



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة

كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارة و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة دراسة حالة مؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهكيد

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت اشراف :

د. قاسم شاوش

▪ اعداد الطالبة :

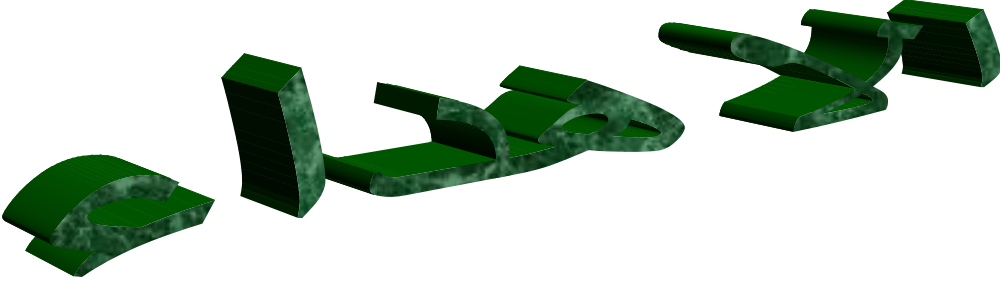
▪ طلحة الهام

لجنة المناقشة

رئيس اللجنة
مقررا
ممتحنا

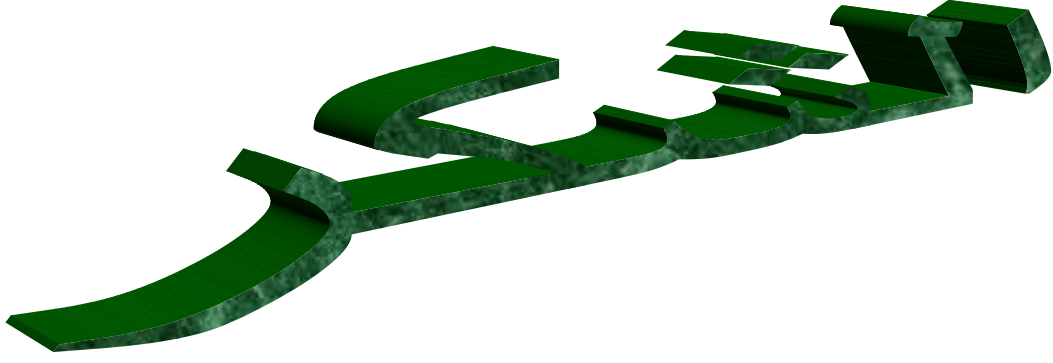
السنة الجامعية : 2018\2019 .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه و سلم

تحية حب و عرفان إلى أعز الناس إلى قلبي للتي
حملتني و حممتني و سهرت لأجل راحتي
امي العزيزة .
لذي علمني و تعب من أجل راحتي
ابي الغالي .
حفظهما الله لي و أطال عمرهما .
تحية خاصة إلى أخي الغالي و أخواتي
العزيزات و إلى كل أفراد العائلة و الأصدقاء إليكم
جميعا أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله
عزوجل التوفيق و النجاح .



بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على نبيه الكريم

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نستغفره و نتوب إليه .
الحمد لله الذي و فقني لإتمام هذا العمل المتواضع .
خلال انجازي لهذا البحث استعنت بمجموعة من
الأشخاص يستحقون جزيل الشكر على مساعدتهم لي و
مساهمتهم في إتمام هذا العمل .
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة قاسم شاوش
سعيدة , كما أشكر السيد بن يحيى سامي المؤطر في
مؤسسة التريص .
كما أشكر العائلة الكريمة على دعمهم الدائم لي .
شكرا لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل من قريب أو
من بعيد .

قائمة الجداول و الاشكال :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
35	جنس افراد العينة	01
35	اعمار افراد العينة	02
36	المستوى الدراسي لافراد العينة	03
36	الاقدمية المهنية لافراد العينة	04
37	المستوى الوظيفي لافراد العينة	05
37	الحالة الاجتماعية لافراد العينة	06
38	تحليل العبارات المتعلقة بالمنافسة	07
41	تحليل العبارات المتعلقة باستراتيجيات التسويق التنافسية	08
45	تقييم الاستراتيجيات التنافسية	09
	عنوان الشكل	
16	اهداف المنافسة	01
29	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهاكيد	02

الفهرس

الفهرس :

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر
	الاهداء
	قائمة الجداول و الاشكال
	الملاحق
(أ_ت)	مقدمة
04	الفصل الأول : الإطار العام لاستراتيجية التسويق و المنافسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول : أساسيات حول استراتيجيات التسويق و المنافسة
06	المطلب الأول : ماهية إستراتيجية التسويق
06	الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية التسويق
10	الفرع الثاني : أهداف إستراتيجية التسويق
11	الفرع الثالث : مراحل اعداد إستراتيجية التسويق
14	المطلب الثاني : ماهية المنافسة
14	الفرع الأول : مفهوم المنافسة
17	الفرع الثاني : خصائص المنافسة
17	الفرع الثالث : مؤشرات قياس المنافسة
19	المبحث الثاني : العلاقة بين استراتيجيات التسويق و المنافسة
19	المطلب الأول : استراتيجيات التسويق و تنافسية المؤسسة
19	المطلب الثاني : مساهمة إستراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية
21	المبحث الثالث : دراسات سابقة عن استراتيجيات التسويق و المنافسة
21	المطلب الأول : دراسات سابقة عن استراتيجيات التسويق
22	المطلب الثاني : دراسات سابقة عن المنافسة
23	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة مع الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول
25	الفصل الثاني : دراسة حالة بمؤسسة الهاكيد
26	تمهيد

27	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة
27	المطلب الأول : نشأة و تعريف المؤسسة
28	المطلب الثاني : مهام و أهداف المؤسسة
29	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول : منهج و اداة الدراسة
34	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
34	المطلب الثالث : مصادر و اساليب جمع البيانات
35	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها
35	المطلب الأول : خصائص مبحوث الدراسة
38	المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبانة
46	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات و تفسير النتائج
48	خلاصة الفصل الثاني
50	خاتمة عامة

الفصل الأول

الإطار العام لاستراتيجيات التسويق و المنافسة

تمهيد:

إن التطورات و التحولات العميقة و المسارعة التي يشهدها العالم في جميع الأصعدة ,أثرت على المحيط الخارجي للمؤسسة و من أهم هذه التغيرات هو الانفتاح الواسع للاقتصاد و حرية التجارة مما أدى إلى ظهور منافسة شديدة و هذا ما يفرض على المؤسسة تبني إستراتيجية تسويقية فعالة و انتهاج الإدارة الإستراتيجية في عملية التخطيط و التنفيذ و الرقابة لتتمكن من مواجهة المنافسين و المحافظة على حصتها السوقية لتحقيق أهدافها ,و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار العام للإستراتيجية التسويقية و المنافسة و هذا من خلال ثلاثة مباحث كالتالي :يتناول المبحث الأول أساسيات حول إستراتيجية التسويق و المنافسة إما المبحث الثاني فيتناول العلاقة بين استراتيجيات التسويق و المنافسة و في المبحث الأخير سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة (إستراتيجية التسويق و المنافسة) .

