

جامعة محمد خيضر بسكرة  
العلوم الانسانية و الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية



# مذكرة ماستر

العلوم الانسانية و الاجتماعية  
الاعلام و الاتصال  
اتصال و علاقات عامة

رقم:

إعداد الطالب:  
عدوان راضية  
يوم: 02/07/2019

دور الإستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية  
دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

## لجنة المناقشة:

|                 |         |                 |       |
|-----------------|---------|-----------------|-------|
| فرزولي مختار    | أ. مح ب | محمد خيضر بسكرة | رئيس  |
| لحمر نبيل       | أ. مح ب | محمد خيضر بسكرة | مناقش |
| أحمد أمين فورار | أ. مس أ | محمد خيضر بسكرة | مقرر  |

السنة الجامعية : 2018 - 2019

# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن يسرت لي إنجاز هذا العمل كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى :

الأستاذ الفاضل أحمد أمين فورار بالإشراف على هذا البحث المتواضع  
إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم الشكر و  
العرفان

إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام جميعا  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مؤسسة قديلة على حسن الإستقبال  
وعلى المعلومات القيمة التي قدموها لي

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل و لو بكلمة طيبة  
أو ابتسامة أو بدعاء أو نصيحة .

# إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى أهدى ثمرة جهدي  
إلى: الوالدين و الوالد حفظهم الله ( فطيمة . فتيحة . محمد عدوان ) .

إلى من كانوا سنداً لي في هذه الحياة الإخوة و الأخوات

إلى من تقاسمت معهم هموم الدنيا و أفراحها .. إلى من عشت معهم صدق  
المحبة و العطاء .. إلى صديقاتي .

إلى كل أفراد العائلة و كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي و كل من قدم يد  
المساعدة من قريب و من بعيد .

شكر و عرفان

إهداء

قائمة الأشكال

مقدمة ..... أ - ب

### الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة.....04

تساؤلات الدراسة.....04

أسباب اختيار الموضوع .....05

أهمية الدراسة .....05

أهداف الدراسة .....06

تحديد مفاهيم الدراسة .....06

منهج الدراسة.....07

أدوات الدراسة.....08

عينة الدراسة .....09

مجتمع البحث.....09

الدراسات السابقة .....10

موقع الدراسة من الدراسات السابقة .....16

16..... مجالات الدراسة

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : عموميات حول الإستراتيجية التسويقية

18..... تمهيد

18..... المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية و خصائصها

21..... المطلب الثاني: مستويات و خطوات الإستراتيجية التسويقية

26..... المطلب الثالث: مميزات الإستراتيجية التسويقية

المبحث الثاني : أساسيات حول الإستراتيجية التسويقية

27..... المطلب الأول : أهمية الإستراتيجية التسويقية

28..... المطلب الثاني : أنواع الإستراتيجية التسويقية

33..... المطلب الثالث: حدود و تقييم الإستراتيجية التسويقية

35..... خلاصة

المبحث الثالث: مدخل حول الميزة التنافسية

36..... تمهيد

36..... المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

38..... المطلب الثاني: خصائص و شروط فعالية الميزة التنافسية

40..... المطلب الثالث: أبعاد و مصادر الميزة التنافسية

المبحث الرابع إستراتيجيات وأشكال الميزة التنافسية

45..... المطلب الأول : استراتيجيات الميزة التنافسية

47..... المطلب الثاني: أشكال الميزة التنافسية

48..... المطلب الثالث: أهمية و أهداف الميزة التنافسية

51..... خلاصة

الإطار التطبيقي للدراسة : دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة - بسكرة -

تمهيد ..... 52

المبحث الأول: عرض عام حول مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة

المطلب الأول: تقديم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ..... 53

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة و أهميتها و أهدافها ..... 54

المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة..... 56

المبحث الثاني: تشخيص حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة -بسكرة-

المطلب الأول : واقع الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة قذيلة ..... 61

المطلب الثاني : آليات المحافظة على الميزة التنافسية لمؤسسة قذيلة..... 64

المطلب الثالث : الدور الذي تلعبه إستراتيجية التسويق في إكساب المؤسسة عنصر التميز و التفوق

على منافسيها ..... 66

المطلب الرابع : الفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة ونقاط قوتها وضعفها ..... 68

خاتمة عامة ..... 70

قائمة المراجع

الملاحق

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الأشكال                       | الصفحة |
|-------|-------------------------------------|--------|
| 01    | مثلث التسويق الإستراتيجي            | 20     |
| 02    | خطوات الإستراتيجية التسويقية        | 25     |
| 03    | العوامل الأساسية لبناء ميزة تنافسية | 39     |
| 04    | مصادر الميزة التنافسية              | 44     |

مقدمة



تعتبر المؤسسة أو المنظمة البنية الأساسية في أي إقتصاد تسعى لتحقيق العديد من الأهداف المتشابهة باختلاف طبيعة نشاطها ولتحقيق تلك الأهداف تقوم بعدة أنشطة من تمويل ، إنتاج ، تسويق و يعتبر هذا الأخير أهم الوظائف التي يجب علي المنظمة أن تولي إهتمام كبير بها إذ أن التسويق نشاط متكامل فعال و شامل لكافة الوظائف التي تؤدي إلى ضمان إنسياب و تدفق للمنتجات من المنتج إلى المستهلك بالشكل ، الوقت ، الكمية ، السعر المناسب و بالدرجة التي تضمن إرضاء المستهلك وفي ظل السوق الذي يتسم في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الديناميكية والتغير وأصبح يتأثر بشكل كبير بالمتغيرات سواء كانت متغيرات إقتصادية أو إجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجيا وجب على المؤسسات باختلاف أشكالها و أنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم إستراتيجية عامة على مستوى المنظمة و إستراتيجية تسويقية فعالة على مستوى النشاط التسويقي قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة من أجل مساندة التطورات العديدة التي أضحت إما فرصة أو تهديدا لها و يعد وضع الإستراتيجية إحدى أكثر العمليات تعقيدا حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها و من هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد و المستمر لتبني إستراتيجية تسويقية فأهميتها تكتسي نوعا خاصا لأنها ترتبط بأهم وظيفة إذ يترتب عليها تحليل وتشخيص الحالة التي توجد فيها المؤسسة مستهلكين، منافسين، موردين و كذلك تثبيت الأهداف والتموضع وتحديد المخطط التسويقي وتمكنها من تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليها في مواجهة ضغوط المنافسين و لذلك فإن إمتلاك إستراتيجيات ناجحة و تفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات و إستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة و التطور المستمر و في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة الى بناء و تعزيز ميزة تنافسية تسمح لها بإحتلال مركز تنافسي قوي و المحافظة عليه و تعظمه فالنجاح الحقيقي للمؤسسة يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية و مدى تأثيرها على أداء المنافسين و في سلوك المستهلكين و يختلف الباحثون كثيرا في تصور كيفية تكوين هذه الظاهرة كل حسب طريقة تعريفه لها حيث تنقسم معظم الآراء الى قسمين قسم يهتم بالمحيط الخارجي للمؤسسة من خلال دراسة نقاط ضعف المنافسين و القسم الآخر يركز على نقط قوة المؤسسة كمنطلق لهذه الميزة بإستخدام الإمكانيات الداخلية المتوفرة و رغم الإختلاف المبدأ الذي تأسست عليه هذه التصورات فإنها تجمع على أن حتمية التوقع في مكانة تعطي المؤسسة أفضلية تنافسية على حساب الآخرين تتعلق بالدرجة الأولى بقدرتها على عرض منتج يمثل قيمة أكبر من تلك الموجودة في السوق بالإعتماد خاصة على التكلفة المنخفضة أو إختيارات إضافية في المنتج تعبر عن درجات متفاوتة في

الجودة تعوض الفرق الموجود في الأسعار ، و على هذا الأساس تحاول المذكرة تقديم قراءة لدور الإستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة و قد جاءت هذه الدراسة مفصلة في ثلاث فصول تم في الفصل الأول معالجة الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التسويقية و فيه تناولت بحثين الأول تمحور حول عموميات في الإستراتيجية التسويقية يندرج تحته ثلاث مطالب (مفهوم ، خصائص ، مستويات، خطوات ، مميزات الإستراتيجية التسويقية ) أما المبحث الثاني تحت عنوان أساسيات حول الإستراتيجية التسويقية و تناول ثلاث مطالب ( أهمية ، أنواع ، حدود و تقييم الإستراتيجية التسويقية ) أما فيما يخص الفصل الثاني فخصصته للمتغير الميزة التنافسية و تناول بحثين المبحث الأول مدخل حول الميزة التنافسية و تناول ثلاث مطالب عالجت فيهم (ماهية الميزة التنافسية و معايير الحكم علي جودتها ، خصائص ، أبعاد ، مصادر ، شروط فعالية الميزة التنافسية ) أما المبحث الثاني المعنون بإستراتيجيات و أشكال الميزة التنافسية فتناول أيضا ثلاث مطالب ( إستراتيجيات ، أشكال ، أهداف و أهمية الميزة التنافسية أما الفصل الأخير فخصص للدراسة التطبيقية لمؤسسة قذيلة للمياه المعدنية و فيه تناولنا بحثين المبحث الأول كان عرض عام حول مؤسسة قذيلة أما المبحث الثاني تناول عرض و تحليل النتائج و أخيرا الخروج بتوصيات و إقتراحات

# الإطار المنهجي للدراسة

### الإشكالية

تواجه المؤسسات اليوم في سعيها الدائم نحو البقاء والحفاظ علي موقعها التنافسي العديد من التحديات التي تفرضها بيئة العمل مما يحتم عليها أن تستجيب لتلك التحديات من خلال إتباع أو اعتماد آليات جديدة وكذا استراتيجية تسويقية تنطلق من تحليل نقاط قوتها وضعفها ، إستراتيجية تتلاءم مع متطلبات التعامل مع مستجدات المنافسة القائمة حيث أصبحت استراتيجيات التسويق اليوم حاجة ضرورية لمختلف المؤسسات الهادفة للبناء والاستمرار ولمواجهة حالة التنافس التي تشهدها أغلب أسواق العالم والتكيف مع بيئة متحركة غير مستقرة باتجاه خدمة المستهلك إلا أن تقديم منتج جديد من طرف المؤسسات يكون مرفقا بالمخاطر حيث تفشل الكثير من المنتجات الجديدة عند تقديمها لأول مرة في السوق ولتجنب هذا الفشل تسعى المؤسسات لإخضاع المنتج الى مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتراطة تتجسد في استراتيجية التسويق وذلك لمواجهة المنافسة فالنجاح الحقيقي للمؤسسة يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية وهذه الأخيرة تسعى جميع المؤسسات إلي اكتسابها وتفعيلها عن طريق فهم سلوك المستهلك وتحقيق احتياجاته هنا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها في ضمان بقائها ونجاحها ومن هذا المنطلق تعد الاستراتيجية التسويقية مهمة لها دور فعال ونجاح المؤسسة يكون من خلال اكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها ويرتبط ذلك بشكل مباشر بمدى وضوح استراتيجياتها التي تعتبر شرط لتحقيق أهداف المؤسسة ، ان أهمية الاستراتيجية التسويقية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية في سبيل زيادة وتفعيل الميزة التنافسية أصبح أمر ضروري وبغرض توضيح ذلك تم إسقاط الدراسة على مؤسسة المياه المعدنية قديلة لاختبار إمكانية استراتيجية التسويق و دورها في تفعيل الميزة التنافسية إذ ما تم الأخذ بعين الاعتبار ذلك

استنادا الى ما سبق عرضه تتجلى معالم اشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي :

**ماهو دور الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية ؟**

### التساؤلات الفرعية

- ما هو واقع الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة قديلة ؟
- ما هي الآليات التي تحافظ بها مؤسسة قديلة على ميزتها التنافسية ؟

- ما الدور الذي تلعبه إستراتيجية التسويق في إكساب المؤسسة عنصر التميز والتفوق على منافسيها؟

### أسباب إختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع منها :
- \* التعرف علي أهمية الإستراتيجية التسويقية وعلاقتها بالميزة التنافسية
- \* الرغبة في الاطلاع و تنمية الرصيد العلمي حول هذا الموضوع
- \* الإحاطة و الإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية والدور الذي تلعبه في تفعيل الميزة التنافسية
- \* الاطلاع علي واقع تسير المؤسسات في مجال التسويق

### أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في :
- \* تعالج اشكالية الدراسة استراتيجية التسويق والميزة التنافسية في ظل البيئة الحالية التي تشهد الكثير من التحولات والتغيرات و أهم هذه التغيرات العولمة التي أدت الى تحرير التجارة وفتح الأسواق الخارجية والسوق المحلية أيضا هذا ما يستدعي من المؤسسة إتباع استراتيجية تسويقية محكمة تمكنها من ضمان مكانة تنافسية في السوق
- \* توضيح الأطر النظرية للإستراتيجية التسويقية وأهمية تبنيها في تسير المؤسسة لبلوغ ميزة تنافسية
- \* لفت الانتباه الى أهمية الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات و في بقائها ونموها بصفة خاصة وهذا بإبراز مدى ضرورة التأقلم والتكيف مع الظروف الحالية والمستقبلية للبيئة المتميزة بالتغير والحركة المستمرة و رصد أهم مؤثرات الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية

### أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى :
- \* إبراز الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة

- \* الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجية التسويقية من طرف المؤسسات وأثر ذلك على تفعيل الميزة التنافسية خاصة وأن المؤسسات أمام تحديات كبرى في السوق
- \* توضيح أهمية الاستراتيجية التسويقية بالنسبة للمؤسسة وعلاقتها بتفعيل الميزة التنافسية

### تحديد مفاهيم الدراسة:

**الاستراتيجية التسويقية :** هي عملية تتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق وهي كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر إلى العوامل المحيطة بالمؤسسة وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة ( بن مويزة ، 2013 ، ص 18 )

- وتعرف أيضا: على أنها أداة الربط بين المنظمة والبيئة وهي خطتها الشاملة المكونة من خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة وهي أيضا الاستجابة السريعة والفعالة اتجاه متغيرات البيئة التسويقية

- يقصد بالإستراتيجية التسويقية التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الهدفين وهما إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وخلق ميزة تنافسية للمنظمة

يشير هذا التعريف الى أن : الاستراتيجية التسويقية هي تلك الوسيلة التي تسمح بتخصيص واستغلال الأمتل للموارد بهدف تحقيق أهداف المنظمة ( قدايفة ، 2007 ، ص 97 )

- و تعرف بأنها : تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان وتعني استراتيجية التسويق بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك ( بن الطيب ، 2015 ، ص 28 )

\* إذن : الاستراتيجية التسويقية هي مجموعة من المبادئ والقرارات الرئيسية متناسقة ومناسبة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المنظمة إلى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل والبيئة التسويقية ( قدايفة ، 2007 ، ص 98 )

**التعريف الإجرائي للإستراتيجية التسويقية :** هي عبارة عن خطة شاملة و مجموعة من القرارات الرئيسية و التي من خلالها تتطلع المنظمة لتحقيق أهدافها التسويقية

**الميزة التنافسية :** تمثل مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها.

\* تعرف على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس ( حومدي ، 2013 ، ص 4/3 )

\* هي القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها للزبون وهذه القيمة يمكن أن تأخذ شكل فرق في الأسعار بين المتنافسين مع نفس المستوى من الأداء للمنتج أو انفراد هذا الأخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة تعوض الفرق في الأسعار فالميزة التنافسية إذا هي كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة للعملاء فهي تابع متغير ( طحطوح ، 2009 ، ص 4 )

\* و هي : تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة والتي تمكنها من خلق القيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية وهذا يكون عن طريق إتباعها لمجموعة من الإجراءات والسياسات وهذا لتحقيق النجاح باعتبارها عنصرا جوهريا وأساسيا في اقتصاد بلد ما ( سهتال، 2013، ص 53 )

\* تعرف الميزة التنافسية أيضا : بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تنسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة الى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها ( مزور ، 2017 ، ص 58 )

**التعريف الإجرائي للميزة التنافسية :** نقصد بالميزة التنافسية من خلال هذه الدراسة هو حصول المؤسسة على مركز تنافسي متقدم في السوق يتم تحقيق عنصر التفوق في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس

### منهج و أدوات الدراسة :

- يقصد بالمنهج تلك المجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحث في مختلف مجالات المعرفة الانسانية وبشكل عام يمكن تعريف المنهج بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من

الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك ( عبيدات وآخرون ، 1999 ، ص35)

- ليس بالإمكان القيام ببحث علمي دون اللجوء الى اعتماد منهج علمي بقواعده تتم دراسة المشكل المطروح وبالنظر للطبيعة النوعية للدراسة وبما أن دراستي تهدف الى معرفة دور الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية وللإجابة عن هذا الإشكال اعتمدت على منهج :

**منهج دراسة حالة :** يعتبر شكل من التحليل الوصفي الذي يستخدم في الدراسات المسحية ويكثر استخدامها في وصف وضع معين أو فرد أو مجتمع أو عادة أو تقليد اجتماعي ويترتب عن ذلك جمع الكثير من الحقائق و البيانات المتعلقة بموضوع البحث ( المغربي ، 2007 ، ص 103 ) ومن أجل تدعيم النظرية بدراسة ميدانية قمت باستخدام منهج دراسة حالة و لمعرفة دور الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية أخذت في الفصل التطبيقي نموذج للدراسة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة ولاية بسكرة بهدف إثراء موضوع بحثي عن طريق جمع المعلومات والبيانات المستمدة من الواقع

### أدوات جمع البيانات :

الأداة : هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ( بن مرسل ، 2005 ، ص 202 )

لقد اعتمدت على مجموعة من الأدوات و مصادر البيانات أهمها :

\* وثائق خاصة بالمؤسسة محل الدراسة: حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة والتي لها علاقة بالنشاط التسويقي بالإضافة إلى موقعها الإلكتروني على شبكة الأنترنت وكذا الدراسات السابقة حول المؤسسة

\* إستمارة بالمقابلة : تعتبر من الوسائل و الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث بالإضافة الى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة و الكتابة أو أنهم يحتاجون الى تفسير و توضيح



لأسئلة الباحث أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة (المغربي ، 2007 ، ص 126)

حيث عملنا على مقابلة بعض إطارات مصلحة التسويق للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة حيث يركز المقابل جهوده على قراءة الأسئلة للمبحوث كما يستطيع الباحث شرح وتوضيح الأسئلة المتعلقة بالحقائق للمبحوث ليفهمها و يدرك معناها بينما ليس من حقه تفسير الأسئلة المتعلقة بالمواقف والآراء لأنها قد تقود للتأثير على آراء المبحوثين.

