



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



Université Chadli Bendjedid – El Tarf

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences économiques, commerciales et sciences de
gestion

السنة الجامعية: 2022/2021

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين -

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتورة: نحلة أبو اسماعيل

من إعداد الطلبة:

➤ ریحال سارة

➤ مصباحي بسمة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بمختلف أبعادها، على مستوى مؤسستي اتصالات الجزائر وشركة التأمين واعدادة التأمين - الطارف - ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم استبيان وتوزيعه على عينة الدراسة وتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج spss.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وأثر للتسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية (مؤسسة اتصالات الجزائر وشركة التأمين واعدادة التأمين - الطارف -)، عند مستوى دلالة 0.05

الكلمات المفتاحية: التسويق، الاستراتيجية، الخدمات، الميزة التنافسية.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle du marketing stratégique dans le renforcement de l'avantage concurrentiel dans ses différentes dimensions, au niveau des deux institutions, Algérie Télécom et la Compagnie d'Assurance et de Réassurance - El Tarf.

L'étude a conclu qu'il existe une relation et un impact du marketing stratégique dans le renforcement de l'avantage concurrentiel des établissements de services (Algérie Télécom, Compagnie d'assurance et de réassurance - El Tarf -), au niveau de signification de 0,05.

Mots clés : Marketing, stratégie, services, avantage concurrentiel.

شكر وعرّفان

قال رسول الله (صلى الله عليه و سلم):

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فالشكر أولاً لله عز وجل على أن هداني

لسلوك طريق العلم.

و على ضوء هذا الحديث الشريف

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذة المشرفة

" نهلة أبو اسماعيل "

على توجيهاتها القيمة و إلى

كل من قدم لي يد المساعدة.

إهداء

اهدي هذا العمل إلى كل طالب يسعى لكسب المعرفة

و تزويد رصيده المعرفي العلمي و الثقافي

إلى أبي.

ادري انك منذ ولدت و أنت يغمرك التعب.

ادري بأنك تظهره و حتى أن ظهر التعب .

و الله لو وقع الغبار على قميصك لاثنتي قلبي عليك و لا اضطرب.

أنت من علمني أن الدنيا كفاح، أنت الذي لم يخل علي بشيء

مازلت امشي خلف خطواتك واثقة أني حظيت بخير أب.

إلى أمي العزيزة

من تشاركني أفراحي و مأساتي إلى أجمل ابتسامة في حياتي

إلى الذين ظفرت بهم الهدية من الأقدار، علموني معنى الأخوة "آية، مريم، هيثم"

شكر خاص إلى من دعمتني طوال مسيرتي الدراسية " **رحاب ، بهاء الدين، رائد، مُجَد، مُجَد مَين،**

جلال، عبدو"

إلى زميلاتي و صديقاتي و شريكاء اللحظات السعيدة و الحزينة و شريكة عملي هذا

"بسمة، صبرينة"

على مساعدتنا و تعبها معنا في هذا العمل.

"سارة"

إهداء

اهدي هذا العمل إلى كل طالب يسعى لكسب المعرفة
و تزويد رصيده المعرفي العلمي و الثقافي
إلى أبي.

ادري انك منذ ولدت و أنت يغمرك التعب.
ادري بأنك تظهره و حتى أن ظهر التعب .
و الله لو وقع الغبار على قميصك لاثنى قلبي عليك و لا اضرب.
أنت من علمني أن الدنيا كفاح، أنت الذي لم يخل علي بشيء
مازلت امشي خلف خطواتك واثقة أني حظيت بخير أب.

إلى أمي العزيزة

من تشاركني أفراحي و مأساتي إلى أجمل ابتسامة في حياتي
إلى الذين ظفرت بهم الهدية من الأقدار، علموني معنى الأخوة "آية، مريم، هيثم"
شكر خاص إلى من دعمتني طوال مسيرتي الدراسية " **رائد، مُجّد، مُجّد لمن، جلال** "
إلى زميلاتي و صديقاتي و شريكاء اللحظات السعيدة و الحزينة و شريكة عملي هذا

"سارة، صبرينة"

على مساعدتنا و تعبها معنا في هذا العمل.

إلى زوجي الكريم

إلى الأستاذة "كاهية سلطاني"

"بسمة"

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	جدول رقم
(57)	ملخص الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الخدمات	جدول رقم 01
(68)	توزيع الاستبيانات حسب المؤسسات	جدول رقم 02
(71)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	جدول رقم 03
(71)	اختبار أداة الدراسة باستخدام معامل alpha cronbach	جدول رقم 04
(72)	اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)	جدول رقم 05
(73)	المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة	جدول رقم 06
(78)	تحليل فقرات المتغير المستقل التسويق الاستراتيجي	جدول رقم 07
(79)	تحليل عبارات متغير الميزة التنافسية	جدول رقم 08
(82)	معامل الارتباط بيرسون	جدول رقم 09
(82)	معامل الارتباط ومتغيرات الدراسة	جدول رقم 10
(84)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار	جدول رقم 11
(85)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة	جدول رقم 12
(86)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز	جدول رقم 13
(87)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على التركيز	جدول رقم 14
(88)	تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية	جدول رقم 15

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	
(11)	مستويات الاستراتيجية	رقم شكل 01
(17)	مثلث التسويق الاستراتيجي C3s	رقم شكل 02
(28)	أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمانية	رقم شكل 03
(34)	عناصر المزيج التسويقي للخدمات	رقم شكل 04
(49)	الشروط الواجب توفرها في الميزة الأساسية للمؤسسة	رقم شكل 05
(50)	دورة حياة الميزة التنافسية	رقم شكل 06
(54)	الاستراتيجيات الأساسية لمايكل بورتر	رقم شكل 07
(65)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف-	رقم شكل 08
(66)	الهيكل الوظيفي لوكالة التأمين caar (322)	رقم شكل 09
(69)	نموذج الدراسة	رقم شكل 10
(74)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	رقم شكل 11
(75)	توزيع أفراد العينة حسب السن	رقم شكل 12
(75)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	رقم شكل 13
(76)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	رقم شكل 14
(77)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	رقم شكل 15

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
II	Résumé-
III	شكر وعرهان
IV	إهداء
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	فهرس المحتويات
2	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي	
9	تمهيد
10	المبحث الاول: أساسيات حول الاستراتيجية
10	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية
11	المطلب الثاني: مستويات الاستراتيجية
12	المطلب الثالث: مراحل تطور الاستراتيجية
13	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الاستراتيجية
15	المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي
15	المطلب الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي
17	المطلب الثاني: خصائص ومزايا التسويق الاستراتيجي
19	المطلب الثالث: خطوات التسويق الاستراتيجي
21	المطلب الرابع: أهداف وأهمية التسويق الاستراتيجي
23	المبحث الثالث: التسويق الخدمي
23	المطلب الاول: مفهوم التسويق الخدمي

27	المطلب الثاني: أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمائية.....
29	المطلب الثالث: الإنتاج في المؤسسة الخدمائية.....
30	المطلب الرابع: عناصر استراتيجية تسويق الخدمة
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
38	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.....
38	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.....
40	المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.....
43	المطلب الثالث: أهمية واهداف الميزة التنافسية.....
45	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
46	المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.....
46	المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: شروط ومحددات بناء الميزة التنافسية.. ..
51	المطلب الثالث: أبعاد وعوامل الميزة التنافسية
53	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الميزة التنافسية.....
54	المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية.....
54	المطلب الأول: استراتيجية قيادة التكلفة.....
55	المطلب الثاني: استراتيجية التمييز.....
56	المطلب الثالث: استراتيجية التركيز.....
57	المطلب الرابع: التسويق الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية.....
59	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية
62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين- الطارف-.
62	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف-.....

63	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف-...
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين- الطارف-.
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
67	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.....
68	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
69	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة.....
73	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
73	المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة.....
77	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.....
82	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....
89	خلاصة الفصل.....
91	خاتمة.....
96	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق

المقدمة

مقدمة:

يعتبر الفكر الاستراتيجي احد الركائز المهمة لنجاح وتفوق معظم المؤسسات الخدمائية التي تتحدد من خلاله قدراتها على إدارة أنشطتها بشكل علمي وكفؤ من خلال وضع الاستراتيجيات لمهام وأنشطة المؤسسة وتنفيذها بشكل فعال وصولا إلى أهدافها.

ويعتبر التسويق الاستراتيجي الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) والدافع وراء الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي كون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حاليا وما تريد أن تصل إليه مستقبلا، إذ تسعى جميع المؤسسات الخدمائية من خلاله مواجهة حالة التنافس الشديد، والمتصاعد في مختلف الأسواق، والعمل من خلال التسويق الاستراتيجي على تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بواسطة امتلاكها عن بقية المنافسين، وتحقيق السبق للبقاء والنمو كما قد ترغب في الوصول إلى موقع الريادة في سوقها مرتكزة في ذلك على الموارد والقدرات المتاحة أو الحصول على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها بأقل تكلفة وأكثر دقة عن منافسيها في السوق وهذا في سبيل إرضاء الزبائن وتعزيز ولائهم من خلال إشباع حاجتهم و رغباتهم المطلوبة بشكل متميز.

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

كل هذا أدى إلى ضرورة التيقن بأهمية التسويق الاستراتيجي والحاجة الملحة للمعلومات، فالمؤسسة المتطورة هي التي تملك القدرة التنافسية بكفاءة وفعالية ولاسيما في الأسواق العالمية بحيث نجد النجاح الذي حققته المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني هذه الأخيرة المفهوم الحديث للتسويق الاستراتيجي في ظل العولمة الاقتصادية.

لذا يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على قاعدة تسويقية جد متطورة تتأقلم مع البنية الدولية المتميزة بسرعة التغير وفي هذه الحالة لم يعد تطبيق التسويق الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الخدمائية اختيارا وإنما ضرورة حتمية وهذا لضمان تواجدها في السوق.

أولا- إشكالية الدراسة:

وفي ضوء ما سبق تتضح لنا معالم إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو تأثير التسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار للمؤسستين محل الدراسة؟

- ما هو تأثير التسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة للمؤسستين محل الدراسة؟

- ما هو تأثير التسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل و التمييز للمؤسستين محل الدراسة؟

- ما هو تأثير التسويق الاستراتيجي على التركيز للمؤسستين محل الدراسة؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات تمت صياغتها على النحو التالي:

1/ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

2/ الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار للمؤسستين

محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة للمؤسستين

محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتمييز في

المؤسستين محل الدراسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسستين محل

الدراسة.

ثالثا- أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث لبلوغ جملة من الأهداف أبرزها:

➤ المساهمة في تأطير الاتجاهات الحديثة التي تبرز أهمية التسويق ببعده الاستراتيجي، لاسيما من حيث انعكاساته

على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية.

➤ إظهار أهمية التسويق الاستراتيجي في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها وزيادة نموها

➤ محاولة الإلمام والتعمق في إعطاء إطار مفاهيمي للميزة التنافسية والتعرف على أهم عمليات التسويق

الاستراتيجي.

➤ محاولة الكشف على الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها أن تساهم في الحصول على ميزة تنافسية.

رابعاً- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

- ❖ اعتبار التسويق الاستراتيجي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات الخدمائية في تسيير نشاطها وتحقيق أهدافها.
- ❖ تغيير النظرة نحو التسويق الاستراتيجي واعتباره جوهر تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ تعتبر الميزة التنافسية المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة الخدمائية في تحديد نقاط ضعفها وقوتها وكيفية استغلال الفرص المتاحة لها للتغلب على التهديدات التي تواجهها.
- ❖ إسقاط الموضوع على مؤسسات اتصالات الجزائر وشركة التأمين وإعادة التأمين وإبراز دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

خامساً- أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى النقاط التالية:

- إبراز أهمية الموضوع لما له من دور في تحقيق ريادة المؤسسات الخدمائية.
- التعرف على أساسيات التسويق الاستراتيجي وإعطائه نظرة مختلفة عما سبق خصوصاً وان له علاقة وطيدة بالميزة التنافسية.
- توضيح دور التسويق الاستراتيجي في اكتساب المؤسسات الخدمائية ميزة تنافسية.
- تزايد الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية حيث أصبحت هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات الخدمائية لتحقيقه.

سادساً- منهج الدراسة:

بحكم طبيعة الموضوع الذي نود دراسته ونوع المعلومات المتوفرة عنه اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، الوصفي في شقه النظري والتحليلي في شقه التطبيقي لتحديد العلاقة والاثار بين المتغيرين.

سابعاً- حدود الدراسة:

- 1/ الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للتسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسستي اتصالات الجزائر وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -
- 2/ الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي 2022.

ثامناً- هيكل الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تصنيفها الى ثلاث فصول يشمل الجانب النظري فصلين وفصل تطبيقي نوضح هذا التقسيم كما يلي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار النظري لتسويق الاستراتيجي، حيث يتضمن المبحث الأول أساسيات حول الإستراتيجية، المبحث الثاني التسويق الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد تضمن تسويق الخدمات.

الفصل الثاني: كان بعنوان الميزة التنافسية، حيث تضمن المبحث الأول مفاهيم وأسس حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني بناء الميزة التنافسية، وقد تضمن المبحث الثالث استراتيجيات الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: كان بعنوان دور التسوق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية، حيث تضمن المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين أما المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية، وقد تضمن المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الاستبانة.

تاسعا- الدراسات السابقة:

1/ دراسة قويدري ميادة، "أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة" مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2009.

هدفت الدراسة إلى التركيز على الجوانب المختلفة المرتبطة بالتسويق الاستراتيجي والوقوف على دور التسويق الاستراتيجي في اكتساب المؤسسة موقع تنافسي و مكانة في السوق للمؤسسات الجزائرية وأهميته في تعزيز موقعها التنافسي.

ومن النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تحتل مكانة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية تسويقية فعالة للمزيج التسويقي معتمدة في ذلك على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية وترفع المؤسسة تنافسيتها من خلال توفرها لمنتجات ذات جودة بتوفر عناصر المزيج التسويقي.

2/ دراسة جديان منال، "إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة وإلقاء فيها"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - 2014.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعريف بالتسويق الاستراتيجي باعتباره شرطا للبقاء ونمو المؤسسة على المدى البعيد والحكم على واقع تطبيقات التسويق الاستراتيجي في بعض المؤسسات الرائدة ولكنه فلسفة وإبداع بما يجعل من دراسته تحديا كبيرا واثبات وجوده على شكل ممارسات رغم غيابه كمفهوم في المؤسسات الرائدة الجزائرية.

ومن النتائج المتوصل إليها أن التسويق الاستراتيجي نشأ نتيجة تشبع الأسواق وتسارع وتيرة التغيرات البيئية ودخول المنافسة الأجنبية فهو يختلف على الإستراتيجية التسويقية كونه يتم على مستوى القمة الإستراتيجية ويعمل على توضيح الرؤية الخاصة بمجالات النشاط الاستراتيجي.

3/ دراسة خالد خالفي، "التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة التآثرية بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية (إستراتيجية قيادة التكاليف، التمايز، التركيز) وتحقيق ميزة تنافسية (الجودة، المرونة، الإبداع). ومن النتائج المتوصل إليها وجود علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية وضعف الوعي بأهمية التسويق والاستراتيجيات التسويقية ومعرفة أنواعها التي تمكن المؤسسة من أن تكون قادرة على تلبية حاجات الزبائن وإيجاد ميزة تنافسية.

4/ دراسة زرواتي مواهب، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2020.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية انطلاقا من متغيرين هما: التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل والذي يتم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، وإدارة الشكاوي، والميزة التنافسية كمتغير تابع تم قياسه من خلال التميز والقيمة المدركة. ومن النتائج المتوصل إليها أن جميع أبعاد التسويق بالعلاقات تأثر في تحقيق تميز المؤسسات الفندقية وفي القيمة المدركة لدى الزبائن، وبالتالي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على هاتين الركيزتين، كما اتضح أن تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات في التمييز أكبر في من تأثيرها في القيمة المدركة.

5/ دراسة جديان منال، علي زيان محند وأعمر، "دور التسويق الاستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات تحويل الألبان في الجزائر"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة بومرداس، المجلد 11، العدد 3، أفريل، 2021.

هدفت الدراسة لقياس مدى تأثير ممارسات التسويق الاستراتيجي على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة - مؤسسة تفراليت - مرورا بمرحلتين: قياس مدى تبني ممارسات التسويق الاستراتيجي من قبل المؤسسة وقياس درجة الترابط بين مؤشرات النموذج المستخدم لإثبات دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية.

ومن النتائج المتوصل إليها أن، ممارسات التسويق الاستراتيجي يتم تطبيقها بنسبة تزيد عن 86 بالمائة في المؤسسة محل الدراسة، وأن المتغيرات الثلاثة الأكثر تأثيرا على قدرتها التنافسية: هي الرؤية طويلة المدى، السعي لزيادة الكفاءة، ثقافة الإصغاء للبيئة. وتعتبر هذه العوامل من أهم ممارسات التسويق الاستراتيجي، وتسمح بتقدير دوره الرئيسي لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

6/ دراسة منى عبد الله، مُحَمَّد بن نشمة، سليم برشيد عبد القادر، "دور التسويق الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية في شركات اتصالات السعودية" المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الملك الخالد- المملكة العربية السعودية -، العدد 31 مارس، 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات السعودية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ومن النتائج المتوصل إليها أن دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركة اتصالات السعودية قد جاء بدرجة كبيرة بمتوسط عام يساوي 4.06 بدرجة موافق وبانحراف معياري يساوي 1.06. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التسويق الالكتروني في شركة اتصالات السعودية وبين الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول دور التسويق الالكتروني.

الفصل الأول:
الإطار النظري للتسويق
الاستراتيجي

تمهيد

يعد سبب ظهور التسويق الاستراتيجي، إلى إدراك قادة المؤسسات للدور الحيوي والكبير الذي يلعبه التسويق في المؤسسات، ما دفعهم إلى إدراجه على المستوى الاستراتيجي، والاعتماد على نتائج تشخيصاته في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبح التسويق يلعب دورا هاما في الآونة الأخيرة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، الذي اعتبرته من الأنشطة الأساسية الذي تعتمد عليه في تسويق منتجاتها وخدماتها خاصة في بيئة تسويقية تتسم بالديناميكية والتعقيد.

فالمزيج التسويقي يعتبر الأداة التي تساعد في تنفيذ إستراتيجية التسويق وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الإستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الإستراتيجية باعتبار أن استراتيجيات المزيج التسويقي ما هي إلا الوسيلة التي تترجم إستراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على التسويق الاستراتيجي، حيث سنتطرق الى ثلاثة مباحث أساسية:

-المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية.

-المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي.

- المبحث الثالث: التسويق الخدمي.

المبحث الأول: أساسيات حول الإستراتيجية

تمثل الاستراتيجية التسويقية العمود الفقري لأي مؤسسة اقتصادية هدفها البقاء والاستمرار والربح في مجال الأعمال، الذي تعمل على توفير كافة العوامل والأسباب من رأسمال فكري ومادي، ودراسة المحيط والمنافسة وهذا لتبني إستراتيجية قادرة على تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية

إن كلمة إستراتيجية (STRATEGOS) كلمة يونانية ارتبطت بالفنون العسكرية حيث انحصر مفهومها على الخطط المستخدمة في إدارة المعارك والتغلب على العدو بأي طريقة كانت، بعدها انتقل هذا المفهوم إلى الحقل الإداري وأصبح يستعمل كثيرا في عالم الأعمال لأنه فتح مجالات عديدة لمختلف المؤسسات و التي تهتم ببيتها وتسعى إلى تحقيق التميز في مجالات نشاطها، ولقد تم تقديم عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها:

أولا- تعريف الإستراتيجية

- 1- عرف الفرد شاندر الإستراتيجية بأنها: " تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".¹
- 2- تعرف الإستراتيجية بأنها: " مجموعة من القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الأجل الطويل".²
- 3- عرفها توماس على أنها: " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد، والتي تكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها".³
- 4- كما عرفت بأنها: "تحليل الوضع الحالي وتغييره إذا تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتخبة".⁴
- 5- عرفها ansoff بأنها: " تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها، إذن العمل الاستراتيجي هو كل ما يتعلق بقرارات المؤسسة من ناحية تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل وتحديد أنشطتها الحالية والمحتملة مستقبلا، والنشاطات والتوجيهات التي تساعد على تحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات

1 محمد عبد الفتاح، " التسويق الاستراتيجي "، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص 08.

2 زاهد محمد ديري، " الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 85.

3 عائشة يوسف الشميلي، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة "، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017، ص 22.

4 رياض وعيسى، " دور إستراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية"، مجلة الاقتصاد والتجارة، مجلد 5، العدد 3، الجزائر، 2018، ص 283.

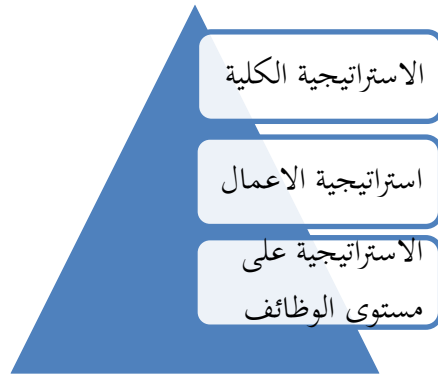
المتاحة للمؤسسة للتكيف مع البيئة التي تشتغل بها ¹.

إذا الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات المتعلقة بكيفية تخطيط مسار عملها وهذا بتحديد أهدافها المستقبلية على المدى البعيد إضافة إلى تحديد مختلف الأنشطة التي تنوي القيام بها سواء في الوقت الراهن أو الوقت المستقبلي سواء الاعتماد على معظم الفرص المتاحة لها من أجل التكيف التام مع البيئة المحيطة.

المطلب الثاني: مستويات الإستراتيجية

إن تحديد مستويات الإستراتيجية في بيئة الأعمال يتوقف على حجم المؤسسة الاقتصادية، وكذلك الرؤيا التي تراها الإدارة العليا إلى تحقيق أهدافها ولكن عموما مستويات الإستراتيجية المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين هي ثلاث مستويات والمبينة في الشكل الموالي: ²

الشكل رقم (1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: جديان منال، "اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة - بومرداس - 2014، ص 07.

أولا- مستويات الإستراتيجية

1/ المستوى الأول: الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الاستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية والهامة التي تمنحها البيئة

1 يحي عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، "التسويق الاستراتيجي"، دار الخلد ونية، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011، ص 9.

2 صوتية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -

وكذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة وضعف.

2/ المستوى الثاني: الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية.¹

3/ المستوى الثالث: الإستراتيجية على المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.²

المطلب الثالث: مراحل تطور الإستراتيجية.