المبحث الأول: أساسيات حول إستراتيجية التسويق والمنافسة .

من أهم نتائج الحرية الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع و هذا ما دفع المؤسسات إلى تبني استراتيجيات تسويقية مختلفة حسب قدراتها و إمكانياتها للمحافظة على مكانتها في السوق .

المطلب الأول : ماهية إستراتيجية التسويق .

قبل التطرق إلى تعريف إستراتيجية التسويق يجب الإشارة إلى تعريف التسويق و الإستراتيجية .

الفرع الأول : مفهوم إستراتيجية التسويق .**أولا : تعريف إستراتيجية التسويق**

تعريف التسويق : عرفه ستاتون بأنه نظام كلي من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات المرضية لحاجات الزبائن الحاليين و المتوقعين من مستهلكين نهائيين وصناعيين .

تعريف الإستراتيجية : يعرفها مينتز برغ بأنها الخطة أو الاتجاه او منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي الممر الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك و هي الأسلوب , مكان أو موقع أو منظور .

تعريف التسويق الاستراتيجي : هو فحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين , موقع السوق و استراتيجيات المنافسين و يحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق .

تعريف الإستراتيجية التسويقية : هي تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف .

وتعرف أيضا على أنها تحديد الأسواق المستهدفة و إعداد المزيج التسويقي لها .

11 عبد الحفيظي محمد الأمين , دور إدارة التسويق في كسب الزبون , مذكرة ماجستير , جامعة الجزائر , 2009, ص3.

12 محمد جاسم الصميعدي , مداخل التسويق المتقدم , الطبعة الأولى, دار زهران للنشر و التوزيع , الأردن , 2013, ص87.

13 جديان منال, إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة و البقاء فيه , مذكرة ماجستير, جامعة احمد بوقره ببومرداس, 2014, ص23.

14 حدوش لمياء, إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة , مذكرة ماستر, جامعة أكلي محند البويرة , 2015, ص57.

15 محمود جاسم الصميعدي , استراتيجيات التسويق , الطبعة الثانية , دار حامد للنشر و التوزيع , الأردن , 2007, ص23.

ثانيا: أنواع استراتيجيات التسويق

هناك العديد من الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن استخدامها من قبل إدارات التسويق إلا إن أكثرها شيوعا هي التي وضعها بورتر و تتمثل بثلاث استراتيجيات هي: التميز , قيادة التكلفة , و إستراتيجية التركيز. **أ إستراتيجية التميز**: محتوى هذه الإستراتيجية هو تسويق سلعة أو خدمة بحيث تكون تتمتع بشيء مميز و فريد على باقي السلع و الخدمات المنافسة حيث يأمل رجال التسويق جراء استخدام هذه الإستراتيجية إن يصبح المستهلك ذو درجة عالية من الولاء للسلعة و الخدمة التي تقدمها المنظمة .

ب إستراتيجية قيادة التكلفة : يوجد بعض المنظمات التي تسعى إلى جعل استراتيجياتها الرئيسية هي إن تصل إلى مركز القيادة في التكلفة الكلية لها مقارنة بالمنظمات المنافسة و تهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق هامش ربحي عالي من خلال زيادة المبيعات و هامش ربح منخفض في بيع الوحدة الواحدة و جراء تحقيق هذا الهامش الربحي تستطيع شراء المعدات الجديدة التي من خلالها يتم تحسين تكلفة الإنتاج . **ج إستراتيجية التركيز** : من خلال إتباع هذه الإستراتيجية يتم التركيز على قطاع سوقي محدد و ذلك من خلال التعامل مع منطقة جغرافية معينة أو إن تركز على قطاع معين من المستهلكين و تستند فكرة هذه الإستراتيجية على تقسيم السوق إلى قطاعات و بالتالي تقوم المنظمة بتركيز جهودها الإنتاجية و التسويقية في قطاع محدد بدلا من السوق كاملا .

و حديثا قدم استشاريان تسويق **مشال تريسي و فريد و برسيما** تصنيفا جديدا لاستراتيجيات التسويق التنافسي و اقترحا إن الشركات تكتسب مواقع القيادة عن طريق تسليم قيمة ممتازة لعملائها و يمكن إن تنتهج الشركات أيا من ثلاث استراتيجيات و التي تسمى نظم القيمة :

1 \ امتياز التشغيل :تقدم الشركة قيمة ممتازة عن طريق قيادة صناعتها في السعر و الراحة و تعمل على تقليل التكاليف و إنتاج نظام تسليم نحيل و كفؤ و تخدم العملاء الذين يريدون منتجات أو خدمات مرتفعة الجودة و بسعر منخفض

2\ مودة العميل : تقدم الشركة قيمة ممتازة عن طريق التجزئة الدقيقة لأسواقها و تفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتنفق بالضبط مع احتياجات العملاء المستهدفين و تتخصص في تلبية احتياجات عميل فريد من خلال علاقة وثيقة معه و تبني قواعد بيانات عميل تفصيلية للتجزئة و الاستهداف و تفوض أفراد تسويقها للاستجابة السريعة لاحتياجات العميل و تخدم شركات مودة العميل العملاء الذين يرحبو بدفع سعر أعلى للحصول على ما يريدونه بالضبط .

1\ محفوظ جودة , منظمات الأعمال , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر ,الأردن , ص 100-101.

2\ فليب كوتر , أساسيات التسويق , الطبعة الثانية , دار المريخ للنشر ,ص 980-982.

جا قيادة المنتج : تقدم الشركة خدمة ممتازة عن طريق توفير تدفق مستمر من المنتجات أو الخدمات الأحدث و تستهدف جعل منتجاتها و المنتجات المنافسة متقدمة و يكون قادة المنتج متفتحين على الأفكار الجديدة و يعملون على توصيل المنتجات الجديدة إلى السوق بسرعة و يخدمون العملاء الذين يريدون أحدث المنتجات و الخدمات بغض النظر عن التكاليف بالنسبة للسعر أو عدم الراحة .

