



الموضوع

دور التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس - مديرية سطيف -

مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الدكتور:

- سامي زعباط

إعداد الطالبين:

- أحلام بن اعراب

- صابرينة قاسيمي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا مناقشا

أستاذ مساعد - أ

أستاذ مساعد - أ

أستاذ مساعد - أ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابک ۱۶۱۷

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لاتمام هذا البحث و نرجو منه التوفيق و السداد .

كما نتقدم بالشكر الجزيل و الثناء الخالص و التقدير الى كل من مد لنا يد المساعدة و ساهم في تذليل ما واجهنا من صعوبات طيلة أطوار انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة .

واخص بالذكر:

الأستاذ المشرف "زعباط سامي" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة .

الزميل "رضوان" الذي رافقنا في ركن هذا العمل ليظهر في صورته النهائية و اعترافا و تقديرا لجميل صبره و حسن تواضعه راجيتان من المولى عز وجل ان يزيده بهما رفعة .

مدير مديرية موبيليس و مدير وكالة موبيليس "جنان شعيب" على تعاونه بامدادنا بالمعلومات الضرورية .

طاقم و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست - جيجل -

شكرا جزيلاً لكم

حاريزة - أعلام

الإهداء

أهدي تحياتي وإحترامي وتقديري لكل من ساندني ووقف إلى جانبي، دعمني وساعدني
من قريب أو من بعيد في دربي الطويل والشاق نحو هذا النجاح.....
إلى من كانت مصدر قوتي وسر سعادتي، إلى نور القلب والعين ونبع الحنان والأمان، إلى
روح أمي الغالية التي لم يكتب لها الرحمان رؤيتي وأنا في آخر مشواري الدراسي.
إلى أبي الغالي الذي هو لي سندي في هذه الحياة، وقدوة لي في الأخلاق.
إلى كل من كانوا معي في مشوار حياتي مند نعومة أظفري إلى يومنا نسرین
إسلام.....أحلام....سندس.....يعقوب.....أنسب هذا النجاح إليكم لمساندتكم ودعمكم
الكبير لي.

إلى أخوالي وخالاتي الذين كانوا دعمي الدائم في مشواري
إلى الزميل الفاضل الذي كان عوناً لي في هذا العمل كمال
إلى جميع الأصدقاء و الأحباب الذين ساندوني ودعمني
إلى من كانوا نعمة من الله عز وجل وعاونوني في إثراء عملي.
.....إلى كل من ساعدوني ولو بكلمة طيبة.....

صابرينة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة	أ-د
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الاستراتيجي	05
تمهيد	06
المبحث الأول: ماهية التسويق الإستراتيجي	07
المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجيات التسويقية	07
المطلب الثاني: مفهوم التسويق الإستراتيجي	08
المطلب الثالث: إستخدامات التسويق الإستراتيجي	10
المطلب الرابع: خطوات التسويق الإستراتيجي	13
المبحث الثاني: نماذج تحليل التسويق الإستراتيجي	16
المطلب الأول: نموذج منحنى الخبرة	16
المطلب الثاني: نموذج مصفوفة بوسطن	18
المطلب الثالث: نموذج سلسلة القيمة	23
المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي	26
المطلب الأول: إستراتيجية الخدمة	26
المطلب الثاني: إستراتيجية التسعير	29
المطلب الثالث: إستراتيجية التوزيع و الترويج	31
المطلب الرابع: إستراتيجية العناصر المستحدثة	34
خلاصة الفصل الأول	37

الفصل الثاني: إسهامات التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية....

39	تمهيد
40	المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية.....
40	المطلب الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية.....
43	المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....
45	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
48	المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية.....
50	المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية.....
50	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.....
52	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
53	المطلب الثالث: ديمومة الميزة التنافسية.....
55	المطلب الرابع: طرق تحقيق الميزة التنافسية.....
58	المبحث الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية.....
58	المطلب الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة.....
61	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز.....
62	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز.....
65	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: واقع التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس و علاقته بالميزة التنافسية
دراسة -مديرية سطيف-

67	تمهيد
68	المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس - مديرية سطيف
68	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس
71	المطلب الثاني: إلتزامات وأهداف مؤسسة موبيليس
72	المطلب الثالث: تنظيم مؤسسة موبيليس.....
73	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
73	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
74	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
77	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبانة
78	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
81	المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد عينة الدراسة
84	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....
90	خلاصة الفصل الثالث
92	خاتمة
96	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
69	تطور خدمات مؤسسة موبيليس.	01
73	الإستبانات الموزعة و المسترجعة من عينة الدراسة.	02
75	جدول التوزيع لسلم ليكارت.	03
76	معامل ثبات أداة الدراسة.	04
77	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.	05
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	06
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	07
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	08
80	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	09
81	مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس.	10
82	أهمية الميزة التنافسية.	11
85	إختبار T-Test للفرضية الأولى.	12
86	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى.	13
87	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية.	14
88	نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	15
89	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	16

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	78
02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	79
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	80
04	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	80

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	01
الإستبيان.	02
معامل ثبات أداة الدراسة.	03
إختبار التوزيع الطبيعي.	04
عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة.	05
عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة الإستبانة حسب محاور الدراسة.	06
إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	07
إختبار الفرضية الفرعية الأولى.	08
إختبار الفرضية الفرعية الثانية.	09
إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	10
إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.	11

القيمة

تمهيد:

يعتبر الفكر الإستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح وتفوق معظم المؤسسات الخدمية تتحدد من خلاله قدرتها على إدارة أنشطتها بشكل علمي وكفؤ من خلال وضع الإستراتيجيات لمهام وأنشطة المؤسسة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى أهدافها.

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات إضافة إلى التغيرات المتسارعة في البيئة التسويقية تجعل من المنهج الإستراتيجي أداة صائبة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المؤسسة الخدمية وأمر لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن ومحاكاة المستقبل.

إن التسويق الإستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) والدافع وراء الإهتمام بالتسويق الإستراتيجي كون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وماتريد أن تصل إليه مستقبلاً، إذ تسعى جميع المؤسسات الخدمية للبقاء والنمو كما قد ترغب في الوصول إلى موقع الريادة في سوقها مرتكزة في ذلك على جميع عناصرها سواء المادية أو البشرية، من خلال توضيح الرؤية الخاصة بمحظة نشاطها واختيار مجالات النشاط الذي يمكنها من تحقيق التميز والتفوق عن غيرها من المؤسسات المنافسة من خلال العثور على الفرص الجديدة وكسر حالة التشبع في أسواقها وزيادة حصتها السوقية، ما يضمن لها تعزيز موقعها. ولا يتوقف دور التسويق الإستراتيجي عند فهم البيئة الحالية بل يتعداه إلى رسم ملامح المستقبل، فالمعلومات الملائمة عن البيئة التسويقية تمكن المؤسسة من التعرف على مختلف الفاعلين فيها ورصد تغييراتهم وتفاعلهم، ما يجعلها السبابة لرصد الفرص وتجنب التهديدات.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية (حالة مؤسسة موبيليس -مديرية سطيف-)؟

للوصول إلى الإجابة على الإشكالية لابد من التطرق لكل جوانب الموضوع من خلال طرح الأسئلة الفرعية التالية :

➤ ما المقصود بالتسويق الإستراتيجي ؟

➤ ماهي طرق تحقيق الميزة التنافسية ؟

- كيف يمكن لمؤسسة موبيليس من اكتساب ميزة تنافسية ؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تتبعها مؤسسة موبيليس لتتكيف مع بيئتها التنافسية؟

تتركز الدراسة على مجموعة من الفرضيات تتمثل في الآتي :

الفرضية الرئيسية الأولى: يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس؛

الفرضية الرئيسية الثانية: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

موبيليس؛

والفرضية الرئيسية الثانية تتبع عنها ثلاث فرضيات فرعية هي :

الفرضية الفرعية الأولى: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في

مؤسسة موبيليس؛

الفرضية الفرعية الثانية: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة

موبيليس؛

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التركيز في مؤسسة

موبيليس.

أسباب إختيار الموضوع:

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت بنا لاختيار الموضوع فيما يلي:

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع لما له من دور في تحقيق ريادة المؤسسات الخدمية؛
- بحكم تخصصي والذي يعد التسويق الإستراتيجي من أهم محاوره؛
- تزايد الإهتمام بموضوع الميزة التنافسية، بحيث أصبح إمتلاكها و المحافظة عليها هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الخدمية لتحقيقه؛
- توضيح دور التسويق الإستراتيجي في إكتساب المؤسسات الخدمية ميزة تنافسية .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- إعتبار التسويق الإستراتيجي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها معظم المؤسسات الخدمية في تسيير نشاطها وتحقيق أهدافها؛
- يعيش العالم تغيرات متسارعة تفرضها التنافسية وهذا يتطلب إدراك المؤسسات الخدمية النشاطات التسويقية التي تسمح بالتكيف مع البيئة التنافسية؛
- تعتبر الميزة التنافسية المنبع الذي تعتمد عليه المؤسسة الخدمية في تحديد نقاط ضعفها وقوتها وكيفية إستغلال الفرص المتاحة لها للتغلب على التهديدات التي تواجهها.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم الإطار المفاهيمي لكل من التسويق الإستراتيجي والميزة التنافسية، قصد تعميق الفهم لهذين المتغيرين؛
- تبيان مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس؛
- معرفة مدى إهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق الإستراتيجي.

منهجية الدراسة:

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإختيار صحة الفرضيات تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في كل جوانب الدراسة حيث تم تناول في:

الجانب النظري: تم إستخدام المنهج الوصفي من خلال إستعراض أساسيات حول التسويق الإستراتيجي إضافة إلى إسهامات التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتماشيا مع هذا النموذج تم الإعتماد في هذه الدراسة على الأساليب البحثية التالية:

- أسلوب البحث الأكاديمي من خلال الإعتماد على المراجع ذات الصلة بالموضوع مثل الكتب، الدوريات والبحوث المقدمة إلى الملتقيات و الرسائل الجامعية...إلخ

الجانب التطبيقي: تم إستخدام المنهج التحليلي من خلال توزيع إستبانة على عمال مؤسسة موبيليس، وقد تم الإعتماد على الأساليب التالية:

➤ الأسلوب الميداني عن طريق مقابلة مع مدير مؤسسة موبيليس والإطلاع على مختلف البيانات والوثائق المتعلقة بجوانب البحث من خلال توزيع الإستبيانات.

هيكل الدراسة:

تحقيقا لأهداف الدراسة، إرتئينا أن نقسم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، يشمل الجانب النظري فصلين و فصل تطبيقي، نوضح هذا التقسيم كمايلي :

الفصل الأول: يتضمن الإطار النظري للتسويق الإستراتيجي، حيث تضمن المبحث الأول ماهية التسويق الإستراتيجي، المبحث الثاني نماذج تحليل التسويق الإستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد تضمن إستراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي.

الفصل الثاني: كان بعنوان دراسة الميزة التنافسية بالمؤسسة الخدمية حيث تضمن المبحث الأول أساسيات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني تحليل الميزة التنافسية، وقد تضمن المبحث الثالث علاقة التسويق الإستراتيجي بالميزة التنافسية.

الفصل الثالث: كان بعنوان دراسة حالة مديرية إتصالات الجزائر موبيليس، حيث تضمن المبحث الأول التعريف بمؤسسة موبيليس أما المبحث الثاني فتناول منهجية الدراسة، وقد تضمن المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في مراحل إعداد دراستنا هذه نذكر بعضا منها:

➤ ضيق الوقت؛

➤ نقص المراجع المتخصصة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق الإستراتيجي

تمهيد :

يعد التسويق الإستراتيجي من المنظور الحديث عملية توجيه كل أنشطة وجهود المؤسسة الخدمية نحو إحتياجات ومتطلبات السوق، وإيجاد أفضل السبل التي تمكنها من تلبية وإشباع حاجات العملاء من تخطيط وتطوير الخدمات، وهذا ما يستوجب التعرف الجيد والدقيق على الأسواق، تقسيمها وتصميم البرامج التسويقية الملائمة لها، لذا لابد من دراسة البيئة المتواجدة فيها لأنها قد تتيح لها فرص يجب إستغلالها أو تفرض عليها تهديدات يجب تجنبها، ولا يكون ذلك إلا بتبنيها لمفاهيم التسويق الإستراتيجي لأنه يعتبر الوسيلة الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة .

ولفهم هذا نتناول في هذا الفصل المباحث التالية وهي:

- ماهية التسويق الإستراتيجي؛
- نماذج تحليل التسويق الإستراتيجي؛
- إستراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الإستراتيجي

التسويق الإستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، التهديدات) من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه.

إن السبب الذي يكمن وراء الإهتمام بالتسويق الإستراتيجي يعود لكون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي تتحدد على ضوءه الإستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية رسالة وأهداف المؤسسة الخدمية الإستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

قبل التطرق إلى التسويق الإستراتيجي لابد لنا أن نتعرف على مفهوم الإستراتيجيات التسويقية، التي تقوم بصياغتها الإدارة الإستراتيجية من خلال مجموعة خطوات متتالية، نظراً لاختلاف وجهات النظر ومرور التسويق الإستراتيجي بمفاهيم عديدة نجد عدة تعاريف متباينة للإستراتيجية التسويقية ونذكر منها:

التعريف الأول: تعرف على "أنها خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الخدمي الذي يحقق أهداف المؤسسة الخدمية"¹.

التعريف الثاني: تعرف أيضا "بأنها تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق الهدف، إن هذه الإستراتيجية متعلقة بقرارات تمس مستقبل المؤسسة الخدمية، وفعاليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع"².

فمن خلال التعريفين نستنتج أن:

- الإستراتيجية التسويقية تعبر عن خطة طويلة الأجل متعلقة بدراسة وتنمية العوامل الداخلية؛
- تستطيع المؤسسة الخدمية التحكم في الإستراتيجيات التسويقية حتى تصل بذلك إلى أهدافها؛
- تمس الإستراتيجيات التسويقية قرارات المؤسسة الخدمية المتعلقة بالنمو والتوسع.

¹ - إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص 66.

² - عابدة سيد حطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1985، ص 37.

ثانياً: أهمية الإستراتيجية التسويقية

إن أهمية الإستراتيجية لا تتجلى فقط في إستجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية في الحاضر وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة الخدمية، وتفيد الإستراتيجية المؤسسة الخدمية فيما يلي¹:

- تنمية القدرة على التفكير الإبتكاري لدى المدراء؛
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الخدمية المنافسة في نفس هيكل الخدمات؛
- تمنح المؤسسة الخدمية إمكانية إمتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة؛
- تخصيص الموارد المتاحة للإستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية؛
- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مفهوم التسويق الإستراتيجي

نظراً لكون مفهوم التسويق الإستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيله وإرتباطه بمفهوم الإستراتيجية التسويقية الأمر الذي جعل هناك خلط بين هذين المفهومين، إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق، دون التطرق بشكل عميق وواضح إليه مما أدى إلى قلة عدد المختصين الذين حددوا مفهوماً واحداً وشاملاً للتسويق الإستراتيجي.

أولاً- تعريف التسويق الإستراتيجي

هناك مجموعة من التعاريف يمكن أن نوجزها فيما يلي:

التعريف الأول: "إن التسويق الإستراتيجي هو فلسفة، وتركيز، وإتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية، إضافة أنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمؤسسة"².

¹- شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2003، ص112.

²- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص14.

التعريف الثاني: "التسويق الإستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات العملاء المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة الخدمية من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق"¹.

التعريف الثالث: "التسويق الإستراتيجي هو التوجه للعميل، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع الخدمة، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل وتحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة، لأن العميل يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة التسويقية نحو الإبتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي"².

فمن خلال هذه التعاريف نستنتج:

- التسويق الإستراتيجي فلسفة تركز على إيجاد الفرص التسويقية؛
- التسويق الإستراتيجي هو التوجه للعميل وتعزيز حاجاته وتلبيتها؛
- التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسة الخدمية على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه.

ثانيا - خصائص التسويق الإستراتيجي

يمكن إيجاز هذه الخصائص فيما يلي³:

- الإنتاج في ظل وجود نظام التسويق الإستراتيجي يضبط بطلب السوق؛
- أداة إبداع وتغيير مستمر في المؤسسات الخدمية؛
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة الخدمية وأهدافها الرئيسية؛
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي يتم التعامل معها؛
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المؤسسة الخدمية.

¹ - محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق ، ص16.

² - إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص39.

³ - نفس المرجع، ص39.

ثالثاً - أهمية التسويق الإستراتيجي

يترتب على إعداد التخطيط الإستراتيجي الفعال حصول المؤسسة الخدمية على العديد من المزايا نذكر أهمها فيمايلي¹:

- مساعدتها على التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص والبدائل المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التي تؤثر على عملها؛
- تحقيق التوازن مع البيئة التي تعمل فيها؛
- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المؤسسة الخدمية من جهة أخرى؛
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق.

المطلب الثالث: إستخدامات التسويق الإستراتيجي.

للتسويق الإستراتيجي عدة إستخدامات يؤديها في المؤسسة الخدمية ندرجها في الآتي:

أولاً: خلق الفرصة التسويقية

تظهر تجارب المؤسسة الخدمية الناجحة التي سبقت في تبني وتطبيق مفهوم التسويق الإستراتيجي أن أي ضعف أو خلل في الجانب التسويقي سوف يؤدي إلى عرقلة الاستفادة من مزايا التسويق الإستراتيجي ومن ثم عرقلة تحقيق الهدف أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخدمية بكاملها، فضلا عن الإستراتيجية التسويقية التي يكون مدير التسويق مسؤولاً مسئولية كاملة عن وضعها وتطويرها.

وفيما يلي نحاول الربط بين الأهداف الأساسية التي يجب أن تحققها المؤسسة الخدمية بالإعتماد على التسويق الإستراتيجي:

1- طرق خلق الفرصة التسويقية: تعرف الفرص التسويقية بأنها حاجة ورغبة العميل التي تجد فيهما المؤسسة الخدمية إحتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الحاجات، وتعتمد جاذبية الفرصة التسويقية على عدة عوامل مثل عدد العملاء المحتملين وقوة الشراء لديهم وحرصهم على

¹ - عصام الدين أبو عقلة، التسويق الإستراتيجي، مؤسسة حورس للنشر، مصر، 2002، ص 129.

الشراء، وتوجد الفرصة التسويقية عندما يحدد المسوق مجموعة مقبولة الحجم ولها إحتياجات لم يتم إشباعها وتوجد ثلاثة مصادر رئيسية لفرص السوق هي¹:

- عرض خدمة ما بكمية قليلة؛
- عرض خدمة موجودة بطريقة جديدة وراقية؛
- عرض خدمة جديدة.

2-تقييم وإختيار الفرص التسويقية: إن المؤسسة الخدمية القادرة على معرفة الفرص التسويقية المتوفرة يجب أن تتخذ قرارا بشأن أي الفرص تستحق السعي لتحقيقها، لذلك تضع معظم المؤسسات الخدمية معايير لإختياراتها.

ثانيا: زيادة نمو المؤسسة الخدمية

يتحمل التسويق الإستراتيجي مسئولية كبيرة لتنمية الأداء العالي للمؤسسة الخدمية، إن المهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستوى وتوقيت ومكونات الطلب سعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة، يستغرق المسوقون معظم وقتهم في محاولة إنشاء مستوى طلب وتحت بعض الظروف مثل أن يكون الطلب أكثر من المتوقع ربما يحاول المسوقون تقليل حجم الطلب أو تغيير توقيته أو مكوناته. ويمكن تحديد دور التسويق الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية من خلال ما يلي²:

- تحديد العملاء المرتقبين؛
- البيع للعملاء المرتقبين؛
- الإحتفاظ بالعملاء مدى الحياة.

ثالثا- تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية

باعتبار أن التسويق هو فن إختيار إسم علامة تجارية جيدة، والإعلان على نطاق واسع وجني ثروة كبيرة، هناك خطوات عديدة تأتي ضمن عمل إسم علامة تجارية قوي يمكن تصنيفها في مجموعتين. مجموعة تطوير وعرض القيمة، ومجموعة إنشاء العلامة التجارية.

¹ - فيليب كوتلر، يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، مصر، 2002، ص47.

² - ريتشارد ويتلي، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، مصر، 1998، ص175.

1- تطوير عرض القيمة: نظرا لأن موارد المؤسسة الخدمية محدودة وعليها أن تقرر مجال التركيز فإن إختيار أن تكون جيدة في مجال معين يقلل إحتمال أن تكون جيدة في مجال آخر، فإذا إختارت خدمة السوق بتخفيض الأسعار فقد يكون ذلك على حساب العملاء الراغبين في خدمات ذات جودة عالية، وتمر هذه المرحلة بالخطوات التالية¹:

- إختيار صورة ذهنية واسعة؛
- إختيار تثبيت صورة ذهنية معينة؛
- إختيار تثبيت الصورة الذهنية للقيمة؛
- تطوير عرض القيمة الكلية.

2- بناء العلامة التجارية: إن فن التسويق هو بالقدر الكبير فن بناء العلامة التجارية عندما يكون شيء غير العلامة التجارية ربما سينظر إليه على أنه مجرد خدمة، هنا يكون للسعر الوزن والإعتبار، وعندما يكون السعر هو الشيء الوحيد المهم يكون الربح الوحيد هي الخدمة التي تطرح بسعر منخفض، وبناء العلامة التجارية يتطلب الإهتمام بالعناصر التالية²:

- إختيار إسم العلامة التجارية؛
- أدوات بناء هوية العلامة التجارية: يستعمل مصممو العلامات التجارية عدة أدوات لتقويتها وإبرازها وتعرض ككلمة تعبر عن الملكية أو شعارا أو لونا أو رمزا.

3- تقييم فعالية العلامة التجارية: ترى المؤسسات العالمية المختصة في الإعلان أن للعلامات التجارية الناجحة خاصيتين أساسيتين هما حيويتها ومكانتها، ويكون للعلامة التجارية حيوية عندما تكون متميزة في ذهن العميل عن العلامات التجارية الأخرى، وتكون مألوفة في السوق المستهدف بإستعمالها لتلك الأبعاد ولتقييم العلامة التجارية إستخلصت تلك المؤسسات نتائج معينة لذلك³.

