيجية المؤسسة.

2. مفهوم التنافسية: قد تعددت تعريف التنافسية نذكر منها:

يمكن تعريف التنافسية على أنها: "إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبون".¹

ويعرف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية".² أو كما يعرفها مايكل بورتر بأنها: "معدل الإنتاجية الذي تستغل به الدولة مواردها البشرية والمالية والطبيعية وتحدي الإنتاجية ومستوى المعيشة في الدولة أو الإقليم المعني".³

وفي الأخير نستنتج تعريف شامل أن التنافسية هي قدرة المؤسسات على توفير سلع وخدمات ذات مزايا معينة تمكنها من احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق على المستوى المحلي والعالمي.

3. تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر: يعتر بورتر أن هناك خمسة عناصر ضمن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر وقوي على نشاط المؤسسة وعلى مردودية وجاذبية القطاع، وقد يشكل تهديدا لها إذا توفرت مجموعة من العوامل المساعدة في ذلك والعكس. حيث يمكن أن تتوفر بعض العوامل تضمن للمؤسسة الاستمرارية وهذه العناصر هي: شدة المزاومة بين المنافسين، المنتجات البديلة، الداخلين الجدد، الموردون، الزبائن. وهذه القوى التنافسية الخمس هي كالاتي:⁴

1.3. المنافسون: تمثل شدة المزاومة في الصناعة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة. ومن بين العوامل الهيكلية المؤثرة في تحديد درجة شدة المنافسة نجد:

- **عدد المنافسين:** فإذا كان عدد المنافسين قليل فإن المؤسسات الرائدة بمقدورها فرض نفسها كقائد للسوق وفرض السعر المرجعي للسوق. والعكس صحيح فيما يخص العدد الأكبر.

¹ سالم إلياس، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

² سعيدة قاسم شاوش، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2013، ص: 14.

³ سامية زواغي، الذكاء التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2017، ص: 53.

⁴ بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص: 25/24.

- **النمو البطيء للقطاع:** يحول ببطء نمو قطاع المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع. المنافسة التي تنصب حول الحصص السوقية تكون أكثر نمواً من تلك التي يكون فيها نمو القطاع سريع، حيث يصمن للمؤسسات تحسين نتائجها من خلال استغلال كل الموارد المالية والبشرية للتطور مع وتيرة نمو القطاع.
- **التكاليف الثابتة المرتفعة:** ومثال ذلك مؤسسة الطيران عندما لا يكتمل عدد المسافرين فيضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ إجراءات من شأنها زيادة الطلب كتخفيضات أسعار التذاكر أو إتباع تحركات تنافسية أخرى.
- **غياب التمايز:** يشجع المنتج النمطي على وجود المنافسة، باعتبار أن المنافسين يمتلكون نفس المنتج، وعندها تصبح المنافسة سعيية وجودة الخدمة المرافقة، فالمنافسون في هذه الحالة يركزون على العنصرين ويؤدي ذلك إلى اشتداد المنافسة.
- **الطاقة الإنتاجية:** تؤدي اقتصاديات السلم إلى الرفع من القدرات الإنتاجية وهو ما من شأنه في فترة معينة إلى الإعتدال بين الطلب والعرض للقطاع، وينتج عن ذلك انخفاض في أسعار المنتجات ومنه إلى انخفاض ربحية القطاع.
- **اختلاف المتنافسين:** في الاستراتيجيات والشخصية والأهداف، مما يؤدي إلى الاختلاف في قواعد التنافسية.
- **الرهانات الإستراتيجية المرتفعة:** هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة في بعض قطاع النشاط. برغم ضعف مردودية الاستثمار وأهم مصادر حواجز الخروج يمكن إيجازها فيما يلي:
- **أصول متخصصة:** وهي المرتبطة بنوع الأنشطة أو تموضع محدد ذات قيمة سوقية ضعيفة أو تكاليف مرتفعة لتحويلها.
- **الاعتبارات الإستراتيجية:** يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة استراتيجيات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وهذا الإنسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة في قدرتها التسويقية وسمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية للإستراتيجية البقاء وتؤخر عملية الخروج.
- **الحواجز العاطفية:** وذلك في تماطل المسيرين عند اتخاذ قرارات الإنسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه المستخدمين وخوفهم على المسار المهني.

2.3. الداخولون الجدد المحتملون: يجلبون الداخلين الجدد إلى الصناعة معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق. وفي معظم الأحيان موارد مالية هامة. إن جدية تهديد دخول منافسين جدد يعتمد بدرجة كبيرة على بعض الحواجز الموجودة في القطاع الصناعي المراد دخوله. وعلى توقعات المنافس الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين المتواجدين سابقا في القطاع. فيما يخص حواجز دخول المنافسين الجدد توجد عدة مصادر لها ويمكن ذكر بعضها فيما يلي:¹

- **إقتصاديات السلم:** وهي تلك التخفيضات في تكلفة الوحدة للمنتج. والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة مرتفعة في الفترة.
- **تمييز المنتج:** وهو ناتج عن الصورة الجيدة للمؤسسة وللزبائن الأوفياء وغيرها من الصور.
- **احتياجات رؤوس الأموال:** يتطلب دخول المؤسسات الجديدة أموالا معتبرة خاصة في مجالات الإعلان البحث والتطوير. بناء شبكة التوزيع وغيرها من المجالات.
- **تكاليف التبديل أو التحويل:** وهي تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون مقابل انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. فإذا كانت هذه التكاليف مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يقوموا بتقديم معتبر في ميدان التكاليف والنتائج، حتى يقبل الزبون التخلي عن منتجات المؤسسات المتواجدة.
- **النفوذ إلى قنوات التوزيع:** وذلك بمجرد تفكير الداخلين الجدد في توزيع منتجاتهم. فهذا يشكل في حد ذاته حاجزا للدخول. ويحتم عليها إقناع الشبكة الحالية للتوزيع بتوزيع وتعريف منتجاتهم من خلال إقناع تجار الجملة أو التجزئة بإدخال منتجاتهم ضمن متاجرهم وطوابيرهم مقابل تقديم وعود للدعاية حول متاجرهم أو طرق أخرى.
- **السياسات الحكومية:** وهي الحاجز الأكبر للدخول إلى قطاعات معينة (فرض رسوم وغيرها من السياسات الحكومية).

3.3. المنتجات البديلة: ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. وهذه المهمة تتطلب الكثير من الحكمة ويتم تقادي الإبتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة وهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة/سعر) مقارنة بمنتج القطاع. أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات تكون الربحية فيها مرتفعة.

¹ سعيدة قاسم شاوش، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

4.3. الموردون: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري. إذا كان مقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات أو حتى التقليل من الجودة. كما تزداد القوة التفاوضية للمورد إذا توفرت الشروط الآتية:¹

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: إن البيع لزبائن متفرقين من شأنه رفع القوى التفاوضية للموردين.

- غياب المنتجات البديلة: إن مزاحمة هذه الأخيرة تنقص من القوة التفاوضية للموردين.

- القطاع المشتري لا يمثل زبون مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة. حيث لا تمثل أي فيها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال. فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. والعكس صحيح.

- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه. وبذلك يزيد من قوته التفاوضية.

ويمكن إجمالاً أن نستخلص بأن القدرة التفاوضية للموردين ترتبط بثلاثة عناصر مهمة وهي:²

• **طبيعة مجموعة الموردين:** حيث تزداد قوة الموردين إذا ما كانوا منظمين ومتمركزين في السوق بشكل جيد مع إمكانية التكامل الخلفي.

• **طبيعة التوريد:** تعد منتجات المورد ذات تأثير كبير على نشاط الزبون. إذا ما كانت تمثل المكون الأساسي لسلسلة الإنتاج لذلك الزبون.

• **التكاليف:** تكون المؤسسة أقل حساسية لتقلبات أسعار الموردين، حيث تساهم بنسبة قليلة في تكاليف الإنتاج أو تكاليف التحول من مورد إلى آخر.

5.3. الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات ذات جودة أفضل. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع. وترتبط قدرة المجموعة الهامة من العملاء في القطاع بعدد من الخصائص المرتبطة بوضعيتهم في السوق وبالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع وأهم العناصر التفاوضية للزبائن هي:³

¹ بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² أحمد يوسف، دلهوم محمد أمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورتر مجمع صيدال، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص: 161.

³ بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

- **حجم المشتريات من القطاع:** إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم الأعمال البائع.
- **منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون:** يكون الزبون أقل حساسية للسعر إذا كانت مشترياته ضعيفة من ذلك القطاع.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.

تجتهد المؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط ضمنه، بحيث تسعى إلى التحسين المستمر في أدائها وتطوير مواردها، الأمر الذي يمكنها من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على منافسيها ضمانا لبقائها واستمراريتها.

1. تعريف الميزة التنافسية: يرجع ظهور الميزة التنافسية إلى كمبرلين (Camberlin) سنة 1939، لكن يمكن إرجاعه إلى سلزنيك (Selznick) سنة 1959، الذي ربط الميزة بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة، حينما وصف هوف وسكاندل (Hofe & Schendel)، الميزة التنافسية بأنها: **الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء داي (Day) سنة 1984، ثم مايكل بورتر سنة 1985، فوضعا الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا الميزة التنافسية هدف الإستراتيجية المتغير التابع. وليس شيئا يستخدم ضمن الإستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.**¹

وعرفها كوتلر بأنها: "ميزة على المنافسين تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرر الأسعار الأعلى".²

فالميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على خلق قيمة أفضل لربائنها وأرباح مجزية لنفسها. فالتمايز في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضعية تضيف مكانة للمؤسسة في هذه الصناعة وبأنها مؤسسة رائدة في أي من التكلفة أو التميز.

فإن وجود ميزة تنافسية عندما تكون المؤسسة قادرة على تقديم نفس المزايا التي قدمها المنافس ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة) أو تحقيق المنافع التي تتجاوز فيها المنتجات المنافسة (ميزة التمايز).³

¹ بن جدو بن علي، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

² أحمد بلالي، يحصية سمالي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005، ص: 20.

³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

2. أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما التكلفة الأقل وتمايز أو تمييز المنتج، كالآتي:¹

1.2. التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر. ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في الحلقة أو فهم سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادرًا للميزة التكلفة.

2.2. تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزًا وفريدًا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات مابعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأسبابها.

تعددت الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتتمي ميزاتها تنافسية جديدة، فعلاوة على أن الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والنجاح في بيئة الأعمال المعاصر، فإنها تختص بالعديد من المنافع بالنسبة للمؤسسة.

1. أهمية الميزة التنافسية: من المفروغ منه أن للميزة التنافسية عدة منافع نذكر أهمها فيما يلي:²

- إعطاء المؤسسات ميزة نوعية وكمية على منافسيها بما يحقق نتائج أداء عالية.
- جعل مؤسسة الأعمال تتفوق في الأداء أو فيما تقدمه لعملائها أو الاثنين معاً.
- المساهمة في التأثير بشكل إيجابي على مواقف العملاء والمتعاملين الآخرين تجاه المؤسسة وتحفيزهم على الاستمرار في تطوير علاقات العمل.
- حقيقة أن الميزة التنافسية تتميز بالاستمرارية والتجديد تسمح للمؤسسة بالتطور والتقدم على المدى الطويل.
- تعتمد الميزة التنافسية على موارد المؤسسة وقدراتها، مما يعطي الحركة والديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص: 84.

² عبد الله ابو بكر عبد الله، الناجي محمد، دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 5، 2022، ص: 137.

- هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز. وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها.¹

2. أسباب الميزة التنافسية: في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات المعاصر ومع تزايد شدة المنافسة وهي أهم العوامل الأساسية التي تستوجب على المؤسسة ضرورة العمل على بناء ميزة تنافسية. يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفعها إلى خلق ميزة تنافسية في فئتين عوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها فيما يلي:²

1.2. العوامل الخارجية: تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره استطاع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا. واحتياجات السوق من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2.2. العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين. فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية والإبداع لا ينحصر في تطوير منتج أو خدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

حاولنا في هذا المبحث توضيح مفهوم كل من المنافسة والتنافسية، كما تطرقنا إلى تحليل قوى التنافسية لبورتر، الذي يهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، إن هذه تتوقف على التأثير الذي تحدثه القوى التنافسية، كما أن سعي المؤسسة التقدم على منافسيها يتطلب المعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها. أما فيما يخص الميزة التنافسية فهي تتميز بخصائص أنها نسبية وتؤثر في سلوك المشترين وتفصيلاتهم وتنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها وتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها، كما تكمن أهميتها في تحقيق حصة سوقية وتحقيق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم. فالميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال.

