

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي(الجزائر)



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستراتيجيات التنافسية ودورها  
في الأداء التسويقي للمؤسسة  
دراسة حالة بمؤسسة الاتصالات موبيليس إيليزي وسط

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

- وفاء بيبة
- عزيزة عون

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خثير شين	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	مشرفا
سيد أحمد ستي	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار-إيليزي(الجزائر)



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستراتيجيات التنافسية ودورها  
في الأداء التسويقي للمؤسسة  
دراسة حالة بمؤسسة الاتصالات موبيليس إيليزي وسط

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالبتين:

-وفاء بيبة

-عزيزة عون

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
خثير شين	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	رئيسا
عبد الغني بن حامد	أستاذ	المركز الجامعي إيليزي	مُشرفا
سيد أحمد ستي	أستاذ محاضر	المركز الجامعي إيليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا وما كنت لأصل إليه لولا فضل الله  
الذي انار لي الدرب وسخر لي الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة  
الجهد

أتقدم باسمى عبارات التقدير والاحترام الى الذي صدق فيهما قول

العزیز:

"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَٰنِي صَغِيرًا " صدق الله  
العظيم.

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى إنسانين في الوجود إلى من أمدني بالنصائح التي كانت لي نور  
وضياء طريقي، إلى من قدرها

الرحمان وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى من سهرت لثرى أبنائها بالمراتب العليا **أمي**

وإلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيته  
وتوجيهي **أبي** أطال الله في

عمرك

وإلى **زوجي الغالي** وسندي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى من لا تحلو الحياة إلا بها أختاي نادية وكلثوم

واخوتي وعماتي وأعمامي وخلاتي وأخوالي.

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة حلوة **عزيزة عون** كل زميلاتي وزملائي دون استثناء..

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه

ورقتي، إلى كل من تمنى لي النجاح ولو بلسانه، إلى كل من سيتصفح مذكرتي.

كل معاني الشكر لا تفيكم حقكم

وفاء بيده

## الاهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة والامل والنشأة على شغف الاطلاع  
والمعرفة ومن علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر والدي العزيز ووالدتي العزيزة

الى من وهبني الله نعمة وجوده في حياتي إلى رفيقي روجي الى من اخذ بيدي نحو ما اريد  
وأعدت الي ثقتي بقدرتي على التقدم الى **زوجي الغالي** أهدي هذا البحث المتواضع تعبيراً عن  
شكري له لوقوفه إلى جانبي كي احقق طموحي العلمي فشكراً كثيراً على ثقتك بنجاحي ودفعي  
نحو الأفضل

الى من حلت بركة وجوده في حياتي ومن ملأت ضحكاته الجميلة عمري كله اهدي هذا البحث  
لولدي وسندي **أحمد وسيم**

الى من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي اخواني واخواتي الاعزاء

الى رفيقة دربي (**وفاء**) ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية

وأخيراً إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب او بعيد في اتمام هذه الدراسة ساءلة المولى  
ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الاسلام  
والمسلمين بكل ما اعطاه الله من علم ومعرفة

والحمد لله رب العالمين على توفيقنا ووصولنا الى هذا اليوم

**عزيزة عون**

## شكر وعرفان

في البداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا ووفقنا في انجاز هذا العمل  
فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه.

ثم نتوجه بجزيل الشكر إلى أ.د " عبد الغني بن حامد " على توجيهاته  
القيمة وإشرافه علينا في هذه المذكرة.

ونتقدم بالشكر كذلك

للذين أفادونا بالمعلومات القيمة

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إعداد هذه

المذكرة

وفاء-عزيزة

# الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتويات	الرقم
.I	اهــداء	01
.II	شـكر	02
.III	الفهرس	03
.IV	قائمة الجداول	04
.V	قائمة الاشكال	05
.VI	ملخص	06
أ-ب-ت-ث	مقدمة	07
الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة		
02	تمهيد	09
03	المبحث الأول: الاستراتيجيات التنافسية والأداء التسويقي	10
05	المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية	11
25	المطلب الثاني: الأداء التسويقي	12
30	المبحث الثاني: الدراسات السابقة مناقشتها والتعقيب عليها	13
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة	14
36	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها	15
37	خلاصة الفصل	16
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية		
40	تمهيد الفصل	20
41	المبحث الأول: الطريقة والأدوات	21
41	المطلب الأول: الطريقة	22
43	المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية	23

44	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج	24
50	المطلب الأول: عرض النتائج	25
51	المطلب الثاني: مناقشة النتائج	26
54	خلاصة الفصل	27
62	الخاتمة	28
66	قائمة المصادر والمراجع	29
101	الملاحق	30

قائمة الأشكال

80	الشكل رقم 01 حسب الجنس	01
80	الشكل رقم 02 حسب السن	02
81	الشكل رقم 03 الصنف المهني	03
81	الشكل رقم 04 الخبرة المهنية	04

قائمة الجداول

82	الجدول رقم 01 خصائص العينة	01
82	الجدول رقم 02 حسب الجنس	02
83	الجدول رقم 03 حسب السن	03
84	الجدول رقم 04 الصنف المهني	04
84	الجدول رقم 05 الخبرة المهنية	05
85	الجدول رقم 06 المتوسطات والانحرافات حسب كل محور	06
85	الجدول رقم 07 المتوسطات والانحرافات حسب كل محور	07

قائمة الإختصارات والرموز

ط	الطبعة
ص	الصفحة

# مقدمة

## 1- تمهيد:

في مجال الصناعات والتنافس بين المؤسسات لابد على كل مؤسسة أن تتخذ استراتيجية معينة تتخذها كمسار لها من خلالها تستطيع دخول معترك السباق نحو التسويق فالاستراتيجيات التنافسية لها دور مهم في الأداء التسويقي وهذا ما نسعى إليه من خلال موضوع الدراسة المتمثل في " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في الأداء التسويقي للمؤسسة".

## 2- إشكالية الدراسة:

تعتبر البيئة التنافسية، من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسة خاصة منها المنافسة من طرف عدة مؤسسات، فلماذا يجب عليها أن تصنع إستراتيجية تنافسية والتي يجب أن تكون مناسبة لمستوى النشاط التي تعمل فيه من أجل مجابهة خاصة القوى التنافسية، والتي تساعدنا من جهة أخرى في تحسين أدائها التسويقي الذي يضمن بقاءها واستمراريتها

(شيقارة هجره، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة theses-algerie.com).

يقترح بورتر استراتيجيتين تنافسييتين عاميتين للأداء الخارجي للشركات الأخرى في صناعة معينة: تنوع وتكلفة أقل، وهذه الاستراتيجيات تسمى بالعامية لأنها تتبع بواسطة أي نوع أو حجم من شركات الأعمال، حتى بواسطة المنظمات غير الهادفة للربح.

يقترح بورتر أكثر أن الميزة التنافسية للشركة في الصناعة تتحدد بالنطاق التنافسي والذي يكون اتساع السوق المستهدف للشركة أو وحدة العمل، وقبل استخدام واحدة أو أكثر من الاستراتيجيتين التنافسييتين العاميتين (أقل تكلفة والتنوع) فإنه يجب على الشركة أو وحدة العمل أن تختار مدى تشكيلات،

المنتج التي سوف تنتجها والقنوات التوزيعية التي سوف توظفها وأنواع المشترين التي سوف تخدمهم والمناطق الجغرافية التي فيها سوف تبيع ومجموعة الصناعات المتعلقة التي فيها سوف تنافس وللصياغة بشكل مبسط فإن الشركة أو وحدة العمل تستطيع أن هدف واسع (والذي يهدف إلى وسط السوق الشامل) أو الهدف الضيق (الذي يهدف إلى مكان السوق) وجمع هذين النوعين من الاسواق المستهدفة.

بمكوني الاستراتيجيات البديلة يتسبب في التشكيلات الأربعة من الاستراتيجيات العامة المصورة في الشكل التالي فعند استراتيجيات أقل تكلفة والتنوع يكون لديها هدف السوق الشامل الموسع والذي يسمى ببساطة قيادة التكلفة والتنوع، وعندما يركزون على مكان السوق (الهدف الضيق) ومع ذلك فإنها تسمى تركيز التكلفة وتركز التنوع، وعلى الرغم من أن البحث يشير أن الشركات القائمة تتبع استراتيجيات النطاق الواسع وأداء الشركات الخارجي يتبع استراتيجيات النطاق الضيق في ضوء العائد على الاصول فإن الشركات التنظيمية الجديدة لديها فرصة أفضل للبقاء لو يتبعوا النطاق الضيق بدلاً من استراتيجية النطاق الواسع.

أي مؤسسة من مؤسسات الأعمال لابد لها أن تواجه ضغوط تنافسية بشكل متزايد لهذا تسعى بعض المؤسسات الناجحة للبحث المستمر عن منابع تتمكن من خلالها تحقيق النجاح في المجال التنافسي، وكذا تحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة من خلال التفوق على قدرات المنافسين والتأقلم الديناميكي المتصاعد ضمن البيئات التنافسية التي تعمل فيها والاستغلال الأمثل للقدرات التنافسية للمؤسسة، بما يضمن لها تحقيق التفوق التنافسي، ولتعيق دخول منافسين جدد ضمن المجال الصناعي الذي تعمل فيه، وتحقق بذلك الاستمرار في إطار مستويات متميزة وحتى المؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامه سوى التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ابقاء ذلك النجاح، ووجدت أن تبني الإستراتيجيات الملائمة يمكن لها تحقيق إلى المزايا التنافسية في الأطر الزمنية المختلفة وهذا عن طريق البحث المستمر عن مؤشرات التفوق التنافسي الفعال والسعي على استدامته للمدى الطويل .

وكما تعد الميزة التنافسية الهدف الرئيسي لإستراتيجية التنافسية فهي توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة وبطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق ( خديجة الحاج نعان، وآخرون، 2010، صص 21-22).

وصياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في: الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها وكذا الوطني بين الولايات داخل الوطن أو داخل الولاية نفسها. ولابد من التأكيد على أن فعالية وكفاءة العمليات التسويقية تخضع عادة للتغيير وهذا راجع لعدة أسباب منها احتياجات السوق، ولذا فإن أفضل السبل لتشخيص وتقييم الوضع الحقيقي لصحة وسلامة العملية التسويقية بمجملها هو إخضاع المؤسسة نفسها لعملية شاملة تسمى بتقييم الأداء التسويقي وعلى هذا الأساس نحن في مذكرتنا المدرجة تحت عنوان " الاستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء التسويقي للمؤسسة" وعليه نطرح الإشكالية الرئيسية الى أي مدى تؤثر الإستراتيجيات التنافسية في الأداء التسويقي لمؤسسة موبيليس إيليزي؟ ونحن بصدد للإجابة على التساؤلات التالية:

1-هل توجد علاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي للمبيعات؟

2-هل مستوى الأداء التسويقي مرتفع بمؤسسة موبيليس إيليزي؟

3- فرضيات الدراسة:

(1) توجد علاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي للمبيعات.

(2) يعتبر مستوى الأداء التسويقي مرتفع بمؤسسة موبيليس إيليزي.

#### 4-أهداف الدراسة:

1-اهتمامنا بمجال التسويق والمبيعات والاستراتيجيات التنافسية.

2- السعي إلى ابتكار طرق واستراتيجيات تنافسية لزيادة الأداء التسويقي للمبيعات.

#### 5- أهمية الدراسة:

#### أ/من الناحية النظرية:

1-زيادة الإنتاج العلمي عن طريق البحث في موضوع دراستنا.

2-زيادة وعي الطلبة والباحثين لهذا النوع من الدراسات كونه من الاهتمام وقتنا الحالي في عصر العولمة والتكنولوجيا.

#### ب/من الناحية التطبيقية:

1-اكتساب خبرة معاشة على المستوى الميداني لدراستنا.

2-دراسة طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي للمبيعات.

5-مبررات اختيار الموضوع: هدفت الدراسة للتعرف على:

1-الاستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء التسويقي للمبيعات.

2-إيجاد أساليب وطرق تساهم في زيادة الأداء التسويقي للمبيعات.

3- أهمية الاستراتيجية التنافسية في عصرنا الحالي من أجل رفع مستوى الأداء التسويقي للمبيعات.

6-منهجية البحث والأدوات المستعملة: تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض

علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الاحصائية

بين متغيرات الدراسة.

#### 7-حدود الدراسة:

المجال المكاني: إيليزي وسط المدينة بمؤسسة الاتصالات موبيليس.

المجال الزمني: من 2023/10/20 الى 2023/05/24

المجال البشري: تم تطبيق الجانب التطبيقي لدراستنا على 32عامل من عمال مؤسسة موبيليس

8-صعوبات الدراسة: من ناحية الصعوبات كانت شبه معدومة تقريبا، وهذا ناتج لتعاون العاملين معنا بشكل جيد

وبما يخدم دراستنا البحثية، واجهتنا صعوبة واحدة فقط والمتمثلة في كيفية التعامل مع موضوع دراستنا في جانب

الميداني وهذا راجع لخصوصية المؤسسة ذات الطابع الحساس

#### 9-هيكل الدراسة:

من اجل معالجة موضوعنا قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي:

تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار النظري والدراسات السابقة:

## مقدمة

تمهيد الفصل:

المبحث الأول: الاستراتيجيات التنافسية والأداء التسويقي

المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية

المطلب الثاني: الأداء التسويقي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة مناقشتها والتعقيب عليها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة الفصل

أما في الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض النتائج

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

خلاصة الفصل

## الخاتمة

وختاماً مجمل ما خلصت إليه دراستنا الحالية مع الاقتراحات التي نرجو أن تكون مساهمة في إثراء البحث العلمي في مجال تخصص تسيير الموارد البشرية.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد كل من الاستراتيجيات التنافسية والأداء التسويقي الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى للتطوير من أدائها على مستوى هذين الصعيدين، ولقد سعى علماء علم الاقتصاد لإيجاد للتطوير من هذين الأمرين: (الاستراتيجيات التنافسية والأداء التسويقي) بما يتناسب مع متطلبات القرن 21 وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

## المبحث الأول: الاستراتيجيات التنافسية والأداء التسويقي

### المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية

#### الاستراتيجية التنافسية:

لابد لأي شركة ناجحة حول العالم أن تكون لديها استراتيجية معينة منافسة من أجل بقائها في الصدارة وتجنب الخسائر الكبرى التي سوف تواجهها حتما من طرف الشركات المنافسة ومن خلال هذا المنطلق نحن بصدد التطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

#### الإستراتيجية التنافسية

##### 1/ الإستراتيجية

##### 2/ التنافسية

##### 3/ الاستراتيجية التنافسية:

##### 4/ نموذج بورتر والاستراتيجيات التنافسية.

#### الاستراتيجية التنافسية :

قبل الخوض في مفهوم الاستراتيجية التنافسية يستحسن تقديم ماهية الاستراتيجية من أجل توضيح الإستراتيجية التنافسية .

#### 1/ الإستراتيجية :

##### أ- مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية في المفهوم العسكري والسياسي و الاقتصادي :

إن مفهوم الاستراتيجية هو قديم في الفكر البشري اشتقت من كلمة يونانية Strategia التي تعني "فن القيادة.

أي الكيفية التي يستعمل فيها القائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر ، و بمعنى آخر الإستراتيجية هي فن .

\*مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير :

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية في تسيير المؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بالتوازي مع ظهور محيط

أعمال تنافسي، وكذا التطبيق للعلوم والتقنيات في قيادة المؤسسات .