### مجتمع البحث و العينة :

#### العينة :

يعد الاختيار الصحيح للعينة التي يتم اعتمادها من المسائل الهامة التي تؤدي الى نجاح الدراسة أو فشلها و يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث فهي جزء من مجتمع البحث أو الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية فهي تعتبر جزءا من الكل و كذلك يمكن القول بأن العينة نمودجا يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي (قنديلي ، 1999 ، ص 137)

اعتمدت في دراستي هذه على العينة القصدية و هي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم و لكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدي فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي ( عبيدات و آخرون ، 1999 ، ص 96 ) حيث قصدت مجموعة من الأفراد العاملين في قسم التسويق كون هاته العينة نموذج جيد لإجراء المقابلات عليها و أخذ المعلومات الضرورية حول موضوع بحثي و متغيرات الدراسة

### مجتمع البحث: يعرف موريس أنجرس مجتمع البحث على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من

العناصر المحددة مسبقا و التي تتركز عليها الملاحظات وفي هذه الحالة أو تلك نستطيع تحديد مقياس يجمع بين الأفراد والأشياء ويميزهم عن غيرهم من الأفراد والأشياء ( أنجرس ، 2004 ، ص 298 )

- كما أن مجتمع البحث أو الدراسة هو المجتمع الذي يستطيع الباحث أن يختار منه عينة الدراسة الذي يرغب في تعميم النتائج عليه

و عليه فإن مجتمع البحث الخاص بهذه الدراسة يتمثل في جميع الإطارات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة والسبب في حصر البحث في هذه الفئة مردود الى طبيعة موضوع الدراسة و الذي يتطلب أن يكون المستجوبين علي درجة مقبولة من التأهيل العلمي من أجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث

### الدراسات السابقة :

من المسلم به أو من البديهي أن أي باحث في مختلف العلوم عند خوضه في موضوع البحث أيا كان نوع هذا البحث فانه لا ينطلق من فراغ فالباحث يرجع إلي الدراسات والبحوث السابقة في مجال موضوعه لمعرفة جوانب هذه الدراسات والاستفادة منها ونظرا للأهمية الكبيرة لهذه الدراسات في توجيه وتدعيم مسار البحث العلمي كان لزاما إيراد جملة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث وذلك علي النحو التالي :

### الدراسة الأولى:

رضا زواش ، الاستراتيجية التسويقية وأثرها في فاعلية أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الحضنة للحليب ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2006

\* انطلق الباحث في هذه الدراسة بإشكالية مفادها أن إقبال المستثمرين و تشجيع الاستثمار من قبل الدولة جعل مهمة المؤسسات المتواجدة في السوق تزداد صعوبة يوما بعد يوم فدخل المنافسين الجدد يعتبر بمثابة تهديد مباشر لهذه المؤسسات خاصة إذا كان هؤلاء المنافسين هم مؤسسات ذات صبغة عالمية يتمتعون بالخبرة الطويلة في ميدان صناعتهم والإمكانات المؤهلة والقدرة علي اكتساح الأسواق فيجب علي المؤسسات أن تركز جهودها في التعرف علي نقاط القوة لاستخدامها في بناء استراتيجياتها وتنتقل بذلك من مجرد تحقيق الأداء إلي ما يعرف بفاعلية الأداء أي زيادة في الأثر الناجم عن اعتماد

الاستراتيجية الملائمة لمحيط المؤسسة من جهة وإمكاناتها الداخلية من جهة أخرى لهذا جاء تساؤل الإشكالية كالآتي :

إلي أي مدى يمكن للإستراتيجية التسويقية أن تفعل من أداء المؤسسة ؟

- أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته هذه هي :

1/ إن إعداد الاستراتيجية التسويقية يبنى علي تحليلين أحدهما خارجي يخص المتغيرات الخارجية من بيئة كلية محيطة ، مميزات السوق والمنافسة و الآخر داخلي يعني بالإمكانات الخاصة بالمؤسسة من موارد بشرية و تسويقية وغيرها يليها تحديد الأهداف واختبار القطاع المستهدف من السوق وما هي الوضعية المناسبة للمؤسسة في هذا القطاع وبعد كل هذا تعمل المؤسسة علي تكوين المزيج التسويقي الملائم لهذه الوضعية

2/ ان الهدف من التحليل الخارجي هو الوقوف علي الفرص والتهديدات التي ينبغي علي المؤسسة معرفتها حتى تتمكن من استغلال الفرص من جهة و تحد من التهديدات وتتحكم فيها كي لا تعيق أداء المؤسسة

3/ نجاح الاستراتيجية التسويقية يكمن في مدى توافقها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة فتقيم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من اختيار استراتيجية في مستوى إمكاناتها الحقيقية 4/ يتم اختيار الأسواق المناسبة للمؤسسة بالاعتماد على مدى جاذبيتها من جهة ومن جهة أخرى على قدرة المؤسسة في خدمتها بكفاءة أحسن من المنافسين أي مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية و الفنية لخدمة الجزء السوقي المحدد

5/ لا ننظر الى أداء المؤسسة على أنه مجرد أداء الموارد البشرية فقط بل هو بالإضافة الى ذلك كفاءة وفعالية : كفاءة تسعى إليها من خلال تقنية استخدام الموارد ، رأس المال ، مختلف التكاليف و فعالية نحققها من خلال تعظيم الربح ورفع رقم الأعمال وتعزيز المكانة السوقية للمؤسسة 6/ يتأثر أداء المؤسسة بالإستراتيجية التسويقية من خلال زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

### الدراسة الثانية :

مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر باتنة 2009

- تتمحور اشكالية هذه الدراسة حول أن طبيعة النشاط التسويقي القائم فقط على ضمان إتمام المعاملات من خلال التأثير على السلوك الأنى للمستهلك حسب تعريف بعض الباحثين لم يعد مقبول فالتركيز على التسويق في الجانب المعاملاتي فقط جعل تأثيره على الميزة التنافسية محدود وجعل دوره ينحصر بالأساس في العمل على زيادة القيمة المنتظرة لجذب مستهلكين جدد دون إدراك الأثر السلبي لذلك على المدى الطويل فدوره إذا في القيمة لا يبدو واضح من خلال الممارسة الفعلية خاصة على المستوى الاستراتيجي و من هنا يظهر سؤال اشكالية هذه الدراسة : كيف يمكن للتسويق تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

- أما فيما يخص النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة هي :

- 1/ ان الميزة التنافسية هي نابع لسلم القيمة لدى الزبون
- 2/ الميزة التنافسية الاستراتيجية ترتبط بالدرجة الأولى بقوة رد فعل المنافسين وليس بالمدى الزمني لها
- 3/ دور التسويق في خلق القيمة يكمن في توجيه النشاطات الأخرى للمؤسسة نحو تعظيم باختيار المنتج المناسب للسوق المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و الكيفية المناسبة
- 4/ ضرورة الاعتماد على الدراسات وبحوث التسويق لفهم سلوك الزبون و عملية اتخاذ القرار الشرائي لتحديد حاجات والقيمة المنتظرة بدقة
- 5/ فهم سلوك الزبون والتوجه بحاجاته لا يقتصر على قسم التسويق فقط إنما هو ثقافة يجب أن تتبناها كل الأقسام داخل المؤسسة ضمن نظام متكامل
- 6/ ليس تكرار الشراء يعبر بالضرورة عن درجة ولاء عالية للزبون
- 7/ ان الولاء هو سلوك مكتسب نتيجة الثقة المكتسبة

### الدراسة الثالثة :

كباب منال ، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2007

- تطرقت الباحثة في إشكالية هذه الدراسة الى ان في عصرنا هذا هناك تنوع في السلع والخدمات مما جعل من ضروري إيجاد وسيلة فعالة تربط بين المنتج والمستهلك لذلك ظهرت الحاجة لاستخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تحقق ذلك ومن أهمها الأنشطة الترويجية التي تعمل على تعريف المستهلك الحالي و المرتقب بنوعية السلع والخدمات و معاونته بصورة صادقة في اكتشاف احتياجاته ومن ثم إشباعها بالإضافة الى أنها وسيلة تمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية من مجمل ما سبق كان سؤال الإشكالية على نحو التالي : هل يمكن لإستراتيجية الترويج ان تلعب دورا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مع تحسين المركز التنافسي لها؟

- أما فيما يخص نتائج الدراسة فهي كالآتي:

- 1/ اعتماد المؤسسة على مزيج ترويجي فعال يساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي
- 2/ اعتماد المؤسسة على استراتيجية ترويجية فعالة متكاملة ومنسجمة مع استراتيجيات المزيج التسويقي يدعم قدرتها على تحسين تنافسيتها
- 3/ قيام المؤسسة بابتكار أفكار ترويجية جديدة غير تقليدية يكسبها ميزة تنافسية
- 4/ ان وضيفة الجودة أصبحت من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة باعتبارها العنصر الحاسم في تحديد القدرة التنافسية لها

5/ من جملة ما يمليه اقتصاد السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة و منهج حديث يمكنها من التزويد بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة و جدية

- 6/ في ظل المعطيات التي تملئها البيئة على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة ونظرا الى أهمية الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التنافسية الأساسية في إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة تجد المؤسسة نفسها مجبرة على اختيار وتطبيق استراتيجية تنافسية
- 7/ ان المؤسسة التي تقوم بمتابعة بيئتها التنافسية ودراسة و تحليل التغيرات الحاصلة فيها يمكنها من وضع استراتيجية ترويجية تتلائم مع التغيرات مما يزيد من قدرتها التنافسية و يكسبها هذا ميزة تنافسية
- 8/ قيام المؤسسة بدراسة و تحليل المنافسة يسمح لها بوضع استراتيجية فعالة مبنية على أساس الجودة والتكلفة المنخفضة و بالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص بها في وجه منافسيها

### الدراسة الرابعة:

حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية {مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها } ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي

مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة 2007

- تطرق الباحث في دراسته الى أنه في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي فان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة مرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة ومن أجل البقاء والتفوق في السوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في محيط يتوجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحصول علة ميزة أو مزايا تنافسية وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين ذلك أن إهمال تنمية الميزة التنافسية يؤدي مع الزمن الى تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة مما يجعل المؤسسة تفقد ميزتها أو مزاياها التنافسية ومن هذا المنطلق كان سؤال الإشكالية كمايلي : كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية ؟ وما هو دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ؟

\* أما فيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته فهي:

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة عن بقية المنافسين في مجال الصناعة

- يؤثر المحيط بكل أشكاله على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل فقط وإنما بتعدي الأمر الى ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية
- يؤدي الإبداع التكنولوجي الى تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك حسب نوع الميزة التنافسية لها

### الدراسة الخامسة:

بن طيب إبراهيم ، دور تكيف استراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، جامعة الشلف ، العدد 13 جانفي 2015

**ملخص المقال :** لقد أصبحت استراتيجيات التسويق اليوم حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية الهادفة للبقاء والاستمرار ولمواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب أسواق العالم و التكيف مع بيئة متحركة غير مستقرة باتجاه خدمة المستهلك

وفي ظل توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق و استعدها للانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة حيث تشتت المنافسة أصبح على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاستعداد لهذه المرحلة بإحداث تغييرات إدارية عميقة تهدف الى اعتماد التسويق كضرورة و كنظام عمل يفرض نفسه كحل لمواجهة المنافسة وتكيف المؤسسة مع بيئتها الجديدة ولا يتحقق ذلك اعتباطا أو في ضربة حظ بل لا بد أن تعتمد المؤسسة منهج مستقبلي و مسار واضح لأنشطتها المختلفة وهو ما يتمثل باستراتيجيات التسويق

**خلاصة الدراسة :** من خلال الدراسة النظرية والميدانية أتضح لنا أن تكيف استراتيجية التسويق أمر ضروري من أجل تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة و هذا الأمر يفرض إتباع و طرق و أساليب حديثة هذا أن المحيط التنافسي للمؤسسة قد تغير وله تأثير كبير على المؤسسة وهو ما نلاحظه وما يدل ذلك أن المؤسسة تحتل المرتبة الثالثة من حيث الحصة السوقية ، فالمؤسسة تستحوذ على خصائص هامة

### موقع الدراسة من الدراسات السابقة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل الاستراتيجية التسويقية و ما توصلت إليه هذه الدراسات من استنتاجات وما أفرزته من توصيات حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية معرفية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية مما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة وذلك بتحديد وصياغة مشكلة الدراسة و كذا صياغة الأسئلة الفرعية و ساهمت أيضا في وضع وبلورة خطة للإطار النظري أُلْمَت بالموضوع

- تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تظهر الدور الكبير للإستراتيجية التسويقية ومدى ضرورة تبنيها داخل المؤسسات في ظل البيئة التنافسية و إبراز عنصر الميزة التنافسية لتطوير المؤسسات و بقاءها

- أما ما يميز الدراسة الحالية عن سبقتها من الدراسات والأبحاث هو تطرقها للبحث في الدور الذي تلعبه الاستراتيجية التسويقية في تفعيل و تقوية الميزة التنافسية في المؤسسة قيد الدراسة ومن خلال ما تحققه الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية عن طريق الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالعاملين وتلبية حاجة العملاء فقد جاءت هذه الدراسة لتوضح دور الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية

### مجالات الدراسة:

ان من الأهمية تحديد الإطار الذي ستنتم فيه الدراسة و ذلك لتوضيح الحدود التي سيجري فيها هذا البحث سواء البشرية أو المكانية أو الزمنية أو الموضوعية و ذلك لصعوبة تغطية الدراسة لمنطقة كاملة أو مجتمع بأكمله و استحالة الظاهرة في كل الفترات و قد يصعب أيضا دراسة كل الجوانب الموضوعية المرتبطة بموضوع البحث :

**المجال المكاني :** تركزت الدراسة الميدانية على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بجمورة بسكرة و من مبررات اختيار هذه المؤسسة لأنها مؤسسة رائدة في مجال صناعة المياه المعدنية وتتمتع بقدرات تنافسية كبيرة وكذلك لما لديها من موارد بشرية قادرة على إعطاء أكثر مصداقية للنتائج المرتبطة حول هذه دراسة