¹ المرجع نفسه، ص: 153.

² أحمد يوسف، داهوم محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص: 155/154.

المبحث الثاني: محددات الميزة التنافسية وإستراتيجيتها.

تتعلق فكرة الميزة التنافسية بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها عن منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق، حيث تتحدد هذه الميزة وفقا لمتغيرين أساسيين، يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة. وإن أي مؤسسة تريد الوصول إلى الميزة التنافسية تضمن بقائها في السوق وتحقق لها أهدافها، يجب عليها أن تتبنى إستراتيجيات تميزها عن المنافسين وتحقق بذلك إستمراريتها. وللتعمق أكثر تم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومصادرها.

المطلب الثاني: طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية ومصادرها.

إعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط، يعرضها للخطر وسهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، كذلك تتحدد هذه الميزة وفقا بعديين أساسيا وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، يمكن من خلالهم تتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

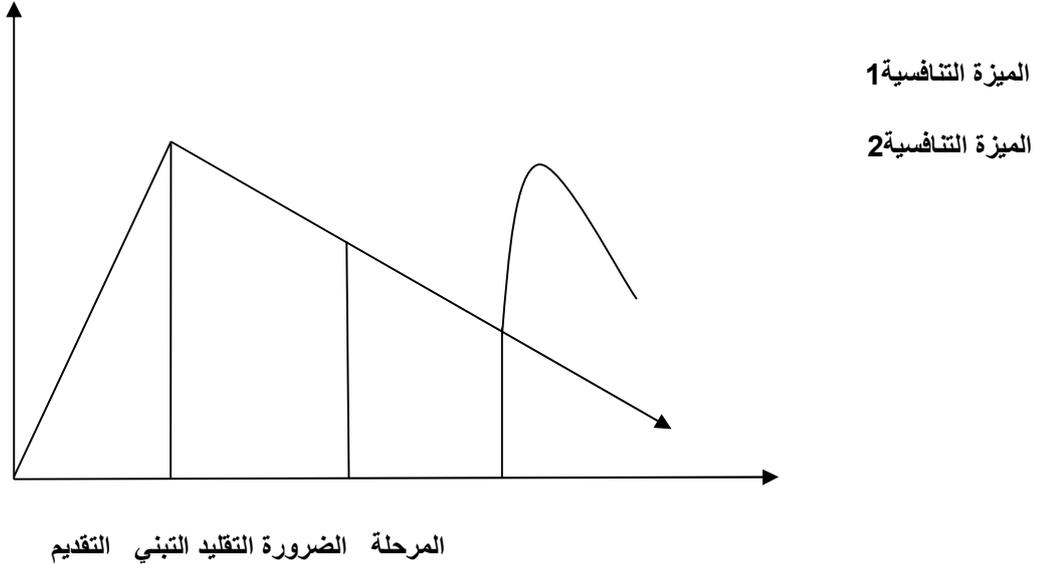
1. محددات الميزة التنافسية: تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما:¹

1.1. حجم الميزة التنافسية: يكون للميزة التنافسية سمة للاستمرارية إذ أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات التنافسية، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها، حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هذا تبدأ المؤسسة في تجديد أو

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

تطوير وتجنب الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق أكبر مستهلك والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.

الشكل رقم (1-2): منحى دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص: 86.

- ويتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية هي:¹
- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج لكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعرف ذلك إلى القبول التي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
 - **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.
 - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفرة.
 - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين

¹ سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016، ص: 108.

أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2.1. نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يقصد بالنطاق مدى إتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن الأمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو صناعات مترابطة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:¹

- **نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **نطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

- **النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الصول التي يتنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقدير نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

- **النطاق الصناعي:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنها خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة قد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

2. مصادر الميزة التنافسية: لا يمكن لأي مؤسسة أن تملك ميزة تنافسية إلا إذا توفرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها الميزة التنافسية إذا عرف استغلالها بشكل أمثل، وتختلف هذه

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ، ص: 87-88.

المصادر من مؤسسة إلى أخرى، حسب المجال الذي تنشط فيه كل مؤسسة، وفيما يلي استعراض لأهم مصادر الميزة التنافسية:¹

1.2. الكفاءة: تعد المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تتمثل المدخلات في عوامل الإنتاج: العمل، الأرض، رأس المال، الإدارة والتكنولوجيا، أما المخرجات فتتمثل منتجات المؤسسة من سلع وخدمات، وأما قياس للكفاءة فيتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة أي أن:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وكما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وهكذا يساعد عامل الكفاءة للمؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية منخفضة التكلفة.

2.2. الجودة: إن المنتجات ذات الجودة العالية هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثير مضاعف:

- توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم يؤدي بدوره إلى السماح للمؤسسة بفرض سعر عالي لمنتجاتها.
- تأثير الجودة العالية يصدر عن الكفاءة العالية، والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل حدة.

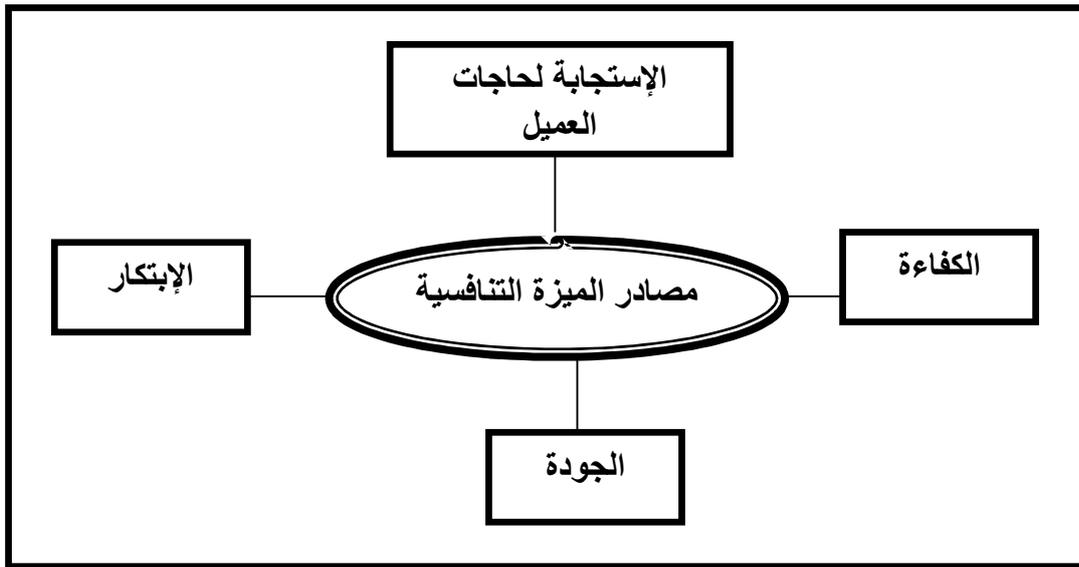
3.2. الابتكار: يمكن تعريف الابتكار أو التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل الابتكار على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، ويمكن لعمليات الابتكار التي تحرز نجاحاً أن تشكل مصدراً رئيسياً للمزايا التنافسية، لأنها تمنح المؤسسة شيئاً متفرداً يسمح لها بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلاً عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بالمنافسين.

¹ شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عيد متعال، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 102.

4.2. الاستجابة لحاجات العميل: ويأتي ذلك من خلال قدرة المؤسسة على أداء مهامها بشكل أفضل من منافسيها في إشباع حاجات عملائها، وعندها يولي المستهلكون قيمة أكبر لمتوجاتها، مما يؤدي إلى خلق ميزة التميز القائم على الميزة التنافسية.¹

وتشكل المصادر السابقة عاملا مساعدا للمؤسسة لاستحداث مزيدا من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها مقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح لها التفوق عليهم، كما يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عديد متعال، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 103.

المطلب الثاني: طرق تحقيق الميزة التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها.

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المؤسسات إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيق التميز، وباعتبار أن الميزة التنافسية لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية، تقوم المؤسسة بتنميتها وتطويرها بصفة مستمرة لتبقى دائما نقطة قوة لها، ومنه سوف نتطرق إلى طرق تحقيق الميزة التنافسية، وكيفية تنميتها ووتطويرها.

1. طرق تحقيق الميزة التنافسية: تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق التميز على طرق مختلفة لتحقيقه، وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الطرق التي لها تأثير كبير على بناء وتعزيز القدرة التنافسية.

¹ شارلز وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص: 103/102.

1.1. زيادة الفعالية التنظيمية: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال توفير العمل الجماعي، تحقيق الاتصالات الفعالة، إشراك العمال في حل المشاكل، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتوفير التدريب والتكوين لهم من أجل تحسين قدراتهم وتطويرها.¹

2.1. إدارة الجودة الشاملة: عرفها كل من جويتش وديفيس (GOETSCH et DAVIS) بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر الجهود جميعها للأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم القدرة التنافسية للمؤسسة".²

كما عرفها أوكلاند (OAKLAND) بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في المستوى التنظيمي".³

3.2. إعادة الهندسة: وتعرف إعادة الهندسة بأنها: "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيمي، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين".⁴

ويؤدي تطبيق إعادة الهندسة إلى تحقيق النتائج الآتية:⁵

- دمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة، وإعادة ترتيب العمليات حسب التتابع المنطقي.
- إعطاء العمال حق إتخاذ القرار، وإعادة توظيفهم في الأماكن الأنسب لهم، وتخفيض أعمال المراقبة.
- التخلص من التتميط من خلال إتباع أنماط مختلفة للعملية الواحدة، والدمج بين المركزية واللامركزية.

¹ عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2015، الجزائر، ص: 110.

² خديجة حريق، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص: 121.

³ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص: 75.

⁴ جوزيف كيلاد، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، ترجمة: علي إبراهيم سرور، محمد يحي عبد الرحمان، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص: 131.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 13.

2. **تنمية وتطوير الميزة التنافسية:** لا تكتفي المؤسسة بحيازة وإمتلاك ميزة تنافسية، باعتبار أن هذه الأخيرة لا يمكن الاحتفاظ بها بصفة نهائية بل لابد لها أن تسعى نحو تطوير وتحسين هذه الميزة بصفة مستمرة من خلال تشجيع مواردها البشرية على الإبداع والابتكار، فالتطوير المستمر يعتبر من مقومات إدارة التميز، وفيما يلي سوف نبرز أهم أسباب الابتكارات التي تعزز الميزة التنافسية وكيفية تطويرها وتمييزها.¹

3. **أسباب تطوير الميزة التنافسية:** من بين الأسباب التي جعل المؤسسة التي لها ميزة تنافسية هي: ظهور تكنولوجيات جديدة، وحاجات جديدة للعملاء أو تغييرها، أيضا ظهور قطاع جديد في الصناعة، وعادة تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل: العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، لهذا لابد أن يكون هناك تطوير مستمر للمؤسسة من أجل الحفاظ على التميز في سوق المنافسة.²

4. **كيفية تنمية وتطوير الميزة التنافسية:** تعتمد المؤسسات في تنمية وتطوير تميزها على المنافسين من خلال الإبداع الذي يعد القدرة على الأفكار الجديدة المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة، لذا على هذه الأخيرة أن تسعى إلى تعظيمها وحمايتها لضمان تعزيز ميزتها التنافسية، وهناك ثلاثة أنواع من الإبداع التنظيمي والتكنولوجي والتسويقي، وهي كما يلي:³

1.4. **الإبداع التنظيمي:** ويتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير ويعد الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل أو إعادة تنظيم الطرق، الكيفيات والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، ويتحقق الإبداع التنظيمي من خلال بعدين أولا قدرة المؤسسة على التعلم الذي يقع في صميم قدرتها على التكيف مع بيئة سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها الآخرون، وإستغلال الفرص بسرعة وعلى أكمل وجه قبل المنافسين، ثانيا التي تعني الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه، وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

2.4. **الإبداع التكنولوجي:** يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الإستراتيجي للمؤسسة، باعتباره "تلك العلمية التي تهتم بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك

¹ عتيقة حراريرية، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

² المرجع نفسه، ص: 113.

³ فهيمة عباس، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص: 133.

أساليب الإنتاج، ومن ثمة أفاق التطور والنمو في مستقبل أكثر تعقيدا"، ويعد نقاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية خاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة.