¹ -Porter Michel, **the competitive advantage of nations**, Macmillan, Paris, 1990, p120.

² -Porter Michel,op, cit, p130.

³ -ريتشارد ويتلي، مرجع سبق ذكره، ص190.

المطلب الرابع: خطوات التسويق الإستراتيجي

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

أولاً- تحليل الموقف وتحديد الرسالة

إن غرض المؤسسة الخدمية الأساسي من تحليل وتقييم أدائها 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 جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة، وعملية الجمع تحتاج إلى إجتماع يضم كل إطارات المؤسسة الخدمية يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، فمن خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة وإستغلال الفرص المتاحة، بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية، أي تحديد سلوك كل عنصر، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة لإنتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة، أو إزاحة منافس... إلخ ومعرفة التهديدات المحيطة بها التي تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوى، فرض ضرائب على خدماتها².

2- تحليل البيئة الداخلية: لا تستطيع أي مؤسسة خدمية مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم 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 العلاق، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 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 عملية التحليل الخطوات التالية¹:

1-تحليل وتقييم وحدات الخدمات ومقدميها: وهذا لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهناك عدة إستراتيجيات أمام وحدات الأعمال مثل إستراتيجية النمو في حالة الخدمات الجديدة، إستراتيجية الإنكماش في حالة نضج الخدمة.

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

- **نقاط القوة:** تمثل قدرات وموارد المؤسسة الخدمية الداخلية؛

- **نقاط الضعف:** تعني عدم توافر قدرات داخلية معينة لدى المؤسسة الخدمية؛

- **الفرص:** هي العوامل الخارجية التي تساعد في تحقيق أهدافه؛

- **التهديدات:** هي عوامل خارجية تؤدي إلى فشل التنظيم في أهدافه.

لقد ظهرت عدة دراسات إهتمت بتحليل المؤسسة الخدمية نذكر منها مصفوفة النمو لمجموعة بوسطن الإستشارية ومدخل جنرال إلكتريك ومصفوفة (SWOT) للفرص والتهديدات .

ثالثا- تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية

1- تحديد الأهداف التسويقية: الأهداف التسويقية تعد بمثابة النتائج الكمية التي تحاول المؤسسة الخدمية الوصول إليها، وبعدما تم تحليل الفرص والإستراتيجيات البديلة، والأهداف صنفين صنف متعلق بالأداء المالي، وصنف بالأداء الإستراتيجي وهناك أربعة مراحل لتحديد الأهداف التسويقية هي:

- مراجعة الأهداف البيعية؛

- مراجعة السوق المستهدف؛

- مراجعة الفرص والتهديدات؛

- صياغة الأهداف الرشيدة.

¹- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص157.

2- **تحديد وصياغة الإستراتيجية:** يتم صياغة الإستراتيجية تبعا للأهداف المسطرة ولتحقيقها يجب إستعمال مختلف السياسات والقرارات التكتيكية.

3- **إختيار الإستراتيجية:** بعد تقييم المميزات والعيوب للبدائل الإستراتيجية التي سبق تحديدها فهنا من اللازم إختيار بديل معين لتنفيذه، وقد تختار المؤسسة الخدمية أكثر من إستراتيجية، لكن السؤال كيف يمكن تحديد وإختيار أفضل إستراتيجية؟ إن إختيار أحسن إستراتيجية تشتمل على المعايير التالية¹:

- قدرة المؤسسة الخدمية على التعامل مع العوامل الإستراتيجية التي سبق تنميتها من خلال أسلوب تحليل SWOT؛

- قدرة المؤسسة الخدمية على مقابلة ما تم الإتفاق عليه من أهداف، وفي ضوء ما تقدم يصبح من الأهمية تنفيذ خطة مؤقتة مع تحديد السيناريوهات المحتملة أثناء عملية التنفيذ بإستخدام موازنات وبيانات عن الآثار الجانبية المحتملة لكل إستراتيجية.

رابعا- تنفيذ الخطة التسويقية

بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، وقبل تنفيذ الخطة التسويقية لابد من النظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي ومختلف الوظائف.

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

يقوم مدراء الفروع والوظائف الأساسية بالتعاون مع مرؤوسهم من المديرين 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.

خامسا- مرحلة التقييم والمراقبة

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

¹ - أحمد قطامين، مرجع سبق ذكره، ص78.

المبحث الثاني: نماذج تحليل التسويق الإستراتيجي

المطلب الأول: نموذج منحنى الخبرة

أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات من القرن الماضي أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات الخدمية التي تنتج بأحجام كبيرة دائماً ما تتمتع بإنخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية. حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل إلى الإنخفاض بنسبة من 20 إلى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج، ويتحقق هذا الإنخفاض من خلال الست عوامل التالية¹:

- تحقيق إقتصاديات الحجم (إقتصاديات السلم)؛
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (أثر التعلم)؛
- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها؛
- الوصول إلى تمييط الخدمة؛
- الوصول إلى التصميم الأمثل للخدمة؛
- تنمية عدد من البدائل في مكونات الخدمة ذاتها.

أولاً: مصادر أثر الخبرة

يتم التعرف على مصادر أثر الخبرة من خلال مجموعة النقاط التالية:²

- 1-فعالية وإنتاجية العمل؛
- 2-التخصص في العمل؛
- 3-تجديد المسؤوليات؛
- 4-تحسين مردودية التجهيزات؛
- 5-تفسير إستعمالات المواد الأولية؛

¹- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص261.

²- نفس المرجع السابق، ص260.

6- معاينة المركبات؛

7- تحسين أساليب ومفاهيم الإنتاج.

ثانياً: حدود نموذج منحى الخبرة

نموذج منحى الخبرة ذو قيمة في مرحلة النمو، لكن يتعذر إستعماله في مرحلة الإنحدار، لأن الإبداع التكنولوجي ينشئ كبح قوي لتراكم الخبرة، كما يجب عدم الإنخداع بفكرة أن العلاقة مباشرة بين الحجم والتكلفة لأن مقدمين خدمات أكبر يمتلكون بالتأكيد مزايا أخرى تسمح لهم بالحصول على مكاسب للوصول إلى تكاليف تنافسية، لذا يجب العمل على مواجهة الأعباء الأساسية التي تؤثر على الجانب التنظيمي ولتحصل المؤسسات على حصص سوقية أكبر عليها تطوير مختلف وظائفها وإستغلال طاقاتها الضائعة وتكييفها مع محيطها المتذبذب والمتقلب¹.

ثالثاً: بعض الإنتقادات الموجهة لنموذج منحى الخبرة

هناك مجموعة من الإنتقادات الموجهة للنموذج نذكر البعض منها فيما يلي²:

- أثر الخبرة يتضاءل عبر الزمن، ففي مراحل متقدمة فإن القدرة على مضاعفة وزيادة حجم الإنتاج يستغرق زمناً أطول مقارنة بالمراحل الأولى، فضلاً عن إمكانية عدم حدوثه إطلاقاً؛
- قد يقوم المنافسون بتخفيض الأسعار كإجراء مضاد حتى ولو ترتب على ذلك ضرراً لهم؛
- يمكن ألا تحقق المؤسسة الخدمية هامش للربح في حالة تحول العملاء إلى الخدمات البديلة إذا لم تقم المؤسسة الخدمية بخفض أسعارها.

رابعاً: التأثير الإستراتيجي للعلاقة بين الخبرة والتكلفة

قد تقوم المؤسسة الخدمية بإنتهاج إستراتيجية عامل الخبرة التي تعتمد على عدة عوامل أهمها درجة النمو في السوق، ففي الأسواق سريعة النمو يكون التصرف الهجومي هو المناسب، فإذا كانت المؤسسة الخدمية تواجه منافسة شديدة يكون عليها أن توسع السوق داخلياً، أو تركز على جزء من السوق تستطيع السيطرة فيه.

¹ - Karloff Bent , *The A-Z of Management Concepts and Models*, Thurgood, 2005, P 168.

² - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2011، ص228.

أما في الأسواق بطيئة النمو، فيكون من الصعب أن يتخذ عامل الخبرة نصيبها من المؤسسات المنافسة. وفي الأسواق التنافسية المستقرة فغالبًا ما تكون المؤسسات التي لها نصيب أكثر في السوق تتمتع بخبرة أكبر، وفي حالات إستثنائية تدخل مؤسسات إلى السوق متأخرة، وتستطيع الحصول على مركز القيادة. لذا فإنه من الضروري عند إستخدام المؤسسة الخدمية لإستراتيجية عامل الخبرة وقيامها بالتوسع، وزيادة معدل النمو أن تأخذ بعين الإعتبار الوقت والإستثمار المطلوب، وأن تبحث عن المصادر التي يتم من خلالها تمويل التوسع، ودراسة ردود فعل المؤسسات المنافسة، وهناك مجموعة من الإعتبارات العلمية التي يجب أن تراعى عند استخدام إستراتيجية عامل الخبرة، أهمها¹:

- سلوك التكلفة وتصحيح الأسعار مع أخذ التضخم بعين الإعتبار؛
- مشاركة الخبرة، وتظهر عندما يكون هناك أكثر من خدمة يشتركون في إستخدام موارد واحدة وأساليب متشابهة في الإنتاج أو التسويق فإنه يمكن الحصول عليها من التعلم من أحد الخدمات لتطبيقها على باقي الخدمات.

المطلب الثاني: نموذج مصفوفة BCG

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الإستراتيجي ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، أقترح من طرف مكتب إستشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الإستشارية في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الإستراتيجية وخدمات المؤسسة الخدمية وبناءً على المركز التنافسي لكل خدمة في السوق ومعدل النمو، مما يؤدي إلى إيجاد درجة من التوازن بين خدماتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل².

أولاً: بنية مصفوفة BCG

يقوم بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسيين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي، والآخر على المحور العمودي، لتتكون المصفوفة من أربع خانات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين، ويتمثل المتغيرين فيما يلي³:

¹ - أحمد زغدار، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1998، ص ص

80 - 81.

² - Yves Chirouze, **le marketing stratégique**, ellipses, Paris, 1995, P 22.

³ - Tugrik Atmmir, Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, Dunnod édition, Paris, 1998, P 183.

1- **معدل نمو السوق:** يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي للمؤسسة الخدمية، ويمثل على المحور العمودي.

2- **حصة السوق النسبية:** تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة الخدمية في كل مقارنة مع أكبر المنافسين ويمثل على المحور الأفقي.

ويشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي إلى أي مركز ربحية داخل المؤسسة الخدمية يقوم بإنتاج وتسويق خدمة أو مجموعة خدمات مترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء، وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة الخدمية يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها.

ولإستخدام مصفوفة BCG فإنه لا بد من إتباع الخطوات التالية¹:

- حساب معدل نمو السوق بالنسبة للمؤسسة الخدمية؛
- حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة الخدمية مقارنة بأكبر منافس؛
- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة الخدمية من كل نشاط إستراتيجي إلى إجمالي مبيعات المؤسسة الخدمية؛
- رسم موقع كل نشاط إستراتيجي داخل خانات المصفوفة بإستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية معدل نمو السوق).

ثانيا: المضامين الإستراتيجية لمصفوفة BCG

تساهم مصفوفة BCG في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة الخدمية في ظل موقفها الإستراتيجي بالنسبة لمختلف وحدات النشاط بالمحافظة، وفق هذه المصفوفة يتم توزيعها إلى أربع مجاميع وهي:

1- **منطقة علامات الاستفهام:** الخدمات التي تكون في هذا الموقف تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو السوق مرتفعة تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعمها، وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات الاستفهام تمثل تقديم الخدمات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة حرجة وهامة، والتي تتطلب من المسيرين دراسة وتحليلاً مستمرا من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف الخدمات التي لا تستطيع الصمود في السوق، ولم تستطع تلبية حاجات

¹ - منال جديان، إسهامات التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، مذكرة ماجيستر (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص60.

ورغبات العملاء، ولا تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية، كما تتميز هذه المرحلة بعدم معرفة العميل للخدمة مما يطلب جهود إعلانية تعريفية وإشهارية مكثفة لكي يتعرف العميل على الخدمة، وأن إنتاج كميات كبيرة وضخها في السوق تعتبر مخاطرة بالنسبة للمؤسسات الخدمية لذلك يكون الإنتاج محدود، ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة، لكي يتمكن المسيرين من متابعة سير الخدمة في السوق¹.

فالمؤسسة الخدمية في هذا الموقف يمكنها إتباع إستراتيجية التركيز مما يساعدها على تخطي موقف الإنخفاض في حصتها ومحاولة الإستفادة من معدل نمو السوق، كما يمكنها إتباع أي من إستراتيجيات النمو والتوسع، كما أن إمكانياتها لا تمكنها من إتباع إستراتيجية الانكماش.

2-منطقة النجوم: الخدمات في هذا الموقف تكون ذات معدل نمو سوقي عالي وحصّة سوق نسبية عالية مما يعني كبر حصتها السوقية، بل يمكن أن تكون لها مركز القيادة لغيرها من المنافسين، كما أن معدل النمو يتسم بالزيادة للإقبال المستمر على خدماتها وقبولها لدى العملاء، ويجب على المؤسسة الخدمية في ظل هذه الظروف إتباع إستراتيجيات النمو والتوسع، فلكي تحافظ على الزيادة تعمل على زيادة إستثماراتها فإذا توقفت عن الإستمرار في النمو والتوسع ستفقد مركزها الريادي رغم التدفق النقدي الكبير، والإنفاق على البحوث والتطوير وإستمرار الترويج ومحاولة تخفيض التكاليف².

3-منطقة البقرة الحلوب: الخدمات في هذا الموقف تكون حصتها السوقية النسبية مرتفعة، والتدفقات النقدية تزيد عن إحتياجاتها والأرباح إضافية والفائض يستخدم لتدعيم مركزها التنافسي، حيث تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض والمنافسة شديدة، وتكون دورة حياة الخدمة في مرحلة النضج، فعلى المسيرين أن يكونوا واعين بخطورة هذه المرحلة، فالخدمات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، فإن لم يتم تدعيمها فسوف تنتقل إلى مرحلة خطر، وهي مرحلة الأوزان الميتة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية التنوع المرتبط وغير المرتبط والبحث عن الإستراتيجية المناسبة من بين إستراتيجيات النمو والتوسع الأخرى³.

4-منطقة الأوزان الميتة: الخدمات في هذا الموقف تتميز بحصة سوقية نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي ضعيف قد تحتاج إلى كميات من الإستثمارات النقدية لتحسين معدل نموها وحصتها السوقية حيث يعزف العملاء عن خدماتها، والتي تقابل مرحلة التدهور في دورة حياة الخدمة لوجود خدمات منافسة أو خلل في

¹ - ردينة عثمان يوسف، الإتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، 2000، ص ص 176 - 177.

² - نفس المرجع السابق، ص 184.

³ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 185.

السياسة التسعيرية، أو لعدم مواكبة الخدمات للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العاملين وتطور أذواقهم.

والمؤسسة الخدمية في مثل هذه المواقف عادة تلجأ إلى إتباع إستراتيجية دفاعية بأي شكل من أشكالها المتعددة¹.

كما يجب الإشارة إلى أنه ليس بالأمر الهين تحريك مجال النشاط إلى وضع مريح يصعب تحديد وبدقة حجم رأس المال اللازم لذلك من أجل سد تكاليف زيادة حصتها السوقية، والتقدير الجيد للوضع المستقبلي، مما يجعل أحياناً بالمؤسسات الخدمية إلى العجز المالي وأحياناً الإنسحاب والتخلي.

ثالثاً: العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة الخدمة

بالنظر إلى نموذج مصفوفة BCG، فهناك تدرجاً منطقياً يتعلق بخدمات المؤسسة الخدمية وهذا التدرج ناتج عن دورة حياة الخدمة، فالبداية الطبيعية للخدمة تكون في منطقة علامات الإستفهام ثم ينتقل إلى منطقة النجوم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب ثم أخيراً إلى منطقة الأوزان الميتة. فالخدمة في مرحلة التقديم غالباً ما تربط بمعدل نمو سوقي يتسم بالإرتفاع وإن كان المركز التنافسي مازال منخفضاً، حيث مازالت المؤسسة الخدمية تتحسس خطواتها الأولى في السوق.

وفي الغالب فإن الخدمة ستتحرك إلى موقف النجوم بحيث يتزايد معدل نموها إرتفاعاً وتتمو معها الحصة السوقية، ويتوطد مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك في مرحلة النمو من دورة حياة الخدمة التي تنتشر فيها خدمات المؤسسة الخدمية وتزيد الإستثمارات فيها، وتزيد مبيعاتها وأرباحها.

وفي مرحلة النضج فالخدمات تنتقل من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب التي تتسم بمعدل نمو منخفض، مع ذلك تستمر المؤسسة الخدمية نسبياً في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه.

أما مرحلة التدهور التي تتم بإنخفاض المبيعات تنتقل الخدمة من منطقة البقرة الحلوب إلى منطقة الأوزان الميتة، ويعني ذلك إنخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة وتدهور مركزها المالي، لذا عليها السعي حتى لا تصل خدماتها لمثل هذه المرحلة².

¹ - ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص188.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 186 - 187.

رابعاً: تقييم نموذج مصفوفة BCG

إن إحدى جوانب القوة الرئيسية في النموذج هو قدرة المؤسسة الخدمية على تصنيف كل نشاط بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من إختيار إستراتيجية ملائمة لكل منها¹.

- يسمح النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛

- يسمح من مراقبة ما إذا كانت هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور؛

- يمكن إستخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد؛

- يعتبر ذات إعتبارات مالية جد مندمجة في التحليل، وتظهر في الواقع بشكل واضح؛

- أن نجاح المؤسسة الخدمية يتوقف على إتجاهها في البحث عن الفرص المفيدة وعلى قدراتها على تحديد توازن بين أنشطتها التي تقدم وتنتج سيولات².

ومن أهم الإنتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج³:

- إستخدام معايير الإرتفاع والإخفاض للوصول إلى أربع خانات؛

- العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية، فمن الممكن أن تكون الأنشطة ذات الحصة السوقية المنخفضة مربحة أكثر والعكس؛

- قد لا تكون الأسواق ذات معدل النمو المرتفع دائماً الأفضل؛

- معدل النمو ليس إلا عنصراً واحداً فقط في الموقف التنافسي ككل.

أما فيما يخص إمكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المؤسسات الخدمية فهذا يتوقف على مدى توافر المعلومات الخاصة ببعدي بناء المصفوفة سواء بعد معدل نمو السوق، أو بعد حصة السوق النسبية ويصعب الأمر خاصة في البعد الثاني الذي يرتبط بمبيعات أكبر المنافسين بإعتبارها في أغلب الأحيان من المعطيات

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، -العولمة والمنافسة-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص212.

² - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص108.

³ - كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص212.

السرية التي لا يمكن التصريح بها، إلا أن البعد الأول هناك إمكانية أكبر لمعرفته من خلال توافر أرقام حول المبيعات في كل سنة لبعض الخدمات والتي توفرها التقارير الحكومية عادة.

المطلب الثالث: نموذج سلسلة القيمة

ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد Laurence milles وهو تاجر أمريكي، وقد عمل الأستاذ (M.Porter) على تطويره من خلال كتاباته، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المؤسسة الخدمية، والحكم على مواردها ومهاراتها، ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: "الطريقة النظامية للنظر، والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة الخدمية، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة للميزة التي تم تحقيقها عن منافسيها"¹.

أولاً: بنية نموذج سلسلة القيمة

يقوم النموذج بتجزئة المؤسسة الخدمية إلى مجموعات من الأنشطة، بغرض فهم وتحليل وتركيب المؤسسة الخدمية والتعرف على مصادرها الحالية والمحتملة لتحقيق ميزة تنافسية تمنحها طريقة تخلق بها القيمة للعميل بشكل أفضل من منافسيها، ويتم تقسيم أنشطة المؤسسة الخدمية كما يلي:

1- الأنشطة الرئيسية: تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيمايلي²:

1-1- الإمداد الداخلي: هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

1-2- الإنتاج: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى خدمات في شكلها النهائي.

1-3- الإمداد الخارجي: مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتوزيع من مقدم الخدمة إلى العميل.

1-4- التسويق والتوزيع: مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز العميل على شراء خدمات المؤسسة الخدمية.

¹ - ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 135.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

1-5-الخدمات: مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمتها، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2-الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها وتمثل فيما يلي¹:

2-1-بنية المؤسسة الخدمية: وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.

2-2-تسيير الموارد البشرية: أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية.

2-3-التنمية والتطوير التكنولوجي: أنشطة متعلقة بتصميم الخدمة وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

2-4-التموين: الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

ثانياً: أهمية استخدام نموذج سلسلة القيمة

إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل الإنتاج، وهذا بإقتراح مختلف الحلول التقنية والتنظيمية الممكنة التي تساعد على²:

- التحكم في هيكل التكاليف، تفعيل وتنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة، تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة؛

- التميز في الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...إلخ.

وهاتان الطريقتان تمثلان إستراتيجيتان أساسيتان لمواجهة المنافسة وتسمحان بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا إقترنت بـ:

¹ -M.Porter, l'avantage concurrentiel , dunod edition , Paris, 1999, P-P 57 – 59.

² - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص124.

- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع... إلخ؛
- تحليل طبيعة وإمتداد البيئة التنافسية، لتحديد الموقع المناسب لها من خلال معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية والمتمثلة فيما يلي: ويقول (M.Porter) "أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الإبتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغييرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصاً لإعادة تشكيل سلسلة القيمة"، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كما يلي¹:

- ✓ التغييرات في الخدمة: يتم بتغييرات أو تعديل مواصفات وخصائص الخدمة؛
- ✓ نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء، ومنه تقديم خدمات مشبعة لحاجاتهم، ورغباتهم؛
- ✓ التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل أنشطتها كدعم الخدمات أو معالجة الطلبات وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع؛
- ✓ نظام إمداد فعال: وهذا بتحسين القوى لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم؛
- ✓ تحسين المستوى التسويقي: بزيادة نفقاته، وإيجاد أنماط جديدة؛
- ✓ تغييرات في الإنتاج: بما من شأنه تخفيض التكاليف وتقوية التميز؛
- ✓ إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الوصول المبكر للقنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل قنوات التوزيع.

ورغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:

- ❖ أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمؤسسة الخدمية مما قد يدعو إلى عدم الإهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي؛
- ❖ تركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات مما قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة الخدمية خاصة في تطوير الخدمات.

¹ -M. Porter, L'avantage concurrentiel, op cit, P 60.

وفيما يخص إمكانية تطبيق المؤسسات الخدمية لنموذج سلسلة القيمة فهناك صعوبة نظرا لأن أنشطة مثل هذه المؤسسات تكون عادة غير واضحة سواء بهياكلها أو مواردها البشرية القائمة عليها فهي عادة تكون جميعها تحت إدارة المسيرين.

المبحث الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي

لبناء الإستراتيجيات التسويقية وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الخدمية يتطلب ذلك الإلمام الكافي بمختلف الأدوات التسويقية التي تمكنها من تحقيق أهدافها المرجوة، حيث تعتبر إستراتيجيات الخدمة، السعر الترويج، التوزيع والعناصر الأخرى من عناصر المزيج التسويقي للخدمة، سيتم التطرق إليهم في هذا المبحث.

المطلب الأول: الإستراتيجيات المتعلقة بعنصر الخدمة

تعتبر الخدمة جوهر العملية التسويقية حيث تعتبر العلاقة بين المؤسسة الخدمية والسوق من خلال تقديمها للخدمات، من هنا نجد أن القرارات والإجراءات الخاصة بالخدمة من حيث التصميم والجودة هي الأساس في وضع وتصميم باقي مراحل التسويق الإستراتيجي وفيما يلي سنتعرض إلى إستراتيجية الخدمة للمؤسسة الخدمية.

أولاً: إستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة الخدمة

يمكن حصرها في الآتي:

1- إستراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم: وهي مرحلة الشروع في وضع الخدمة في السوق، تكون الخدمة عندها جديدة على السوق في حين يبدأ السوق في إستيعابها بعد إختبارات تسويقية محددة¹.

إن الإستراتيجية المناسبة في هذه المرحلة هي التي تضمن قبول الخدمة الجديدة لدى العملاء، وذلك بإشراك المستعملين الحاليين للخدمة الحالية في تصميم الخدمة الجديدة وفي هذه المرحلة عادة ما يتبنى الخدمة هم المبتكرون والذين يشكلون ما نسبته 2.5 % من القطاع السوقي².

¹ البكري ثامر، التسويق " أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص136.

² سويدان نظام موسى وحداد شفيق إبراهيم، التسويق " مفاهيم معاصرة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص237.

وفي هذه المرحلة يمكن إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية¹:

1- إستراتيجية التغلغل البطيء؛

2- إستراتيجية التغلغل السريع؛

3- إستراتيجية الإستخلاص السريع؛

4- إستراتيجية الإستخلاص البطيء.

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل حيث تشير الدراسات في الأسواق العالمية إلى أن 80% من الخدمات الجديدة تتعرض إلى الفشل عند طرحها في السوق.²

2- إستراتيجيات التسويق في مرحلة النمو: خلال مرحلة النمو تستخدم المؤسسة الخدمية إستراتيجيات خاصة للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان وذلك عن طريق³:

- تحسين وتطوير نوعية الخدمة وبإضافة خصائص جديدة للخدمة؛

- إضافة نماذج جديدة وخدمات جانبية؛

- الدخول في أجزاء جديدة في السوق؛

- تزييد من تغطيتها للتوزيع وتدخل قنوات توزيع جديدة؛

- تخفيض الأسعار لكي تجذب العملاء الحساسين تجاه السعر؛

تتحول المؤسسة الخدمية من إعلان إدراك الخدمة إلى إعلان تفضيل الخدمة.

وعلى المؤسسات الخدمية أن تقوي موقعها التنافسي بإتباع إستراتيجيات التوسع في السوق، وأن تصمم إستراتيجيات تسويقية وسياسات لاختراق السوق، وأن تطبق إستراتيجية تقسيم السوق وتوزيع الخدمات وخفض التكاليف بدرجة كبيرة وخفض الأسعار لكسب العملاء الذين لا يزالون مترددون في الشراء بسبب إرتفاع الأسعار⁴.

¹ - kotler & Armstrong, **principles of marketing**, tenth ed, Prentice Hall, New Jersey, 2004, p 332.

² - Philip kotler, **Marketing Management**, 9th edition, prentice- Hall, international, Inc, New jersey, 1997, p 308.

³ - جبر أحمد، إدارة التسويق " المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص200.

⁴ - عزام وأخرون، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص195.

3- إستراتيجيات التسويق في مرحلة النضج: في مرحلة النضج تتخلى بعض المؤسسات الخدمية عن الخدمات الضعيفة وتفضل خدمات ذات الربح العالي والجديدة، وتستخدم في هذه المرحلة الإستراتيجيات الدفاعية عوضاً عن الهجومية¹.

وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها في هذه المرحلة من أهمها²:

1- إستراتيجيات تعديل السوق؛

2- إستراتيجية تعديل الخدمة؛

3- إستراتيجية تعديل مزيج التسويق.

4- إستراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة تنخفض المبيعات لمعظم الخدمات، قد يكون ذلك بطيئاً أو سريعاً، وقد تصل المبيعات لمستويات منخفضة أو للصفر، وهذا الإنخفاض ينتج عن ميزات تكنولوجية لخدمات جديدة، تغير أذواق العملاء، تزايد المنافسين، قد تقوم المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بتخفيض عدد قنوات التوزيع، أو تقليص موازنة الترويج أو تخفيض أسعارها، بوقف تقديم الخدمة وتقرر المؤسسة هنا ما إذا كان هذا الوقف بسرعة أو ببطء أو بالتدرج للتركيز على الخدمات القوية الأخرى³.

2- الإستراتيجيات البديلة لمزيج الخدمات: إن إستراتيجية مزيج الخدمات تتضمن مجموعة من القرارات التي تتعلق بخدمات من الناحية الكمية والنوعية والأشكال ومستويات الجودة وعدد خطوط الخدمات الرئيسية والثانوية ضمن كل خط من خطوط الخدمات، إضافة إلى عدد خطوط الخدمات التي يمكن إدراجها وفق الإمكانيات الإنتاجية المتاحة، ومدى الترابط والتناسق بالخطوط وبين الخدمة ضمن كل خط، بشكل عام هناك أربعة خيارات إستراتيجية تمثل إستراتيجيات الخدمات الاعتيادية وهي: إستراتيجية التمييز إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التعديل، إستراتيجية الانكماش⁴.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التسعير

يعتبر التسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي فهو يؤثر بشكل مباشر على إيرادات المؤسسة الخدمية، فما تقدمه المؤسسة الخدمية من خدمات بحاجة إلى مدخلات لبقاء هذا التفاعل ، وإستمراره والشيء الذي يحدد عمق وبعد هذه الإيرادات هي الأسعار التي تتعامل بها.

¹ - جبر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 200.

² - Kotler Philip, op,cit, p 333.

³ - kotler & Armstrong, op, cit, p 333.

⁴ - الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 197.

وتحليل إستراتيجية التسعير سيتم أولاً من خلال إطلاق خدمة جديدة وثانياً لتعديل أسعار خدمة قائمة.

أولاً: إستراتيجية تسعير خدمة جديدة

الخدمة الجديدة يمكن أن تعرف فيما إذا كانت حديثة في السوق، حيث ستمتلك المؤسسة الخدمية درجة من قوة الإحتكار في سنواتها الأولى، أو إطلاق خدمة جديدة بالنسبة للمؤسسة ولكنها متوفرة من مصادر أخرى، حيث من المحتمل أن تواجه منافسة شديدة في الأسعار منذ مرحلة الانطلاق.

وهناك إستراتيجيين لتسويق خدمة جديدة هما¹:

1- إستراتيجية التغلغل: تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم خدمة جديدة للسوق، وأن الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد الطويل وذلك من خلال إستخدام الأسعار المنخفضة، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار؛

- عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

2- إستراتيجية قشط السوق: المؤسسات التي تعتمد على هذه الإستراتيجية تقوم بتقديم خدماتها بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من العملاء الهدف منها تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير، ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات أقل قدرة مالية، أي الدخول إلى أجزاء سوقية أخرى ذات مرونة أكبر في حساسيتها للأسعار، وهذه الإستراتيجية تكون ملائمة في حالة:

- وجود عدد من العملاء من ذوي الطلب غير المرن نسبياً.

- في حالة هناك خطر ضعيف من المنافسين، لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد الخدمات أو دخول القطاع السوقي.

ثانياً: تسعير الخدمات القائمة

إن الإستراتيجيات التسعيرية يجب أن تتلائم مع مختلف القطاعات التسويقية وتتوافق مع أهداف المؤسسة، هناك إستراتيجيات عديدة لتسعير الخدمات القائمة ومن أهمها²:

¹ - سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 289.

² - الضمور هاني محمد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 227.

1- إستراتيجية التسعير حسب التكلفة؛

2- إستراتيجية التسعير حسب السوق: وهنا يتم تسعير خدمات المؤسسة الخدمية على أساس السعر السائد في السوق مع مراعاة التكاليف والمصاريف؛

3- إستراتيجية التسعير حسب الطلب: في بعض الأحيان تقوم المؤسسة الخدمية بتحديد أسعار خدماتها بما يتناسب مع مستويات الطلب السائدة على الخدمات التي يتعاملون بها، فإذا ما كان الطلب على الخدمة كبير يكون السعر عالي والعكس بالعكس؛

4- إستراتيجية التسعير على أساس المنافسة: وهنا يتم تسعير الخدمات على أساس أسعار المنافسين ويضيف نسبة معينة أو ينقص نسبة معينة، دون الإعتماد على الطلب على الخدمة.

ثالثاً: إستراتيجية قيادة السعر وعلاقتها بمراحل دورة حياة الخدمة

الإستراتيجية الفعالة يجب أن تحدد كيفية عمل دور السعر مع مرور الخدمة بمراحل مختلفة من دورتها الحياتية بدءاً من مرحلة إنطلاقها ومروراً بالنمو ووصولاً للنضوج، ففي جميع المراحل المختلفة لدورة حياة الخدمة يوجد ضغوط مختلفة من المنافسين، وإختلاف في تقييم العملاء للخدمة، ففي الخدمة الجديد فإن إستراتيجية التغلغل/قشط قد تكون مناسبة، ولكن الإستراتيجية ستكون مختلفة إذا كانت الخدمة الناضجة ليست جديدة¹.

وضحنا فيما سبق إستراتيجية تسعير الخدمات الجديدة (مرحلة التقديم) وفيما يلي الإستراتيجيات الخاصة بالمراحل الأخرى:

1- **مرحلة النمو:** تسعى المؤسسة الخدمية لزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة مبيعاتها، وتحاول السيطرة على المنافسين وإقناع القادمين الجدد بعدم الدخول للسوق، ويتم ذلك من خلال ربحية أقل وزيادة حجم المبيعات وتخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة، وتخفيض الأسعار تدريجياً².

2- **مرحلة النضج:** حتى تبقى المؤسسة الخدمية قائمة في هذه المرحلة فإن عليها التأكد من إستمرار تخفيض الأسعار مع إستمرار زيادة حجم المبيعات وإنخفاض تكاليف الوحدة الواحدة، وذلك حتى لا تسمح للمنافسين لإحتلال القيادة وزيادة حصتهم في السوق³.

¹ - الصميدعي محمود جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 223.

² - نفس المرجع السابق، ص 224.

³ - عبيدات محمد علي، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار الميسرة للتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 73.

3-مرحلة الإنحدار: وفي نهاية مرحلة النضوج فإن فرصة دخول منافسين جدد ستتخفض وسيلاحظ إنخفاض حاد بالمبيعات أو الطلب، وتحقق بعض الخسائر الناتجة من الإستمرار بإنتاج وتسويق الخدمات الضعيفة وبإمكان قائد السوق أن يحصل على مزيد من الإيرادات الحدية مع إنخفاض عدد المنافسين¹.

المطلب الثالث: إستراتيجيات ترويج وتوزيع الخدمات

الفرع الأول: إستراتيجية الترويج

تعتمد صياغة الإستراتيجية الترويجية على الأهداف التسويقية العامة للمؤسسة، إذ يمكن التمييز بين نوعين من الإستراتيجيات الترويجية، وهما²:

أولاً: إستراتيجية الجذب

يتم بمقتضى هذه الإستراتيجية توجيه الجهود الترويجية إلى العميل النهائي لحثه على طلب الخدمة، وترتكز عموماً على الإستخدام المكثف للإعلان إلا أنها قد تتضمن إستخدام حوافز إضافية مثل: تخفيضات الأسعار والعينات المجانية، وعند نجاح هذه الجهود فإنها تشكل طلباً كافياً للعميل لجذب الخدمة من خلال الوسطاء، إن هذه الإستراتيجية تحقق العديد من المزايا مثل: تزايد الطلب على الخدمة، إمكانية تمييز الخدمة مادياً أو عاطفياً، وإتباع سياسة الإختراق في التسعير.

ثانياً: إستراتيجية الدفع

على نقيض إستراتيجية الجذب، فإن إستراتيجية الدفع توجه الجهود الترويجية إلى الوسطاء وبالتالي فإنها تستند إلى كفاءة جهود البيع الشخصي لديهم ويقوم المنتج بإستخدام مزيج من الأدوات الترويجية، مثل: الخصم ومسموحات الترويج والإعلان في مواقع العرض، ويقوم الوسطاء بعرض الخدمة من خلال إستخدام الحوافز البيعية، وممارسة فن البيع لإقناع العميل النهائي بإستعمال الخدمة أو التعامل فيها، وتحقق هذه الإستراتيجية نجاحاً ملموساً في حالة الخدمات الجديدة وفي حالة تعدد بدائل الخدمات، بالإضافة إلى حالة محدودية ميزانية الترويج وهنا يمكن إتباع إستراتيجية قشط السوق.

¹ - عبيدات محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص74.

² - عبيدات محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص74.

ثالثاً: الإستراتيجية حسب دورة حياة الخدمة

مما لا شك فيه أن أهداف وأنشطة الترويج تختلف عندما تتغير المرحلة التي تمر بها الخدمة، لأنه في مرحلة البحث يكون هدف الترويج خلق درجة من العلم بالخدمة لدى العميل أو خلق الإهتمام، وبذلك فإن الطريقة الأنسب هي النشر وأيضا بعض الإعلانات الموجهة توجها دقيقا إلى القطاع السوقي المستهدف، أما في مرحلة تقديم الخدمة الموافقة لهدف زيادة درجة الدراية بالخدمة فيستخدم الإعلان والنشر لخلق الطلب الأولي ويستخدم تنشيط المبيعات لتشجيع العملاء على تجربة الخدمة الجديدة، ويستخدم البيع الشخصي لتنمية منافذ التوزيع، وعند الوصول إلى مرحلة النمو تتغير أهداف الترويج، حيث تهدف إلى خلق تفضيل للعلامة، ولذلك يكون الإعلان إقناعيا وليس مجرد إعلان إخباري، كما تستعمل المؤسسة الخدمية البيع الشخصي وتنشيط المبيعات لكنها أقل أهمية من الإعلان، أما في مرحلة النضج فتتميز بهدف الحفاظ على العلامة وبعد نشاط الإعلان وأنشطة تدعيم المقدمين أهم أنشطة المزيج الترويجي، وأخيرا يتحول الهدف في مرحلة التدهور إلى إخراج الخدمة من السوق بشكل مريح، ومن هنا فإن أشكال الترويج تختفي بشكل كبير للغاية.

الفرع الثاني: إستراتيجية التوزيع

تعتمد الكثير من المؤسسات الخدمية في تقديم خدماتها إلى العميل النهائي على الوسطاء سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الأجنبية، أي أنها قد لا تتعامل مباشرة مع العملاء أو الزبائن النهائيين. التوزيع هو عملية إيصال الخدمات من المكان الذي تنتج فيه الخدمة إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين¹. ونرى أن التوزيع هو الذي يسمح بتوجيه الخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان بيعها، ووضع الخدمات في متناول العملاء، أما بالنسبة لأنواع استراتيجيات التوزيع فهي²:

أولاً: إستراتيجية التوزيع المكثف

تعني عرض الخدمة من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع، يلائم هذا النوع من التوزيع للخدمة الميسرة والتي تتميز بـ:

- طلب كبير؛

- معدل شراء عال؛

¹- أسعد طلعت عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص42.

²- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص458.

- سعرها منخفض؛
- لا تتطلب خدمات ما بعد البيع؛
- لا تتطلب خاصية للإستعمال.

ثانيا: التوزيع الإنتقائي

عبارة عن إختيار عدد من منافذ توزيع الخدمات، أي تقدم كميات محدودة منها ويتطلب هذا النوع من الخدمات معرفة خاصة فيما يخص البيع، وتتميز هذه الخدمات بـ:

- سعرها مرتفع نوعا ما؛
- تتطلب خدمات ما بعد البيع؛
- تباع مع تقديم ضمان لمدة معينة.

ثالثا: إستراتيجية التوزيع المحدد

تعني حصر توزيع الخدمة من خلال منفذ توزيع واحد، يقوم هذا النوع على إختيار موزع وحيد في منطقة جغرافية يتكفل بتوزيع الخدمة، وتتميز هذه الخدمات بـ:

- معرفة جد متخصصة بعملية البيع؛
- تكوين مقدمين للخدمة فيما يخص عملية البيع؛
- سعرها مرتفع في أغلب الأحيان؛
- تتطلب إعتمادات مالية معتبرة.

يمكن لموزع الخدمات في هذا النوع أن يستفيد بالإحتكار لمنطقة ما، ولكن عليه الإلتزام بعدم بيع خدمات منافسة.

المطلب الرابع: العناصر المستحدثة للمزيج التسويقي

أولاً: الأفراد

تؤكد البيئة التنافسية الدور الذي يلعبه الأفراد في سياسات المزيج التسويقي، بحيث يمثل الأفراد العنصر الأساسي في تقديم الخدمات، يضم الأفراد مقدمي الخدمة ومنتقليها، إن لكل من المستفيد من الخدمة والمقدم لها دور في إستمرار تقديم الخدمة بحيث يكون للعميل دور هام في إخبار الآخرين عن طبيعة

الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية، أما مقدم الخدمة فله دور كبير في الأداء الجيد والفعال الذي يتمكن من خلاله تحقيق الرضا للمستفيد.

يعرف الأفراد "مقدمو الخدمات" بأنهم مجموعة من المشاركين في تقديم الخدمة للعميل، ولهم تأثير على مدى تقبل العميل للخدمة، ويقصد بمقدمي الخدمات كافة العاملين في المؤسسة الخدمية والذين لهم دور الحسم في الجهود التسويقية كعنصر أساسي في المزيج التسويقي وهو في الأساس نجاح أو فشل النشاط التسويقي.¹

وبما أن نجاح المؤسسات الخدمية في إنتاج وتسويق الخدمات يتطلب منها الإعتماد على إستخدام العنصر البشري بشكل مباشر، من خلال الإتصال المباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها والتي تتطلب عملية الحصول عليها درجة إتصال عالية بينهما، كما أن للإتصال والتفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها دور كبير في تقليل الشعور بالمخاطرة.²

ولنجاح مقدم الخدمة في عملية الإتصال التسويقية عليه القيام ب³:

- تسويق العلاقات: إن نجاح العلاقات مع الأفراد يتضمن الإتصال المزدوج، والذي يتمثل بالإستماع إلى العميل، وحصوله على الإطمئنان، كما أن الثقة بين المقدم والعميل والمؤسسة الخدمية ككل يؤدي إلى تحقيق المنافع المتبادلة.
- إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: يعرف التعليم التنظيمي على أنه "تعليم المؤسسات الخدمية على كيفية تحسين قدرتهم بشكل مستمر لخلق النتائج، والتي يسعون إلى تحقيقها". وهذه النتائج تتحقق من الرؤية المشتركة لأفراد المؤسسة الخدمية من خلال إستخدام لغة مشتركة لإبلاغ وإيصال المعلومة ضمن أفراد المؤسسة الخدمية.

ثانياً: العمليات

يعتبر تقديم الخدمة عملية ضرورية، بحيث أن هذه العملية لا تتعلق فقط بالمكتب الأمامي والمكتب الخلفي، بل تتضمن الإجراءات ووضع البرامج وميكانيزمات الأنشطة والروتين لأي أنشطة أو خدمات تسلم

¹ - ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي والاجتماعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص172.

² - نفس المرجع السابق، ص174.

³ - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص337.

للمعمل، وكذلك تتضمن سياسة القرارات بخصوص توثيق إرتباط العمل وحرية تصرفه. إذ تعتبر العمليات القرار الأكثر أهمية لتحقيق نجاح الخدمة، ويعتبر مطلب أساسي لتحسين جودة الخدمة¹.

وفيمايلي بعض الأمور التي تساعد مقدم الخدمة على إكتساب مكانة إستراتيجية مثل²:

- إختصار العمليات في خطوات منطقية ومتسلسلة والتي تسهل عمليتي الرقابة والتحليل؛
- الأخذ بالحسبان العمليات الأخرى المتغيرة والتي تؤدي إلى مخرجات مختلفة، والتي يكون الحكم معتمدا على الخيار أو الحظ؛
- التفاوت أو الإنحراف في المعايير والتي تظهر العملية بأنها لم تتم في الوقت والدقة المطلوبة وبذلك يظهر الأداء السيء .

ثالثا: الشواهد المادية

يتأثر عملاء المؤسسة الخدمية بالعديد من العوامل عند إتخاذهم لقرار الشراء أو إستخدام خدمة معينة، ومن بين هذه العوامل والتي لها أهمية كبيرة في الدور الذي يلعبه الدليل المادي .