إن مفهوم الإستراتيجية في علوم التسيير يختلف من باحث إلى آخر في هذا الاختصاص حيث نجد في هذا الشأن Igon Ansoff يرى بأن الإستراتيجية هي القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة و عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبئ تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات البيئية (فلاح حسين، 2000، ص15)

أما Mintzberg عرف الإستراتيجية على أنها "تصور المنظمة و ذلك لمواجهة المحيط في وقت معين (عايد سيد، 1985، ص35)

كما يراها M.Porter على أنها " فن بناء مزايا تنافسية مستدامة " كما يؤكد على أن الإستراتيجية هي " خلق الملائمة بين أنشطة المنظمة و التكيف مع المحيط (نعيم إبراهيم، 2009، ص24).

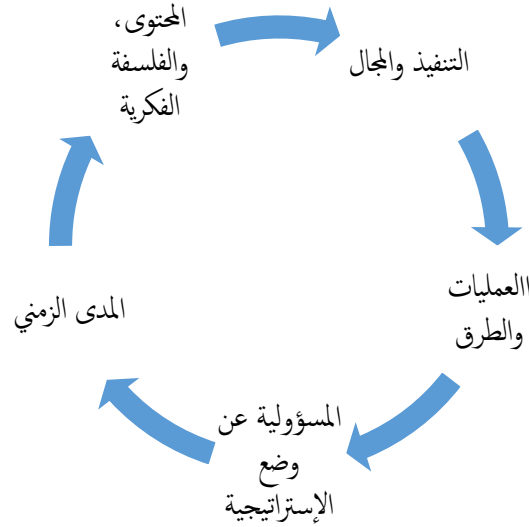
### 1.ب- أبعاد الإستراتيجية :

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة و البيئة التي تتعامل معها .

يمكن إستعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية وتصنف كالآتي :

1. المجال Scope: بمعنى الأنشطة و الموارد والتكنولوجيا، وإختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة .
2. العمليات Process: وتعني تحديد درجة المركزية و اللامركزية في العمل، و إنشاء الهيكل والإجراءات و ديناميكية العمل .
3. الطرق Methods: الأساليب و الوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي و الاستقرائي والريادة و التفكير النظامي والمهجي .
4. الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Ownership وهذه تحدد الجهات المسؤولة وفيما إذا كانت جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة .
5. المدى Time-frame: الذي يوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية .
6. لفلسفة الفكرية PHilosophy بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة ، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد .
7. المحتوى Content: إن محتوى الإستراتيجية قد يقع في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.
8. التنفيذ Implementation: هل تنفذ الإستراتيجية و الخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الإثنين معا.

ويوضح الشكل (3) الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.



المصدر نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص24

## 2/ التنافسية :

أ- تعريف التنافسية : يختلف تعريف التنافسية وفقا للمستوى الذي يتم فيه التحليل، وذلك كما يلي: \*التنافسية على مستوى المؤسسة :

تتضمن التعاريف المقدمة حول التنافسية على مستوى المؤسسة واحدا أو اثنين من المعايير التالية:

( محمد قويدري، وصاف سعيدي، 2004، ص11)

-الربحية وهي قدرة الشركة على تحقيق أرباح بشكل مستمر.

-التميز وهو نجاح المؤسسة في تحقيق الاختلاف عن منافسها، إما من خلال منتجات متميزة أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو كليهما .

-التفوق أو المساهمة في التجارة الدولية، وزيادة المؤسسة لحصتها من السوق العالمي

- المساهمة في النمو المتواصل، وهي مساهمة المؤسسة في زيادة نصيب الفرد من الدخل الحقيقي .

وفيما يلي التعاريف المتعلقة بالتنافسية على مستوى المؤسسة :

التعريف الأول: ويركز على زيادة ربحية المؤسسة ، حيث أن المؤسسة التنافسية هي " المؤسسة المربحة و القادرة على

زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج تحسين الجودة أو كل ذلك معا

( نادية تهامي، 2006، ص63)

أما التعريف الثاني: فيركز على استخدام معياري الربحية و التفوق، حيث يتمثل تحقيق التنافسية للمؤسسة في قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية، وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية، على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف و تحديد ربحيتها ، وكذلك نصيب المؤسسات في السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين(نادية تهامي، مرجع سابق، ص63)

أما التعريف الثالث : فيستند إلى معيار التفوق و معيار المساهمة في النمو، حيث تمثل تنافسية المؤسسة قدرتها على إنتاج السلع و الخدمات بتفوق ، مع إحتفاظ المؤسسة بحصتها من السوق العالمية وزيادتها، وفي ذات الوقت المساهمة في إرتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الإرتفاع:

## 2.ب التنافسية على مستوى القطاع (فرع النشاط الإقتصادي):

تعرف التنافسية على مستوى القطاع، بأنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة معينة على تحقيق النجاح بشكل مستمر في الأسواق الدولية، وذلك دون الإعتماد على الدعم أو الحماية التي قد تقدمها الحكومة في تلك الدولة ، بذلك، تتميز هذه الأخيرة في هذه الصناعة (كمال رزيق، فارس مسدور، 2002، ص105).

وتقاس تنافسية صناعة ما خلال الربحية الكلية للقطاع الميزان التجاري له، و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، بالإضافة إلى مقاييس أخرى تتعلق بالتكاليف وجودة المنتجات على مستوى الصناعة .

### \*التنافسية على مستوى الدولة:

تعرف منظمة التنمية و التعاون الإقتصادي تنافسية الاقتصاد الوطني لبلد ما بأنها : الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة ، إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لشعبها ، و توسع فيها على المدى الطويل (كمال رزيق، فارس مسدور، 2002، ص106)

وتعرف كذلك بأنها المرتبة التي يصل إليها لد معين، حيث يكون قادرا على إنتاج سلع و خدمات تقابل الأذواق

الأسواق الدولية، وتحت ظروف الطلب والتغير السريع للأسواق بحيث تزيد من مداخل مواطنيه .

من خلال التعريفين: يمكن القول بأن الدولة تصل إلى مرتبة التنافسية الدولية بمنتجات وعمليات ذات صبغة عالمية، تكون خصائصها الأساسية قابلة للتسويق، جديدة وذات جودة عالية ويحصل عليها المستهلك في أي مكان من العالم وفي الوقت المناسب .

كما يصنفها بعض الاقتصاديين إلى صنفين هما :

### أولا: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة .

#### أ- تنافسية المنتج :

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيراً ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمراً مضملاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين .

#### ب- تنافسية المؤسسة :

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية : النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية ... إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمًا إضافية في كل مستوياتها .

#### ثانياً: التنافسية وفق الزمن :

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية .

#### أ- التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاعل بشأن هذه النتائج؛ لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل .

#### ب- القدرة التنافسية :

أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير ، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانباً من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة . وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

#### 3/ الإستراتيجية التنافسية:

#### 3.أ مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

انطلاقاً مما تم تقديمه من تعاريف للإستراتيجية من جهة ، والتنافسية على مستوى المؤسسة من جهة أخرى يمكن القول بأن الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة هي :عبارة عن تحرك مرحلي تقوم من خلاله المؤسسة بوضع تخطيط بعيد المدى من أجل تحقيق جملة من الأهداف المحددة مسبقاً، وذلك انطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية لها تحديد

نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ، ونقاط الضعف التي تعاني منها إلى جانب تحليل البيئة الخارجية لها تحديد الفرص والسوقية و التهديدات (، وذلك من خلال استغلال نقاط قوتها ومحاولة التخلص من نقاط ضعفها من جهة ، وكذا استغلال الفرص المتاحة لها ومحاولة التجنب ، أو مواجهة التهديدات التي قد تتعرض إليها من جهة أخرى. بذلك تتجه الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة إلى تحديد القدرات الذاتية لها و المزايا النسبية التي تتمتع بها واستخدامها في تدعيم موقفها التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية(مصطفى محمود،2005،ص139) .

كما تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف(فلاح حسن عداوي،2000،ص17)

كما تعرف أيضا على أنها الاستراتيجية التي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات خدمات و تشمل عملية صياغة الاستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:(نفس المرجع السابق،ص18) نقاط القوة والضعف المؤسسة .

القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة حاجات المسيرين الرئيسية .  
الفرص والتهديدات .

التوقعات الاجتماعية، ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتاثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي

### 3.ب أهداف الاستراتيجية التنافسية:

يمكن تلخيصها كما يلي :

\*الحيازة على الميزة التنافسية : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للاستراتيجية التنافسية، فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين و المشترين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة و بطبيعة الحال قد يكون تحقيق التفوق هذا عاملا وقتيا أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن المؤسسة اتجاه الأطراف الأخرى في السوق أما من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة و تحقق لهذه المؤسسة موقفا قويا اتجاه الأطراف المختلفة، ويمكن لأية مؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة و بيع بسعر منخفض، أو أن تتمكن المؤسسة من تميز منتجاته فيزيائيا رفع جودة المنتجات أو انطباعيا الإعلان و الاسم و الشهرة (صليحة كاريش،2000،ص24).

اكتساب تمركز جيد في البيئة التنافسية : كون أن صياغة الإستراتيجية التنافسية تعتمد على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية للمؤسسة، من أجل تحديد التموضع المناسب لها، وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه القطاعات البيئية والمتمثلة في :

-الامتداد الجغرافي أي البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

- امتداد القطاع من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة و القطاع يتحدد بحسب قوى أساسية.

-درجة التكامل في المؤسسة.

-امتداد الجزء من حيث تنوع المنتجات و الزبائن

. فالإستراتيجية التنافسية تساعد من معرفة وضعية المنافسة، لتتخذها المؤسسة أساسا لتموضعها في المحيط أو

البيئة التنافسية؛ التي تضمن لها الاستفادة من الفرص المتاحة و التأقلم مع المتغيرات و تجنب المخاطر والتهديدات.

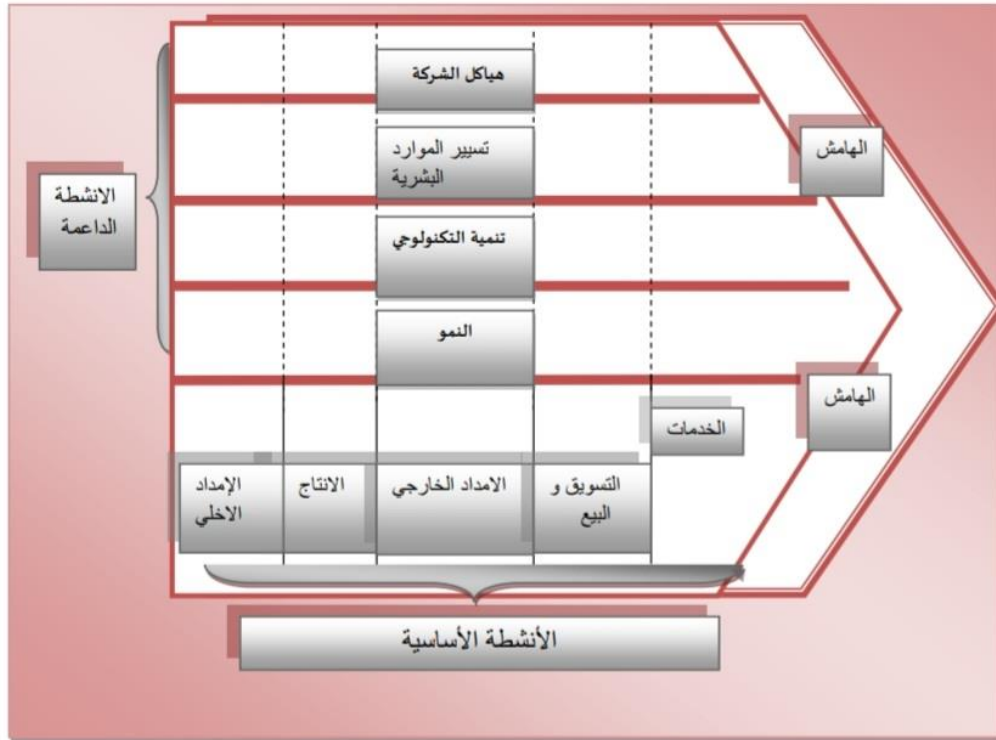
#### 4 نموذج بورتر و الإستراتيجيات التنافسية:

حيث تعد المؤسسة وفقا لهذا المفهوم سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات الى مخرجات وهذه العملية تتكون من عدة أنشطة الرئيسية و الداعمة و كل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.

سلسلة القيمة هي أداة لتحليل أنشطة الشركة (التصميم، الشراء، الإنتاج ، وما الى ذلك...) التي تسلط الضوء على نقاط قوتها و نقاط ضعفها والتي تسمح لها بتحسين أدائها العام و بناء ميزة تنافسية، من خلال تعزيز المهارات اللازمة لكل وظيفة بالنسبة لبورتر يمكننا التمييز بين الأنشطة التالية: الأنشطة الرئيسية تلك التي تساهم بشكل مباشر في خلق المواد وبيع المنتج أنشطة الدعم: تدعم النشاط الرئيسي وتشكل البنية التحتية تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع

أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكوين ما يطلق عليه سلسلة القيمة كما يتضح في الشكل الأول

: (Bouncer Fahima،2015.2016•p36)



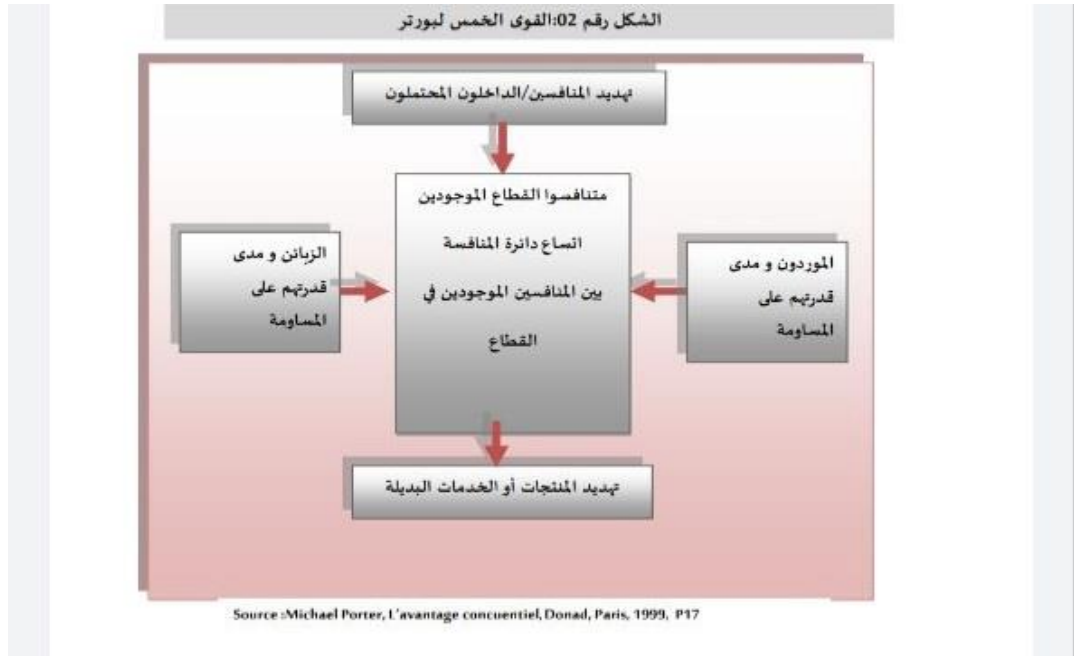
Source : Michael Porter, Competitive Advantage; free press inc, USA,1985, p53.