**المجال الزمني :** ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تجمع فيه البيانات و تم إجراء الجانب الميداني من هذه دراسة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2020/2019

**المجال الموضوعي:** اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول الاستراتيجية ودورها في تفعيل الميزة التنافسية فعلى الرغم من تناول البحوث و الدراسات السابقة لمفهوم الاستراتيجية التسويقية من عدة زوايا إلا أنها أهملت نوعا ما إبراز دور هذه الاستراتيجيات في تفعيل الميزة التنافسية الذي يعتبر متغير التابع لذا نرى ان الغاية من هذا البحث هو إبراز والبحث في دور الاستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة

**المجال البشري :** ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث و قد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد و عدة جماعات واقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الإطارات في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية جمورة بسكرة والسبب في حصر البحث في هذه الفئة مردود الى طبيعة موضوع الدراسة و الذي يتطلب أن يكون المستجوبين علي درجة مقبولة من التأهيل العلمي من أجل الحصول على إجابات موضوعية تساعد على تحقيق هدف البحث

# الإطار النظري للدراسة

# المبحث الأول

عموميات حول الإستراتيجية

التسويقية

**تمهيد :** يعمل التوجه الاستراتيجي على دفع المؤسسة لتبني استراتيجيات وظيفية خاصة التسويقية منها لارتباطها بالمحيط الخارجي من خلال تصريف المنتجات الى السوق بتلبية رغبات و حاجات المستهلكين و بناء علاقات جيدة معهم بعدما كانت في وقت مضى مقتصرة على البيع . وهو الأمر الذي يتطلب منها إعداد إستراتيجية التسويقية محكمة انطلاقا من فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة و المؤثرة على القرارات التسويقية و يأتي ذلك بوجود نظام معلومات تسويقي فعال بتوفير المعلومات الكافية عن تلك البيئة و خاصة التنافسية

### المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية التسويقية و خصائصها

تعريف الاستراتيجية التسويقية :

- يعرف إسماعيل السيد الاستراتيجية التسويقية على أنها : " خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة " من خلال هذا التعريف نستخلص أن الاستراتيجية التسويقية تعبر عن خطة طويلة الأجل متعلقة بدراسة و تنمية العوامل الداخلية و التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها حتى تستطيع بذلك الوصول الى أهدافها
- هي عملية تتضمن التخطيط الاستراتيجي للتسويق وهي كافة الإجراءات الهادفة الى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بالنظر الى العوامل المحيطة بالمؤسسة و على ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة ( بن مويزة ، 2013 ، ص ص 18/17 )
- عرفت الاستراتيجية التسويقية على أنها : تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمؤسسة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف
- و هي : المنهج و الوسيلة التي تؤدي الى سلسلة من الأفعال المتكاملة و التي تؤدي بدورها الى دعم الميزة التنافسية ( حريز و بوشمال ، 2014 ، ص ص 34 / 35 )
- وعرفت أيضا على أنها : " التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة " و تعني أيضا " التوزيع المؤثر للموارد و الأنشطة التسويقية بشكل متناسق و بما تتوافق

مع انجاز أهداف المنظمة في المنتج و السوق " و يلاحظ في هذين التعريفين أنهما ركزا على الخصوصية لإستراتيجية التسويق من خلال الربط بين عناصر المزيج التسويقي و التي تمثل الجوهر الرئيسي للنشاط التسويقي و الأسواق المستهدفة التي تمثل الميدان الطبيعي لتطبيق النشاط التسويقي وعبر المنتج المصمم تحديدا لذلك السوق أو أكثر من سوق مستهدف ( البكري، 2015، ص 132 )

- إذن الاستراتيجية التسويقية هي مجموعة من المبادئ والقرارات الرئيسية متناسقة ومناسبة وفعالة والتي من خلالها تتطلع المنظمة الى تحقيق أهدافها التسويقية في ظل العوامل البيئية التسويقية (قدايفة، 2007، ص 98)

- و في تعريف أشمل و أكثر بعدا للإستراتيجية التسويقية تعرف على أنها: " تطوير لرؤيا المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف " و هذا التعريف يشير في مضمونه الى الآتي :

\* كونها تطوير لرؤيا و رسالة المنظمة و الأهداف المطلوب تحقيقها

\* تحسين صورة المنظمة بالنسبة للسوق و الزبون و تحقيق قيمة له في السوق المستهدف

\* الترابط الوثيق بين استراتيجية السوق و البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها

تجاه المجتمع ( أوليدي ، 2013، ص 8 )

- من المفروض أن تأخذ الاستراتيجية التسويقية السليمة في اعتبارها عددا من الاعتبارات و النواحي الرئيسية و هي :

- حجم و مستوى أو موقف المنافسة في السوق و موقف المنظمة منها

- موارد المنظمة و أهدافها و سياساتها الأساسية

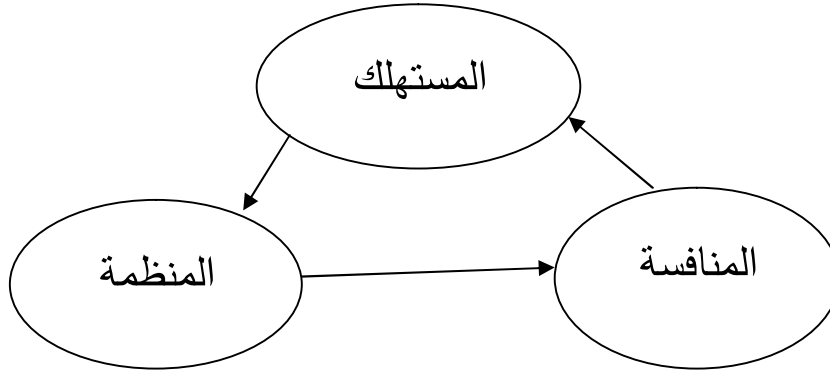
- استراتيجيات المنظمة المنافسة

- السلوك الشرائي للعملاء الذين يكونون السوق المستهدفة

- المرحلة التي تمر بها السلعة أو الخدمة في دورة الحياة

- طبيعة المتغيرات و البيئة الاقتصادية المحيطة ( الأزهرى ، 1988 ، ص 630 )

الشكل 01 : مثلث التسويق الإستراتيجي



المصدر : الصميدعي ، 1999 ، ص 112

خصائص الاستراتيجية التسويقية :

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة عدة خصائص تميز الاستراتيجية التسويقية عن باقي الاستراتيجيات و تتلخص أهمها في :

- الإنتاج في ظل وجود نظام التسويق الاستراتيجي يضبط بطلب السوق
- استراتيجية التسويق سياسة إبداع و تغير مستمر في المؤسسات و منتجاتها من السلع و الخدمات
- استراتيجية التسويق وسيلة التميز و التنافس
- التكامل و الترابط في جميع وظائف المنشأة
- توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها
- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية

- تنمية أكبر البدائل للوصول الى مهمة المنشأة و أهدافها الرئيسية
- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة
- الحاجة الى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة
- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات ( حسين عواد ، 2010 ، ص ص 48/49 )

### المطلب الثاني : مستويات و خطوات الاستراتيجية التسويقية

#### مستويات الاستراتيجية التسويقية :

يمكن القول أن استراتيجية التسويق هي نتاج عمليات التخطيط في كافة المستويات التنظيمية حيث أنه :

1/ على مستوى الإدارة العليا ( المؤسسة ) : تهتم استراتيجية التسويق بالتوجه نحو المستهلك وفق الإمكانيات المتاحة و بما ينسجم مع مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة

2/ على مستوى وحدات الأعمال : تهتم استراتيجية التسويق بمزيج المنتجات الملائم و بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوجه نحو المستهلك ( عبد الحفيظي ، 2008 ، ص 38 )

3/ على مستوى الوظائف ( الأقسام ) : و المقصود هنا وظيفة التسويق في المنظمة تحديدا و تهتم استراتيجية التسويق بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يسهم بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته و رغباته بشكل أفضل بما يقدمه المنافسون

4/ على المستوى التشغيلي ( الشعب الفرعية لإدارة التسويق ) : تهتم بجوانب أكثر تركيزا وتخصصا كدراسة المنتج وسلوك المستهلك والشعب المعنية بالمنتج دراسة وتطويرا والتسعير والترويج والتوزيع

( مرزقال ، 2009 ، ص 41 )

### خطوات الاستراتيجية التسويقية :

لغرض أن نفهم استراتيجية التسويق بشكل معمق و نحدد ملامحها في المؤسسة بوضوح فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية و التى تكون المفتاح لمضامين و عمليات استراتيجيات التسويق و هي :

- أين نحن الآن ؟

- الى أين نريد أن نذهب ؟

- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه ؟

- كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة الى فعل تنفيذي ؟

- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة ؟

- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة و الفعل المتحقق ؟

هذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد و من خلال الإجابة عليها الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم استراتيجية التسويق و التى يمكن توضيحها بشكل ملخص و هي : ( البكري ، 2015 ، ص 133 )

1/ تشخيص البيئة التسويقية و تحديد الأهداف : يتم تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة من أجل فهم هذا المحيط و التفاعل معه و خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التى قد تكون مصدر تهديد لوجودها من جهة و من جهة أخرى لوجود الفرص حيث أن تحليل البيئة يوفر للمؤسسة بيانات تمكنها من مجابهة حالة اللاتأكد و محاولة التكيف من أجل إقامة علاقات ايجابية مع عناصر البيئة و خاصة الزبون حيث تعرف البيئة على أنها القوى الفاعلة داخل و خارج المؤسسة التى تؤثر على قدرة ادارة التسويق لإجراء التبادلات مع الزبائن لفترة أطول

- التشخيص البيئي : يتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية

\* البيئة الخارجية : تحليل البيئة الخارجية من خلال تحليل أقسام هذه البيئة كل على حدة و تشمل ( البيئة الطبيعية ، البيئة الاقتصادية ، البيئة الديموغرافية ، البيئة التكنولوجية ، البيئة السياسية و القانونية ، البيئة الاجتماعية و الثقافية )



\* البيئة الداخلية : يهدف هذا التحليل الى تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة في السوق قياسا بالمعايير التالية :

- تطور الأداء الكمي للمؤسسة و يتضمن : حجم المبيعات ، الحصة السوقية ، تغطية منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين و المتوقعين ، تحليل هيكله التكاليف و المردودية لمختلف المنتجات

- تطور شهرة المؤسسة و صورتها و علامة منتجاتها لدى الزبائن

- الموارد الحالية و المتوقعة للمؤسسة و تتمثل في الموارد المالية ، الموارد التكنولوجية والصناعية ، الموارد التجارية و خاصة كفاءة القوي البيعية

- تحديد الأهداف: بعد تشخيص البيئة التسويقية تقوم المؤسسة بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية و التي يجب ان تتكامل مع أهدافها العامة حيث تتنوع الأهداف التسويقية بتنوع نشاط المؤسسة و يمكن أن نميز ثلاث أنواع من الأهداف التسويقية

\* أهداف خاصة بالحجم: تتعلق هذه الأهداف بالحصة السوقية المراد بلوغها و يتم التعبير عنها بحجم المبيعات و رقم الأعمال و الحصة السوقية النسبية

\* الأهداف الخاصة بالمردودية : و تتمثل في الأرباح ، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في التسويق

\* الأهداف الكيفية : و هي الأهداف التي لا يمكن قياسها و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- صورة المؤسسة و علامة منتجاتها لدى الزبائن و الموزعين

- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة

- جودة المنتج و قيمته من وجهة نظر الزبون ...الخ

2/ تحديد الأسواق المستهدفة : من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة تقوم المؤسسة بتجزئة السوق الى قطاعات متجانسة مما تمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي سوف تتعامل معها وإعداد استراتيجية تسويقية تتناسب و خصائص كل قطاع سوقي و تتمثل بعدد من المتغيرات وهي :

1/ تجزئة السوق : وتعني بشكل مختصر كيفية التعامل مع السوق المستهدف و تجزئته الى أسواق أو

قطاعات و التي تقود الى المعرفة الدقيقة و المسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها

2/ نقاط التمايز: تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها و ينافسها من منتجات أخرى و بخاص المنتجات الجديدة الداخل لسوق لأنه من الصعب تماما هذه المنتجات ان لم تكن تمتلك شيء معين من الخصائص أو صفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساسا في السوق

3/ مكانة المنتج : وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله و ولاءه للمنتج وما يحمله من تصورات على مستوى كفاءته و جودته و قدرته على إشباع حاجاته

3/ تحديد التوقع وصياغة المزيج التسويقي : بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المؤسسة بالتوقع في ذهن زبائنها ومن ثم صياغة المزيج التسويقي الملائم و يعرف التوقع على أنه مجموعة من العلامات البارزة و الواضحة التي تسمح للزبائن من تمييز منتج المنظمة مقارنة بالمنتجات المنافسة و من أجل تحقيق التوقع المطلوب تقوم المؤسسة بصياغة برنامج و أنشطة تسويقية في مجموعها المزيج التسويقي لتنتج الاستجابة في سوق الهدف ( الزبون ) بما يلئم حاجاته و رغباته ، ان المهم في التسويق الاستراتيجي ليس وجود أربعة عناصر أو ست عناصر ولكن وجود مزيج تسويقي يساعد أكثر في تصميم الاستراتيجية التسويقية وهذا المزيج يجب أن يتبنى نظرة الزبون الى السوق وليس نظرة المسوق ومن الكفاءة التي تكسب ميزة تنافسية هو التفكير في استراتيجية تسويقية انطلاقا من نظرة الزبون ووضعها في قالب النظرة الخاصة بالمسوق (عبد الحفيظي، 2009، ص 44 )

4/ رقابة و مراجعة الاستراتيجية التسويقية : تعتبر الرقابة على الاستراتيجية التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الاستراتيجية التسويقية و هي التأكد من أن الأهداف المسطرة في الاستراتيجية التسويقية مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها و هي بذلك توفر العديد من المعلومات التي تظهر نقاط القوة و الضعف في التنفيذ قصد معالجتها و منع تكرار حدوثها ، و يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو الى الاهتمام بالرقابة التسويقية فيما يلي :

- إنها تمكن من الحكم على الأداء الكلي أو الجزئي لإدارة التسويق و مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة

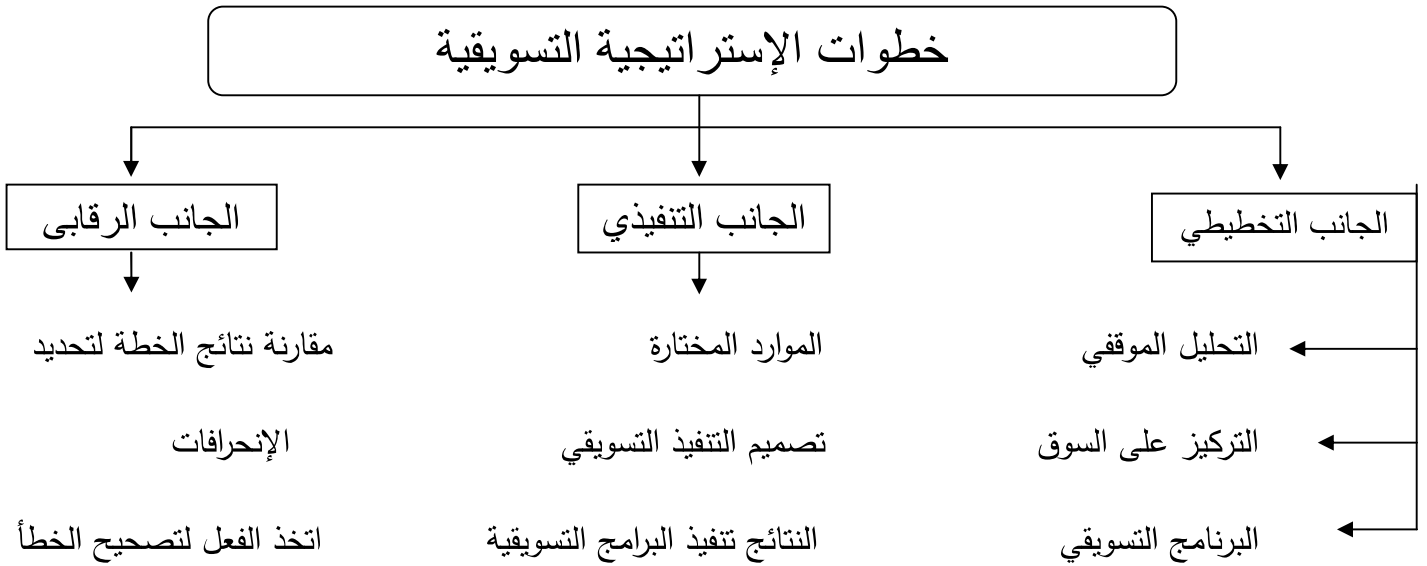
- تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء الوظائف التسويقية