تشغل الشركات مواقع تنافسية مختلفة في السوق , حيث سنتعرف الآن على الاستراتيجيات التنافسية بناء على الأدوار التي تؤديها الشركات في السوق المستهدف .

11 استراتيجيات قائد السوق : تحتوي معظم الصناعات على قائد سوق مميز و للقائد اكبر حصة سوق و عادة يقود الشركات الأخرى في تغيرات السعر , تقديم المنتجات و تغطية التوزيع و إنفاق الترويج و يمكن إن يكون القائد أو لا يكون , كما يكون قائد السوق محترما ا و او هناك إعجاب به من طرف العملاء إلا إن الشركات الأخرى تدعن لسيطرته , ولتتمكن هذه الشركات من المحافظة على موقعها كقائد يجب إن تتخذ احد الإجراءات التالية :
أ التوسع في إجمالي الطلب : يمكن التوسع عن طريق اكتشاف مستخدمين جدد, استخدام أكثر لمنتجاتها , التوسع في قطاعات جغرافية جديدة , توجيه منتجاتها لفئات أخرى في المجتمع , دخول أسواق جديدة و تكثيف الترويج.

ب حماية حصة السوق : يمكن للقائد حماية حصة سوقه عن طريق منع أو معالجة نقاط الضعف التي توفر فرص للمنافسين , يجب إن يحقق وعوده بالقيمة و يجب إن تظل أسعاره متنسقة مع القيمة التي يراها العملاء في العلامة التجارية , الحفاظ على علاقته مع العملاء مرتفعي القيمة كما يجب إن يكون سباقا للابتكارات المستمرة .
ج التوسع في حصة السوق : يمكن التوسع في حصة السوق عن طريق الإنتاج بجودة عالية و تقديم خدمة جيدة و بناء علاقات وثيقة مع العملاء و محاولة تخفيض تكلفة الوحدة مع زيادة حصة السوق .

12 استراتيجيات متحدي السوق : يجب على متحدي السوق إن يعرف أي المنافسين يتحداهم أولا و أهدافه الإستراتيجية و يمكن إن يهاجم المتحدي قائد السوق و هذه إستراتيجية المخاطرة المرتفعة و لكن لها احتمال المكسب المرتفع أيضا , يمكن إن يكون هدفها اخذ قيادة السوق أو انتزاع حصة اكبر من السوق كما يمكن إن يتحدى الشركات التي لها نفس حجمه أو الأصغر محليا التي تكون لها سيولة ضعيفة قصد إخراجها من السوق .

13 إستراتيجية تابع السوق : لا تريد كل الشركات تحدي قائد السوق لأنها قد تفشل في ذلك و هذا ما يجعل بعض الشركات تبتعد عن المنافسة و تصبح تابعة بدلا من ذلك , يمكن إن يكسب تابع التابع الكثير من المميزات فعادة ما يتحمل قائد السوق مصاريف ضخمة لتطوير المنتجات و الأسواق الجديدة و التوسع في التوزيع ثم يقوم التابع بتقليد منتجات القائد و برامجه أو يحسنها و عادة مع استثمار اقل و بالرغم إن التابع قد لا يتعد القائد إلا انه يكون مربحا مثله .

14 إستراتيجية من يدخل كوة في السوق : تشمل كل صناعة تقريبا شركات تتخصص في خدمة كوات السوق و بدلا من متابعة السوق كله , تستهدف قطاعات جزئية منه و عادة ما يكون العاملون في كوات السوق شركات اصغر لها موارد محدودة , يكون العمل في كوة السوق مربحا لان العامل فيها ينتهي بمعرفة مجموعة العملاء جيدا لدرجة انه يلبي احتياجاتهم بصورة أفضل من الشركات الأخرى التي تتبع من حين لآخر لهذه الكوة كما يحمل العمل في كوة السوق مخاطرة رئيسية هي انه يمكن إن تجف الكوة أو تنمو لدرجة جذب المنافسين الكبار لهذا تعمل الشركات في كوات متعددة لتتمكن من حماية نفسها . 1

ثالثا : مستويات إستراتيجية التسويق :

- 11 على مستوى الإدارة العليا (المنظمة) : تهتم الإستراتيجية التسويقية بالتوجه نحو المستهلك وفق الإمكانيات المتاحة و بما ينسجم مع مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا لها .
- 12 على مستوى وظيفة التسويق : تهتم الإستراتيجية التسويقية بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يساهم بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك بإشباع حاجاته و رغباته بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون .
- 13 على مستوى ميادين النشاط الاستراتيجي : تهتم الإستراتيجية التسويقية بمزيج المنتجات الملائمة و بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال التوجه نحو المستهلك .
- 14 على المستوى التشغيلي : تهتم الإستراتيجية التسويقية بالجوانب الأكثر تركيزا و تخصصا كدراسات المنتج و سلوك المستهلك و الشعب المعنية بالمنتج دراسة و تطويرا و التسعير و الترويج و التوزيع و على مستوى الأعمال اليومية . 2

11 فليب كوتلر , أساسيات التسويق , مرجع سابق , ص 994

12 كدايفة أمينة , دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مذكرة ماجستير , جامعة احمد بوقره ببومرداس , 2007 , ص 100 .

الفرع الثاني : أهداف إستراتيجية التسويق .

تهدف استراتيجيات التسويق إلى تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة و في عدة نواحي :

❖ مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل التسويق :يكنم الهدف هنا فيما يلي :

• التوصيف و التقييم لبيئة عمل وظيفة التسويق .

• تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص و التهديدات في بيئة النشاط و تحليلها.

• تدعيم قدرة المؤسسة في نقاط القوة و أوجه الضعف لديها .

• توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في الاسواق و في اتجاه المنافسين .

❖ تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية : و ذلك ب :

• صياغة و تطوير رسالة وظيفة التسويق و أهدافها .

• تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة بشأن وظيفة التسويق .

• تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو الحصة السوقية للمؤسسة و المحافظة عليها من

خلال المحافظة على ولاء الزبون .

❖ تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة حسب احتياجات السوق : من خلال :

• التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة و تحديد سبل و متطلبات الاستفادة منها .

• تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية و حتمية دراسات جدوى القرارات و التأكد من فعاليتها .

• وضع المؤهلات و الأسس لتحديد و تنويع مجالات أعمال المؤسسة من خلال الأنظمة و الأسواق أو

الزبائن .

❖ تطوير و تحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة التسويق :

• تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعدها على تحقيق أهدافها و رسائلها .

• تدعيم الأداء المرتفع لأفراد إدارة التسويق و غيرهم من جماعات العمل في المؤسسة .