مرت الإدارة الإستراتيجية بأربعة مراحل أساسية نوردتها فيما يلي:³

أولاً- مرحلة تخطيط الميزانيات والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانيات

في هذه المرحلة قامت المؤسسات بالاعتماد على نظام الميزانيات التقديرية وهي تعبير عن الخطط التنفيذية للمؤسسة في شكل تقديرات عينية ومالية، والتي تعتمد على تحديد أهداف سنوية تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم الرقابة على هذه الميزانية وذلك باكتشاف الانحرافات والسعي لتصحيحها.

إذا اعتمد التخطيط على الأساس المالي وذلك باهتمام المؤسسة بوضع الميزانية السنوية بأكبر كمية ممكنة فالمؤسسة تولى اغلب اهتماماتها للإيرادات والتكاليف وقد تضع المؤسسة في إدارتها العليا بعض الاستراتيجيات لكنها غير واضحة بدقة.

ثانياً- مرحلة تخطيط طويل الأجل

في هذه المرحلة ارتكز تخطيط المؤسسة على التنبؤ أي تم إدخال عنصر جديد في المؤسسة تنبأ بما ستكون عليه الأحوال خلال السنوات القادمة، وتقوم بدراسة تأثير البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة، حيث حسنت ظروف اتخاذ القرار في هذه المرحلة والتركيز كان منصبا على الأجل القصير والمتوسط فقط، حيث أن التخطيط المبني على التنبؤ يهدف إلى معرفة أثر النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وأي أمور تحدث في هذه المرحلة عندما نخطط نعتمد على السنوات السابقة.

1 علاوي نصيرة، "القطعة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مكتبة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2011، ص 07.

2 سعد غالب ياسين، "الإدارة الإستراتيجية"، دار البازوري لنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 05.

3 خالد خلفي، "التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 39_40.

ثالثا- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

تتميز هذه المرحلة بفهم حقيقة السوق واقعه وظواهره ويكون الاعتماد الاساسي في التنبؤ على الأساليب الأكثر استجابة للمستهلكين والسوق وتحولاتها، البحث يتركز على اكتشاف طرق جديدة لتحديد حاجات المستهلكين من السلع والخدمات، وكيف يمكن إشباعها، وهذا يتطلب من المديرين ضرورة تبني نظرة أكثر ديناميكية لمسألة تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة.

رابعا- الإدارة الإستراتيجية

في هذه المرحلة اندمج التخطيط الاستراتيجي مع الإدارة العليا وأصبحت كل المستويات الإدارية تشارك في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة . ويتجلى دور الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

1/ تمثل الإدارة الإستراتيجية اختصاصا أصلا للإدارة العليا وذلك أن نجاح المؤسسة يعتمد على المهارة والقدرة على تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروف البيئة والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وضمان توافق الأداء مع الأجزاء المحددة.

2/ تختص الإدارة العليا بالقرارات الجوهرية والتي يتأثر بها كل من أطراف البيئة وأطراف المؤسسة.

3/ تعد الإدارة الإستراتيجية أداة تنسيقي ذلك أنها تقدم تفسيراً موحداً للموضوعات المطروحة وبذلك تتضمن تكامل الجهود والتوفيق والانسجام بينهما سواء في التوقيت أو الاتجاه.

وتتمثل الإدارة الإستراتيجية في الحياة الواقعية في مجموعة من القرارات الإستراتيجية، مثل إضافة منتج جديد يختلف عن النشاط الحالي للمؤسسة، أو اتخاذ قرار بالاندماج مع مؤسسة قائمة أو بدأ مشروع جديد بالاشتراك مع مؤسسة أخرى أو اتخاذ قرار بالانفتاح على الأسواق العالمية أو بالقيام بحملة إعلانية.

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في¹:

أولاً- زيادة معدلات التغيير: إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية، في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.

1 صونية كيلاني، "مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 09.

ثانيا- شدة المنافسة: يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

ثالثا- التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان ما يحدث التغيير، وتجدر تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.

رابعا- عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، الموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

خامسا- عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

سادسا- الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية والديمقراطية ... الخ

المبحث الثاني: التسويق الاستراتيجي

عرفت وظيفة التسويق تغييرات كثيرة منذ أن عرفت إلى ما أصبحت عليه الآن، هذه الوظيفة (التسويق) التي تداولت من مكان لآخر عبر العالم، والتي تطورت حسب رغبات وطلبات المستهلك، هذا الأخير الذي أدخل عليها عدة تحولات وتغييرات تبادلت عبر العصور من زمن لآخر ومن بشرية إلى أخرى. فالتسويق كان وأصبح ولا يزال الركيزة الرئيسية في عالم السوق والاقتصاد ككل والذي مر بعدة مراحل منذ نشأته إلى ما وصل إليه الآن.

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا من المؤسسة، ولكن لأن إشباع الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وجني للأرباح.

المطلب الأول: ماهية التسويق الاستراتيجي

من البديهي قبل التطرق إلى التسويق الاستراتيجي أن نلقي نظرة على تعريف التسويق، حيث يعتمد التسويق على احد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسات الحديثة والتي تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء وهو نشاط يهتم بتحقيق حاجات ورغبات المستهلكين حسب قدرات وإمكانيات المؤسسة حيث أصبح ينظر إلى التسويق على أنه وسيلة لتلبية رغبات العملاء والوصول إلى ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة.

أولا- تعريف التسويق

رغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق إلا أنها متقاربة من حيث الهدف من التسويق المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من اجل إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل، فمهما اختلفت التعاريف والأدوات المستخدمة إلا أنها تتفق في نقطة معينة والمتمثلة في توصيل السلع والخدمات بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة.

1/ تعريف hansen، الذي يعرف التسويق بأنه: "عملية كشف وترجمة حاجات ورغبات المستهلك الى مواصفات السلع والخدمات، وكذا استحداث الطلب وتوسيعه على تلك السلع والخدمات".¹

2/ عرف كوتلر التسويق على انه: "عملية تنظيمية ومجموعة من العمليات من الاتصالات والإعلانات التي تعطي قيمة للمستهلك وإدارة علاقة المستهلك في السبل التي تعود بالنفع على المنظمة وحاملي الأسهم وهو عبارة عن عملية التخطيط والتنفيذ للأفكار والأسعار، والترويج والتوزيع لأفكار أو سلع أو خدمات لخلق عملية تبادل تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد والمنشآت"².

1 نجح خليل الكسواني، "التسويق أسسه - ومبادئه"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 227.

2 رند عمران مصطفى الأسطل، "واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة - 2009، ص 9.

3/ أعادت الجمعية الأمريكية التسويق تعريفه على أنه: "مجموعة أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل"¹.

ثانيا: تعريف التسويق الاستراتيجي:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم التسويق الاستراتيجي من أهمها:

1/ عرف **ruth** التسويق الاستراتيجي على أنه: "يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجية المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة لكسب أو إبقاء الميزة التنافسية"².

2/ يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه: "النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك"³.

3/ التسويق الاستراتيجي هو: "المنهج التحليلي الذي يسعى إلى توجيه الأنظمة وتلبية حاجات المستهلكين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها"⁴.

4/ كما يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه: "نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين"⁵.

نستنتج أن التسويق الاستراتيجي هو منهج يسعى لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاستفادة من نقاط قوتها وتقديم قيمة أفضل للمستهلك من جهة، والبحث عن الفرص المتاحة أمامها واستغلالها من جهة أخرى.

يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عوامل يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية الآتية والمسماة بـ: "مثلث التسويق

الاستراتيجي".

1 زكية مقرري، نعيمة بجاوي، "التسويق الاستراتيجي"، درا الزايرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص 37.

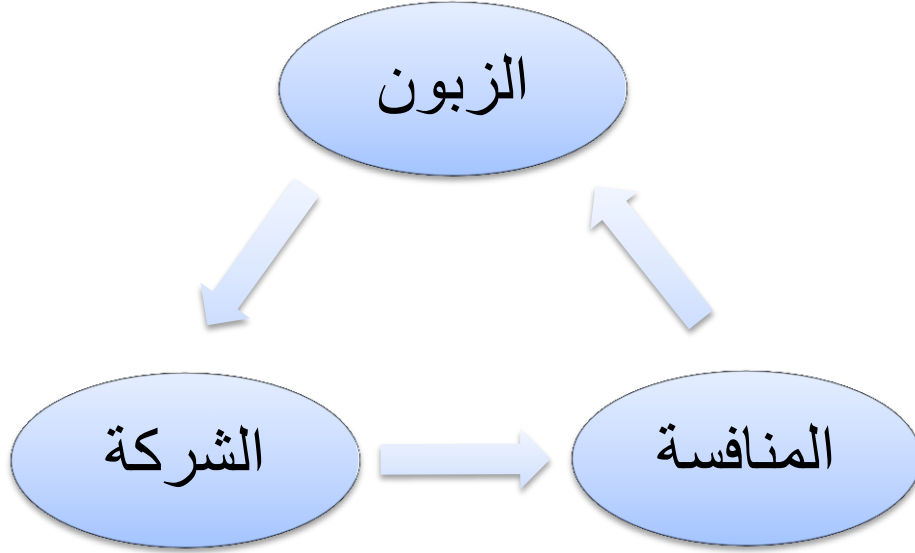
2 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011، ص 15-16.

3 نزار عبد المجيد البروازري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص 144.

4 عثمان عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكورة مقدمة ليل كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011، ص 20.

5 طارق بلحاج، "المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكورة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2007، ص 55.

الشكل رقم (2): مثلث التسويق الاستراتيجي C3s



المصدر: خالد خلفي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

المطلب الثاني: خصائص ومزايا التسويق الاستراتيجي

يشار إلى أن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مستمدة من الإدارة الإستراتيجية من الجوانب التأكيد على المضامين طويلة الأمد، الاهتمام بالبيئة دائمة التغير، والاهتمام بالمدخلات أو الموارد... وهذه الجوانب تتعلق بدورها بثلاثة قرارات هامة تختص بالثقافة الكلية للإدارة العليا (الأسلوب / الميول / الميزات / العادات والتقاليد والطقوس / الثقافة... الخ) التي تم قبولها بمرور الوقت، والمجاميع الكلية (أصحاب المصالح في المنظمة من مستهلكين وباعة وموظفين وحكومة ومجتمع)، المورد الكلية (الموجودات / الخبرات والإمكانات البشرية والمالية والتكنولوجية للمنظمة).

أولاً- خصائص التسويق الاستراتيجي:

يمكن تلخيص خصائص التسويق الاستراتيجي في النقاط التالية:¹

1/ المخاطرة المحسوبة، فالمسوق عادة يعمل في ظروف عدم التأكد بدرجة كبيرة.

2/ توقع ردود المنافسين.

1 فويدري مياده، "أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة"، ملكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - ، 2009، ص22.

3/ التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة.

4/ التكيف مع الظروف البيئية.

5/ تنمية العديد من البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة وأهدافها الرئيسية.

6/ رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة.

7/ الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المؤسسة.

8/ التركيز على البعد الزمني للتطور أن يكون ممكننا وواقعيا.

9/ تحديد وقت زمني مناسب لتحقيق الأهداف.

10/ توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

ثانيا- مزايا التسويق الاستراتيجي:

يمكن أن تحقق المنظمة عدد من المزايا باعتمادها إستراتيجية التسويق وتتأثر بما يخص المنظمة ككل أوفي نشاطها التسويقي بشكل خاص، حيث يمتلك التسويق الاستراتيجي الكثير من المزايا يمكن ذكر بعضها فيما يلي¹:

1/ يمتلك التسويق الاستراتيجي نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في البيئة التسويقية التي تعمل بها المؤسسة.

2/ القدرة على الاستجابة لحاجيات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك، وبهذا الخصوص على سبيل المثال: يرى الكثير من المتعاملين في سوق السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، بأن مشكلة صناعة السيارات في بلدهم تعود إلى النظرة قصيرة الأمد والتي تنصب على تحقيق أرباح سريعة وعلى العكس من ذلك، ما تعمل به المؤسسات اليابانية من اعتماد إستراتيجية تسويقية طويلة الأمد في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها، وفي مجال صناعة السيارات تشير الإحصائيات إلى 1/3 من في الشارع الأمريكي هي صناعة يابانية ولم يقتصر الحال على هذا الحد بل تميزت في الصناعات الالكترونية وأصبحت منافسة قوية للمؤسسات الأمريكية في موطنها.

3/ يعتبر التسويق الاستراتيجي أسلوباً للتحليل يهدف إلى توجيه جهود المؤسسة في سبيل إشباع الحاجيات.

1 خالد خالفي، " التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 128.

4/ يعمل التسويق الاستراتيجي على تحديد الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع المنافسة مثل تحديد أي سوق تعمل فيه المؤسسة وما هي المنتجات التي ستقدم إلى الأسواق.

المطلب الثالث: خطوات التسويق الاستراتيجي

إن النشاط التسويقي يقوم على مجموعة من الوظائف مترجمة في مجموعة من الاستراتيجيات الجزئية تعمل كلها لأجل تحقيق غايات وأهداف الوظيفة التسويقية، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من وجود خطوات تمر عليها الخطة الإستراتيجية للتسويق يمكن توضيحها كما يلي¹:

أولاً- تحليل الموقف وتحديد الرسالة

إن غرض المؤسسة الخدمانية الأساسي من تحليل وتقييم أداؤها الحالي يطرح أمامها تساؤل مفاده:

أين نحن الآن؟

هذا السؤال يتطلب عدة نقاط يجب معرفتها هي:

1/ تحليل البيئة الخارجية: يعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جميع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وعميلة الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة الخدمانية يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، فمن خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة، بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المدبرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك العنصر، وبتالي معرفة الفرص المتاحة لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس... الخ ومعرفة التهديدات المحيطة بها التي تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء، فرض ضرائب على خدماتها².

2/ تحليل البيئة الداخلية: لا تستطيع أي مؤسسة خدمية مواجهة التهديدات واستغلال الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقديم إمكانياتها، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي لها أي التعرف على مواردها المتمثلة في الموارد التسويقية، الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد الإنتاجية وموارد البحث والتطوير³.

1 بشير العلق، "استراتيجيات التسويق"، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 23-26.

2 أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 73.

3 أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 154.

ثانيا- مرحلة التحليل وتقييم الفرص

تتضمن مرحلة التحليل الخطوات التالية¹:

1/ تحليل وتقييم وحدات الخدمات ومقدميها: وهذا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهناك عدة استراتيجيات أمام وحدات الأعمال مثل إستراتيجية النمو في حالة الخدمات الجديدة، إستراتيجية الانكماش في حالة نضج الخدمة.

2/ تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات: يتطلب على إدارة المؤسسة الخدماتية تحليل ومعرفة نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات على مستوى المؤسسة الخدماتية ككل:

أ- نقاط القوة: تمثل قدرات وموارد المؤسسة الخدماتية الداخلية.

ب- نقاط الضعف: تعني عدم توفر قدرات داخلية معنية لدى المؤسسة الخدماتية.

ج- الفرص: هي العوامل الخارجية التي تساعد في تحقيق أهدافها.

د- التهديدات: هي عوامل خارجية تؤدي إلى فشل التنظيم في أهدافها.

لقد ظهرت عدة دراسات اهتمت بتحليل المؤسسة الخدماتية نذكر منها مصفوفة النمو لمجموعة بوسطن الاستشارية ومدخل جنرال الكتريك ومصفوفة (swot) للفرص والتهديدات.

ثالثا- تحديد الاهداف وصياغة الإستراتيجية

1/ تحديد الأهداف التسويقية: الأهداف التسويقية تعد بمثابة النتائج الكمية التي تحاول المؤسسة الخدماتية الوصول إليها، وبعدها تم تحليل الفرص والاستراتيجيات البديلة، والأهداف صنفين صنف متعلق بالأداء المالي، وصنف بالأداء بالاستراتيجي وهناك أربعة مراحل لتحديد الأهداف التسويقية وهي:

أ- مراجعة الأهداف البيعية.

ب- مراجعة السوق المستهدف.

ج- مراجعة الفرص والتهديدات.

د- مراجعة الأهداف الرشيدة.

2/ تحديد وصياغة الإستراتيجية: يتم صياغة الإستراتيجية تبعا للأهداف المسطرة ولتحقيقها يجب استعمال مختلف السياسات والقرارات التكتيكية.

1 أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص157.

3/ اختيار الإستراتيجية: بعد تقييم المميزات والعيوب للبدائل الإستراتيجية التي سبق تحديدها فهنا من اللازم اختيار بديل معين لتنفيذه، وقد تختار المؤسسة الخدماتية أكثر من إستراتيجية، لكن السؤال كيف يمكن تحديد واختيار أفضل إستراتيجية؟ أن اختيار أحسن إستراتيجية تشتمل على المعايير التالية:¹

أ- قدرة المؤسسة الخدماتية على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي سبق تنميتها من خلال أسلوب تحليل **swot**.
ب- قدرة المؤسسة الخدماتية على مقابلة ما تم الاتفاق عليه من أهداف، وفي ضوء ما تقدم يصبح من الأهمية تنفيذ خطة مؤقتة مع تحديد السيناريوهات المحتملة أثناء عملية التنفيذ باستخدام موازنات وبيانات عن الآثار الجانبية المحتملة لكل إستراتيجية.

رابعاً- تنفيذ الخطة التسويقية

بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، تأتي مرحلة وضع التنفيذ الفعلي، وقبل تنفيذ الخطة التسويقية لابد من النظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي ومختلف الوظائف.

لكن الشيء الضروري الذي تركز عليه المؤسسة الخدماتية هو التركيز على مرحلة التنفيذ، لأن النتائج الميدانية لمعظم المؤسسات كان سبب فشل أفضل استراتيجياتها سوء التنفيذ.

يقوم مدراء الفروع والوظائف الأساسية بالتعاون مع رؤوسهم من المدربين الآخرين بتنمية البرامج والموازنات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية المختارة، كما يجب تحقيق التعاون بالتناوب والتبادل بين الفروع والوظائف التنفيذية حتى يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

خامساً- مرحلة التقييم والمراقبة

حتى تكتمل عملية الإستراتيجية التسويقية الفعالة لابد أن تشتمل على عملية التقييم والرقابة، للتأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافق لما تم تخطيطه استراتيجياً، إن عملية التقييم توفر التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات والتصرفات التصحيحية المناسبة، كلما دعت الحاجة لذلك.

المطلب الرابع: أهداف وأهمية التسويق الاستراتيجي

إن عملية تزويد المستهلكين أو الزبائن بقيمة مميزة، وحشد الإمكانيات البشرية والمادية، والاستجابة الفعالة للتنوع والتغيير في السوق، وتطوير الثقافة الإبداعية، والتعرف على التحديات السوقية المختلفة تعتبر من الأسس المطلوبة لتطوير الإستراتيجية التسويقية الفعالة، والتي تساعد المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية واستمراريتها.

1 أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص78.

أولاً- أهداف التسويق الاستراتيجي

إن هدف التسويق الاستراتيجي هو القيام بعملية التفحص لأساسيات المنظمة والعمليات المتبعة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة للسوق.

كما يهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وتعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات الزبون، وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة ومتميزة قادرة على هدف. ذلك فإن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى: ¹

- 1/ إعداد ووضع الأهداف.
- 2/ وضع التركيبات للأعمال الأكثر فعالية.
- 3/ تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي.
- 4/ تعزيز الأداء.
- 5/ التعريف بالطرق المهمة والناجحة لعمليات الأعمال والتسويق.
- 6/ يساعد منظمات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع أن تحقق اختراق السوق.

ثانياً- أهمية التسويق الاستراتيجي

تتجلى أهمية التسويق الاستراتيجي من خلال:

- 1/ عملية تحديد الأهداف بشكل منظم في مختلف المستويات، وذلك بعد دراسة وافية لمدخلات المؤسسة.
- 2/ يعتبر وسيلة تعتمد عليها المؤسسة من أجل الموازنة بين الموارد المتاحة لها والفرص التسويقية الحاصلة أو التي من الممكن أن تحصل في بيئتها التسويقية.
- 3/ يعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وذلك من أجل تعظيم الأداء الكلي. وتمتلك قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى فمثلاً: في سنة 1980 اتخذت شركة GOOD YEAR.TIRE قراراً استراتيجياً للاستمرار في تركيزها على صنع الإطارات وفي الوقت الذي قلل المنافسون الآخرون للصناعة من تأكيدهم على الإطارات اختارت شركة DOODYEAR الطريق المعاكس ويحمل هذا القرار مضامين بعيدة المدى للمؤسسة بمرور السنين والآن فقد نجحت إستراتيجية GOODYEAR بالفعل ففي نهاية الثمانينات نشأت كقوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات.

1 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، 2011، صص 20-21.

4/ يعمل التسويق على تحليل الفرص المتوفرة في السوق وتحديد الأهداف وإعداد المخططات العمل ونظام رقابة مما يسمح للمؤسسة أن تقوم بمهمتها وتبلغ أهدافها¹.

المبحث الثالث: التسويق الخدمي

لسنوات طويلة تجاهلت المؤسسات الخدمية فكرة تطبيق المفاهيم التسويقية على خدماتها حيث تعتبر وحتى الآن أقل توجهها نحو تبني التسويق الخدمي وذلك يعود لمجموعة من الأسباب كصغر حجم المؤسسات الخدمية، واعتقاد بعض المؤسسات الخدمية أنها غير مؤهلة لاستخدام المفاهيم التسويقية كالخدمات المقدمة من طرف الخبراء.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الخدمي

كما هو معروف فإن مفهوم المنتج يضم كل من السلعة والخدمة والفكرة، والخدمة مفهومها واسع وشامل وأشكاله باتت متنوعة أيضا ما يعني صعوبة التعامل مع متغيراتها على نحو واسع وفاعل، وهذا ما يتطلب التحديد الدقيق لمفهوم الخدمات وتعريفها وتصنيفها وكيف يمكن أن تميز عن السلعة.

أولا- تعريف الخدمة:

في الواقع يصعب الفصل كليا بين السلع والخدمات وهذا راجع إلى صعوبة تقديم إحداها دون الاستعانة بالأخرى، فعند شراء سلعة ما تتضمن هذه العملية في الغالب عنصر الخدمة يكون مرافقا لها ونفس الشيء يمكن قوله على عملية شراء الخدمة حيث أنه تقريبا لا يمكن تقديم خدمة ما دون الاستعانة بشيء ملموس يكون مرتبطا بها فعند شراء عنصر مادي مثلا: سيارة أو ثلاجة يتم تقديم معها بعض الخدمات المرتبطة بها مثل الصيانة والتأمين... الخ. في هذا التعريف إضافة إلى إبراز خاصية أساسية للخدمة وهي عدم الملموسية فإنه يوجه النظر إلى ثلاث عناصر مكونة وضرورية لأداء الخدمة وهي الأشخاص والوسائل والأنظمة².

1/ كما عرف "Kotler" الخدمة بأنها: "نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (هو منتجها إلى طرف آخر وهو العميل الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة) دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج إلى العميل وإنتاج الخدمة لا يرتبط بإنتاج مادي ملموس وتكون هنا الخدمة خالصة "pure"³.