3.4. الإبداع التسويقي: ويقصد بالإبداع التسويقي البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، وقد يتعدى ذلك توليد الحاجة والرغبة لدى العملاء.

ويعد العميل من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي بحيث توجه نحوه الجهود لجعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة، ولا يكفي أن يكون العميل راض بدرجة قليلة، لأن ذلك لا يضمن الولاء بل يجب أن يكون راض إلى حد كبير حتى يمكن للمؤسسة أن تضمن درجة وفائه من خلال جودة الخدمة أو جودة السمعة، وعليه ينبغي مراقبة العملاء ودرجة رضاهم ومن خلال درجة وفائهم¹.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية.

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحقيقها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها، وعلى هذا الأساس تأخذ عملية إختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة، وهذا الإختيار يكون بين ثلاثة إستراتيجيات.

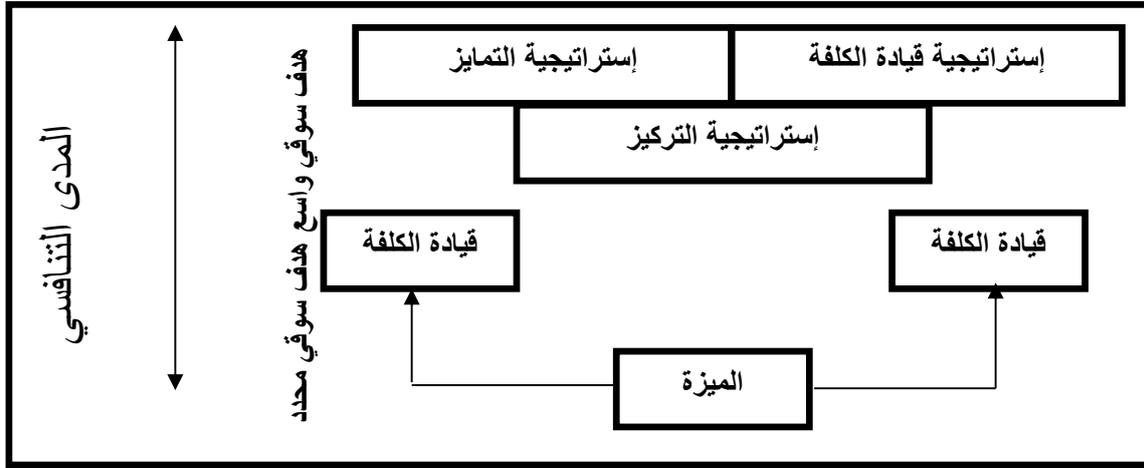
وإن إختيار أي من تلك الاستراتيجيات لابد أن يتوافق مع ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق، كما حدد بورتر (Porter) بأن الإستراتيجية الفعالة التي يجب إعتماها من المؤسسة لابد أن تتضمن ما يلي:²

- التفرد في الوضع التنافسي للمؤسسة.
 - تكييف الأنشطة الإستراتيجية.
 - وضع الخيارات الإستراتيجية والإحتمالات إزاء المنافسين.
 - خلق الميزة التنافسية من خلال المواءمة عبر أنشطة المؤسسة.
 - حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.
- إن تحقيق الأداء المنشود يتم من خلال تفاعل كل الميزتين مع أجزاء السوق المستهدف لإنتاج إستراتيجيات العامة لتحقيق هذا الأداء والشكل الآتي يوضح ذلك.

¹ فهيمة عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 249.

الشكل رقم (2-3): الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية، مصر، 1998 ، ص: 249.

والعرض التحليلي للإستراتيجيات التنافسية بورتر موضح ما يلي:¹

1. **إستراتيجية قيادة الكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ويتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية توافر عدة شروط وهي:

- وجود طلب للسعر، أي تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة.
- نمطية السلعة المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

بالإضافة إلى إستعمال معدات إنتاجية ذات كفاءة عالية، الإستمرار في التخفيض في تكاليف الإنتاج المباشرة، والحصول على المواد الأولية بأسعار تنافسية.

إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للإستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في إستراتيجيتها. وأهم ما تحققه المؤسسة من ميزة بتطبيق هذه الإستراتيجية هي أنها تكون أفضل بالنسبة لمنافسيها على أساس السعر، وكذلك تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين المحتملين الجدد.

¹ رتيبة نحاسية، إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 03، العدد 12، سبتمبر 2008، الجزائر، ص: 80/79.

- 1.1. مزايا التي تحققها إستراتيجية قيادة التكلفة:** تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها:¹
- فيما يتعلق الأمر بالمنافسة المؤسسة التي تنتج بأقل تكلفة يكون لها موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
 - فيما يتعلق الأمر بقوة المشتري فالهدف الأساسي هو الوصول إلى الزبون والوسيلة لإقناعه هو تخفيض التكاليف وذلك يتم عند المؤسسات التي تنتج بأقل تكلفة بحيث هنا لا تصبح للمشتري لغة التهديد أي لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
 - فيما يتعلق الأمر بالمنافسين المحتملين فإمكان المؤسسة أن تحتل موقعا تنافسيا من خلال تخفيض الأسعار ومنه مواجهة الهجومات من المنافسين الجدد.
 - أما من ناحية المنتجات البديلة التي تمتاز بها المنتجات البديلة هي الجاذبية من ناحية الأسعار لذا تلجأ المؤسسة لتخفيض الأسعار وتستعمل هذه الإستراتيجية كسلاح ضد هذه المنتجات.

2.1. عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة: وتكمن عيوب هذه الإستراتيجية في:

- يتمثل العيب الأكبر لهذه الإستراتيجية في ذلك التقليد السهل لطريقة تخفيض التكاليف، بحيث يوجد العديد من الشركات التي تبنت هذه الإستراتيجية وقعت في فخ التقليد.
- ونجد أيضا أنه يعاب عليها أن المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تصبح ومع مرور الوقت لا ترى التغيرات الحاصلة في السوق مثل: طلبات الزبون المتزايدة، الجودة، مستويات الخدمة والتوزيع الأفضل.

2. إستراتيجية التمييز: تحقق المؤسسة عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن وتتميز فيها.²

وقد تختلف طرق التمييز من قطاع إلى آخر وتتخذ عدة أبعاد نذكر منها مثلا:

- تصميم مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة.
 - تكنولوجيا مميزة.
 - خصائص مميزة للمنتج (سمات خاصة، الجودة في المظهر).
 - خدمات ما بعد البيع أو طرق مميزة في التوزيع.
- وحتى تضم المؤسسة إستراتيجية تمييز ناجحة ودائمة، عليها أن تسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات مختلفة للمنتج وفي زمن أقل، زيادة

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

² نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

إستخدامات المنتج، كذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له، تسليم المنتج في زمن قصير، صيانة أسرع، وتقديم شروط إئتمانية أفضل.

وتحقق المؤسسة ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا إستعملت هذه الإستراتيجية على أساس التفوق الفني، الجودة، تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.

1.2. مزايا التي تحققها إستراتيجية التمييز: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها:¹

- تخفيض حساسية السعر الزبون وتزيد من ولائه للعلامة.
- تخفيض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثا عن منتجات بديلة.
- المنتجات العالية التمييز وذات الجودة العالية تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسون مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات القائمة.

2.2. عيوب إستراتيجية التمييز: وتكمن عيوب هذه الإستراتيجية في:

- العيب الكبير التي تشهده هذه الإستراتيجية هو ذلك التمييز الذي يأتي من مؤسسات أخرى تحاول طرح منتجات متميزة وذلك بتوفيرها لمنتجات متماثلة أو أفضل بحيث لا يمكن لمتبني هذه الإستراتيجية غلق الباب في وجه الداخلين الجدد.
- أما العيب الآخر فيتمثل في صعوبة السير بصورة مستمرة لعلو السعر، وذلك لأن المنتج يصبح مألوف أكثر في السوق بحيث عندما يصبح المنتج في مرحلة النضج يصبح الزبون أكثر تفهما حول ما يريده وما هو مستعد لدفعه، بحيث هنا يصبح تبرير حساسية السعر أمر صعبا، وذلك نتيجة المعرفة الجيدة للمنتج من طرف الزبون.

3. الإستراتيجية التركيز: يقصد بالتركيز إختيار المؤسسة لمجالات وحدود لنشاطها تحقق لها ميزة تنافسية أفضل مثل: المنتجات، الزبائن، الأسواق (جغرافيا). هي بذلك تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين في أنها تعتمد على خدمة جزء من السوق وليس السوق كله.²

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:

- التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في القطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.
 - التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في القطاع مستهدف ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

¹ روبرت أ. بتس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة: الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار

الفجر، مصر، 2008، ص: 338/337.

² رتيبة نحاسية، المرجع السابق، ص: 80.

• تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

1.3. مزايا التي تحققها إستراتيجية التركيز: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها:¹

- بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من الزبائن، فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة.
- تمنح هذه الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة أحسن لمتطلبات الزبائن، وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق.
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى.
- تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمايز.

2.3. عيوب إستراتيجية التركيز: وتكمن عيوب هذه الإستراتيجية في:

- تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.
- يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمايز)، فإذا إختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، وإذا إختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة إرتفاع التكاليف خاصة وأن التمايز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكانياته.
- احتمال الاختفاء المفاجئ لحصتها السوقية، إما بسبب عدم مقدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق الزبائن، فيصعب على المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكانياتها وكفاءتها.
- كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المؤسسة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا.
- عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.
- إن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمؤسسات من إتباعها وذلك حسب الظروف الداخلية وإمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها، والخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة، المنافسين، الزبائن، وظروف للبيئة العامة الأخرى).

¹ روبرت. أ.بتس، ديفيدلي، مرجع سبق ذكره، ص: 245.

الجدول رقم (2-4) : إستراتيجيات بورتر الثلاث ومتطلباتها.

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إستثمار رأسمالي متوصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ الإشراف المكثف للعمل . ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم ومسؤوليات واضحة. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية. ✓ هندسة المنتجات. ✓ الإتجاه نحو الإبداع. ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة . ✓ الريادة في تكنولوجيا . ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من مهارات في صناعات أخرى. تعاون قوي من قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير وتطوير المنتجات . ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 421.

لقد حاولنا في هذا المبحث التعرف على محددات الميزة التنافسية وأهم مصادرها وإستراتيجيتها، بالنسبة للمحددات الميزة التنافسية فهي تتحدد من خلال بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، ولكي تمتلك مؤسسة ميزة تنافسية لابد أن تتوفر لديها مجموعة من المصادر نذكر أهمها: الكفاءة، الجودة، الإبتكار، الإستجابة لحاجيات العميل.

ومن أجل تحقيق المؤسسة التمييز تحتاج إلى طرق مختلفة أن تعتمد عليها نذكر منها: زيادة فعالية التنظيمية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة.

أما بالنسبة للإستراتيجيات التنافسية حددها بورتر بثلاث إستراتيجيات نذكر منها إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمييز إستراتيجية التركيز، ومنه نستنتج أن كل إستراتيجية تنافسية تختلف تماما في إكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها وكل إستراتيجية لها مزايا وعيوب عند تطبيقها.

خلاصة الفصل الثاني.

إستعرضنا في هذا الفصل مفاهيم أساسية خاصة بالميزة التنافسية وأنواعها ومصادرها وإستراتيجيتها، كما حاولنا التعرف على المصطلحات المتقاربة مثل التنافسية والمنافسة الذين يعدان من المفاهيم المتداخلة، حيث تعتبر التنافسية من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات حاليا، فهي عبارة عن إمكانية تقدم منتج يتسم بجودة عالية، وذو سعر مقبول لدى المستهلك، والمنافسة هي تعرف بأنها وضعية تنافس بين منتجين يعرضون منتجات متماثلة أو متشابهة في نفس السوق.

بعد سرد أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية، لابد من التعرف على أنواعها ومحدداتها، لذلك يمكن أن نفرق بين نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية وهما التكلفة الأقل وتمييز المنتج.

أما بالنسبة لأهم محددات الميزة التنافسية التي تتحدد من خلال متغيرين أساسيين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، والتي يمكن من خلالهما تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة.

كما تعتمد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية لضمان البقاء والنمو والإستمرار على مصادر والتي يجب أن تكون متعددة لتفادي إكتشافها وتقليدها من قبل المنافسين وتتمثل هذه المصادر في الكفاءة، الجودة، الإبتكار، والإستجابة لحاجات العميل.