• توفير متطلبات دعم العلاقات الايجابية و التواصل المستمر بين المؤسسة و الأطراف الخارجية نو

العلاقة بها و خاصة الزبون .2

الفرع الثالث : مراحل إعداد إستراتيجية التسويق و مستوياتها و تقييمها .

تمر إستراتيجية التسويق بعدة مراحل قبل صياغتها و يتم إعدادها عبر مراحل مختلفة ثم يتم تقييم هذه الإستراتيجية .

أولاً : مراحل إعداد إستراتيجية التسويق .

إن إعداد إستراتيجية التسويق يتطلب منا وضع و إتباع طريقة صحيحة تساعدنا في هذه الإستراتيجية .

11 تحديد الأهداف : يجب إن تكون هناك أهداف محددة لنشاط المؤسسة حتى يكون هذا النشاط فعال حيث الأهداف التسويقية للمؤسسة تشكل الأساس لإدارات التسويق , فإن أول مهمة لمدير التسويق تتدرج م أهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى كما تكون هناك أهداف عامة تتفرع من أهداف تفصيلية و قبل إن تقرر المؤسسة أي هدف تصبو إليه فإن عليها إن تعرف مطالب القطاعات المختلفة في السوق و الإمكانيات المتاحة للمؤسسة مقابل هذه المطالب و الكيفية التي تقابل بتا المؤسسات المنافسة , كذلك التنبؤ بالمنافسة المرتقبة من المؤسسات الجديدة التي تدخل في نفس الميدان .

12 تشخيص القيود و الإمكانيات : على المؤسسة تحليل كل الإمكانيات و القدرات المتاحة لها و تتمثل هذه الإمكانيات في : الموارد المالية , الموارد البشرية , القدرات التكنولوجية .

و كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار القيود القانونية و اللوائح التنظيمية و المحيط الهيكلي و نخص بالذكر مايلي :

_ التنظيم المتعلق بالمنتج و الإشهار و التوزيع .

_ حجم الطلب و نسبة المنافسة

_ عادات و أذواق المستهلكين في السوق .

_ مراعاة المميزات المختلفة للتوزيع (جهوية , وطنية , دولية) .

13 صياغة الإستراتيجية : تتم صياغة الإستراتيجية وفقاً لمعايير تتمثل في :

_ معيار الهدف : يجب على المؤسسة الفهم و البحث عن أقسام التسويق المستهدفة و هذا ممكن تحديده إما بالمعنى الجغرافي أو الاجتماعي أو الاقتصادي .

_ معيار الخطوات : المؤسسة مضطرة إلى الاختيارات من الإستراتيجية التي تقوم على المنتجات و الأسعار و قنوات التوزيع و وسائل الاتصال مماثلة للسوق المستهدفة , أي الإستراتيجية تتميز بتغيير بعض السياسات التسويقية و هذا وفقاً لأجزاء السوق المستهدف و الخيار بين الخيارات على أساس مدى تشابه أو تباين الهدف المحتفظ به مع الموارد لدى المؤسسة .

_ معيار العناصر المتحركة : تقوم المؤسسة بالضغط على عناصر المزيج التسويقي بغية إنجاح منتجاتها و هذا بالاعتماد على العناصر المتحركة و تتمثل في السعر , طريقة بيع أصلية , قناة توزيع جديدة .1

11 حشود عماد الدين , دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مذكرة ماستر 'جامعة الجليلي بونعامة , 2015, ص30_31.

14 تقييم الإستراتيجية : يجب التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة و أهدافها الرئيسية كما يجب معرفة مدى توافق الإستراتيجية مع ظروف البيئة الخارجية للمنظمة , و يجب تحديد ما إذا كانت تتطابق مع الإطار الزمني للهدف المراد الوصول إليه و أهم شيء في تقييم إستراتيجية التسويق هو تحديد نسبة ما تتطوي عليه من الموارد الإجمالية و إذا كانت ستعرض الهدف إلى الخطر في حالة فشلها كما يجب التأكد من أنها تقوم على توقع ردود أفعال المنافسين و الاحتياط ضدها .

15 اختيار و تركيب الخطة : في هذه المرحلة يتم رسم و تركيب الإستراتيجية المختارة و تحديد و سائل عملها و هذا ما يقوم به المخطط التسويقي .

أ) تحديد القطاعات السوقية الجذابة : إذا أرادت المؤسسة إن تبني إستراتيجية تسويقية ملائمة لبيئتها التنافسية فان عليها إن تحدد أكثر قطاعات جذابة لتكون بمثابة الهدف التسويقي , على المؤسسة إن تقوم بجمع البيانات المتعلقة بالمبيعات المتوقعة و الأرباح المتوقع تحقيقها لكل قطاع و نقاط القوة للمنافسين و احتياجات منافذ التوزيع ثم تحدد ماهي أفضل القطاعات التي تتوافق مع إمكانات المؤسسة و نقاط قوتها .

ب) الفرص التسويقية : تعني الفرص التسويقية المجال الاستراتيجي الذي تتمتع به المؤسسة بخاصية تفضيلية بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى المنافسة لها و عليه يجب تحديد الفرص التسويقية التي تجعلها محورا لنشاطاتها لأنه على أساسا سيتم تحديد برامجها التسويقية و الإنتاجية و المالية 1.

ثانيا : تقييم الإستراتيجية التسويقية

11 التقييم الشامل للإستراتيجية التسويقية : يتضمن التحليل الشامل التحليل المعمق لمختلف العوامل البيئية و خاصة فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بمدى مشروعية إنتاج المنتج الجديد أم لا كما يشمل التقييم أيضا تقدير ردود فعل كل من المستهلكين المستهدفين و المنافسين الرئيسيين حول ما سيتم تقديمه من منتجات جديدة و بشكل نهائي في مراحل لاحقة و يتم التعرف على ردود الفعل الأخرى من المستهلكين المستهدفين من خلال تنفيذ سلسلة من البحوث و الدراسات التسويقية الميدانية و التجارب , حيث تتضمن عملية تقييم الإستراتيجية التسويقية العناصر التالية :

_ قياس ردود الفعل و نوعية الاستجابة للاستراتيجيات المقترحة للمنتج الجديد و مقارنتها مع بيانات تاريخية فعلية لمنتجات مشابهة نسبيا .

_ قياس الأثر الحاصل للاستراتيجيات التسويقية ايجابيا أو سلبيا على المزيج السلعي أو الخدمي للمؤسسات التي تنوي تقديم منتجات جديدة .

_ التعرف على ردود الفعل الذي يمكن إن يكون من جانب المنافسين .