1 خالد خالفي، "التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سبق ذكره، ص 126-127.

2 رجم نور الدين، "دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية"، مذكرة مكملة ليل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- 2009، ص 13_14.

3 مرقاس سميرة، "اهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف -

2007، ص 23.

2/ يمكن تقديم التعريف الذي أورده المنجد الفرنسي **Grand Larousse**: "الخدمة هي منتج غير مادي لنشاط الإنسان، والموجه لتلبية حاجة ما". فالرؤية التي يحملها هذا التعريف تترك المجال واسعا لتخيل وبالتالي تحديد طبيعة الخدمة والجهة أو الطرف المستفيد منها، قد تكون مؤسسات خاصة أو عامة، أفراد... الخ¹.

3/ يرى (Kotler) بأن: الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة.

يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقيم من طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس. الخدمة هي أي شيء تقوم به يكون نافع لشخص آخر².

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الخدمة غير قابلة للتملك حيث أنه غالبا لا يكون هناك امتلاك لشيء غير ملموس كونها تستهلك مباشرة، كذلك نلاحظ تنوع الخدمات، ومنه فهي غير معيارية وغير قابلة للقياس بشكل دقيق بالإضافة إلى تلاشي الخدمة، أي أنه يستحيل تخزين الخدمة وبالتالي عدم اكتساب منفعة زمنية للتخزين مستقبلا.

ثانيا- طبيعة الخدمة: إن الخدمات تمثل عمل أو أداء غير ملموس وان هذا يعتبر الأساس في تمييز السلع عن الخدمات وبالتالي تسويقها، حيث نجد (Berry, 1996, 82)، بأن أي شيء لا يمكن لمسه بالتالي لا يمكن إدراكه بحاسة اللمس، وان الشيء الذي لا يمكن لمسه لا نستطيع تحديده وتعريفه بسهولة، إما بالنسبة إلى الأشياء الملموسة فإنه من الممكن تحديدها وتعريفها وتكوين صورة ذهنية لها في فكر الأفراد³.

ثالثا- خصائص الخدمات: حسب ما جاء به الباحثين (Lovelock) و (Gummesson) فإن مختلف الخصائص الأساسية للخدمات تتمثل في⁴:

1/ عدم الملموسية: يلخص العديد من الباحثين عدم الملموسية في عدم مقدرة المستهلك على التعرف على المنتج الخدمي من خلال لمسه أو شمّه أو رؤيته أو الإحساس به قبل استهلاكه، أي عدم الملموسية المادية، لكن زاد على هذا البعد الباحث (Bateson) عدم الملموسية الذهنية، والتي أكدت فيما بعد من خلال الدراسة التي قام بها كل من (Beilon et Sempls) وهو بحث كمي بينما فيه وجود بعدين لعدم الملموسية واحد مادي والآخر ذهني يتعلق بعدم القدرة على تصوير أو تشكيل أو فهم المنتج الخدمي.

1 بديسي فهيمة، زويوش بلال، "جودة الخدمات الصحية الخصائص، الأبعاد والمؤشرات"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري - قسنطينة - العدد 7، 2011، ص 137.

2 الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - 2017 ص 164.

3 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 43.

4 غيبي عبد العالي، "أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسويق والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري - قسنطينة - 2007، ص 23.

لكن في الحقيقة هناك القليل من المنتجات فقط التي لا يمكن اعتبارها ذات ملموسية بحتة، أو ذات ملموسية بحتة، فالامتزاج صار غالب في معظم المنتجات، فالدراسات أصبحت تهتم أكثر في تصنيف المنتجات الخدمية إلى المدى في ميولها إلى الملموسية أو اللاملموسية أكثر في الفصل بينهما. هذا المنتج مادي وهذا غير مادي، حيث أصبحت بعض المنتجات غير الملموسة سابقا مثلا: غرف النوم في الفنادق - تقدم على أنها ملموسة من خلال العروض الالكترونية عبر الانترنت.

2/ عدم انفصالية الخدمة: تشير هذه الخاصية إلى التلازم بين عملية إنتاج والاستفادة من الخدمة، هذا على عكس المنتجات الملموسة التي يتم إنتاجها أولا ليتم بعد ذلك بيعها ثم استهلاكها، فغالبية الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت، وتؤدي خاصية التلازم بصفة عامة مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة ومع زبائن آخرين¹.

أيضا فإن زمان ومكان إنتاج الخدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال. ومن هنا تنبع مشاكل عديدة، تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحان) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

3/ الخدمات غير متجانسة ومتنوعة: فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطا وثيقا بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتنوع تنوعا كبيرا اعتمادا على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسمانية والنفسية وقت تقديم الخدمة، ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات، اضطراب مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من الزبون، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يصل منه إلى عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا الزبون. ومن هنا فإن على مؤسسات الخدمات أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان.
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان.
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضاء الزبون عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل أهم الوسائل هنا نظم الشكاوى والمقترحات².

1 بن أحسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية"، ملكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة - 2009، ص 51.

2 بن أحسن ناصر الدين، مرجع نفسه، ص 51-52.

4/ الزوالية (الهلاكية): تتعرض الخدمات للزوال والهلاك عند استخدامها، إضافة إلى عدم إمكانية تخزينها. لذا فإن مؤسسات الخدمة تمنى بخسائر كبيرة في حالة عدم الاستفادة من الخدمة أو فقدانها لأي سبب كان. فوجود غرف فارغة في فندق، مثلاً، أو مقعد غير مشغول على متن طائرة، أو في مسرح، يشكل خسارة باعتبارها تمثل طاقات معطلة. ولا تشكل هذه الخاصية أية مشكلة طالما أن الطلب مستمر، إلا أن التباين أو التذبذب في الطلب (Demand Fluctustion) وعدم استمراره بوتيرة يجعل مؤسسات الخدمة تواجه بعض الصعوبات (كما في شركات النقل التي تواجه زحماً في فترات بداية ساعات العمل ونهايته)¹.

5/ الملكية: إن عدم انتقال الملكية في الخدمات تمثل خاصية واضحة بين السلع المادية والخدمات، فبالنسبة للسلع المادية يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة المادية بشكل كامل وله الحق في تخزينها أو حتى إعادة بيعها عند انقضاء الحاجة منها أو ظهور رغبة التجديد والتغيير، فالعملية تتم بالشراء ثم بالبيع لاحقاً عند ظهور حاجة أخرى، هذا الأمر يختلف بالنسبة للخدمة التي ليس لها صفة التملك ويرجع السبب في ذلك إلى الخاصيتين الأولى والرابعة، فالمستفيد أو الزبون قادر فقط على الحصول على الخدمة واستخدامها شخصياً لفترة معينة في كثير من الأحيان دون أن يمتلكها وإن ما يدفعه المستفيد يكون لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي تلقاها².

6/ أهمية الوقت في تقديم الخدمة: في حالة السلع تستطيع الحصول عليها من منفذ التوزيع في وقت ومن دون انتظار فهي مصنعة وجاهزة لحظة الطلب، أما في الخدمات في كثير من الأحيان تحتاج إلى حين إنتاجها، مما يعني خلق حالات حرجة في العلاقة بين الطرفين (طلب الخدمة ومقدم الخدمة) في حالة استغراق وقت أطول من المتوقع، خصوصاً أن الخدمات لا يمكن تقديمها إلا بطلب من المستفيد وبحضوره شخصياً أو من ينوب عنه أو الطلب الإلكتروني أو من خلال وسائل الاتصال الحديثة³.

رابعاً- تسويق الخدمات:

لقد أصبح التسويق في الآونة الأخيرة في العديد من المؤسسات الخدمية نشاط جد هام بسبب مقدار نمو سوق للخدمات الذي أصبح يمثل فرصة تسويقية هامة، ويجلب المنافسة المتزايدة والتي أجبرت المؤسسات الخدمية للمراهنة على التسويق لمجابهة هذه المنافسة.

1 حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، "التسويق الحديث"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010، ص 222-223.

2 سفيان مسالمة، "دور سياسة التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017، ص

163.

3 لوي صبحي نجاد دحبور، "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية"، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 47.

1/ مفهوم تسويق الخدمات: يحتل تسويق الخدمات في الوقت الحاضر أهمية متزايدة، حيث يحتاج إلى مجهودات تسويقية متكاملة، تركز على متطلبات ورغبات العملاء طالبي الخدمة في الأسواق المختلفة. ومن هذه الخدمات نجد الخدمات الصحية، الخدمات المصرفية، الخدمات السياحية... إلخ. ويستمد تسويق الخدمات أهميته من تزايد الطلب عليه نتيجة العوامل التالية:

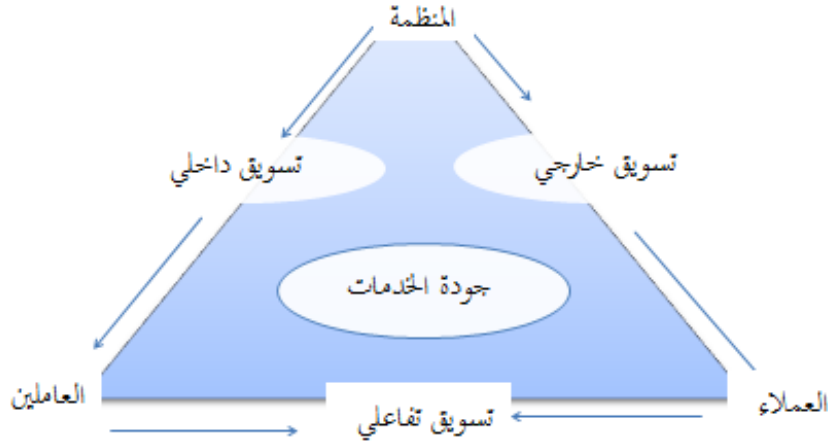
- أ- ارتفاع الدخل الفردي للكثير من أفراد المجتمع وما ترتب عليه من تزايد درجات الرفاهية لهذه الفئات، ومن ثم استخدام أنواع معينة من الخدمات المتميزة.
- ب- تزايد التعقيد والتنوع في قطاع الخدمات المقدمة، دفع الكثير من المنشآت إلى البحث عن شركة متخصصة أو توظيف أخصائيين لأداء تلك الخدمات.
- ج- ظهور منتجات جديدة ارتبطت بها خدمات كثيرة تيسر من الأداء الوظيفي لها، مثل خدمات الكمبيوتر، ووسائل الاتصالات... إلخ.¹

المطلب الثاني: أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمائية

إن التسويق في المؤسسات الخدمائية يتطلب إتباع أساليب مختلفة عن تلك المتبعة في حالة المنتجات المادية الملموسة نظرا لخصائص الخدمة والعوامل المؤثرة على عملية تقديمها، لذلك يتم الاعتماد على ثلاثة أبعاد والتي يجب أن تعمل بنجاح من أجل إشباع حاجات الزبائن وتلبية رغباتهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم، إن هذه المجاميع من التسويق يطلق عليها مثلث تسويق الخدمات كما هو موضح في الشكل الموالي:

1 نجاة العامري، "تسويق الخدمات الصحية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - 2009، ص 18.

الشكل رقم (03): أبعاد التسويق في المؤسسة الخدمانية



المصدر: مروة على عبد الوهاب مجد، "أثر التسويق التفاعلي في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الشركات السياحية المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، المجلد 16، العدد الأول، 2019، ص 137.

1/ **التسويق الداخلي:** عرف كوتلر التسويق الداخلي بأنه "توجيه وتحفيز الموظفين ذوي الاتصال بالعملاء وموظفي دعم الخدمة للعمل كفريق واحد لتحقيق رضا العملاء".¹

2/ **التسويق الخارجي:** يشير التسويق إلى كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتسهيل تقديم الخدمة وتسعيرها وتوزيعها وتعزيز الخدمات المقدمة للزبائن، فالتسويق الخارجي يتضمن جميع العروض المنظمة التي تضع الوعود اللازمة للزبائن حول نوعية الخدمة وكيف يتم تقديمها لهم تقليداً، إن الأنشطة التسويقية تتضمن الترويج، الإعلان، التسعير، المبيعات وأساليب التوزيع والتسليم في حين بالنسبة للخدمات فإن هناك عوامل أخرى تتعلق قطع الوعود للزبائن، إن العاملين في قطاع الخدمات هم الذين يصمموا ويسهلوا عملية تقديم الخدمات، كذلك فإن عمليات تقديم الخدمات هي أيضاً تتصل وتساعد في تحقيق ما يطمح الزبون به من مستوى جودة الخدمة المقدمة له. إن ضمان الخدمة والاتصال ذو الاتجاهين (خاصة في حالة عندما تكون الوعود يمكن مناقشتها وفي التجربة التي تدار كأساس شخصي) تضاف إلى طرق الاتصال الخارجي وتشكل أساس في علاقة الزبون مع المنظمة الخدمية، لذلك فإن هذه الوعود يجب أن تكون صادقة وحقيقية وأن يتم الوفاء بها بالشكل الذي يعزز ثقة الزبون يقدم الخدمة والمنظمة التي يعمل بها، لان العلاقة الجيدة تستند إلى المصادقية بالوفاء بهذه الوعود.²

1 زرواتي مواهب، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2020، ص 93.

2 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

3/ التسويق التفاعلي: إن التسويق التفاعلي هو مزيج من مبادئ التسويق التقليدية مع أساليب إدارة علاقات العملاء والتكنولوجيا لبناء علاقات واكتساب عملاء جدد غالبا ما يتغلغل هذا التسويق داخل وسائل التواصل الاجتماعي.¹

المطلب الثالث: الإنتاج في المؤسسة الخدمائية

تعتبر المؤسسات الخدمائية مثل المؤسسات الصناعية، إذ تحتوي على نظام إنتاج الخدمات **Système de servuction** والذي يعرف على انه "نظام التنظيم والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية الضرورية لتحقيق خدمة تحتوي على خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا" ويتكون نظام الإنتاج في المؤسسة الخدمية من العناصر التالية:²

أولا- التنظيم الداخلي: وهو جهاز يوافق اتجاه المؤسسة الخدمائية، باعتباره يحتوي على استراتيجيات التسويق، التمويل الشخصي، والخدمات الشخصية للمؤسسة، ولكونه يؤثر مباشرة على نوعية الخدمات، يعجز الزبون عن رؤيته والخدمة في هذا الجهاز تكون العناصر المادية، والبشرية اللازمة في تقديم هذه الخدمة من أجل تنشيط توقعات، وانتظارات الزبائن.

ثانيا- أعوان الاتصال: المستخدمين أو العمال في المؤسسة الخدمائية، الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الزبائن. ويلعب هؤلاء العمال دورا هاما في تدعيم صورة المؤسسة الخدمائية، وفي تقديم الخدمة، هذا لأنهم يمثلون هذه الأخيرة، أمام الزبون.

ثالثا- الوسائل المادية: تتمثل في مظهر المؤسسة، والعتاد اللازم لإنتاج الخدمة، والأساس الذي يركز عليه في أداء الخدمة، وتؤثر هذه الأخيرة في نفس الوقت على رجال الاتصال، والزبائن مثلا العدد غير كافي يجعل الزبون ينتظر وفي بعض الأحيان يثير قلقه، وأعصابه، مما يجعله غير راضي عن المؤسسة المقدمة للخدمة، وبذلك يؤدي إلى فقدان وخسارة الزبون.

رابعا- الزبون: نظرا للعلاقة القائمة بين الزبائن والمؤسسة الخدمائية، تجد هذه الأخيرة نفسها في موضع إعطاء أهمية بالغة للعميل، حيث نجد طرف لا يمكن الاستغناء عنه عند أداء الخدمة، لذلك على المؤسسة ومن أجل إرضاء الزبون القيام باختيار أسواقها المستهدفة بدقة وحذر.

المؤسسة ومن أجل إرضاء الزبون، تقوم باختيار بدقة وحذر ومعرفة رغباتها وطلباتها لتتمكن من تقديم الخدمات التي تناسب توقعاتها مع مستوى الجودة المنتظرة، وهذا للابتعاد عن خطر فقدان الزبون.

خامسا- عرض الخدمة: يكون عرض الخدمة للزبون أو المستهلك ناتجة عن علاقة الزبون وممثل الاتصال (عون الاتصال)، ومن ذلك يتبين لنا نوعين من الخدمات وهما: الأولى وهي الخدمة القاعدية SERVICE DE BASE وتكون

1 رويده بشار غره، " أثر أبعاد التسويق التفاعلي في رضا العملاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق- دمشق - 2017، ص 20-21.

2 محمد دحماني، " الخدمة التسويقية"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر - 2008، ص 54.

عند رضا وإتباع وتحقيق الاحتياجات الأولية للزبون، الثانية وهي الخدمة المحيطة SERVICE PERIPHERIQUE والتي تحقق بدورها قيمة إضافية للخدمة الأولى.

المطلب الرابع: عناصر إستراتيجية تسويق الخدمة

أولاً- المزيج التسويقي الخدمي: باعتبار أن فلسفة التسويق تقوم على فكرة فهم الزبون من أجل إشباع حاجاته ورغباته ويتوقف نجاح ما تقدمه المنظمات من خدمات على مدى فعالية الاستراتيجيات التسويقية المتبعة، ونقصد هنا المزيج التسويقي للمنظمات الخدمية، الأمر الذي يتطلب ابتكار منهج تسويقي فعال قادر على تحقيق رضا الزبون عن الخدمات وولائه لها، وذلك نظراً للانتقادات الشديدة التي تعرض لها المزيج التسويقي التقليدي من قبل الباحثين المجددين في قطاع الخدمات وعلى رأسهم Shostack، نظراً لما تتميز به الخدمات من مزايا وخصوصيات تختلف عن تلك المتوفرة للسلع المادية الملموسة، الأمر الذي أدى إلى بروز دراسات حديثة في مجال تسويق الخدمات، لعل أبرزها تلك المتعلقة بالعلاقات التفاعلية بين منظمة الخدمة ممثلة بموظفيها على الاتصال المباشر بالزبون والزبائن طالبي الخدمات، وما أضيف للمزيج التسويقي التقليدي من عناصر ليتلاءم وطبيعة الخدمات وخصائصها، باعتبار أن المزيج التسويقي التقليدي يعتبر عقيماً في قطاع الخدمات. حيث تم إضافة ثلاثة عناصر أساسية ألا وهي الأفراد؛ الدليل المادي أو البيئة المادية وعملية تقديم الخدمة، والتي تعد بمثابة الشريان الحيوي للبرامج التسويقية لمنظمات الخدمات، وأن إهمال أي منها قد يؤدي إلى فشل البرنامج التسويقي للمنظمة المعنية.

ومنه يمكن القول أن المزيج التسويقي يحتوي على سبع عناصر تعرف بـ 7P's وتتمثل في: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، الناس، الدليل المادي، وأخيراً العمليات¹.

ثانياً- العناصر التقليدية للمزيج التسويقي الخدمي: يعد المزيج التسويقي جوهر العملية التسويقية في المؤسسات على اختلاف أنواعها فبعد اختيار و استهداف السوق تأتي مرحلة وضع المزيج التسويقي الملائم لاحتياجاته.

ويعرف عموماً على أنه مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، ويرجع أصل المزيج التسويقي إلى ستينيات القرن الماضي بحيث وضع (Borden) مزيجاً من 12 عنصر وهي تخطيط المنتج، السعر، العلامة التجارية، قنوات التوزيع، البيع الشخصي، الإعلان، الترويج، التعبئة والتغليف، العرض وتقديم الخدمات، (Jérôme McCarthy) قد طور فكرة المزيج التسويقي فيما المناولة

1 زقاد هجيرة، "إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 77-78.

المادية والتوزيع، البحث والتحليل، إلا أن بعد وقام بجمع العناصر السابقة في أربعة عناصر (4P's) متمثلة في: المنتج (Product)، التسعير (Price)، التوزيع (Place) والترويج (Promotion) وفي ما يلي شرح مختصر لها¹:

1/ الخدمة (المنتج الخدمي): وتعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي، فهي الوسيلة التي تعتمد عليها المؤسسة الخدمية في إشباع حاجات الزبون وتلبية رغباته كما أن جميع القرارات المتعلقة بالعناصر الأخرى للمزيج تعتمد في الأساس عليها، لذا فمن الضروري الاهتمام بأساليب تطويرها وأبعادها المختلفة.

2/ التسعير: السعر هو انعكاس لقيمة الشيء في فترة زمنية معينة والقيمة مسألة مرنة وشخصية، فقد تكون ملموسة مثل النقود والسلع المادية وقد تكون غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك منتج معين. وغالبا ما يكون لمنتج معين أكثر من قيمة بالنسبة لرأي شخصين مختلفين. وقد تختلف هذه القيمة بالنسبة للمستفيد الواحد في الأوقات المختلفة، فقد ينظر الإنسان للخدمة في فترة معينة على أنها حاجة ذات قيمة، ويتحول هذا الاهتمام إلى حاجة ثانية، حيث يعتبرها أكثر قيمة من سابقتها بعد أن يرى ما توفر له الأخيرة من الراحة والإشباع².

➤ أهداف التسعير:

تهدف المؤسسات من خلال تسعير خدماتها أو منتجاتها لتحقيق مجموعة من الأهداف³:

أ- تحقيق أعلى معدل من الأرباح.

ب- تعظيم العائد من الطاقة الاستيعابية الثابتة بتغيير الأسعار والمستهدفين من العملاء.

ج- تغطية كل التكاليف المرتبطة بتقديم السلعة.

د- بناء الطلب بتعظيم الطلب على السلعة.

هـ- تشجيع العملاء على تجربة السلعة ومن ثم تبنيها.

ر- الحصول على نصيب مرتفع من السوق.

3/ التوزيع: "يمثل التوزيع العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي، يبدأ من المنتج وينتهي بالمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي، ويطلق على هذا المسلك أو الطريق منفذ التوزيع، ومنه يمكن تعريف التوزيع بأنه "عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع".

تتصل بتلك العملية نشاطات عدة من نقل وتخزين ومناولة وتأمين وغيرها من النشاطات التي تساهم في عملية الإيصال.

1 دحماني حنان، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة - 2020، ص 20.

2 براينيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر - 2007، ص 197.

3 أنس رفعت عبد الحميد، "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 19-20.

إن اختيار المنفذ المناسب للسلعة له تأثير على سلامة انسياب وتسويق السلع وتسهيل مهمة بيعها وتوزيعها، والمساهمة في استقرار الإنتاج والأسعار إضافة لتسهيل مهمة المشتري في الحصول على السلعة حسب احتياجاتها لها وعاداته الشرائية بما يؤدي إلى تحقيق أكبر رضا وإشباع ممكن له¹.