يجب الإهتمام بالدليل المادي وذلك لإضفاء نوع من الملموسية على الخدمة المقدمة من أجل إظهار مستوى الجودة التي تتمتع بها الخدمة والتي من الصعوبة الحكم عليها بسبب عدم ملموسيتها من قبل العميل إضافة لذلك فإن الدليل المادي يساعد على تكوين الإنطباعات لدى العملاء عن المؤسسة الخدمة وخدماتها فالعملاء تتشكل لديهم إنطباعات عن مؤسسة خدمية جزئيا من خلال توفير قدر من المستلزمات والتجهيزات التي تستخدم من إنتاج أو تقديم الخدمة مثل: الديكور، الأثاث، المباني، الألوان، والسلع التي تقترن بتقديم الخدمات .

يعرف الدليل المادي "بأنه البيئة التي تقدم بها الخدمات والسلع الملموسة التي تسهل عملية التقديم الإتصالات، ومقدمي الخدمات. إن العميل ينظر إلى قيمة وجودة الخدمة من خلال تفحص السلع الملموسة الداعمة لتقديمها ومقدمي الخدمات"³.

يسمح الدليل للمؤسسة الخدمية أن تميز خدماتها عن غيرها من المنافسين فموقوف الخدمات الذين

يأخذون بعين الإعتبار إستخدام الدليل المادي يمكنهم تشكيل صورة لمؤسساتهم وخدماتهم .

ومنه يمكن التمييز بين نوعين من البيئة المادية في تسويق الخدمات ويتمثل النوعين في⁴:

¹ محمد فريد الصحن، طارق طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتاب للنشر، الإسكندرية، 2004، ص430.

² تسيير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص395.

³ محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص326.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص370.

1-الدليل المحيط: يعد الدليل المحيط أو الشكلي جزءا فعليا يمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا أن قيمته وحده ليس لها قيمة ولا أهمية مثلا: لا تعد تذكرة الدخول إلى مسرح وحدها ذات قيمة ما لم يتم قبولها وإعتادها، فهي تؤكد لحاملها على الخدمة فحسب ولكن ليست بديلا عنها فالدليل المحيط يضاف إلى قيمة الدليل الأساسي للخدمة فقط في حالة تقدير العميل لدلائل تلك الخدمة .

2-الدليل الأساسي: يعكس الدليل الخارجي، لا يمكن للعميل إمتلاكه ومع ذلك قد يكون مهما جدا في تأثيره على قرار الخدمة حتى أنه يعد عنصر مهما بحكم وضعه، فالمظهر العام وتصميم الفندق، موديل السيارة المستأجرة، كلها أمثلة على الدليل الأساسي .

فالدليل الأساسي والدليل المحيط مقترنين مع صور أخرى مثال: الأشخاص الذين يقدمون الخدمة تشكل كلها عناصر تؤثر على وجهة نظر العميل وحكمه على نوعية الخدمة، فعندما يحاول الحكم على نوعية الخدمة قبل استعمالها أو شراءها فهو يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.

خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل مفهوم التسويق الإستراتيجي فهو عن طريق النظرة التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يوفر المعلومات والمدخلات المختلفة عن الأسواق واحتياجاتها، وعن الخدمات والمنافسين، والفرص التسويقية المتاحة وكذا التهديدات. ثم إلى بعض النماذج المساعدة في التحليل الإستراتيجي منها نموذج بورتر مصفوفة منحنى الخبرة ومصفوفة BCG التي أهم ما يعاب على هذه النماذج هو عدم إعتبارها لبعض العوامل الإستراتيجية المهمة، بالإضافة إلى عدم إعتبارها بعض نقاط القوة أو الضعف لدى المنافسين الرئيسيين لنتقل إلى وضع إستراتيجيات النمو.

كما تم التطرق في الأخير إلى إستراتيجيات المزيج التسويقي من منتج، سعر، توزيع، ترويج والعناصر المستحدثة الأخرى وما يمكن الوصول إليه من هذا الفصل هو أن المؤسسة الخدمية تضع الإستراتيجية التسويقية التي تراها مناسبة من خلال إعتماها على إستراتيجيات لمزيجها التسويقي أخذه بعين الإعتبار المتغيرات البيئية المحيطة بها وهذا كله في ظل تطبيقها للتسويق الإستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إلى الوصول إليها والتي من أهمها المحافظة على موقعها وكذا حصتها السوقية التي تساعد على البقاء والنمو.

الفصل الثاني

إسهامات التسويق
الإستراتيجي في تحقيق
الميزة التنافسيه

تمهيد الفصل الثاني

يقتضي التكيف مع محيط شديد التنافسية ضرورة سعي المؤسسات الخدمية إلى تامين مختلف مواردها، وهذا من أجل أن تكون متميزة وتحقق التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى، من خلال إمتلاكها ميزة تنافسية وتعد تكنولوجيا المعلومات من المناهج الرئيسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق وتطوير الميزة التنافسية بإعتبارها موردا إستراتيجيا.

إن بناء الميزة التنافسية ليس بالشيء الهين بل هي من أكبر التحديات التي تواجه المؤسسة الخدمية لكي تبقى متفوقة وتحافظ على تلك الميزة في محيط سريع التغيرات والتطورات.

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

- أساسيات حول الميزة التنافسية ؛
- تحليل الميزة التنافسية؛
- علاقة التسويق الإستراتيجي بالميزة التنافسية.

المبحث الأول: أساسيات الميزة التنافسية

تعرف بيئة المؤسسة الخدمية تغيرات وتحولات سريعة، وفي ظل هذه التطورات صارت المؤسسة الخدمية تبحث عن ميزة تنافسية أو أكثر حتى تتمكن من التميز عن باقي المنافسين وتزيد من حصتها السوقية، بل أصبحت الميزة التنافسية تمثل الفاصل لإستمرار وربحية المؤسسة الخدمية، والأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل يتعداه للتفكير في تعزيز الميزة التنافسية وإدامتها لفترات طويلة.

المطلب الأول: مدخل للمنافسة والتنافسية

كبداية ومن خلال المطلب إرتئينا أنه من الأفضل التطرق إلى مفهومي المنافسة والتنافسية للمساعدة على الفهم الجيد للميزة التنافسية.

أولاً: المنافسة

1-تعريف المنافسة: تعددت تعاريف المنافسة، فمن بين التعاريف نجد:

التعريف الأول: " صراع بين مجموعة من المؤسسات من أجل تحقيق نتائج ومكاسب معينة في مجال معين.¹"

التعريف الثاني: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، نمو، استقرار توسع، ابتكار وتجديد، حيث تسعى المؤسسات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية وتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها: التحكم في عناصر التكاليف، تخفيض الأسعار إرضاء العملاء، والبحث عن عملاء جدد، الاتصالات التسويقية.... إلخ.²"

مما سبق يمكننا إستنتاج أن :

- المنافسة صراع بين مقدمي نفس الخدمات من أجل تحقيق أرباح وعوائد معينة.
- المنافسة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين.
- تسعى المؤسسات المنافسة إلى تحسين مراكزها التنافسية بشكل دوري .

¹ - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص139.

² - نفس المرجع، ص ص، 135 - 136.

2- أشكال المنافسة: تأخذ المنافسة أربعة أشكال تتمثل في:

2-1- المنافسة الكاملة: حيث تملك المؤسسات خدمات متشابهة لخدمات المنافسين فالمؤسسات الخدمية التي تتعامل بخدمات متشابهة تتغير بوضع سوق منافسة كاملة حيث يكون عنصر التوزيع هاما في تسويق الخدمة، بينما تقل أهمية العناصر الأخرى.

2-2- المنافسة الاحتكارية: حيث يتنافس في هذا السوق العديد من البائعين بخدماتهم على الخدمة البديلة لخدمات المنافس الآخر¹.

2-3- إحتكار القلة: تتميز بسيطرة عدد قليل من مقدمي الخدمات أو الخدمة على السوق كما أن أي تصرف لإحدى هذه المؤسسات ينعكس مباشرة على باقي المؤسسات، من خصائصه²:

- وجود عدد قليل من مقدمي الخدمة؛

- الخدمات المقدمة قد تكون متشابهة وقد تكون غير متشابهة؛

- وجود عوائق كبيرة لدخول السوق؛

- الإعتماد الكبير على الإعلان والترويج في المنافسة.

2-4- الإحتكار التام: يعني سيطرة مؤسسة خدمية واحدة على السوق، ولأجل تدعيم مكانتها على المدى الطويل تقوم المؤسسة المسيطرة بدراسة رغبات العملاء والعمل على تلبيةها من أجل تحسين صورتها أمام الجمهور³.

ثانيا: التنافسية

1- تعريف التنافسية: أصبحت التنافسية أمرا حتميا أمام مراكز الإنتاج والخدمات، لهذا تعددت التعاريف حول التنافسية من بينها:

التعريف الأول: " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي⁴."

¹ - إلهام فخري طلمية، استراتيجيات التسويق - إطار قانوني وتطبيقي - الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2013، ص105.

² - نفس المرجع، ص107.

³ - نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق - مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2003، ص ص 60-61.

⁴ - هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 143-144.

التعريف الثاني: " القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسات الاقتصادية¹ .

التعريف الثالث: عرفها عبد السلام أبو قحف على أنها: " تلك المنافسة المباشرة التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع خدمي واحد، أو تقوم بتقديم نفس الخدمات² .

من التعاريف السابقة نستنتج أن:

- التنافسية تسمح للمؤسسة على كسب مكانة ومركز تنافسي جيد بين المنافسين؛
 - التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف؛
 - التنافسية هي القدرة على تقديم خدمات بال نوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب.
- 2-أسباب التنافسية:** تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديدة والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات، ومن أهم هذه الأسباب نجد³:
- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث التسويق والشفافية التي تعمل بها مختلف المؤسسات الخدمية في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
 - سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات الخدمية بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة؛
 - تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار؛
 - مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول المنافسين الجدد في الخدمات، تحول السوق إلى سوق العملاء ومن تم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

¹ - فريد التجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص123

² - Debonair Michele et frontage Lionel , **competitive, analyses économique** , 2013 , p13

³ - عبد السلام أبو قحف، كيف نسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص19.

ثالثا: أنواع التنافسية

هناك عدة أنواع للتنافسية، أهمها¹:

1- تنافسية التكلفة أو السعر: فالمؤسسة الخدمية ذو التكاليف الأرخص تتمكن من تقديم الخدمات إلى الأسواق بصورة أفضل.

2- التنافسية غير السعريّة: وتشمل التنافسية النوعية التي تعني النوعية والملائمة وعنصر الابتكارية فالمؤسسات ذات الخدمات المبتكرة وذات النوعية والأكثر ملائمة للعميل بوجود المؤسسات ذات السمعة الحسنة في السوق، تتمكن من تقديم خدمات ولو كانت أعلى سعرا من الخدمات المنافسة.

3- التنافسية التقنية: حيث تنافس المؤسسات الخدمية من خلال النوعية في خدمات عالية التقنية.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بالميزة التنافسية، إضافة إلى أهميتها وبعض من خصائصها.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

التعريف الأول: عرفت الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة الخدمية على جذب العميل وبناء مكانة ذهنية لها كمؤسسة خدمية ولخدماتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"².

التعريف الثاني: يعرف نبيل مرسي خليل الميزة التنافسية على أنها " ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الخدمية الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء بتحقيق ميزة التكلفة الأقل أو إستراتيجية التميز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى"³.

التعريف الثالث: يعرفها حسن عجلان على أنها "خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة الخدمية التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للعملاء"⁴.

¹ - محمد فرافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر(غير منشورة)، جامعة بسكرة، 2014، ص ص 41-42.

² - ثامر ياسر البكري، أسس التسويق، دار جبهة للنشر، عمان، 2002، ص 202.

³ - نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 21.

⁴ - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 63 -

واستنادا إلى ما تقدم يمكن أن نستخلص أن الميزة التنافسية توصف بالآتي¹:

- نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة الخدمية لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه لعملائها أو كلاهما؛
- تتحقق لفترة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي²:

- خلق قيمة للعملاء، وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة الخدمية في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في الخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسات الخدمية لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة؛
- تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المؤسسات الخدمية، تميزها عن غيرها من المؤسسات الخدمية من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها؛
- أكثر المؤسسات الخدمية الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة الخدمية، وكذا ربحية عالية للبقاء والإستمرار في السوق.

فالميزة التنافسية تعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة الخدمية إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم خدمات ذات خصائص متفردة يكن معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم خدمات لا تقل قيمة عن خدمات المنافسين وبأقل الأسعار، وهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى لتحقيقه المؤسسة الخدمية من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات، بما يؤدي

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 8.

إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وبالتالي ضمان ولاء العملاء وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي¹:

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة الخدمية سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- أن المميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الخدمية الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة الخدمية؛
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة الخدمية تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يمكن الوقوف على نوعين أساسيين من الميزة التنافسية هما:

- 1- **ميزة التكلفة الأقل:** معناها أن: "المؤسسة الخدمية تعمل على تصميم، وتصنيع وتسويق خدمة أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات الخدمية المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر"².
- وتعتبر عملية خفض التكاليف من أحد المقومات الأساسية لزيادة القدرة التنافسية للخدمة واستمرار تزايد هذه القدرة حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه خفض الأسعار إلى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين³.

¹- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص209.

²- نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 2000، مصر، ص84.

³- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز ويد رافس، القاهرة، مصر، 2001، ص541.

وتعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة الخدمية ذلك أنها تؤثر على الأسعار التنافسية للخدمات.

وتتم الحيابة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية¹:

1-1-مراقبة الحجم: إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة الخدمات، الحيابة على وسائل الإنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى الأخذ أو الحذر بعدم الإخلال في التوازن إثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم.

1-2-مراقبة التعلم: من خلال مقارنة التقنيات وأساليب التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

1-3-مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة الخدمية إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة الخدمة من جهة، والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

1-4-مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة الخدمية السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محدودة قبل الدخول لهذا القطاع، ذلك انه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما.

1-5-مراقبة التموضع: أي التمركز الخاص بالأنشطة بالموردين والعملاء الذي من شأنه تقليص التكاليف.

1-6-مراقبة العوامل الحكومية: كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

2-ميزة التميز: معناها: " قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم خدمة متميزة وفريدة ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل"².

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز الخدمة من خلال الآتي³:

2-1-النوعية: وتعني قدرة المؤسسة الخدمية على إنتاج خدمة ذات مواصفات عالية الجودة مقارنة بخدمات المؤسسات المنافسة.

2-2-التسليم: يعني إتاحة الخدمة للعميل عند الطلب دون تأخير.

¹ - سلمان حسين، الاستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 61.

² - نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، مرجع سبق ذكره، صص 84، 85.

³ - وهيبه داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 169.

2-3- المرونة: هي التكيف مع التقلبات في السوق.

2-4- الابتكارية: تعني قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم خدمات جديدة، وحتى يتم الحيازة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد والتي تشمل العناصر التالية¹:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة الخدمية؛
- التوضع حيث تحوز المؤسسة الخدمية على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضوع والموقع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية؛
- التعلم وأثر نشره الذي يتجلى في تطوير الأداء الأفضل بفضل المعرفة التي يمتلكها كافة أفراد المؤسسة الخدمية؛
- التكامل عن طريق ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة الخدمية؛
- حجم النشاط والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة الخدمية؛
- الرزنامة فقد تحوز المؤسسة الخدمية على ميزة التميز إذا كانت السبابة في مجال نشاطها من المنافسين، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً لأنه يسمح باستعمال التكنولوجيا أكثر حداثة.

إضافة إلى عنصر التكلفة والتميز يمكن تصنيف الميزة التنافسية وفقاً للوقت والجودة على النحو

التالي²:

3- ميزة الوقت: حيث يسعى المتنافسون إلى تقليص الوقت بين كل ابتكار وتقديم للخدمة الجديدة، واختصار وقت إنتاج وتقديم الخدمة وتسليمها للعملاء في التوقيت المتفق عليه.

¹ - هجرة الشيخ، صورية معمورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات عند الدول العربية، الجزائر، 2006، ص 06.

² - عماد صقر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق "محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية"، منشأ المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 117.

4-ميزة الجودة: حيث تتحقق الجودة عندما تتجح المؤسسة الخدمية في تصميم وتنفيذ وتطوير وتقديم خدمة تتوافق وتوقعات العملاء وتحقق لهم الرضا.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية

إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المؤسسة الخدمية عن العوامل التي تميزها على منافسيها. وذلك ما يمكنها من تحقيق الزيادة، ووضعية تنافسية رائدة في السوق، وتحدد الميزة التنافسية إنطلاقاً من بعدين هامين هما¹:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتسم الميزة التنافسية بالإستمرارية إذا ما تمكنت المؤسسة الخدمية من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز الخدمة في مواجهة المؤسسات المنافسة أطول مدة ممكنة، وعموماً فكلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة الخدمات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمر بنفس دورة الحياة، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

1-مرحلة التقديم: تمثل أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والإستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تتأله من قبل عدد متزايد من العملاء.

2-مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة نوعاً من الاستقرار من حيث الإنتشار، لأن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجياً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة الخدمية، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

4-مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تماماً عن الميزة الحالية.

وإذا لم تتمكن المؤسسة الخدمية من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ثانيا: نطاق التنافس

ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة الخدمية الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واعدة، إستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات النطاق وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية

أو المناطق التي تغطيها عمليات المؤسسة الخدمية، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على نطاق سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي¹:

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

2-النطاق الرأسي: يعبر عن درجة أداء المؤسسة الخدمات لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

3-النطاق الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة الخدمية ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية، حيث تقدم خدماتها في كل أنحاء العالم.

4-قطاع النشاط: يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المؤسسة الخدمية فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات التكنولوجية أو الأفراد والخبرات عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة الخدمية.

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

المبحث الثاني: تحليل الميزة التنافسية

إن سعي المؤسسة الخدمية لتحقيق مكانة في السوق لن يكون بالأمر السهل التي يمكن تلقاها من المنافسين، بل يكون من خلال حسن استغلالها للفرص وتجنب المخاطر والتميز في أسواقها، ولكن كيف لها بناء ميزة تنافسية قوية، وكذا المحافظة عليها.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الإستغلال الأمثل للإمكانيات التي تمكن المؤسسة الخدمية من تطبيق إستراتيجيات التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة أبعاد نذكرها في الآتي¹:

أولاً: التكلفة

تعد التكلفة الأدنى أقدم عامل تنافسي سعت لاعتماده الكثير من المؤسسات الخدمية، والذي يقصد به قدرتها على تقديم وتوزيع الخدمات بأقل ما يمكن من التكاليف قياساً بالمنافع في ذات الخدمات، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها التنافس في السوق مع إمكانية السيطرة عليه، ولا شك بأن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس على السعر النهائي للخدمة ويمنح المؤسسة الخدمية ميزة تنافسية، وبخاصة في الأسواق التي يكون بها العميل أكثر حساسية اتجاه الأسعار.

ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة هي:

- الوفورات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين.
- إعتناء سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية الخدمات.

ثانياً: الجودة

توافقاً مع حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح العميل يسعى للحصول على خدمات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذه لقرار الشراء فأصبحت المؤسسات الخدمية تسعى للفوز بطلبات العميل من خلال تقديمها لخدمات تحقق توقعات العميل ورضاه، ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال:

¹- ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص215-218.

1- جودة التصميم: هو درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغبها العميل وأن تكون على درجة كبيرة من التطابق مع توقعاته، ويتطلب ذلك الاعتماد على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف، والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم.

2- جودة المطابقة: ويتمثل بدرجة التوافق بين الخدمة المقدمة للسوق، وحاجات ورغبات العميل.

3- جودة الخدمة: الكثير من الخدمات يتوافق شراءها على الخدمات المرافقة لها والتي قد تكون إرشادية، تدريبية، صيانة، ضمانات، وهذه مجتمعة أو منفردة من شأنها أن تزيد من قيمة الخدمة وجودتها وقبوله من قبل العميل .

ثالثا: المرونة

جاء هذا نتيجة لحالة التطور والإبداع التكنولوجي، وبالتالي فهو حالة جديدة أفرزتها متغيرات البيئة وعكستها تعقيدات الحياة وأصبحت التكلفة والجودة أبعاد تقليدية، ويقصد بالمرونة قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن أن تتجسد المرونة في مجالين أساسيين هما:

- قدرة المؤسسة الخدمية على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم الخدمات وفق تفضيلات العميل على اعتبار أن العميل وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن الخدمة لا تبقى على حالها لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال.
- قدرة المؤسسة الخدمية للاستجابة للتغيير في حجم الانتاج بالزيادة أو النقصان بحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الخدمية الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في البيئة غير مستقرة ومتقلبة .

رابعا: التسليم

أصبح الوقت عاملا أساسيا لاتخاذ قرارات الشراء، وعليه فإن العديد من المؤسسات الخدمية بدأت تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب العميل، نظرا لاستعداده لدفع تكلفة أكبر متغاضيا عن مستوى الجودة مقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له.

خامسا: الإبداع

يعتبر الإبداع بعد الميزة التنافسية من خلال اكتشافه الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها، وسرعة الإستجابة لها بإتجاه تطور معين أو عمل خلاق، سواء في محل التكنولوجيا المستعملة، أو في إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجال المؤسسة الخدمية تختلف عن تلك الطرق القائمة¹.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال العوامل التالية:

أولاً: مصدر الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما²:

1-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل، وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

2-مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل التكنولوجيا، التميز والتفرد من خلال تقديم خدمة بجودة عالية، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة. وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الإستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير، والتسويق.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة الخدمية

في حال إعتقاد المؤسسة الخدمية على ميزة واحدة فقط مثل تصميم وتقديم الخدمات بأقل تكلفة، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حال تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها كلها.

¹- أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص252.

²- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100 .

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات الخدمية أن تتحرك نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع، قبل قيام المؤسسات الخدمية المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة، لذا قد يتطلب الأمر منها تغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة.