وكما هو موضح في الشكل رقم 01 فإن سلسلة القيمة تأخذ شكل السهم وتظهر الأنشطة الأساسية في الجزء الأسفل وتشمل الإمدادات المنجية للداخل والتي تحصل على المواد الخام إلى سلع نمائية و الإمدادات المتجهة للخارج و التي تنقل السلع إلى العملاء، وأنشطة التسويق والبيع التي يتم من خلالها التعرف على احتياجات العملاء ويتم الحصول على الأوامر منهم وأنشطة الخدمة التي التي تحافظ على العلاقات الجيدة مع العملاء من خلال خدمات ما بعد البيع وتظهر الأنشطة الداعمة في الجزء الأعلى من السهم وتشمل البنية الأساسية للمنظمة التي تتضمن التنظيم الموارد البشرية و تطوير التكنولوجيا التي تتضمن كل الأنشطة المتضمنة تكنولوجيا بما في ذلك التطبيق الفعال لهذه التكنولوجيا وبعد تطوير

نظام المعلومات مثالا لذلك، ويهتم نشاط الشراء بالحصول على الموارد مثل الموارد والمستلزمات وغيرها من الموارد التي يتم استخدامها في الأنشطة الأساسية ويتضمن كل نشاط سواء كان أساسيا وتدعيمي مدخلات و موارد بشرية و تكنولوجيا(معالي حيدر، بدون سنة، ص10).

\* القوى التنافسية الخمس لبورتر

إن القوى الميزة التنافسية يمكن التطرق إليها من خلال الشكل التالي (سالم إلياس، 2016/15، ص293)



إن هذا الشكل الذي بين أيدينا يوضح قوى الميزة التنافسية حسب ما وضعه مايكل بورتر و سنتطرق بالشرح والتفصيل لهذا الشكل (Michael Poner, 1999, p17)

أ- تهديد المنافسين الجدد: إن أول قوة تنافسية حسب بورتر تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي : يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال ، و من الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول إلى السوق قلت المنافسة وزادت الأرباح المحصلة على المدى البعيد، وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد في الدخول إلى السوق وهي:

-اقتصاديات الإنتاج الكبير تميز المنتجات متطلبات رأس المال تكاليف التحويل اختراق قنوات التوزيع سياسات الحكومة.

ب-ضغط المنتجات البديلة: وتتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة على سبيل المثال فان السيليلوز والصفوف الصخري والمواد العازلة يمكن أن تحل محل الفير العازل. يؤكد بورتر أن هذا التحول يصبح ذا خطورة واضحة عندما يزود ملتي الخدمة ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعار تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الإلكتروني اثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم الحماية مع اقل تكلفة.

ج- التنافس بين المنافسين الحاليين:

يؤكد بورتر أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد المنافسة عندما يحدث الآتي:

- 1) -إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.
- 2) -عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

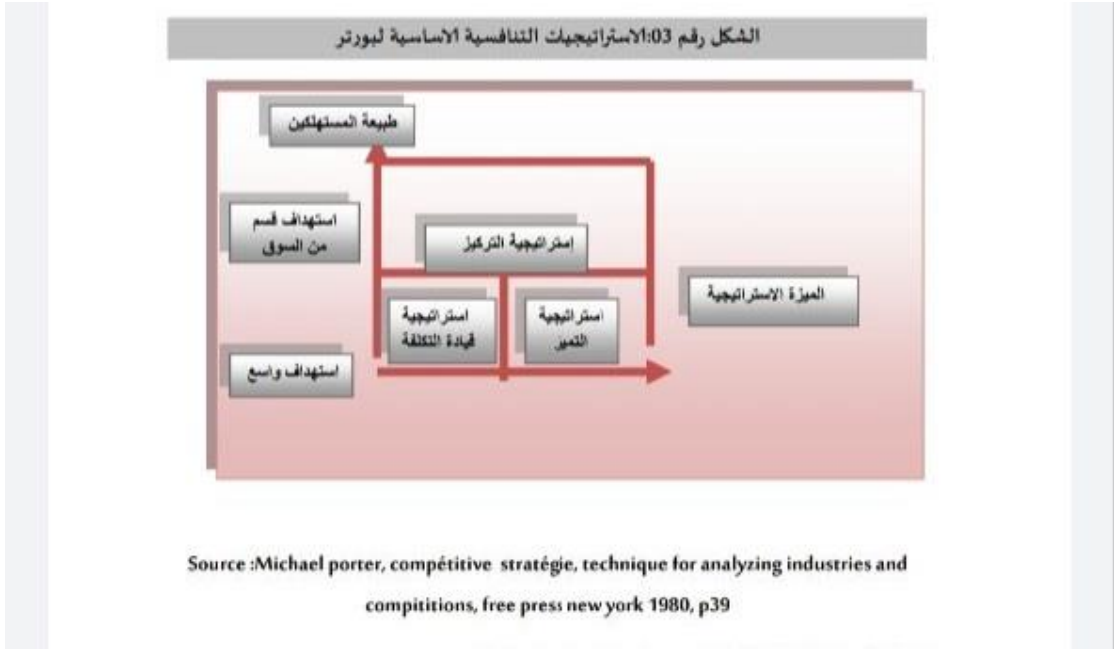
- (3) -وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.
- (4) -عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم فقط لاحظ بورتر أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهد فيم في العمل مختلفة عن المؤسسات الوطنية وبالمثل بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة أكبر في السوق.
- (5) -عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

د. قوة مساومة الزبائن: أن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة الجودة ومناسبة الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن و من السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم(المرجع السابق، من 294)

و.قوة مساومة الموردين: إن قوة مساومة الموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما إن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف سعر الخدمة المقدمة.

#### \* الاستراتيجيات التنافسية:

اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية ساسية وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز إستراتيجية التركيز، وتختلف هذه الاستراتيجيات فيما بينها حسب نوع الميزة التنافسية التي تبحث عنها المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها تبعا لمهاراتها وإمكاناتها ووضعيتها التنافسية في السوق والشكل الموالي يبين طبيعة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية كما وضحها بورتر(مزوغ عادل، جوان 2013، ص5240).



## 1- إستراتيجية قيادة التكلفة Cast Leadership Strategy :

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن إن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه بورتر وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة ساقى المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز (أبوكريش شريف يونس، 2015، ص05)

الغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فينالك من يهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق ولكن معظم المؤسسات تطمح لان تكون قائدة التكلفة بهدف تحطيم الأسعار و جلب أكبر قدر من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

## 2 - إستراتيجية التمييز Differentiation Strategy :

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتم بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، وكي يكون هناك تمييز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مقدرًا لهذا التمييز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه، بالإضافة إلى وضوح التمييز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز ونواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها نظرا لتعدد رغبات و حاجات المستهلك، فالجودة العالية انخفاض التكلفة الصيانة، سهولة استخدام والحصول على المنتج تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم سرعة تلبية الطلبات، طول عمر المنتج كلها خصائص ومقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلا للتمييز والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي

أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها (مزوغ عادل، نفس المرجع السابق، ص06):

- أن يقدر المسهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.  
- وجود عدد كبير من المنافسين.

حسب بورتر فان التميز سيكون ذو تكلفة عالية نسبيا مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإستراتيجية القمم تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين لذا فعندما تحقق مؤسسة ما التميز في يجب عليها بيعها بسعر أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي.

3

### - إستراتيجية التركيز Focus Strategy :

والإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف بورتر تسمى بإستراتيجية التركيز حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوئي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين الديم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل و الفرق بين إستراتيجيه التركيز وباقي الاستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاء وفعالية من حالة استهداف السوق ككل.

#### 1- إستراتيجيات التسويق التنافسية:

تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها ، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة (Pitts & Lie, 1996,p.88).

وتبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى منظمة أخرى (الغالي ، 2007 ، ص 417)

حيث إن مفهوم إستراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال إحدى مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص حيث إن إستراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء .

وبعد الاطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها اعتمد على إستراتيجيات Porter كنقطة إنطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمات بصورة عامة ومجال الإستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة ، وكما هو معلوم فإن Porter اقترح ثلاث إستراتيجيات هي ( قيادة التكلفة ، التميز ،

التركيز) وشدد على أهمية أن لا تكون الشركة في موقف ( المختنق في الوسط stuck in middle ) أي أن تتبع إستراتيجية واحدة من الإستراتيجيتين دونما الخلط بينها، والشكل (1-2) يوضح ذلك: (Porter 1990.p.39) .



#### أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تطالب إستراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض التكاليف بشكل عام ، وأن تولي قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية ، ثم يمكن للمنظمة من منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً وانخفضت الأسعار فإن المنظمات التي تستطيع أن تنتج بتكلفة أقل ستستمر في تحقيق الربح لمدة أطول، وتستهدف إستراتيجية قيادة التكلفة في العادة الأسواق الواسعة أو الكبيرة (Porter, 1980, p.35-36)

وتشمل الطرق التي تستخدمها الشركات للحصول على مزايا تتعلق بالتكلفة تحسين كفاءة العمليات والتفرد في الوصول إلى مصدر كبير للمواد منخفضة التكاليف، وعقد تعاقدات خارجية أفضل واتخاذ بعض القرارات لتجنب بعض التكاليف تماما. وإذا لم تكن الشركات المتنافسة قادرة على خفض تكاليفها بنفس القدر قد تصبح الشركة قادرة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية على أساس قيادة التكاليف.

والشركات التي تنجح في إستراتيجية قيادة التكاليف تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها (Dess ,Lumpkin&Eisner, 2008,p.162) :

1. الحصول على رأس المال المطلوب للاستثمار الكبير في أصول الإنتاج، ويمثل هذا الاستثمار حاجز للدخول قد لا تتمكن شركات كثيرة من التغلب عليه .
2. مهارة في تصميم المنتجات لتحقيق كفاءة الصناعة
3. مستوى عال من الخبرة في مجال العمل
4. قنوات توزيع عالية الكفاءة.

ولكل إستراتيجية عامة مخاطرها، بما في ذلك إستراتيجية التكلفة المنخفضة، فقد تكون شركات أخرى على سبيل المثال قادرة أيضا على خفض تكاليفها. ومع تقدم التكنولوجيا قد تتمكن المنافسة من إحداث تقدم مفاجئ وبذلك تقضي على الميزة التنافسية.

وبالإضافة إلى ذلك قد تتمكن مجموعة شركات تتبع إستراتيجية مركزة تستهدف العديد من الأسواق الضيقة من تخفيض التكاليف في القطاعات التي تعمل فيها وبالتالي تنجح كمجموعة في الحصول على حصة كبيرة من السوق. (Wheelen, Hunger&David, 2002,p.150).

من المعلوم كما وضع porter بأن هذه الإستراتيجية هي واحدة من الإستراتيجيتين التي من الممكن أن تدرسها المنشأة وتتخذها طريقاً إلى الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً من التميز لدى المستهلك .

وهذا بالضرورة ينعكس من خلال القطاع الذي تعمل به وكذلك على تقسيمات الأسواق فعملية الحصول على المواد الأساسية وتوفير الإمكانيات التكنولوجية والأفراد المدربين يمكن هذه المنشأة من تبني هذه الإستراتيجية وبالتالي الوصول إلى ميزة القيادة في التكلفة والذي بدوره يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تمكنها من التفوق سعرياً على المنافسين مع المحافظة كما أشرنا إلى مستوى مقبول من الأداء أو التميز للقطاع الذي تعمل فيه (Porter, 1980,p.25) ويجدر الإشارة إلى هذين النقطتين المهمتين:

1/ يجب ان تلتزم المنشأة القائدة بالتكلفة إلى تحقيق التقارب من أسس التميز مقارنة بالمنافسين مما يعني أن الإستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة ببعضها من جانب آخر.

2/ أن تمتلك القدرة على تبني القيادة في التكلفة مع صعوبة تقليد المنافسين ، أي أن يسعى المنافسون لأن يكونوا في المرتبة الثانية أو الثالثة وهو بالنسبة لهم الأسلوب الأكثر عقلانية من محاولة احتلال مركز القيادة في التكلفة في الحالات الصعبة، مع مراعاة العوامل البيئية المؤثرة وكذلك حساسية السعر لدى المستهلك وضرورة التفرقة فيما بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبر أمراً واضحاً لجمهور العملاء وبين ضبط التكلفة باعتبارها ميزة داخلية لدى المنشأة ولكنها قد لا تكون واضحة للعملاء . (Porter ,1980,p.35,36)

ب - إستراتيجية التميز:

هي الإستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها، بحيث تستطيع وضع أسعار إستثنائية للمنتج فمثلا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظرا لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة ( Dess,Lumpkin &Eisner, 2008, p.166 ).

مع التأكيد على أن إستراتيجية التميز لا تسمح للشركة أن تتجاهل عامل التكاليف ، ومع تحقيق أهداف إستراتيجية التميز تكتسب المنظمة حيوية لكسب أعلى من أسعار المتوسط في الصناعة من خلال ولاء العملاء الذين لديهم حساسية أقل للأسعار ، مع مراعاة أن إستراتيجية التميز تحول أحيانا دون الحصول على حصة سوقية عالية ( Porter ,1980,p37)

وعليه فإن الشركات التي تنجح في إستراتيجية التميز تحتوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها ( Wheelen Hunger&David, 2002.p.154):

1. البحث العلمي المتقدم.
  2. فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج.
  3. فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات الشركة.
  4. سمعة الشركة التي تتصف بالجودة والإبداع.
- وتعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ أساسي وهو التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء على خلاف إستراتيجية قيادة التكلفة " ولهذا التميز أوجه عديدة و مختلفة تستطيع المنشأة من خلالها أن تصل إلى درجة تميز معينة في المنتج الذي تقدمه فعلى سبيل المثال تستطيع المنشأة أن تتميز بخصائص المنتج المقدم أو بطريقة إيصاله للمستهلك أو تسويقه أو بأي جانب من الجوانب التي تعتمد على أساس طبيعة السوق . ( Porter, 1980.p.37)
- يترتب على المنظمة من جراء تبني هذه الإستراتيجية تكلفة عالية إذا ما أرادت أن تحقق النجاح المطلوب من هذا التميز مع مراعاة أن تكون التكلفة للمنتج متقاربة من المنافسين بنفس القطاع.

والحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر إضافي لهذا التميز (Dess ,Lumpkin&Eisner, p.2008.167-166)

وعليه فإن إستراتيجية التميز فُسرَت بتفسيرات عديدة يمكن أن نلخصها بالآتي:

1. إمكانية وجود نوعين أو أكثر من إستراتيجيات التميز ( Miller ) وهي التميز الإبداعي ، التميز التسويقي ويعرف التميز الإبداعي بأنه الاستفادة من المنتجات الجديدة والتقنية الحديثة كأساس لوضع أسعار أعلى من المنافسين وهو الوصف الذي أشار إليه ( Miles & Snow ) على المنظمات التي أسموها بالمنظمات المبادرة، وبينما يعرف ( Miller ) التميز التسويقي بأنه عرض المنتج بشكل جذاب ومن خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة . (Miller, 1992)
2. إن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية التميز تحقق أرباحاً أعلى عن طريق التسعير الإضافي (premium pricing) وهذا ما بينه بورتر ( Porter 1980 ).

وطبقاً لهذه الدراسة فإن إستراتيجية التمييز يمكن أن تقود إلى ميزة تنافسية يتلمسها الطالب في الجامعة من حيث: \* التمييز في الخدمة الجوهرية (Core product) والتي تعني العنصر الرئيس أو الجوهرية للمنتج الخدمي والهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء.

\* التمييز في الخدمة التكميلية (Supplementary services) والتي تعني تعظيم المنفعة من المنتج الجوهرية وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك المنتج الجوهرية وتتكامل معه .

( Lovelock&Wirtz,2007, p. 70 )

\* التمييز في المحيط المادي (physical surrounding) والتي تعني تمثيل الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة سواء أكانت داخل المنظمة الخدمية من حيث الآلات والمعدات والأثاث والألوان أم أي شئ يمكن أن تقع عليه العين او يشم أو يُلمس في أماكن تقديم الخدمة أو الشكل الخارجي والتصاميم البنائية والحدائق ومواقف السيارات والمداخل وأي شئ مادي ملموس يرتبط بالمنظمة من الخارج (الشورة، 2004: 197) ويساهم المحيط المادي في تقليل درجة الشعور بالخاطرة عند الرغبة في شراء الخدمة لأول مرة.