- تحديد الجهود الضائعة أو المستخدمة استخداماً سيئاً مما يزيد من تكاليف المؤسسة

\* ان الرقابة التسويقية تهدف أساساً الى منع الأخطاء التي قد تحدث عند تنفيذ الاستراتيجية أو اكتشاف هذه الأخطاء قبل حدوثها

مراجعة الاستراتيجية التسويقية : و تتمثل في استعراض رسالة المؤسسة في ضوء الاحتياجات الفعلية في السوق و الأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة و كذلك استعراض الاستراتيجية التسويقية و مدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية و المستقبلية و تتضمن عملية المراجعة ( مراجعة الأنظمة التسويقية ، مراجعة النظام التسويقي مراجعة الإنتاجية التسويقية ، مراجعة الوظيفة التسويقية ) ( بن موزة ، 2013 ، ص 51-60 )

الشكل 02 : خطوات الإستراتيجية التسويقية



المصدر : أوليدي ، 2012 ، ص 10

### المطلب الثالث : مميزات الاستراتيجية التسويقية

تتميز الاستراتيجية التسويقية بـ :

\* أنها الخطوة الخامسة من مراحل إعداد التخطيط الاستراتيجي للتسويق و تعتبر الاستراتيجية هي إختيار للطرق التسويقية الملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية

\* تأثر الإستراتيجية التسويقية و الأهداف على مستوى الإنفاق التسويقي لزيادة المبيعات و الربحية

\* تعد من القرارات الحيوية للمنظمة لارتباطها بكل من احتياجات المستهلك و إمكانات المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية و إذا تم تنفيذ الإستراتيجية بصورة جيدة فإنها تحقق الأهداف التسويقية و بالتالي الأهداف الرئيسية (العامة للمنظمة ) و من ثم فإن هناك إرتباط وثيق بين استراتيجية المنظمة و بين الإستراتيجية التسويقية

\* إن الاستراتيجية التسويقية تأخذ بعين الإعتبار كل الفرص و التهديدات و كذا نقاط القوة و الضعف التي تحصلنا عليها من خلال التحليل التسويقي

\* تتعامل الاستراتيجية التسويقية مع تفاعل القوى الثلاثة ( المستهلك ، المنافسة ، المنظمة ) المكونة للتسويق الاستراتيجي ( قدايفة ، 2007 ، ص 99 )

# المبحث الثاني

أساسيات حول الإستراتيجية

التسويقية

## المطلب الأول : أهمية الاستراتيجية التسويقية

- إن لإستراتيجية التسويق أهمية بالغة لا تقتصر على مجرد إيصال السلعة أو تقديم الخدمات الى المستهلكين أو الصناعيين فقط بل هذه الأهمية تمتد لتصل الى :

\* مواجهة منافسة الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق المحلية

\* خلق الكثير من مناصب الشغل كون النشاط التسويقي للمؤسسة يعمل على خلق العمالة في مجالات مختلفة من البيع و الإعلانات و دراسة السوق و البحوث

\* غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق سواء بالأسلوب المباشر ( الاستثمار الأجنبي المباشر) أو عن طريق الأسلوب الغير مباشر ( التصدير و تراخيص البيع )

\* خلق المنفعة الشكلية للسلع عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم بتلك الرغبات و الحاجات المطلوبة من طرف المستهلك سواء تعلق الأمر بالشكل أو الجودة أو التغليف . ( الأسطة ، 2016 ، ص 141 )

و أيضا تكمل أهمية الاستراتيجية التسويقية في :

- مساعدة المنشأة على التعرف على البيئة التي تعمل فيها و الكشف عن الفرص المتاحة أمامها و القيود و التهديدات التي تؤثر على عملها

- تحقيق التوازن بين المنشأة و البيئة التي تعمل فيها

- مساعدة المنشأة على تحديد و تحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي و الحاضر و المستقبل

- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للإستعداد لمواجهتها

- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية

- مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المنشأة بالمقارنة بمنافسيها

- مساعدة المنشأة على قياس و تحليل و تقييم الفرص التسويقية و اختيار أساسها و تحديد أهداف أكثر واقعية

- تحقيق التكامل و الترابط بين أنشطة و عمليات التسويق من جهة و بينها و بين أنشطة و عمليات المنشأة من جهة أخرى

- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق ( حسين عواد ، 2010 ، ص 45 / 46 )

### المطلب الثاني : أنواع الاستراتيجية التسويقية

يعبر المزيج التسويقي عن تلك التوليفة الرباعية المكونة من ( المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ) التي تستخدمها إدارة التسويق للتمكن من إشباع رغبات و حاجات المستهلك من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة و بناء قواعد تنافسية من جهة ثانية إذا ما أحسن فهم صياغة إستراتيجيات خاصة بكل عنصر :

**1/ إستراتيجية المنتج :** إن الإستراتيجيات و البرامج المختلفة التي تتبناها المؤسسة في تسويق ما تنتجه من سلع و خدمات تعتمد إلى حد كبير إلى طبيعة هذه المنتجات و خصائصها و كون أن المنتج يمر أثناء دورة حياته بمجموعة من المراحل و لهذا يكون أمر طبيعيا أن تختلف الإستراتيجية التسويقية تبعا للمرحلة التي يمر بها ( معلا و رائف ، 2008 ، ص 156 )

\* تعريف المنتج : مجموعة الإشباع المادي و النفسي الذي يحصل عليه المستخدم نتيجة شرائه أو إستخدامه السلعة

\* تصنيف المنتجات : تختلف طرق و أساليب تسويق المنتجات باختلاف أنواعها و تختلف الإستراتيجية تبعا لنوع المنتج و تصنف المنتجات حسب طبيعتها إلى :

- البعد الإقتصادي

- المشتري

- هدف الشراء

\* مزيج المنتجات : يعرف كوتلر مزيج المنتجات بأنه " مجموعة التشكيلات و المواد المقترحة للبيع من طرف المؤسسة "

إن زيادة و اتساع نطاق مزيج المنتجات من شأنه أن يعمل على تحقيق مزايا كبيرة في الأسواق نتيجة سمعتها بينما يؤدي زيادة عمق المزيج إلى الحصول على تعامل أكبر عدد من المستهلكين أما بالنسبة للتناسق في مزيج المنتجات فإن المؤسسة تستهدف من خلاله كسب سمعة عالية في مجال معين

\* دورة حياة المنتج : هي مجموعة من المراحل التي يمر خلالها المنتج في السوق وفقا لحجم مبيعات صناعته - إن مفهوم دورة حياة المنتج إذا ما أستخدم بحذر فإنه يمكن أن يكون أداة تحليلية تساعد في تطوير إستراتيجية تسويقية فعالة لمختلف المراحل ( مرحلة التقديم ، مرحلة النمو ، مرحلة النضوج ، مرحلة التدهور )

\* الإستراتيجيات التسويقية لدورة حياة المنتج : عند تخطيط الإستراتيجية التسويقية يجب مراعاة المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته و لأن كل مرحلة يمكن أن يكون لها سيناريو مختلف فتتمثل هذه الإستراتيجيات في :

- إستراتيجيات مرحلة التقديم : قد يفشل المنتج عند مرحلة التقديم و لهذا على إدارة التسويق أن تضع لنفسها من أساليب التصرف و البرامج التسويقية ما يضمن للمنتج عملية تقديم آمنة الى السوق و خاصة بالنسبة للتسعير و الترويج و التوزيع و تحديد جودة المنتج و من بين الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة في مرحلة التقديم ( استراتيجية القشط السريع ، إستراتيجية القشط البطيء ، إستراتيجية التغلغل السريع ، إستراتيجية التغلغل البطيء ، )

- إستراتيجية مرحلة النمو : تستخدم المؤسسة مجموعة من الإستراتيجيات للحفاظ على النمو السريع للسوق عن طريق :

\* تحسين و تطوير نوعية المنتج و إضافة نماذج جديدة و منتجات جانبية

\* إدخال قنوات توزيع جديدة بالإضافة إلى التحويل من إعلان إدراك المنتج إلى إعلان تفضيل المنتج

\* تخفيض الأسعار



- إستراتيجية مرحلة النضج : يمكن الإعتماد على أي من الإستراتيجيات التالية ( إستراتيجية تعديل السوق ، إستراتيجية تعديل المنتج ، إستراتيجية تعديل مزيج التسويق ، إستراتيجية مرحلة التدهور )

- الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات : إن التطرق لأنواع الإستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات يسلط الضوء على البدائل التي يتم تناولها في مجال الاختيار الإستراتيجي المتعلق بمزيج المنتجات و كذلك لتوضيح أهم الإستراتيجيات التي ترغب المؤسسة بتغيير مزيج منتجاتها على ضوء توفر الإمكانيات و الموارد المتاحة و المنافسة القائمة : ( إستراتيجية التمييز ، إستراتيجية التنويع ، إستراتيجية التعديل ، إستراتيجية الإنكماش )

- التمييز : يعرف التمييز بأنه تلك المجهودات التي تبذلها المؤسسة في سبيل إنتقاء الأسماء و العلامات التجارية بهدف التمييز بين سلع المؤسسة المختلفة من جهة و بينها و بين السلع سلع المنافسة من جهة أخرى و يستخدم في التمييز العديد من المصطلحات : ( الإسم التجاري ، العلامة التجارية ، الماركة التجارية ، إستراتيجية العلامة التجارية ) ( حريز و بوشمال ، 2014 ، ص ص 41- 53 )

**2/ إستراتيجية السعر :** من بين أهم العناصر التي تجعل المؤسسة أكثر تنافسية هو السعر الذي يتطلب تحديده إتباع مجموعة من الخطوات بغية تحديد السعر المقبول من طرف المستهلك و تمكين المؤسسة من تعظيم مبيعاتها و منه أقصى أرباح و البقاء في السوق بمستوى تنافسي مقبول

- تعريف السعر : القيمة النقدية أو العينة التي يدفعها المشتري نظير حصوله على السلعة أو الخدمة  
تكمن أهمية السعر خاصة للمؤسسات في الأسباب التالية :

- إن السعر من أسهل و أسرع عناصر المزيج تغييرا و تعديلا لمقابلة الطلب أو تصرفات المنافسين
- يعد إرتفاع السعر مؤشرا على الجودة من جهة نظر فئة من المستهلكين فهناك علاقة بين السعر و الجودة
- وجود علاقة بين السعر و مقدار إيرادات المؤسسة وأرباحها
- يعد السعر أحد مجالات التنافس بين المؤسسات
- إستراتيجيات التسعير : تعتمد معظم المؤسسات في تسعير منتجاتها الجديدة على إستراتيجيتين أساسيتين هما

1/ إستراتيجية كشط السوق : في هذه الإستراتيجية يتم تحديد سعر مرتفع للمنتج الجديد حيث يوجه هذا السعر الى الفئة الأولى و عندما تقل الفرص البيعية يتم تخفيض السعر حيث يكون ملائم للفئة التي تليها

2/ إستراتيجية الإختراق السوقي : تهدف المؤسسة من إتباع هذه الإستراتيجية إلى الحصول على حجم كبير من السوق غير مجزأ حسب الدخل أو مرونة الطلب بحيث تسعر للوصول إلى السوق الكلية و هذا بتحديد أسعار منخفضة لمنتجاتها

في ظل الظروف السابقة نجد أنه من غير المنطق أن يوضع سعر موحد لكل موقف فيجب على إدارة التسويق تعديل أسعارها و هذا من خلال ( الخصومات ، التأجير ، التميز السعري وفقا للمناطق الجغرافية ) ( بن مويزة، 2013 ، ص ص 74- 82 )

**3/ إستراتيجية التوزيع :** يشكل التوزيع العملية الرئيسية التي تقوم بإيصال المنتجات من أماكن صنعها إلى أماكن إستهلاكها هذه العملية التي تمر من خلال الوسطاء الذين يشكلون قنوات التوزيع و التي تختار المؤسسة الملائمة منها الوصول إلى العملاء المستهدفين في الوقت و المكان المناسبين متبعة في ذلك إستراتيجية معينة لجذب المستهلك نحو منتجاتها أو دفع الوسطاء أو الموزعين إلى بذل المزيد من الجهود التي من شأنها إرضاء حاجات و رغبات المستهلكين

- تعريف التوزيع : النشاط الذي يساعد على انسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك أو المستعمل بكفاءة و فعالية و بالكمية و النوعية و الوقت الملائمين من خلال قنوات التوزيع ( بن مويزة 2013 ، ص 83)

- قنوات و استراتيجيات التوزيع : تعرف قناة التوزيع على أنها مجموعة المؤسسات و الأفراد الذي تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية و المرتبطة بعملية تدفق المنتجات و الجدير بالذكر أنه لا بد عند اختيار منفذ التوزيع من القيام بدراسة تحليلية للسوق و السلع و المؤسسة و الوسطاء بالنظر لاختلاف الإعتبارات الخاصة بكل منها: ( الاعتبارات الخاصة بالسوق ، الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة ، الاعتبارات الخاصة بالوسائل ) و بخصوص أنواع القنوات التوزيعية من حيث التغطية السوقية فيمكن ذكر ثلاثة أنواع (التوزيع المكثف ، التوزيع الإختياري ، التوزيع الحصري ) و لغرض الوصول إلى أهداف التوزيع المسطرة من طرف المؤسسة فإنها تتبع إستراتيجيات و هي : ( إستراتيجية الدفع ، إستراتيجية الجذب ، الاستراتيجية

المختلفة) فالمؤسسة تقوم بتعديل و تكيف إستراتيجياتها التوزيعية سواء بالتوسع أو المحافظة على القناة أو تعديلها أو تخفيضها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة عامة و التسويق خاصة (الضمور، 1999، ص22)

**4/ إستراتيجية الترويج :** تلعب إستراتيجية الترويج دورا حيويا و مهما في نجاح إستراتيجية التسويق لأن إستراتيجية كل من المنتج ، التسعير ، التوزيع لا يكن فعالة و مؤثرة و تحقق أهداف ما لم تدعم و تتكامل مع إستراتيجية الترويج و لأن الترويج الناجح يؤثر في تحقيق أهداف إستراتيجية التسويق

- تعريف الترويج : هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي و ينطوي على عملية إتصال إقناعي أنواع استراتيجيات الترويج : يمكن تقسيم استراتيجيات الترويج على نوعين

\* إستراتيجيات الدفع و الجذب :

- إستراتيجية الدفع : في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية و توجه تلك الجهود الى العاملين في المنافذ التوزيعية و ضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحافز للعاملين في منافذ توزيعية و الدفع يعني اشتراك المنتج و الموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل المستهلك

- إستراتيجية الجذب : تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين و لدى المستهلكين و التي تجذب المستهلك و تدفعه لطلب السلعة

\* إستراتيجيات الضغط و الإيحاء :

- إستراتيجية الضغط : تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع و هو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات و الخدمات المقدمة من المنظمة و تعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات

- إستراتيجية الإيحاء : إن هذه الإستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق و هي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة في قضية المنتجات وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة (الصميدعي، 2009، ص 259-274)

### المطلب الثالث : حدود و تقييم الاستراتيجية التسويقية

أ/ حدود الاستراتيجية التسويقية :

تصنف بارتلبت و غوشال الاستراتيجيات التسويقية على أنها محلية و دولية و عالمية

فالاستراتيجية العالمية : هي تلك الإستراتيجية التي يتم فيها تطوير المنتجات و الإستراتيجيات لإستغلال سوق عالمية أحادية موحدة متكاملة و قد تركز استراتيجيات التسويق العالمية على تحقيق مناطق أو كلفة من خلال عمليات تتم على نطاق عالمي أما الاستراتيجية الدولية و هي التي تركز على إنتقال الخبرة من الدولة الأصلية إلى الأسواق الأجنبية

ب/ مدى الحاجة لإستراتيجيات تسويقية بديلة :