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية التي جاء بها بورتر من بين أهم الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات لكسب ميزة تنافسية في السوق وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز.

الفصل الثالث

دراسة حالة مساهمة إدارة التسويق في خلق الميزة

التنافسية لمؤسسة روية إنارة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مساهمة إدارة التسويق في خلق الميزة التنافسية

لمؤسسة روية إنارة.

بعدما تناولنا في الفصول السابقة أهم المفاهيم حول إدارة التسويق، والميزة التنافسية، وعناصر المزيج التسويقي والإستراتيجيات التنافسية، سنحاول في هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على أرض الواقع، وذلك من خلال دراستنا الميدانية على المؤسسة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية للمعرفة مدى مساهمة الإدارة التسويقية في خلق أو تحقيق الميزة التنافسية، وإعتمادا في ذلك على إستبيان موجه للعاملين في المؤسسة وبتحديد قسم التجارة مصلحة التسويق، حيث تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يحتوي على معلومات عامة حول عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، مستوى العلمي، سنوات الخبرة، المصلحة التي تنتمي إليها)، والجزء الثاني حول المتغير التابع والميزة التنافسية والجزء الثالث حول المتغير الثابت والإدارة التسويقية. وسنتعرف على الطريقة التي جرت بها الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في ذلك، تم نقوم باستعراض نتائج الدراسة بالإضافة إلى تحليل وتفسير مختلف النتائج، ولذلك تم تقسيم هذا الفصل على المباحث الآتية:

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة روية إنارة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة روية إنارة.

سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على المؤسسة من حيث النشأة التاريخية وإمكانياتها ونشاطاتها وأهم المنتجات المصنعة في المؤسسة، إمكانياتها التقنية والتكنولوجية والفنية والهيكل التنظيمي والوظيفي للمؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة روية إنارة.

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة روية إنارة وإمكانياتها.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية والوظيفية لمؤسسة روية إنارة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة روية إنارة.

تلعب المؤسسة الجزائرية للصناعات الكهرائية والغازية والمعرفة بالاسم المختصر روية إنارة (Rouiba Eclairage) دورا كبيرا في تزويد السوق الوطنية بعتاد الإنارة، مما أكسبها مكانة في الجانب الاقتصادي.

1. النشأة التاريخية للمؤسسة: ظهرت مؤسسة روية إنارة، نتيجة لتغيرات وتحولات مست المؤسسة الأم والتي أنشأت من طرف السياسة الاستعمارية من جهة والاقتصاد الفرنسي من جهة أخرى وتعتبر (ETAF) فرع لمؤسسة الإنارة التقنية الفرنسية (ECLATEK) في سنة 1958.

بعد الاستقلال تم إلحاق (ETAF) بوزارة الصناعة والطاقة وهذا في ماي 1967 ولم يتم تأميمها إلا بموجب مرسوم رقم 37/71 الصادر في 1971/01/20 وتم ضمها إلى المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب العتاد التقني والإلكتروني (SONALEC).

وفي 1983/01/01 صدر المرسوم 18/83 القاضي بموجبه إعادة هيكلة (SONALEC) لتتبع عنها المؤسسة الوطنية للصناعة الإلكترونية (ENEL)، فقد كانت (ENEL) تضم سبع وحدات إنتاجية وخدمانية إلى جانب مركزين للتكوين والإعلام، وكانت وحدة روية إنارة إحدى وحداته الإنتاجية:

- وحدة روية إنارة.
- وحدة (ENEL) العاشور الإلكتروني ميكانيكية.
- مركب العتاد الكهربائي وحدة مضب بعزازقة.
- وحدة يخكثمن بخنشة.

- وحدة (ALELAK) بالجزائر.

- وحدة (REELEC) بالجزائر.

2. **التعريف بالمؤسسة:** مؤسسة إكليراج هي مؤسسة اقتصادية ذات أسهم طبعها إنتاجي وتجاري، وهي مؤسسة ذات أسهم رأس مال قدره 3 286 375 000,00 دج سنة 2023، بعدما كان 1.348.550.000 دج سنة 2014، ومقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية روية الجزائر، وأهم المسيرين بها هم: الرئيس المدير العام ومدير الإدارة والمالية والمدير التجاري ومدير الإنتاج.

انبتقت روية إنارة من قرار هيكلية (ENEL) سنة 1999 وبقيت تحت وصاية الشركات القابضة، وفي سنة 1999 انحلت عن مؤسسة أسهم (ENEL) لتصبح روية إنارة فرع لمؤسسة (SONALGA) سونلغاز

وفي سنة 2018 تحصلت المؤسسة على شهادة إيزو 9001 نسخة 2015.

وفي 2 ماي 2022 أصبح المؤسسة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية (سايج) بعد عملية إدماج من خلال الإنصهار في إطار هيكلية مجمع سونلغاز، ثلاث مؤسسات سابقة للمجمع: مؤسسة روية إنارة المتخصصة في تصنيع عتاد الإنارة العمومية ونقل الكهرباء والهياكل المعدنية، والمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC)، وهي وحدة لتصنيع عدادات الكهرباء والغاز، وكذا العدادات الخاصة بتوزيع الوقود، وكذا مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية.

وحدة روية إنارة إحدى وحداته الإنتاجية: تمتلك المؤسسة وحدتين في ولاية مسيلة متخصصة في صناعة الأجزاء الميكانيكية والصيانة الصناعية في الموقع وفي الورشة ومولدات الديزل محركات الكهرباء ومحولات (MV/LV) وورشتين في تقرت وبشار وورشة في وهران لإصلاح الأجهزة الكهربائية.

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات مؤسسة روية إنارة وإمكانيتها.

إن هدف مؤسسة روية إنارة، كأى مؤسسة عمومية إقتصادية أخرى لا تعدو أن تكون تجسيدا للسياسة الاقتصادية العامة التي تنتهجها الجزائر، فالمؤسسة إذن تسعى إلى تحقيق أهداف إقتصادية وأخرى اجتماعية وللتحقيق ذلك تتمتع المؤسسة بعدة إمكانيات منها: إمكانيات تقنية وتكنولوجية، إمكانيات تجارية، إمكانيات عينية، إمكانيات تصنيعية.

1. أهداف المؤسسة: يمكن حصرها فيما يلي:

- تحقيق رضا المستهلك وبالتالي إمكانية الوصول إلى باقي الأهداف من ربح ونمو واستمرارية.
- تلبية الطلب المحلي والخارجي من تجهيزات ومعدات للإدارة.

- ضمان مناصب شغل دائمة ومستمرة للعمال.
 - تحقيق الإنتاج بالجودة والكمية المطلوبين.
 - تطوير المنتجات بشكل يتماشى والتطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي والاقتصادي، قصد التمكن من المنافسة في ظل اقتصاد السوق.
- 2. نشاطات المؤسسة:** يتنوع نشاط روية إنارة بين إنتاجي، تركيب، تجاري، نظرا لحجمها الكبير وامتلاكها لمؤهلات مادية وبشرية معتبرة واستثمارات (وسائل) إنتاجية ضخمة فهي تعمل على إنتاج لوازم الإنارة، كما تعمل على استيراد أجهزة نصف مصنعة وتقوم بتركيبها في شكل منتجات قابلة للإستعمال، كما تتميز بالطابع التجاري إذ يقوم باستيراد مواد كاملة التصنيع مع تجهيزات وإكسسوارات الإنارة لتعيد بيعها.

وتتمثل منتجات هذه المؤسسة في:

- شمعدان (Candélabre).
- أعمدة (Support).
- سواري (Mat de Ville).
- أعمدة خاصة لحمل كاميرات المراقبة (Support Pour Caméra).
- الحامل (Crosses Et Consoles).
- إضافة إلى منتجات أخرى متنوعة.

3. إمكانيات المؤسسة: تضم هذه المؤسسة العديد من الإمكانيات تم تصنيفها كالاتي:

- 1.3. الإمكانيات التصنيعية:** تمتلك المؤسسة طاقة إنتاجية معتبرة والتي تتكون أساسا من:
- قسم أو ورشة لإنتاج أعمدة الإضاءة.
 - تجهيزات لصناعة (الصفائح، المقارص، ضاغطات ميكانيكية، وأخرى قوى لضغط المعادن المطرقة، أجهزة لتلحيم المعادن).
- بالإضافة إلى ذلك تعمل مؤسسة روية إنارة على استحداث ثلاث وحدات إنتاجية جديدة وهذا لغرض الرفع من رقم الأعمال، وكذا تحسين وتطوير الإنتاج وتعزيز مكانتها في السوق والتي إنطلقت أشغال بها في السنة (2015) وتتمثل هذه الوحدات في:
- ورشة إنتاج أبراج الأسلاك التشابكية (Atelier de pylônes en treillis) بطاقة إنتاج تبلغ حوالي (10.000 طن/سنة) تشغل 40 عامل.
 - ورشة الغلفنة (Atelier Galvanisation) بطاقة إنتاج تبلغ حوالي (40.000 طن/سنة) تشغل حوالي 50 عامل.

- ورشة إنتاج أعمدة الضغط المتوسط والعالي والشمعدان (Atelier supports & Candélabres) بطاقة إنتاج حوالي (60.000 وحدة/سنة) تشغل حوالي 80 عاملاً.

2.3. الإمكانيات التقنية والتكنولوجية:

- التحكم الجيد في التقنية الإنتاجية.
- اليد العاملة المؤهلة والخبرة والمواكبة للتكنولوجيا الحديثة.
- نتيجة لتحسين مستوى أداء المؤسسة قدمت لها شهادة الكفاءة النوعية.

3.3. الإمكانيات التجارية:

- وضعية اقتصادية وتجارية متميزة.
 - وجود سوق داخلية جيدة.
 - تنوع زبائن المؤسسة (المؤسسات الوطنية العمومية والخاصة، الجماعات المحلية).
- ### 4.3. الإمكانيات العينية:
- تحتوي المؤسسة على مجموعة من الورشات أو الوسائل العامة للقيام بالأعمال العملية الإنتاجية وتتمثل في:

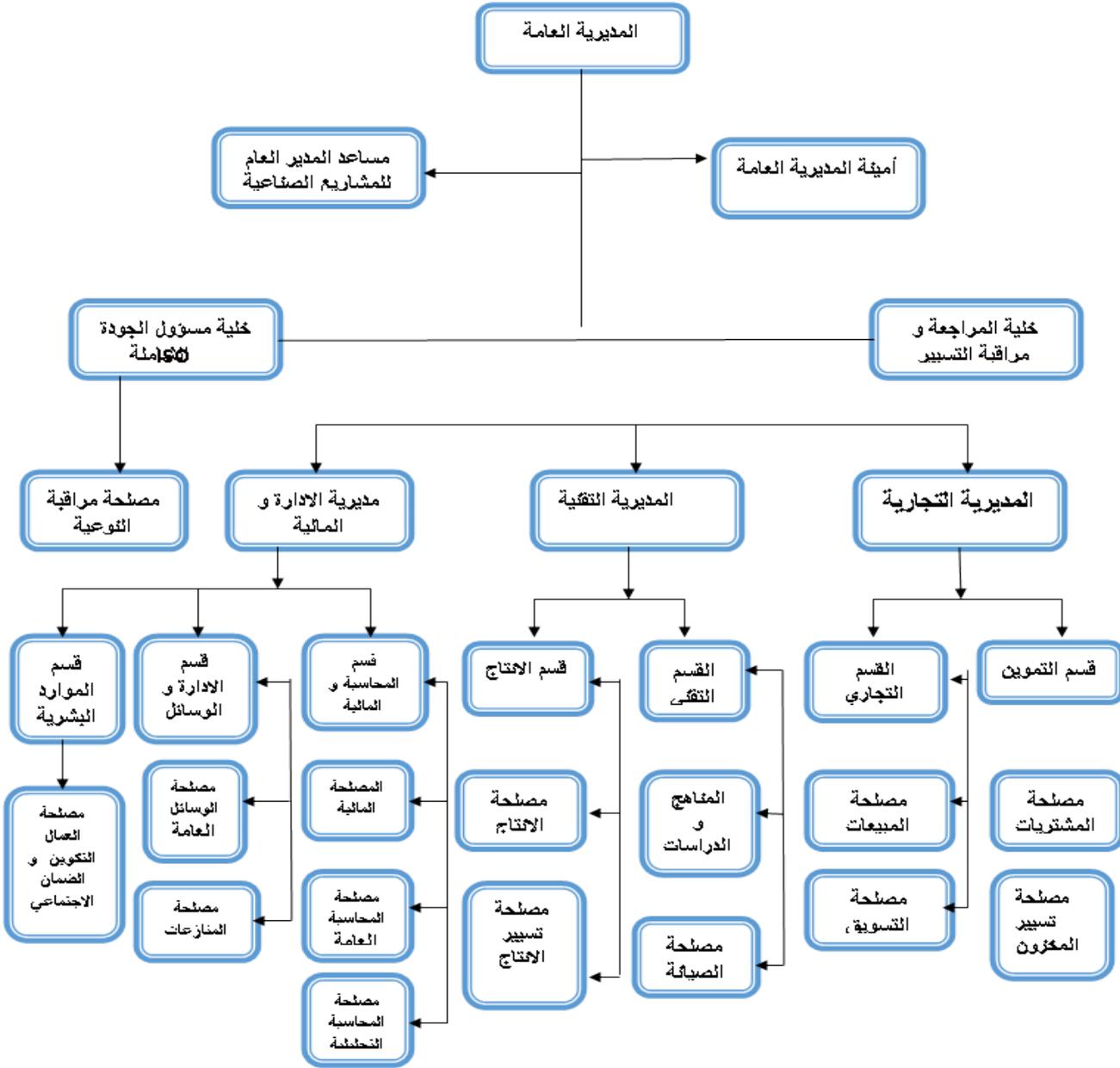
- ورشة للحداة والأعمال المتنوعة الأخرى.
- ورشة لطرق الحديد.
- مخبر لمراقبة مختلف المنتجات.
- ورشة لصيانة الآلات والتجهيزات وسيارات المؤسسة والعتاد الخاص بشحن المنتجات والمواد الأولية.

المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية والوظيفية لمؤسسة روية إنارة.

يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية لأي مؤسسة، حيث يتم من خلاله تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى تحديد عدد العاملين في كل قسم وربطه مع غيره من الأقسام والإدارات، بينما الهيكل الوظيفي هو كل إدارة معنية بأداء نشاط محدد أو مجموعة من الأنشطة المحددة حيث تمارس إدارة التسويق نشاطات تسويقية وهكذا.

1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة روية إنارة: قامت مؤخرا المؤسسة بإعادة هيكلها التنظيمي طبقا للمواصفات العالمية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية على المستوى القريب والبعيد، وفق الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة روية إنارة.



المصدر: من إعداد الطالبتين إيمادا على وثائق المؤسسة

يتضمن الهيكل التنظيمي الوظيفي مجموعة من المهام التي تقوم بها الإدارة أو الأقسام التابعة

للمؤسسة.

1.1. المهام الرئيسية لإدارة العامة: لإدارة العامة عدة مهام نذكر منها:

- التعريف بسياسة وإستراتيجية المؤسسة في مدى المتوسط والطويل.
- وضع برنامج للأهداف السنوية والمستقبلية (المتعدد السنوات).
- تحديد الموارد الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- اليقظة والبحث عن التطوير الدائم للمؤسسة.
- الإستعلام عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- رئاسة مجلس الإدارة وتنفيذ القرارات والتوجيهات المنفق عليها.
- تسيير المديرية الرئيسية للمؤسسة.

2.1. المهام الرئيسية لمديرية التجارة: لمديرية التجارة عدة مهام نذكر منها:

- تطوير وتحسين التقنيات والوسائل التجارية المستخدمة التي تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- البحث ودراسة ومفاوضة طلبيات الزبائن لتحقيق أكبر نسبة إيرادات ممكنة في ظل الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- إنتاهج سياسة تسويقية توسعية لإحتلال حصص جديدة في السوق من خلال المساهمة في تعظيم فعالية الإنتاج.
- التوفير الدائم والمنظم للمواد الأولية والأدوات الضرورية لإستمرار الإنتاج في ظل إحترام قوانين وإجراءات المؤسسة المتعلقة بعمليات البحث وإختيار الموردين، الشراء، ووضعها تحت تصرف.

3.1. المهام الرئيسية لمديرية التقنية:

- القيام بالدراسات التقنية الأولية للمنتجات قبل البداية في إنجازها.
- تطوير وتحسين تقنيات ووسائل التصنيع الخاصة بالمنتجات المصنعة، ضمان جودة المنتجات المؤسسة.
- الإستخدام الأمثل للموارد البشرية ولمعدات الإنتاج المتوفرة لتصنيع منتجات ذات معايير جودة عالية وحسب الموصفات التي طلبها الزبون.
- صيانة معدات الإنتاج لتعظيم القدرة الإنتاجية .

4.1. مديرية الإدارة والمالية:

- السهر على إستقرار وتطوير مردودية الموارد البشرية، وتحسين ظروف العمل.
- تطوير إجراءات ووسائل عمل وظيفة المالية والمحاسبة.
- ضمان إحترام قواعد ومبادئ المحاسبة المتعارف عليها.

5.1. فيما يخص الموارد البشرية:

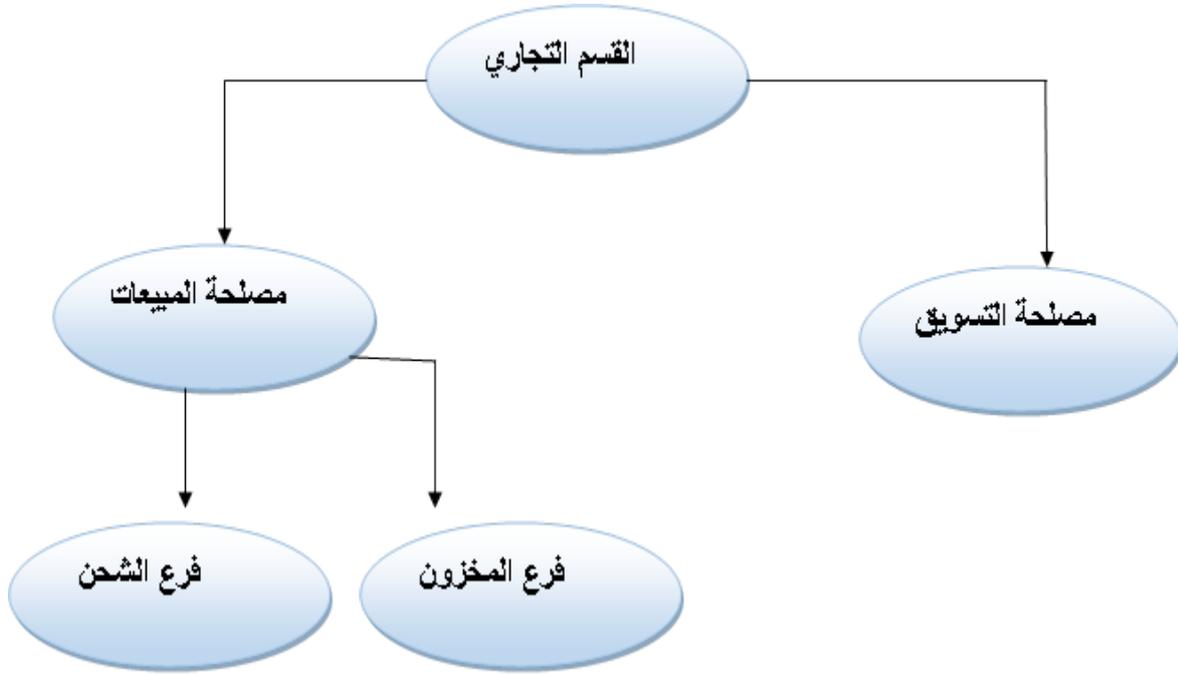
- وضع سياسة الموارد البشرية في المدى المتوسط والطويل وتنفيذها حسب أهداف المؤسسة.
- إعداد المخططات السنوية.
- إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتسيير الإداري، الأجور، الضمان الاجتماعي.

6.1. فيما يخص المالية والمحاسبة:

- مسك المحاسبة السنوية.
- إعداد الوثائق المحاسبية الفصلية والسنوية مع إحترام مبادئ المحاسبة المتعارف عليها.
- تحديث مخطط حسابات المؤسسة.
- تحديث الوثائق المحاسبة والمالية والجبائية.

2. الهيكل التنظيمي لقسم التجاري لمؤسسة روية إنارة: سنتطرق من خلاله إلى الهيكل التنظيمي للقسم التجاري لمؤسسة روية إنارة وكذلك مهام مصالحها من بينها مصلحة التسويق على النحو الآتي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للقسم التجاري.



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على وثائق المؤسسة

1.2. مصلحة التسويق:

- تحديد منتجات المؤسسة.
- البحوث التسويقية.
- معرفة المنافسين.
- التسعير.
- التوزيع.

- الترويج.

2.2. مصلحة المبيعات:

- تحديد الإستراتيجية العامة للبيع.
- تحديد السياسات العامة والإرشادات التي تنظم عملية المبيعات.
- تقدير ميزانية المبيعات.
- التنبؤ بحجم المبيعات.
- تحليل أداء المبيعات.

1.2.2. فرع الشحن:

- مراجعة بيانات الشحنات والأوراق المطلوبة لعمليات التخليص الجمركي.
- إدخال بيانات الشحنات على قاعدة بيانات المؤسسة.
- الإشراف على التحميل والتوصيل للشحنات.
- إجراء بعض المهام الإدارية العامة.
- التواصل مع العملاء.

2.2.2. فرع المخزون:

- تصنيف المخزون.
- حفظ وترتيب الأصناف المختلفة في المخازن.
- الإستلام والفحص.
- جرد المخزون.
- مراقبة من حيث الكميات والتكلفة.

لقد حاولنا في هذا المبحث التعرف على المؤسسة وذلك من خلال تقديم بطاقة فنية حول المؤسسة، حيث تلعب المؤسسة الجزائرية للصناعات الكهراثنية والغازية والمعرفة بالاسم المختصر روية إنارة (Rouiba Eclairage) دورا كبيرا في تزويد السوق الوطنية بعتاد الإنارة، مما أكسبها مكانة في الجانب الاقتصادي، وتعتبر مؤسسة عمومية إقتصادية تسعى إلى تحقيق أهداف إقتصادية وأخرى إجتماعية منها تحقيق رضا المستهلك وتطوير المنتجات بشكل يتماشى والتطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي والإقتصادي.

أما بالنسبة لنشاطات المؤسسة فهي تتنوع بين تركيبي، تجاري، إنتاجي نظرا لحجمها الكبير وإمتلاكها لمؤهلات مادية وبشرية معتبرة واستثمارات (وسائل) إنتاجية ضخمة فهي تعمل على إنتاج لوازم الإنارة، كما تعمل على استيراد أجهزة نصف مصنعة وتقوم بتركيبها في شكل منتجات قابلة

للإستعمال، كما تتميز بالطابع التجاري إذ يقوم باستيراد مواد كاملة التصنيع مع تجهيزات ولواحق الإنارة لتعيد بيعها.

كذلك قامت المؤسسة بإعادة هيكلها التنظيمي طبقا لموصفات عالمية الذي يساعدها في تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيعها على الإدارات والأقسام المختلفة بالإضافة إلى تحديد عدد العاملين في كل قسم وربطه مع غيره من الأقسام والإدارات الأخرى.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج وإختبار الفرضيات.

بعد أن عرفنا بالمؤسسة، ولاستكمال هذه الدراسة وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات، اعتمدنا على أداة في تحليل الدراسة الأولى تتمثل من خلال توزيع إستمارة الاستبيان على العاملين في مؤسسة روية إنارة، والتي سنتم دراستها وتحليلها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة والمتمثلة في مدى مساهمة الإدارة التسويقية في خلق الميزة التنافسية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي.

1. أسلوب الدراسة: إعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1.1. مصادر المعلومات: لمعالجة الجانب الميداني لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال

الإستبانة والتي صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت 15 إستمارة على موظفي المؤسسة وإطاراتها.

2.1. متغيرات الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: الإدارة التسويقية.

- المتغير التابع: الميزة التنافسية.

2. مجتمع الدراسة وإختيار العينة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الإطارات بالمؤسسة

الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية.

وبما أن حجم المجتمع صغير وهو متمثل في إطارات المؤسسة والبالغ عددهم 15 إطارا، فتم

اعتماد طريقة الحصر الشامل في إختيار عينة الدراسة، أي حجم العينة يساوي حجم المجتمع.

الجدول رقم (3-1): عينة الدراسة.

حجم العينة	حجم مجتمع الدراسة
15	15

المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. معطيات الدراسة: لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد لقياس استجابات المستقيين لفقرات الاستبيان بالنسبة للأسئلة المغلقة وتلخيص البيانات.