_ التعرف على ردود فعل الحكومة و التدايعيات الاجتماعية للإستراتيجية التسويقية المقترحة للمنتجات التي يتم طرحها لاحق

_ هناك عدة اعتبارات يجب إن تأخذ حتى تتمكن المؤسسة من تقييم استراتيجياتها التسويقية و على أثرها يمكن إن تتخذ القرارات للوصول إلى الأهداف المسطرة :

2\ الاعتبارات التي يجب إن تأخذ في تقييم إستراتيجية التسويق :

أ\ اعتبارات خط الإنتاج : في الحقيقة إن نادرا ما يتم تقديم منتجات جديدة ليس لها علاقة بالمنتجات الحالية للمؤسسة لذا فانه من المتعارف عليه إن المنتج الجديد ما هو إلا إضافة جديدة إلى خط أو خطوط الإنتاج الحالية و عليه فالواجب إن تقدر الآثار الايجابية و السلبية لما يتم تقديمه من منتجات جديدة عن المزيج السلعي أو الخدمي الحالي للمؤسسة نظرا لكون إن ربحية المنتج أو المنتجات الجديدة مقارنة مع المنتجات الحالية لذا يستوجب وضع إستراتيجية مميزة للمنتجات الجديدة ,رغبة المؤسسات في تجنب أية آثار سلبية على الجانب الأخر من خلال تطوير المنتجات الجديدة التي تزيد من المبيعات و الحصص السوقية .

ب\ الاعتبارات المتعلقة بالحصص السوقية : من الأمور التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل رجال التسويق لغاية الوقت الحالي تلك الأمور المرتبطة بالحصص السوقية المرغوب تحقيقها خاصة في المؤسسات الصغيرة الحجم من جهة و ذات القدرات الإبداعية المعقولة من جهة أخرى و بناء عليه فان موضوع الحصص السوقية لا بد من إعطائها الاهتمام اللازم كإحدى المحددات و المكونات الأساسية و ليس الضمنية في الإستراتيجية التسويقية لما يراد تقديمه من منتجات جديدة كذلك قد تكون الحصص كهدف لا بد من المؤسسة إن تسعى إليه و تركز نصب أعينها عليه .1

1\ حشود عماد الدين , دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مرجع سابق , ص 36 .

المطلب الثاني : تعريف المنافسة ,أنواعها و أهدافها .

من افرازات الحرية الاقتصادية المنافسة التي تؤثر في صنع إستراتيجية التسويق بشكل مباشر و عليه سنقدم في هذا المطلب إلى نظرة عامة عن المنافسة .

الفرع الأول : مفهوم المنافسة .

أولاً: تعريف المنافسة :قبل التطرق إلى تعريف المنافسة سنتعرف على الميزة التنافسية و التنافسية .

11 تعريف التنافسية : هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو واستقرار و توسع و ابتكار و تجديد و تسعى الشركات و رجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المركز التنافسية .
12 تعريف الميزة التنافسية : هي مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه له المنافسون و تأكيد حالة التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها .

و تعرف أيضا أنها عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس .2

13 تعريف المنافسة :تعني مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا أو خليطا من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات , بعبارة أخرى فان المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبى نفس حاجات و رغبات و أذواق الزبائن من خلال ما تنتجه من منتجات أو خدمات . 3

ثانيا : أنواع المنافسة .

11 المنافسة الكاملة : الشرط الأساسي لتوفر هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من الوحدات الإنتاجية و هذا العدد يجب إن يبلغ من الكبر درجة يصير معها الإنتاج الذي تعرضه أي وحدة إنتاجية بمفردها كمية ضئيلة بالنسبة للإنتاج الكلي و إذا قررت مضاعفة إنتاجها فهذا التصرف لن يؤثر على حالة العرض الكلي للصناعة و من ثمة فالوحدة الإنتاجية بتصرفاتها الخاصة لا تستطيع التأثير في الأسعار السائدة في السوق و يحدد سعر السوق عن طريق تفاعل قوى العرض و الطلب و هذا السعر تقبله الوحدات الإنتاجية على انه أمر مسلم به و لا تستطيع تغييره و مهمة رجال التسويق محدودة للغاية و يتم التركيز على الولاء للعلامة التجارية أو المؤسسة المنتجة و لكن هذا النوع من الأسواق لا يوجد بهذه الصورة 4.

11 فريد نجار ,المنافسة و الترويج التطبيقي ,مؤسسة شباب الجامعة للنشر ,2000,ص 11.

12 حدوش لمياء ,إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة, مرجع سابق, ص14.

13 بن جدو بن علية ,الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ,مذكرة ماجستير , جامعة احمد بوقره ببيومرداس ,2015,ص 12.

14 قالي إيمان ,اثر إستراتيجية ضبط المنافسة على سلوك المستهلك ,مذكرة ماستر ,جامعة الجيلالي بونعامة , عين الدفلى,2017,ص8_9.