غالبا ما تتعرض البيئة التسويقية التي تعمل فيها الشركة لأحداث غير عادية لدرجة يصبح معها التنبؤات التي قمت بها غير ذات معنى و من أجل هذا يتعين عليك وضع خطط للطوارئ و استراتيجيات بديلة حتى يمكن أن تتكيف مع هذه التغييرات البيئية غير المتوقعة بصورة أكثر منطقية و رشدا و يمنع الإرتباك و التأخير في اتخاذ القرار المناسب كرد فعل لأحداث الطارئة

ج/ تقييم الاستراتيجية التسويقية قبل تنفيذها :

قبل ترجمة الاستراتيجية التسويقية الى برامج عمل يتعين على المنظمة أن تقوم بتقييمها بإستخدام المعايير الأتية:

1- التوافق الداخلي: يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة و أهدافها الرئيسية و التسويقية فالإستراتيجية التي تسعى إلى التركيز على قطاع سوقي صغير و محدود مثلا تتناسب مع هدف تسويقي يقتضي تحقيق حجم كبير من المبيعات

2- التوافق الخارجي: أيضا يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة فإنها تسعى إلى توفير منتج عالي الجودة بسعر مرتفع قد لا يتناسب مع سوق تهتم أساسا بالمنتج ذي السعر الرخيص

3- الأفق الزمني المناسب: يجب أن نسأل أنفسنا عن مدى توافق الإستراتيجيات التسويقية مع الإطار الزمني الخاص بالهدف التسويقي الذي تسعى إلى تحقيقه

4- عنصر المخاطرة: ما هي نسبة ما تتطوي عليه الإستراتيجية التسويقية من الموارد الإجمالية فإذا ما تعرضت الإستراتيجية للفشل فهل يترتب على ذلك تعريض الهدف الإجمالي لخطر عدم التحقيق و يتعين علينا أن نضع نصب أعيننا هل أن مخاطر الفشل المحتمل تزيد زيادة كبيرة كلما إمتدت الفترة الزمنية لفترة طويلة

5- أخذ ردود فعل المنافسين بالحسبان: يجب التأكد ما إذا كانت الإستراتيجية تقوم على توقع ردود فعل المنافسين والإحتياط ضدها أي أخذ كافة الإستعدادات لتقبل ردود فعل المنافسين المتوقعة (الصميدعي، 2009، ص 129- 131)

## خلاصة

و كخلاصة لما تقدم عرضه في هذا الفصل نستنتج أن الإستراتيجية التسويقية تقوم على تطوير لرؤيا المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف فإنه من الأهمية وجود إستراتيجية تسويقية للمؤسسة لأن هناك تغيرات مستمرة و خطيرة في البيئة التي تعمل بها و تتعرض فيها إلى صدمات و مفاجأة غير متوقعة في الأنشطة التسويقية و من هنا يتضح لنا أن الإستراتيجية التسويقية هي موضوع جدل قائم بذاته تعتمد في تحليلها على صياغة تتماشى مع خطواتها و هذا لتحديد الهدف من وضعها

# المبحث الثالث

مدخل حول الميزة التنافسية

تمهيد : تعد الميزة التنافسية تحديا حقيقيا ما بين المنظمات العاملة في مختلف القطاعات بعامة و القوى المحركة الأساسية للتميز بين المنظمات و ذلك بتقديم أفضل الخدمات من خلال التفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق فتزايد الوعي بأهمية الميزة التنافسية أدى إلى تسارع المنظمات في تقديم أفضل الخدمات لزيائنها مع الأخذ بنظر الإعتبار حاجات و رغبات السوق

### المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

ماهية الميزة التنافسية :

- ليس هناك تعريف ثابت و متفق عليه بالنسبة للميزة التنافسية و هذا لإختلافها بإختلاف البيئة المدروسة و القطاع و غيره فتعرف على أنها إستغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم ( قوراري ، 2016 ، ص 53 )

- تعرف الميزة التنافسية على أنها : " ميزة أو عنصر تفوق الشركة يتم تحقيقها في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس "

- يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي إستطاعت شركة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة ( بوسالم ، 2012 ، ص ص 50-51 )

- تعبر الميزة التنافسية عن الأداة الأنسب و التي تهدف إلى إكتشاف طرق جديدة و مبتكرة و مستحدثة لإنتاج وتقديم السلع و الخدمات بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق حيث يكون بمقدورها تجسيد هذه الطرق والأساليب على أرض الواقع وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظيراتها ( سعيد حسن، 2017 ص 21 )

- و تعرف أيضا على أنها : المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج ، السعر ، الكلفة ، التركيز على الإنتاج ( نجيب ، 2011 ، ص 65 )

- يرى فليب كوتلر أنها " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل "



\* فيمكن القول بأن الميزة التنافسية هي تلك الخاصية التي تحوزها المؤسسة و التي تمكنها من خلق القيمة ومنه الحصول على مكانة معينة في ظل بيئتها التنافسية و هذا يكون عن طريق إتباعها لمجموعة من الإجراءات و السياسات و هذا لتحقيق النجاح بإعتبارها عنصرا جوهريا و أساسيا في إقتصاد بلد ما (زرزور، 2012 ، ص ص 52-53 )

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى : قدرة المنظمة صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات العاملة في نفس النشاط و تحقيق من خلال استغلال أفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين و هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز ( أبو بكر ، 2008 ، ص ص 13-14 )

\* من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الحصول على ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة أن تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن بفعالية أكبر من المنافسين و هذا الأمر مرتبط بالدرجة الأولى بالقيمة المضافة الفعلية التي تقترحها المؤسسة وإستنادا لما سبق كتعريف إجرائي للميزة التنافسية بأنها الأفضلية التنافسية التي تعطي المؤسسة الأسبقية إلى الزبون من خلال فرق في القيمة لصالحها مقارنة مع المنافسين والأفضلية هنا تعكس التفوق النسبي في خلق القيمة من خلال موارد خاصة لا يملكها المنافسين أما سبق فيقصد به إعطاء الزبون منتج معين أو علامة معينة الأولوية في سلم تفضيلاته ( طحطوح ، 2008 ، ص 5 )

- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية :

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها في مايلي :

\* مصدر الميزة التنافسية : نميز بين نوعين من المزايا وفقا لهذا المعيار

- مزايا تنافسية منخفضة : تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل و المواد الخام و هي سهلة التقليد من قبل المنافسين

- مزايا تنافسية مرتفعة : تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة ، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية ، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العملاء ( كباب ، 2007 ، ص 145 )

\* عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة : في حال اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا ( أولاد حيمودة ، 2010 ، ص 61 )

\* درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة : يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة و بشكل أسرع و قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة و خلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة ( حجاج ، 2006 ، ص 5-6 )

### المطلب الثاني : خصائص و شروط فعالية الميزة التنافسية

- خصائص الميزة التنافسية :

إن أي ميزة تنافسية تتبناها مختلف المؤسسات تتميز بالخصائص التالية :

\* نسبية بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة و ليس بالمطلق

\* تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين

\* تنتج من داخل المؤسسة و تحقق قيمة لها

\* تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين

\* ينبغي ان تؤثر في سلوك المشتريين و تفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة

\* تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها ( زرزور ، 2012 ، ص 54 )

شروط فعالية الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تستند إلى الشروط الآتية:

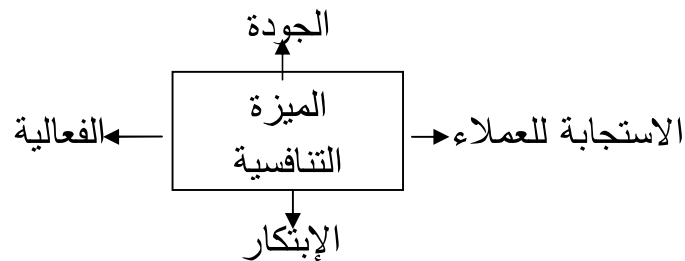
- حاسمة : أي تمنح الأسبقية و التفوق على المنافسين

- إمكانية الدفاع عنها : أي يصعب على المنافسين تقليدها و محاكاتها و إلغائها

- الإستمرارية : بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن ( بوشناف ، 2002 ، ص 17 )

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار و هذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع و نقصد بالإستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج و هذه المراحل تتمثل في : ( مرحلة التقديم ، مرحلة التبني ، مرحلة التقليد، مرحلة الضرورة ) نستطيع القول أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق تنمية الإستمرارية لميزتها التنافسية و هذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزتها في مواجهة المؤسسات المنافسة ( العمودي ، 2014 ، ص 44 )

الشكل 03: العوامل الأساسية لبناء ميزة تنافسية



المصدر : العتوم ، 2009 ، ص 43

### المطلب الثالث: أبعاد و مصادر الميزة التنافسية

أبعاد الميزة التنافسية :

تحدث تغيرات و تطورات على مستوى بيئة المؤسسات بإستمرار حيث تغيرت حاجات و رغبات الزبائن مما أدى إلى تغير أبعاد المنافسة فبعد أن كانت تعتمد المؤسسات على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالإعتماد على أبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي

#### 1/ التكلفة :

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين و الحصول على قدر أكبر من الأرباح فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة و جعلها في أدناها نسبة الى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك موقعا متميز يتيح لها السيطرة في السوق

#### 2/ الجودة و التسليم :

- الجودة : تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها و مفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر و تشمل الجودة ( جودة التصميم ، جودة المطابقة ، جودة الخدمة )

- التسليم أو الوقت : يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لدى العملاء حيث تزايد الإهتمام به و تتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال العديد من النقاط أهمها :

\* تقليص زمن التسليم للعميل : تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه أو ما يعرف بوقت التسليم السريع

\* تقليص زمن تحويلات العمليات : إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات , فإنه انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الإنجاز خاصة إذا أحدث ذلك في الاستغناء عن المخزون وبالتالي الاقتصاد في

تكاليف التخزين بفعل الالتزام لمدة زمنية محددة وثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الإنتاج

\* سرعة التطوير : تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة , بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج

### 3/ المرونة و الابتكار :

- المرونة : أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الأسواق الحالية , حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير والتنوع نتيجة للانفتاح المتزايد والثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام والاتصال , تعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم , مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك التغيرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة

- الابتكار : يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكويننا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة , تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم و تقوية ميزتها التنافسية ( لشهب ، 2014 ، ص ص 45-50 )

\* هناك بعدين آخرين وهما : الحصة السوقية و النوعية

الحصة السوقية : فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات الشركة في السوق فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير ارض صلبة بحيث تستطيع الشركة أن تستمر بأعمالها بشكل طبيعي وفعال، وتعرف بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق

النوعية : كما تعد النوعية من أهم المؤشرات التي تبين للشركة مدى تحقيقها للميزة التنافسية، فكما كانت

جودة الخدمات والسلع ونوعيتها أفضل كلما انعكس على أفضلية الشركة وتحقيقها للميزة التنافسية في السوق. تعرف النوعية على أنها مجموعة من النشاطات والعمليات المتكاملة التي تتبعها الشركة

كإستراتيجية لتحسين إنتاجها وتخفيض التكلفة وكسب رضا الزبائن وتوسيع نطاق التسويق والتوزيع، وتحقيق أهداف الشركة التنافسية كما تعرف بأنها سياسة تتبعها الشركة لتقييم مدى جودة الخدمات والمنتجات التي تتفق وتلبي توقعات العميل

\* يلاحظ أن بعدي الحصة السوقية والنوعية من أهم المرتكزات التي تقوم عليها الميزة التنافسية فكلما تم تعظيم الحصة السوقية وتحسين نوعية الخدمات والسلع المقدمة كلما إنعكس ذلك على سمعة الشركة وحقق لها ميزة تنافسية عالية في السوق ومكنها من استهداف أسواق على الصعيدين الدولي والعالمي. ( حسن ، 2017 ، ص ص 23-24 )

مصادر الميزة التنافسية :

على المؤسسة التي ترغب في النجاح داخل السوق الذي تنشط فيه أن تكتسب ميزة تنافسية ومن أجل اكتساب هذه الميزة وجب عليها أن تكون على دراية بمصادر قوتها والمزايا التي تجعلها في مركز تنافسي ويمكن تلخيص أهم مصادر الميزة التنافسية في النقاط التالية:

\* **الابتكار:** إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة ( القدرة على الابتكار ) مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

\* **الكفاءة :** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فتمثل المدخلات العوامل الأساسية للإنتاج في حين تتمثل المخرجات في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. ( مزوز ، 2016 ، ص 60 )

\* **الزمن :** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية و هنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالتالي:

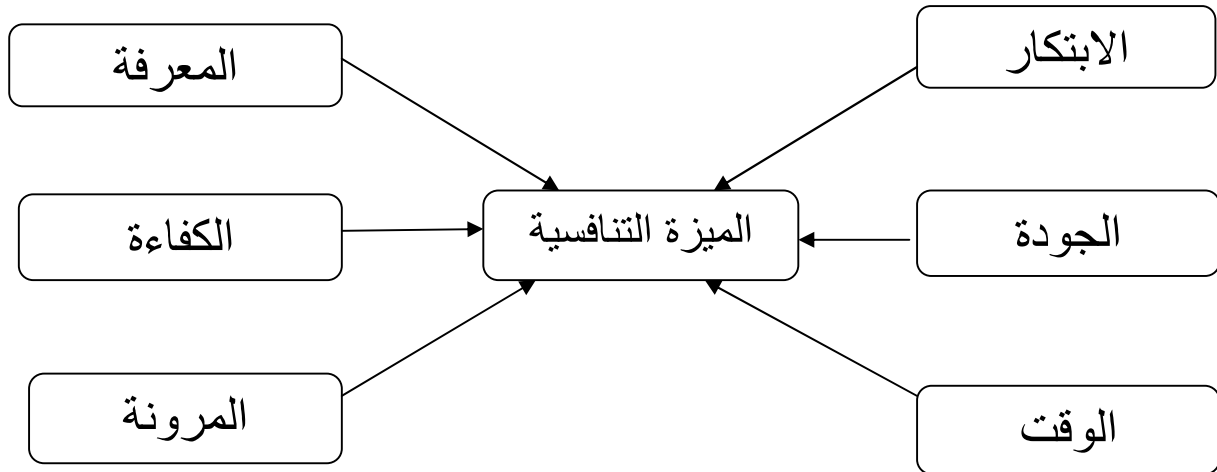
- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج

- تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات
- تخفيض زمن الدورة للزبون ( الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم )
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع ( الغالبي ، 2009 ، ص310 )
- \* المعرفة : المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات تجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد حيث أصبحت المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متنسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة
- إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها:
- الجودة
- السعر
- الخدمات بعد عمليات البيع
- السرعة في معالجة الطلبات
- حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى آخر نظرا لتباين الحاجات من جهة وحاجاته إليها من جهة أخرى فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعملها ( العمودي ، 2014 ، ص 43 )
- \* الجودة : نتيجة للتغيرات السريعة و التطورات المتعاقبة زاد إهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على لرضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له و القيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية و قد حدد "ديفد" الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما إعتمدت الجودة كأداة تنافسية و هذه النقاط هي:
- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك
- لابد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق و التكلفة
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية
- يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي

- لابد للجودة أن تحصل على إلتزام المؤسسة بالكامل ( حريز و بوشمال ، 2014 ، ص 123-124 )

\* **المرونة:** يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف والمرونة العالية في تصميم الخدمات تجعل المنظمة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المنظمات المميزة و بالتالي تصنيع خدمات جديدة حسب حاجات و رغبات الزبائن و التي تحقق ميزة تنافسية (نجيب ، 2011 ، ص 72 )

الشكل 04 : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: حريز ، 2014 ، ص 124



# المبحث الرابع

إستراتيجيات وأشكال الميزة

التنافسية

### المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية هي بمثابة مجموعة من التصورات و القرارات و العمليات التي تهدف الى تنشيط الموارد و عناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة و إذا كان هناك شئ أكيد في أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة هي بمثابة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها و على هذا الأساس تأخذ عملية إختيار الإستراتيجية الملائمة أهمية بالغة في رسم مكانة المؤسسة داخل خريطة المنافسة و هذا الاختيار يكون بين ثلاث إستراتيجيات :

\* إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة : تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها بيع منتجاتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين وتحقيق قدر كبير من الربح ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية :

- تنمية قيمة تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة حيث يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى
- محاولة تقديم منتج أساسي بعيدا عن أية نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة التكلفة في إنتاجه
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات كلفة منخفضة
- استخدام بعض المواد الأولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج
- استخدام وسائل دعائية لترويج السلع مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج
- الاستغناء عن الوسطاء مع إيصال البضاعة إلى المستهلك مباشرة
- تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواء كان ذلك تكاملا رأسيا أماميا أو رأسيا خلفيا

- تركيز المؤسسة على إنتاج قدر محدود من السلع والخدمات التي تخدم قطاع سوقي محدد

\* تبقى هذه الإستراتيجية إحدى أهم الإستراتيجيات التنافسية مهما كان نوع النشاط حيث تتطلب حصة سوقية مرتفعة حجم مهم من المبيعات ، مؤهلات تقنية ، تنظيمية وتسييرية خاصة لا يمكن أن تتوفر إلا في عدد قليل من المؤسسات التي تبحث عن وضعية هيمنة كلما نضجت الصناعة تصبح شروط تطبيق ونجاح هذه الإستراتيجية صعبا مما يقصي الكثير من المؤسسات التي لم توفر عوامل نجاح هذه الإستراتيجي ( لشهب ، 2014 ، ص 68 )

\* إستراتيجية التمييز: تسعى المؤسسة إلى إنشاء بعض الخصائص لمنتجاتها تميزها عن باقي منتجات المنافسين حيث يمكن للزبون إدراك ذلك التمايز، خاصة ما تعلق بجودة المنتج، حيث تساهم إستراتيجية التمايز في ذلك

- مفهوم إستراتيجية التمايز :

وتتطوي هذه الإستراتيجية على تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم، العلامة التجارية، منافذ التوزيع،... والافتراض الأساسي الذي تقوم عليه إستراتيجية التمايز هو أن يكون الزبائن على استعداد تام لأن يدفعوا أسعار أكثر للمنتج المميز، ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار، ويضاف إلى ذلك احتمال عدم بحث الزبائن عن منتجات أخرى بديلة عندما يشبعون حاجاتهم وتتجسد إستراتيجية التمايز من خلال:

**1- الجودة العالية :** تعتبر عملية عرض منتجات وخدمات بجودة عالية بمثابة وسيلة لخلق قيمة

للمؤسسة عند الزبون خاصة في مجال السلع الصناعية

**2- الاستجابة السريعة والتجديد :** فإتباع هذه الإستراتيجية يمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة

لمتطلبات الزبائن كما قد تستطيع المؤسسة الدخول إلى أسواق جديدة قبل المنافسين من خلال تلبية الطلبات الجديدة للزبائن وتعزز بذلك ثقة ووفاء الزبون لمنتجاتها والحصول على أحسن الموزعين، نفس الشيء يقال بالنسبة لقدرة المؤسسة على التجديد، وذلك على الرغم من أن التكاليف سوف ترتفع وبالتالي ارتفاع الأسعار فإن الزبون يقبل دفع مبالغ أكبر من أجل الحصول على منتج ذو جودة عالية

**3- التوزيع :** ويمكن أيضا تبني إستراتيجية التمايز عن طريق التوزيع الوحيد أو اختيار القنوات

التوزيعية التي تم إهمالها من طرف المنافسين؛

**4- العلامة التجارية :** ففوة العلامة التجارية تكسب المؤسسة أفضلية تنافسية تميزها عن الآخرين،

فالعلامة التجارية تشكل في حد ذاتها جزءا من قيمة المنتج. ( بن جدو ، 2014 ، ص 82 )

\* هذا التمييز الذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع بما يرضي الزبائن وتستخدم هذه الإستراتيجية في توفر الشروط التالية:

- اشتداد المنافسة

- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمؤسسة

- وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة
- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة ( جديان، 2013، ص 106 )
- \* استراتيجية التركيز : هذه الإستراتيجية تتم عن طريق التركيز على منتج أو خدمة منفردة في قطاع سوقي وحيد (زواش ، 2005، ص 24 ) وتركز هذه الاستراتيجية على مجموعة معينة من المشترين أو قطاع من خطوط الإنتاج أو سوق جغرافية معينة وتطوير استراتيجية معينة لخدمة هذا السوق أو المشتري لذا تركز هذه الاستراتيجية على قطاع غير جذاب من قبل الشركات المنافسة التي تركز على السوق ككل ومن الجدير ذكره أن هذه الاستراتيجية تقوم على إنتاج سلع وخدمات مصممة خصيصاً لقطاعات السوق الصغيرة بحيث تركز هذه الاستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد يضاهي نظيراتها في السوق وبذلك تكسب رضا زبائنها وولائهم لها
- ومما يسبق يلاحظ أن هذه الاستراتيجيات تلعب دوراً في دراسة وتحليل السوق المستهدف والزبائن المحتملين والتوجه نحوهم بأفضل السلع والخدمات التي تحقق ميزة تنافسية تضاهي منافسيها وتساهم في تحسين مكانة الشركة وتعظيم أرباحها ( سعيد حسن ، 2017 ، ص 30 )

### المطلب الثاني : أشكال الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج ومنحنى التجربة، فعندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة و في نفس الوقت بالإبداع بمنتجاتها ومنحنى التجربة فإنها تخلق الميزة التنافسية وهناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تتنافس عليها نذكر منها :

أ ( الميزة بتكلفة أقل : من الواضح بأن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر منخفض وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس إتباعه بسرعة وإن المنظمة التي تسعى إلى هذا الأسلوب من التنافس تهدف إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية ثم إلى مكننة الأيدي العاملة العالية الكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل التلف والهدر في الموارد أو ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل أي الميزة بالتكلفة

ب ) **الميزة بالجودة** : إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه وإن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجا استراتيجيا لا بد من اعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز

ت ) **الميزة بتشكيلة المنتجات** : التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق، وإن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسألة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المنظمة

ث ) **ميزة سرعة الأداء** : يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية، وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف و التطور ( مزوز ، 2016 ، ص 63 )

### المطلب الثالث : أهمية و أهداف الميزة التنافسية

أهمية الميزة التنافسية :

ان أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات شئ ضروري من أجل تحقيق التفوق على المنظمات الأخرى في نفس قطاع الصناعة ، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية يقود المنظمة الى الاستخدام الأمثل للموارد بحيث تميزها عن بقية المنظمات الأخرى و الميزة التنافسية تعمل على تطوير أنشطة البحوث و تطوير عمليات المنظمة بصورة مستمرة من أجل ضمان استمرارية و ديمومة المزايا التنافسية كما تضمن الميزة التنافسية البيع بأسعار أعلى من المنافسين و التي تسهم في تحقيق عوائد أعلى للمنظمة كما ان الدراسات و الأبحاث ضمن الاستراتيجية التنافسية لا تخلو من مفهوم الميزة التنافسية خصوصا بعد هيمنته على مختلف التوجهات و جعل الميزة التنافسية مهمة بالنسبة للمنظمات و تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الآتي :

1/ تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية ) أكبر من منافسيها و قد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين

2/ تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمده المنظمة لمواجهة تحديات المنظمات المنافسة أي قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات و المهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع

3/ تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات تميزها من غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها

4/ أكثر المنظمات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء و الاستمرار ذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل لذا تعمل المنظمات على مواكبة التطورات التكنولوجية و الاستفادة قدر الإمكان من المميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على جودة الخدمة و نوعيتها ( نجيب ، 2011 ، ص ص 67-68 )  
و تساهم أيضا في تحقيق ما يلي :

\* تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة

\* تطوير سلع أو خدمات جديدة

\* إيجاد أسواق متخصصة وجديدة

\* إيجاد منافذ توزيع جديدة

\* إيجاد وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية

\* إيجاد مواد خام جديدة.

\* تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة ( عباس جبر ، 2007 ، ص 175 )

مما سبق نستنتج أن أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجهه منظمات الأعمال و إنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها

**أهداف الميزة التنافسية:**

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف و في ظل التطور التكنولوجي المسموح به فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة

- التطور و التحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة
- الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها و تفوقها في أدائها ( العيهار ، 2004 ، ص 80 )

## خلاصة

يمكننا القول من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من الميزة التنافسية بكل جوانبها المختلفة بأن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يعني قدرتها في مواجهة التغيرات البيئية بكل أشكالها و بالتالي قدرتها على مواجهة المنافسة في السوق الذي تنشط فيه بالإضافة إلى إمكانيتها على البقاء و الإستمرار خاصة إذا كانت هذه الميزة قوية و صعبة التقليد من طرف المنافسين لأطول فترة ممكنة و بالتالي فإن إمتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يمثل جزء أساسيا في الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة فلم يعد هناك أدنى شك من أن الميزة التنافسية تمثل اليوم ضرورة لبقاء و إستمرار المؤسسة في ظل ما تعرفه البيئة من تغيرات و تطورات .



# الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين تقديم الإطار النظري الذي يمكننا من فهم الأسس التي يقوم عليها موضوع دور الإستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية و سنحاول في هذا الفصل تجسيد الدراسة النظرية من خلال دراسة حالة لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية

إن الغرض من دراسة حالة هو معرفة دور الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة في تقوية و تفعيل ميزتها التنافسية بين المنافسين و التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية و بالتالي أهداف المنظمة المرغوب فيها

بناء على ما سبق سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول عرض عام حول مؤسسة قديلة للمياه المعدنية و يتضمن تقديم المؤسسة قيد الدراسة وخصائصها وأهميتها وأهدافها وتحليل الهيكل التنظيمي أما فيما يخص المبحث الثاني فيخص تشخيص حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية وتضمن واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة وأيضاً آليات المحافظة على الميزة التنافسية و دور استراتيجية التسويق في إكساب المؤسسة عنصر التميز والتفوق على منافسيها وعرض نقاط القوة و الضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة و أخيرا عرض نتائج الدراسة .

## المطلب الأول : تقديم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية ببسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها لنعرج في الأخير لعرض وتحليل هيكلها التنظيمي

### \* التطور التاريخي لمؤسسة قذيلة :

يمكن عرض تطور المؤسسة كما يلي :

#### 1/ نشأة المؤسسة : في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد

المحلية التي تزرع بها ولاية بسكرة تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 69/ 138 المؤرخ ب 23/ 5/ 1983 وبمداولة رقم 201-83 بتاريخ 19/ 03/ 1983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06/ 1984 وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987 وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

- الوحدات الواقعة ببسكرة : وحدة التجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية

(مطبعة بسكرة)، وحدة مواد البناء

- الوحدات الواقعة بأولاد جلال : وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس

- وحدة النجارة العامة بطولقة

- وحدة الخزف بمشونش

- وحدة الخزف بالقطر

ووفقاً للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية

وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991 وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص

## 2/ التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل :

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في 04/ 05/ 2003 و إنطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 تحت إسم مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قذيلة بلدية جمورة ولاية بسكرة تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية تقدر طاقتها الإنتاجية ب 400000000 قارورة سنويا .

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر .

## 3/ نشاط المؤسسة :

يتمثل نشاط الرئيسي للمؤسسة والأساسي للمؤسسة في تعبئة المياه المعدنية والذي تركز عليه المؤسسة لبناء قوته التنافسية وفي إطار نشاطاتها الرئيسي تتعامل المؤسسة مع مجموعة من لموردين من داخل وخارج الوطن بالنسبة للموارد الأولية وفيما يخص تغليف وحفظ المنتجات

## المطلب الثاني: خصائص المؤسسة وأهميتها وأهدافها

يمكن تحديد بعض الخصائص التي تتميز بها المؤسسة كما يلي:

- مؤسسة تجمع تركيباتها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة وبين أفراد حديثي العهد في العمل وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة
- مؤسسة تتميز بنمط تقني متقدم حيث أن جميع التجهيزات مستوردة من الخارج (فرنسا، إيطاليا، ألمانيا)
- \* أهمية و أهداف مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية : بالنسبة للأهمية التي تكتسبها المؤسسة فمن خلال :

- توفير مناصب شغل
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد وجعله أكثر ديناميكية
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية
- المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية والسوق العالمية من المياه المعدنية
- الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج

### أهداف مؤسسة قديلة :

- من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:
- تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية
- تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب).
- زيادة ورفع حجم الإنتاج والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة
- محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.
- أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية
- البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر

### المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيما وظائفيا ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية .

#### أولا:المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي
- الإشراف على المؤسسة والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها والقيام بالمتابعة والتوجيه كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة
- متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين
- الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل إتخاذ القرارات المناسبة
- تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

\* **الأمانة :** توجد مصلحة إستشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق وتنظيم الرسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن

#### ثانيا : الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قذيلة مصلحتين:

- أ/ **مصلحة الإعلام الآلي :** توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي والشبكة المحلية
- ب/ **مصلحة المخبر :** تجرى فيه جميع التحاليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها

### ثالثا : دائرة التسيير

وتتضمن المصالح التالية:

- أ/ **المصلحة التجارية :** وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية من تحديد للأسعار ووضع المزيج الترويجي المناسب بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي :
- استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت
  - إعداد الفاتورة الشكلىة والفواتير النهائية
  - المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج
  - إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة
  - المشاركة في المعارض والأيام الدراسية وتحضير كتالوجات المنتجات والدعم الإعلاني
- ب/ **مصلحة المستخدمين :** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف تقاعد كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:
- إعداد كشوف أجور العمال
  - تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج
  - التصريح بالعطل العادية والاضطرارية للعمال
- ج/ **مصلحة المحاسبة :** تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في
- المحاسبة العامة والتحليلية والمعمقة ويتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات وتحرير الفواتير ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير وتهتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة كما تعمل على :
- مراجعة الوثائق المحاسبية
  - مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات
  - السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات
  - الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية
  - القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة
  - تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها

#### رابعاً : دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية:

- أ/ مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار : ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد
- ب/ مصلحة صيانة التجهيزات : لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع ذلك أنها تقوم بـ :

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل
- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها
- القيام بالدراسات التقنية
- متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات
- إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها

#### خامساً : دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحله وتضم ثلاث مصالح هي:

أ/ مصلحة الإنتاج : إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي :

- استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية
- متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج
- تحسين الإنتاج والإنتاجية
- دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة
- توزيع المنتجات



وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن و هي كالتالي : 2لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر

تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات

- مرحلة تغليف المنتج

- مرحلة التعبئة

- مرحلة تجميع القارورات

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية :

- كالسيوم : مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي

- مانيزيوم : ملين ومنشط العضلات العصبية يساعد على الاسترخاء ، يزيل الإجهاد، ينشط

الأنزيمات يساعد على تثبيت الكالسيوم في العظام ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال

- بوتاسيوم : تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات

- صوديوم : يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.

- سولفات : تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.

بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقياء جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النيترات في المياه

المعبئة لأنها تضر بصحة الأطفال والحوامل

ب/ مصلحة مراقبة النوعية : تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من

مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة

- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها

- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل

- المصادقة على نتائج التحليل الدورية

- تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية

وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جراثيم تؤدي إلى الإضرار به.