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت.

الإستجابة	موفق جدا	موفق	محايد	غيرموفق	غيرموفق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب مقياس ليكرت.

4. الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية: سنحاول فيما يلي توضيح الأدوات المستعملة في دراستنا الميدانية والطرق المعتمدة في جمع البيانات وكذا البرامج والأدوات المستعملة في المعالجة الإحصائية.

1.4. الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات: الاستبيان وتم إعداده على النحو الآتي:

- إعداد استبيان أولي من أجل تجميع المعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف قصد اختبار مدى ملائمته.
- طبع الاستبيان النهائي الموزع للتوزيع.
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة.
- وفيما يلي سنقوم بتوضيح الأجزاء التي اعتمدنا عليها في الاستبيان:

2.4. تقديم وشرح استمارة الاستبيان:

- مقدمة الاستبيان: تعد المقدمة حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان قبل بداية عرض الأسئلة على الأشخاص العاملين في المؤسسة، بتوضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف تقدم ستعنى بالسرية وهي لغرض البحث العلمي لا أكثر.
- محتوى الدراسة: تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:
 - الجزء الأول: معلومات عامة حول عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، مستوى العلمي، سنوات الخبرة، المصلحة التي تنتمي إليها).
 - الجزء الثاني: حول المتغير التابع وهو الميزة التنافسية.

• **الجزء الثالث:** حول المتغير المستقل وهو الإدارة التسويقية، والمقسم إلى أربعة محاور (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

3.4. الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة: من أجل معالجة وتحليل معطيات الاستبيان تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS).

5. صدق الإستمارة: من أجل التعرف على صدق استبيان دراستنا قمنا بقياسه من خلال ما يلي:

1.5. معامل ثبات الإستمارة: لحساب معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك.

2.5. صدق الاستمارة: لحساب صدق الذاتي للاستمارة تم استخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول رقم (3-3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-3): يبين معامل ثبات وصدق الاستمارة.

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الميزة التنافسية	05	0.79	0,89
المنتج	05	0.68	0,82
السعر	06	0.82	0,91
التوزيع	06	0.87	0,93
الترويج	06	0.84	0,92
الإدارة التسويقية	23	0.88	0,94
الاستبيان ككل	28	0.86	0,93

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاور الدراسة والاستبيان ككل تتحصر بين القيمتين 0.68 و 0.88 وهي قيم عالية تفوق 0.60، فيما تراوحت قيمة الصدق بين 0.82 و 0.94 وهي قيم عالية ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بمعاملات صدق وثبات عالية.

المطلب الثاني: عرض النتائج وتحليلها.

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها، مع القيام بتحليلها ومناقشتها بـغية اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية.

1. البيانات الشخصية:

1.1. توزيع العينة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (3-4): يبين توزيع العينة وفق متغير الجنس.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
60	09	ذكر
40	06	أنثى
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-4) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 60% من جنس ذكور، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 40% من جنس إناث.

2.1. توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية:

الجدول رقم (3-5): يبين توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
07	01	أقل من 25 سنة
46	07	25-35 سنة
27	04	36-45 سنة
20	03	أكبر من 45 سنة
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-5) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 46% تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 07% تقل أعمارهم عن 25 سنة.

3.1. توزيع العينة وفق متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم (3-6): يبين توزيع العينة وفق متغير المستوى العلمي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
27	04	ثانوي
46	07	جامعي
27	04	مستوى آخر
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-6) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 46% لديهم مستوى جامعي، أما نسبة 27% لديهم مستوى ثانوي، في حين أن نسبة 27% الأخرى لديهم مستوى آخر.

4.1. توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (3-7): يبين توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة المهنية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
40	06	أقل من 05 سنوات
20	03	10-05 سنوات
40	06	أكبر من 10 سنوات
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن نسبة 40% من الموظفين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، في حين أن نسبة 40% الأخرى تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات، أما النسبة الأقل والبالغة 20% تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و 10 سنوات.

5.1. توزيع العينة وفق متغير المصلحة المنتمى إليها:

الجدول رقم (3-8): يبين توزيع العينة وفق متغير المصلحة المنتمى إليها.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
33	05	مصلحة التسويق
67	10	مصلحة المبيعات
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-8) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 67% ينتمون إلى مصلحة المبيعات، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 33% ينتمون إلى مصلحة التسويق.

2. عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة:

1.2. عرض وتحليل نتائج محور الميزة التنافسية:

الجدول رقم (3-9): يبين عرض نتائج محور الميزة التنافسية.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	اتجاه العبارة	
01	التكرار	00	00	09	06	15	4.40	0.51	03	موافق	
	النسبة	00	00	60	40	100				جدا	
02	التكرار	00	00	05	09	15	4.53	0.64	02	موافق	
	النسبة	00	00	33.3	60	100				جدا	
03	التكرار	00	00	04	10	15	4.60	0.63	01	موافق	
	النسبة	00	00	26.7	66.7	100				جدا	
04	التكرار	00	00	08	03	15	3.93	0.70	05	موافق	
	النسبة	00	00	53.3	20	100					
05	التكرار	00	00	12	02	15	4.07	0.46	04	موافق	
	النسبة	00	00	80	13.3	100					
محور الميزة التنافسية											
								4.31	0.40	موافق جدا	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالميزة التنافسية بلغ 4.31 وبانحراف معياري 0.40، وقد احتلت الفقرة رقم 03 (الجودة العالية هي التي تميز منتجات المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة لها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.60 وبانحراف معياري 0.63، فيما احتلت الفقرة رقم 04 (التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج هي التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.93 وبانحراف معياري 0.70، وقد كان الاتجاه العام للمحور نحو موافق جدا.

2.2. عرض وتحليل نتائج محور المنتج:

الجدول رقم (3-10): يبين عرض نتائج محور المنتج.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
06	التكرار	00	01	04	06	15	04	01	05	موافق
	النسبة	00	6.7	26.7	40	100				
07	التكرار	00	01	00	07	15	4.33	0.82	03	موافق
	النسبة	00	6.7	00	46.7	100				جدا
08	التكرار	00	00	00	04	15	4.73	0.46	01	موافق
	النسبة	00	00	00	26.7	100				جدا
09	التكرار	00	00	03	06	15	4.20	0.77	04	موافق
	النسبة	00	00	20	40	100				
10	التكرار	00	00	00	07	15	4.53	0.52	02	موافق
	النسبة	00	00	00	46.7	100				جدا
				محور المنتج		4.36	0.44	موافق جدا		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالمنتج بلغ 4.36 وبانحراف معياري 0.44، وقد احتلت الفقرة رقم 08 (زيادة مبيعات المؤسسة هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.73 وبانحراف معياري 0.46، فيما احتلت الفقرة رقم 06 (زيادة عدد العملاء الجدد هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 04 وبانحراف معياري 01، وقد كان الاتجاه العام للمحور نحو موافق جدا.

3.2. عرض وتحليل نتائج محور السعر:

الجدول رقم (3-11): يبين عرض نتائج محور السعر.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
11	التكرار	00	00	01	08	15	4.47	0.64	01	موافق
	النسبة	00	00	6.7	53.3	100				جدا
12	التكرار	00	00	00	09	15	4.40	0.51	02	موافق
	النسبة	00	00	00	60	100				جدا
13	التكرار	00	03	05	05	15	3.40	0.99	04	محايد
	النسبة	00	20	33.3	33.3	100				
14	التكرار	00	03	05	05	15	3.40	0.99	04	محايد
	النسبة	00	20	33.3	33.3	100				
15	التكرار	00	01	04	07	15	3.80	0.86	03	موافق
	النسبة	00	6.7	26.7	46.7	100				
16	التكرار	00	05	06	02	15	3.07	1.03	05	محايد
	النسبة	00	33.3	40	13.3	100				
				محورالسعر			3.76	0.41		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالسعر بلغ 3.76 وبانحراف معياري 0.41، وقد احتلت الفقرة رقم 11 (التكلفة أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.47 وبانحراف معياري 0.64، فيما احتلت الفقرة رقم 16 (اختلاف عملاء المؤسسة أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.07 وبانحراف معياري 1.03، وقد كان الاتجاه العام للمحور نحو موافق.

4.2. عرض وتحليل نتائج محور التوزيع:

الجدول رقم (3-12): يبين عرض نتائج محور التوزيع.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
17	التكرار	00	03	03	06	03	3.60	1.06	05	موافق
	النسبة	00	20	20	40	20	100			
18	التكرار	02	00	00	07	06	4.13	0.99	01	موافق
	النسبة	13.3	00	00	46.7	40	100			
19	التكرار	02	00	00	08	05	4.07	0.96	02	موافق
	النسبة	13.3	00	00	53.3	33.3	100			
20	التكرار	00	01	01	11	02	3.93	0.70	04	موافق
	النسبة	00	6.7	6.7	73.3	13.3	100			
21	التكرار	02	05	01	04	03	3.07	1.44	06	محايد
	النسبة	13.3	33.3	6.7	26.7	20	100			
22	التكرار	00	01	01	09	04	4.07	0.80	03	موافق
	النسبة	00	6.7	6.7	60	26.7	100			
محور التوزيع							3.81	0.44		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتوزيع بلغ 3.81 وبانحراف معياري 0.44، وقد احتلت الفقرة رقم 18 (المؤسسة لها القدرة على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.13 وبانحراف معياري 0.99، فيما احتلت الفقرة رقم 21 (تقوم المؤسسة بتحسين عملية التوزيع من خلال استخدام تقنيات حديثة مثل تكنولوجيا المعلومات وتتبع الشحنات) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.07 وبانحراف معياري 1.44، وقد كان الاتجاه العام للمحور نحو موافق.

5.2. عرض وتحليل نتائج محور الترويج:

الجدول رقم (3-13): يبين عرض نتائج محور الترويج.

العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	اتجاه العبارة
23	التكرار	01	00	04	06	15	3.93	1.16	06	موافق
	النسبة	6.7	00	26.7	40	100				
24	التكرار	00	01	01	10	15	4.47	0.92	02	موافق
	النسبة	00	6.7	6.7	20	100				جدا
25	التكرار	00	00	02	07	15	4.33	0.72	05	موافق
	النسبة	00	00	13.3	40	100				جدا
26	التكرار	00	00	00	08	15	4.53	0.52	01	موافق
	النسبة	00	00	00	46.7	100				جدا
27	التكرار	00	03	06	03	15	3.40	1.06	04	محايد
	النسبة	00	20	40	20	100				
28	التكرار	00	00	00	08	15	4.47	0.52	03	موافق
	النسبة	00	00	00	53.3	100				جدا
محور الترويج										
						4.19		0.43	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالترويج بلغ 4.19 وبانحراف معياري 0.43، وقد احتلت الفقرة رقم 26 (تنظيم الفعاليات الترويجية مثل المعارض أو الحملات الإعلانية أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.53 وبانحراف معياري 0.52، فيما احتلت الفقرة رقم 23 (استخدام الإعلانات بشكل فعال أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.93 وبانحراف معياري 1.16، وقد كان الاتجاه العام للمحور نحو موافق.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.

يتضمن هذا الجزء إختبار فرضيات الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة مدى مساهمة إدارة التسويق في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة إنارة روية.

1. إختبار الفرضية الأولى: تساهم منتجات مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها.

الجدول رقم (3-14): يبين مساهمة منتجات مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون المحسوبة	احتمالية بيرسون (sig)	قيمة معامل التحديد	احتمالية معامل التحديد (sig)
4.31	0.40	0.46	0.000	0.22	0.000
4.36	0.44				

*دال عند نسبة خطأ 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-14) نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.000 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين منتجات مؤسسة روية إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة (0.46+) تدل على ذلك.

كما نلاحظ أن احتمالية معامل التحديد والبالغة 0.000 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05، ما يدل على وجود مساهمة لمنتجات مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة أن: "تساهم منتجات مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.

2. إختبار الفرضية الثانية: تساهم أسعار مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها.

الجدول رقم (3-15): يبين مساهمة أسعار مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة بيرسون المحسوبة	احتمالية بيرسون (sig)	قيمة معامل التحديد	احتمالية معامل التحديد (sig)
4.31	0.40	0.60	0.000	0.35	0.000
3.76	0.41				

*دال عند نسبة خطأ 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-15) نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.000 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين أسعار مؤسسة رويبة إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة (0.60+) تدل على ذلك.