المطلب الثالث: ديمومة الميزة التنافسية

قد تتمكن المؤسسة الخدمية من بناء وإقامة ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، ولكن سرعان ما تيم تقليدها من طرف المنافسين، لهذا تعمل المؤسسة ما بوسعها من أجل ديمومة هذه الميزة، وما نلاحظه أنه في الغالب تتأثر استمرار الميزة التنافسية على العناصر التالية¹:

أولاً: عوائق التقليد

من المعروف أن المؤسسات الخدمية التي تستحوذ على مزايا تنافسية تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط، وذلك من شأنه أن يبعث بإشارة للمنافسين تفيد أن المؤسسة الخدمية تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة، وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها، إذا نجح المنافسون في تقليد الكفاءات في وقت قصير، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية.

يعتبر الوقت عامل حاسم كلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة، كلما زادت فرصة المؤسسة الخدمية في بناء مركز قوي في السوق، فضلا عن السمعة الطيبة لدى العملاء، الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يردون².
وتتمثل عوائق التقليد في³:

- يجب أن تكون الموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية نادرة، ويحصل عليها عدد قليل من المنافسين.
- يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد، هذه الصعوبة توجد في فهم العلاقة بين الصفات الملاحظة والميزة التنافسية.

¹- شارلز هـ وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 218.

²- نفس المرجع، ص 219.

³- رقية منصور، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008/2007، ص 65.

- يجب أن تكون الموارد غير قابلة للإحلال، بمعنى عدم القدرة على الحصول على نفس مستوى الأداء المستعمل في الموارد الأخرى.

ثانيا: قدرة المنافسين

وهناك من يعتبر أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة الخدمية يتجسد في أولوية الإلتزامات الإستراتيجية للمنافسين، ويقصد بالإلتزام الإستراتيجي، إلتزام المؤسسة الخدمية بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، ذلك أنه عقب إعلان المؤسسة الخدمية الإلتزام الإستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الإستجابة إلى المنافسة الجديدة إذا ما اقتضى الأمر التخلي عن هذا الإلتزام، ولذلك فعندما تعلن المؤسسة الخدمية إلتزاما طويلا أمام طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطئ المزايا التنافسية لمؤسسة خدمية جديدة، وبالتالي ستكون مزاياهم التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا.

ثالثا: هيكل الخدمات

نقصد هنا هل الخدمات إحتكارية أو أن الخدمات تحكمها المنافسة الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس، مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة الخدمية من الإستغلال الكامل لإمكاناتها.

رابعا: ديناميكية الخدمات

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات السريعة التغير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية من تجديد الخدمات، ويقصد بمعدل التغير السريع في مجال الخدمات الديناميكية، أن دورة حياة الخدمة عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة¹.

إن المؤسسة الخدمية التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مراكزها محاصرة، وذلك من خلال التجديدات التي يقوم بها المنافسين.

خامسا: عوامل تنظيمية

هي داخلية تتيح للمؤسسة الخدمية الحصول على الميزة التنافسية في السوق والحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة الخدمية، مواردها المادية، نطاقها الجغرافي.... الخ².

¹ - شارلزهل وجاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 223.

² - رقية منصور، مرجع سبق ذكره، ص 75.

سادسا: إستراتيجيات وتصرفات الإدارة

لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن اختيارات الإستراتيجية والخطط الخاصة بإمكانيات المؤسسة الخدمية صحيحة وسليمة.

المطلب الرابع: طرق تحقيق الميزة التنافسية

في ظل ما يشهده العالم من متغيرات جديدة تسعى مختلف المؤسسات الخدمية إلى تعزيز وضعها التنافسي من خلال تبني عدة طرق لتحقيقها من خلال إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارة.

أولاً: ادارة الجودة الشاملة

تعتبر من أهم التحديات التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المسيرين والباحثين وترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة بهدف رفع مستوى الأداء لتحقيق مركز تنافسي قوي، وهناك عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة من بينها:

التعريف الأول: "إيجاد ثقافة متميزة في الأداء الشاملة، تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحل الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت"¹.

التعريف الثاني: "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر من خلال المقومات الأساسية لنجاحها في أي مؤسسة خدمية وهي الإدارة بالمشاركة، التحسين المستمر للعمليات وفرق العمل"².

من التعريفين السابقين نستنتج:

- ترتكز الجودة الشاملة على جودة الاداء في المراحل الاولى وصولا الى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت؛

- الجودة الشاملة هو تحريك للمواهب والقدرات لكل العاملين لتحسين الانتاجية ؛

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص554.

² - عياش قويدر، "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد الأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 9مارس 2005 ، ص223 .

- استحوذت الجودة الشاملة على الإهتمام الكبير نظرا لأهميتها في رفع وتحسين مستوى الأداء.

يستلزم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في

المؤسسة الخدمية، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي¹:

1-دعم أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي: من المهم إقناع المسيرين بضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حتى يكون لديهم الإستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المؤسسة.

2-التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل، وبالتالي على الموارد البشرية الموجودة داخل المؤسسة الخدمية التوجه نحو العميل كمطلب أساسي، كما يجب توفير قاعدة بيانات عن العملاء وإحتياجاتهم.

3-التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر روح الفريق والتعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة الخدمية لأن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على فرق العمل.

4-ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي لأنه يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف، إتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات.

5-وجود نظام للقياس: يجب استخدام نظام للقياس مبني على الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

6-فعالية نظام الاتصالات: يجب أن يكون هناك نظام فعال للاتصالات سواء داخل المؤسسة الخدمية، أو بين المؤسسات ومحيطها، وهذا بغرض إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة من المداخل المهمة التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أن الالتزام بمبادئها كالتحسين المستمر، تقديم قيمة للعملاء، وزيادة التركيز والاهتمام بالكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير يؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية.

ثانيا: إعادة هندسة الإدارة

تعتبر فكرة إعادة الهندسة من أهم وأحدث التطورات التي شهدتها العالم في الإدارة خلال سنوات التسعينيات، الأمر الذي دفع بالكثير من المؤسسات الخدمية إلى دراسة هذا النظام وإمكانية تطبيقه والاستفادة من المزايا التي يحققها، وتعرف إعادة الهندسة:

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، صص 206، 205.

التعريف الأول: "تغيير جذري في طريقة تفكير التنظيم، وبالتالي في أداء الأشياء فهو يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية، بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها، نظام التعويضات والمكافآت إلى جانب العلاقات مع الشركاء الخارجيين"¹.

التعريف الثاني: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب تنظيم السياسات، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة الخدمية"².
من التعريفين السابقين نستنتج ما يلي:

- إعادة الهندسة هو تغيير للعمليات والهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية؛
- إعادة الهندسة يعني إعادة تصميم للعمليات الادارية والاستراتيجيات التسويقية التي تحقق للمؤسسة الخدمية قيمة مضافة، بهدف زيادة الانتاجية؛
- تعتمد إعادة الهندسة على الهدف من العملية، الابتكار والقيام بالإجراءات.

وهناك عدة عوامل لنجاح إعادة الهندسة هي³:

- وضع الإستراتيجية أولاً ثم بعد ذلك تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال.
- التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير.
- البدء قبل وقوع الأزمة.
- التصميم من خلال الإعادة والتكرار.
- تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة.
- التصميم مع مراعاة المرونة.

¹- سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص التسويق الاستراتيجي للمنظمات (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، 2013، ص63.

²- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص408.

³- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، مصر، 2006، ص21.

المبحث الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من القرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة الخدمية هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها؛ وعلى هذا الأساس تأخذ عملية اختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في تحديد مكانة المؤسسة الخدمية داخل خريطة المنافسة، وهذا الاختيار يكون بين ثلاث إستراتيجيات مشتقة من "نموذج بورتر" وهي إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة، إستراتيجية التميز في الخدمة وإستراتيجية التركيز، وتعتمد كل إستراتيجية على أدوات مختلفة وتصور مغاير لكيفية تجسيد التفوق على حساب المنافسين.

المطلب الأول: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة

أخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من إهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينيات من القرن الماضي تزامنا مع ظهور مفهوم منحنى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة الخدمية على تقديم نفس الخدمة وبنفس المواصفات التي يقدمها المنافسين أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون ترتفع كلما إرتفعت قدرة المؤسسة الخدمية على عرض أسعار أقل، وهذا يسمح لها بزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعويض ضعف الهوامش المحققة في الوحدة الواحدة وتحقيق الأرباح المرغوبة، وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة الخدمية على إحلال موقع تنافسي مناسب ترتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، ومن هذا المنطلق فإن دور المؤسسة الخدمية يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذا ليس من خلال تقليص حجم الإستثمارات وإنما بتحسين طرق الإنتاج .

ويتطبيق هذا المفهوم فإن المؤسسة الخدمية تحصل على قدرة أكبر على المقاومة ضد محاولات خفض الأسعار المفروضة من السوق والمنافسين، وتحتاج عملية تبني هذه الإستراتيجية المعرفة العملية خاصة في المجال التنظيمي والتكنولوجي للمؤسسة قصد عرض مستوى قيمة قريب من تلك التي يعرضها المنافسين وبأسعار أقل¹.

1-Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbos, **Marketing stratégique et opérationnel**, 6ème édition, (France : dunod, 2005), P. 304

كما تسمح للمؤسسة الخدمية بتحقيق وضعية دفاعية مناسبة في مواجهة قوى المنافسة الخمس لـ"بوتر" وهذا من خلال¹:

- المؤسسة الخدمية التي تنتج بتكلفة أقل تكون أكثر مرونة وإستعدادا لمواجهة أي تغيرات سوقية غير متوقعة خاصة فيما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين، وبالتالي فوضعيتها التنافسية تكون أفضل؛
- القوة التفاوضية للزبون لا تشكل تهديدا للمؤسسة في هذه الإستراتيجية، لأن العميل يمارس ضغط على المؤسسة فقط قصد خفض الأسعار إلى أدنى سعر في السوق؛
- العوامل المساعدة لتحقيق هذه الإستراتيجية تعتبر بمثابة حواجز لدخول زبائن جدد إلى السوق؛
- الأسعار المنخفضة تعتبر بمثابة حصانة للمؤسسة في مواجهة السلع البديلة؛
- بالنسبة للموردين فإن المؤسسة الخدمية تتمتع بمرونة تجاه الأعباء الناجمة عن شراء المدخلات نتيجة حجم الطلبات.

ومن العوامل التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة الخدمية بغرض خفض تكاليف الإنتاج ما يلي:

أولاً: ميزة التكلفة المطلقة

يقصد بها هو تفوق المؤسسة الخدمية من حيث قدرتها على إمتلاك موارد ذات تكلفة أقل، وهذا نتيجة تحالف خاص مع المورد أو نتيجة تواجد هذه الموارد في مناطق أخرى، غير أن إستمرارية الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس تعتبر أمر صعب لأن هذه الموارد تعتبر ثابتة نسبياً ويمكن للمنافسين الوصول إليها².

ثانياً: أثر الخبرة

يعني قانون الخبرة أن تكلفة الوحدة المضافة لخدمة متجانسة ومقاسة بوحدات ثابتة تتناقص بنسبة مئوية ثابتة ومنتوقعة كلما تضاعف حجم الإنتاج، من هذا المفهوم يعني أن³:

- مصطلح الخبرة يقصد به حجم الإنتاج المتراكم؛

1-Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbos OP: CIT , p 305.

²- مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2008، ص32.

³- نفس المرجع السابق، ص34.

- الخبرة تتراد حتى ولو كان الإنتاج مستقرا؛
- التكلفة يجب أن تقاس بوحدات نقدية ثابتة؛
- أثر الخبرة يكون بشكل أساسي على تكاليف التحول والتجميع والتوزيع والخدمات (تكاليف القيمة المضافة)؛
- أثر الخبرة يكون دائما له الأثر الأكبر في مرحلة الانطلاق والنمو لدورة حياة الخدمة ثم يتناقص في مرحلتي النضج والتدهور.

أما الأسباب التي تقود التكاليف إلى انخفاض فتتمثل خاصة في¹:

1-أثر التعلم: تعود ملاحظة وجود أثر لعملية التعلم إلى فريق "BCG"، وتعتبر هذه العملية بمثابة أداة لتفسير القدرة الإنتاجية في العمل، ويرجع الباحثون أسباب ذلك إلى زيادة القدرة على التحكم في المعرفة العملية، فالتكرار اليدوي لنفس العملية يحسن من التحكم فيها وتقليص من الأخطاء المرتكبة، وبذلك فهي تؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل في حين تحافظ التكاليف الثابتة على مستواها، كما أنها تساهم في زيادة الإنتاجية واكتشاف طرق جديدة لأداء المهمة.

2-إقتصاديات الحجم: من الجانب النظري تعرف اقتصاديات الحجم بأنها العلاقة بين التغير في حجم الإنتاج والتغير في عوامل الإنتاج، وعمليا فإن قياس أثر اقتصاديات الحجم يتم من خلال قياس الانخفاض في تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة مع زيادة حجم الإنتاج الكلي، هذا الانخفاض يعود بالأساس إلى تأثير توزيع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات الخدمة، وبالتالي إنخفاض في التكلفة المتوسطة للوحدة الواحدة، فكلما زاد الإنتاج كلما إنقسمت التكاليف الابتدائية على عدد أكبر من الوحدات الخدمة ما يؤدي إلى إنخفاض في التكلفة للوحدة الواحدة .

3-أثر التجديد والتطور التكنولوجي: نظرا لأهمية التجديد فإن وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة الخدمة خاصة في إكتشاف طرق جديدة تسمح لها بالإنتاج بتكاليف أقل.

إن أكبر تهديد يمكن أن يواجه المؤسسة الخدمة التي تتبنى هذه الإستراتيجية يتمثل في تغير الأسعار وعدم قدرتها على مسايرة التطورات التكنولوجية باستمرار.

¹- خديجة بلعاء، المزيج التسويقي الخدمي وهميته في اكتساب المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة التسيير الحموي حمام ريغة، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة (غير منشورة)، جامعة حسيبة بن علي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص ص 165-166.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التميز

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تميز خدمات المؤسسة الخدمية عن باقي الخدمات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى العميل بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالجودة أكثر من إهتمامهم بالسعر، وحسب "Levitt" كي يكون هناك تميز يجب أن تكون الخدمة المميزة غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعبة التقليد، كما يجب أن يكون العميل مقدرًا لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على العميل من وراء استهلاك الخدمة المميزة، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات وحاجات العميل، فالجودة العالية، سهولة استخدام والحصول على الخدمة، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم، سرعة تلبية الطلبات، طول عمر الخدمة... الخ، كلها خصائص يمكن أن تتخذها المؤسسة الخدمية سبيلا للتمييز، والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لخدماتهم، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

- أن يقدر العميل قيمة الاختلافات في الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من الخدمات؛
- وجود عدد كبير من المنافسين.

وحسب "بورتر" فإن التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الاخذ بعين الإعتبار أن إستراتيجية التميز تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة الخدمة مقارنة مع المنافسين، فعندما تحقق مؤسسة خدمية ما تميز في خدماتها يجب عليها بيعها بسعر أقل من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي¹.

أولا: محددات إستراتيجية التميز

تحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكال عديدة وأساليب مختلفة مثل التميز في خصائص ومزايا الخدمة، التميز في طريقة تسويق الخدمة، التميز في شبكة توزيع الخدمة، بالإضافة إلى جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق، وفيما يلي أهم محددات التميز التي يمكن تعتمدها المؤسسة الخدمية²:

1- Kotler Philip, Marketing Management, 13th Edition, Publi-Union , Paris, France, 2006, p203.

2 -op, cit, p205.

1- التميز على أساس الجودة: الجودة عموماً تختلف بين الخدمات ومن جودة مرتفعة إلى جودة منخفضة وكلما كانت الجودة مرتفعة كلما كانت هناك مردودية جيدة، حيث أن ولاء العميل للجودة المرتفعة يؤدي بهم إلى تكرار الشراء، كما يمكن للمؤسسة الخدمية إعطاء سعر مرتفع لخدماتها بداعي الجودة، وهذا ما يرفع من نسبة الأرباح. وفي هذا الصدد يرى "بورتز" أن هناك ثلاثة خيارات أمام المؤسسة الخدمية فيما يخص الجودة تتمثل إما في تحسين الجودة أو الإحتفاظ بنفس مستوى الجودة، أو تخفيضها. ففي الخيار الأول يؤدي ذلك إلى مردودية من خلال زيادة الحصة السوقية، أما الخيار الثاني فهو متبع من المؤسسات الخدمية التي لا تعاني من منافسة قوية في السوق وبالتالي لا حاجة لها برفع مستوى الجودة، أما في الخيار الثالث فتلجأ المؤسسة الخدمية إليه بهدف تخفيض التكاليف إذا كانت مرتفعة.

2- التميز عن طريق مدة حياة الخدمة: مدة حياة خدمة ما تتمثل في المدة الزمنية التي تبقى فيها الخدمة صالحة للإستعمال، فالكثير من العملاء يقبلون بدفع مبالغ إضافية من أجل إقتناء خدمات جديدة مدة حياتها أطول، ولكن لا يجب أن تكون هذه الخدمة معرضة لتطور تكنولوجي سريع لأن العميل يعرف مسبقاً أنه سيكون هناك نماذج أخرى أكثر تطوراً من الناحية التكنولوجية في المستقبل القريب، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة الخدمة معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز.

3- التميز عن طريق شبكة التوزيع: التميز في التوزيع يأتي من خلال إنشاء منافذ مختلفة للوصول إلى تغطية كاملة للسوق عبر شبكة توزيعية فعالة، فالتسويق المباشر أصبح لا ينظر إليه على أنه طريقة ترويجية بل أصبح ينظر له على أساس أنه طريقة لفتح منافذ جديدة للوصول إلى العميل، حتى أن هناك من المؤسسات الخدمية من فتحت قنوات جديدة للتوزيع تتمثل في البيع الإقتراضي أي البيع عن طريق الشبكة العنكبوتية، وذلك بغرض التميز عن باقي المنافسين.

4- التميز عن طريق صورة العلامة: صورة العلامة هي الهوية التي ترغب المؤسسة الخدمية أن تعرف بها نفسها في السوق، فلكل مؤسسة خدمية علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة الخدمية، تقاريرها السنوية، مراسلاتها وفواتيرها.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز

ترتكز هذه الإستراتيجية على شريحة معينة من السوق، أي التركيز على مجموعة معينة من العملاء وتلبية طلباتهم، ويمكن للمؤسسة الخدمية تحقيق هذه الميزة من خلال خفض التكلفة أو التركيز على التميز.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال¹:

أولاً: التركيز مع خفض التكلفة

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للخدمة وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من العميل الذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة الخدمية تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

ثانياً: التركيز مع التمايز

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في الخدمة والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من العميل دون غيرهم. وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة الخدمية إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدفة لذلك تعتمد على التمايز في خدماتها وخلق الولاء لعلامة خدماتها.

يمكن القول أن المؤسسة الخدمية يمكنها تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز بإتباع

إستراتيجيتين:

- النجاح في قيادة التكلفة من خلال إتباع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة؛

- التمايز في قطاع أو القطاعات المستهدفة من خلال إتباع مداخل تمييز الخدمة.

حتى تتمكن المؤسسة الخدمية من الدخول في إستراتيجيات التركيز يجب ان تتبع خطوتين هامتين هما²:

✓ إختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الخدمية ثم التنافس؛

✓ تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

¹- ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الادارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002-2003، ص ص 257-258.

²- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 123.

لتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على حجم القطاع، ربحية القطاع، مدى شدة قوة التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية بالنسبة للمتنافسين الرئيسيين، وأخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق ذكره نستخلص بأن النجاح الحقيقي للمؤسسة الخدمية يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية، ومدى تأثيرها على أداء المنافسين من خلال تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين وفي سلوك العملاء وزيادة القيمة المدركة لديهم وتحقيق رضاهم وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية، لذا وجب 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 اكبر من تلك العروض المقدمة من طرف منافسيها والفوز بالعملاء.

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

الفصل الثالث

واقع التسويق الإستراتيجي
بمؤسسة موبيليس - مديرية
سطيف - وعلاقته بالميزة
التنافسية

تمهيد الفصل الثالث

بعد التطرق في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل تدعيم هذه المفاهيم سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بإسقاطها على مؤسسة موبيليس لمعرفة واقع التسويق الإستراتيجي، وكيفية تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة الخدمية من خلال تبني هذا المفهوم.

على هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى :

- التعريف بمؤسسة موبيليس؛
- منهجية الدراسة؛
- عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس فرع من فروع مؤسسة الإتصالات الجزائرية، كما تعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تتكون من مزيج واسع الإستعمال مع تكنولوجيا حديثة في وسط الإتصالات.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس¹

ظهرت مؤسسة موبيليس في أوت من سنة 2003 كمؤسسة تابعة للدولة الجزائرية في ميدان الإتصالات للهاتف النقال ذات أسهم رأس مال يقدر ب100.000.000 دج موزعة على 1.000 سهم بقيمة 1.000.000 دج لكل سهم، وهي تابعة لشركة إتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الأول في مجال الإتصالات في الجزائر، التي تعرض على عملائها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية، وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الإتصالات في الجزائر بإعتباره المتعامل في مجال الإتصال، حيث أن موبيليس هو الإسم الجديد لهذه المؤسسة التي مع تطور التكنولوجيات وإتساع رقعة الإتصال والبريد إرتأت هذه الأخيرة إصدار أمر تقسيم المؤسسة إلى فرعين هما:

1-بريد الجزائر: وهي المسؤولة عن كل عمليات البريد في الجزائر.

2-اتصالات الجزائر: هي المسؤولة عن الإتصال في الجزائر سواء كان من الثابت أو النقال وتعتبر أول ظهور لهذه الأخيرة في الجزائر سنة 1997، وكان يعتمد على الشبكة المحلية للبت والإرسال أي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية إرسال وإستقبال للموجات والرقم الذي يحمله يشبه رقم الهاتف الثابت، وبعد ذلك تطورت هذه الشبكة لتصبح في الشبكة العالمية للهاتف النقال التي إستعملت بطاقة سيم تحمل رقم خاص بها يميزها عن الثابت .

وبعدها قسمت مؤسسة اتصالات الجزائر الى فرعين، كل واحد يقدم بمجال تخصصه، ويتمثلان في:

1-الثابت (FIXE ALGERIE TELECOM).