ج/ مصلحة تسيير المخازن: تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع

## المطلب الأول : واقع الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة قديلة

إن إختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة تتمثل في انتقاء واحد أو أكثر من الاختيارات الاستراتيجية للتنفيذ و التي لها القدرة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص و التهديدات نقاط القوة و الضعف من جهة وأيضا القدرة على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية و هذا ما تفسره دراسة رضا زواش في نتائجها بأن إعداد الاستراتيجية التسويقية يبنى علي تحليلين أحدهما خارجي يخص المتغيرات الخارجية من بيئة كلية محيطة ومميزات السوق والمنافسة والآخر داخلي يعني بالإمكانات الخاصة بالمؤسسة من موارد بشرية و تسويقية وغيرها يليها تحديد الأهداف واختبار القطاع المستهدف من السوق وما هي الوضعية المناسبة للمؤسسة في هذا القطاع وبعد كل هذا تعمل المؤسسة علي تكوين المزيج التسويقي الملائم لهذه الوضعية فالاعتماد على إعداد إستراتيجية تسويقية ملائمة للمحيط الخارجي والمحيط الداخلي للمؤسسة يعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة وطبيعتها وأهميتها كخيار إستراتيجي للمؤسسة في سبيل زيادة و تفعيل نشاط المؤسسة و بيئة تتسم بالتعقد والسرعة في التحولات أصبحت الإستراتيجية التسويقية مطلب ضروري داخل المؤسسات فمؤسسة قديلة كغيرها من المؤسسات الرائدة في مجال صناعة المياه المعدنية تطمح لتحقيق التميز من خلال تبنيها إستراتيجية تسويقية تساعد على تحقيق أهدافها التسويقية فإطلاقا من المقابلات التي أجريتها مع بعض إطارات قسم التسويق حول واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة فكان السؤال الأول حول أي إستراتيجية تسويقية تعتمد عليها المؤسسة فكانت إجابات الباحثين منقسمة حول هذا السؤال بين أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية المنتج و إستراتيجية التوزيع وبالرجوع الى الإطار النظري للدراسة فيعرف المنتج على أنه المحرك الأساسي الذي تدور حوله القرارات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى متمثلة في التسعير ، التوزيع ، الترويج وهذا مثل ما جاءت به الدراسة السابقة لرضا زواش المعنونة بالإستراتيجية التسويقية وأثرها في فعالية أداء المؤسسة حيث ذكر في نتائج دراسته بأن إعداد الاستراتيجية التسويقية يبنى علي تحليلين أحدهما خارجي يخص المتغيرات الخارجية من بيئة كلية محيطة ومميزات السوق والمنافسة و الآخر داخلي يعني بالإمكانات الخاصة بالمؤسسة من موارد بشرية و تسويقية وغيرها يليها تحديد الأهداف واختبار القطاع المستهدف من السوق وما هي الوضعية المناسبة للمؤسسة في هذا القطاع وبعد كل هذا تعمل المؤسسة علي تكوين المزيج التسويقي الملائم لهذه الوضعية وبناء إستراتيجية تسويقية

فالنشاط الرئيسي للمؤسسة هو إنتاج و تسويق المياه المعدنية و تعتمد أيضا المؤسسة على إستراتيجية التمييز و هي استراتيجية تدخل ضمن الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات حيث يعرف التمييز بأنه تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة في سبيل إنتقاء الأسماء و العلامات التجارية بهدف التمييز بين سلع المؤسسة المختلفة من جهة و بينها و بين السلع المنافسة من جهة أخرى و يستخدم في التمييز العديد من المصطلحات (الاسم التجاري ، العلامة التجارية ، الماركة التجارية ، استراتيجية العلامة التجارية ) و بالتالي فإن نجاح المنتج في السوق يعطي مؤشر دقيق لنجاح الإستراتيجية التسويقية في قدرتها للوصول الى الزبائن وتحقيق التفوق على المنافسين أما فيما يخص إجابة المبحوثين و إختيارهم لإستراتيجية التوزيع فيرون أن التوزيع يشكل عملية رئيسية تقوم بإيصال المنتجات من أماكن صنعها الى أماكن إستهلاكها فكل مؤسسة طرق توزيع خاصة لبيع منتجاتها تميزها عن بقية المنافسين لها فلمؤسسة قذيلة قنوات تسويقية متعددة تهدف الى إتصال منتجات قذيلة الى المستهلك النهائي كما تسعى الى تركيز جهودها من أجل الوصول الى أكبر عدد ممكن من المستهلكين من خلال تطبيق إستراتيجية توزيعية واسعة و تطبيق مؤسسة قذيلة نوعية أساسين من القنوات القصيرة (البيع المباشر ) والقنوات الطويلة (البيع غيرمباشر) وعموما فإن الزبون الذي يملك وسيلة لنقل مشترياته يمكنه إحضارها الى المؤسسة لحمل مشترياته أما الزبون الذي لا يملك وسيلة نقل فإن المؤسسة هي التي تتكفل بإيصال المنتج للزبون مقابل تحمله تكاليف النقل فالمؤسسة تقوم بتعديل و تكيف إستراتيجية التوزيع سواء بالتوسع أو المحافظة على القناة أو تعديلها أو تخفيضها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة عامة والتسويق خاصة حيث طرحت دراسة بن طيب إبراهيم بعض التوصيات فيما يخص توزيع المنتجات و ذلك بفتح نقاط توزيع عبر جميع مناطق الوطن و ذلك لسهولة إيصال و توزيع و توفير المنتج أما بالنسبة للسؤال الثاني هل الإستراتيجية التسويقية متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة فكانت إجابات المبحوثين بين أن الإستراتيجية التسويقية متوافقة مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية تلبية حاجات المستهلك وإمكانيات المؤسسة وبين أنها متوافقة من ناحية صياغة الأهداف وذلك على أساس أن المؤسسة بعد تشخيص البيئة التسويقية تقوم بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية والتي يجب أن تتكامل مع أهدافها الإستراتيجية العامة حيث تنتوع الأهداف بتنوع نشاط المؤسسة فمن الأهداف التي تصبو إليها بناء صورة وسمعة حسنة للمؤسسة و علامة منتجاتها لدي الزبائن والموزعين و أيضا ولاء الزبائن لمنتجاتها و جودة المنتج وقيمتها من وجهة نظر الزبون فعملية تحديد الأهداف من النقاط الرئيسية في بناء الإستراتيجية التسويقية حيث تساعد على

ترجمة الأهداف العامة للمؤسسة الى أهداف واقعية ملموسة تساعد بنسبة معينة في تحقيق هذه الأهداف العامة في جميع مجالات النشاط ومن المفيد أن تعرف الى أين نتجه قبل إختيار الطريق لكن عندما يتعلق الأمر بالإستراتيجية التسويقية فإن الإختيار المسبق للأهداف يكتسي أهمية أكبر فإختصار الأهداف المرفقة بالإستراتيجية التسويقية إذا أردنا أن نتأكد من توافق هذه الإستراتيجية مع السياسة العامة للمؤسسة فمن أهداف مؤسسة قذيلة كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج والدخول الى أسواق دولية جديدة وما يعكس إجابات المبحوثين الهدف الرئيسي وهو تلبية طلب المستهلك وتنمية حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية وهذا وفق إمكانيات المؤسسة ولذلك يعتبر سوق المياه المعدنية سوق منافسة إحتكارية حيث يتولي فيه عدد كبير نسبيا من المؤسسات حوالي 40 مؤسسة إنتاج وبيع المياه المعدنية ولكن كل منها يعرض نوعا مميزا خاصا به من هذه المنتجات ولها نفس الاستعمال تقريبا ولكنها غير متجانسة بمعنى يمكن التمييز بين المنتجات رغم تشابهها الى حد كبير ويحدث هذا الاختلاف من خلال : الأيادي العاملة ، اللون ، الشكل ، التغليف ويتأكد هذا التفرد أو الإختلاف بالعلامة التجارية ويمكن التمييز أيضا في الظروف المحيطة ببيع المنتج وقد يكون التمييز أيضا من خلال الترويجية أو من خلال سعر البيع وعليه تم طرح سؤال على المبحوثين هل الاستراتيجية التسويقية المحددة تأخذ في الحسبان الفرص المقدمة من طرف السوق فكانت إجاباتهم أن الإستراتيجية التسويقية عند صياغتها تقوم أولا بدراسة السوق والفرص المتاحة والتي تجعلها تواجه التهديدات التي قد تعيق نشاطها أو أهدافها في السوق والعمل على تخطيطها بمختلف العمليات وفي إطار قدراتها المختلفة ومحاولة إقتناص الفرص التي تعزز بقائها واستمرارها وهناك من المبحوثين من رأى أن تقديم منتج صحي ذو جودة هو عامل مهم تعتمد عليه الإستراتيجية التسويقية لإكتساب الفرص المقدمة من طرف السوق وهذا ما تقدمه الخطوة الأولى من خطوات الإستراتيجية التسويقية وهي تشخيص البيئة التسويقية حيث تم تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة من أجل فهم المحيط والتفاعل معه وخلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر تهديد لوجودها و منه فالتحليل الخارجي من خلال الإستراتيجية التسويقية يلخص المعطيات الهامة والضرورية لفهم الوضعية الحالية للأسواق الخاصة بالمؤسسة وكذا الإتجاهات الرئيسية التي يمكن أن تؤول إليها هذه الأسواق وبالتالي لها بعدين أحدهما حالي و الآخر مستقبلي وفيما يخص السؤال الرابع فكان هل الإستراتيجية التسويقية تتلاءم مع طلب المستهلكين بإعتبار أن الإستراتيجية التسويقية تأخذ بعين الإعتبار كل ما يخص طلبات المستهلكين وما يشبع حاجياتهم فكانت إجابات المبحوثين كلها أن

الإستراتيجية التسويقية تتلاءم مع طلب المستهلكين و ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ويدخل هذا ضمن إستراتيجية الجذب حيث تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين والتي تجذب المستهلك وتدفعه لطلب السلعة وهناك من رأى أن التلاءم بين الإستراتيجية التسويقية و طلب المستهلكين يكون من خلال تحقيق ولاء الزبون للمنتج حيث تسعى قديلة إلى تقديم الأحسن لأسواقها و بالأخص الى زبائننا عن طريق تجسيد حاجاتهم ورغباتهم بواسطة منتجات ذات قيمة ولن يتم هذا إلا بالقيام بأنشطة وأعمال تسويقية تكون منطلقها الأول الزبون نفسه

### المطلب الثاني : آليات المحافظة على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين في ظل اقتصاد الوقت الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية و رفع حماية الدولة للمؤسسات وبالتالي فان المؤسسات ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة مما يحتم علي المؤسسة العمل في البقاء على الأقل في السوق ولعل ما يساعدها علي ذلك حصولها علي ميزة تنافسية بمثابة حزام أمان لمواجهة المنافسين و يعتبر مايكل بورتر أول من وضع نظرية الجزئية للإقتصاد معتبرا أن التنافس يتم بين المؤسسات نفسها و قد عرفها على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزبائننا بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج يعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة فتواجه مؤسسة قديلة منافسة حادة من طرف العملاء (أجانب .محليين) الذين ينازعونها الحصة السوقية لذا عملت المؤسسة علي المحافظة على ميزتها التنافسية حيث سعت الى إيجاد نوع من التنسيق و التوازن فيما بينها بما يكفل تحقيق أهدافها و تم تأكيد هذا من خلال السؤال الأول و الذي أردنا من خلاله معرفة من خلال ماذا تسعى مؤسستهم (قديلة) لتحقيق ميزة تنافسية فكانت إجابة رئيس الدائرة التجارية كرمة محمد عبد المؤمن أول شئ تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية هو تلبية كافة رغبات الزبائن من خدمات و منتجات بجودة عالية ومن خلال ايضا المرونة والسرعة في تقديم الخدمة فكل نشاط من الأنشطة التي تقوم به المؤسسة يمكن ان يخلق ميزة تنافسية وفي إجابة أخرى لمديرة قسم التسويق رشيدة أوجودي رأت بان الإبداع والابتكار في المنتجات التي تقدمها المؤسسة قد يكون عنصر لتحقيق ميزة تنافسية حيث تهدف المؤسسة اليوم الى تحقيق البقاء ومن ثم النمو في ظل البيئة التنافسية الشديدة حيث تعمل المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي و هذا يفسر ما جاءت به نتائج دراسة

حجاج عبد الرؤوف بأن الميزة التنافسية تعتبر مصدر حاسماً لتفوق المؤسسة وكسب عملاء جدد مما يجعل جميع المؤسسات تعمل على القيام بشيء مختلف عن الآخرين أو القيام بالشيء نفسه لكن بطريقة مختلفة وهذا ما يسمى الابتكار فعلى المؤسسة التي ترغب في النجاح داخل السوق الذي تنشط فيه ان تكتسب ميزة تنافسية ومن اجل اكتساب هذه الميزة وجب عليها ان تكون على دراية بمصادر قوتها والمزايا التي تجعلها في مركز تنافسي وفي هذا الصدد طرحت سؤال على المبحوثين ماهي مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة فالحديث عن المصادر الداخلية يعني الحديث عن موارد المؤسسة الغير ملموسة فبالرغم من صعوبة التعرف على هذه الموارد ودراستها نظراً لطبيعتها غير ملموسة لكن من خلال اللقاءات التي أجريتها مع إطارات قسم التسويق وإجاباتهم فإنه يمكن ذكر المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة قديلة فهي:

**الجودة:** بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بالمنتج أو الخدمة حيث نجد ان مؤسسة قديلة تهتم بها وذلك من خلال النظر الى الهيكل التنظيمي لها ومن اجل تعريف هذا المفهوم فإنها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي

**المعرفة:** وهي تتمثل في مجموعة المعارف الضمنية المكتسبة من طرف الفرد و بما ان هناك مدة طويلة نسبياً لمؤسسة قديلة فإنها تكون مزودة بمعارف كثيرة مما يؤهلها للحصول على ميزة تنافسية من خلال توظيف هذه المعارف

**الكفاءات:** كما أشرت إليه في الجزء النظري فان مفهوم الكفاءة تدل على المهارات العملية التي يتولى عنها خلق القيمة فيحتل المورد البشري في أي مؤسسة مكانة هامة جداً من اجل تحقيق أهدافها لذلك تتميز مؤسسة قديلة بتوفرها على مجموعة من المهارات فتوفرها على هذا العدد من العمال إضافة الى الخبرة المتراكمة وتوفير ظروف العمل المناسبة هو ما أهلها للحصول على ميزة تنافسية

**الابتكار:** يعتبر من اهم المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة قديلة فالابتكار يعني تحويل الأفكار الجديدة الى حقيقة علمية أي التطبيق العلمي للإبداع و الأفكار قد لا تكون جديدة ولكن إدخالها الحياة العلمية هو الابتكار الجيد أي الاستغلال التجاري للإبداع ان التميز والمحافظة على مكانة المؤسسة في السوق أمر ليس بالهين وإنما يحتاج الى العمل ولمعرفة ما إذ استطاعت مؤسسة قديلة المحافظة

والتميز على مكانتها طرحت سؤال في ما يخص هذا فكانت إجابة الموظفين تصب في قالب واحد بان المؤسسة تميزت من خلال ميزتها التنافسية بالإضافة الى التمييز عن طريق الخدمات وذلك باحترام آجال تسليم المنتجات ، تحسين خدمات المؤسسة ، تقليص الآجال المختلفة التسديد عن طريق البنك وتقوم بالمحافظة على مكانتها في السوق من خلال زيادة حجم المبيعات وبالتالي تنمية الحصة السوقية وأيضا تحسين صورة المؤسسة وكسب ثقة وولاء الزبون وبالإضافة الى جذب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن القدامى وهناك عوامل أخرى مثل تحقيق ولاء الزبون وخدمات المؤسسة المقدمة وهذا ما يفسر ما جاءت به كباب منال في دراستها لدور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية أن من جملة ما يمليه السوق أن المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية للتميز فمن الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية تمكنها من من التزويد بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة أما فيما يخص السؤال الأخير في هذا المحور فكان حول أشكال الميزة التنافسية في مؤسسة قديلة فكانت إجابات المبحوثين أثناء المقابلات أن أشكال الميزة التنافسية هي الميزة بالجودة فان تحسين جودة المنتجات لمستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتمييز عليه وان هذا المنهج يجب ان يستمر باعتباره منهجا استراتيجيا لابد من اعتماده بشكل دائم من اجل المحافظة على ميزة التمايز أيقنت مؤسسة قديلة ان السبيل الوحيد هو تمييز منتجها عن أهم عنصر من خصائص المنتج وهي الجودة والتأكد على تطبيقها ما ترتب عن ذلك قيام ادارة المؤسسة بتعيين قسم خاص للجودة وشكل آخر وهو ميزة سرعة الأداء فيقاس أداء المنظمة في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمة الخدمية وبالتالي فان سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطور

### المطلب الثالث : الدور الذي تلعبها استراتيجية التسويق في اكتساب المؤسسة عنصر

#### التمييز و التفوق على منافسيها

تزاوّل المؤسسة نشاطها في ظل بيئة تتكون من عوامل مختلفة لها عدة تأثيرات على مهام ووظائف المؤسسة مما يجعل تحليل المؤسسة لمركزها التنافسي وقيامها بتشخيص هذه العوامل ضرورية وجَدْمهم وذلك لتتمكن من معرفة الفرص والتهديدات التي تتعرض لها من جهة وتشخص نقاط قوتها وضعفها من جهة ثانية واتخاذ الإجراءات اللازمة فمن خلال اللقاءات طرحت سؤال فيما يخص مكانة المؤسسة