ت -إستراتيجية التركيز Focus strategy:

وتهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة (cost focus) والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التمييز المركز (differentiation focus) في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة

(wheelen,Hunger& David,2002, p.149).

وتعمل المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق ضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، وتتمتع المنظمة التي تستخدم إستراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء وهذا الولاء قد لا يشجع المنظمات المنافسة على الدخول في سوقها

( Porter, 1980, p.38 )

إلا أن المنظمات التي تتبع إستراتيجيات مركزة قائمة على أساس التمييز قد تتمكن من تحميل التكلفة العالية على العملاء نظراً لعدم وجود منتجات بديلة قريبة منهم.

وتكون المنظمات التي تتبع إستراتيجية التركيز قادرة على تطوير نقاط القوة لعدد كبير من المنتجات بطريقة مفصلة حسب مساحة السوق الضيقة نسبياً والتي أصبحت معروفة جداً لهذه المنظمات . وتشمل بعض مخاطر إستراتيجية التركيز إمكانية التقليد والتغييرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق، وعلاوة على ذلك قد يكون من السهل جدا على منظمة من المنظمات القائمة للتكلفة في السوق الواسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة

( Porter,1980,p.46)

أخيراً، فإن المنظمات الأخرى التي تتبع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاء فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، فتخصص أو تركز على نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تخصص في سوق معين حيث تعتمد هذه

الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المنظمة على خدمة هذا القطاع بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسها الذين يتعاملون . مع قطاعات كبيرة ، ومن المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية :

(Dess Lumpkin&Eisner,2008,p.168)

1 . الاستفادة من مزايا التخصص.

2. القدرة على التجديد والابتكار.

\*المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين ولكن من مخاطر اتباع هذه الإستراتيجية :

(Dess ,Lumpkin&Eisner,2008,p.168)

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها .

2. تتعرض المنظمة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

1. التغير في الظروف المحيطة.

2. ظهور منافسين جدد.

3. تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة .

4. عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.

5. عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء

6. عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.

7. عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال التي تقوم بالتركيز عليه.

### \*الاختناق في الوسط : Stuck in middle

يعني هذا المصطلح أنه في حال عدم استخدام المنظمة توجهها واضحا حول إحدى الإستراتيجيات

التنافسية المذكورة سابقاً ) قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز ( ومحاولة تطبيق الإستراتيجيتين معاً تفقد مكانتها

التنافسية وستقدم أداء أقل من المتوسط مما يجعلها في حال المختنق (Porter,198,p.71)

استخدم Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات المنظمات التي تستخدم أكثر من واحدة من

الإستراتيجيات المذكورة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها، فالمنظمات المنافسة أصحاب التكلفة المنخفضة

سوف يستهدفون العملاء الذين يشترون كميات كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنظمة التائهة أو المختلفة

حصّة سوقية قليلة وبالتالي أرباح قليلة أما العملاء الذين هم مستعدون لدفع أسعار عالية فسوف يتم جذبهم

بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة (Porter,1980.p42)

وقد قام ( Murray،Wheele ) بربط إستراتيجيات porter العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل

فيها المنظمات كالتطور التكنولوجي وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح إستراتيجية القيادة في التكلفة

مع إستراتيجية التميز تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة في ظل وجود التطور التكنولوجي وأن

إمكانية اتباع إستراتيجيتي القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة وذكر مثال شركة تويوتا

وهوندا للسيارات والتي تقدم منتجاً ذا كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع الاحتفاظ بتميز واضح بالجودة ويستهدفون به أسواقاً واسعة

(Murray, 1988.pp.390-400.150) ، (wheelen,2002.p150)

هذا الربط الإيجابي ينطلق من مبدأ الاختلاف من وجهة النظر التي تقول بأنه لا يمكن المزج بين الإستراتيجيات المختلفة ، وأنه لا بد من اختيار هذه أو تلك من الإستراتيجيات ، وهذا ما أشار إليه

( Karmani ) حيث يرى بأنه لا يمكن للمنظمة أن تركز على بعد واحد على حساب تجاهل البعد الآخر وتتفق هذه النظرية مع وجهة نظر ( porter, 1980 ) التي سبق الإشارة لها وهي أن على " الرائد في التكلفة أن يحقق التعادل أو التقارب على أساس التميز مع منافسيه رغم أنه يعتمد على الريادة في التكلفة لتحقيق التميز التنافسي" وقوله أيضاً أن " المنظمة التي تبني التميز لا تستطيع تجاهل موقفها فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج لأن سعرها الإضافي سوف يتلاشى بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج بصورة نسبية " ولذا فإن على المنظمة المتميزة أن تسعى لتحقيق التعادل أو التقارب في تكلفة المنتج مقارنة مع منافسيها عن طريق تخفيض التكلفة في كافة العمليات التي لا تؤثر على مستوى التميز . (380- Karnani ,1984 367

### المطلب الثاني: الأداء التسويقي

#### الأداء التسويقي :

#### تمهيد:

يجب على أي مؤسسة العمل باستمرار على تقييم أدائها التسويقي وذلك عن طريق مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المؤسسات واعتمادها على تحسين وتطوير في عناصر الاتصالات وذلك من أجل ضمان ابقائها على حصتها السوقية لمواجهة منافسيها.

ومن أجل الإلمام بمفهوم الأداء التسويقي سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- (1) مفاهيم حول الأداء التسويقي.
- (2) أهمية الأداء التسويقي:
- (3) الأدوات التي المستخدمة للتحقق من الأداء التسويقي
- (4) تقييم الأداء التسويقي
- (5) مراحل تقييم الأداء التسويقي
- (6) أسباب لجوء المؤسسات لإجراء تقييم الأداء التسويقي

## 1/ مفاهيم حول الأداء التسويقي.

## أ/ مفهوم الأداء وتصنيفاته:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات ، وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني فالتطرق إليه بدراسة نظرية يعد ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه.

## أ/تعريف الأداء:

تعددت تعريف الأداء ونذكر منها(توفيق محمد عبد المحسن،2002،ص45):

أولاً:يقصد بالأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما إذا أنه يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة المهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الاداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وادراك الدور والمكانة ومستوى القدرات التي يتمتع بالفرد.

ثانياً:الأداء هو قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، و يأتي في مقدمتها الأداء الإستراتيجي(عبد السلام أبو قحف،2000،ص93)

ثالثاً: الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة.

رابعاً:الأداء هو تحديد وتنظيم الأعمال والأولويات وتحقيق الأهداف وكيفية تعامل كل فرد مع العمل المنسوب إليه(إلياس سالم،2006،ص44).

مفهوم الأداء التسويقي وأهميته: يعتبر الأداء التسويقي لرجال التسويق من أهم الأسس التي تحسن من أداء المؤسسة ككل والذي يسمح بتحقيق مختلف أدائها ومهامها.

## 1/ مفهوم الأداء التسويقي: هناك العديد من التعاريف للأداء التسويقي ونذكر منها( زهير ثابت،2001،ص216)

أولاً:الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية.

ثانياً:الأداء التسويقي هو النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورها الكاملة التي تنعكس على بقاء المؤسسة وإستمراريتها.

ثالثاً:الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المختصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة

و فعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز عن الموائمة بين مخرجات أن التسويقية، ويتم ذلك عن طريق الأنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والإستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي.

رابعاً:كما عرف الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة وتتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها المؤسسة(أكرم أحمد الطويل،علي وليد العبادي،2013،ص115).

خامساً: يرى **AMBLER** أن الأداء التسويقي درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرها على تحقيق

الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.

سادسا: يعرف أيضا على أنه المخرجات أو النتائج التسويقية التي تسعى وظيفة التسويق إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. ويجرد الإشارة إلى أن مفهوم الأداء التسويقي يرتبط بمفاهيم عديدة ونذكر منها: الفعالية والكفاءة (نفس المرجع السابق، ص117)

أ/: الكفاءة التسويقية:

وهي تحقيق العلاقة المثلى بين المدخلات والمخرجات على أساس تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأقل قدر ممكن من المدخلات.

الكفاءة التسويقية=النتائج المحققة/الموارد المستخدمة.

ب/: الفعالية التسويقية:

هي القدرة على تحقيق الأهداف في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية وتحقيق النمو المرغوب للمؤسسة. الفعالية التسويقية=النتائج المحققة/الأهداف المسطرة.

2/: أهمية الأداء التسويقي:

نظرا لأهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مدهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح الأسواق أصبح العالم يعتمد التحسين والتطوير الأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق الفرص المتاحة، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع التنظيم والمستمر لرجال التسويق ووجود حدود من المعارف والمهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة هذا التنظيم والتدريب (علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم وآخرون، 2007، ص269).

ولقد تعاضمت أهمية التسويق خلال السنوات الماضية وما زالت تتعاظم حتى اليوم لعدة أسباب جوهرية وهامة ومن أهمها على الإطلاق:

\* التطور التكنولوجي المدهل والمستمر وتطور عمليات الإنتاج والخدمات.

\* الرغبة في فتح أسواق جديدة وتغيير مفاهيم التسويق والأداء التسويقي، ولهذه الأسباب تم الإهتمام بعملية التسويق بشكل أسهم بدوره في أن تتعاظم أهمية القائمين على التسويق، وأصبح الإهتمام برجال التسويق هو حقيقة المعيار الذي يثبت نجاح أو فشل عملية التسويق نظرا لكون الفارق في هذا النجاح أو الفشل عائدا إلى الإهتمام بكيفية تحسين وتطوير أداء رجال وتقديم التسويق في هذه المؤسسات الذي من شأنه إعطاء القدرة على مواجهة المشكلات وإبقاء واستمرار المؤسسات، وإذا تمكنت إدارة التسويق من لعب دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة حينها يمكن القول أن الأداء التسويقي لها جيد، ولا شك أن الأداء التسويقي الجيد سينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمؤسسة (نفس المرجع السابق، ص270).

## 3/:الأدوات التي المستخدمة للتحقق من الأداء التسويقي:

يمكن التفرقة بين ثلاث أدوات وذلك على النحو التالي(أحمد بن عيشاوي،2006،ص18)

## 1.3/:تحليل المبيعات:

تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس و تقييم المبيعات الفعلية ومقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفا و من ثم يتم التأكد من مدى قيام إدارة التسويق بتحقيق الخطة البيعية بكفاءة و في نفس الوقت يعتبر تحليل المبيعات خطوة ضرورية للقيام بالتنبؤ بالمبيعات في العام المقبل، و يفضل أيضا عند تحليل المبيعات الإجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها ودراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة، و في كثير الأحيان لا يكفي رقم المبيعات الإجمالي لتقديم تحليل شامل و وافي عن المبيعات ولهذا يتطلب القيام بالفترة، و في كثير الأحيان لا يكفي رقم المبيعات الإجمالي لتقديم تحليل شامل و وافي عن المبيعات ولهذا يتطلب القيام بالفترة، و في كثير الأحيان لا يكفي رقم المبيعات الإجمالي لتقديم تحليل شامل و وافي عن المبيعات ولهذا يتطلب القيام بها.

## 2.3/:تحليل الحصة السوقية:

إن تحليل مبيعات المؤسسة سواء عن طريق مقارنتها بمبيعات الأعوام السابقة أو عن طريق التحليل التفصيلي وفقا للمناطق الجغرافية أو المنتجات يعطي مؤشر ضروري ولكن غير كاف للحكم على أداء المؤسسة فقد تزداد المبيعات نتيجة للزيادة أو التحسن في الظروف الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسة أو نتيجة لنمو السوق و زيادة معدلاته بصورة سريعة وعلى هذا تقوم المؤسسات بتحليل الحصة السوقية وذلك سواء بحساب الحصة السوقية الإجمالية و التي تقاس عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة(أي جميع المؤسسات العاملة في نفس النشاط) أو بحساب الحصة السوقية النسبية و التي تقاس من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات المؤسسات الفائزة في الصناعة.

## 3.3/:تحليل التكاليف التسويقية:

إن تحليل المبيعات و إن كان يمدنا بالعديد من المعلومات المفيدة عن أداء المؤسسة التسويقي، إلا أنه ينبغي أن لا نغفل الجانب الآخر و المؤثر على أرباح المؤسسة و هو جانب التكاليف، فيمكن لمؤسسة ما أن تحقق أهدافها البيعية و لكن عند مستوى تكاليف مرتفع بينما نجد أن مؤسسة أخرى قد تحقق نفس الأهداف و لكن بإنفاق يتناسب مع هذه الأهداف، و يلاحظ أن أحد الأدوات التي يمكن أن تساعد مدير التسويق في الحكم على كفاءة إدارة التسويق هي معدل التكاليف التسويقية و يتكون من عدة عناصر و منها: الجهود البيعية، الإعلان، تنشيط المبيعات...و يمكن لمدير التسويق في هذه الحالة تحليل التكاليف التسويقية على أساس التطور و التغيير في هذه المعدلات من سنة لأخرى.

## 4/ تقييم الأداء التسويقي:

يعتبر تقييم الأداء التسويقي كجزء من الرقابة لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المخططة و على هذا يمكن القول أن تقييم الأداء التسويقي هو الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة تهدف لمعرفة الانحرافات و محاولة معالجتها من خلال مايلي:

(فريد النجار، 2004، ص504)

1. مساعدة الإدارة العليا في تعديل برنامج التسويق.
2. الكشف عن الأسباب التي أدت إلى وقوعا لانحرافات عن الخطط التسويقية.
3. تحديد مواضع القوة والضعف في النشاط التسويقي.
4. تقدير المركز التنافسي ومقارنته بمراكز أهم بمراكز المنافسين.

## 5/ مراحل تقييم الأداء التسويقي:

يحتل تقييم الأداء التسويقي أهمية بالغة ويمر بمجموعة من المراحل وهي كمايلي:

(أكرم أحمد الطويل، مرجع سبق ذكره، ص131).

أولاً: تحديد ما الذي يتم قياسه:

أي النتائج و العمليات التي تكون موضع المتابعة و الرقابة، التركيز على العناصر ذات التأثير الأكثر.

ثانياً: تحديد معايير أو مقاييس الأداء التسويقي.

و ذلك في ضوء أهداف المؤسسة عامة و أهداف التسويق بصفة خاصة.

ثالثاً: قياس الأداء التسويقي الفعلي.

و يتم ذلك في الوقت المناسب لاكتشاف المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا.

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية

و ذلك بهدف الكشف عن وجود أية إنحرافات عن الخطة الموضوعية.

خامساً: إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

و ذلك في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن المعدلات أو المعايير الموضوعية، و يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء الإجابة على عدة تساؤلات مثل: هل الإنحراف في الأداء متذبذب أم دائم؟، هل يتم أداء العمليات بصورة غير صحيحة؟... إلخ.

## 6/ أسباب لجوء المؤسسات لإجراء تقييم الأداء التسويقي:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسات لإجراء تقييم لأدائها التسويقي، و منها (عبد المعطي الخفاف، 2006، ص39):

أولاً: شعور قادة و مدراء المؤسسات بأن عدم تلقيم لأية أخبار عن سير عمليات يعني بأن الأمور لا تسير على ما يرام بالنسبة لعملياتهم التسويقية.

ثانياً: اعتقاد المؤسسات بأن التغيرات الخارجية التي تطرأ على السوق هي ما تملي عليها الخضوع لعملية تقييم الأداء التسويقي.

ثالثاً: طبيعة المنافسة وكميات العملاء والمستهلكين، إضافة للتقدم التكنولوجي والتقلبات الإقتصادية

رابعاً: الحاجة لإجراء تقييم للأداء التسويقي نظراً لانعكاسات التغيرات الداخلية داخل المؤسسات والتي قد تشتمل على التغيرات الحاصلة في خطوط الإنتاج وتغير أرقام المبيعات.