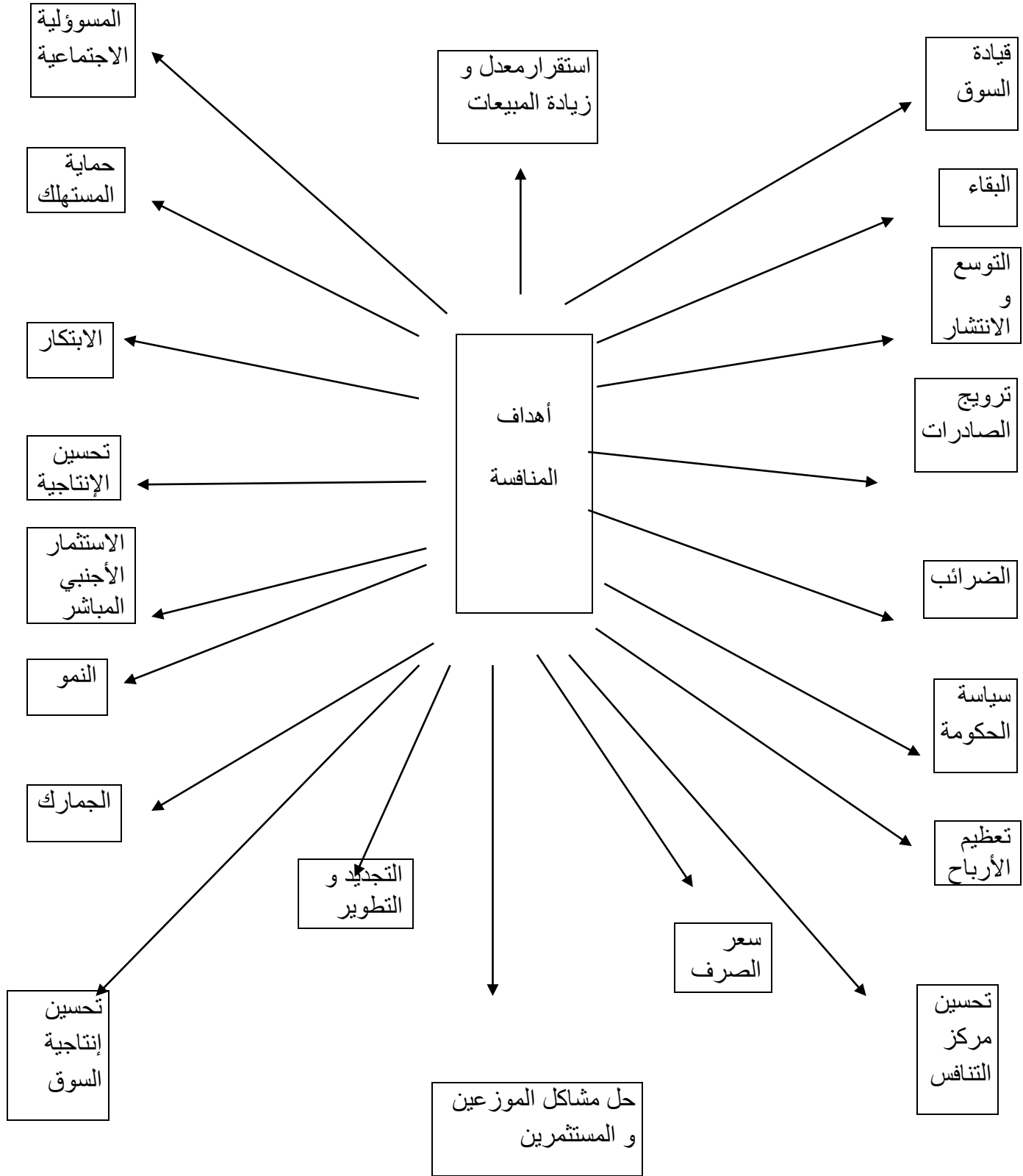
١2 المنافسة الاحتكارية : تشمل على صفات احتكارية و تنافسية في نفس الوقت و هذا النوع من المنافسة قد يكون أكثر واقعية من المنافسة الكاملة , كل منتج يتميز عن إنتاج الأخر و مهما كبر هذا العدد فمزال هناك اختلاف عن المنافسة الكاملة التي يشترط فيها التماثل التام في وحدات مختلفون , تنحصر عادة في اختلاف السلع من حيث الشكل و النوع , التعبئة , التغليف , النوعية و مع ذلك تعتبر سلع البدائل جيدة لبعضها أي أنها تؤدي نفس الوظيفة كما تستطيع إدارة التسويق إن تمارس مهامها في إعداد سياسات تسويقية خاصة بتا و التركيز على المغريات البيعية الخاصة و تمييزها عن السلع المنافسة .

١3 منافسة احتكار القلة : يعمل في ضوء هذا النوع من المنافسة عدد قليل من المنتجين كل منهم يتمتع بكبر حجم إمكانياته و كل منهم يعرف جيدا ما يفعله المنافسون الآخرون , لدى كل منهم القدرة لبناء سياسات تسويقية تنافسية و يتمتع المستهلك بمعرفة كاملة بكافة هذه السياسات لكل أنواع المنافسين و يسعى معظم هؤلاء في التركيز على الوسائل الترويجية و الوسائل الفنية , التكنولوجية كوسيلة لتطوير المنتجات و جذب ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة و عادة ما يسعى هؤلاء المنتجون إلى الإنفاق فيما بينهم على تقسيم السوق إلى مجموعة من مناطق النفوذ أو اتحادات المنتجين .

ثالثا : أهداف المنافسة .

تحتفظ المنافسة الاقتصادية بحق تحقيق عدد من الأغراض و الشكل التالي يوضح أهداف المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات .

١1 قلي إيمان , اثر إستراتيجية ضبط المنافسة على سلوك المستهلك , مرجع سابق , ص 09.



الفرع الثاني: خصائص المنافسة

- يوجد عدد كبير من البائعين و المشترين .
- تجانس المنتجات التي تنتجها المنشآت .
- سهولة الدخول و الخروج من الصناعة .
- جميع المشاركين في سوق المنافسة الكاملة يمتلكون معلومات كاملة حول العوامل التي تؤثر على عمل السوق (بمعنى أنه لا يكون هناك أي أسرار حول الصناعة .)
- وتستخدم نفس هذه الخصائص كقاعدة عامة للتمييز بين مختلف أشكال السوق و تقودنا هذه الخصائص لسوق المنافسة الكاملة إلى النتيجة العامة التالية:
- لا توجد منشأة واحدة تتمكن من التأثير على السعر السائد في السوق.
- بمعنى أن كل منشأة تكون آخذة للسعر لأن السعر يحدد بتفاعل قوى العرض و الطلب السوقية.1

الفرع الثالث: مؤشرات قياس المنافسة:

هناك مجموعة من المؤشرات التي تحدد درجة المنافسة على مستوى المؤسسة.

- 1 **الربحية** : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية و كذلك تشكل الحصة السوقية مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق و لكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع و بذلك فان تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية , و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.
- تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية و تكلفة عوامل إنتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة و على إنفاقها الحالي على البحث و التطوير أو براءات الاختراع التي تحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى ,إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية و من ثم النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها .2

1- شريفة سيدهم , أهمية الإشهار في التأثير على الزبون في ظل المنافسة ,مذكرة ماستر,جامعة الجليلي بو نعامة , عين الدفلى 2017,ص 88 .

2- دويس محمد ,الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول ,مذكرة ماجستير ,جامعة قاصدي مرياح , ورقلة ,2005,ص10.

12 تكلفة الصنع : تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة و إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق و يعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا أو السببين السابقين معا و إنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال ,كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين .

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع و يمكن لتكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية و لكن هذه الوضعية يتناقض وجودها . 1

13 الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات و لكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا و مساوي تكلفة عناصر الإنتاج ,كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات فان الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة .

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية و يمكن إرجاع نموها إلى التغيرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا .

14 الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة و تستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي و يحصل هذا عندما تكون الأسواق المحلية محمية بعوائق تجاه التجارة الدولية ,كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية و لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة و لتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين.