➤ أشكال التوزيع: هناك أشكال متعددة للتوزيع، يمكن تصنيفها في مجموعتين أساسيتين هما التوزيع المباشر، والتوزيع الغير مباشر، وذلك على النحو التالي²:

✓ التوزيع المباشر: التوزيع المباشر هو قيام المنشأة بتوزيع منتجاتها عن طريق فروع بيع تمتلكها أو تديرها أو من خلال مندوبي البيع التابعين لها أو آلات البيع أو البريد أو التجارة الإلكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي تكون مباشرة بين المنتج والمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

✓ التوزيع غير المباشر: عندما لا يتمكن المنتج من توزيع منتجاته بشكل مباشر على عملائه أو عندما لا يناسبه فإنه عادة ما يلجأ إلى الأسلوب البديل ويقصد به (التوزيع غير المباشر)، بمعنى آخر يلجأ إلى استخدام الوسطاء ليكونوا عبارة عن حلقة الوصل بينه وبين عملائه، وهؤلاء الوسطاء إما أن يقوموا بشراء السلعة و يمتلكونها ويدفعونها ثمنها للمنتج بهدف إعادة بيعها، وهنا تتمثل إرادتهم بالفرق بين سعر البيع والشراء، وهؤلاء الوسطاء هم تجار الجملة والتجزئة أما النوع الثاني من الوسطاء فهم الوكلاء بأنواعهم وكلاء المنتج، وكلاء البيع، وكلاء الشراء والسماسة. وهؤلاء لا يقومون بشراء السلعة وامتلاكها بل أن دورهم يقتصر على تحقيق الاتصال بين البائع والمشتري ويحصلون على عمولة لقاء أتعابهم، وغالبا ما تكون على شكل نسبة مئوية من قيمة الصفقة ويستحقونها بمجرد توقيع الاتفاق بين الطرفين³.

4/ الترويج: تختلف عمليات ترويج الخدمات عن عملية ترويج السلع بصفة أساسية من ناحية الأهمية النسبية لبرامج التسويق في معظمها، علما بأن إيجاد وسائل اتصال فعالة للترويج أمر وارد في مجال المنتجات الملموسة وغير الملموسة. فالترويج إذن⁴:

هو عملية اتصال مباشر أو غير مباشر موجه للمستهلكين الحاليين والمرتقبين، كما قد تكون موجهة إلى جماعات أخرى، إن هذا المزيج التسويقي قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين في مجال تسويق الخدمات، حيث يجمع هؤلاء على أن هذا المزيج الرباعي الموروث عن أيام ما بعد الثورة الصناعية لا يصلح لقطاع الخدمات ولهذا السبب جاء

1 بومخال عبد الرؤوف، "التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2020، ص 35.

2 زقاي دياب، "الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2010، ص 51.

3 بومخال عبد الرؤوف، "التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

4 زكي خليل مساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 238.

هؤلاء الباحثون لمزيج التسويقي مؤلف من سبعة عناصر وهي عبارة عن عناصر المزيج التسويقي الرباعي إضافة إلى ثلاثة عناصر جديدة وهي الدليل المادي، الأفراد، عملية تقديم الخدمة.

ثالثاً- المزيج التسويقي التوسعي 7P's : لقد تم إضافة ثلاثة مجالات أخرى مستحدثة تتعلق بالخدمة إضافة إلى المجالات التسويقية التقليدية 4P's من قبل "بومسوتنر" نتيجة لتغير لقواعد المنافسة والقاعدة التقليدية للميزة التنافسية، يطلق على الجميع بالمزيج التسويقي الموسع، وهي:¹

1/ الأفراد people: هم كافة الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الاتصال بالمستهلكين. ويقصد به الدور المهم الذي يقوم به الأفراد في العمليات والإنتاج في مؤسسات الخدمة، بحيث يشكلون جزءاً مهماً من الخدمة ذاتها، منهم من يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، وتستخدم إدارة المؤسسة عدة أساليب لاختيار وتدريب الموظفين وتحفيزهم ورقابتهم، وتكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء المستفيدين.

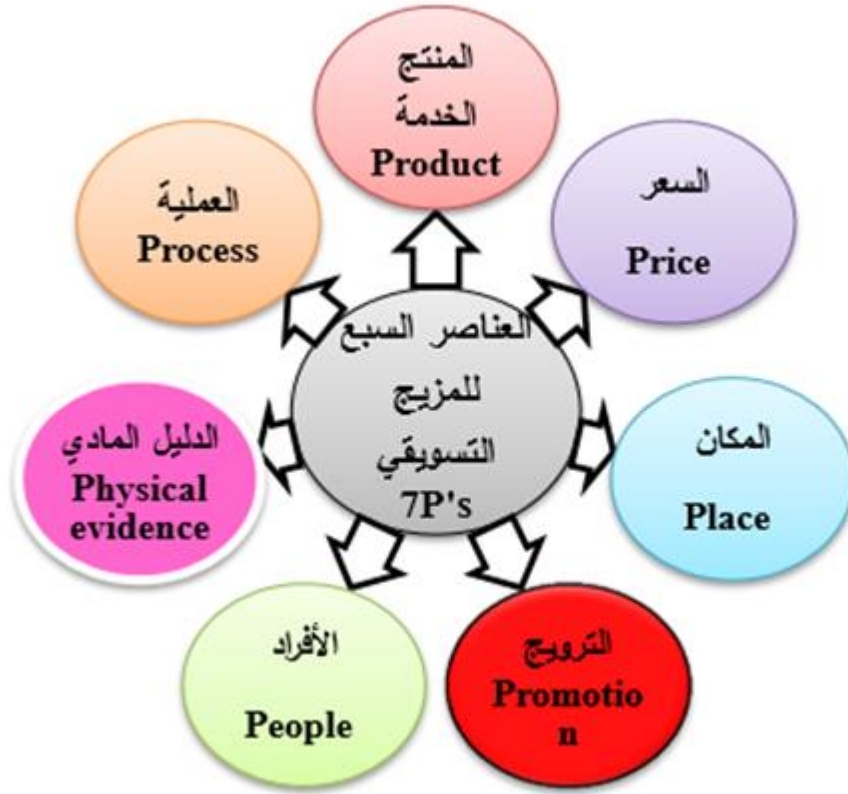
2/ الدليل المادي évidence physical: هو اهتمام رجال التسويق لاكتساب الخدمة ذلك المستوى المناسب من النوعية، فهي تؤثر بشكل واضح ومباشر على إدراكات المستفيدين المتعلقة بتجربته مع الخدمة، كما أن البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة بملامح ملموسة للخدمة غير ملموسة في الأصل وهذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة ويجعله أكثر قدرة على تقييمها، من خلال الأدوات وتجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة.

3/ العملية process: هي مستوى الكفاءة في تقديم وعرض الخدمة وهذا الأمر يكون أقل أهمية بالنسبة للمنتجات المادية، ويكون في تقديم مبتكر لخدمة جديدة تعد حاسمة بالنسبة للمؤسسة الخدمية، ويكون بتغيير مهما في الخدمة المقدمة ومثاله التسويق الإلكتروني وتحسين تقديم الخدمة من زبون إلى زبون آخر مع تقديم عروض أفضل بالسعر للزبائن.

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي للخدمة الذي يضم سبعة متغيرات، والتي تسمى بـ "7P's" أي المزيج التسويقي الموسع:

1 بوشقيفة حميد، "الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية للمستدامة للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس-

الشكل رقم (04): عناصر المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: بوشقيفة حميد، "الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" مرجع سبق ذكره، ص 73.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو الموجه العام لإدارة التسويق من خلال مجموعة من الخطط والسياسات التي تمارسها الإدارة التسويقية وكذلك من خلال مزيج تسويقي متكامل إذ تم تصميمه بالطريقة المناسبة بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

ويجب على المؤسسة أن تهتم بتحسين أدائها عن طريق الاستفادة من القدرات التي يمكن أن تتمتع بها كل مؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها الأساسية في البقاء ثم النمو والتطور وذلك بانتهاج فلسفة إدارية تقوم على الشمول والتكامل وهي الإدارة الإستراتيجية.

وتم التوصل إلى أن التسويق الاستراتيجي يعمل على دراسة الأسواق المستهدفة من أجل إعداد مزيج تسويقي مناسب لكل سوق مستهدف، كما يعمل على تطوير أهداف واقعية وممكنة التنفيذ.

الفصل الثاني:

الميزة التنافسية

تمهيد

يقتضي التكيف مع محيط شديد التنافسية ضرورة سعي المؤسسات الخدمائية إلى تجميع مختلف مواردها، وهذا من اجل إن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى، من خلال امتلاكها ميزة تنافسية وتعد تكنولوجيا المعلومات من المناهج التي تمكن المؤسسة من تحقيق وتطوير الميزة التنافسية باعتبارها موردا استراتيجيا. إن بناء الميزة التنافسية ليس بالشيء الهين بل من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة الخدمية لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات والتطورات، وبالتالي البحث عن الاستراتيجيات التنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات وضمان تحسين الأداء والاستمرار لفترة طويلة.

وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

المبحث الأول: مفاهيم وأسس حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم وأسس حول الميزة التنافسية

في ظل الانفتاح الكبير الذي تشهده الأسواق والتطور السريع الذي أحدثته العولمة وجدت المؤسسات الخدمية نفسها في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، هذا الانفتاح زاد عدد المؤسسات وتنوعت منتجاتها، واختلقت رغبات وحاجات الزبائن، وفي ظل هذه التطورات صارت المؤسسات الخدمية تبحث عن ميزة تنافسية أو أكثر حتى تتمكن من التميز عن باقي المنافسين وتزيد من حصتها السوقية، بل أصبحت الميزة التنافسية تمثل الفاصل لاستمرار وربحية المؤسسات التنافسية الخدمية، والأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يتعداه للتفكير في تعزيز الميزة وإدامتها لفترات طويلة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

تؤكد بعض الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها بإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية تجدر الإشارة إلى تحديد معنى التنافسية وذلك من خلال ما يلي:

أولاً- تعريف التنافسية

ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات قام بها بعض

المفكرين من بينها ما يلي:

- 1- تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على المنافسة لفترة زمنية، من ثم فإن المؤسسة التنافسية تمتلك مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والمحافظة على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تشكل من قوى قد تزيد عليها في الإمكانيات، كما تعارضها في الأهداف وأيضاً قد تترصد بمشاريعها"¹.
- 2- تعرف التنافسية على أنها: "قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب والوقت المناسب، ما يعني قدرة المنشأة على تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"².
- 3- تعرف التنافسية كذلك على أنها: "قدرة المؤسسة في التمييز على المنافسين في الجودة، أو السعر وفي خدمات ما قبل وبعد البيع وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل كما ولها القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولائهم"³.

1 حمية بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 80.

2 محسن عبد الله الراعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 19.

3 محسن عبد الله الراعي، مرجع نفسه، ص 20.

ثانيا- تعريف الميزة التنافسية

- 1- يوضح هوفر بأن الميزة التنافسية: "تكمن في المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها".¹
 - 2- تعرف كذلك: "الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".²
 - 3- ولقد عرفت الميزة التنافسية على أنها: "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة للعميل من قبلهم وتحقيق رضاهم".³
 - 4- يرى بورتر أن الميزة التنافسية: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، ومعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهوم واسع".⁴
 - 5- هناك من عرفها على أنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".⁵
 - 6- يعرفها دياب: "بأنها قدرة المنظمة على جذب المستفيدين وبناء هوية وقيمة لخدمتها وزيادة القيمة المتصورة من قبل العملاء وتحقيق رضاهم والذي هو أيضاً القدرة على توفير قيمة متنوعة للعميل".⁶
- ومن هنا نستنتج أن الميزة التنافسية تشير إلى ما تستطيع المؤسسة القيام به بشكل متميز وفائق بالمقارنة الحالية أو المستقبلية مع المنافسين وذلك من خلال استغلال أفضلالإمكانات والموارد المادية والبشرية والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة.

1 عبد الوهاب حفيان ، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات "، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2015، ص 47.

2 باديس مجاني ، طبول ربعة، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "، دار ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017، ص 92.

3 ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق "، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 192.

4 حمية بن عامر بوران، " إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة "، مرجع سبق ذكره، ص 98.

5 مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13.

6 محمود عبد المجيد، رشيد عساف، " متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد17، العدد1- فلسطين - 2022، ص 209.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

بعد التعرف على أهم تعاريف التنافسية والميزة التنافسية، لا بد من التعرف على أنواعها ومصادرها الأساسية.

أولاً- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية

يبين بورتر في مختلف كتبه أن هناك شكلين للميزة التنافسية يمكن لأي منظمة أن تتفوق على منافسيها بتبنيهما وهما: ميزة التكلفة أقل وميزة التميز.

1/ ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة أو منظمة ما أنها تحوز على ميزة تكلفة أقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة

للقيمة أقل مما عليه لدى المنافسين، وحتى يمكن للمنظمة الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، وكذا من خلال مراقبة العوامل التالية:¹

أ- مراقبة الحجم: تسعى المنظمات إلى تخطي عائق اقتصاديات الحجم الذي يحول أو يعرقل دخول أو حركة المنظمة في السوق وذلك من خلال الوصول إلى الحجم الملائم الذي يتيح للمنظمة التوسع في خط منتجاتها، وتنويع تشكيلها أو حيازة وسائل إنتاج جديدة، أو توسع في السوق قصد تخفيض التكاليف.

ب- مراقبة التعلم: يعتبر التعلم وسيلة فعالة لتنمية أو تطوير مهارات وقدرات ومعارف الكفاءات على اختلاف مستوياتهم والذي يترتب عليه تكاليف معتبرة تقع على عاتق المنظمة نتيجة ضعف أو سوء المعرفة وبالتالي فإن تخفيض التكاليف التعلم إلى ادني حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيريهها وكفاءاتها وذلك من خلال الحفز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المنظمة... الخ.

ج- مراقبة تأثير استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

د- مراقبة العلاقات والروابط: يقصد بها استغلال المنظمة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط، مما يمكنها أو يسمح لها ومن استغلال الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

هـ- مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال نقل النشاطات المهمة فيما بينها ونقل أو تحويل الكفاءات فيما بين الوحدات المكونة للمؤسسة، بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

1 ياسر مزروقي، " دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر 3-2019، ص

و- مراقبة التكامل: دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.
 ي- مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل أما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وأما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكثر للأوضاع التنافسية السائدة.

ر- مراقبة التوقع: إن التوقع الجيد بالنسبة لأنشطة المنظمة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة لزبائن والموردين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت مراقبة التوقع الجيد للأنشطة.
 ز- مراقبة العوامل السياسية: تعتبر القوانين والتشريعات الموضوعية من طرف الدولة والهيئات لتنشيط النشاط الاقتصادي احد العوامل والمقيدة النشاط المنظمة، مما يتطلب التكيف معها بسرعة وبأقل التكاليف سواء المادية أو الزماني.
 2/ ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، ويتم الحيازة على هذه الميزة من خلال عوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية:¹
 أ- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع.
 ب- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على المنافسين، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.
 ج- الإلحاق، يمكن أن تنجم خاصة التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة نشاطات تابعة لنفس الوحدة.

د- التعلم وآثار نشره تتجلى في تطوير والأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة.
 هـ- حجم النشاط والذي قد يناسب إيجابياً وسلبياً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
 و- تعتبر ميزة التميز الأكثر تكلفة، إلا أنه على المؤسسة أن توظف مبالغ هامة لاكتساب خاصية التفرد بهدف ممارسة النشاطات المنتجة للقيمة بطريقة أفضل من منافسيها.

ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكّن من المعرفة الجيدة لهاتين الميزتين (ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز) لان ذلك يتيح للمؤسسة إمكانية توجيه وتوظيف الجهود المبذولة في اتجاه يحقق الاستغلال الأمثل لقدراتها وكفاءاتها البشرية والمادية، الملموسة وغير الملموسة ويحول دون إهدارها وتضييعها، يضاف إلى ذلك أنه من فائدة المؤسسة أن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد، بشرط ألا تتعارضان حتى لا تأتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات، أما إذا لم يكن بالإمكان

1 مريم بن حجمة ، بن حجمة نصيرة، " دور البقطة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة "، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة طاهري محمد، المجلد 04، العدد 01، - بشار - 2021، صص 209-210.

الجمع بينهما وكان لابد على المؤسسة أن تختار بين احدهم فإن عنصر التفضيل لنوع على آخر يجب ان يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- جاذبية النشاط.
- شدة المنافسة.
- إيجاد فرص تسويقية.
- الفن التكنولوجي المستعمل.
- تطور حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن.
- الفرص المستقبلية.

ثانياً- مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة، القيمة، القدرات والذكاء والموارد المتميزة) كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة).

إن محاولات تغيير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات بنيت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة احد عناصرها الأساسية ويمكن من خلالها توفير هذه المصادر واستغلالها بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:¹

1/ الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2/ الجودة: نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المؤسسة بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما اوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة إذ تصنع منتجات ذات جودة عالية.

3/ تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة: فقد زاد اهتمام المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها

1 خالد بن جلول ، حمزة بعللي، " التسويق الأخضر وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، الملتقى العلمي الوطني الأول حول المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة تحت شعار خطوات تنمية نحو

مستقبل أخضر، جامعة باجي مختار - عنابة - ، يومي 14 و15 ديسمبر، 2018، ص 11.

الاستثمارية، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل المعرفة على قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

بالإضافة للمصادر السابقة هناك مصادر أخرى تتمثل في ما يلي:¹

4/ الإبداع: إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى

إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز على درجة اعتباره الحد الأدنى للأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

5/ الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الخدمات أو الإنتاج ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

6/ الابتكار: الذي يعني التحسين المستمر بإدخال الفكرة الجديدة دائما على الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية المؤسسة في التنافس.

7/ المرونة: فهي تعني مواجهة تحديات المستقبل، أي أنها تعني مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية.

أصبح الاقتصاد التنافسي قائما على مجموعة أسس مميزة تؤدي المؤسسات الحائزة عليها للانطلاق إلى مستقبل واحد، وتمكنها من التشجيع على خلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق، من خلال تعزيز المنافسة السوقية نظرا لأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولا- أهمية الميزة التنافسية:

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي:²

1/ اكتساب ولاء الزبون: يؤدي التفوق والتميز في خدمة الزبائن مقارنة بالمؤسسات الأخرى إلى تحسين صورتها في نظرهم ويزيد من ثقتهم بها والتزامهم نحوها وبالتالي ولائهم لها.

2/ تسهيل تلبية حاجات الزبون: حيث تركز المؤسسة نفسها لخدمة زبائنها من جوانب محددة والتي تتمكن من التفوق والتميز في أدائها مع مرور الوقت مما يزيد من خبرتها ودرايتها بحاجاتهم وينمي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات.

1 عبد الناصر رشاد محمد، أمل حباكة، "تطوير الأداء المؤسساتي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة التربوية، كليتي التربية - جامعة عين الشمس المجمع - العدد 16، ديسمبر، 2017، ص 53.

2 زرواتي مواهب، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية"، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- 3/ رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن : بل وزيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك التغير والتطور عن طريق البحث عن الحاجات والرغبات الكامنة التي لا يتعرف عليها الزبائن بأنفسهم بعد.
- 4/ تعزيز وتدعيم علاقة المؤسسة بزبائنها: فتخصص المؤسسة تفوقها في احد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع زبائنها وخاصة إذا كانت هذه الميزة مبنية على التعامل مع زبائن محددین فذلك يزيد ويدعم علاقتها معهم ويجعلها أكثر في موضع الخبير عند خدمتهم.
- 5/ زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى تحقيق قيمة مضافة أي تحقيق إرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.

ثانياً- أهداف الميزة التنافسية:

- يعد امتلاك ميزة هدفا هاما للمؤسسة، إذ تستطيع من خلاله تحقيق مجموعة من الأهداف كقدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من خدمات ومنتجات متميزة عما يقدمه المنافسون ويساعدها أيضا في الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين، مما يعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية والحفاظ على ولاء العملاء. قد جدد بعض الباحثين مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال امتلاكها لميزة تنافسية وهي:¹
- 1/ دخول مجال تنافسي جديد، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة أو التعامل مع عملاء جدد أو دخول سوق جديد.
- 2/ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى المنظمة لها، والفرص التي تسعى لاقتناصها.
- 3/ إيجاد طرق تسويقية إبداعية جديدة تنفرد بها المنظمة عن غيرها، متبعة احتياجات العملاء لتوفيرها بجودة عالية وبطريقة حديثة.
- مما سبق نستنتج بأن أهداف الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في خلق فرص تسويقية جديدة، من أجل دخول مجال تنافسي جديد كالتعامل مع نوعية جديدة من الخدمات، مما يسمح للمؤسسة بأن تكون لها رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد بلوغ تحقيقها.

1 من عبد الله محمد بن نشمة، سليم برشيد عبد القادر، " دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال السعودية "، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، العدد 31، مارس

المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تمثل كل من طبيعة المصدر الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال لبناء ميزتها التنافسية وعدد هذه المصادر ودرجة التحسين والتجديد فيها، معايير الحكم على جودة هذه الميزة وفيما يلي شرح لهذه المعايير.

أولاً- مصدر الميزة التنافسية:

يمكن ترتيب مصادر الميزة التنافسية تبعاً لدرجتين هما:¹

1/ مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة : مثل التكلفة المنخفضة للموارد البشرية أو المواد الأولية، حيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

2/ مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة : مثل المستوى التكنولوجي، والصورة الجيدة للعلامة أو العلاقات العامة الحسنة مع الجمهور، حيث أن تقليد هذه العوامل صعب بالنسبة للمنافسين ويتطلب منهم مهارات وقدرات عالية واستثمارات متواصلة على المدى الطويل.

ثانياً- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

إن المنظمة التي تعتمد على ميزة واحدة فقط مثلاً تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام منخفضة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه صعب على المنافسين تقليدها جميعاً.²

ثالثاً- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.³

1 حسين قاصب، "الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اقلي محمد أولحاج - البويرة - 2019، ص 53.

2 عياشة عثمانى، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مرجع سبق ذكره، ص 84.

3 عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تمتيتها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة - 2007، ص 6.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

إن بناء الميزة التنافسية ونجاحها ليس بالشيء الهين، بل هي من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة، و ذلك من خلال التحكم في محدداتها وتبني شروطها ومؤشراتها، ويتوقف هذا على توفر عدة عوامل لضمان جودتها في محيط سريع التغيرات والتطورات.

المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية

اتفق بعض الباحثين على أن هناك ثلاث مراحل لبناء الميزة التنافسية وهي:¹

أولاً-تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد مصادر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.
ثانياً- تحديد رسالة المؤسسة والتي تتضمن الهدف من وجود المؤسسة وتحديد القيم المستهدفة التي تطمح في الوصول إليها
ثالثاً- صياغة الإستراتيجية، وتتضمن أساس بناء الميزة التنافسية باعتماد السعر المنخفض أو مرونة التصميم أو الحجم
فضلا عن الجودة والاعتمادية وسرعة التسليم.