خامساً: الرغبة في ضمان أعلى العوائد مقارنة مع كلفة النفقات التسويقية.

-المبحث الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها (أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية)

الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

أ/الاستراتيجية التنافسية:

➤ الدراسة 01:

بن عبدالله د.عادل , بن عبدالله د.فايزة، دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات

الدولية الكويتية - دراسة تطبيقية-مجلة اقتصاديات شمال افريقيا Volume 17, Numéro 1, Pages 495-516

.2021-03-03

هدفت الدراسة الى بحث دور المرونة الاستراتيجية في تفعيل إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية،

وركزت على هذه العلاقة من حيث المرونة الاستراتيجية للهيكل تنظيمي، المرونة الاستراتيجية التسويقية،

المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق ، المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية كمتغيرات

مستقلة، إدارة علاقات العملاء متغير تابع.

جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية للهيكل

التنظيمي و إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير بين

المرونة الاستراتيجية التسويقية و إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط وتأثير بين

المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق و إدارة علاقات العملاء بالشركات الدولية الكويتية،

المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية و إدارة علاقات العملاء وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من

اهم ما اقترحته الدراسة ضرورة ان تعمل الشركات الكويتية الدولية على إعادة النظر في تصميم هيكلها التنظيمية

بحيث تتيح درجة من المرونة الاستراتيجية الكافية في أداء الهيكل لأدواره واختصاصاته، بناء استراتيجية للتسويق وفق

ضوابط تحقق المرونة في خصائص المنتجات والأسعار والتوزيع والترويج، بالعمل على تطوير قدراتها التنافسية من

خلال تطوير الخدمات والمنتجات بشكل يفوق المنافسين، تطوير القدرات في إدارة علاقات العملاء من خلال بناء نظام

فعال للتواصل معهم ، تطبيق سياسات تسويقية قائمة على التوجه بالعمل لتحقيق منفعة وقيمة مضافة إليهم.

الكلمات الدالة:

-المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي

– المرونة الاستراتيجية التسويقية

– المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق

– المرونة الاستراتيجية في تطوير القدرات التنافسية

- إدارة علاقات العملاء -الشركات الدولية الكويتية .

✓ **التعقيب على الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على النقاط الآتية: من حيث المرونة الاستراتيجية للهيكل تنظيمي،

المرونة الاستراتيجية التسويقية، المرونة الاستراتيجية للاستجابة للتغيرات في الأسواق ، المرونة الاستراتيجية في

تطوير القدرات التنافسية كمتغيرات مستقلة، إدارة علاقات العملاء متغير تابع، ومن أهم النتائج المتحصل

عليها هو" وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المرونة الاستراتيجية للهيكل التنظيمي و إدارة علاقات العملاء

بالشركات الدولية الكويتية" .

### ➤ الدراسة 02:

عبدالله عادل، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة

الكويت،مجلة اقتصاديات شمال افريقيا Volume 16, Numéro 1, Pages 437-464 03-03-2020 .

القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بدولة الكويت ملخص: هدفت

الدراسة الحالية إلى التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة

الأغذية بقطاع الأغذية والمشروبات في الكويت بما يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة من قبل

الشركات العالمية المنتجة للأغذية. وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية. تكونت عينة البحث من(147)

مفردة من أعضاء مجالس الإدارات ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، (13) شركة، واعتمدت الدراسة على منهج

الوصف التحليلي وعلى استبيان كأداة أساسية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل.

2. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية .

3. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال.

4. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.

5. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل.

6. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل).

7. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار ودعم الإبداع والابتكار. الكلمات المفتاحية: القيادة

الاستراتيجية- القدرة التنافسية - منظمات الأعمال الدولية.

✓ **التعقيب على الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة الأغذية بقطاع الأغذية والمشروبات في الكويت، وتوصلت إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تحديد التوجهات الاستراتيجية لمنظومة العمل.
2. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير الأساليب والممارسات الأخلاقية .
3. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين تطوير رأس المال.
4. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين دعم وتعزيز الثقافة التنظيمية.
5. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين وضع رؤية وتصور للمستقبل.
6. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار وتطوير الأجيال القادة (قادة المستقبل).
7. وجود علاقة إيجابية بين القدرة التنافسية وبين اختيار ودعم الإبداع والابتكار. الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية- القدرة التنافسية - منظمات الأعمال الدولية.

### ➤ الدراسة 03:

ليلي بن كعكع دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة لمبنة الحليب

للإخوة بن عولة غليزان مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة Volume 6, Numéro 1, Pages 95-110

31-03-2021

جيلالي معروف . حسنية قورين،

**(case Study Of Brothers Benaoula Milk Factory - Relizane) (étude De Cas De La Laiterie Des Frères Benaoula -relizane-)**

تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد وذلك عن طريق المراقبة الدائمة للمحيط ومحاولة استغلال الفرص واكتشاف التهديدات التي تواجهها مع رصد المعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة، وقد جاءت هذه الدراسة لتبيان دور اليقظة الاستراتيجية بمختلف مراحلها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، وكنموذج لمبنة الحليب (الإخوة بن عولة) بولاية غليزان. أين حاول الباحثين معرفة ما إذا كانت هذه الملبنة تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية كممارسة فعالة تسهم في ايجاد ميزات تنافسية لها، وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.896)، كما أكدت أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالملبنة محل الدراسة أين قدر هذا الأثر بـ (0.843). الكلمات المفتاحية: اليقظة، اليقظة الاستراتيجية، المعلومات الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

✓ **التعقيب على الدراسة:** ركزت هذه الدراسة على تبيان دور اليقظة الاستراتيجية بمختلف مراحلها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، وكنموذج ملبنة الحليب (الإخوة بن عولة) بولاية غليزان وخلصت نتيجة الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين كل من اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.896)، كما أكدت أيضا أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالملبنة محل الدراسة أين قدر هذا الأثر بـ (0.843).

ب/الأداء التسويقي للمبيعات:

➤ **الدراسة 01:**

يونس عمر، الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات.

Volume 11, Numéro 1, Pages 542-564

2022-06-01

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات (الحصة السوقية، الربحية، رضا المستهلك) لعينة من الشركات الصناعية في الجزائر. وأجريت الدراسة في شركات الصناعات الغذائية، إذ صممت استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة ملائمة تتكون من (40) مفردة، ولاختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد. وتحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما طبيعة علاقتي الارتباط والأثر بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها؟ :  
وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد الأداء التسويقي لشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟ .

وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي؟

هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي في الأداء التسويقي؟ .

يعتبر الابتكار على مستوى الأفراد العنصر الوحيد الذي كان تأثيره معنويا في جميع أبعاد الأداء التسويقي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسس الاختيار السليم للأفراد القائمين على تصميم مزيج المنتجات. ودعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة ومواكبة إدارة الشركات محل الدراسة لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف التأثير في الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة.

الكلمات الدالة: الابتكار التسويقي، الأداء التسويقي، الصناعات الغذائية، الجزائر.

✓ **التعقيب على الدراسة:** ركزت الدراسة على التعرف على دور الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات

(الحصة السوقية، الربحية، رضا المستهلك) لعينة من الشركات الصناعية في الجزائر. وأجريت الدراسة في شركات الصناعات الغذائية، وتم استخلاص التوصيات بضرورة تطبيق أسس الاختيار السليم للأفراد القائمين على تصميم مزيج المنتجات. ودعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة ومواكبة إدارة الشركات محل الدراسة لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف التأثير في الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة.

### ➤ الدراسة 02:

أحمد قاشي . عثمان ليلي. ثرا الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات - دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في -دراسات اقتصادية، الجزائر 171-185، Volume 4, Numéro 1, Pages 2010-04-01

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات (الحصة السوقية، الربحية، رضا المستهلك) لعينة من الشركات الصناعية في الجزائر. وأجريت الدراسة في شركات الصناعات الغذائية، إذ صممت استبانة لهذا الغرض وزعت على عينة ملائمة تتكون من (40) مفردة، ولاختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد. وتحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

ما طبيعة علاقتي الارتباط والأثر بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها؟ :  
-وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد الأداء التسويقي لشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة .

-وجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي .

-هناك تأثير معنوي للابتكار التسويقي في الأداء التسويقي.

- يعتبر الابتكار على مستوى الأفراد العنصر الوحيد الذي كان تأثيره معنويا في جميع أبعاد الأداء التسويقي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق أسس الاختيار السليم للأفراد القائمين على تصميم مزيج المنتجات.

ودعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة ومواكبة إدارة الشركات محل الدراسة لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف التأثير في الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة .

التعقيب على الدراسة: ركزت الدراسة على التعرف على دور الابتكار التسويقي (الابتكار على مستوى الأفراد، الابتكار على مستوى الإجراءات، الابتكار على مستوى التكنولوجيا) في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات (الحصة السوقية، الربحية، رضا المستهلك) لعينة من الشركات الصناعية في الجزائر،

كما خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: ضرورة تطبيق أسس الاختيار السليم للأفراد القائمين على تصميم مزيج المنتجات.

ودعمهم لأداء وظائفهم بكفاءة ومواكبة إدارة الشركات محل الدراسة لآخر المستجدات في عالم التكنولوجيا ونظم المعلومات بهدف التأثير في الأداء التسويقي للشركات محل الدراسة .

➤ الدراسة 03:

مجدوب عبد الحميد . وكال نور الدين ، دور الذكاء التسويقي في تحسين الاداء التسويقي بمنظمات الأعمال-دراسة حالة كوندورالمقريري للدراسات الاقتصادية والمالية 54-71 - Volume 6, Numéro 1, Pages

2022-06-18

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي، فاستخدام المعلومات التسويقية يعمل على زيادة فاعلية العديد من الأهداف التسويقية المختلفة، ولتحديد فعالية القرارات المتعلقة بالمنافسين والمنتجات واتجاهات المستهلكين وتحسين الأداء التسويقي يتم الاستعانة بالذكاء التسويقي الذي يعتبر من بين أهم وسائل الإدارة المعاصرة المفتوحة ، والذي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تبتدع، وتنتج وتسوق، فهي تحتاج إلى معلومات أكيدة وكاملة، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها وجود علاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي تترجمها نشاطات مختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة ومتشعبة تؤثر في الذكاء التسويقي وتجعل منه إما عاملا محققا للأداء التسويقي الأحسن أو معرقلا ومضعفا له.

✓ **التعليق على الدراسة:** ركزت هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي وكما خلصت إلى وجود علاقة بين الذكاء التسويقي والأداء التسويقي تترجمها نشاطات مختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة ومتشعبة تؤثر في الذكاء التسويقي وتجعل منه إما عاملا محققا للأداء التسويقي الأحسن أو معرقلا ومضعفا له.

## -خلاصة الفصل:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم الاستراتيجيات التنافسية، والأداء التسويقي حيث تم التطرق لاستراتيجية بورترباعتبارها من أهم الاستراتيجيات التي لها علاقة جد مهمة في الأداء التسويقي وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال بورترب في فهم الاستراتيجية التنافسية إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك و التي كشفت عنها التغيرات البيئية المتسارعة من جهة وتطور الفكر الاستراتيجي من جهة أخرى، حيث عرفت فترة نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ظهور مجموعة جديدة من النماذج لها دور كبير في الاستراتيجيات التنافسية المتعلقة بالأداء التسويقي، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي شملت كل من الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي.

يعتبر كذلك تقييم الأداء التسويقي كجزء من الرقابة لأنه يتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المخططة وعلى هذا يمكننا التأكيد على أن تقييم الأداء التسويقي هو الوقوف على مستوى تأدية إدارة التسويق لمختلف وظائفها خلال فترة زمنية معينة تهدف لمعرفة الانحرافات ومحاولة معالجتها وهذا ماتطرقنا إليه في الفصل. وللعملية التسويقية أهمية كبيرة في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مذهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا و انفتاح الأسواق أصبح العالم يعتمد التحسين والتطوير الأمثل أسلوب لمواجهة هذه التحديات. ولا يتم ذلك إلا عن طريق تطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق الفرص المتاحة، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع التنظيم والمستمر لرجال التسويق ووجود حدود من المعارف والمهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة هذا التنظيم والتدريب.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

إن الشروع في أي بحث مهما كانت طبيعته يستلزم على الباحث في البداية الشعور بالمشكلة وبأهمية دراستها، والتحقق من وجودها في المجتمع الذي يعيش فيه، والذي يشكل ميدان البحث، بعد ذلك يتطلب منه التسلح بمنهجية لمعالجتها والمعتمدة أساسا على الأدوات والبيانات والتقنيات الموضوعية التي تحدد طبيعة الدراسة. لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية الذي يحتوي المنهج المتبع، ومواصفات العينة الأساسية، والأدوات المستعملة لجمع البيانات والأدوات الإحصائية التي تمت على أساسها عملية تحقق ومناقشة النتائج.

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات

#### المطلب الأول: الطريقة والأدوات

1. التعريف بمؤسسة موبليس: تعد شركة موبليس لمتعاملي شريحة موبليس الهاتف النقال رقم واحد في الجزائر من بين الشركات الأخرى في الجزائر، حيث أعلنت استقلاليتها منذ أوت 2003، كما تغطي موبليس مختلف أجزاء الوطن خاصة الجنوب الكبير، تضم 178 وكالة تجارية وأكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة ، إلى جانب أزيد من 5000 محطة تغطية BTS.

#### 2. زمن وميدان الدراسة:

طبقت هذه الدراسة في مؤسسة موبليس للاتصالات الواقعة وسط المدينة بولاية إيليزي حيث تم فيها أخذ الموافقة من مدير المؤسسة وتحديد يوم لتطبيق الاستبيان على العمال الفترة الزمنية من 02 أفريل 2023م إلى 04 أفريل 2023م.

#### المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية

##### 1/الإجراءات المنهجية للدراسة :

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها، كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفي ما يلي شرح تفصيلي لتلك الاجراءات:

##### 1.1/ منهج ومجتمع عينة الدراسة:

للاوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي. على ذكر ما سبق وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانيا، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظرا لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا

المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة .

وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في شركة اتصالات موبيليس إيليزي للوصول إلى الإجابة على الاشكالية الرئيسة و اختبار الفرضية الرئيسة.

اولا: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

1. تقديم مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفين شركة اتصالات موبيليس تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير احتمالية).

2. تعريف بعينة الدراسة: تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من الموظفين بلغ عددهم 32 موظف حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 32 استمارات من بين الاستمارات الموزعة .

وفي الجدول الموالي توضيح عدد الاستبيانات الموزعة:

الجدول رقم 01: يمثل عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	البيان
%100	32	الاستبيانات الموزعة
%100	32	الاستبيانات المسترجعة
/	/	الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال المفاهيم الخاصة بكل من الاستراتيجية التنافسية ثم الأداء التسويقي ودور الاستراتيجية التنافسية في الأداء التسويقي في الجانب النظري حيث تم استخراج متغيرات الدراسة كالتالي:

أ- المتغير المستقل: يتمثل المتغير المستقل في الاستراتيجية التنافسية وقد استخدم الاستبيان كأداة لقياس هذا المتغير وتحليله بواسطة برنامج الحزمة الاحصائية spss:

ب - المتغير التابع: يتمثل في الأداء التسويقي ، وفي دراستنا هاته سيتم دراسة تأثير المتغير المستقل وهو الاستراتيجية التنافسية على المتغير التابع وهو الأداء التسويقي

2. ادوات الدراسة والمعالجة الاحصائية

1.2/ الادوات المستخدمة في الدراسة:

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهاته الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك المعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى

قسمين على النحو التالي:

❖ القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي الجنس والمستوى التعليمي، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل اجابتهم على الاستبيان

❖ القسم الثاني: يحتوي هذا الجزء على بعض الاسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على ثلاثة كالتالي:  
 ✓ المحور الاول: ويتمثل في الاسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالإستراتيجية التنافسية المذكورة في الجانب النظري على شركة اتصالات موبيليس، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة:

✓ المحور الثاني: هو الاخر يتمثل في مجموعة من الاسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالأداء التسويقي المذكورة في الجانب النظري على شركة اتصالات موبيليس، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن ان يختار أكثر من فكرة.