عندما يكون هناك حالة هناك توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر و كانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه لكن يضاف إليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا إذا كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن 1.

1-دويس محمد ,الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول ,مرجع سابق , ص11_12.

المبحث الثاني : العلاقة بين استراتيجيات التسويق و المنافسة .

كان الاعتقاد في العقود الماضية أن إشباع حاجات المستهلك هي السبيل إلى تحقيق الربح و كانت الرسالة الواضحة للمفهوم التسويقي هي " اعرف أولئك العملاء " أما في السنوات الأخيرة فقد شهدت تحولا كبيرا في توجيه فلسفة التسويق , فقد تحولت الأنظار إلى دراسة المنافسة , إذ أصبح الموقف التنافسي ووضع الاستراتيجيات اللازمة للهجوم و الدفاع تسيطر على الخطط السنوية للمنظمات في الوقت الحالي .

المطلب الأول : استراتيجيات التسويق و تنافسية المؤسسة

حتى تستطيع المؤسسة تطبيق الإستراتيجية التسويقية بشكل فعال و بما يعطيها مزايا تنافسية يجب توفر عدة أمور أهمها:

- وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاءة يقوم بتطبيق سليم لأسس الإدارة الإستراتيجية للتسويق.
- تطبيق مراحل التخطيط الاستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية .
- التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية و خاصة التنافسية لمعرفة الاستراتيجيات التسويقية التي يتبعها المنافسون بالإضافة إلى دراسة الأسواق و حاجات و رغبات العملاء .
- ضرورة توفر إمكانيات و موارد بجميع أنواعها بحيث لا يشكل حجم الموارد حاجزا أمام تطبيق الاستراتيجيات التسويقية.

- وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان و العدالة و يحفزهم على العمل بإخلاص و جدية لتحقيق أهداف المؤسسة

- إن استخدام هذه الاستراتيجيات التسويقية لخلق ميزة تنافسية يتم من خلال معرفة ركائز أساسية هي :
- مكان التنافس : أي تحديد السوق
- كيفية التنافس : أي وسيلة التنافس
- توقيت التنافس : أي توقيت الدخول إلى السوق . 1

المطلب الثاني : مساهمة استراتيجيات التسويق في اكتساب الميزة التنافسية:

تساهم الاستراتيجيات العامة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , حيث أن تبني إستراتيجية تدنية التكاليف أو التركيز التي تستند على التكلفة تساهم في خلق ميزة القيادة بالتكلفة , أما تبني إستراتيجية التميز و التركيز المعتمدة على تمايز المنتج تساهم في خلق ميزة للمؤسسة , كما يرجع ذلك إلى العديد من المعطيات و الظروف التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاختيار بين هذه الاستراتيجيات كأهداف المؤسسة , إمكانياتها , طبيعة السوق المستهدف , طبيعة المنافسة

1_ رياض بوعيسى , دور إستراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية , أطروحة دكتوراه , المركز الجامعي مرسلبي عبد الله , الجزائر , ص 285.

- 1\ إستراتيجية تقليل التكلفة : مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة .
- 2\ إستراتيجية التميز: بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التميز و التفرد.
- 3\ إستراتيجية التركيز: على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين. 1

المبحث الثالث : دراسات سابقة حول متغيرات الدراسة (استراتيجيات التسويق و المنافسة) .

إن نجاح المنظمة و استراتيجياتها الكلية يرتبط إلى حد كبير بنجاح إدارة النشاط التسويقي و ما يتحقق من إستراتيجية التسويق من أداء مناسب و متوافق مع المنظمة ككل فإستراتيجية التسويق تجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة و ما يحصل بتا من تغيرات و نظرا لأهميتها تم التطرق إليها في الكثير من الدراسات , و في هذا المبحث سنتطرق إلى بعض الدراسات التي أعدت حول الإستراتيجية التسويقية و يكون هذا من خلال ثلاثة مطالب الأول يبرز المتغير الأول لدراستنا و المطلب الثاني يبرز المتغير الثاني من الدراسة أما المطلب الثالث فنبين موقع دراستنا من الدراسات السابقة .

المطلب الأول: دراسات سابقة عن المتغير الأول (إستراتيجية التسويق) .

11 دراسة لأوليدي سعد بعنوان دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية , دراسة حالة مؤسسة موبيليس .

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في توجيه تفكير المسؤولين بقطاع الاتصالات و مختلف البنى التحتية المدعمة له باعتباره موردا دائما للدخل و اعتماده كبديل عن قطاع المحروقات و أيضا التعرف على دور الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الأهداف الخدمية حيث تم توزيع أربعين استمارة استبيان و تم استرجاع ثلاثين استمارة إذ تم توزيعها على إدارات المؤسسة و قد توصلت الدراسة إلى :

- الإستراتيجية تعمل على تطوير رؤية و رسالة المنظمة و الأهداف المطلوب تحقيقها .
- نجاح الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية من عدمه يعتمد على تأثير الحصة السوقية و التكامل في عناصر المزيج التسويقي .
- يرتبط مفهوم الإستراتيجية التسويقية بمدى قدرة المنظمة على تطبيقها من خلال المزيج التسويقي و الحصة التسويقية. 1

12 دراسة لحدوش لمياء و فرارحة مريم بعنوان إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة , دراسة حالة مؤسسة ستارلايت بالبويرة .

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الاهتمام بعملية اختيار الأسواق المستهدفة و كيفية تقسيم السوق لطرح منتج جديد و معرفة الإستراتيجية التسويقية المناسبة لطرح منتج جديد في السوق و إبراز مكانتها داخل المؤسسة إذ تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالوكالة و المقابلات الشخصية مع إدارات المؤسسة لجمع المعلومات و تفسيرها و قد تم التوصل إلى النتائج التالية : 2

1-أوليدي سعد , دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية , مذكرة ماستر , جامعة ورقلة, 2013.
2-حدوش لمياء , إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة , مرجع سابق .