2-اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس (MOBILIS GSM).

ولهذا الغرض أدركت المؤسسة التأخر الذي كانت فيه وأرادت تعقب الزمن بواسطة المؤسسة التي قامت بها مع أكبر المؤسسات في عالم الأتصال، وقامت بتبني التكنولوجيات الحديثة.

¹-مقابلة مع السيد جنان شعيب، مدير مؤسسة موبيليس -مديرية سطيف-، يوم 27 أبريل 2016، الساعة: 11:00.

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

كما قامت مؤسسة إتصالات الجزائر بطرح قرض سندي تقدر قيمته ب: 6.5مليار دينار على شكل سندات بنكية موجهة للمؤسسات، وشهدت مؤسسة موبيليس تطورا ملحوظا من التقسيم الأخير في الشركة الأم، حيث أصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي والمنافسة.

حيث تملك موبيليس عددا من الموزعين المعتمدين لتوزيع خدماتها في كافة أرجاء الوطن، حيث أن كل موزع يعين منطقة نشاطه التي يوزع فيها، وهم 08 ويتمثل هؤلاء الموزعين في:

- بريد الجزائر Algérie poste؛
- وكالة الجيركا algerika؛
- الوكالة الوطنية للنشر والإشهار anep messagerie؛
- وكالة اسيلوكوم assilou.com ؛
- وكالة gsm phone؛
- وكالة sarl djaphone؛
- وكالة el wassila telecom؛
- وكالة gsm Algérie.

وسوف نتطرق تدريجيا الى التطور الذي حلت به مؤسسة موبيليس من أوت 2003 الى غاية سنة 2009، من خلال الجدول التالي: ²

الجدول رقم (3-1): تطور مؤسسة موبيليس

تاريخ	الإجراءات
أوت 2003	ظهور مؤسسة موبيليس
ديسمبر 2003	إجراء أول إتصال بواسطة موبيليس
03 فيفري 2004	طرحت المؤسسة بطاقة مع تعبئين 1000 دج و 2000 دج
23 ماي 2004	فتحت موبيليس أول مركز خدمات يلبي حاجات العملاء
28 سبتمبر 2004	وضع بطاقة التعبئة بقيمة 500 دج في السوق
13 أكتوبر 2004	تخفيض سعر البطاقة إلى 1000 دج مع تنزيل سعر المكالمات 25%
25 أكتوبر 2004	تتطلق عملية البحث عن العملاء لتسديد فواتيرهم غير مسددة

²-مقابلة مع السيد جنان شعيب، مدير مؤسسة موبيليس-مديرية سطيف-، يوم 3ماي 2016، الساعة 14:15.

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

26 أكتوبر 2004	عملية الترويج تلقى نجاحا تاما وتمديد فترة العرض
03 نوفمبر 2004	موبيليس تطلق حملة التوظيف عبر الأنترنت للجامعيين
10 نوفمبر 2004	زيادة عدد المشتركين ب 400.000 عميل ليصبح العدد 700.000
16 نوفمبر 2004	عملية الترويج تنجح وتحقق 800.000 عميلا نشط
21 نوفمبر 2004	خلق خلية خاصة في الإدارة العامة تراقب مستوى الشبكة
07 ديسمبر 2004	شراكة بين موبيليس و بريد الجزائر لتوفير خدمة على 3200 مكتب بريد
15 ديسمبر 2004	وضع نظام جديد بالشراكة مع متعامل صيني
30 ديسمبر 2004	800 محطة قاعدة راديو
04 جانفي 2005	تعلن موبيليس عن تحقيق 1.200.000 عميلا
16 جانفي 2005	عقد إتفاقية مع ثلاثة موزعين معتمدين ليصبح المجموع 5 موزعين للخدمة
22 جانفي 2005	تعلن موبيليس عن رعاية الفريق الوطني
12 فيفري 2005	تعلن موبيليس رعاية ليلة الفنك الذهبي لتكريم الفنانين
02 مارس 2005	تفتح موبيليس أول وكالة تجارية في الأبيار
12 أبريل 2005	تضع موبيليس خدمة جديدة بالشراكة مع بريد الجزائر
30 ماي 2005	تضع موبيليس موقع إلكتروني خاص بالمعلومات
27 أكتوبر 2005	ترعى موبيليس حفل ليلة 27 من رمضان وتتكفل بالمعوزين
18 فيفري 2006	تطمح موبيليس إلى تحقيق 5 مليون مشترك في نهاية مارس 2006
23 مارس 2006	موبيليس تحقق 6 مليون مشترك
20 أبريل 2006	تطلق موبيليس خدمة جديدة في السوق قوسطو
18 أوت 2009	موبيليس تطلق 30 يوم 30 سيارة، اللعبة الكبرى لشهر رمضان عبر الرسائل القصيرة
19 أوت 2009	موبيليس تطلق سلسلة جديدة للخدمات 0661 "مجاني غير محدود كل ليلة"
20 أوت 2009	موبيليس تطلق عرض ترويجي خاص بخدمة الدفع المسبق لطيلة شهر رمضان مكالمات مجانية بعد الدقيقة الثالثة من الساعة 7 صباحا

2012	موبيليس تطلق العملية التضامنية لرمضان 2012 ستصرف 10 دينار على كل عملية تقومون بها
2013	موبيليس تطلق حملة تضامنية عن كل رصيد تزيد قيمته 200 دج
أوت 2014	موبيليس تنظم الدورة الثانية للعبة أرسلني الخاص بنقاط البيع
جوان 2015	موبيليس تقوم بحملة بترويج للهاتف نقال "هووي"

المصدر: مقابلة مع السيد مدير مؤسسة موبيليس-مديرية سطيف-.

المطلب الثاني: إلتزامات وأهداف المؤسسة

أولاً: إلتزامات المؤسسة

تواجه مؤسسة موبيليس عدة إلتزامات نوجزها في النقاط التالية :

- وضع شبكة ذات جودة عالية في متناول العملاء؛
- ضمان وصول المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة؛
- إقتراح عروض واضحة بسيطة وشفافة؛
- التحسين المستمر للخدمات والتكنولوجيا المستعملة؛
- الإصغاء المستمر للعملاء والإستجابة السريعة لشكاويهم؛
- التطور، التجديد والوفاء بالوعد.

ثانياً: أهداف المؤسسة

تكمن أهداف مؤسسة موبيليس في الآتي:

- تطوير الشبكة مع وضع قاعدة خدمات جديدة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة للوصول على القيادة في السوق؛
- كسب ثقة الجزائريين شرط لا بد منه لمضاعفة مقومات المؤسسة وضمان بقاء أطول لها؛
- رفع الميزة التنافسية(الجودة، السعر، والخدمات)؛
- تطوير الخبرة والإبتكارات؛
- ترجمة قيمها إلى أعمال بصفة مستمرة مثل الحيوية، التجديد، الشفافية، المصداقية؛

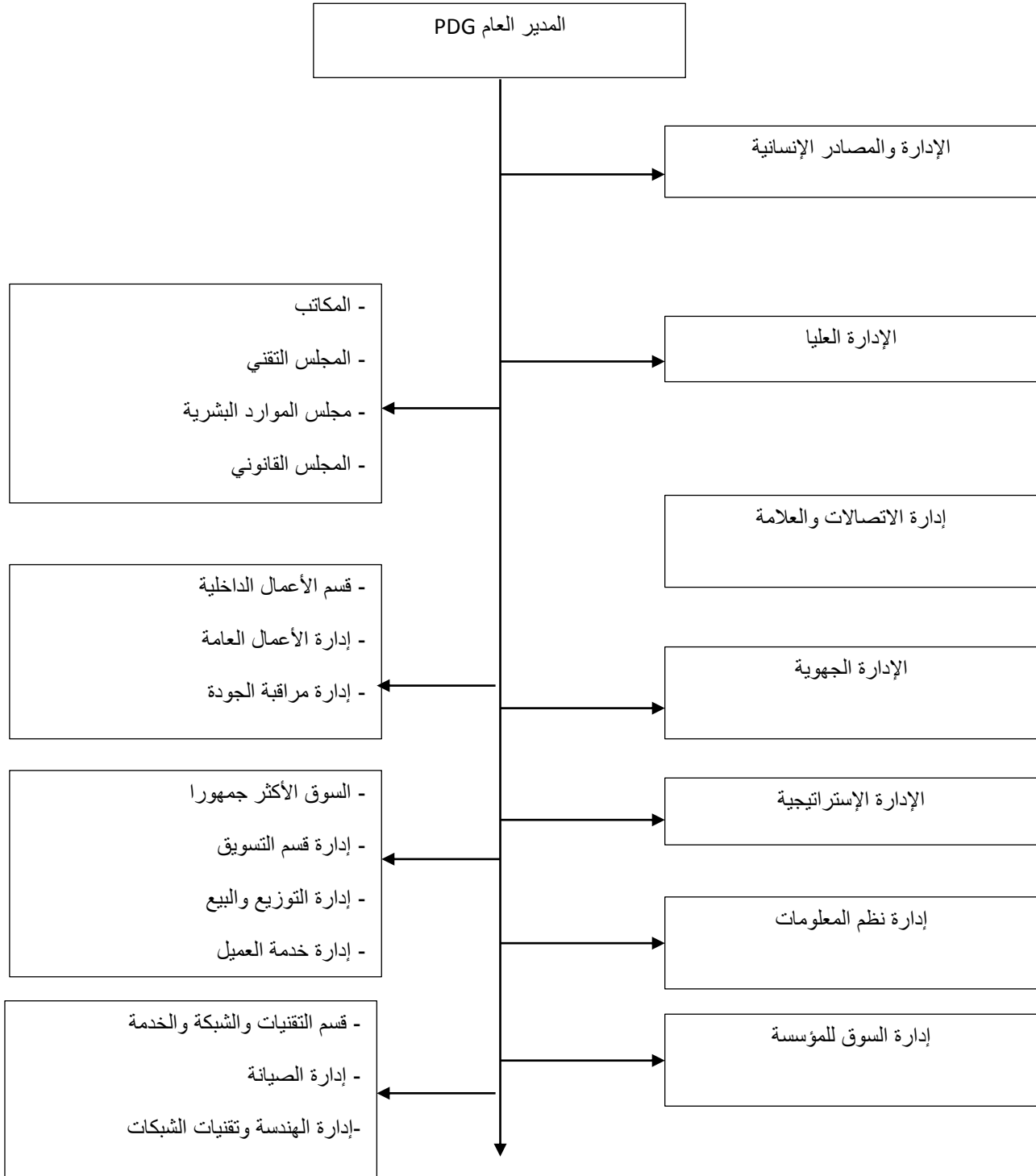
الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

- إعتقاد العدالة في كل ما يتعلق بتنظيم المؤسسة، طرق عملها وأدوات التسيير المستعملة.

وفي الأخير فإن المبدأ الذي تتبناه موبيليس هو "العمل في المركز تحيطه النوعية والجودة"

المطلب الثالث: تنظيم مؤسسة موبيليس

الملحق رقم(01): الهيكل التنظيمي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

قبل عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة المتمثلة في عمال مؤسسة موبيليس محل الدراسة، والخروج بنتائج تسمح باختبار صحة الفرضيات الموضوعية، يجدر بنا التعريف بمنهجية هذه الدراسة والإجراءات المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نحاول في هذا المطلب وصف مجتمع وعينة الدراسة، وحدود الدراسة.

أولاً: وصف عينة الدراسة.

بناء على البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة، وعليه فقد تم تصميم الإستبانة بناء على ما تم التطرق إليه نظرياً ومحاولة إسقاطه في الجانب التطبيقي، بغرض إثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة موبيليس، حيث تم توزيع 60 استبانة بطريقة مباشرة من قبل الطالبتين، وقد تم استرجاع 52 استبانة صالحة للدراسة، والجدول الموالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3-2): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

الإستبانة	التوزيع التكراري	النسبة
الاستبيانات المسترجعة	52	86.66 %
الإستبيانات الغير مسترجعة	08	13.33 %
الاستبيانات الموزعة	60	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا - عرض الإستبانة:

اشتملت الإستبانة على ثلاثة محاور أساسية، تضمن المحور الأول البيانات العامة من حيث

(الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، (أنظر الملحق رقم (02)) حيث:

-الجنس: وهو على مستويين: ذكر، أنثى.

-العمر: وهو على أربعة مستويات: أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 41 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.

-المستوى التعليمي: وهو أربعة مستويات: ثانوي، جامعي، دراسات عليا، أخرى.

-سنوات الخبرة: وهي على أربعة مستويات: أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 15 سنة، من 15 إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة.

أما المحاور المتبقية والتي صيغت وفق مقياس ليكرت الخماسي (سيتم تعريفه لاحقا) فتمثلت فيما يلي:

_ المحور الثاني يتعلق مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس، ويضم العبارات من 01 إلى 06.

_ المحور الثالث يتعلق بالميزة التنافسية، ويضم العبارات من 07 إلى 30.

ثالثا: حدود الدراسة: حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية:

1-الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عمال مؤسسة موبيليس فرع ولاية سطيف.

2-الحدود المكانية: مؤسسة موبيليس فرع ولاية سطيف.

3-الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا من 05 أبريل إلى 05 ماي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

تتمثل أدوات الدراسة المستعملة فيما يلي:

أولا: المقياس المستخدم

تم إستخدام مقياس ليكارت "LIKERT" الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا واستخداما، وهو يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم

التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج من (1) يعبر عن لا أوافق تماما أو بشدة، إلى (5) التي تعبر عن موافق تماما أو بشدة، وذلك على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهذا لما يمنحه لمفردات العينة من حيث السهولة في ملء الاستمارات وبالتالي تسهيل عملية تجميع البيانات.

هذا وتم التأشير على هذه الأوزان كما يلي: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما.

وبعد ذلك، يتم حساب طول الفئة (المدى) ، بغرض معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة، وهو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 تمثل المسافة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل المسافة الثانية، من 3 إلى 4 تمثل المسافة الثالثة ومن 4 إلى 5 تمثل المسافة الرابعة) ، وتمثل 5 عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفئة والذي يساوي 0.80، حيث يصبح التوزيع الجديد كما يلي:

الجدول رقم (3-3): جدول التوزيع لسلم ليكارت

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	[1.80 - 1.00]
منخفض	[2.60 - 1.80]
متوسط	[3.40 - 2.60]
عالي	[4.20 - 3.40]
عالي جدا	[5.00 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على سلم ليكارت.

ثانيا: ثبات المقياس

يقصد بالثبات أو الاعتمادية مقدرة المقياس المستخدم على توليد نتائج متطابقة أو متقاربة نسبيا في كل مرة يتم استخدامه،⁽³⁾ أو بتعبير آخر هي الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الدراسة وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

¹بدر الدين هلال، الكامل في بحوث التسويق، دار زهران، عمان، الاردن، 2002، ص 147.

ومن أكثر المقاييس شيوعا لتحديد درجة الاتساق بين محتويات المقياس المستخدم طريقة معامل الارتباط ألفا كرونباخ، والتي تتسم بدرجة عالية من الدقة في تحديد درجة ثبات المقياس من خلال اعتمادها على حساب المعامل الكلي للارتباط بين جميع بنود المقياس المستخدم، بالإضافة إلى درجة ارتباط كل بند مع المعامل الكلي للارتباط، والقاعدة هنا أن معامل الارتباط المنخفض يشير إلى أن السؤال أو العبارة المستخدمة في المقياس يعتبر ضعيفا من حيث قدرته على قياس الخاصية موضوع البحث والعكس صحيح. وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس هو أنسب الأدوات استخداما في حالة المقاييس المتصلة أي التي تقبل قيما أكبر من مجرد الصفر والواحد.

وهناك شبه إفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا كرونباخ لتقييم الثقة والثبات الذي تكون قيمته أكبر من 0.60 يعتبر كافيا ومقبولا، وأن معامل ألفا الذي تصل أو تفوق قيمته 0.80 يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات.

والجدول الموالي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (3-4): معامل ثبات أداة الدراسة

معامل ثبات الدراسة
ألفا كرونباخ
0.928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS.

ويلاحظ مما سبق أن قيمة ألفا للإستبانة ككل وجدناه يساوي 0.928، مما يدل على أنه في حال إعادة تطبيق هذه الإستبانة وتوزيعها من جديد في ظروف مماثلة، فإننا سنتحصل على نفس النتائج والاستنتاجات بنسبة 92.8%، وهذا يدل على مدى إتساق الإستبانة ومصداقية النتائج المحصل عليها. (أنظر الملحق رقم (03))

ثالثا: صدق المقياس

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين ذوي الإختصاص للحكم على دقة فقراتها وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها ومدى توافقها مع أهداف الدراسة، ومن هذا المنطلق وللتأكد من مدى صدق وصلاحية المقياس المستخدم في الدراسة الحالية تم

عرضه على عدد من الأساتذة الأكاديميين المختصين وتمت الاستفادة من اقتراحاتهم البناءة في تعديل الإستبانة والخروج منها بصورتها الحالية.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

قبل اختيار أساليب المعالجة الإحصائية يجب علينا اختبار طبيعة التوزيع من أجل إتباع الأساليب الإحصائية المعلمية أو الغير معلمية، وذلك يساعدنا في إختبار صحة الفرضيات.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الجدول رقم(3-5): إختبار التوزيع الطبيعي

المحور	مستوى المعنوية
كل العبارات	0.193

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS.

الجدول يختبر الفرضيتين التاليتين:

H1 : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

H0 : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لكل العبارات أكبر من (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من إستخدام الإختبارات المعلمية. (أنظر الملحق رقم (04))

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والتي يرمز لها بالرمز spss وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

• التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد إجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة المختلفة.

• معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

• المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد ترتيب الأهمية النسبية لإجابات أفراد الدراسة نحو عبارات ومحاور الإستبانة.

• استخدام اختبار (T-Test) لاختبار صحة الفرضيات من عدمها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الإستبانة

قبل عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة المتمثلة في عمال مؤسسة موبيليس، حول أسئلة الإستبانة حسب محاور الدراسة، والخروج بنتائج تسمح بإختبار صحة الفرضيات الموضوعة، يجدر بنا عرض وتحليل خصائص العينة المدروسة أولاً.

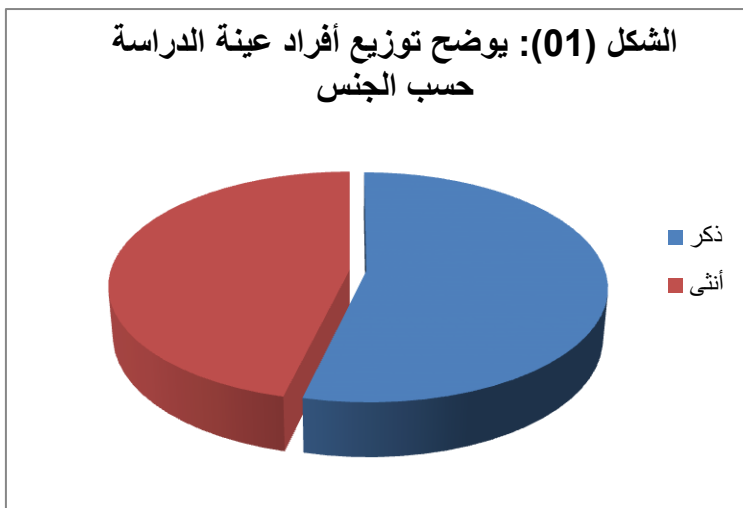
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة (البيانات الشخصية)، حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من اجل استخراج التكرارات والنسب المئوية، (أنظر الملحق رقم (05)) وكانت أهم الخصائص ملخصة وفق ما يلي:

أولاً-الجنس

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	28	53.8%
أنثى	24	46.2%
المجموع	52	100%

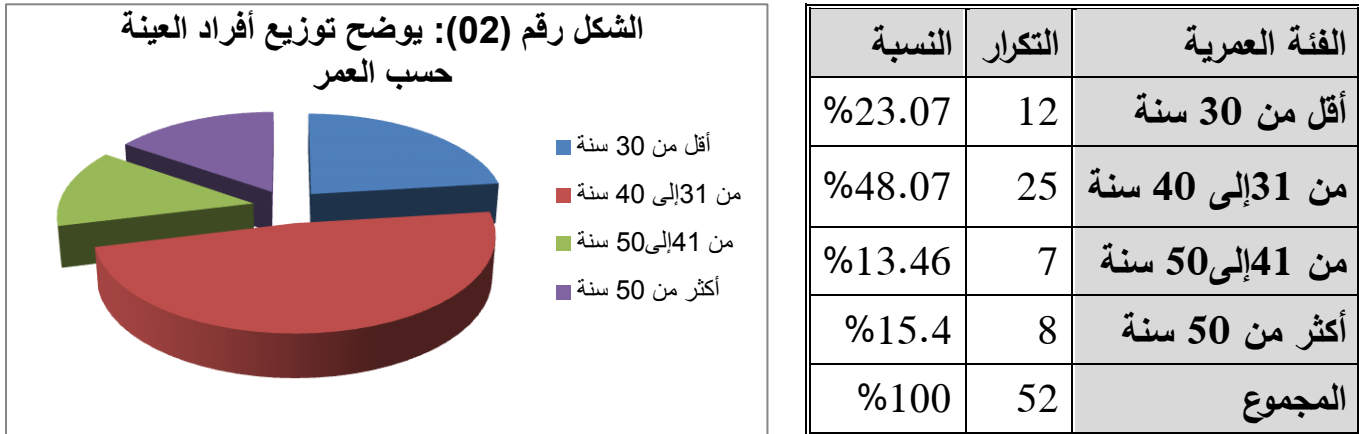
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS.