## 2.2/ المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

ثالثاً: الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

رابعاً: التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

خامساً: معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص ثبات أسئلة الاستبيان استقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

3/ اختبار الاستبيان:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار **kolmogrov –sminrov test** والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

الجدول رقم 02: نتائج اختبار **kolmogrov –sminrov test**

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.096	13	المحور الاول الخاص بالإستراتيجية التنافسية
0.096	13	المحور الثاني الخاص بالاداء التسويقي
	26	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

✓ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,629	26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ أن ألفا كرونباخ أكبر من 0.5 وهذا يعني أن الاختبار إيجابي أي ثبات الإستهبان

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج:

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين شركة اتصالات موبيليس

تتكون العينة من موظفين شركة اتصالات موبيليس والبالغ عددهم 32 مستجوب حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، وسيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية .

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:

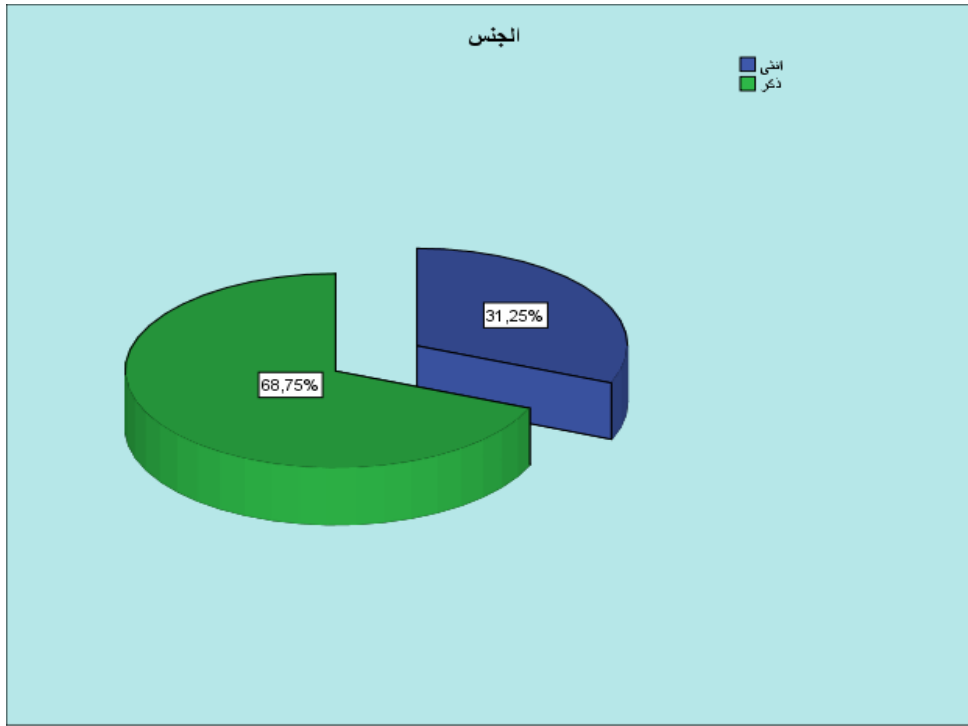
التصنيف حسب الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	22	68,8%
أنثى	10	31,2%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

✓ من خلال تحليلنا للجدول الخاص بتوزيع الجنس على الموظفين والدائرة النسبية يتضح أعلاه أن هناك تباعد في النسب بين الجنسين حيث بلغت نسبة الذكور بلغت 68.8% بالمائة بينما نسبة الإناث بلغت 31.2% وهذا يفسر أن موظفي الشركة اتصالات موبيليس اغلبيتهم من الذكور.

ويمكن ترجمة البيانات في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 01 : خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

2. تحليل نتائج العينة حسب متغير السن:

جدول رقم(05): وصف عينة الدراسة حسب السن

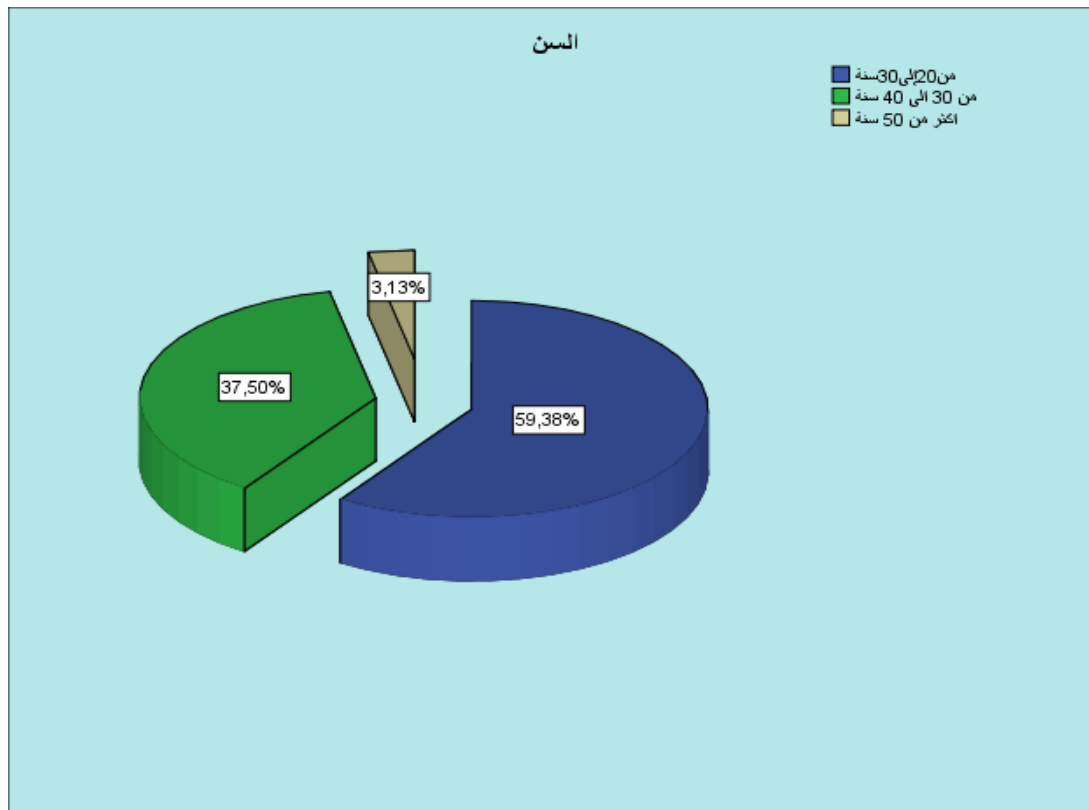
النسبة المئوية	التكرار	السن
%59.4	19	30-20 سنة
%37.5	12	40 -30 سنة
%3.1	1	50 سنة فأكثر
100 %	32	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30-20 سنة بنسبة %59.4 ثم تليها الفئة العمرية من أقل من 40-30 سنة بنسبة %37.5، ثم العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر بنسبة %3.1 أي أن معظم الفئات العمالية في المؤسسة من الشباب القادرين على العمل.

ويمكن ترجمة البيانات في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (02): خصائص أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

3. تحليل نتائج العينة حسب متغير الصنف المهني:

جدول رقم(06): وصف عينة الدراسة حسب الصنف المهني

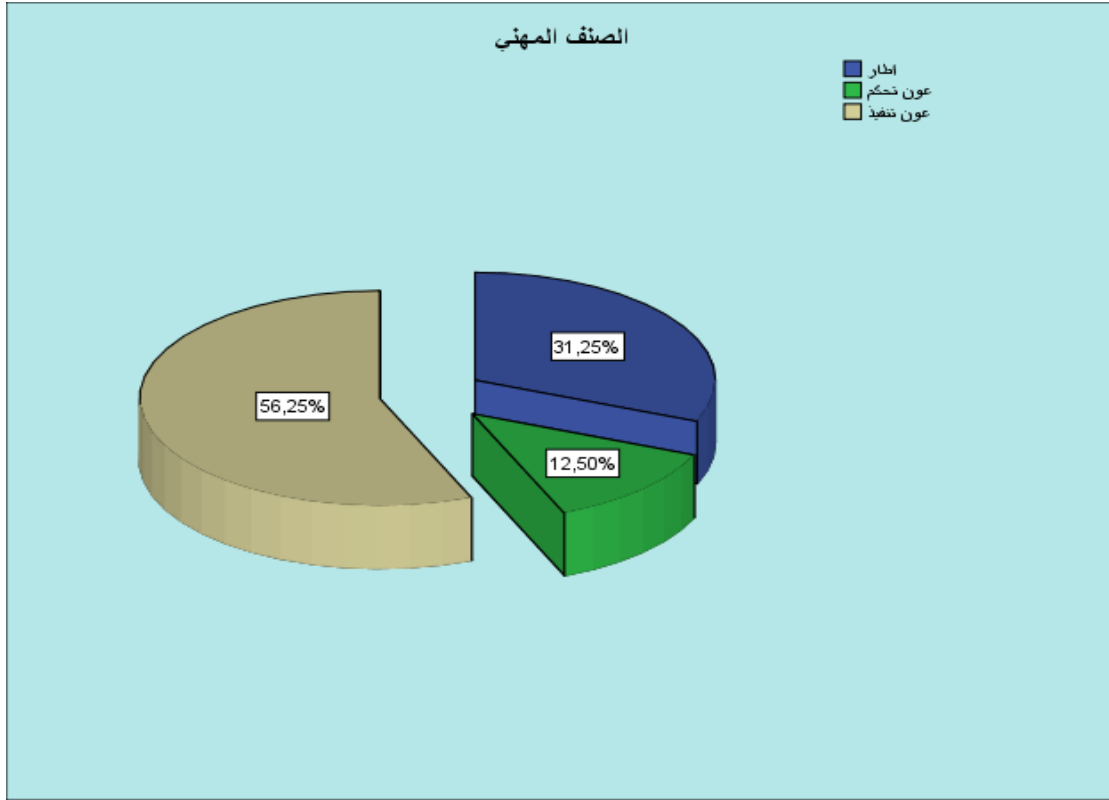
النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
%31.3	10	اطار
%12.5	4	عون تحكم
%56.3	18	عون تنفيذ
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين يعملون برتبة عون تنفيذ بنسبة 56.3% ثم تليها رتبة اطار بنسبة 31.3%، ثم العمال يعملون برتبة عون تحكم فأكثر بنسبة 12.5% أي أن معظم موظفي مؤسسة اتصالات موبيليس اعوان تنفيذ وذلك يساعد المؤسسة في نشاطاتها.

ويمكن ترجمة البيانات في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم (03): خصائص أفراد العينة حسب الصنف المهني



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

#### 4. تحليل نتائج العينة حسب متغير الخبرة المهنية

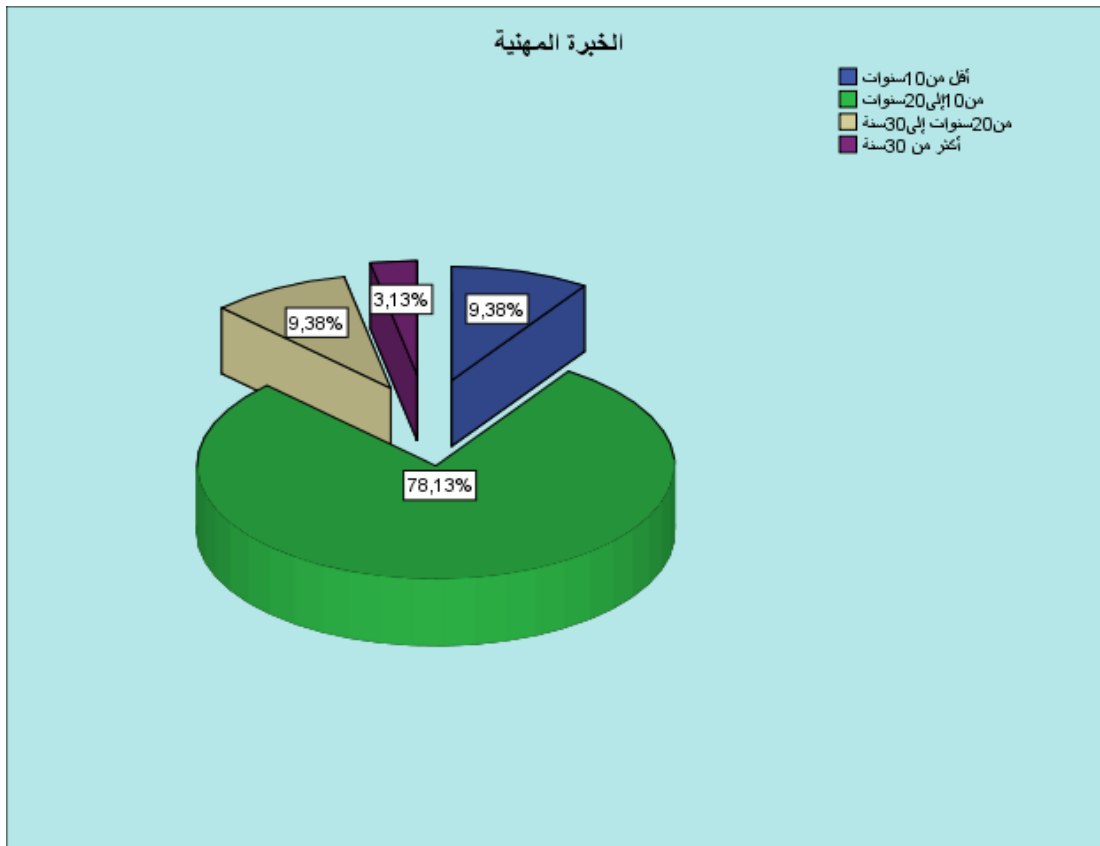
جدول رقم(07): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
%9.4	3	أقل 10 سنوات
%78.1	25	من 10-20 سنة
%9.4	3	من 20-30 سنة
%3.1	1	30 فاكتر سنة
%100	32	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نجد أن الفئة الغالبة متمثلة في العمال الذين لديهم سنوات عمل (الخبرة المهنية) أقل من 10-20 سنة بنسبة %78.1 ، ثم تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة اقل من 20-30 سنة بنسبة %9.4 ثم العمال الذين لديهم سنوات عمل أقل من 10سنوات بنسبة %9.4 ، وفي الاخير نجد العمال الذين لديهم 30فاكثر خبرة مهنية بنسبة %3.1 ومنه ان غالبية أفراد العينة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

الشكل رقم (04): خصائص أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

القسم الثاني: محاور الدراسة ونتائج دراسة الاستبائية

حيث تم تقسيم عبارات هذا القسم الى 2 محاور رئيسية:

عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول المتمثل في الميزة التنافسية

ومناقشة نتائج دراسة الاستبائية

الجدول رقم 08: تحليل عبارات البعد الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	البيان	الرقم
1	1,20	2.8	6	8	6	3	9	التكرار	1
			18.8	25	18.8	9.4	28.1	النسبة	
2	1.03	2.7	3	12	6	/	11	التكرار	2
			9.4	37.5	18.8	/	34.4	النسبة	
3	0,88	3.1	1	7	10	/	14	التكرار	3
			3.1	21.9	31.3	/	43.8	النسبة	
6	0.47	4.8	/	/	1	27	4	التكرار	4
			/	/	3.1	84.4	12.5	النسبة	
5	0.52	4.2	/	/	1	10	21	التكرار	5
			/	/	3.1	31.3	65.6	النسبة	
4	0.67	4.2	/	1	1	11	19	التكرار	6
			/	3.1	3.1	34.4	59.4	النسبة	
7	0.46	3.7	/	2	8	4	18	التكرار	7
			/	6.3	25	12.5	56.3	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

اولا: مناقشة النتائج الخاصة بالميزة التنافسية

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.8 وانحراف معياري قدره 1.20 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على انه يجد أليات تتعلق بالاستراتيجية التنافسية من أجل النهوض بالشركة.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.7 وانحراف معياري قدره 1.03 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه تفضل العمل وحدك في أغلب الأحيان المتعلقة بإيجاد استراتيجية فعالة بغية النهوض بالشركة .