كما نلاحظ أن احتمالية معامل التحديد والبالغة 0.000 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05، ما يدل على وجود مساهمة لأسعار مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة أن: "تساهم أسعار مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.

3. إختبار الفرضية الثالثة: تساهم طريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها. الجدول رقم (3-16): يبين مساهمة طريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاحتمالية بيرسون (sig)	قيمة معامل التحديد	احتمالية معامل التحديد (sig)	
0.40	4.31	0.000	0.26	0.000	الميزة التنافسية
0.44	3.81				التوزيع

*دال عند نسبة خطأ 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-16) نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.000 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين طريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة (0.51+) تدل على ذلك.

كما نلاحظ أن احتمالية معامل التحديد والبالغة 0.000 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 ما يدل على وجود مساهمة لطريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة أن: "تساهم طريقة التوزيع في مؤسسة رويبة إنارة في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.

4. إختبار الفرضية الرابعة: تساهم طريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها. الجدول رقم (3-17): يبين مساهمة طريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها.

احتمالية معامل التحديد (sig)	قيمة معامل التحديد	احتمالية بيرسون (sig)	قيمة بيرسون المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.004	0.13	0.004	0.36	0.40	4.31	الميزة التنافسية
				0.43	4.19	الترويج

*دال عند نسبة خطأ 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-17) نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.004 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية بين طريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة (0.36+) تدل على ذلك.

كما نلاحظ أن احتمالية معامل التحديد والبالغة 0.004 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 ما يدل على وجود مساهمة لطريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة أن: "تساهم طريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.

5. إختبار الفرضية الجزئية العامة: تساهم الإدارة التسويقية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة إكليراج.

جدول رقم (3-18): يبين مساهمة الإدارة التسويقية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة إكليراج

احتمالية معامل التحديد (sig)	قيمة معامل التحديد	احتمالية بيرسون (sig)	قيمة بيرسون المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.001	0.16	0.001	0.40	0.40	4.31	الميزة التنافسية
				0.20	4.03	الإدارة التسويقية

*دال عند نسبة خطأ 0.05

من خلال الجدول (3-18) نلاحظ أن قيمة احتمالية بيرسون والبالغة 0.001 أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية بين الإدارة التسويقية في مؤسسة إكليراج وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة لقيمة بيرسون المحسوبة (0.40+) تدل على ذلك.

كما نلاحظ أن احتمالية معامل التحديد والبالغة 0.001 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 ما يدل على وجود مساهمة للإدارة التسويقية في مؤسسة إكليراج في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة أن: "تساهم الإدارة التسويقية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة إكليراج" مقبولة. مما سبق نستنتج وجود مساهمة للإدارة التسويقية في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها.

تعرفنا في هذا المبحث على الطريقة التي جرت بها الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في ذلك، بحيث إستخدمنا المنهج الوصفي التحليل، كما إعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما مصادر المعلومات ومتغيرات الدراسة.

أما بالنسبة لمجتمع الدراسة وإختيار العينة إستخدمنا طريق الحصر الشامل بما أن حجم العينة يساوي حجم المجتمع، ومن أجل معالجة وتحليل معطيات الاستبيان تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS).

وقد توصلنا من خلال تحليلنا لنتائج الإستبيان وإختبار الفرضيات إلى أن هناك مساهمة للإدارة التسويقية في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة التسويق (الأنشطة التسويقية) في خلق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية للصناعات الكهربائية والغازية (روبية إنارة)، وإعتمدنا في هذه الدراسة على الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة، والذي تضمن محورين أساسيين: هما الإدارة التسويقية والميزة التنافسية، وعند إسترجاع الإستبيان، قمنا بتفريغه وتحليل بياناته وقمنا بحساب معامل ألفاكرونباخ ولصدق الإستمارة تم إستخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثابت وحساب المتوسط الحسابي الإنحراف المعياري من أجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية وتحديد مدى مساهمة الإدارة التسويقية في خلق الميزة التنافسية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هو أنه إذا أرادت المؤسسة البقاء والإستمرار في السوق فإن الأنشطة التسويقية المتمثلة في عناصر المزيج التسويقي يضمن للمؤسسة التفوق والتميز وتجنب خطر المنافسة والقدرة على التكيف مع المستجدات المعاصرة، لذا أصبح المزيج التسويقي ضرورة ملحة تسعى إلى بلوغها العديد من المؤسسات.

الخاتمة العامة

الخاتمة.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات اليوم في ظل عالم يعيش في المنافسة الحادة والبقاء للأقوى، هو كيفية تقديم قيمة معينة للعملاء الذين أصبحوا واعين بخصائص المنتجات المقدمة، وهذا يتطلب منها بذل مجهودات كبيرة خاصة فيما يتعلق بالأسواق، المشتريين، المنافسين، ويجب عليها أن توازن بين قدراتها الداخلية والخارجية وبين ما تواجهه من فرص وبين ما يعترضها من تهديدات، وهذا لن يتأتى إلا باتباع مسار واضح لأنشطتها المختلفة وخاصة النشاط التسويقي الذي أضحت الركيزة الأساسية لكل الأنشطة المتبقية.

لذا ومن أجل التعرف أكثر على أبعاد هذا الموضوع، تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي: ما مدى مساهمة الإدارة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية؟ ولقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال تجزئة الإدارة التسويقية إلى عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع).

1. اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة إرتباطية بين منتجات مؤسسة روية إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة ما يدل على وجود مساهمة لمنتجات مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أن: "تساهم منتجات مؤسسة إكليراج في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.
- **الفرضية الثانية:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة إرتباطية بين أسعار مؤسسة روية إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة، وهذا ما يدل على وجود مساهمة لأسعار مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أن: "تساهم أسعار مؤسسة إكليراج في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.
- **الفرضية الثالثة:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة إرتباطية بين طريقة التوزيع في مؤسسة روية إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة، وهذا ما يدل على وجود مساهمة لطريقة التوزيع في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على صحة الفرضية القائلة أن: "تساهم طريقة التوزيع في مؤسسة إكليراج في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.
- **الفرضية الرابعة:** أثبتت الدراسة على وجود علاقة إرتباطية بين طريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة، وهذا يدل

على وجود مساهمة لطريقة الترويج في مؤسسة روية إنارة في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة أن: "تساهم طريقة الترويج في مؤسسة إكليراج في خلق ميزة تنافسية لها" مقبولة.

الجزئية العامة : وهذا ما يدل على وجود علاقة إرتباطية بين الإدارة التسويقية في مؤسسة إكليراج وخلق ميزة تنافسية لها، وطبيعة هذه العلاقة طردية والإشارة الموجبة ما يدل على وجود مساهمة للإدارة التسويقية في مؤسسة إكليراج في خلق ميزة تنافسية لها، وهذا ما يدل على أن الفرضية القائلة أن: "تساهم الإدارة التسويقية في خلق ميزة تنافسية لمؤسسة إكليراج" مقبولة.

2. نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- الجودة العالية هي التي تميز منتجات مؤسسة روية إنارة عن باقي المؤسسات المنافسة لها.
- زيادة مبيعات مؤسسة روية إنارة هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجاتها وخدماتها.
- التكلفة أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات مؤسسة روية إنارة.
- مؤسسة روية نارة لها القدرة على توفير خدماتها في الوقت والمكان المناسب.
- تنظيم الفعاليات الترويجية مثل المعارض أو الحملات الإعلانية أساس لترويج منتجات وخدمات مؤسسة روية إنارة.

3. توصيات الدراسة: من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات الآتية:

- يجب على المؤسسة أن تركز على الإبتكار التسويقي في جميع مجالاته والمتمثلة في عناصر المزيج التسويقي وزيادة فعاليته أكثر.
- ضرورة تكثيف الحملات الترويجية الحديثة والمبتكرة من أجل توفير اتصال دائم بين المؤسسة وزبائنها، لتحفيز الطلب على منتجاتها وخدماتها، مما يسمح لها بالاحتفاظ على حصتها السوقية ومواجهة منافسيها.
- ضرورة وضع تقييم دوري للمزيج التسويقي، مما يسمح بتصحيح الأخطاء والانحرافات ووضع الأسس التسويقية الصحيحة له لإرضاء زبائن المؤسسة من خلال ردودهم تجاه الخدمات والمنتجات، مما يساهم في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- ضرورة الإعتماد على البحوث التسويقية لما لها من أهمية في تطوير المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

4. آفاق البحث: حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول بعض الأبعاد المتعلقة بالموضوع، ولذا نقترح فيما يلي مواضيع مستقبلية لتوسيع البحث أكثر:

- دور الإبتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية.
- مساهمة البحوث التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية.
- دور نظام المعلومات التسويقية في تدعيم الميزة التنافسية.
- أثر الابتكار الترويجي على تنافسية المؤسسات.

المراجع

المراجع.

1. المراجع باللغة العربية:

1.1. الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، مصر، 2003.
3. أوكيل رابح، حواس مولود، التسويق وتحديات تسير قنوات التوزيع، الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2018.
4. بوران سمية بن عامر، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
5. توفيق جميل أحمد، إدارة الاعمال مدخل وظيفي، الطبعة الاولى، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
6. جمال عبد الله محمد، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم، الطبعة الاولى، دار المعتز، الأردن، 2014.
7. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الطبعة الاولى، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
8. دعاء مسعود ضمرة، إدارة التسويق، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
9. روبرت أ.بتس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة: الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2008.
10. الزغبى علي فلاح، الحبوني إدريس عبد الجواد، إدارة الإنتاج والإعلان التجاري مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2015.
11. شارلز وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمدعبد متعال، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
12. الشنواني صلاح، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والاستراتيجية، الطبعة الاولى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1983.

13. الصحن محمد فريد، إدارة التسويق، الطبعة الاولى، دار الجامعية، الاسكندرية، 1996.
14. الصميدعي رشاد محمود جاسم، الساعد محمود يوسف، إدارة التسويق (تحليل - التخطيط - رقابة)، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
15. الصميدعي محمود جاسم، العلاق بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
16. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
17. الصيرفي محمد، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2005.
18. الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان، إدارة التسويق مفاهيم وأسس، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006.
19. الطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
20. طه طارق، إدارة التسويق، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2008.
21. عزام زكريا، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2008.
22. عليان ربحي مصطفى، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن ، 2009.
23. العمر رضوان محمد، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2005.
24. الغالبي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
25. كوتلر فيليب، جاري أرمسترونغ وفيرو نيكايونغ، التسويق، ترجمة: مازن النفاع، الطبعة الأولى، دار علاء، سوريا، 2002.
26. كوتلر فيليب، جاري ارمسترونغ، أساسيات التسويق، الترجمة، الطبعة الانجليزية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
27. كيلاد جوزيف، إعادة الهندسة مع إدارة الجودة، ترجمة علي إبراهيم سرور، محمد يحي عبد الرحمان، الطبعة الأولى، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
28. المحنك هاشم حسين ناصر، إدارة التسويق: الأسس الفلسفية والاستراتيجية، الطبعة الاولى، دار أنباء، العراق، 2020.
29. مسلم عبد الله حسن، الادارة التسويقية الحديثة، الطبعة الاولى، دار المعتز، الأردن، 2015.

30. مصطفى أشرف خليل، إدارة المنظومة التسويقية، الطبعة العربية، دار امجد، الأردن، 2015.
31. المؤذن محمد صالح، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، الأردن، 2002.
32. ¹ الصعيدي محمد جاسم وآخرون، التسويق المعرفي مدخل إستراتيجي كمي تحليلي، عمان، دار المنهج للنشر و التوزيع 2010

2.1. المذكرات والرسائل الجامعية:

33. بن علي بن جدو، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
34. حريق خديجة، إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
35. زواغي سامية، الذكاء التسويقي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة العقيد أكلي، البويرة، الجزائر، 2017.
36. عباس فهيمة، أهمية اليقظة الإستراتيجية، في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009.
37. قاسم شاوش سعيدة، الاتجاهات المعاصرة في الادارة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2013.
38. ¹ دماطي نزار و رفيق حسن، أثر عناصر المزيج التسويقي للمنتجات الطبية البصرية على أداؤها التسويقي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2011.
39. ¹ يزن سالم محمد لجنابي، إستراتيجيات المزيج التسويقي و دورها في تحديد سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الإقتصاد، العراق 2011.

3.1. المقالات:

40. أحمد بلالي، سملاي يحضية، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى الدولي الاول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005.