نلاحظ من الجدول أن النسبة العالية من أفراد العينة هي من الذكور حيث بلغ عددهم 28 ذكر أي ما يعادل 53.8%، في حين بلغ عدد الإناث 24 وبنسبة مقدارها 46.2%، والشكل الموالي وضح ذلك:

ثانيا: السن

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السن وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر



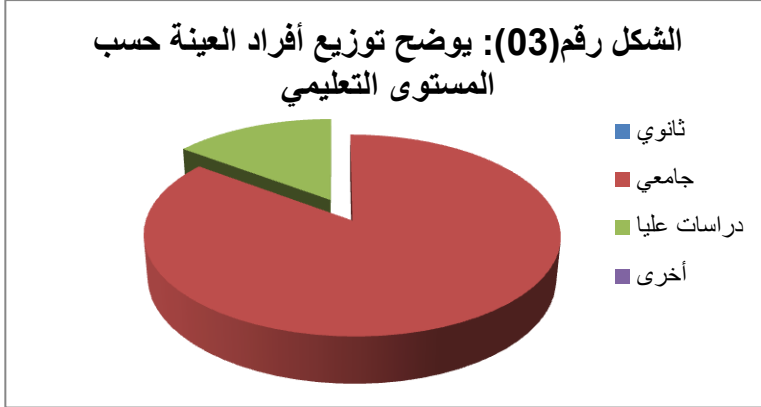
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 25 فردا وبنسبة مقدارها 48.07%، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة، والبالغ عددهم 12 فردا وبنسبة مقدارها 23.07%، في حين جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة والأخيرة الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة حيث قدرت نسبتهم بـ 13.46%، والفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 15.4% على التوالي.

ثالثا: المستوى التعليمي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	-	-
جامعي	44	84.62%
دراسات عليا	8	15.38%
أخرى	-	-
المجموع	52	100%

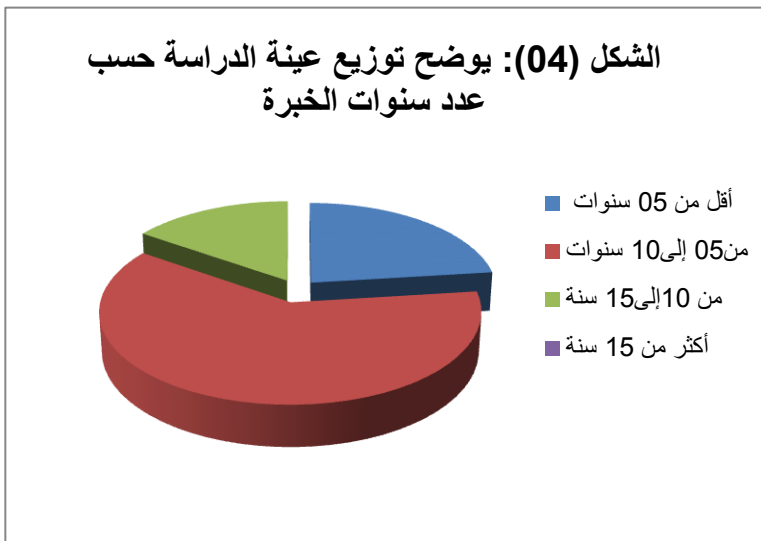
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين الذين عددهم 46 فردا أي ما يعادل 84.62%، ثم تليها فئة من يحملون مستوى دراسات عليا وعددهم 8 أفراد بنسبة 15.38%.

رابعا: عدد سنوات الخبرة

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة في مؤسسة موبيليس وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



عدد سنوات الخبرة في مؤسسة موبيليس	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	12	23%
من 05 إلى 10 سنوات	32	61.54%
من 10 إلى 15 سنة	8	15.46%
أكثر من 15 سنة	-	-
المجموع	52	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS.

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

ما يلاحظ على عينة الدراسة من حيث إمتلاكهم للخبرة، أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة متوسطة (من 05 إلى 10 سنوات) في وظيفتهم حيث بلغ عددهم 32 فردا أي بنسبة 61.54%، تليهم فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 23% ما يعادل 12 فردا، أما من لهم خبرة كبيرة من 10 إلى 15 سنة فبلغوا 8 أفراد بسبة حوالي 15.46%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول أسئلة الإستبانة حسب محاور الدراسة.

نتطرق في هذا المطلب لعرض إجابات أفراد عينة الدراسة الممثلة في عمال المؤسسة محل الدراسة حول محاور الإستبانة، ثم تحليل هذه الإجابات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وبالتالي الخروج بإستنتاجات تخدم أهداف الدراسة. (أنظر الملحق رقم (06)).

أولا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس

يوضح الجدول رقم(3-10)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لمكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (3-10) : مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات سلم ليكارت										رقم العبارة
		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.760	4.17	-	-	4.7	3	9.4	6	48.4	31	37.5	24	1
0.785	4.17	-	-	3.8	2	11.5	6	48.1	25	36.5	19	2
0.850	3.44	-	-	13.5	7	38.5	20	38.5	20	9.6	5	3
0.916	3.94	-	-	7.7	4	21.4	11	40.4	21	30.8	16	4
0.915	3.58	-	-	15.4	8	25	13	46.2	24	13.5	7	5
0.958	3.56	-	-	17.3	9	25	13	42.3	22	15.4	8	6
0.53	4.01	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستعمال SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(3-10) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بإختبار مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس محل الدراسة قدر ب 4.01 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (درجة الموافقة العالية) وانحراف معياري 0.53، حيث نلاحظ أن العبارتين الأولى والثانية والمتعلقين

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

بإعتماد مؤسسة موبيليس على التسويق الإستراتيجي في إدارة أنشطتها، والذي يعتبر خطة طويلة الأجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي الخدمي والتي كان متوسطهما الحسابي 4.17 والذي يدل على الموافقة بدرجة عالية وإنحراف معياري يتراوح بين (0.760-0.785)، في حين قدر أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم 3 ب3.44 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة بدرجة موافقة عالية دليل على إعتماد المؤسسة محل الدراسة على خطوات علمية في صياغة إستراتيجياتها التسويقية والذي يقابله إنحراف معياري قدر ب0.850.

ثانيا: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية

يوضح الجدول رقم(3-11)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (3-11): أهمية الميزة التنافسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات سلم ليكارت										رقم العبارة
		موافق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
استراتيجية الهيمنة بالتكلفة												
0.802	4.6	-	-	5.8	3	11.5	6	53.5	28	28.8	15	07
0.980	4.02	-	-	7.7	4	23.1	12	28.8	15	40.4	21	08
0.758	4.12	-	-	23.1	12	-	-	42.3	22	34.6	18	09
0.656	4.04	-	-	-	-	19.2	10	57.5	30	23.1	12	10
0.581	4.23	-	-	-	-	7.7	4	61.5	32	30.8	16	11
0.723	4.21	-	-	5.8	3	-	-	61.5	32	32.7	17	12
0.503	4.46	-	-	-	-	-	-	53.8	28	46.2	24	13
0.574	1.56	48.1	25	48.1	25	3.8	2	-	-	-	-	14
0.971	3.87	-	-	13.5	7	13.5	7	64.2	24	26.9	14	15
0.280	3.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري										
استراتيجيات التميز												
0.825	4.21	-	-	-	-	25	13	25.8	15	46.2	24	16
0.609	4.46	-	-	-	-	5.8	3	42.3	22	51.9	29	17
0.750	2.79	-	-	40.4	21	40.4	21	19.2	10	-	-	18
0.610	4.52	-	-	-	-	5.8	3	36.5	19	57.7	30	19
0.683	4.35	-	-	-	-	11.5	6	42.3	22	46.2	24	20

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

0.502	4.56	-	-	-	-	-	-	44.2	23	55.8	29	21
0.711	2.65	-	-	48.1	25	38.5	20	13.5	7	-	-	22
0.610	4.50	-	-	-	-	5.8	3	38.5	20	55.8	29	23
0.211	4	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري										
إستراتيجية التركيز												
0.776	3.29	-	-	19.2	10	32.7	17	48.1	25	-	-	24
0.641	4.48	-	-	-	-	7.7	4	36.5	19	55.8	29	25
0.711	4.35	-	-	-	-	13.5	7	38.5	20	48.1	25	26
0.714	4	-	-	-	-	25	13	50	26	25	13	27
0.635	4.25	-	-	-	-	11.5	6	51.9	27	36.5	19	28
0.989	3.96	-	-	15.4	8	3.8	2	50	26	30.8	16	29
1.085	4	-	-	19.2	10	-	-	42.3	22	38.5	20	30
0.278	4.04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري										
0.159	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-11) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بإختبار أهمية الميزة التنافسية قدر ب3.95 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والذي يقابله درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدره 0.159 .

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه -إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة- أن المتوسط الحسابي العام قدر ب3.84 وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، حيث سجلت العبارة رقم 07 أعلى متوسط حسابي قدر ب4.6 والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.280 دليل على تفوق المؤسسة من حيث قدرتها على إمتلاك موارد ذات تكلفة أقل، أما فيما يخص العبارة رقم (14) المتعلقة بأهمية وظيفة البحث والتطوير داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة فقد كان متوسطها الحسابي 1.56 والذي يبين درجة موافقة منخفضة جدا.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأهمية الميزة التنافسية - إستراتيجيات التميز- أن المتوسط الحسابي العام قدر ب4 وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وانحراف معياري قدره 0.221، حيث سجلت العبارة رقم 23 أعلى متوسط حسابي ما يدل على سعي مؤسسة موبيليس للإستفادة من التكنولوجيا في تقديم خدماتها، في حين سجلت العبارة رقم 22 أدنى متوسط حسابي

قدر ب2.65 درجة موافقة متوسطة دليل على أن المؤسسة تقوم بعقد دورات تدريبية للعاملين لمساعدتهم على التميز بدرجة أقل .

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بأهمية الميزة التنافسية -إستراتيجية التركيز- نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات قدر ب4.04 وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي الذي يقابله درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدره 0.278 ، وقد إنحصرت أغلب إجابات أفراد العينة بين موافق تماما وموافق، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 25 سجلت أعلى متوسط حسابي قدر ب4.48 ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، دليل على إعتقاد المؤسسة المنافسة المبنية على الوقت. في حين سجلت العبارة رقم 24 متوسط حسابي مقدر ب3.29 والذي يبين درجة موافقة أقل، دليل على تركيز المؤسسة على الجودة كأداة للتنافس

وعليه من خلال ما سبق وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام المعبر عن أهمية الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، هناك تقييم إيجابي لعمال مؤسسة موبيليس محل الدراسة اتجاه الأهمية التي تحتلها الميزة التنافسية في المؤسسة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيتين الرئيسيتين التي مفادهما:

الفرضية الرئيسية الأولى: يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس.

الفرضية الرئيسية الثانية: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

موبيليس.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية سابقة الذكر قمنا بتقسيمها إلى الفرضيات الفرعية

التالية:

_ **الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في

مؤسسة موبيليس.

_ **الفرضية الفرعية الثانية:** يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة

موبيليس.

_ الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التركيز في مؤسسة موبيليس.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

نعيد صياغة هذه الفرضية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس.

الفرضية البديلة H_1 : يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس.

والجدول الموالي يوضح نتيجة الاختبار:

الجدول رقم (3-12): اختبار T-Test للفرضية الأولى

الفرضية الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولية	مستوى الدلالة المحسوبة	الحكم الفرضية	على
الأولى	4.31	0.53	11.27	1.676	0.000	رفض الفرضية الصفرية	

$0.05 =$ (مستوى المعنوية المعتمدة)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان بـSPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس بلغ 4.31 وانحراف معياري 0.53 وهو اتجاه إيجابي بدرجة عالية، أما قيمة T المحسوبة قد بلغت (11.27) وهي أكبر من قيمة T الجدولية (1.676)، ومستوى الدلالة المحسوبة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). (أنظر الملحق رقم (07)).

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

أي يحظى التسويق الإستراتيجي باهتمام القائمين على مؤسسة موبيليس.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في مؤسسة موبيليس"، وسيتم إختيار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التسويق الإستراتيجي على استراتيجية الهيمنة بالتكلفة، (انظر الملحق رقم (08))، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

H₁ : يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في مؤسسة موبيليس.

H₀ : لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في مؤسسة موبيليس.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى.

معامل الارتباط r		معامل التحديد R ²		قيمة (F): 14.137	
0.548		0.300		مستوى المعنوية: 0.001	
عند مستوى دلالة: 0.01		مستوى المعنوية: 0.001		عند مستوى دلالة: 0.01	
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات غير محددة		معاملات محددة	
		B	SEB	بيتا (B)	قيمة (t)
		الثابت (constant)	2.802	0.655	0.548
		التسويق الإستراتيجي والتكلفة	0.610	0.162	3.76
0.024	2.359				0.024
0.001	3.76				0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان بspss.

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي والمتمثلة في معامل التحديد (R²) قد بلغت قيمته 0.300، وهو يشير إلى تأثير التسويق الاستراتيجي على استراتيجية الهيمنة بالتكلفة بنسبة 30% وأن باقي النسبة والقدرة 70% من التأثير في التكلفة، ترجع إلى عوامل أخرى غير التسويق الاستراتيجي، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.548 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة f التي ظهرت معنويتها بمستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين في حين بلغة قيمة معلمة (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.610، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.001 اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثالث) فقد بلغت 2.802 بمستوى معنوية 0.02 وهي اقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فان ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التسويق الاستراتيجي في تفسير البيانات في استراتيجية الهيمنة بالتكلفة.

وبالتالي فان ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه:

لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة في مؤسسة موبيليس.

ثالثا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الثالث : واقع التسويق الإستراتيجي بمؤسسة موبيليس -مديرية سطيف - وعلاقته بالميزة التنافسية

تتص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة موبيليس، وسيتم اختيار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التسويق الإستراتيجي على استراتيجية التميز في مؤسسة موبيليس، (انظر الملحق رقم 09))، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H₁: يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة موبيليس.

H₀: لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة موبيليس.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

		معامل الارتباط r		معامل التحديد R ²	
		0.632		0.410	
		مستوى المعنوية: 0.002		قيمة (F): 7.077	
		عند مستوى دلالة: 0.01			
المتغير	معاملات غير محددة	معاملات محددة	قيمة (t)	معنوية (t)	
				B	SEB
الثابت (constant) التسويق الإستراتيجي واستراتيجية التميز	1.744	0.330	6.694	0.004	
	0.515	0.255	4.019	0.002	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان بspss.

يظهر من خلال الجدول رقم (3-14) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي والمتمثلة في معامل التحديد (R²) قد بلغت قيمته 0.410، وهو يشير إلى تأثير التسويق الاستراتيجي على استراتيجية التميز بنسبة 41% وأن باقي النسبة والمقدرة بـ 59% من التأثير في استراتيجية التميز، ترجع إلى عوامل أخرى غير التسويق الاستراتيجي، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.632 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة f التي ظهرت معنويتها بمستوى ثقة 99% إلى عدم ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين في حين بلغة قيمة معلمة (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.515، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.002 أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 1.744 بمستوى معنوية 0.004 وهي أصغر من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فإن

ظهر معنوية معلمية الانحدار يشير إلى أهمية التسويق الاستراتيجي في تفسير البيانات في استراتيجية التميز.

وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا الى قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه:

لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التميز في مؤسسة موبيليس.

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التركيز في مؤسسة موبيليس"، وسيتم اختيار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التسويق الإستراتيجي على استراتيجية التركيز، (انظر الملحق رقم 10))، ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_1 : يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التركيز في مؤسسة موبيليس.

H_0 : لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التركيز في مؤسسة موبيليس.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الارتباط r		معامل التحديد R ²		قيمة (F): 9.935	
0.440		0.394		مستوى المعنوية: 0.004	
عند مستوى دلالة: 0.01					
معنوية (t)	قيمة (t)	معاملات محددة		المتغير	
		بيتا (B)	SEB		
0.004	5.459	0.440	0.916	الثابت (constant)	
0.002	6.817		0.227	التسويق الإستراتيجي واستراتيجية التركيز	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان بـSPSS.

من خلال الجدول رقم (3-15) نلاحظ أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي والمتمثلة في

معامل التحديد (R²) قد بلغت قيمته 0.394، وهو يشير إلى تأثير التسويق الاستراتيجي على استراتيجية

التركيز بنسبة 39.4% وأن باقي النسبة والقدرة 60.6% من التأثير في استراتيجية التركيز، ترجع إلى عوامل أخرى غير التسويق الاستراتيجي، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.440 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة f التي ظهرت معنويتها بمستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين في حين بلغة قيمة معلمة (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.639، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.004 اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.802 بمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتان إحصائيا، وبذلك فان ظهور معنوية معلمة الانحدار يشير إلى أهمية التسويق الاستراتيجي في تفسير البيانات في استراتيجية التركيز. وبالتالي فان ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق إستراتيجية التركيز في مؤسسة موبيليس.

خامسا: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه: " يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس"، وسيتم اختيار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير التسويق الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، (انظر الملحق رقم 11)) ويمكن كتابة هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_1 : يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

H_0 : لا يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

		معامل الارتباط r		0.523	
		معامل التحديد R ²		0.379	
		قيمة(F):10.197		مستوى المعنوية:0.001	
		عند مستوى دلالة:0.01			
المتغير	معاملات غير محددة	معاملات محددة	قيمة(t)	معنوية(t)	
الثابت(constant)	2.802	0.662	4.212	0.003	0.523
التسويق الإستراتيجي	0.440	0.164	3.683	0.001	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان بspss.

يظهر من خلال الجدول رقم(3-16) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي والمتمثلة في معامل التحديد(R²) قد بلغت قيمته 0.379، وهو يشير إلى تأثير التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 37.9% وأن باقي النسبة والقدرة 62.1% من التأثير في الميزة التنافسية، ترجع إلى عوامل أخرى غير التسويق الاستراتيجي، وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.523 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين كما تشير قيمة f التي ظهرت معنويتها بمستوى ثقة 99% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين في حين بلغة قيمة معلمة (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0.440، مما يشير أيضا إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.001 اقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.802 بمستوى معنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبذلك فان ظهور معنوية معلمية الانحدار يشير إلى أهمية التسويق الاستراتيجي في تفسير البيانات في الميزة التنافسية.

وبالتالي فان ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول يؤدي بنا الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية البديلة التي تنص على أنه:

يساهم التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بإختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، والذي هو مكمل للجانب النظري، حيث خصصت الدراسة الميدانية لدراسة مدى مساهمة التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية، وقد إستهدفنا عمال مؤسسة موبيليس.

وقد توصلنا إلى أن مؤسسة موبيليس تعطي مكانة كبيرة للإستراتيجيات التسويقية، إضافة إلى معرفتها الكبيرة بأهمية الجودة في تسويقها للخدمات، لكنها لم تولي إهتماما كبيرا في إمتلاكها موارد ذات التكلفة الأقل، في حين كان هناك إهتماما كبير لدور التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة

تسعى كافة المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي للبقاء في السوق كهدف للتوسع والصمود في وجه المنافسة، والإستجابة للتغيرات السريعة للبيئة المحيطة وخاصة فيما تعلق بالتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء، ولذلك فإن هذه المؤسسات تحاول وضع الإستراتيجيات والسياسات التسويقية التي تضمن لها الوصول إلى أهدافها وضمان أن تكون ملائمة لحاجات السوق.

وبعد التسويق الإستراتيجي تقارب عدة علوم تعمل على توفير المعلومات عن تخصصات مختلفة والتي يمكن أن يكون لها علاقة بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ولا يتوقف دوره عند فهم البيئة الحالية ودراستها بل يتعداها، إلى التعرف على كل الفاعلين فيها وتحديد سرعتها التي تضمن لها بناء وتحقيق ميزة تنافسية.

نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، أين اتضح من خلال بحثنا هذا من جانبه النظري مايلي:

- التسويق الإستراتيجي هو جهد ذهني تقوم به المؤسسات الخدمية لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية المهمة لبقائها، وهو مبني على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة و الفرص الكامنة؛
- يؤدي التسويق الاستراتيجي إلى رسم الصورة المستقبلية للمؤسسات الخدمية، كما أنه يعد عاملا لدعم مركزها التنافسي، وذلك لوجود رسالة واضحة لجميع العاملين فيها؛
- إن التسويق الاستراتيجي يعتبر أسلوبا إداريا يستشرف المستقبل يجب على المؤسسة الخدمية التي ترغب في البقاء والإستمرارية في الأسواق أن تتبناه لتحقيق أهدافها؛
- التخطيط الفعال للموارد البشرية يساعد في وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وفي الحصول على العمالة المؤهلة التي تؤدي إلى خلق الأفكار والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي تكون المؤسسة سباقة لتسويق خدمات جديدة ومتميزة في السوق؛
- إن الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية يسمح للمؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجنب التهديدات والإستفادة من الفرص الممكنة مستقبلا؛

➤ إن التوجهات الإستراتيجية بشكل عام تعكس السبل المنتهجة من طرف المؤسسات الخدمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التنسيق المتكامل بين أنشطتها المختلفة، وهذا الأمر يتطلب التدريب المستمر بالإضافة إلى البحث والتطوير؛

➤ تتحقق الميزة التنافسية في المؤسسات القادرة على خلق قيمة للخدمة سواء بخفض التكاليف أو من خلال التميز أو التركيز، وذلك بالإعتماد على عدة عناصر كالأسس العامة لبناء الميزة التنافسية والإستراتيجيات العامة للتنافس.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي لدراستنا، التي شملت مؤسسة موبيليس وبعد قيامنا بالتحليل الإحصائي لإجابات المستجوبين بواسطة برنامج SPSS، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

➤ إن مستوى إهتمام مؤسسة موبيليس بالتسويق الإستراتيجي في إدارة أنشطتها من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا وذلك لإعتمادها على خطوات علمية في صياغة خطتها؛

➤ إن التسويق الاستراتيجي يحظى بمكانة مرموقة في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة موبيليس)، إذ يساهم في زيادة قدرتها على الإبتكار والإبداع؛

➤ إن مستوى تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس ظهر مرتفعا جدا على العموم، نظرا لإعتباره خطة طويلة الأجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي قصد تحقيق أداء متميز؛

➤ كما أثبتت النتائج أن مستوى تحقيق ميزة التكلفة الأقل في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا، في حين أن مستوى تحقيق إستراتيجية التميز كانت مرتفعا جدا لاستفادتها من التكنولوجيا في تقديم خدماتها، بينما كان مستوى تحقيق إستراتيجية التركيز مرتفعا نظرا لاعتمادها المنافسة المبنية على الوقت؛

➤ وجود ارتباط طردي وقوي جدا بين التسويق الإستراتيجي وبين كل من إستراتيجيات الميزة التنافسية ككل في مؤسسة موبيليس.