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.1 وانحراف معياري قدره 0.88 وهذا يدل على أن توجد صعوبات كبيرة تعيق الشركة للاستمرار قدما نحو التنافس الاستراتيجي ؛
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.2 وانحراف معياري قدره 0.67 وهذا يدل على أن العبارة خلال هذه الفترة والفترة سابقة طورت الشركة من نفسها من الناحية الاستراتيجية بغية توفير خدمات أفضل لزيائنها ؛
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.2 وانحراف معياري قدره 0.52 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أنه حققت الشركة خلال السنوات الماضية أرباحا معتبرة عن طريق الاستراتيجية التنافسية الحكيمة؛
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.8 وانحراف معياري قدره 0.47 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه ؛
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.7 وانحراف معياري قدره 0.46 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أن العبارة كموظف في الشركة أوجدت آليات استراتيجية تنافسية

ثانيا: عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني المتمثل في الاستراتيجية التنافسية

الجدول رقم 09: تحليل عبارات البعد الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	البيان	الرقم
3	1.20	1.96	17	5	4	/	6	التكرار	1
			53.1	15.6	12.5	/	18.8	النسبة	
5	1.00	3.12	3	4	12	1	12	التكرار	2
			9.4	12.5	37.5	3.1	37.5	النسبة	
2	1.24	2.59	7	10	6	2	7	التكرار	3
			21.9	31.3	18.8	6.3	21.9	النسبة	
1	1.29	4.00	1	5	5	18	3	التكرار	4
			3,3	15.6	15.6	56.3	9.4	النسبة	
6	0.43	4.06	/	/	2	4	26	التكرار	5
			/	/	6.3	12.5	81.3	النسبة	
4	1.19	3.28	1	10	6	6	9	التكرار	6
			3.3	31.3	18.8	18.8	28.1	النسبة	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

ثانيا: مناقشة النتائج الخاصة الاستراتيجية التنافسية

من خلال النتائج المعروضة سابقا:

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.29 وهذا يدل على أن العبارة تقديم عروض وهدايا للزبائن كنوع لتحفيز الزبائن على استخدام منتج الشركة .
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.59 وانحراف معياري قدره 1.24 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن العبارة الاستجابة الفورية دوما لمتطلبات الزبون.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 1.96 وانحراف معياري قدره 1.20 وهذا يدل على أن العبارة شركتنا دوما تراعي رغبات زبائنها ؛
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 1.19 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن ؛
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري قدره 1.00 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن بفضل شكاوى زبائننا دوما نسعى للتغيير نحو الأفضل عن طريق حل المشكل؛
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 0.43 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على أنه تم استحداث تقنيات جديدة ساهمت في رقي الشركة عن طريق شكاوى زبائن تم استغلال الشكاوى لفائدة الشركة لتطورها..

ثالثاً: عرض النتائج الخاصة بالبعد الاول التحفيز الذاتي للمحور الثاني الأداء التسويقي  
الجدول رقم (10): تحليل البعد الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	البيان	الرقم
2	1.30	3.73	4	2	2	9	15	التكرار	1
			12.5	6.3	6.3	28.1	46.9	النسبة	
7	0.47	4.18	/	/	1	7	24	التكرار	2
			/	/	3.3	21.9	75	النسبة	
1	1.43	2.93	8	3	10	6	5	التكرار	3
			25	9.4	31.3	18.8	15.6	النسبة	
4	0.79	4.40	/	1	3	18	10	التكرار	4
			/	3.3	9.4	56.3	31.3	النسبة	
5	0.70	4.34	/	/	4	15	13	التكرار	5
			/	/	12.5	46.9	40.6	النسبة	
6	0.62	4.46	/	/	2	17	13	التكرار	6
			/	/	6.3	53.1	40.6	النسبة	
3	1.14	3.31	2	9	/	2	19	التكرار	7
			6.3	28.1	/	6.3	59.4	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

ثالثاً: مناقشة النتائج الخاصة بالتحفيز الذاتي

من خلال النتائج المعروضة سابقاً:

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري قدره 1.43 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن ترى بأن ساعات عملك مرهقة لك بشكل عام .
- ❖ احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 1.30 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة ان تقدم لك الشركة تحفيزات مادية ومعنوية كدعم للعمال من أجل تحسين الأداء التسويقي والتنافس .

- ❖ احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.31 وانحراف معياري قدره 1.14 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة ان تقدم لك الشركة دورات تكوينية خاصة بالموارد البشرية وذلك من أجل تحفيز العمال على تطوير مهاراتهم لإيجاد طرق جديدة للهوض بالشركة؛
- ❖ احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري قدره 0.79 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن تشعر أنك الشخص المناسب في المكان المناسب ؛
- ❖ احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.34 وانحراف معياري قدره 0.70 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن أنت راضي عن أداء زملائك داخل الشركة؛
- ❖ احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.6 وانحراف معياري قدره 0.62 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن تشعر بالحيوية والنشاط أثناء تؤديه عملك ؛
- ❖ احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.18 وانحراف معياري قدره 0.47 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن تشجع على العمل الجماعي داخل الشركة من أجل إيجاد طرق جديدة تتعلق في الأداء التسويقي.

رابعاً: عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني الأداء التسويقي للمحور الثاني

الجدول رقم (11): تحليل عبارات البعد الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	البيان	الرقم
6	0.97	3.59	1	5	3	3	20	التكرار	1
			3.1	15.6	9.4	9.4	62.5	النسبة	
2	1.23	2.37	9	12	2	1	8	التكرار	2
			28.1	37.5	6.3	3.1	25	النسبة	
3	1.21	3.06	5	5	7	2	13	التكرار	3
			15.6	15.6	21.9	6.3	40.6	النسبة	
1	1.28	2.65	6	13	1	2	10	التكرار	4
			18.8	40.6	3.1	6.3	31.3	النسبة	
5	1.11	3.84	/	7	1	10	14	التكرار	5
			/	21.9	3.1	31.3	43.8	النسبة	
4	1.13	3.43	2	4	10	6	10	التكرار	6
			6.3	12.5	31.3	18.8	31.3	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

رابعاً: مناقشة النتائج الخاصة الأداء التسويقي

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 1.28 وهذا يدل على أن العبارة ينخفض الإقبال على منتج الشركة في كل مرة .
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.37 وانحراف معياري قدره 1.23 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن تركز الشركة على النشاط بقوة في جهة معينة دون الأخرى ( جهات الوطن).
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري قدره 1.21 وهذا يدل على أن العبارة جودة منتج الشركة قوي جدا في بعض المناطق وضعيف في مناطق أخرى ؛
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 1.13 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن يوجد تذبذب في التسويق لمنتج الشركة ( مرتفع/ منخفض)؛
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 1.11 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن يرتفع الإقبال على منتج الشركة ؛
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.97 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن التسويق دوما ما يكون على مدار العام .

المطلب الثالث: مناقشة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها او عدم تحققها.

سنحاول من خلال هذه النقطة اختبار صحة الفرضية الرئيسة التي كانت كالتالي "توجد علاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي"

باستخدام برنامج spss يمكننا إجراء اختبار معامل الارتباط الخطي **Pearson** الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجداول التالية:

❖ الجدول رقم (12): العلاقة الإحصائية بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي

الجزء	البيان	الإحصاءات
علاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي	معامل الارتباط	0.873
	مستوى الدلالة	0.01
	حجم العينة	32

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

تم الاعتماد على مخرجات Spss لإيجاد علاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي ، حيث نلاحظ وجود ارتباط إيجابي قوي بينهما، وبلغ معامل الارتباط ( $0.873^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجة ارتباط قوية. ويشير هذا إلى أن الاستراتيجية التنافسية الحديث له دور كبير وأهمية واضحة في زيادة الأداء التسويقي.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة حالة الشركة اتصالات موبيليس "لمدينة إيلزي" حول الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي، والتي تعرضنا فيها إلى علاقة الاستراتيجية التنافسية بالأداء التسويقي وذلك من خلال الاعتماد على توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الموظفين حيث تعرضنا الى تحليل الإستبيان تتكون العينة من موظفين شركة اتصالات موبيليس والبالغ عددهم 32 مستجوب حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتضمنة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية، وسيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية .

واستعانة على مخرجات Spss لإيجاد علاقة بين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي ، حيث لاحظنا وجود ارتباط إيجابي قوي بينهما، وبلغ معامل الارتباط ( $0.873^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجة ارتباط قوية. ويشير هذا إلى أن الاستراتيجية التنافسية الحديث له دور كبير وأهمية واضحة في زيادة الأداء التسويقي.

الخاتمة

أصبح كل الشركات العالمية والمحلية على حد سواء لاتستطيع الإستغناء عن الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي، فكلاهمها وسيلتين مهمتين لتحقيق النتائج الإيجابية للشركة سواء على المستوى الداخلي للشركة أو على المستوى الخارجي للشركة.

وهذا الأمر هو ما دفعنا لمعالجة هذه الدراسة والبحث فيها ومن خلال دراستنا توصلنا إلى :  
أولا/ نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم الجوانب في دراستنا لمختلف متغيرات دراستنا توصلنا إلى أهم الاستنتاجات التطبيقية::  
الاستنتاجات التطبيقية:

#### نتائج دراسة الاستبائية

لقد خالصنا من خلال دراستنا للاستبيان العديد من الاستنتاجات عرضناها بالتفصيل في الجانب التطبيقي لدراستنا ونذكر منها:

#### النتائج الخاصة بالميزة التنافسية

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.8 وانحراف معياري قدره 1.20 وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على انه يجد أليات تتعلق بالاستراتيجية التنافسية من أجل النهوض بالشركة.

#### مناقشة النتائج الخاصة الاستراتيجية التنافسية

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.29 وهذا يدل على أن العبارة تقديم عروض وهدايا للزبائن كنوع لتحفيز الزبائن على استخدام منتج الشركة .

#### مناقشة النتائج الخاصة بالتحفيز الذاتي

- ❖ احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري قدره 1.43 وهذا يدل على أن العبارة ايجابية وأفراد العينة موافقون على العبارة أن ترى بأن ساعات عملك مرهقة لك بشكل عام .

#### مناقشة النتائج الخاصة الأداء التسويقي

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدره 1.28 وهذا يدل على أن العبارة ينخفض الإقبال على منتج الشركة في كل مرة .

#### ب/ توصيات الدراسة:

\_في ظل التنوع والإختلاف في بيئة العمل داخل المؤسسة نفسها لا بد لها من تطبيق أو تطوير استراتيجيات تنافسية تتناسب مع متطلباتها ورغبات الزبائن .  
\_لا بد من التحسين المستمر في الأداء التسويقي.

\_لا من توفير المؤسسة المجال المناسب الملائم للإبداع والتفكير في ايجاد طرق عمل و منتجات جديدة تدعم متطلبات العصر والزبون .

\_إستغلال شكاوى الزبائن من من أجل الاستفادة لإيجاد أليات مبتكرة وخدمات مناسبة وجيدة.

ج/أفاق الدراسة:

وفي الأخير لابد أن نشير إلى أن النتائج المتوصل إليها كانت في الحدود الزمانية والمكانية وكذلك في حدود أدوات الدراسة المستخدمة، وعليه فإختلاف ظروف الزمان والمكان وعينة الدراسة بطبيعة الحال سيكون هناك اختلاف في النتائج المتوصل إليها عند تطبيق الاستبيان على عينة أخرى مختلفة من حيث الظروف ولكن تبقى الدراسة البحثية لها نفس مضمون البحث ، وعليه يمكن إدراج أفاق الدراسة التالية:

- (1) علاقة الاستراتيجية التنافسية بالأداء التسويقي
- (2) الكفاءة التسويقية ودورها في إختيار الاستراتيجية التنافسية
- (3) الميزة التنافسية ومدى فعاليتها لإبتكار وسائل تسويقية مناسبة.

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر باللغة العربية:

-الكتب العربية:

- (1) أكرم أحمد الطويل. علي وليد العبادي. (2013). *إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي*. عمان: دار الحامد.
- (2) -توفيق محمد عبد المحسن. (2002). *الأداء مداخل جديدة لعالم جديد*. مصر: دار النهضة العربية.
- (3) زهير ثابت. (2001). *كيف تقيم أداء الشركات والعاملين*. القاهرة: دار الطباعة للنشر والتوزيع.
- (4) عايد سيد خطاب. (1985). *الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات*. مصر: دار الفكر العربي.
- (5) عبد السلام أبو قحف. (2000). *اقتصاديات الأعمال*. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث .
- (6) عبد المعطي الخفاف. (2006). *هندسة التسويق*. الأردن: دار دجلة.
- (7) علاء الغرابوي. محمد عبد العظيم. إيمان شقير. (2007). *التسويق المعاصر*. مصر: الدار الجامعية.
- (8) فريد النجار. (2004). *إدارة منظومات التسويق العربي والدولي*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .
- (9) -فلاح حسن الحسيني. (2000). *الإدارة الإستراتيجية*. عمان: دار وائل للنشر.
- (10) -نعيم إبراهيم الظاهر. (2009). *الإدارة الإستراتيجية*. بدون بلد: عالم الكتب الحديث .

-البحوث الجامعية (أطروحات الدكتوراه والمجاستير):

- (1) -أبو كيش الشريف يولين. (بدون سنة). *واقع تعليق استار النجمات بوزير التنافسية وانعكاس في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل*. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 29 205
- (2) -أحمد بن عيشاوي. (2006). *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية*. مجلة الباحث ورقلة جامعة قاصدي مرباح. العدد الرابع.
- (3) -المجلات العلمية المحكمة
- (4) إلياس سالم. (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية رسالة لنيل درجة الماجستير*. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- (5) خديجة الحاج نعيان، فضيلة معمر قوادي . (2010). *أثر إدارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية*. الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. الشلف جامعة حسيبة بن بوعلي ، 09/08.