41. إلياس سالم، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
42. حرارية عتيقة، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2015، الجزائر.
43. الزيد نورة بنت ابراهيم سلامة، الإدارة الحديثة، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، 2019.
44. عبد الله ابو ابر عبد الله، الناجي محمد، دور الاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد 3، العدد 5، 2022.
45. لهوري الياس، أوكيل رابح، المزيج التسويقي لمؤسسة كوندور وأثره على رضا زبائنهما، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2021، الجزائر.
46. نحاسية رتيبة، إستراتيجيات التنافس والميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 03، العدد 12، سبتمبر 2008، الجزائر.
47. يوسف أحمد، دلهوم محمد أمين، تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج بورترمجمع صيدال، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد، 2019.
48. ¹ محمد عبد الرحمن عمر، استراتيجيات المزيج التسويقي و دورها في زيادة الحصة السوقية، مجلة جامعة زاخو، المجلد 1، العدد 2، تاريخ النشر 25 أيار، 2015.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

49. Chirouze Yves, Le Marketing, Edition Ellipses, Paris, France, 1993.
50. Kotler P, Dubois D, Marketing Management, 10^{eme} Edition, Publi Union Editions, Paris, 2002.
51. KOTLER Philip, Marketing Management, Millenium Edition, Custom Edition for University of Phoenix, .2001

الملاحق

جامعة امحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

إلى السيد(ة) لفاضل(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استمارة استبيان

في اطار الإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بعنوان: مدى مساهمة الإدارة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة الشركة الجزائرية للصناعة الكهربائية والغازية - روية للعتاد إكليراج - نرجو من سيادتكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بموضوعية، مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة، التي نأمل أن تعود على الجميع بالنفع والفائدة، ونأكد لكم أن الآراء التي ستدلون بها، سوف تتسم بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

تحت اشراف الاستاذ

لعور عبد الحفيظ

من إعداد الطلبة

بن منصور صورية

صيد حورية

الجزء الأول: معلومات عامة حول عينة الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>			
الفئة العمرية: أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>	من 25 إلى 35	<input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45	<input type="checkbox"/>	أكثر من 45	<input type="checkbox"/>
المستوى العلمي : ثانوي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	مستوى اخر	<input type="checkbox"/>		
سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>		

مصلحة المبيعات

المصلحة التي تنتمي اليها : مصلحة التسويق

الجزء الثاني: حول المتغير التابع وهو الميزة التنافسية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	السئلة
					مؤسستك فيها ميزة تنافسية واضحة في السوق
					تقديم منتجات متميزة هو ما يميز المؤسسة عن باقي منافسيها.
					الجودة العالية هي التي تميز منتجات المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة لها.
					التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج هي التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.
					كفاءة موظفي المؤسسة هي التي تميز المؤسسة عن باقي منافسيها.

الجزء الثالث: حول المتغير المستقل وهو الإدارة التسويقية (أنشطة لتسويق وأنشطة الإدارة التسويقية)

المحور الأول: النشاط التسويقي الأول : المنتج

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	السئلة
					زيادة عدد العملاء الجدد هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة
					نشاط إدارة التسويق هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة
					زيادة مبيعات المؤسسة هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة
					الابتكار والتطوير في المؤسسة هو العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة
					رغبات واحتياجات العملاء هي العامل الأساسي وراء تطوير منتجات وخدمات المؤسسة

المحور الثاني: النشاط التسويقي الثاني : السعر

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	السئلة
					التكلفة أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة.

					القيمة المتحصل عليها هي أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة.
					الحصول على عملاء جدد أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة
					إستراتيجية التسعير التنافسية مقارنة بمنافسها هي أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة.
					العوامل الخارجية مثل التضخم وتكلفة المواد الخام أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة
					اختلاف عملاء المؤسسة أساس تحديد أسعار منتجات وخدمات المؤسسة

المحور الثالث : ا لنشاط التسويقي الثالث : التوزيع

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الأسئلة
					تستخدم المؤسسة شركاء محليين أو وكلاء لتوزيع المنتجات
					المؤسسة لها القدرة على توفير خدماتها في الوقت و المكان المناسب
					تغطي شبكة التوزيع للمؤسسة مناطق جغرافية مختلفة عبر الوطن
					تقوم المؤسسة بتوفير خدمات توزيع مابعد البيع للعملاء مثل الصيانة و التركيب.
					تقوم المؤسسة بتحسين عملية التوزيع من خلال استخدام تقنيات حديثة مثل تكنولوجيا المعلومات وتتبع الشحنات.
					تقيم المؤسسة أداء عملية التوزيع وتجري تحسينات على أساس منتظم.

المحور الرابع : ا لنشاط التسويقي الرابع : الترويج

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الأسئلة
					استخدام الإعلانات بشكل فعال أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة.
					الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة مثل المواقع الإلكترونية أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة
					التسويق الشفهي أو التوصية من العملاء الحاليين أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة

					تنظيم الفعاليات الترويجية مثل المعارض أو الحملات الإعلانية أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة
					برامج الولاء أو العروض الترويجية للعملاء الدائمين أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة
					الحصول على الشهادات أو الاعتمادات المعترف بها لتعزيز ثقة العملاء أساس لترويج منتجات وخدمات المؤسسة

شكرا جزيلاً

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	60,0	60,0	60,0
	أنثى	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

		الفئة العمرية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	1	6,7	6,7	6,7
	سنة 25-35	7	46,7	46,7	53,3
	سنة 36-45	4	26,7	26,7	80,0
	أكثر من 45 سنة	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

		المستوى العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	26,7	26,7	26,7
	جامعي	7	46,7	46,7	73,3
	مستوى آخر	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

		الخبرة		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	6	40,0	40,0	40,0
	سنوات 5-10	3	20,0	20,0	60,0
	أكثر من 10 سنوات	6	40,0	40,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

		المصلحة_المنتمى اليها		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	مصلحة التسويق	5	33,3	33,3	33,3
	مصلحة المبيعات	10	66,7	66,7	100,0
Total		15	100,0	100,0	

		س1		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	موافق	9	60,0	60,0	60,0
	موافق جدا	6	40,0	40,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

		س2		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	محايد	1	6,7	6,7	6,7
	موافق	5	33,3	33,3	40,0
	موافق جدا	9	60,0	60,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

		س3		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	محايد	1	6,7	6,7	6,7
	موافق	4	26,7	26,7	33,3

موافق جدا	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	26,7	26,7	26,7
	موافق	8	53,3	53,3	80,0
	موافق جدا	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	6,7	6,7	6,7
	موافق	12	80,0	80,0	86,7
	موافق جدا	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	26,7	26,7	33,3
	موافق	4	26,7	26,7	60,0
	موافق جدا	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	6,7	6,7	6,7
	موافق	7	46,7	46,7	53,3
	موافق جدا	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	4	26,7	26,7	26,7
	موافق جدا	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	20,0	20,0	20,0
	موافق	6	40,0	40,0	60,0
	موافق جدا	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	46,7	46,7	46,7
	موافق جدا	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	6,7	6,7	6,7
	موافق	6	40,0	40,0	46,7
	موافق جدا	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	9	60,0	60,0	60,0
	موافق جدا	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	5	33,3	33,3	53,3
	موافق	5	33,3	33,3	86,7
	موافق جدا	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	5	33,3	33,3	53,3
	موافق	5	33,3	33,3	86,7
	موافق جدا	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	26,7	26,7	33,3
	موافق	7	46,7	46,7	80,0
	موافق جدا	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	33,3	33,3	33,3
	محايد	6	40,0	40,0	73,3
	موافق	2	13,3	13,3	86,7
	موافق جدا	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	3	20,0	20,0	40,0
	موافق	6	40,0	40,0	80,0
	موافق جدا	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	13,3	13,3	13,3
	موافق	7	46,7	46,7	60,0
	موافق جدا	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	13,3	13,3	13,3
	موافق	8	53,3	53,3	66,7
	موافق جدا	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	1	6,7	6,7	13,3
	موافق	11	73,3	73,3	86,7
	موافق جدا	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق تماما	2	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	5	33,3	33,3	46,7
	محايد	1	6,7	6,7	53,3
	موافق	4	26,7	26,7	80,0
	موافق جدا	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	1	6,7	6,7	13,3
	موافق	9	60,0	60,0	73,3
	موافق جدا	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	4	26,7	26,7	33,3
	موافق	4	26,7	26,7	60,0
	موافق جدا	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	6,7	6,7	6,7
	محايد	1	6,7	6,7	13,3
	موافق	3	20,0	20,0	33,3
	موافق جدا	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	محايد	2	13,3	13,3	13,3
	موافق	6	40,0	40,0	53,3
	موافق جدا	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	7	46,7	46,7	46,7
	موافق جدا	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	20,0	20,0	20,0
	محايد	6	40,0	40,0	60,0
	موافق	3	20,0	20,0	80,0
	موافق جدا	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

س28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	8	53,3	53,3	53,3
	موافق جدا	7	46,7	46,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	15	4,00	5,00	4,4000	,50709
س2	15	3,00	5,00	4,5333	,63994
س3	15	3,00	5,00	4,6000	,63246
س4	15	3,00	5,00	3,9333	,70373
س5	15	3,00	5,00	4,0667	,45774
س6	15	2,00	5,00	4,0000	1,00000
س7	15	2,00	5,00	4,3333	,81650

8س	15	4,00	5,00	4,7333	,45774
9س	15	3,00	5,00	4,2000	,77460
10س	15	4,00	5,00	4,5333	,51640
11س	15	3,00	5,00	4,4667	,63994
12س	15	4,00	5,00	4,4000	,50709
13س	15	2,00	5,00	3,4000	,98561
14س	15	2,00	5,00	3,4000	,98561
15س	15	2,00	5,00	3,8000	,86189
16س	15	2,00	5,00	3,0667	1,03280
17س	15	2,00	5,00	3,6000	1,05560
18س	15	2,00	5,00	4,1333	,99043
19س	15	2,00	5,00	4,0667	,96115
20س	15	2,00	5,00	3,9333	,70373
21س	15	1,00	5,00	3,0667	1,43759
22س	15	2,00	5,00	4,0667	,79881
23س	15	1,00	5,00	3,9333	1,16292
24س	15	2,00	5,00	4,4667	,91548
25س	15	3,00	5,00	4,3333	,72375
26س	15	4,00	5,00	4,5333	,51640
27س	15	2,00	5,00	3,4000	1,05560
28س	15	4,00	5,00	4,4667	,51640
الميزة التنافسية	15	3,40	4,80	4,3067	,39905
المنتج	15	3,40	5,00	4,3600	,43556
السعر	15	3,17	4,50	3,7556	,41244
التوزيع	15	2,83	4,50	3,8111	,43583
الترويج	15	3,17	5,00	4,1889	,42663
الإدارة التسويقية	15	3,68	4,49	4,0289	,19505
N valide (liste)	15				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,215	,202	,52926

a. Prédicteurs : (Constante), المنتج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	4,600	1	4,600	16,422	,000 ^b

de Student	16,807	13	,280		
Total	21,407	14			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), المنتج

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,950	,272		10,860	,000
	المنتج	,275	,068	,464	4,052	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 ^a	,353	,343	,48027

a. Prédicteurs : (Constante), السعر

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,567	1	7,567	32,807	,000 ^b
	de Student	13,840	13	,231		
	Total	21,407	14			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), السعر

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,177	,327		6,658	,000
	السعر	,465	,081	,595	5,728	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية : التوزيع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,505 ^a	,255	,242	,51562

a. Prédicteurs : (Constante), التوزيع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,455	1	5,455	20,516	,0000 ^b
	de Student	15,952	13	,266		
	Total	21,407	14			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية : التوزيع

b. Prédicteurs : (Constante), التوزيع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,023	,445		4,545	,000
	التوزيع	,473	,104	,505	4,529	,000

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية : التوزيع

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,364 ^a	,133	,118	,55632

a. Prédicteurs : (Constante), التوزيع

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	--	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	2,837	1	2,837	9,168	,004 ^b
	de Student	18,570	13	,309		
	Total	21,407	14			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الترويج

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,336	0,560		4,174	,000
	الترويج	-,106	,124	,364	3,028	,004

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,398 ^a	,158	,144	,54804

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة التسويقية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,386	1	3,386	11,272	,001 ^b
	de Student	18,021	13	,300		
	Total	21,407	14			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة التسويقية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,035	,594		3,424	,001
	الإدارة التسويقية	,453	,135	,398	3,357	,001

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,811	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	28