قديلة في السوق الوطنية فاجمع كلهم على إجابة واحدة وهي ان المؤسسة تحتل الصدارة وإنها واحدة من المؤسسات الرائدة وطنيا في المجال فيعد سوق المياه المعدنية اليوم مهم في الاقتصاد الوطني لأنه يشغل مكانة هامة وباستطاعته توليد هوامش كبيرة واستخدام أكثر لليد العاملة ومن خلال تنوع المؤسسات المتواجدة سواء في حجمها وإستراتيجيتها أو تنظيمها تشهد الصناعة منافسة كبيرة باعتبار أن كل طرف يسعى للحصول على أكبر حصة من السوق وتعتبر مؤسسة قديلة من بين المؤسسات الناشطة ولها مكانة في السوق أما السؤال الثاني فطرح لمعرفة فيما تتمثل أهداف الإستراتيجية التسويقية لبلوغها عنصر التميز فمن الواضح أنه يمكن الحكم المسبق على فعالية الإستراتيجية التسويقية إلا بالمقارنة مع الأهداف التي أرفقت بها بعبارة أخرى أنها الأهداف التي تمثل مبشرات الكفاءة للإستراتيجية المتخذة وهي معايير التقييم لعنصر التميز فكانت إجابات المبحوثين أنه لبلوغ عنصر التميز يجب المحافظة على الحصة السوقية وتطويرها ، الاجتهاد والمثابرة ، الجودة و الإبداع ، التقدم في العمل وكلها عوامل تساعد على التميز والانفتاح علي السوق المحلي الوطني أما فيما يخص الاستراتيجية التنافسية التي تعتمد عليها مؤسسة قديلة فمن خلال إجاباتهم ان المؤسسة عملت على إتباع استراتيجية التمييز وبالرجوع الى الإطار النظري فتعرف هذه الاستراتيجية على أنها تكثيف جهود المؤسسة على تقديم منتج متميز عن المنتجات المنافسين ويتحقق هذا التمايز عن طريق التصميم ، العلامة التجارية منافذ التوزيع ومن خلال التمايز تتمكن المؤسسة من بناء ميزة تنافسية تجعل الزبائن أكثر ولاء وأقل حساسية اتجاه الأسعار حيث يعتبر المنتج من اهم عناصر المزيج التسويقي في مؤسسة قديلة وهو الأساس الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية الأخرى من تسعير ، ترويج ، توزيع كما يتوقف نجاح المؤسسة بنجاح المنتج في الوفاء بإحتياجات ورغبات الزبائن من حيث التمييز من خلال الجودة ، الشكل ، اللون ، العلامة ، الخدمات المدعمة وقدرته على منافسة المنتجات الأخرى و إزاء هذه الوضعية تسعى المؤسسة دوما الى تمييز منتجاتها عن منتجات المؤسسة المنافسة في الصناعة بتقديم أفضل المنتجات سعيا منها لإشباع إحتياجات ورغبات الزبون لذلك تتبنى المؤسسة عدد من الاستراتيجيات التميز المنتج يمكن تصنيفها الى استراتيجيات التمييز الفيزيائي و استراتيجيات التمييز الانطباعي وفي آخر المقابلات التي أجريتها طرحت سؤال آخر وهو تأثير الاستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية للمؤسسة فكانت الإجابات كلها بنعم وبشكل كبير وبالتالي فإن نجاح المنتج في السوق يعطي مؤشر دقيق لنجاح الاستراتيجية التسويقية وهذا ما يجعلها

تكتسب ميزة تنافسية وأيضاً قدرتها للوصول الى الزبائن وتحقيق التفوق على المنافسين وهذا بفضل الخبرة الكبيرة للعمال والموظفين في المؤسسة ولتنوع المنتج .

#### المطلب الرابع : الفرص و التهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة و نقاط قوتها وضعفها

يمكن تلخيص الفرص و التهديدات التي يوفرها محيط المؤسسة فيما يلي :

أ/الفرص : تتمثل أهم الفرص التي يوفرها المحيط لمؤسسة قذيلة فيما يلي:

- ازدهار ونمو سوق المياه المعدنية بالجزائر
- نقص المؤسسات الأجنبية في الصناعة مما يجعل المنافسة القائمة بين المؤسسات متقاربة نظرا لتقارب الإمكانيات المادية والبشرية
- إمكانية فرض السيطرة على المستوى المحلي وتوسيع الحصة السوقية على المستوى الوطني
- فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة في إطار دعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- منتج ذو تكاليف منخفضة نسبيا

- وجود شبكة مياه عامة ذات جودة

ب/التهديدات : يمكن تلخيصها كما يلي:

- كثرة المنافسين الخواص

- تشجيع الاستثمار الأجنبي من قبل الدولة

- إمكانية ظهور المنتجات البديلة

- تدهور قيمة النقود بسبب التضخم

أ/نقاط القوة : تتمثل نقاط القوة لمؤسسة قذيلة فيما يلي:

- تنتج المؤسسة منتج وحيد مطلوب ومطابق لمعايير عالمية

- الاختلاف في حجم العبوات

- الرقابة على الإنتاج بفضل وجود مخابر ذات تقنية عالية لضمان جودة المنتج

- حصول المؤسسة على ميدالية ذهبية للجودة سنة 2006 من اللجنة الدولية للأغذية والمشروبات

- كأس أوروبا للجودة سنة 2007

- تملك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة مما يجعلها مستعدة لتلبية مختلف الطلبات في الوقت اللازم

- يعتبر منتج المؤسسة ذو سعر منخفض مقارنة بالمؤسسات المنافسة

- امتلاك مهارات معتبرة من الموارد البشرية

ب/نقاط الضعف : وتتمثل في

إعتماد المؤسسة على تسويق منتج وحيد فهذا يعني أن حدوث أي مشكلة أو خطر سيؤدي إلى تهديد بقاء المؤسسة وعليه ومن خلال عرض البيئة المحيطة بالمؤسسة يمكن القول بأن المؤسسة تنشط في بيئة خارجية أما من ناحية البيئة الداخلية فإن المؤسسة تحاول تقوية قدراتها الحالية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها في البيئة الخارجية والعمل على تحسين وتطوير الطاقات المعطلة فيها من أجل إضفاء التوازن المناسب على قدراتها.

خاتمة عامة

يعتبر موضوع الإستراتيجية التسويقية من المواضيع التي جذبت إهتمام الكثير من الباحثين في مجال تسويق الخدمات ففي السابق كان التركيز منصبا على مفهوم الإستراتيجية التسويقية في المنتجات المادية الأمر الذي نتج عنه العديد من الأساليب والإجراءات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن ترتقي بجودة منتجاتها ولكن بعد تنامي دور قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية وإدراك المؤسسات لضرورة التوجه بالزبون فقد أضحت الإهتمام بموضوع الإستراتيجية التسويقية ضرورة ملحة ومطلب هام لا يمكن للمؤسسات أن تتجاهله وقد حاولنا من خلال هذه المذكرة بحث في الدور الذي تلعبه الإستراتيجية التسويقية في تفعيل الميزة التنافسية من خلال دراسة حالة على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ومن أجل معرفة مدى إعتناء مثل هذه المفاهيم الحديثة في المؤسسة و كذا للوقوف على حقيقة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة محل الدراسة والإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية

### نتائج الدراسة :

حاولت من خلال هذه الدراسة الميدانية أن أتعرف على مؤسسة قديلة للمياه المعدنية من حيث دراسة واقع تبنيتها للإستراتيجية التسويقية و مدى مساهمة و دور هذه الإستراتيجية في تفعيل ميزتها التنافسية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر فتوصلت في الأخير الى نتائج و هي كالآتي :

\* تعتبر مؤسسة قديلة من بين أهم المؤسسات الفاعلة في صناعة المياه المعدنية في الجزائر و هذا ظاهر في محافظتها على مكانتها في السوق

\* تعتمد مؤسسة قديلة على إستراتيجية المنتج و إستراتيجية التوزيع لبيع المنتج

\* تتوافق الإستراتيجية التسويقية مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة من ناحية تلبية حاجات المستهلك وصياغة الأهداف

\* تتطلب صياغة الإستراتيجية التسويقية تحليل معمق للسوق حيث أن دراسة وفهم هذا الأخير يمثل جانب مهم و حيوي

\* تعمل الإستراتيجية التسويقية على تطوير رؤيا وأهداف المؤسسة و تلبية إحتياجات المستهلك

\* تقوم مؤسسة قديلة بإنتاج منتج كمالى نظرا لإرتفاع مرونة الطلب و تبني إستراتيجية تسويقية و تنافسية لتحقيق أهدافها

\* يرتبط مفهوم الإستراتيجية التسويقية بمدى قدرة المؤسسة على تطبيقها من خلال المزيج التسويقي و الحصة في السوق

\* تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة مصدر حاسم لتفوقها عن بقية المنافسين و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال الإبداع و الابتكار في منتجاتها و بتكلفة أقل

\* تعتمد مؤسسة قذيلة على مصادر مهمة لميزتها التنافسية منها الابتكار، الكفاءة، المعرفة، الجودة في منتجاتها

\* تحتل مؤسسة قذيلة الريادة و الصدارة في السوق الوطنية

\* تأثر الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية للمؤسسة

\* تطبق المؤسسة إستراتيجية التمييز من خلال جودة منتجاتها

\* تلعب الإستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف مؤسسة قذيلة دور كبير و مهم في تفعيل ميزتها التنافسية من خلال تحقيق أهدافها المسطرة

# قائمة المراجع

الكتب:

- الأزهرى ،محي الدين عباس ( 1988 ) ، ادارة النشاط التسويقي ، مدخل الاستراتيجي ، الطبعة الأولى ،القاهرة ، دار الفكر العربي
- محمد احمد ،عبد النبي (2013)، ادارة التسويق ، الطبعة الأولى ،عمان، زمزم ناشرون و موزعون
- محمد ،عبيدات و آخرون(1999) ، منهجية البحث العلمي ( القواعد و المراحل والتطبيقات)، الطبعة الثانية ، عمان ، دار وائل للطباعة و النشر
- موريس ،أنجرس(2004) ، منهجية البحث العلم في العلوم الانسانية ، ترجمة صحراوي بوزيد و آخرون ، الجزائر ، دار القصة
- فاطمة ،حسين عواد(2010/1011) ، الاتصال و الاعلام التسويقي ، الطبعة الأولى، عمان ، دار أسامة للنشر و التوزيع
- قندلجي، عامر(1999) ، البحث العلمي(إستخدام مصادر المعلومات ) ، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع
- عبد الكريم، فهد الساري(2013)، الاعلام و التسويق السياسي و الانتخابي ، الطبعة الأولى، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع
- عبد القادر، محمد الأسطة(2016) ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، عمان الأكاديميون للنشر و التوزيع
- كامل محمد، المغربي(2007) ، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية و الاجتماعية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،



- هشام حريز و بوشمال عبد الرحمان (2014) ، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر
- ناجي معلا ، رائف توفيق (2008) ، أصول التسويق ، مدخل تحليلي ، الطبعة الثالثة الأردن دار ويل للنشر
- أبو بكر ، محمود (2008) ، ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، القاهرة ، الدار الجامعية
- هاني حامد، الضمور (1999) ، ادارة القنوات التوزيعية ، الطبعة الأولى ، عمان دار وائل للنشر
- أحمد ،بن مويزة (2013)، إعداد الاستراتيجية التسويقية و عملياتها، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع
- إيناس، رأفت شومان (2009) ، التسويق و إدارة الإعلان ، عمان، دار الفكر ناشرون و موزعون
- أحمد، بن مرسل (2003) ، البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية
- ثامر ، البكري (2015) ، إدارة التسويق ، الطبعة الخامسة ، عمان ، إثراء للنشر و التوزيع
- مروان محمد نجيب (2011) ، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية ، مصر ، دار الشتات للنشر و البرمجيات

- محمود جاسم ،محمد الصميدعي(2009)، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي ) ، عمان ، دار الحامد للنشر و التوزيع

- محمد محمود، مصطفى(2016) ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، عمان ، دار المناهج للنشر و التوزيع

### الرسائل الجامعية:

- العيهار ، فله (2004)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة الماجستير ، قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد ادارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر

- العمودي ، نسيبة(2014) ، دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

- أولاد حيمودة ،عبد اللطيف(2010) ، دور التسويق في رفع الميزة التنافسية في سوق الهاتف النقال بالجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد

- أحمد إبراهيم، سعد حسن(2017) ، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،

- أوليدي، سعد(2012) ، دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية  
للمؤسسة الخدمية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة  
قاصدي مراح - ورقلة
- أبو بكر، بوسالم(2012) ، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية  
المستدامة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة  
الدكتوراه في علوم التسيير ،جامعة سطيف 1
- إبراهيم ، مرزقال(2009) ، استراتيجية التسويق الالكتروني للكتاب في الجزائر ،  
مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم المكتبات ، جامعة منتوري قسنطينة
- بن الطيب ،إبراهيم(2015) ، دور تكيف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة  
التنافسية للمؤسسات الإقتصادية ،قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ،العدد13 جانفي  
جامعة الشلف
- بن جدو، بن عليّة(2014) ، الاستراتيجية التنافسية و دورها في تحقيق الميزة  
التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ،  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
- طاهر، محسن منصور الغالبي(2009) ، وائل محمد صبحي إدريس الإدارة  
الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، ط2 ، عمان
- حومدي ،هنا(2012) ، الأساليب الترويجية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في  
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر  
أكاديمي ، جامعة قاصدي مراح ورقلة

- حجاج ،عبد الرؤوف(2006) ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة
- جديان، منال(2013) ، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة البقاء و فيه ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس
- مسعود ،طحطوح(2008) ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر باتنة
- مزور، راضية(2016) ، دور بحوث التسويق في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي
- محمد فوزي ،علي العتوم(2009) ، رسالة المنظمة و أثرها في التحقيق الميزة التنافسية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
- سهتال، زرزور(2012) ، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة كجزء من المتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة
- رضا، زواش(2005) ، الاستراتيجية التسويقية و أثرها في فعالية أداء المؤسسة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

- قوراري، منذر(2016)، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة
- قدايفة، أمينة(2006) ، دور التحليل التسويقي في اختيار الاستراتيجية التسويقية ، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس
- عمار ، بوشناف(2002) ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها و تطورها ، رسالة ماجستير كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر
- لشهب ، الصادق(2014) ، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر
- كباب ، منال(2007) ، دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
- فطيمة، بزعي(2008) ، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الحاج لخضر - باتنة ، 2008
- عبد الحفيظي ،محمد الأمين(2008) ، دور ادارة التسويق في كسب الزبون ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم العلوم التجارية ، جامعة الجزائر

- زعاف ، و داد (2017) ، استراتيجيات التسويق في المؤسسة الخدمية ، مذكرة تخرج  
مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة عبد الحميد بن باديس -  
مستغانم
- وليد عباس جبر و احمد حسين جلاب ، المزايا التنافسية للمنتجات في السوق  
العراقية ، دراسة مقارنة جامعة الكوفة

الملاحق

## دليل المقابلة

أجريت المقابلات مع موظفي قسم التسويق لمؤسسة قديلة كان عدد الموظفين 6 أشخاص .

المحور الأول : واقع الإستراتيجية التسويقية في مؤسسة قديلة

- أي إستراتيجية تسويقية تعتمد عليها المؤسسة ؟

.....

- هل الإستراتيجية التسويقية متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

.....

- هل الإستراتيجية التسويقية المحددة تأخذ في الحسبان الفرص المقدمة من طرف السوق؟

.....

- هل الإستراتيجية التسويقية تتلائم مع طلب المستهلكين ؟

.....

المحور الثاني : آليات المحافظة على الميزة التنافسية لمؤسسة قديلة

- من خلال ماذا تسعى مؤسساتكم لتحقيق ميزة تنافسية ؟

.....

- ماهو مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة ؟



.....  
- هل إستطاعت المؤسسة التميز و المحافظة على مكانتها في السوق ؟

.....  
- ماهي أشكال الميزة التنافسية في المؤسسة ؟

.....  
المحور الثالث : الدور الذي تلعبه إستراتيجية التسويق في إكساب المؤسسة  
عنصر التميز و التفوق على منافسيها

- ماهي مكانة المؤسسة في السوق الوطنية؟

.....  
- فيما تتمثل أهداف الإستراتيجية التسويقية لبلوغها عنصر التميز ؟

.....  
- هل تأثر الإستراتيجية التسويقية على الميزة التنافسية ؟

.....  
- ماهي اهم إستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة ؟

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة قذيلة