- (6) -سالم إلياس.(بدون سنة). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسمير و العلوم التجارية العدد 15/2016.
- (7) -عثماني عياشة (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية- اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سطيف :جامعة فرحات عباس .
- (8) -مزوغ عادل.(2013). دراسة العدية لاستراتيجيات بوزير التنافسية، الأكاديمية للدراسات الانسانية والاجتماعية. جامعة دحلب البليدة الجزائر. العدد 10.
- (9) -معالي حيدر.(بدون سنة). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال كلية التجارة. السودان: جامعة المنوفية .
- مواقع الإنترنت:
- شيقارة هجيرة. الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة. تاريخ أخذ 02/2023 ./15. theses-algerie.com
- المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

Dess, G. & Davis, G.G. (1984) .porter's (1980) generic strategies as

1. -Cruz-capeles , Nicosia. (1992).the development &evaluation of a course on strategic for quality management (EDD.university of Minnesota, 1991).DAI-A52/09
2. -Dess, G. & Davis, G.G. (1984) porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational per formance, Academy of management January, 27 (3), pp 467.
3. -Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen. (2007). Services Marketing people,technology.strategy, 6 ed Prentice Hall
4. -Bouncer Fahima, Compétitivité des entreprises et stratégies d'exportation à l'international, these de master, Opition finance et commerce international, université Abderrahmene Mira de Bejaia, alger, 2015-2016
5. -Cravens, D.W., Crittenden, V.L, & Lamb,C.W (2002). Strategic Marketing Management Cases. 7 ed. McGraw Hill
6. -Day G. & Wensley, R. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing competitive superiority. "Journal of marketing. 521 (April).
7. -Dess,G.G., Lumpkin,G.T., &Eisner, A.B. (2008). Strategic Management creating competitive advantages 4th ed. McGraw Hill

8. -Dessler, G, Lubmpkin, G. & covin, T (1997). Enter preneurial strategic making and firm performance: tests of contingency and configurational models, strategic management journal, val 18:9.
9. -Karnani, A(1984)Generic competitive strategies-an analytical approach. Strategic management journal 5
- 10.Michael Poner, L'avantage concentiel. Donad Paris, 1999 -
- 11.-Procter T.(1996). Marketing Management . integrating theory and practice. Int .i Thomason business press london new york



## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء التسويقي. دراسة ميدانية مؤسسة الاتصالات موبيليس لولاية إيليزي ولتحقيق هذه الأهداف كان لابد من الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما جمعت بيانات الدراسة لاستخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) وقد تم توزيعها على عينة اشتملت (32 عاملاً) وخلصت نتيجة الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة بين المتغيرين الاستراتيجية التنافسية والأداء التسويقي، بحيث خلصت نتيجة الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بينهما وبلغ معامل الارتباط ( $0.873^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.01) وهي درجة ارتباط قوية.

كلمات مفتاحية: الأداء التسويقي، الميزة التنافسية، الاستراتيجية التنافسية

**Abstract:**

This study aimed to identify the competitive strategy and its role in marketing performance.

A field study of the Mobilis Communications Corporation for the state of Ilze, and to achieve these goals, it was necessary to use some theoretical literature on the subject of the research, in addition to the applied study, where the descriptive approach was relied upon, and the data of the study were collected using the form tool (questionnaire) and it was distributed to a sample that included ( 32 workers), and the study concluded several results, the most important of which are:

- There is a relationship between the two variables, competitive strategy and marketing performance, so that the result of the study concluded that there is a strong positive correlation between them, and the correlation coefficient reached ( $0.873^{**}$ ) at the level of significance (0.01), which is a strong correlation.

**Keywords:** Marketing performance, competitive advantage, competitive strategy

الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المركز الجامعي ايليزي

## معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## استبيان

أخي الكريم/أختي الكريمة:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال بعنوان: الاستراتيجية التنافسية ودورها في الأداء التسويقي

هذا الاستبيان الذي يهدف إلى الحصول عن البيانات الضرورية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، مع ضماننا لكم السرية التامة للمعلومات التي تدلون بها، واستعمالها لغرض البحث العلمي لا غير.

تحت إشراف أ.د:

من إعداد الطالبات:

بن حامد عبد الغني

- وفاء بيده

- عزيزة عون

## معلومات أساسية عن المستجوب

- الجنس: أنثى ..... ذكر.....

- السن: - من 20 إلى 30 سنة ..... - من 30 إلى 40 سنة .....

من 40 إلى 50 سنة ..... - أكثر من 50 سنة.....

الحالة العائلية: متزوج ... أعزب ... مطلق (ة) ... أرمل (ة)....

\*الوظيفة: .....

\*الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات .... من 5 إلى 10 سنوات....

من 10 سنوات إلى 15 سنة ..... أكثر من 20 سنة.....

## المحور الأول: الإستراتيجية التنافسية

## البعد الأول: الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1- يمكن للفرد لوحده أن يجد أليات تتعلق بالاستراتيجية التنافسية من أجل النهوض بالشركة.
					2- تفضل العمل وحدك في أغلب الأحيان المتعلقة بإيجاد استراتيجية فعالة بغية النهوض بالشركة.
					3- توجد صعوبات كبيرة تعيق الشركة للاستمرار قدما نحو التنافس الاستراتيجي
					4- زملاؤك في العمل يعملون كفريق واحد من أجل تحسين وايجاد طرق جديدة ومبتكرة خاصة بالاستراتيجية التنافسية
					5- حققت الشركة خلال السنوات الماضية أرباحا معتبرة عن طريق الاستراتيجية التنافسية الحكيمة
					6- خلال هذه الفترة والفترة سابقة طورت الشركة من نفسها من الناحية الاستراتيجية بغية توفير خدمات أفضل لزيائنها
					7- كموظف في الشركة أوجدت أليات استراتيجية تنافسية .

البعد الثاني: الاستراتيجية التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1-شركتنا دوما تراعي رغبات زبائننا
					2- بفضل شكاوى زبائننا دوما نسعى للتغيير نحو الأفضل عن طريق حل المشكل.
					3- الاستجابة الفورية دوما لمتطلبات الزبون
					4-تقديم عروض وهدايا للزبائن كنوع لتحفيز الزبائن على استخدام منتج الشركة
					5- تحسين جودة استخدام منتوجات الشركة
					6- تم استحداث تقنيات جديدة ساهمت في رقي الشركة عن طريق شكوى زبائن تم استغلال الشكوى لفائدة الشركة لتطويرها.

المحور الثاني: الأداء التسويقي

البعد الأول: التحفيز الذاتي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1- تقدم لك الشركة تحفيزات مادية ومعنوية كدعم للعمال من أجل تحسين الأداء التسويقي والتنافس
					2- تشجع على العمل الجماعي داخل الشركة من أجل ايجاد طرق جديدة تتعلق في الأداء التسويقي.
					3- ترى بأن ساعات عملك مرهقة لك بشكل عام.
					4- تشعر أنك الشخص المناسب في المكان المناسب.
					5- أنت راضي عن أداء زملائك داخل الشركة
					6- تشعر بالحيوية والنشاط أثناء تؤديه عملك.
					7-- تقدم لك الشركة دورات تكوينية خاصة بالموارد البشرية وذلك من أجل تحفيز العمال على تطوير مهاراتهم لإيجاد طرق جديدة للنهوض بالشركة.

## البعد الثاني: الأداء التسويقي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1-التسويق دوما ما يكون على مدار العام.
					2-تركز الشركة على النشاط بقوة في جهة معينة دون الأخرى ( جهات الوطن ).
					3-جودة منتج الشركة قوي جدا في بعض المناطق وضعيف في مناطق أخرى
					4- ينخفض الإقبال على منتج منتج لشركة في كل مرة .
					5- يرتفع الإقبال على منتج الشركة
					6- يوجد تذبذب في التسويق لمنتج الشركة ( مرتفع/ منخض)

تقبلوا منا جزيل الشكر على صبركم وتعاونكم معنا في انجاز هذا العمل العلمي.

2/ خصائص العينة:

الاحصائيات:

## الجدول رقم \_ 1 \_

## Effectifs

		الجنس	السن	الصف المهني	الخبرة المهنية
N	Valide	32	32	32	32
	Manquante	0	0	0	0

## Tableau de fréquences

## الجدول رقم \_ 2 \_

## الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	10	31,3	31,3	31,3
	ذكر	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## الجدول رقم \_ 3 \_

## السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	19	59,4	59,4	59,4
	من 30 إلى 40 سنة	12	37,5	37,5	96,9
	أكثر من 50 سنة	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## الجدول رقم \_ 4 \_

## الصنف المهني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	10	31,3	31,3	31,3
عون تحكم	4	12,5	12,5	43,8
عون تنفيذ	18	56,3	56,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

## الجدول رقم \_ 5 \_

## الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 10 سنوات	3	9,4	9,4	9,4
من 10 إلى 20 سنوات	25	78,1	78,1	87,5
من 20 سنوات إلى 30 سنة	3	9,4	9,4	96,9
أكثر من 30 سنة	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

3/ المتوسطات والانحرافات حسب كل محور:

## الجدول رقم \_6\_

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يمكن للفرد لوحده أن يجد أليات تتعلق بالاستراتيجية التنافسية من أجل النهوض بالشركة.	32	2,8438	1,29787
تفضل العمل وحدك في أغلب الأحيان المتعلقة بإيجاد استراتيجية فعالة بغية النهوض بالشركة.	32	2,7813	1,03906
توجد صعوبات كبيرة تعيق الشركة للاستمرار قدما نحو التنافس الاستراتيجي	32	3,1563	,88388
زملأؤك في العمل يعملون كفريق واحد من أجل تحسين وإيجاد طرق جديدة ومبتكرة خاصة بالاستراتيجية التنافسية	32	4,8125	,47093
حققت الشركة خلال السنوات الماضية أرباحا معتبرة عن طريق الاستراتيجية التنافسية الحكيمة	32	4,2813	,52267
خلال هذه الفترة والفترة سابقة طورت الشركة من نفسها من الناحية الاستراتيجية بغية توفير خدمات أفضل لزيائنها	32	4,2500	,67202
كموظف في الشركة أوجدت أليات استراتيجية تنافسية	32	3,7500	,76200
شركتنا دوما تراعي رغبات زيائنها	32	1,9688	1,20441
بفضل شكاوى زيائنها دوما نسعى للتغيير نحو الأفضل عن طريق حل المشكل.	32	3,1250	1,00803
الاستجابة الفورية دوما لمتطلبات الزبون	32	2,5938	1,24069
تقديم عروض وهدايا للزيائنها كنوع لتحفيز الزبائن على استخدام منتج الشركة	32	4,0000	1,29515
تحسين جودة استخدام منتوجات الشركة	32	4,0625	,43533
تم استحداث تقنيات جديدة ساهمت في رقي الشركة عن طريق شكوى زيائنها تم استغلال الشكوى لفائدة الشركة لتطويرها	32	3,2812	1,19770
N valide (listwise)	32		

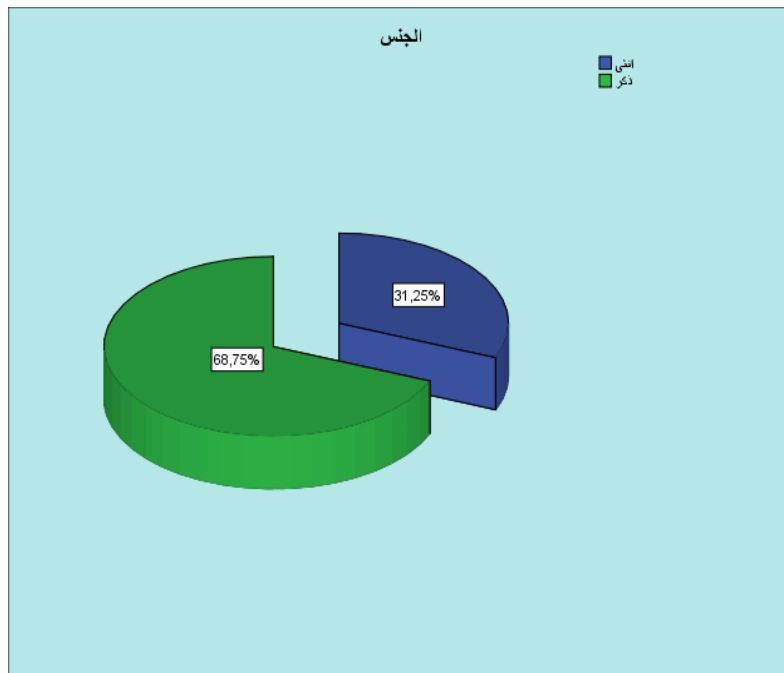
## الجدول رقم \_7\_

## Statistiques descriptives

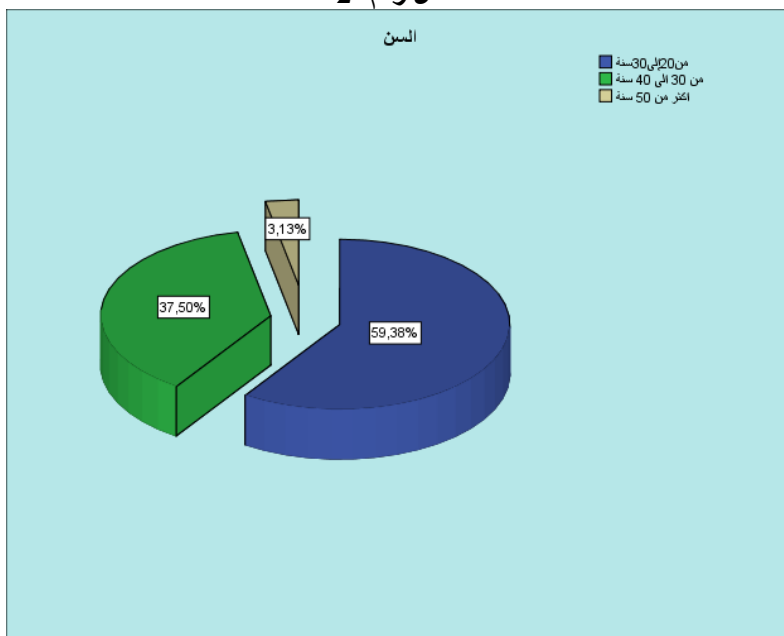
	N	Moyenne	Ecart type
تقدم لك الشركة تحفيزات مادية ومعنوية كدعم للعمال من أجل تحسين الأداء التسويقي والتنافس	32	3,7188	1,30098
تشجع على العمل الجماعي داخل الشركة من أجل إيجاد طرق جديدة تتعلق في الأداء التسويقي.	32	4,1875	,47093
ترى بأن ساعات عملك مرهقة لك بشكل عام.	32	2,9375	1,43544
- تشعر أنك الشخص المناسب في المكان المناسب.	32	4,4063	,79755
أنت راضي عن أداء زملائك داخل الشركة	32	4,3437	,70066
تشعر بالحياة والنشاط أثناء تؤدي عملك.	32	4,4688	,62136
تقدم لك الشركة دورات تكوينية خاصة بالموارد البشرية وذلك من أجل تحفيز العمال على تطوير مهاراتهم لإيجاد طرق جديدة للنهوض بالشركة.	32	3,3125	1,14828
التسويق دوما ما يكون على مدار العام.	32	3,5938	,97912
تركز الشركة على النشاط بقوة في جهة معينة دون الأخرى	32	2,3750	1,23784
جودة منتج الشركة قوي جدا في بعض المناطق وضعيف في مناطق أخرى	32	3,0625	1,21649
ينخفض الإقبال على منتج الشركة في كل مرة .	32	2,6563	1,28539
يرتفع الإقبال على منتج الشركة	32	3,8437	1,11034
يوجد تذبذب في التسويق لمنتج الشركة	32	3,4375	1,13415
N valide (listwise)	32		

## Diagramme en secteurs

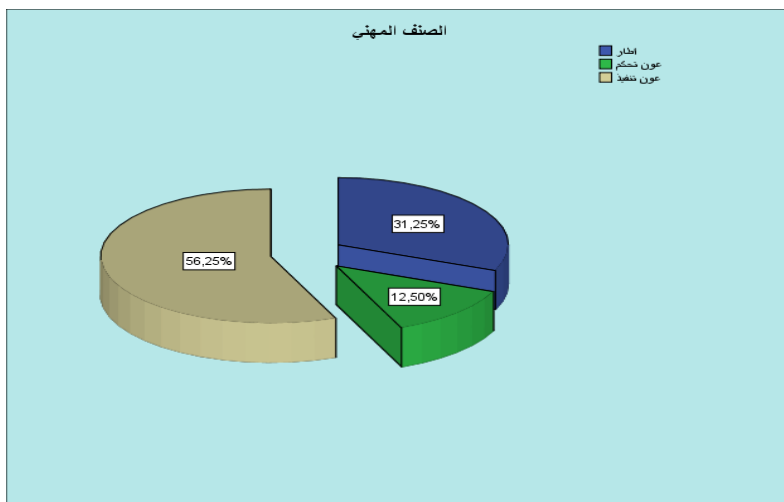
الشكل رقم -1-



الشكل رقم -2-



الشكل رقم -3-



الشكل رقم -4-