في حين يرى آخرون بأن تحقيق الميزة التنافسية يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

- ❖ تحليل بنية القطاع التي تنتمي إليه الشركة، من خلال دراسة التهديدات التي تمارسها القوى الخمسة والمتمثلة في (تهديدات الداخلين الجدد، القوى التفاوضية للموردين، تهديدات المنتجات البديلة).
- ❖ إقرار الإستراتيجية التنافسية بحيث يجب على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية من ضمن ثلاث استراتيجيات أساسية وهي (قيادة التكلفة الأقل، التميز والتركيز).
- ❖ تطبيق الإستراتيجية التنافسية، وهي مرحلة مستمرة تقوم المنظمة من خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي ينتمي إليه موقفها التنافسي فيه.

وبجدها Tywoniake Stephane في الخطوات التالية:²

1/ الذكاء السببي: يعكس تحكم المجموعة في العلاقات ما بين الأسباب والنتائج خاصة فهمهم للعلاقات ما بين عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينهم والنتائج المنتظرة من استغلالها، مما يفرض على المجموعة:

أ- معرفة جيدة للوضع المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كتوزيع مستويات التكوين، ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذا المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات من اجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

1 جميلة عبد الله التوم الدالي، " أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرض التسويقي "، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، - السودان، 2019، ص 69-70.

2 سعيدة ضواوية، " الترويج مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية "، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة - 2007، ص 134-135.

ب- توقع الأعمال المستقبلية وهو عنصر أساسي، ويفترض أن النظرة الإستراتيجية واضحة بما يمكن من ترجمة التوجهات إلى احتياجات المنظمة.

2/ الأداء المشترك : بعد تحقيق المجموعة لدرجة معينة من الاستيعاب تتم ترجمة كل فكرة مبدعة إلى عملية لتحقيق الربح، فالمجموعة الكفؤة تطور إجراءات لتخفيض التكاليف بغرض استغلال أمثل لقدراتهم. ويتجسد ذلك من خلال:

أ- معرفة كيفية التعبئة، فامتلاك المعارف غير كافي حتى تكون المجموعة كفأه وإنما يجب أن تكون قادرة على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

ب- معرفة كيفية التنسيق، أي معرفة كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط فعال.

3/ كفاءة جديدة: على اعتبار أن الكفاءة هي تنسيق متميز ما بين موارد خاصة تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها فإن العمليات التي تشير إلى انخفاض الفارق بين الأهداف والأداء هي إشارة إلى تطوير المجموعة لكفاءة جديدة تكون ذات غاية، حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

4/ اكتساب صفة التميز : إن الكفاءة عبارة عن ميزة كامنة ترجمتها إلى ميزة تنافسية تتم عن طريق تعبئتها في نشاط معين وبالتالي تصبح كفاءة رئيسية، من خلال اكتسابها لمعايير الميزة التنافسية، بالتالي فإن اكتساب صفة التميز هو محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة تحقق من خلالها الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا والأفضلية في تخصيص الموارد.

المطلب الثاني: شروط ومحددات الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة الخدمية لكسب الميزة التنافسية بهدف تحسين مركزها التنافسي في السوق ومن أجل التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على العنصر الحرج والمتمثل في الميزة التنافسية التي يجب أن تتوفر فيها بعض الشروط لضمان نجاحها واستدامتها.

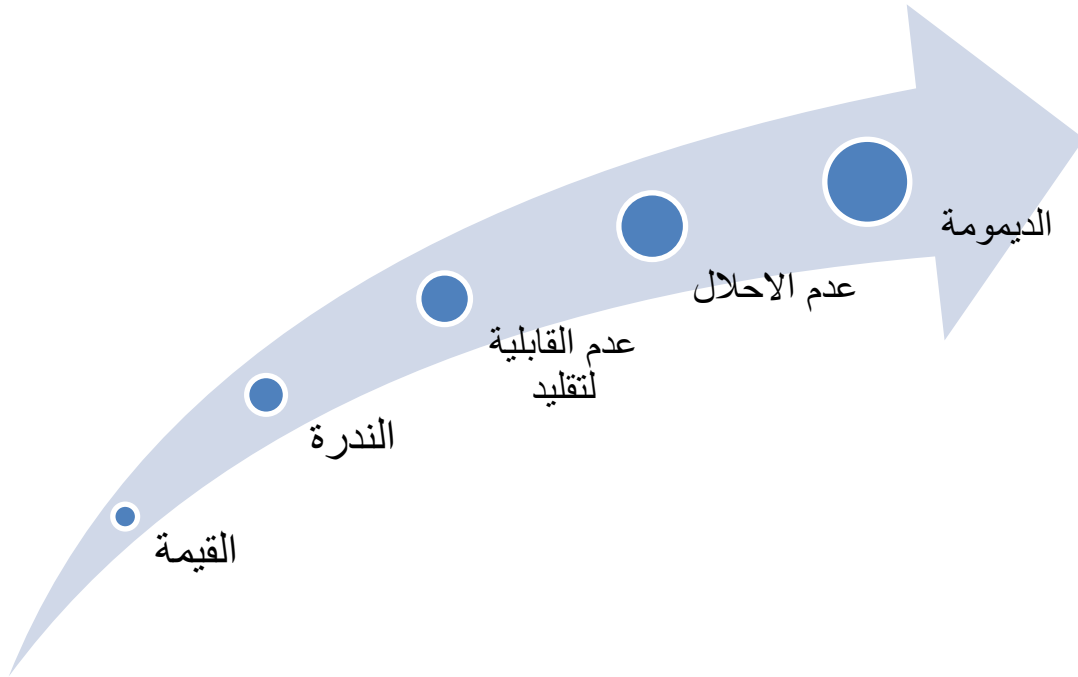
أولاً- شروط الميزة التنافسية:

قام أغلب الباحثون بموضع العديد من الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية لتحسين من المركز التنافسي للمؤسسة وأهم هذه الشروط هي:¹

1 محمد حمادي، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مقدمة ليل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2016، ص

- 1/ **القيمة:** يعتبر شرط القيمة من أهم الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية للمؤسسة ويظهر هذا الشرط من خلال قدرت المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل أفضل من المنافسين ما يجعل المؤسسة تنجح في تعظيم القيمة المدركة لدى عملائها وبالتالي الحفاظ عليهم لأطول مدة ممكنة.
 - 2/ **الندرة:** يجب أن تكون الموارد الداخلة في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة نادرة بحيث تستطيع المؤسسة وحدها ودون المؤسسات المنافسة الحصول عليها، ويرى (**yenraB**) بأن الندرة لا يقصد بها عدد محدود أو نادر من الموارد، بل عملية أو الطريقة التي بها يتم بها تحويل أو مزج هذه الموارد لإنشاء الميزة التنافسية غير متاحة لجميع المؤسسات.
 - 3/ **عدم القابلية لتقليد:** يشترط صعوبة تقليد الميزة التنافسية من طرف المؤسسات المنافسة على الأقل في المدى القصير أو المتوسط وقد يكون ذلك عن طريق ابتكار أدوات وعمليات إنتاجية داخل المؤسسة التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين نتيجة عدم الوضوح، وعدم القدرة على تحديد العوامل التي بواسطتها يتم تحقيق الأداء المميز، وتلجأ الكثير من المؤسسات إذا قامت بتحقيق ميزة تنافسية لتسجيلها على شكل براءة اختراع لدى المصالح المختصة وبهدف حمايتها قانونياً من التقليد.
 - 4/ **الديمومة:** نظراً لسرعة التطور التكنولوجي في عصرنا فإن أي منتج أو ابتكار إلا ويتقادم بسرعة فائقة، و لأن الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على القدرات والإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة فإنما يصعب الاحتفاظ بعدة عوامل أهمها: مدة دورة الحياة، الإبداع التكنولوجي، معدل نمو دخول المنافسين الجدد... الخ.
 - 5/ **عدم الإحلال:** والقصد بهذا الشرط هو كون المورد الذي يدخل في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة لا يمكن تعويضه بآخر حيث لكل مورد قيمته.
- لذا يجب على المؤسسة محاولة الحفاظ على ميزتها التنافسية قدر المستطاع وفي نفس الوقت العمل على عملية الابتكار والتطوير المستمر لها.
- والشكل الموالي يلخص جميع الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية للمؤسسة:

الشكل رقم (05): الشروط الواجب توفرها في الميزة التنافسية للمؤسسة.



المصدر: حمادي محمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 110.

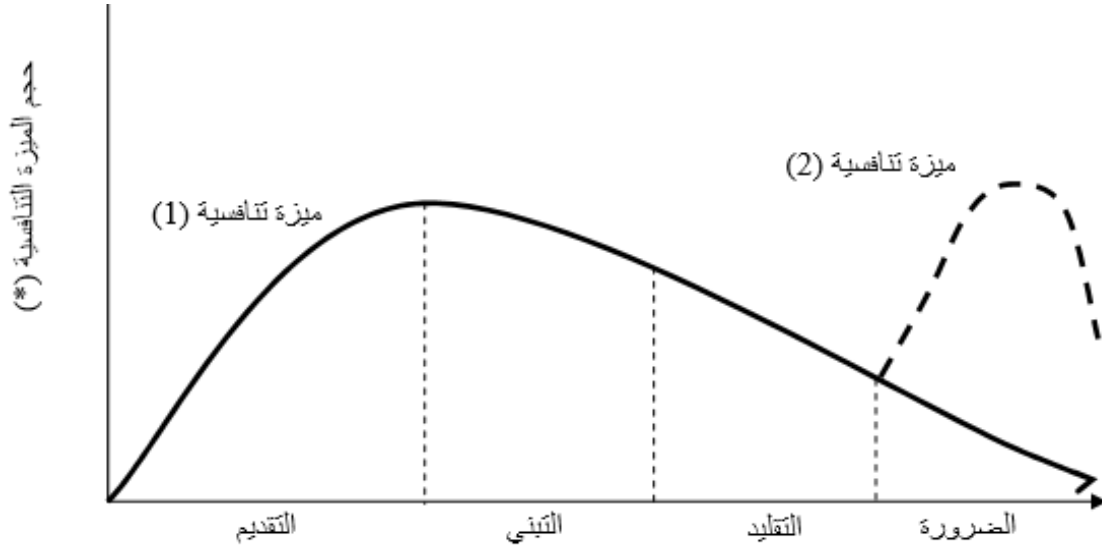
ثانيا- محددات الميزة التنافسية:

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة عن العوامل التي تميزها عن منافسيها وذلك مايمكنها من تحقيق وضعية تنافسية رائدة في السوق، وتتحدد الميزة التنافسية انطلاقا من محددتين أساسيتين هما:¹

1/ حجم الميزة التنافسية: إن الميزة التنافسية تستطيع الاستمرار إذا تمكنت المؤسسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة أكبر مدة ممكنة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة لها لتغلب عليها أو تحييد أثرها، وكبقية المنتجات فإن الميزة التنافسية لها دورة حياة تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وتعني الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم الميزة التنافسية، ومن هذا تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة كما هو موضح في الشكل التالي:

1 فيصل قوري، "المرتكبات الإستراتيجية للنجاح في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة-2018، ص 96-97.

الشكل رقم (06): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 85.

من خلال الشكل رقم (06) نلاحظ أن الميزة التنافسية تمر بثلاث مراحل هي:

- أ- مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من بين أطول المراحل للمؤسسات المنشئة للميزة التنافسية، بحيث لا تحتاج الكثير من الاستعداد المادي والمالي ومع مرور الزمن تلقى هذه الميزة قبولا من الزبائن فتنتشر أكثر فأكثر.
- ب- مرحلة التبني: تعرف الميزة في هذه المرحلة نوعا من الاستقرار بسبب تركيز المنافسين عليها ويكون استغلالها في هذه المرحلة أقصى ما يمكن.
- ج- مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يتناقص حجم الميزة التنافسية بسبب تقليد المنافسين لها، وبالتالي يزيد تفوقهم على المؤسسة مما يؤدي إلى تراجع الوافرات.
- د- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يجب على المؤسسة التحسين في الميزة بشكل سريع أو اللجوء إلى إنشاء ميزة تنافسية جديدة.

2/ نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين ومن أمثلة ذلك، الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات مختلفة ومن جانب آخر يمكن لنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال التركيز على

قطاع معين وخدمة بأقل تكلفة أو خدمة متميزة ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ونوردها في مايلي:¹

أ- نطاق القطاع السوقي : ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم وما يتم الاختيار ما بين التركيز على جزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب- النطاق الرأسي : ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت الداخلية أو الخارجية وذلك وبالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

ج- النطاق الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الأماكن التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال مشاركتها وفي تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية التي تعرض منتجاتها في كل أنحاء العالم.

د- نطاق الصناعة (قطاع النشاط) : ويبين مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، من خلال استخدام التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات أو قنوات التوزيع عبر القطاعات المختلفة التي تنشط فيها الشركة.

المطلب الثالث: أبعاد وعوامل بناء الميزة التنافسية

أولاً- أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانيات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات

والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة ويرتبط تحقيقها بتوفر بعدين أساسيين هما:²

1/ القيمة المدركة للعميل : يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل لسلع والخدمات، مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانيات يكلفها الكثير من الخسائر ويضطر إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

1 شابي فربي، " دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة "، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 2016، ص42.

2 وائل رفيق رضوان، عاشور أحمد عمري، " المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي قبل الجامعي "، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة دمياط وعين الشمس، العدد 74، يونيو، 2020، صص1147-1148.

- تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها، فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.
- 2/ التميز:** تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدة مصادر للتمييز من أهمها الموارد المالية و البشرية والتنظيمية.
- 3/ الموارد المالية:** يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر ارخص من الآخرين.
- 4/ الموارد المادية:** تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.
- 5/ الموارد البشرية:** فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.
- 6/ الموارد التنظيمية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملائها.
- ثانياً- عوامل بناء الميزة التنافسية**

توجد خمسة عوامل مهمة يمكن إدراكها وفهمها عند مناقشة الميزة التنافسية هي:¹

- 1/ أن الميزة التنافسية مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج محتكر من طرف واحد هذا يعني عدم وجود منافسين، وبالتالي عدم وجود ميزة تنافسية.**
- 2/ مصدر الميزة التنافسية الأمثل للمؤسسة هو ذلك الذي يكون مستدام لكن إذا ما نجحوا مسئولو مؤسسة ما بالقيام بتحليل تسويقي محكم، فإنهم سيهددون المؤسسة في ميزتها.**
- 3/ ينبغي النظر للميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى، فالمنافسون يختلفون من قطاع لآخر وبالتالي تتعدد مصادر الميزة التنافسية.**
- 4/ تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة بالمقارنة مع المنافسة، وعليه يجب على المؤسسة تحليل وتشخيص جيد للمنافسة.**
- 5/ إن الميزة التنافسية للمؤسسة تظهر عند تقديم هذه الأخيرة قيمة إضافية للمستهلك، لأن الكثير من المؤسسات يعتقدون أنهم يكتسبون ميزة تنافسية مع أنهم لا يقدمون إضافة قيمة للمستهلك.**

1 حمزة بن الزين، " دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البرولية "، اطروحة مقدمة لاكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -

المطلب الرابع: مؤشرات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في الربحية، الحصة السوقية، تكلفة الصنع والإنتاجية وفي ما يلي تفصيل لذلك:¹

أولاً- مؤشرات الميزة التنافسية

1/ الربحية: تعد الربحية مؤشراً هاماً وكافياً على التنافسية الحالية للمنظمة، فإذا كانت ربحية المنظمة التي تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المنظمة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمنظمة على إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطول، الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.

2/ تكلفة الصنع: تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشراً على تنافسية المنظمة في فروع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية.

3/ الإنتاجية: تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلة التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، لا بد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان أو الإعداد فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاعها إلى التغيرات التكنولوجية ... الخ.

4/ الحصة السوقية: حيث هذا المؤشر يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين للحصة السوقية الإجمالية للمنظمة، الحصة السوقية النسبية للمنظمة، والنمو السنوي للمبيعات. إذا تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات تنافسية المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك أكبر حصة في من السوق فإنها تنافسية ورائدة، أما إذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة.²

1 سالم إلياس، "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر -، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021، ص 234.

2 أنس رفعت عبد الحميد، "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن -، 2018، ص 51.

المبحث الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

لكي تضمن المؤسسة قدرتها على التنافس يجب أن تكون لها القدرة على إنتاج قيم الميزة التنافسية وإن المؤسسة التي تواجهها منافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون وهذا لا يأتي إلا من خلال استراتيجيات تركز على التنافس في جانب التكاليف أو اختلاف وتميز المنتج أو غيرها من مصادر دورا هاما في التأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين واستراتيجياتهم التنافسية لتتمكن هذه المؤسسة من تحديد الإستراتيجية التي تستعملها وقد حدد مايكل بورتر ثلاث أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية و الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الاستراتيجيات الأساسية لمايكل بورتر

كل القطاع

إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة التكلفة
إستراتيجية التركيز	

جزء من القطاع

القيمة المدركة

المصدر: محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وآثاره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجديد للنشر، ط1، عمان، 2011، ص 63.

المطلب الأول: إستراتيجية ميزة التكلفة الأقل (قيادة التكلفة _ تخفيض التكلفة):

أولا- إستراتيجية ميزة التكلفة الأقل:

تعرف هذه الإستراتيجية على أنها تلك الإستراتيجية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين وهي تعني القدرة على إنتاج وتسويق منتج أو خدمة بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين مما قد يؤدي إلى تحقيق عوائد أكثر، لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك ينبغي ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة وفق منظور التكاليف المتراكمة أقل مما هو عليه لدى المنافسين، ويكون من الضروري أن تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تخفيض التكلفة إلى ادني مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وتلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية لمواجهة منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع والتأثير على تكلفة الوحدة الواحدة من منتجها وهو مايسهل إلى الزبون

النهائي بحيث يمكنها من بيع منتجاتها (خدمات او سلع) بسعر يقل عن السعر الخاص بمنافسيها و ذلك بهدف حصول المؤسسة على وضعية المسيطر في مجال التنافس عن طريق القيادة بالتكلفة داخل القطاع الذي تنشط فيه.¹

ثانيا- مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

ومن مزايا إستراتيجية القيادة بالتكلفة مايلي:²

- 1- فيما يتعلق بالمنافسين، حيث أن المؤسسة التي تنتج بتكاليف أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- 2- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تحتل موقع تنافسي ممتاز يتيح لها تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- 3- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- 4- فيما يتعلق بالعملاء، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تستمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- 5- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تستطيع أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، خاصة إذا ما كانت الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.

المطلب الثاني: إستراتيجية التمييز:

أولا- إستراتيجية التمييز:

تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا ودرجة عالية من التمايز من خلال هذه الإستراتيجية والتي تقوم على التمييز والانفراد بخصائص استثنائية في مجال الصناعة، فمن خلال الإستراتيجية تسعى المنظمة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول خدماتها ومنتجاتها، بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن خدمات المنظمة تعد جوهرية وفريدة ومتميزة عن خدمات المنافسين.

مثل هذا التمييز يسمح للمنظمة بعرض السعر الذي تراه مناسبا وبالتالي زيادة عدد الوحدات المباعة كما يمكن للمنظمة تحقيق التمييز من خلال محاولتها تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون عند شرائه للمنتج وكذلك

1 دحماني حنان، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة -، 2020، ص170.

2 مخماش ابتسام، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأفراد"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 - 2015، ص85.

في محاولتها خلق مزايا فريدة في أداء المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين ولكي تحقق المنظمة النجاح في إستراتيجية التميز يجب عليها مراعاة بعض الشروط عند تطبيق هذه الإستراتيجية وهي:¹

1/ الشروط المرتبطة بالمحيط الخارجي: توجد جملة من الشروط نذكر أهمها:

* ادراك المستهلك لقيمة الفرق بين منتج المنظمة ومنتجات المنافسين من خلال الميزة التي تتوفر فيه.

* توافق وجود منظمات تتجهج نفس إستراتيجية التمييز.

2/ الشروط المرتبطة بالمحيط الداخلي للمنظمة: ضمن هذا الإطار نجد:

* توفر مواد أولية ذات نوعية رفيعة تسمح بتوفير جودة وأداء متميز للمنتج أو الخدمة النهائية.

* الاستخدام الأمثل للموارد الفكرية والمهارات والوقت والجهد و الأفراد.

* وجود نظام معلومات تسويقي وخدمي فعال، يوفر المعلومات الكافية ويسمح بتقديم المساعدات الفنية للزبون، ويوفر

صيانة سريعة ودقيقة كما يساهم في سرعة تلبية الطلبات.

ثانيا- مزايا إستراتيجية التمييز:

ومن مزايا إستراتيجية التمييز نذكر مايلي:²

1/ خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.

2/ إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال ومنافسة الخدمة أو المنتج أو المؤسسة.

3/ توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة على تمييز الخدمة أو المنتج و ولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

أولاً- إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو

خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا، أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق

قادرة هذه المنظمة على تلبية احتياجاته أو لديه شهرة فيها.

إن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد

اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائمة لهذه الصناعة.

وهذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال:³

1 الأمين حلموس، " دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية "، مرجع سبق ذكره، ص 198-199.

2 مخاش ابتسام، " التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأفراد "، مرجع سبق ذكره، ص 86-87.

3 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، " تسويق الخدمات "، مرجع سبق ذكره، ص 369-371.

- 1/ التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.
 - 2/ تطوير جودة الخدمة أو المنتج لتحسين نوعيته المنخفضة.
 - 3/ التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة.
- إن الاستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمؤسسات الخدمية من إتباعها وذلك حسب الظروف الداخلية (إمكانيات وقدرات المنظمة المادية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها) والخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة، المنافسين، الزبائن، وظروف البيئة العامة الأخرى).

الجدول التالي يوضح ملخص للاستراتيجيات التسويقية التنافسية وتكيفها في مجال الخدمات:

الجدول رقم (01): ملخص الاستراتيجيات التسويقية في قطاع الخدمات.

الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في قطاع الخدمات			الاختيارات
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمييز	إستراتيجية قيادة التكلفة	
منخفض / مرتفع من خلال السعر أو تقديم منتج متميز.	مرتفع / الأساس تقديم خدمات متميزة وفريدة.	منخفض / الأساس انخفاض الكلفة والمنافسة من خلال الأسعار.	تمييز الخدمة
منخفضة / قطاع أو عدد محدد من القطاعات المستهدفة	مرتفعة / عدة قطاعات سوقية مستهدفة.	منخفضة / السوق الكلية.	القطاعات السوقية
أي نوع من جوانب التمييز والتفرد.	البحث والتطوير والتسويق.	صناعة الخدمة والمستلزمات الداعمة.	التمييز والتفرد

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص371.

المطب الرابع: التسويق الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية

يعتبر التسويق الاستراتيجي من الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة ويعد خيارا استراتيجيا يضمن لها مواجهة مختلف الاضطرابات في محيطها ويعتمد هذا الأخير على الرؤية طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إيداع المنتج.¹

1محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص16.