الإقتراحات:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع، يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

➤ يجب على مؤسسة موبيليس الإعتماد على التسويق الإستراتيجي بإعتباره أداة تساعد على التكيف مع بيئتها وتحقيق أهدافها؛

➤ العمل على تكريس ثقافة التسويق الإستراتيجي داخل المؤسسات بحيث يصبح جزءا لا يتجزء من ثقافة إدارتها؛

➤ الإهتمام بالثقافات التنظيمية الرائدة في المؤسسات الخدمية العالمية المتطورة(التكنولوجيا الحديثة) بحيث تمثل المحرك الرئيسي لنجاحها.

أفاق الدراسة:

- أثناء معالجتنا للإشكالية إلتمسنا نوعا من التشعب في موضوع التسويق الإستراتيجي كونه ينطوي على العديد من الجوانب التي يمكن البحث فيها مستقبلا، تقترح بعضها:
- التسويق الإستراتيجي كأداة لتحقيق الإبداع في المؤسسة الخدمية؛
 - واقع التخطيط الإستراتيجي للتسويق في المؤسسة الخدمية؛
 - دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
2. ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
3. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2011.
4. أبو قحف عبد السلام، كيف نسيطر على الأسواق ؟ تعلم من التجربة اليابانية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
5. أحمد القطامين، الادارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
6. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
8. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1999.
9. طميلة إلهام فخري، استراتيجيات التسويق - إطار قانوني وتطبيقي - الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2013.
10. بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. بوعقلة عصام الدين، التسويق الإستراتيجي، "01"، مؤسسة حورس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
12. التجار فريد، إدارة العمليات الاستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006 .
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، مرسى جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002-2003.
14. ثامر البكري، التسويق " أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. ثامر ياسر البكري، أسس التسويق، دار جهينة للنشر، عمان، 2002.

16. جبر أحمد، إدارة التسويق " المفاهيم - الإستراتيجيات - التطبيقات "، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
17. حريز هشام و بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014 .
18. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية فى منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
19. ردينة عثمان يوسف، الإتجاهات الكمية والحديثة فى التسويق، دار زهران، عمان، 2000 .
20. ردينة عثمان يوسف، التسويق الصحي والإجتماعي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
21. الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
22. سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، التسويق " مفاهيم معاصرة "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
23. سيد خطاب عايدة، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1985.
24. الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
25. الصحن محمد فريد، طه طارق، إدارة التسويق في بيئة العولمة والأنترننت، دار الكتاب للنشر، الإسكندرية، 2004.
26. الصميدعي محمد جاسم، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
27. الصميدعي محمود جاسم، إستراتيجيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
28. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
29. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
30. عبيدات محمد علي، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار الميسرة للتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
31. العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.

32. عزام وآخرون، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع والدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
33. العلاق بشير، إستراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
34. عماد صقر سلمان، الإتجاهات الحديثة للتسويق "محور الأداء في الكيانات والإندماجيات الإقتصادية"، منشأ المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
35. الغالبي طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
36. فيليب كوتلر، يتحدث عن التسويق، كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، مصر، 2002.
37. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
38. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
39. نبيل مرسى خليل، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
40. نظام موسى سويدان و شفيق إبراهيم حداد، التسويق - مفاهيم معاصرة -، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، 2003.
41. ويتلي ريتشارد، الإدارة بالعملاء إستراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1998.
42. يس عامر سعيد، الإدارة وتحديات التغيير، مركز ويد رافس، القاهرة، مصر، 2001.

ب- الرسائل الجامعية:

1. بلعيا خديجة، المزيج التسويقي الخدمي وأهميته في إكتساب المزايا التنافسية دراسة حالة مؤسسة التسيير الحموي حمام ريغة، مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة حسيبة بن علي الشلف، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2007.
2. زغدار أحمد، أهمية التحليل الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1998.
3. سلمان حسين، الإستثمار الأجنبي المباشر والميزة التنافسية الصناعية بالدول النامية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.

4. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
5. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، 2008.
6. فرافي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر، جامعة بسكرة، 2014.
7. منصوري رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007.

ج- الملتيقيات:

الشيخ هجرة ومعمورية صورية، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتيقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات عند الدول العربية، الجزائر، 2006.

د-المجلات:

داسي وهيبية، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

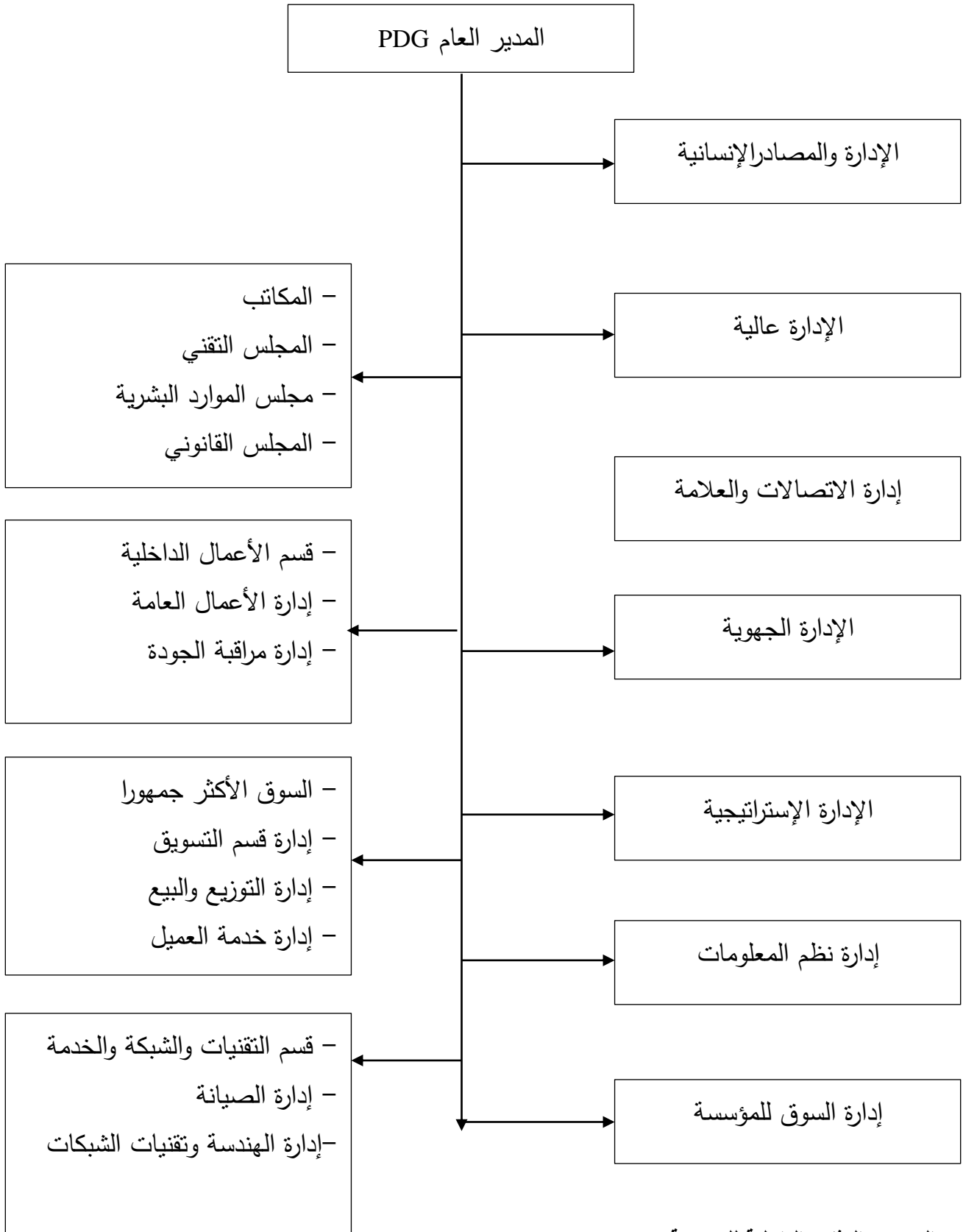
ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1. Debonneil Michéle et Fontange Lionel , compétitive, analyse économique, 2003.
2. Jean Jacques Lamba, Ruben Chumpitaz, Chantal De Moerbose. Marketing stratégique et opérationnel, 6ème édition, (France : Dunod, 2005).
3. Karlof Bengt, The A-Z of Management Concepts and Models, Thorogood, 2005.

4. Kotler & Armstrong principles of marketing Prentice Hall New Jersey tenth ed., 2004.
5. Kotler ,Philip ,Marketing Management ,9th edition ,prentice- Hall international ,Inc ,New jersey ,1997.
6. M.Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod Edition, Paris, 1999.
7. Porter Michel, the competitive advantage of nations, Macmillan ,1990.
8. Tugrul Atmmir, Roland Calori, diagnostic et décision stratégique, Dunod édition, Paris, 1998.
9. Yves Chirouze, Le marketing stratégique, ellipses, Paris, 1995.

اللاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي.



الملحق رقم (02): الإستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إستبانة بحث ميداني

تحية طيبة وبعد

تقوم الطالبتين بإعداد دراسة لنيل درجة الماستر في العلوم التجارية بعنوان:

دور التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

-دراسة حالة / -بمؤسسة موبيليس-

يشرفنا نضع بين أيديكم استبانة تمثل أحد الجوانب المهمة في البحث، راجين التفضل بالاطلاع عليها وبيان رأيكم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة حسب وجهة نظركم، حيث أن استكمال الإجابة عن كافة العبارات ستتعرض بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

كما نتعهد بالتزام السرية والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن أرائكم المسجلة واستخدامها

حصرا في نطاق البحث العلمي.

الطالبتين:

* احلام بن اعراب

* صبرينة قاسيمي

المحور الأول: البيانات الشخصية

* الجنس:

	أنثى		ذكر
--	------	--	-----

*العمر:

	من 30 الى 40 سنة		اقل من 30 سنة
	أكثر من 50 سنة		من 41 الى 50 سنة

*المستوى التعليمي:

	جامعي		ثانوي
	أخرى		دراسات عليا

* عدد سنوات الخبرة

	من 05 إلى 15 سنة		أقل من 05سنوات
	أكثر من 25 سنة		من 16 إلى 25 سنة

المحور الثاني: مكانة التسويق الإستراتيجي في مؤسسة موبيليس

الاجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					01	يعتبر التسويق الاستراتيجي خطة طويلة الأجل لتطوير عناصر المزيج التسويقي قصد تحقيق أداء متميز
					02	تعتمد مؤسستكم على التسويق الاستراتيجي في إدارة أنشطتها
					03	تعتمد مؤسستكم على خطوات علمية في صياغة الخطة الإستراتيجية
					04	فعالية مؤسستكم مرهونة بوجود وظيفة تسويقية ضمن هيكلها التنظيمي
					05	التسويق الإستراتيجي يساهم في زيادة القدرة على الإبتكار والإبداع في المؤسسة
					06	تطبيق التسويق الاستراتيجي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الإجابة					الرقم	الفقرة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة						
					07	تعتبر مؤسساتكم متفوقة من حيث قدرتها على امتلاك موارد ذات تكلفة اقل.
					08	للخبرة أثر كبير في تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة من طرف مؤسساتكم.
					09	تهتم مؤسساتكم بزيادة القدرة على التحكم في المعرفة العملية لمواردها البشرية.
					10	تساهم المعرفة العملية في اكتشاف طرق جديدة لأداء المهام مما يمكن من زيادة الانتاجية.
					11	تسعى مؤسساتكم إلى البحث من أجل ترشيد التكاليف
					12	تستخدم مؤسساتكم عامل السعر للتغلب على المنافسة في السوق
					13	تعتمد مؤسساتكم على مبدأ المناولة من أجل تخفيض تكاليف تقديم الخدمات.
					14	وظيفة البحث والتطوير تكتسي أهمية كبيرة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم
					15	لمؤسساتكم القدرة على مسايرة التطورات التكنولوجية باستمرار.
استراتيجيات التميز						
					16	تعد جودة الخدمات المقدمة عامل رئيسي لدى مؤسساتكم في مواجهة المنافسة
					17	تسعى مؤسساتكم إلى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة لتقديم الخدمات بشكل ينسجم مع مهارات مواردها البشرية
					18	تهتم مؤسساتكم بتقديم خدمات تكميلية لزيادة مستوى الإشباع لدى عملائها

					تساهم إستراتيجية التميّز في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال التطوير	19
					الدليل المادي له دور في تميز مؤسساتكم	20
					تهتم مؤسساتكم بالابتكار بشكل مستمر لتحقيق التميز	21
					تعمل مؤسساتكم على عقد دورات تدريبية للعاملين تساعدهم على التميّز	22
					تسعى مؤسساتكم للاستفادة من التكنولوجيا في تقديم الخدمات	23
إستراتيجية التركيز						
					تركز مؤسساتكم على الجودة كأداة للتنافس	24
					تعتمد مؤسساتكم على المنافسة المبنية على الوقت	25
					تركز مؤسساتكم على المرونة لتحقيق ميزة تنافسية	26
					تسعى مؤسساتكم لاستهداف الفرص التسويقية المتاحة	27
					تعمل مؤسساتكم على تطوير خدمات جديدة لقطاع أو جزء محدد من السوق لتتناسب السوق المستهدف	28
					تركز مؤسساتكم على القطاعات السوقية الواسعة	29
					تقوم مؤسساتكم بتلبية الطلبات الخاصة لجزء معين من السوق بشكل أسرع من المنافسين	30

شاكرين حسن تعاونكم

الملحق رقم (03):معامل ثبات أداة الدراسة.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	30

الملحق رقم (04): إختبار التوزيع الطبيعي.

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
TOTAL	,114	52	,193	,974	52	,296

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (05): عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	53,8	53,8	53,8
أنثى	24	46,2	46,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	12	23,1	23,1	23,1
من 30 إلى 40 سنة	25	48,1	48,1	71,2
من 41 إلى 50 سنة	7	13,5	13,5	84,6
أكثر من 50 سنة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	46	84,6	84,6	84,6
Valides دراسات عليا	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	12	23,0	23,0	23,0
Valides من 05 إلى 10 سنوات	32	61,5	61,5	84,5
من 10 إلى 15 سنة	8	15,5	15,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أسئلة الإستبانة حسب محاور الدراسة.

العبارة 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
محايد	5	9,6	9,6	13,5
Valides موافق	27	51,9	51,9	65,4
موافق بشدة	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	3,8	3,8	3,8
محايد	6	11,5	11,5	15,4
Valides موافق	25	48,1	48,1	63,5
موافق بشدة	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	13,5	13,5	13,5
محايد	20	38,5	38,5	51,9
موافق	20	38,5	38,5	90,4
موافق بشدة	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	11	21,2	21,2	28,8
موافق	21	40,4	40,4	69,2
موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	15,4	15,4	15,4
محايد	13	25,0	25,0	40,4
موافق	24	46,2	46,2	86,5
موافق بشدة	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	9	17,3	17,3	17,3
محايد	13	25,0	25,0	42,3
موافق	22	42,3	42,3	84,6
موافق بشدة	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5,8	5,8	5,8
محايد	6	11,5	11,5	17,3
موافق	28	53,8	53,8	71,2
موافق بشدة	15	28,8	28,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	7,7	7,7	7,7
محايد	12	23,1	23,1	30,8
موافق	15	28,8	28,8	59,6
موافق بشدة	21	40,4	40,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	12	23,1	23,1	23,1
موافق	22	42,3	42,3	65,4
موافق بشدة	18	34,6	34,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	10	19,2	19,2	19,2
موافق	30	57,7	57,7	76,9
موافق بشدة	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	7,7	7,7	7,7
موافق	32	61,5	61,5	69,2
موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	5,8	5,8	5,8
موافق	32	61,5	61,5	67,3
موافق بشدة	17	32,7	32,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	28	53,8	53,8	53,8
موافق بشدة	24	46,2	46,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق تماما	25	48,1	48,1	48,1
غير موافق	25	48,1	48,1	96,2
محاييد	2	3,8	3,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	7	13,5	13,5	13,5
محايد	7	13,5	13,5	26,9
موافق	24	46,2	46,2	73,1
موافق بشدة	14	26,9	26,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	13	25,0	25,0	25,0
موافق	15	28,8	28,8	53,8
موافق بشدة	24	46,2	46,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	3	5,8	5,8	5,8
موافق	22	42,3	42,3	48,1
موافق بشدة	27	51,9	51,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	21	40,4	40,4	40,4
محايد	21	40,4	40,4	80,8
موافق	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	5,8	5,8	5,8
موافق	19	36,5	36,5	42,3
موافق بشدة	30	57,7	57,7	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	11,5	11,5	11,5
موافق	22	42,3	42,3	53,8
موافق بشدة	24	46,2	46,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	23	44,2	44,2	44,2
موافق بشدة	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	25	48,1	48,1	48,1
محاييد	20	38,5	38,5	86,5
موافق	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	3	5,8	5,8	5,8
موافق	20	38,5	38,5	44,2
موافق بشدة	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	19,2	19,2	19,2
محاييد	17	32,7	32,7	51,9
موافق	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	4	7,7	7,7	7,7
موافق	19	36,5	36,5	44,2
موافق بشدة	29	55,8	55,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	13,5	13,5	13,5
موافق	20	38,5	38,5	51,9
موافق بشدة	25	48,1	48,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	13	25,0	25,0	25,0
موافق	26	50,0	50,0	75,0
موافق بشدة	13	25,0	25,0	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	11,5	11,5	11,5
موافق	27	51,9	51,9	63,5
موافق بشدة	19	36,5	36,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	15,4	15,4	15,4
محاييد	2	3,8	3,8	19,2
موافق	26	50,0	50,0	69,2
موافق بشدة	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العبارة 30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	19,2	19,2	19,2
موافق	22	42,3	42,3	61,5
موافق بشدة	20	38,5	38,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العبارة1	52	4,17	,760
العبارة2	52	4,17	,785
العبارة3	52	3,44	,850
العبارة4	52	3,94	,916
العبارة5	52	3,58	,915
العبارة6	52	3,56	,958
العبارة7	52	4,06	,802
العبارة8	52	4,02	,980
العبارة9	52	4,12	,758
العبارة10	52	4,04	,656
العبارة11	52	4,23	,581
العبارة12	52	4,21	,723
العبارة13	52	4,46	,503
العبارة14	52	1,56	,574
العبارة15	52	3,87	,971
العبارة16	52	4,21	,825
العبارة17	52	4,46	,609
العبارة18	52	2,79	,750
العبارة19	52	4,52	,610
العبارة20	52	4,35	,683
العبارة21	52	4,56	,502
العبارة22	52	2,65	,711
العبارة23	52	4,50	,610
العبارة24	52	3,29	,776
العبارة25	52	4,48	,641
العبارة26	52	4,35	,711
العبارة27	52	4,00	,714
العبارة28	52	4,25	,653
العبارة29	52	3,96	,989
العبارة30	52	4,00	1,085
N valide (listwise)	52		

الملحق رقم (07): إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
TOTAL1	35	4,3057	,52801	,08925

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
TOTAL1	11,269	34	,000	1,00571	,8243	1,1871

الملحق رقم (08): إختبار الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,548 ^a	,300	,279	,49912

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	3,522	1	3,522	14,137	,001 ^b
1 Résidu	8,221	33	,249		
Total	11,743	34			

a. Variable dépendante : TOTALB1

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.802	,655		2,358	,024
TOTAL1	,610	,162	,548	3,760	,001

a. Variable dépendante : TOTALB1

الملحق رقم (09): إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,410	,283	,78485

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,511	1	2,511	7,077	,002 ^b
Résidu	20,328	33	,616		
Total	22,839	34			

a. Variable dépendante : TOTALB2

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,744	,330		6,694	,004
TOTAL1	,515	,255	,632	4,019	,002

a. Variable dépendante : TOTALB2

الملحق رقم (10): إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,440 ^a	,394	,369	,69810

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,867	1	3,867	9,935	,004 ^b
Résidu	16,082	33	,487		
Total	19,949	34			

a. Variable dépendante : TOTALB3

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,337	,916		5,459	,004
TOTAL1	,639	,227	,440	6,817	,002

a. Variable dépendante : TOTALB3

الملحق رقم (11): إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,379	,354	,50451

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,832	1	1,832	10,197	,001 ^b
Résidu	8,400	33	,255		
Total	10,231	34			

a. Variable dépendante : TOTAL2

b. Valeurs prédites : (constantes), TOTAL1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,802	,662		4,212	,003
TOTAL1	,440	,164	,523	3,683	,001

a. Variable dépendante : TOTAL2

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وتأثير عناصر التسويق الإستراتيجي في بناء وخلق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة الأقل، التميز، والتركيز) في مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس".

ولتحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفرضيات ثم تصميم إستبيان لغرض الحصول على البيانات الأولية، تضمن 60 إستبيان موزع على 4 فقرات وزعت على إطارات مؤسسة موبيليس وعلى ضوء ذلك تم تجميع المعلومات و تحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإعتماد التسويق الإستراتيجي كأسلوب إداري من طرف مؤسسة موبيليس لماله أهمية كبيرة في بناء وخلق الميزة التنافسية في هذه المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الإستراتيجي، الميزة التنافسية، الإستراتيجيات التسويقية.

Résumé

La visée de cette étude, est l'identification de la réalité du marketing stratégique. Dans la réalisation de l'avantage concurrentiel et l'impact de ses éléments stratégique sur la construction et la création avec ses dimensions (moindre gout , excellence ,concentration), en Algérie Télécom "Mobilis".

Et pour atteindre les objectifs de l'étude et tester les hypothèses, un questionnaire de recherche était formulé dans la but d'obtenir des données brutes , contenant 60 questions, avec 4 paragraphes , distribués aux cadres de l'entreprises "Mobilis".Et à partir de cela on a collecté et analysé les informations, et testé les hypothèses en utilisant les programme "spss".

En définitive, l'étude a conclu qu'il existe une influence (un stratégique à l'adoption du marketing comme un moyen administratif.

De la part de "Mobilis" sa grande importance dans les contributions et la création d'un avantage concurrentiel ou sein de l'entreprise étudiée.

Mots clés: Marketing Stratégique , Avantage Concurrentiel ,Les Stratégiques marketing.