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

ولا تكمن أهمية التسويق الاستراتيجي على مستوى التسويق فقط بل يتعدى ذلك إلى مجالات أخرى كطرق وأساليب الإنتاج والتمويل، ومن خلال هذا يعتبر التسويق الاستراتيجي أساس خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة. ويفرض منطق البقاء في سوق تنافسية على المؤسسات ضرورة تعزيز مزاياها التنافسية وترسيخها، خاصة إذا كانت دورة حياة المنتج طويلة نسبياً وهو ما يؤدي إلى طول دورة حياة المنتج وتعتبر كل الأساليب المستخدمة لذلك محصلة حتمية لعملية التسويق والتي تتمثل أهم أسبابها في:¹

أولاً- ظهور تكنولوجيا جديدة: بحيث يؤدي التطور التكنولوجي والتغيرات الحاصلة فيه إلى إنتاج فرص جديدة في مجالات كثيرة منها تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتسليم، الخدمات المقدمة للعميل.

ثانياً- ظهور حاجات جديدة للمشتري وتغير رغباته: حيث أن قيام المستهلكين بتعزيز حاجات جديدة لهم أو تغيير أولويات يجر المؤسسة إلى إحداث تغييرات في منتجاتها مما يؤدي إلى تطوير مزاياها.

ثالثاً- حدوث تغييرات في القيود الحكومية: هناك مجموعة من المؤثرات قد تؤثر أو تغير في الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة، بحيث يجب على المؤسسة أن تطور مزاياها بما لا يتعارض مع هذه القيود.

رابعاً- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: تتأثر الميزة التنافسية عادة بالمدخلات التي تتحرك باستمرار على محور الوفرة، الندرة، وهو ما يؤثر على تكاليفها المطلقة أو النسبية، ومن هذه المدخلات: العمالة، المواد الخام، الطاقة، الدعاية والإعلان.

¹ نيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 98-99.

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره نستخلص بأن النجاح الحقيقي للمؤسسة الخدمائية يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزات التنافسية، ومدى تأثيرها على أداء المنافسين وفي سلوك العملاء وزيادة القيمة المدركة لديهم وتحقيق رضاهم وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية، إذ يجب على المؤسسة الخدمية التحسين والتجديد والتطوير باستمرار لخدماتها، ومحاولة فهم العميل في سبيل تحقيق وتنمية علاقة طويلة وقوية بهم واستخدام هذا الفهم من طرف المؤسسة الخدمية لتصميم عروض تسويقية تمكنها من تقديم عروض أكبر من تلك العروض المقدمة من طرف منافسيها والفوز بالعملاء.

ومن خلال التعمق في الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر نلاحظ أن المؤسسات الخدمائية التي تطبق إستراتيجية واحدة من الاستراتيجيات السابقة يمكن أن تحقق معدلات عالية من الأداء من خلال ما تتمتع به من ميزة تنافسية.

الفصل التطبيقي:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر - الطارف - وشركة التأمين

وإعادة التأمين - الطارف -

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية، ومن أجل تدعيم هذه المفاهيم سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بإسقاطها على مؤسسة اتصالات الجزائر وشركة التأمين وإعادة التأمين لمعرفة دور التسويق الاستراتيجي، وكيفية تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات الخدمائية من خلال تبني هذا المفهوم.

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث المتمثلة في:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- ، وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -

نضع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -، وشركة التأمين وإعادة التأمين، نظرا لما لهما من خصائص عن باقي المؤسسات، من أهمها خدماتية ونشطة على المستوى الوطني، كما أنهما يسعيان في الآونة الأخيرة إلى أحداث تطوير في خدماتيهما في مجال الاتصالات والتأمين.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين

أولا- مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

1: قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:¹

نص قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا لقرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

2: 1 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه المنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا- تقديم شركة التأمين وإعادة التأمين²

الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين ال **caar** تعتبر أول مؤسسة للتأمين مباشرة بعد خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر حيث تأسست بتاريخ 8 جوان 1963 فقد كانت الشركة أول مرة عبارة عن صندوق للتأمين "الصندوق الجزائري للتأمين d'assurance caisse algérienne" كانت تختص في التأمين على المخاطر الصناعية، ثم بعد سنوات

1معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

2معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين ال caar رقم: 322.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -

مست العديد من أنواع التأمين الأخرى. حيث أصبحت تؤمن على السيارات في 1988 مع العلم ان التأمين على السيارات كان آنذاك من اختصاص الشركة الوطنية للتأمين saa. والى جانب التأمين على السيارات أصبحت تقوم بتسويق مجموعة متنوعة من المنتجات وهي:

1/ التأمين ضد المخاطر المتنوعة: كالحريق والإنفجارات والمخاطر ذات الصلة وأضرار المياه وسرقة البضائع.

2/ التأمين على المصانع، التأمين على المنازل والمحلات التجارية.

3/ التأمين على الأشخاص: الذين تديرهم شركة caarama التابعة للشركة الأم al caar.

يوجد مقر الشركة في الجزائر العاصمة لديها 7 مديريات جهوية ووكالة caar322 تابعة للمديرية الجهوية لولاية عنابة.

هذه الوكالة تتدرج تحت المديرية الجهوية لولاية عنابة، تأسست في 21 جويلية 1993، تختص في شتى أنواع التأمين. ويشرف على إدارتها مدير الوكالة وهو الذي يسير جميع المصالح والعمليات الواقعة بها.

المطلب الثاني: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -

أولا- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -

1/ مهام مؤسسة اتصالات الجزائر³

أ- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل وتبادل الصوتي، البيانات الرقمية... الخ.

ب- تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

ج- تعمل على تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

2/ أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أ- يعتمد مجتمع اتصالات الجزائر على ثلاث أهداف رئيسية (الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات) وقد سمحت هذه

الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات.

ب- استقطاب أكبر عدد من الزبائن خاصة زبائن المنافسين.

ج- زيادة رقم الأعمال.

د- زيادة وتنمية في جودة الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في مجال

خدمات الاتصالات.

3 معلومات مقدمة من طرف اتصالات الجزائر.

ثانيا- مهام وأهداف شركة التأمين وإعادة التأمين

1/ مهام شركة التأمين وإعادة التأمين:⁴

من بين مهام شركة caar عرض ضمانات للزبون على الأخطار الممكن أن تلحق به في حياته الاجتماعية والمهنية، إذ تقوم بتنظيم نشاط التأمين بدلالة الحاجات ورغبات الزبائن، بالإضافة إلى أن الشركة caar مرتبطة بالتطور البلاد، وترتكز على إستراتيجية توسيع القاعدة الصناعية ومهامها على هذا المستوى تتمثل في:

- أ- ممارسة كل عمليات التأمين.
- ب- تعويض الزبائن في حالة وقوع الخطر.
- ج- العمل على دراسة سوق التأمينات واقتراح مقاييس فعالة لمؤازرة الاقتصاد في إطار سياسة البلاد.
- د- القيام باستثمارات سياسية واقتصادية.
- هـ- حماية ممتلكات المواطن.

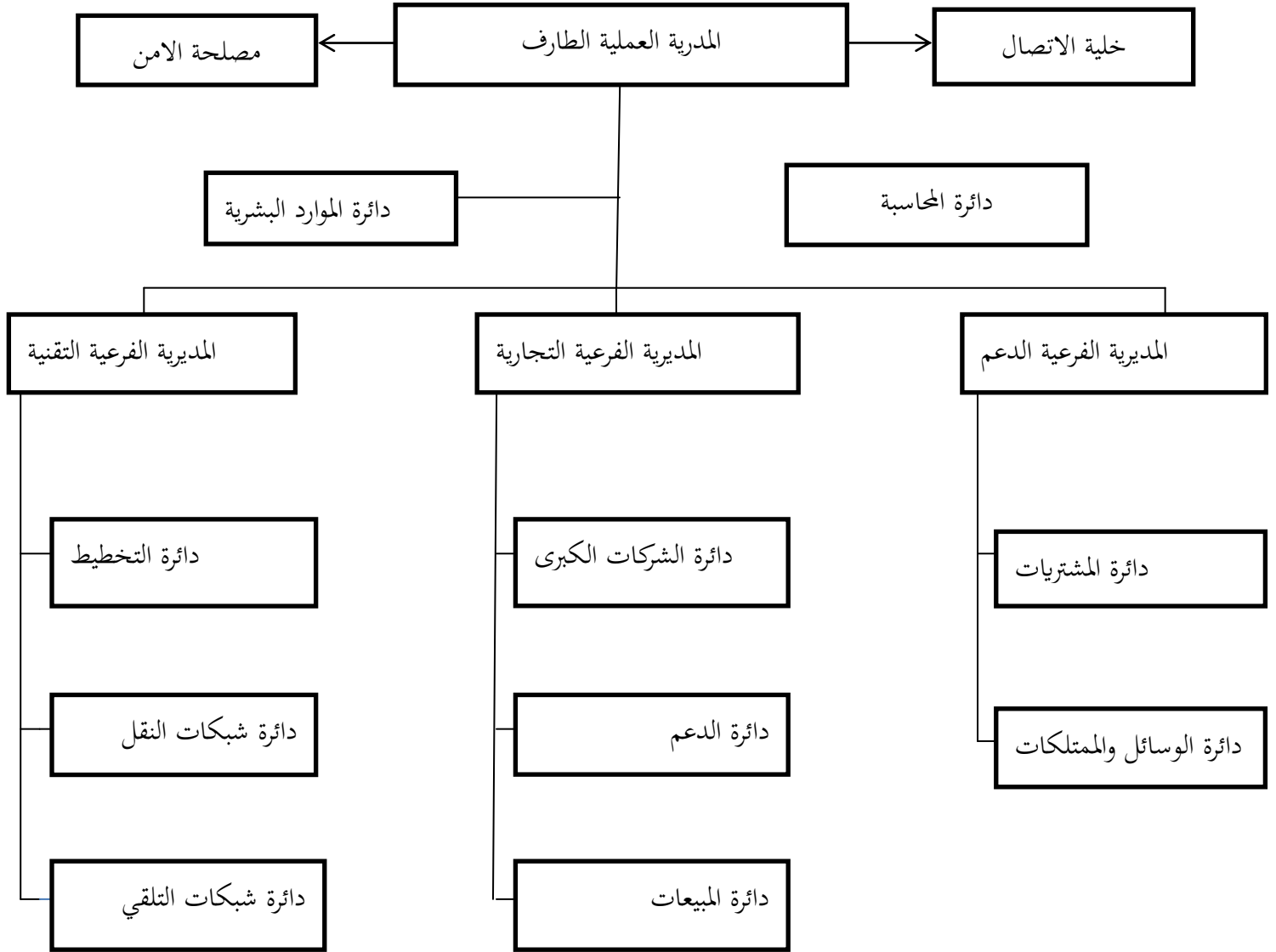
2/ أهداف شركة التأمين وإعادة التأمين:

- أ- تنويع محفظة الشركة وتوسيع نشاطها، ذلك بتغطية الأخطار الصناعية البسيطة على الأشخاص وغيرهم.
- ب- تطوير شبكة التوزيع الوطنية، بإنشاء وحدات ووكالات جديدة لمواجهة الطلب المتزايد ومنافسة الشركات الأخرى .
- ج- تحسين الحصص السوقية.
- د- البحث عن الربح وتحسين مستوى المردودية.

4معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين ال caar رقم: 322.

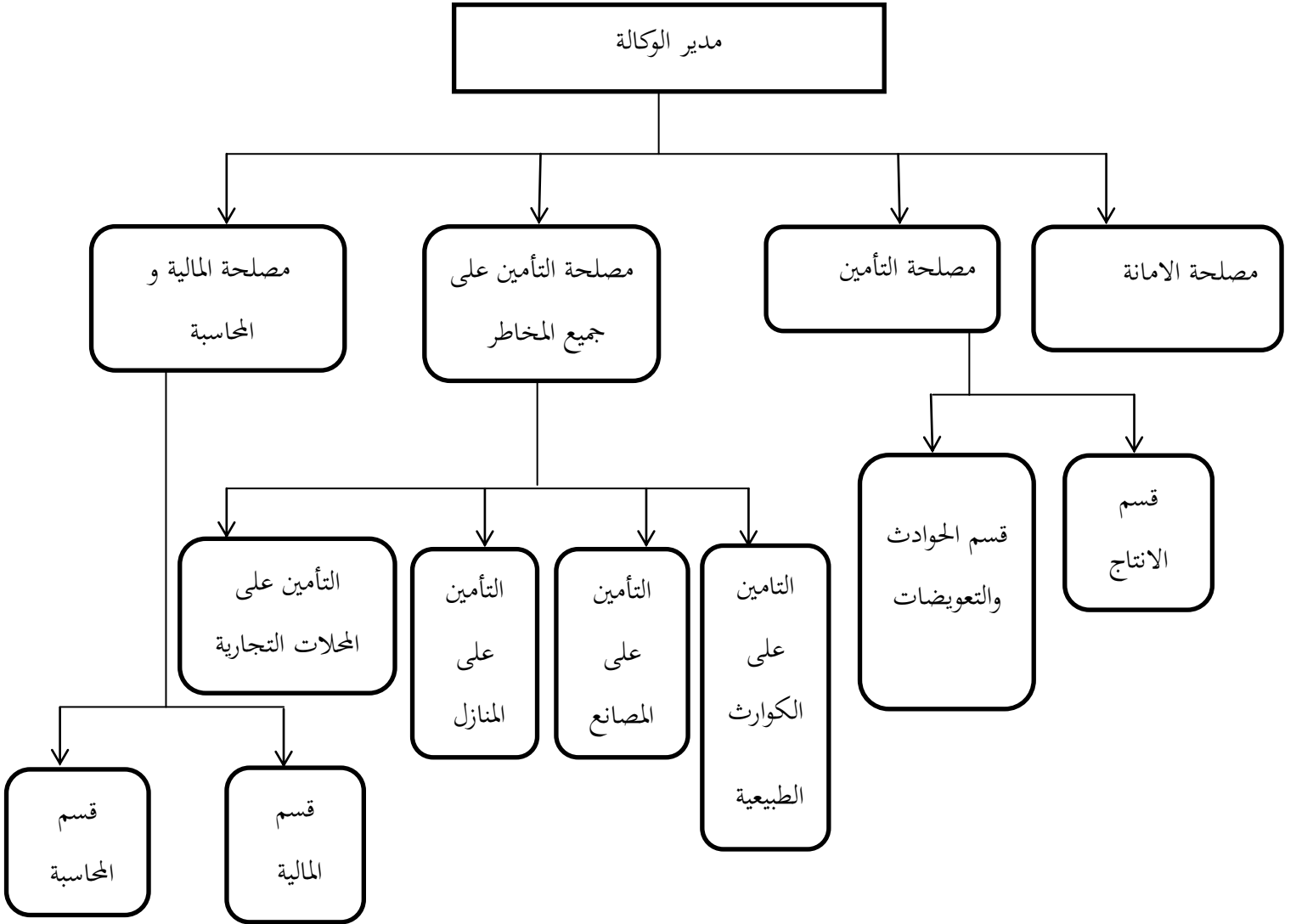
الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف - وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -، وشركة التأمين وإعادة التأمين
الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - الطارف -



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل (09): الهيكل الوظيفي لوكالة التأمين ال caar رقم: (322)



المصدر: معلومات مقدمة من طرف وكالة التأمين ال caar رقم: 322.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور المتغير المستقل المتمثل في التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات التسويق الاستراتيجي وكذلك واقع الميز التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسستين(اتصالات الجزائر، وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-) من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً- مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1/ الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين (الموظفين) للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

2/ الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملة للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الإطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

ثالثا- حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- 1/ الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي للتسويق الاستراتيجي والميزة التنافسية بمؤسستي اتصالات الجزائر وشركة التأمين وإعادة التأمين بالطارف.
- 2/ الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 20 ماي 2022.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا- مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة اتصالات الجزائر وشركة التأمين وإعادة التأمين.

ثانيا- عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب العينة بدلا عن أسلوب الحصر الشامل.

لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على كل من الإطارات والموظفين بالمؤسستين سالفتي الذكر، حيث تم توزيع 10 استبيانات بشركة التأمين وإعادة التأمين، تم استعادة 09 منها، وتوزيع 35 استبيانا باتصالات الجزائر وتم استرجاع 22، وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (02): توزيع الاستبيانات حسب المؤسستين

المؤسسات الخدمائية	مؤسسة اتصالات الجزائر	شركة التأمين وإعادة التأمين
عدد الاستثمارات	22	09

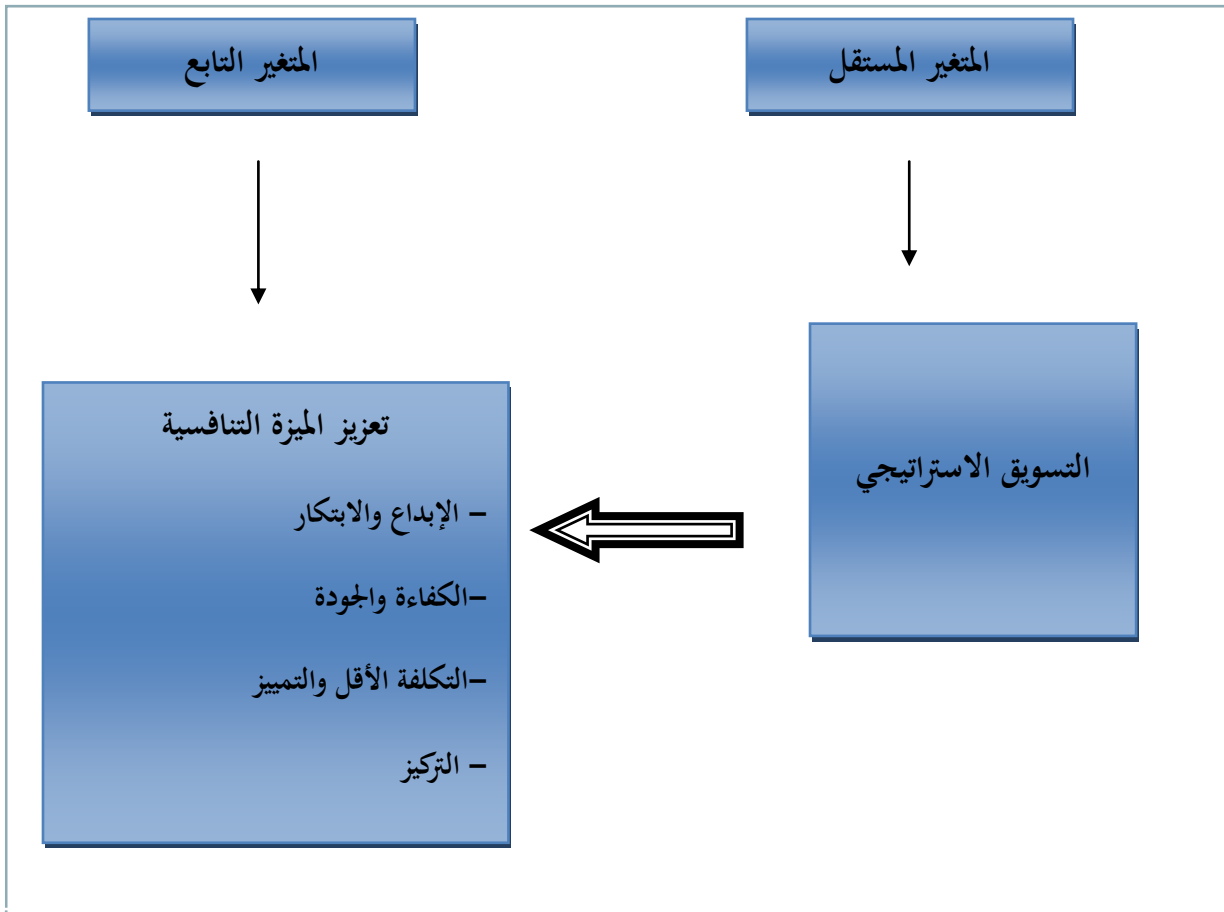
المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً- نموذج الدراسة

لتحقيق أغراض الدراسة تم اقتراح نموذج يتكون من متغيرين أحدهما مستقل يتمثل في التسويق الاستراتيجي والمتغير التابع يتمثل في تعزيز الميزة التنافسية، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين

ثانياً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 25، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

1/ الجداول والتكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2/ معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل.

3/ الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

4/ الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

5/ معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي اتصالات الجزائر و شركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا. وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

• **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والصفة الوظيفية.

• **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية وهي في 13 فقرة.

• **المحور الثالث:** شمل مختلف فقرات متغير الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية، والمقدرة ب 15 فقرة موزعة على 4 أبعاد وهي:

• الإبداع والابتكار: ب 4 فقرات.

• الكفاءة والجودة: 3 فقرات.

• التكلفة الأقل والتميز: 4 فقرات.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

- التركيز: 4 فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likerte scale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- قياس ثبات الاستبيان:

بغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التسويق الاستراتيجي	13	0.80
تعزيز الميزة التنافسية	15	0.78
معامل ألفا كرونباخ الكلي	28	0.87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.80 للمتغير المستقل التسويق الاستراتيجي بينما بلغت قيمته 0.78 للمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية)، وهي معاملات مقبولة وتدل على وجود درجة مقبولة من الثبات لجميع متغيرات الدراسة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.87 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

وقدم استخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف-Smirnov One Sample Kolmogorov لإثبات البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

جدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

الأبعاد	Statistiques	مستوى المعنوية
المتغير المستقل	0.068	0.200
المتغير التابع	0.106	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-25

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين المستقل والتابع أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض نتائج الدراسة من حيث عرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وتحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

الجدول رقم (06): المتغيرات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %		
الجنس	ذكر	11	35.5		
	أنثى	20	64.4		
	المجموع	31	100		
العمر	أقل من 30 سنة	06	19.4		
	من 30 سنة إلى 50 سنة	10	32.3		
	أكثر من 50	12	38.7		
المجموع	31	100			
المستوى التعليمي	ثانوي	06	19.4		
	تقني سامي	09	29		
	جامعي	16	51.6		
المجموع	31	100			
الصفة الوظيفية	مدير	01	3.2		
	رئيس مصلحة	07	22.6		
	رئيس قسم	07	22.6		
	عون تنفيذي	16	51.6		
المجموع	31	100			
٥	٢	٣	25.8	08	أقل من 5 سنوات

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الطرف - وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطرف -

25.8	08	من 05 إلى 10 سنوات	
48.4	15	أكثر من 10 سنوات	
100	31	المجموع	

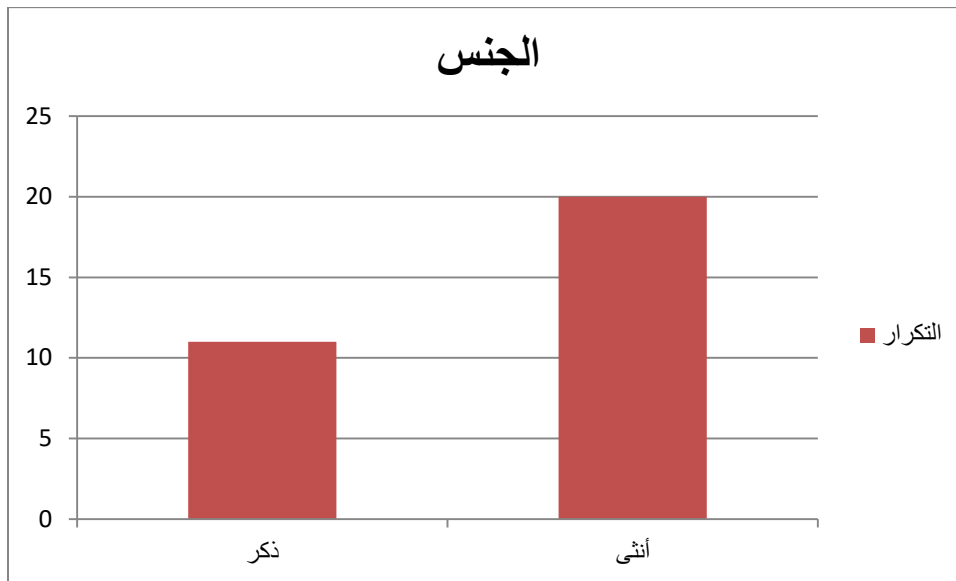
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، حيث تبين ما يلي:

✓ بالنسبة للجنس: يوضح الجدول أن ما نسبته 35.5% من أفراد العينة تمثل فئة الذكور، بينما نسبة الإناث بـ 64.4%.

والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

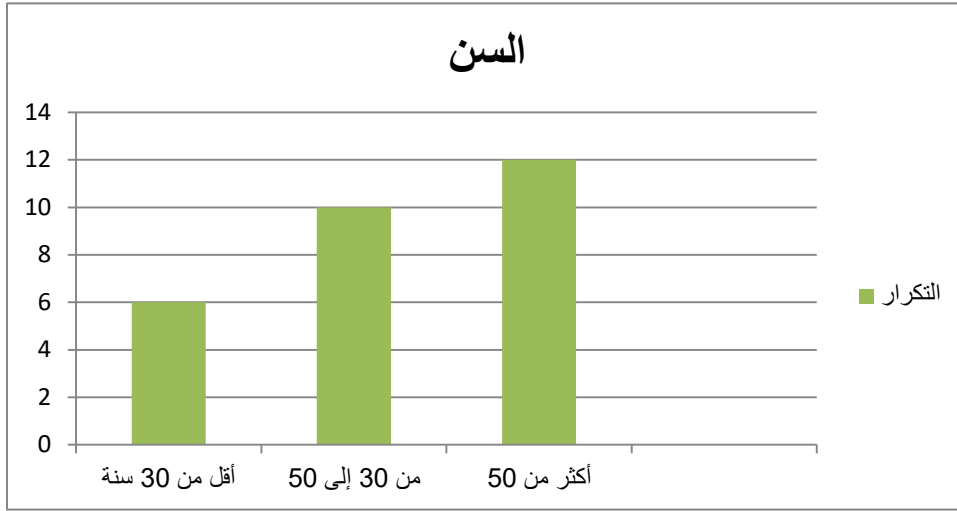


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

✓ السن: يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 38.7%، تليها فئة من 30 إلى 50 سنة بنسبة 32.3%، ثم أخيرا 19.4% لفئة أقل من 30 سنة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن.

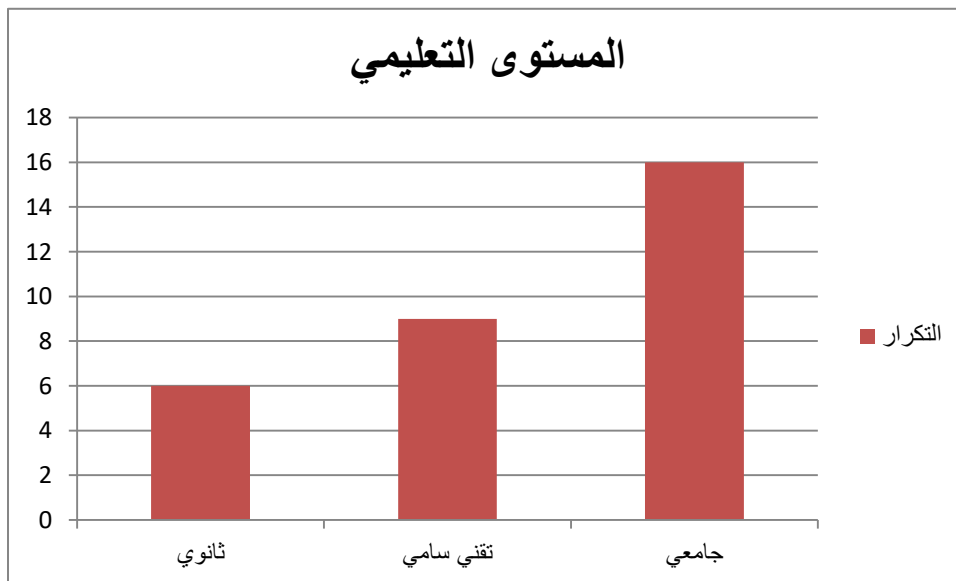


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

✓ **المستوى التعليمي:** نلاحظ أن ما نسبته 51.6% من عينة الدراسة تمتلك مستوى جامعي، تليها الفئة التي تمتلك مستوى تقني سامي بنسبة 29% وأخيرا فئة مستوى ثانوي ب 19.4%.

والشكل الموالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



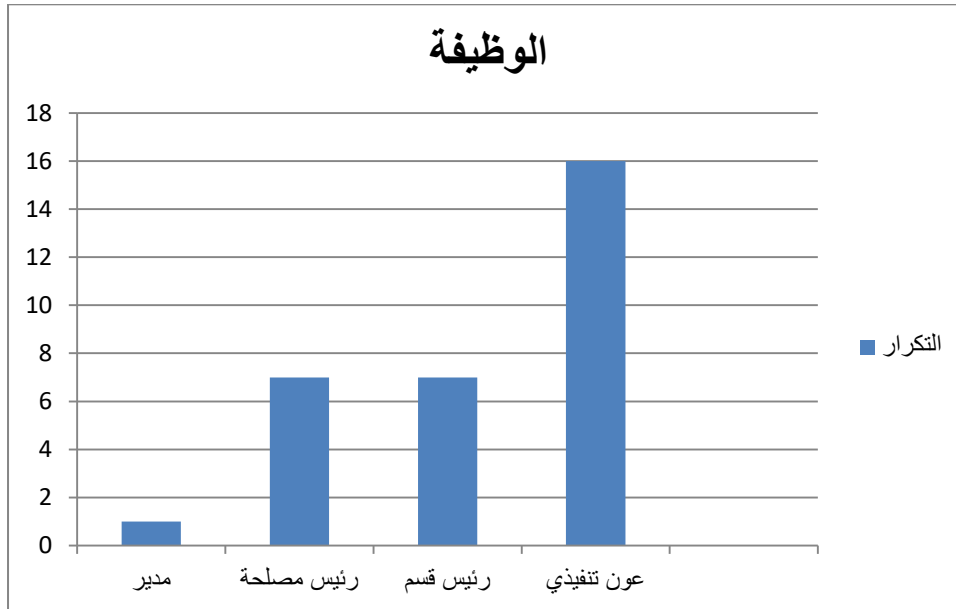
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

✓ الوظيفة: يتضح من خلال الجدول أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي فئة الأعوان التنفيذيين 38.7 بنسبة 51.6%، تليها كل من فئة رؤساء المصالح و رؤساء الأقسام بنسبة 22.6% لكل منهما، ثم أخيرا يوجد بعينة الدراسة مدير واحد تم اخذ رأيه وهو مدير الشركة الوطنية للتأمين وإعادة التأمين ويمثل 3.2% من عينة الدراسة.

والشكل الموالي يوضح النتائج السابقة:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

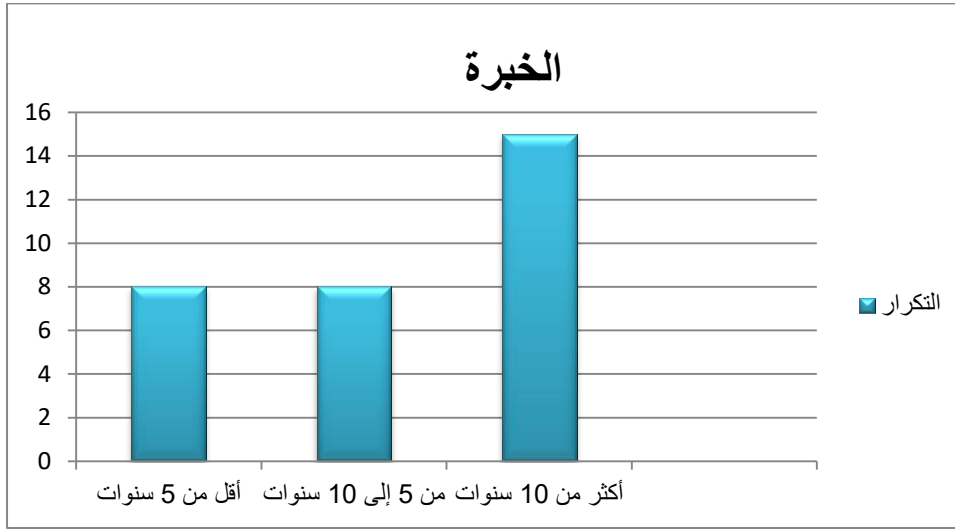


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

✓ سنوات الخبرة: حسب إحصائيات الجدول السابق، فإن نسبة 48.4% من أفراد العينة تمتلك أكثر من 10 سنوات خبرة، فيما بقية النسبة المئوية مقسمة بين أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 25.8% لكل منهما.

وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي

:المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض.

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط.

- المجال [3.67-5]: مرتفع.

أولاً- تحليل نتائج المتغير المستقل

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بفقرات المتغير المستقل (التسويق الاستراتيجي) في الجدول التالي:

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

جدول رقم (07): تحليل فقرات المتغير المستقل التسويق الاستراتيجي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
X1	4.58	0.67	06	مرتفع
X2	4.70	0.46	03	مرتفع
X3	4.54	0.50	07	مرتفع
X4	4.74	0.44	01	مرتفع
X5	4.35	0.60	11	مرتفع
X6	4.41	0.71	10	مرتفع
X7	4.19	0.90	13	مرتفع
X8	4.70	0.46	03	مرتفع
X9	4.54	0.50	07	مرتفع
X10	4.54	0.67	09	مرتفع
X11	4.61	0.49	05	مرتفع
X12	4.32	0.90	12	مرتفع
X13	4.74	0.44	01	مرتفع
التسويق الاستراتيجي	4.61	0.37	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالتسويق الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي المرتفعة للمتغير التي بلغت 4.61. كما يلاحظ توافق وتشابه في أغلبية قيم الوسط الحسابي لمختلف عبارات هذا المتغير، وهو ما يدل على توافق الآراء حولها.

وقد بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.74 للفقرة 04 القائلة بأن المؤسسة لها إستراتيجية تسويقية واضحة تساعد على تحقيق أهدافها والفقرة 13 التي تقر بأن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يبدأ قبل النشاط الإنتاجي

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

ويستمر بعده، وبنفس قسمة الانحراف المعياري لكلا الفقرتين حيث بلغ 0.44، مما وضعهما في نفس المرتبة، ثم جاءت الفقرة 02 والفقرة 08 من الاستبيان بنفس قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل منهما.

بالنسبة للمراتب الأخيرة جاءت الفقرة 12 التي تقرر بأن انتشار فروع للمؤسسة يغطي حاجات الزبائن والعملاء في المرتبة الثانية عشر بوسط حسابي 4.32 وانحراف معياري 0.90، ووقعت في المجال المرتفع، تليها الفقرة 07 التي تقول بأن المؤسسة تضع استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع المستفيدين، حيث جاءت أخيرة في ترتيب فقرات المحور الخاص بالتسويق الاستراتيجي بقيمة وسط حسابي بلغ 4.19، وانحراف معياري 0.90.

والملاحظ أنه رغم ترتيب الفقرات، إلا أن هذا لا يؤثر على اهتمام عينة الدراسة بها وبمحور التسويق الاستراتيجي، حيث أن جميع الفقرات جاءت ضمن المجال المرتفع، حتى الفقرتين التين احتلتا المرتبتين الأخيرتين لهما قيمة وسط حسابي مرتفعة، إلا أن الملاحظ أن قيمة الانحراف المعياري مرتفعة وتقترب من 01، مما يدل على تشتت الآراء حولها وعدم تركزها.

ثانياً: المتغير التابع

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحليل عبارات متغير الميزة التنافسية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	01	0.44	4.74	Y1
مرتفع	01	0.44	4.74	Y2
مرتفع	03	0.48	4.64	Y3
مرتفع	04	1.08	3.87	Y4
مرتفع	01	0.38	4.50	بعد الإبداع والابتكار
مرتفع	03	0.95	4.22	Y5
مرتفع	02	0.94	4.32	Y6
مرتفع	01	0.91	4.38	Y 7
مرتفع	03	0.61	4.07	بعد الكفاءة والجودة

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

مرتفع	01	0.90	4.19	Y8
مرتفع	02	0.96	4.16	Y9
مرتفع	03	0.81	4.00	Y10
مرتفع	04	0.89	3.93	Y11
مرتفع	03	0.61	4.07	بعد التكلفة الأقل والتمييز
مرتفع	03	0.71	4.19	Y12
مرتفع	03	0.90	4.19	Y13
مرتفع	01	0.46	4.70	Y14
مرتفع	02	0.50	4.54	Y15
مرتفع	02	0.36	4.46	بعد التركيز
مرتفع	-	0.42	4.27	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

معظم إجابات أفراد العينة تشير إلى الموافقة حول وجود اهتمام بالميزة التنافسية في المؤسستين محل الدراسة، حيث تبين قيمة الوسط الحسابي للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية ذلك وبلغت 4.27، وهي قيمة مرتفعة تبين هذا الاهتمام الواسع ودرجة الموافقة عليه، كما أن قيمة الانحراف المعياري لهذا المتغير بلغت 0.427، وهي قيمة منخفضة تعكس ثبات إجابات العينة وتركزها.

- احتل بعد الإبداع والابتكار المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد الميزة التنافسية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.50 وهي القيمة التي تمثل موافقة عامة حول هذا البعد من طرف أفراد العينة ووجود اهتمام مرتفع به، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 0.38، و

- هي قيمة صغيرة بعيدة عن 01، وتدلل على عدم تشتت الإجابات حول هذا البعد.

بالنسبة لفقرات هذا البعد، احتلت الفقرة الأولى المتعلقة بمساعدة التسويق الاستراتيجي في تطوير وتنوع المنتجات والخدمات لتحقيق حاجيات ورغبات العملاء الحاليين والمحتملين، والثانية المتعلقة بمساعدة التسويق الاستراتيجي

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

بإجراء تحسينات دائمة ومستمرة في تصميم خدماتها لمواكبة التطور التكنولوجي المرتبة الأولى، بقيمة وسط حسابي بلغ 4.74، تليها الفقرة الثالثة بوسط حسابي بلغ 4.64، ثم بعد ذلك الفقرة الرابعة بوسط حسابي بلغ 3.78، مع تسجيل قيمة انحراف معياري كبير بالنسبة لهذه الفقرة أكبر من 1 حيث بلغ 1.08، وهي قيمة تؤكد تشتت الكبير في إجابات العينة حول هذه الفقرة وعدم تركزها.

ورغم اختلاف الترتيب بين فقرات هذا البعد، إلا أن جميعها تقع ضمن المجال المرتفع، مما يؤكد الاهتمام بها وبهذا البعد من طرف المؤسسات.

- احتل بعد التركيز المرتبة الثانية في ترتيب أبعاد المتغير التابع، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.46، وهي قيمة مرتفعة، تمثل الموافقة عليه ووجود اهتمام به.

وقد احتلت الفقرة 14 من الاستبيان المرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا البعد حيث بلغ وسطها الحسابي 4.70، ثم بعد ذلك جاءت الفقرة 15 بقيمة 4.54، ثم الفقرة 12 بقيمة 4.41، وأخيرا الفقرة 13 بوسط حسابي 4.19، مع الملاحظ كبر قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة حيث بلغ 0.90 واقتربا من 01، وهو ما يعني تشتت الإجابات حول هذه الفقرة.

مع ملاحظة أن جميع هذه الفقرات تقع ضمن المجال المرتفع ما يؤكد الاهتمام الكبير لها.

- احتل البعدين الثاني الخاص بالكفاءة والجودة والثالث الخاص بالتكلفة الأقل والتميز، المرتبة الثالثة معا. بقيمة وسط حسابي مرتفع بلغ 4.07، وانحراف معياري بلغ 0.61.

- بالنسبة لبعد الكفاءة والجودة احتلت الفقرة السابعة من الاستبيان المرتبة الأولى وهي المتعلقة بمساهمة التسويق الاستراتيجي في زيادة الكفاءة للعمليات ومساندة عملية الابتكار بقيمة وسط حسابي بلغ 4.38، ثم بعد ذلك جاءت الفقرة السادسة بقيمة وسط حسابي بلغ 4.32، وأخيرا الفقرة الخامسة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.22، مع تسجيل قيم انحراف معياري كبير لفقرات هذا البعد بلغ 0.91، 0.94، و0.95 على الترتيب وهو ما يؤكد تشتت الإجابات حولها وعدم تركزها، رغم ذلك فإنها تقع ضمن المجال المرتفع.

- بالنسبة لبعد التكلفة الأقل والتميز احتلت الفقرة الثامنة من الاستبيان المرتبة الأولى بقيمة وسط حسابي بلغ 4.19، ثم بعد ذلك جاءت الفقرة التاسعة بقيمة وسط حسابي بلغ 4.16، ثم الفقرة العاشرة بقيمة 4.00، وأخيرا الفقرة 11 بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، مع تسجيل قيم انحراف معياري كبير لفقرات هذا البعد بلغ 0.90،

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الأطراف - وشركة التأمين وإعادة التأمين - الأطراف -

0.96، و0.81، و0.89 على الترتيب وهو ما يؤكد تشتت الإجابات حولها وعدم تركزها، رغم ذلك فإنها تقع ضمن المجال المرتفع.

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث بشكل عام اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بعد إجراء التحليل الإحصائي لها من خلال علاقات التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً - دراسة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من أجل دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، والتوصل إلى نتائج حول الدراسة واختبار فرضياتها، تم تحليل استبيان الدراسة عن طريق معامل الارتباط "بيرسون" الذي يقيس العلاقة وقوة الارتباط كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط
لا توجد علاقة ارتباط	00
علاقة ارتباط طردية ضعيفة	من 00 إلى 0.30
علاقة ارتباط طردية متوسطة	من 0.30 إلى 0.50
علاقة ارتباط طردية قوية	من 0.50 إلى 0.75
علاقة ارتباط طردية قوية جدا	من 0.75 إلى 0.99
علاقة ارتباط طردي تام	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد كانت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (10): معامل الارتباط لمتغيرات الدراسة

نوع العلاقة	التسويق الاستراتيجي			البيان
	حجم العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طرديّة قوية	31	0.002	0.542**	الإبداع والابتكار
طرديّة قوية	31	0.004	0.503**	الكفاءة والجودة
طرديّة قوية	31	0.004	0.503**	التكلفة الأقل والتمييز
طرديّة قوية	31	0.001	0.584**	التركيز

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

الميزة التنافسية	0.474**	0.007	31	طردية متوسطة
------------------	---------	-------	----	--------------

** مستوى معنوية $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-25

ويتضح من خلال الجدول السابق:

- تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التسويق الاستراتيجي وبعد الإبداع والابتكار، وهذا البعد دال إحصائيا عند مستوى معنوية بلغ $\alpha=0.01$ ، وبمعامل ارتباط قدر بـ (0.54)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي، سيؤدي إلى زيادة كبيرة في الإبداع والابتكار.
- تم تسجيل وجود علاقة ارتباط قوية بين التسويق الاستراتيجي بعد الكفاءة والجودة، وهذه البعد دال إحصائيا عند مستوى معنوية بلغ $\alpha=0.01$ ، وبمعامل ارتباط قدر بـ (0.50)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي، سيؤدي إلى زيادة كبيرة في الكفاءة والجودة.
- تم تسجيل وجود علاقة ارتباط قوية بين التسويق الاستراتيجي بعد التكلفة الأقل والتميز، وهذا البعد دال إحصائيا عند مستوى معنوية بلغ $\alpha=0.01$ ، وبمعامل ارتباط قدر بـ (0.50)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي، سيؤدي إلى زيادة كبيرة في التكلفة الأقل والتميز.
- تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التسويق الاستراتيجي وبعد التركيز، وهذا البعد دال إحصائيا عند مستوى معنوية بلغ $\alpha=0.01$ ، وبمعامل ارتباط قدر بـ (0.58)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي، سيؤدي إلى زيادة كبيرة في التركيز.
- تم تسجيل وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التسويق الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية ككل، وهذه الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية بلغ $\alpha=0.01$ ، وبمعامل ارتباط قدر بـ (0.47)، وهذا ما يعني أن كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي، سيؤدي إلى زيادة متوسطة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسستين محل الدراسة.

ثانيا-دراسة الانحدار الخطي البسيط

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بوجود تأثير للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمختلف أبعادها في المؤسستين محل الدراسة، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم استعمال الانحدار الخطي البسيط، والذي يقيس أثر تطبيق

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

التسويق الاستراتيجي كمتغير مستقل (X) على الميزة التنافسية كمتغير تابع (Y)، حسب المعادلة التالية $Y = ax + b$ ، وكانت النتائج كما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار للمؤسستين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في المؤسستين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في المؤسستين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الجدول رقم (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر التسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار	1.93	3.47	2.042	0.55	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (3.47) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار. أما معامل الانحدار بلغ (1.93) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في المؤسستين محل الدراسة.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الإبداع والابتكار في المؤسستين محل الدراسة.

1- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة في المؤسستين محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

2- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

3- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.004	0.83	2.042	3.13	0.22	أثر التسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.13) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.004) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة، أما معامل الانحدار بلغ (0.433) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.004	0.83	2.042	3.13	0.22	أثر التسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.13) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.004) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز، أما معامل الانحدار بلغ (0.433) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
- نقبل الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين –الطارف-

الجدول رقم (14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على التركيز

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.85	2.042	3.87	1.78	أثر التسويق الاستراتيجي على التركيز

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة بـ (3.87) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز، أما معامل الانحدار بلغ (0.85) وعليه:

- نرفض الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- نقبل الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

5- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية

المعنوية	معامل الانحدار	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
		الجدولية	المحسوبة		
0.007	0.54	2.042	2.89	1.75	أثر التسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.89) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.042)، بينما مستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.007) وهو أقل من (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية، أما معامل الانحدار بلغ (0.54) وعليه:
- نرفض الفرضية الصفرية (H_0): التي تؤكد عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
 - نقبل الفرضية البديلة (H_1): التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -الطارف- وشركة التأمين وإعادة التأمين -الطارف-

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق في هذا الفصل إلى إختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، و الذي هو مكمل للجانب النظري، حيث خصصت الدراسة الميدانية لدراسة دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- الطارف- والشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف - .

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين وأثر كبير للتسويق الاستراتيجي على تعزيز الميزة التنافسية إضافة إلى المعرفة الكبيرة بأهمية التسويق الاستراتيجي و الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية.

الخاتمة

خاتمة:

لقد أضحى التسويق الاستراتيجي يشكل ضرورة أمام المؤسسات الخدمائية التي تسعى إلى كسب رضا زبائنها والحفاظ على أكبر قدر ممكن منهم لخدمته، و بالتالي كسب ميزة تنافسية لها، حيث أن تحقيق تحقيقها لهذا الهدف لا يتم إلى من خلال امتلاكها لعاملين راضين عنها، كما يمكن القول بأن تطبيق التسويق الاستراتيجي في حد ذاته ميزة تنافسية يمكن للمؤسسات الخدمائية من خلاله أن ترفع من أدائها، و تحقيق الريادة التنافسية لمستوى الخدمات التي تقدمها لزبائنها في السوق الذي تنشط بيه، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث أصبح الاهتمام بمثل هذه المفاهيم و تطبيقها ذو أهمية بالغة خصوصا في ظل إشتداد المنافسة بين المؤسسات.

أولاً - نتائج الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتعلق بدور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية، بمؤسسة اتصالات الجزائر- وكالة الطارف -، وشركة التأمين وإعادة التأمين - الطارف -، ويمكن تقسيم أهم نتائج التي تسنى الخروج بها من هذه الدراسة إلى قسمين:

1/ نتائج الدراسة النظرية:

من خلال الدراسة النظرية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1/ التسويق الاستراتيجي وظيفة أساسية في المؤسسات الخدمائية لا يمكن الإستغناء عنها.
- 2/ التسويق الاستراتيجي هو جهد تقوم به المؤسسات الخدمائية لتحديد القرارات المستقبلية، وهو مبني على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات.
- 3/ التسويق الاستراتيجي يعمل على دعم، تعزيز بقاء واستقرار المؤسسات الخدمائية وإكسابها ميزة تنافسية.
- 4/ يلعب التسويق الاستراتيجي دورا هاما في تمييز أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال خلق موارد ومصادر جديدة.
- 5/ ضرورة الاهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة وعدم التركيز على عنصر وإهمال باقي العناصر.
- 6/ يمكن للمؤسسات الخدمائية أن تبني ميزة تنافسية للاستفادة من مجالات تستطيع إحراز تفوق فيها على منافسيها وهذه المجالات هي: الجودة، الكفاءة، الابتكار، الابداع، التمييز، المرونة، الاستراتيجيات التنافسية.
- 7/ إن الميزة التنافسية هي أي شيء يميز المؤسسات الخدمائية بشكل إيجابي عن منافسيها في السوق، وذلك في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لخدماتها.
- 8/ يتوقف تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمائية على أهمية الاستراتيجيات التسويقية المتبعة، ومدى ملائمتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 9/ يضمن تطوير المزايا التنافسية بشكل مستمر للمؤسسات الخدمائية ديمومة تموقعها في السوق.

ثانيا- نتائج الدراسة التطبيقية:

حيث خلصت الدراسة الميدانية إلى مايلي:

- 1/ أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على وجود إهتمام بالتسويق الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.
- 2/ أظهرت نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة موافقون وبدرجة مرتفعة على وجود إهتمام بالميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.
- 3/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين التسويق الاستراتيجي وبعداالابداع و الابتكار وهذا البعدين دال إحصائيا على أنه كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة كبيرة في الابداع والابتكار.
- 4/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين التسويق الاستراتيجي وبعدا الكفاءة والجودة وهذا دال إحصائيا على أنه كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة كبيرة في الكفاءة والجودة.
- 5/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين التسويق الاستراتيجي وبعدا التكلفة الأقل والتميز وهذا دال إحصائيا على أنه كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكلفة الأقل والتميز.
- 6/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين التسويق الاستراتيجي وبعدا التركيز وهذا دال إحصائيا على أنه كل زيادة في فعالية التسويق الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في التركيز.
- 7/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الابداع والابتكار في المؤسسات محل الدراسة.
- 8/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الكفاءة والجودة في المؤسسات محل الدراسة.
- 9/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التكلفة الأقل والتميز في المؤسسات محل الدراسة.
- 10/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على التركيز في المؤسسات محل الدراسة.

11/ أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

ثالثا- توصيات الدراسة:

من خلال التعرض لمختلف جوانب البحث فإنه يمكن إدراج بعض التوصيات على النحو التالي:

- 1/ تشجيع البحث العلمي في مجال التسويق الاستراتيجي لتعزيز بناء مزايا تنافسية للمؤسسات حتى تتمكنها من التنمية والتطور.
- 2/ تغيير ذهنيات وسلوكيات ومواقف العاملين على صنع القرار في المؤسسات الخدمائية للتوجه نحو التفكير الاستراتيجي.
- 3/ الزيادة في استخدام التكنولوجيا الحديثة لأنها تمكن من إكتساب مزايا عديدة.
- 4/ يجب على المؤسسة أن تتبنى استراتيجية مرنة قابلة للتغيير حسب متغيرات السوق وتلائم مع ما يحدث فيه.
- 5/ التشجيع المتواصل على الإبداع وجودة الخدمات في الظروف المناسبة التي تتيح إنشاء ميزة تنافسية وكذلك تشجيع تفعيل ممارستها.

رابعا- أفاق البحث:

بعد طرح هذه الدراسة، تبين أن هناك بعض الجوانب المكتملة لا زالت تحتاج إلى المزيد من التحليل والدراسة، وهذه الدراسة اقتصررت في جانبها التطبيقي على مؤسستين، وعليه مازال البحث مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع ومكتملة لهذه الدراسة:

- 1/ التسويق الاستراتيجي كأداة لتحقيق الابداع في المؤسسات الخدمائية.
- 2/ دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الميزة التنافسية.
- 3/ تسويق الخدمات ودوره في دعم الميزة التنافسية بين المؤسسات الخدمائية.
- 4/ أثر جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

- ✚✚✚ محمد عبد الفتاح، "التسويق الاستراتيجي"، المكتب العربي للمعارف، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
- ✚✚✚ زاهد محمد ديري، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- ✚✚✚ عائشة يوسف الشميلي، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2017.
- ✚✚✚ يحي عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، "التسويق الاستراتيجي"، دار الخلد ونية، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- ✚✚✚ محمد خليل الكسواني، "التسويق أسسه - ومبادئه"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- ✚✚✚ زكية مقري، نعيمة يحياوي، "التسويق الاستراتيجي"، درا الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015.
- ✚✚✚ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2011.
- ✚✚✚ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق المفاهيم - الأسس - الوظائف"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- ✚✚✚ بشير العلاق، "استراتيجيات التسويق"، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
- ✚✚✚ أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ✚✚✚ أحمد ماهر، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- ✚✚✚ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- ✚✚✚ سميرة بن عامر بوران، "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
- ✚✚✚ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، "التسويق الحديث"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

✚ مجاني باديس، طبول ريمة، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية "، دار ألفا للوثائق، الطبعة الأولى، الجزائر، 2017.

✚ حفيان عبد الوهاب، " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات "، دار الأيام للنشر والتوزيع،

✚ محسن عبد الله الراجعي، صفاء عبد الجبار الموسوي، عادل عيسى الوزني، " الميزة التنافسية للنشاط السياحي "، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

✚ ثامر البكري، " استراتيجيات التسويق "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.

✚ مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

✚ نبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996.

ثانيا: المجلات والدوريات العلمية

✚ رياض وعيسى، " دور إستراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية "، مجلة الاقتصاد والتجارة، مجلد 5، العدد 3، الجزائر، 2018.

✚ بديسي فهيمة، زويوش بلال، " جودة الخدمات الصحية الخصاص، الأبعاد والمؤشرات "، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري - قسنطينة - العدد 7، 2011.

✚ محمود عبد المجيد، رشيد عساف، " متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية في قطاع غزة "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد 1 - فلسطين - 2022.

✚ بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، " دور اليقظة والإبداع في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة "، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة طاهري مُجَد، المجلد 04، العدد 01، - بشار - 2021.

✚ عبد الناصر رشاد مُجَد، أمل حباكة، " تطوير الأداء المؤسساتي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة "، مجلة الإدارة التربوية، كليتي التربية - جامعة عين الشمس الجامعة - العدد 16، ديسمبر، 2017.

قائمة المصادر والمراجع

✚ من عبد الله مُجَّد بن نشمة، سليم برشيد عبد القادر، " دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال السعودية "، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، العدد 31، مارس 2022.

✚ وائل رفيق رضوان، عاشور أحمد عمري، " المهارات القيادية مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي قبل الجامعي "، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة دمياط وعين الشمس، العدد 74، يونيو، 2020.

✚ سالم إلياس، " التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال "، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة مُجَّد بوضياف بالمسيلة - الجزائر - ، المجلد 08، العدد 01، جوان 2021.

ثالثا: الأطروحات والمدكرات الأكاديمية

✚ رند عمران مصطفى الأسطل، " واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة- 2009.

✚ صونية كيلاني، " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر- بسكرة -2007.

✚ علاوي نصيرة، " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد - تلمسان - 2011.

✚ خالد خلفي، " التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.

✚ عثمان عياشة، " دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2011.

✚ طارق بلحاج، " المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2007.

✚ قويدري ميادة، "أثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة - ، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- ✚ رجيم نور الدين، "دور سياسة الترويج في تسويق الخدمات المصرفية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة- 2009.
- ✚ مرقاس سميرة، "أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - 2007.
- ✚ الأمين حلموس، "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر- 2017.
- ✚ غيشي عبد العالي، " أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري- قسنطينة - 2007.
- ✚ بن أحسن ناصر الدين، "مكانة الجودة في المؤسسة الخدمية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة العقيد الحاج لخضر- باتنة - 2009.
- ✚ سفيان مسالمة، "دور سياسة التسويق المباشر في تحسين أداء الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017.
- ✚ لؤي صبحي محمد دحبور، "دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية"، رسالة ماجستير في الإدارة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- ✚ نجاة العامري، "تسويق الخدمات الصحية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - 2009.
- ✚ زرواتي مواهب، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة - 2020.
- ✚ رويدة بشار غره، "أثر أبعاد التسويق التفاعلي في رضا العملاء"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق- دمشق - 2017.
- ✚ محمد دحماني، "الخدمة التسويقية"، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة- الجزائر - 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- ✚ زقاد هجيرة، "إدارة علاقات الزبون في المجال البنكي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
- ✚ دحماني حنان، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة - 2020.
- ✚ براينيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - الجزائر - 2007.
- ✚ أنس رفعت عبد الحميد، "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- ✚ بوشمال عبد الرؤوف، "التسويق الدولي وتأثيره على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - 2020.
- ✚ زقاي دياب، "الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2010.
- ✚ زكي خليل مساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- ✚ بوشقيفة حميد، "الابتكار التسويقي لتحسين التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلايلي ليايس - سيدي بلعباس - 2021.
- ✚ ياسر مرزوقي، "دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الدوائية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3 - 2019.
- ✚ قاصب حسين، "الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة - 2019.

قائمة المصادر والمراجع

- حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، - سكيكدة - ، 2007..
- جميلة عبد الله التوم الدالي، "أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية"، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، - السودان -، 2019.
- ضواوية سعيدة، "الترويج مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية"، مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة - 2007.
- حمادي محمد، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2016.
- فيصل قوري، "المرتكزات الإستراتيجية للنجاح في تحقيق ميزة تنافسية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة - 2018.
- قرفي شافية، "دور المسؤولية الاجتماعية في ترقية الميزة التنافسية في المؤسسة"، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2016.
- حمزة بن الزين، "دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية"، أطروحة مقدمة لاكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقة - 2018.
- أنس رفعت عبد الحميد، "أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن -، 2018.
- دحماني حنان، "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محمد أولحاج - البويرة -، 2020.
- مخناش ابتسام، "التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأفراد"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 - 2015.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية:

✚ بن جلول خالد، حمزة بعلي، " التسويق الأخضر وأهميته في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية "، الملتقى العلمي الوطني الأول حول المنظمات وتبني التسويق الأخضر: توجه جديد لتنمية مستدامة تحت شعار خطوات تنمية نحو مستقبل أخضر، جامعة باجي مختار - عنابة - ، يومي 14 و15 ديسمبر، 2018.

الملاحق

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : ادارة استراتيجية

الامتيان

السنة : الثانية ماستر

نحية طيبة و بعد

أضع أيديكم سادتي / سيداتي هذا الامتيان من أجل اعداد مذكرة تخرج بعنوان بعنوان " دور التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمائية " و الذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة استراتيجية بعرض تمام هذه الدراسة أستمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في اثناء هذا الموضوع من خلال الاجابة على الاسئلة الموجودة بهذا الامتيان و هذا من أجل التعرف على أرائكم و حتى يتم التوصل الى نتائج موضوعية تلتبس من سيادتكم الاحابة عن الاسئلة بكل شفافية كما أحيطكم علما أن اجابتيكم تبقى سرية و لا تستخدم الا لأغراض علمية.

و أخيرا أشكركم على تعاونكم و مساهمتكم اقيمة في هذا البحث .

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة X في الخانة المناسبة

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ثانوي تقني سامي جامعي
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. الصفة الوظيفية: مدير رئيس مصنعة رئيس قسم عون تنفيذي

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	تعتمد المؤسسة على خطوات علمية في صياغة الخطة الاستراتيجية					
2	فعالية المؤسسة مرهونة بوجود وظيفة تسويقية ضمن هيكلها التنظيمي					
3	تعمل المؤسسة على التكيف مع بيئتها التسويقية المتغيرة					
4	للمؤسسة استراتيجية تسويقية واضحة تساعد على تحقيق اهدافها					
5	تعتمد المؤسسة على التسويق الاستراتيجي في ادارة انشطتها					
6	يعتبر التسويق الاستراتيجي خطة طويلة الاجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي قصد أداء متميز.					
7	تضع المؤسسة استراتيجيات التسعير التي تناسب مع المستهلكين.					
8	يعزز وجود التنافسية في المؤسسة على الترويج للخدمات التجارية في الأسواق.					
9	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات الحديثة من اجل ضمان تسويق فعال.					
10	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة التسويقية الخاصة والعامّة.					
11	تتميز المؤسسة بسرعة ومهولة إجراءات الحصول على الخدمة.					
12	انتشار فروع للمؤسسة يعطي حاجات الزبائن والعملاء.					
13	التخطيط الاستراتيجي التسويقي يبدأ قبل النشاط الإنتاجي ويستمر بعده.					

المحور الثاني : مساهمة التسويق الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
1	بعد الابداع والابتكار يساعد التسويق الاستراتيجي في تطوير و تسويق المنتجات و الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الحاليين و اخطمين .					
2	يساعد التسويق الاستراتيجي بإجراء تحسيات دائمة و مستمرة في تصميم خدماتها لمواكبة التطور التكنولوجي					
3	يساعد التسويق الاستراتيجي للمؤسسة على الابتكار لتحقيق الزيادة في السوق					
4	يساهم التسويق الاستراتيجي على ازالة القيود و ايجاد الحلول التي تساعد على التغير لمواكبة التغيرات البيئية					
	بعد الكفاءة و الجودة					
5	يساعد التسويق الاماراتيجي على تحسين جودة الخدمات و المنتجات بما يتوافق و حاجات و رغبات العملاء.					
6	الاهتمام بالتسويق الاستراتيجي يساهم في زيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة و تكاملها داخل المؤسسة .					
7	يساهم التسويق الاستراتيجي على زيادة كفاءة العمليات و مساندة عملية الابتكار .					
8	بعد التكلفة الاقل و التميز يساهم التسويق الاستراتيجي على تحقيق مزايا تنافسية من خلال خفض التكاليف					
9	يساهم التسويق الاستراتيجي على زيادة المبيعات و اخصة السوقية مما يجعل المؤسسة تميز عن باقي المنافسين					
10	يساعد التسويق الاستراتيجي المؤسسة على تقديم					

				خدمات بمواصفات متفردة عن منافسيها	
				يتيح التسويق الاستراتيجي للمؤسسة خبرات و مهارات متميزة بتقديم خدمات	11
				بعد التركيز	
				يساعد التسويق الاستراتيجي للمؤسسة التركيز على الجودة كأداة للتنافس .	12
				يساعد التسويق الاستراتيجي المؤسسة التركيز على القطاعات السوقية الواسعة	13
				يساعد التسويق الاستراتيجي المؤسسة التركيز على المرونة لتحقيق الميزة التنافسية	14
				يتيح التسويق الاستراتيجي للمؤسسة تطوير خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتناسب السوق المستهدف	15

شكرا على حسن تعاونكم

1-الثبات الفا كرونباخ

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	13

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Y1 y3 y2 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,787	15

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Y1 y3 y2 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15 x1 x2  
x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11  
x12 x13  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	31	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	31	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,875	28

2- المتوسطات الحسابية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	2,00	5,00	4,5806	,67202
x2	31	4,00	5,00	4,7097	,46141
x3	31	4,00	5,00	4,5484	,50588
x4	31	4,00	5,00	4,7419	,44480
x5	31	3,00	5,00	4,3548	,66073
x6	31	2,00	5,00	4,4194	,71992
x7	31	2,00	5,00	4,1935	,90992
x8	31	4,00	5,00	4,7097	,46141
x9	31	4,00	5,00	4,5484	,50588
x10	31	2,00	5,00	4,5484	,67521
x11	31	4,00	5,00	4,6129	,49514
x12	31	2,00	5,00	4,3226	,90874
x13	31	4,00	5,00	4,7419	,44480
Y1	31	4,00	5,00	4,7419	,44480
y3	31	4,00	5,00	4,7419	,44480
y2	31	4,00	5,00	4,6452	,48637
y4	31	1,00	5,00	3,8710	1,08756
y5	31	2,00	5,00	4,2258	,95602
y6	31	2,00	5,00	4,3226	,94471
y7	31	2,00	5,00	4,3871	,91933

y8	31	2,00	5,00	4,1935	,90992
y9	31	3,00	5,00	4,1613	,96943
y10	31	2,00	5,00	4,0000	,81650
y11	31	2,00	5,00	3,9355	,89202
y12	31	2,00	5,00	4,4194	,71992
y13	31	2,00	5,00	4,1935	,90992
y14	31	4,00	5,00	4,7097	,46141
y15	31	4,00	5,00	4,5484	,50588
التسويق	31	3,69	5,00	4,6179	,37183
ابتكار_إبداع	31	3,75	5,00	4,5000	,38188
تكلفة	31	2,75	5,00	4,0726	,61642
تنافسية_ميزة	31	3,53	5,00	4,2774	,42864
كفاءة	31	2,75	5,00	4,0726	,61642
تركيز	31	3,25	5,00	4,4677	,36936
N valide (liste)	31				

3- البيانات الشخصية

		الجنس		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	11	35,5	35,5	35,5
	انثى	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		السن		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	29,0	29,0	29,0
	من 30 إلى 50 سنة	10	32,3	32,3	61,3
	أكثر من 50	12	38,7	38,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		مستوى التعليم		Percentage	Percentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ثانوي	6	19,4	19,4	19,4
	تقني/سامي	9	29,0	29,0	48,4
	جامعي	16	51,6	51,6	100,0

Total	31	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

الصفة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,2	3,2	3,2
	رئيس مصلحة	7	22,6	22,6	25,8
	رئيس قسم	7	22,6	22,6	48,4
	عون تنفيذي	16	51,6	51,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقل من	8	25,8	25,8	25,8
	سنوات 10 إلى 5 من	8	25,8	25,8	51,6
	أكثر من 10	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

4- الارتباط

Corrélations

		التسويق	كفاءة	إبداع_أبتكار	تكلفة	تركيز	ميزة_تنافسية
التسويق	Corrélation de Pearson	1	,503**	,542**	,503**	,584**	,474**
	Sig. (bilatérale)		,004	,002	,004	,001	,007
	N	31	31	31	31	31	31
كفاءة	Corrélation de Pearson	,503**	1	,363*	1,000**	,734**	,872**
	Sig. (bilatérale)	,004		,045	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
إبداع_أبتكار	Corrélation de Pearson	,542**	,363*	1	,363*	,251	,601**
	Sig. (bilatérale)	,002	,045		,045	,173	,000
	N	31	31	31	31	31	31
تكلفة	Corrélation de Pearson	,503**	1,000**	,363*	1	,734**	,872**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,045		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31
تركيز	Corrélation de Pearson	,584**	,734**	,251	,734**	1	,708**

	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,173	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31
ميزة تنافسية	Corrélation de Pearson	,474**	,872**	,601**	,872**	,708**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,000	,000	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

5- الأثر

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التسويق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أبتكار_إبداع

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 ^a	,293	,269	,32648

a. Prédictors : (Constante), التسويق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,284	1	1,284	12,046	,002 ^b
	de Student	3,091	29	,107		
	Total	4,375	30			

a. Variable dépendante : أبتكار_إبداع

b. Prédictors : (Constante), التسويق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,931	,743		2,600	,015
	التسويق	,556	,160	,542	3,471	,002

a. Variable dépendante : أبتكار_إبداع

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التسويق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تكلفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,227	,54202

a. Prédicteurs : (Constante), التسويق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,880	1	2,880	9,802	,004 ^b
	de Student	8,520	29	,294		
	Total	11,399	30			

a. Variable dépendante : تكلفة

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,225	1,233		,182	,857
	التسويق	,833	,266	,503	3,131	,004

a. Variable dépendante : تكلفة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT كفاءة
/METHOD=ENTER .التسويق
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التسويق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : كفاءة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503 ^a	,253	,227	,54202

a. Prédicteurs : (Constante), التسويق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,880	1	2,880	9,802	,004 ^b
	de Student	8,520	29	,294		
	Total	11,399	30			

a. Variable dépendante : كفاءة

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,225	1,233		,182	,857
	التسويق	,833	,266	,503	3,131	,004

a. Variable dépendante : كفاءة

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT تركيز
  /METHOD=ENTER .التسويق .
    
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	التسويق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تركيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 ^a	,341	,318	,30494

a. Prédicteurs : (Constante), التسويق

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,396	1	1,396	15,013	,001 ^b
	de Student	2,697	29	,093		
	Total	4,093	30			

a. Variable dépendante : تركيز

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,789	,694		2,579	,015
	التسويق	,580	,150	,584	3,875	,001

a. Variable dépendante : تركيز

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT تنافسية_ميزة
/METHOD=ENTER .التسويق
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	التسويق ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,474 ^a	,225	,198	,38391

a. Prédicteurs : (Constante), التسويق

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,755	,873		2,010	,054
	التسويق	,546	,189	,474	2,898	,007

a. Variable dépendante : تنافسية_ميزة