- يتوقف نجاح الإستراتيجية التسويقية عموماً على إرضاء الزبون بشكل أساسي ضمن خدمة ما بعد البيع .
 - تقوم مؤسسة سنارلايت بالترويج لمنتجاتها الجديدة بإتباع إستراتيجية الجذب أو الدفع و تستخدم لذلك عدة وسائل من بينها الإعلان و تنشيط المبيعات و البيع الشخصي .
 - تتمتع المؤسسة بقدرة تنافسية كبيرة خاصة في السوق الوطنية و التي تعود أساساً إلى جودة منتجاتها.1
- المطلب الثاني: دراسات سابقة عن المتغير الثاني (المنافسة) .**
- 11 دراسة لي قلي إيمان و موزعيكة ليلي بعنوان أثر إستراتيجية ضبط المنافسة على سلوك المستهلك .
- يتمثل الهدف من هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير المستهلك بالمنافسة القائمة بين المؤسسات على اختياره للمنتجات إلى يستهلكها حيث تم استقصاء عينة مكونة من أربعة و خمسين شخص في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى و تم التوصل إلى النتائج التالية :
 - تبني المؤسسات للإستراتيجية التنافسية .
 - التحليل الداخلي و الخارجي للمؤسسة لتحديد نقاط القوة و الضعف و معرفة الفرص و التهديدات .
 - القيام بعملية تحليل المنافسة . 2
- 12 دراسة لشريفة سيدهم و رشيدة بكور بعنوان أهمية الإشهار في التأثير على الزبون في ظل المنافسة , دراسة حالة مؤسسة موبيليس .
- تهدف هذه الدراسة إلى كشف آليات التي يعمل من خلالها نشاط الإشهار للتأثير في الزبون رغم وجود منافسة و قد تم استقصاء عينة مكونة من مئة شخص من طلاب جامعة خميس مليانة من زبائن مؤسسة موبيليس حيث تم التوصل إلى ما يلي :
 - الإشهار يحتل مكانة جيدة من طرف المؤسسة مقارنة بباقي عناصر الترويج الأخرى من خلال أهميته الفعالة في خلق ميزة تنافسية عن طريق الرسالة الإشهارية و التي تعكس صورة المؤسسة و خدماتها المميزة عن مثيلاتها قصد التأثير في زبائنهم و إرضائهم .
 - الإشهار يعتبر احد الأنشطة الرئيسية في مجال تسويق السلع و الخدمات للعديد من المؤسسات.
 - يعتمد الزبون على اشهارات المؤسسة موبيليس لمعرفة الجديد عن الخدمات التي يرغب في شرائها و التي تم التأكد من صحتها .3

1-حدوش لمياء , إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة , مرجع سابق .

2-قالي إيمان , أثر إستراتيجية ضبط المنافسة على سلوك المستهلك , مرجع سابق.

3-شريفة سيدهم , أهمية الإشهار في التأثير على الزبون في ظل المنافسة , مرجع سابق .

المطلب الثالث : مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

تتناول هذه الدراسة إستراتيجية التسويق في ظل المنافسة و يتضح من الدراسات السابقة أن هذه الدراسة ستبرز منظور جديد كمايلي :

- هدفت أغلبية الدراسات السابقة إلى إظهار دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسات و الإستراتيجية المناسبة لطرح منتجات جديدة في السوق في حين هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على مكانتها في السوق مع وجود منافسة في القطاع .
- ركزت معظم الدراسات على كيفية تحديد الأسواق المستهدفة و تقسيمها أو عمليات الترويج أما هذه الدراسة فقد ركزت على تبيين الاستراتيجيات التنافسية التي تدعم و تحافظ على مكانة المؤسسة في السوق .
- أغلب الدراسات تمت في مؤسسات خدمية أو صناعية و ركزت على المستهلك في تحليل نتائج الدراسة أما هذه الدراسة فقد تم بناء النتائج على تحليل معلومات صدرت عن موظفين بالمؤسسة .

خلاصة الفصل الأول :

لقد أدت المنافسة المتزايدة في مجال الأعمال إلى سعي المؤسسات بما تملك من مجهودات و موارد و تفعيل مختلف الوظائف و نظم جمع البيانات و المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية و الخارجية و المنافسين و مالهم من نقاط قوة و ضعف و هذا لاستحداث إستراتيجية قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الوصول إلى ميزة تنافسية تواجه بتا منافسيها , و مما سبق يمكن أن نستنتج أن سعي أي مؤسسة لاكتساب ميزة تنافسية قادرة على تحقيق أهدافها من استمرار و ربح و ريادة , لا يرجع بالضرورة إلى النهج الذي تسير عليه منذ دخولها إلى مجال الأعمال , و إنما يرجع إلى تفعيل مختلف الوظائف و التتبع الآني لأخبار السوق و المنافسين الحاليين و المحتملين وسعيها إلى للابتكار و التطوير بالإضافة إلى التحسين المستمر لأدائها و مراقبة مدى فاعلية و تطبيق الإستراتيجية المنتهجة .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهكيد

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري الذي تم التركيز فيه على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية و كيف تضمن بقاء و استمرارية المؤسسة من خلال إكسابها ميزة تنافسية , سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية من خلال دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية لقنوات الري الهاكيد التي نقوم فيها بإسقاط النتائج التي تحصلنا عليها من عمال المؤسسة على تطرقنا إليه في الجانب النظري للدراسة .

و قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كمايلي :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الهاكيد (الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة) .

للمؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية كونها المحرك الأساسي لعجلة التنمية في الدول لذا يجب على هذه المؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لتتمكن من مواجهة المنافسة المتزايدة في مختلف القطاعات و المحافظة على استقرارها و تحقيق الأهداف المسطرة،و لتوضيح ذلك قمنا بدراسة احدي المؤسسات الجزائرية ، و في هذا المبحث سنقوم بعرض عام لمؤسسة **الهاكيد (الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة) .**

المطلب الأول : نشأة و تعريف مؤسسة الهاكيد .

أولا | نشأة و تطور مؤسسة الهاكيد : تم إنشاؤها سنة 2008 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، و في سنة 2014 أصبحت مؤسسة ذات أسهم ، و هي عبارة عن تابع لمجمع آمنهيد .

تحتل مؤسسة الهاكيد الريادة في الجزائر في ميدان الخرسانة والبناء الجاهز وكل ما هو متعلق بتصنيع الأنابيب و كل أنواع حجارة الأرصفة ، و كذلك الأحواض المائية الكبيرة الخاصة بنقل المياه باعتبار أن المؤسسة متخصصة في كل مشاريع التهيئة و معالجة المياه ، و تتميز هذه المؤسسة بإضافة لمسة ابتكاريه مستمرة في كل منتجاتها و بجودة عالية و ممتازة و ذلك بفضل فريق عمل هذه المؤسسة الذي يعمل بجد للقضاء على كل الثغرات ،حيث تتبنى مؤسسة الهاكيد شعارا واضحا هو " الجودة هي العمود الفقري في كل النشاطات " و تعتمد السياسة التسويقية للمؤسسة على عاملين أساسيين لضمان وفاء الزبون و هما الجودة و الشفافية في تعاملاتها مع كل الأطراف الفاعلة فيها ، إن عوامل نجاح المؤسسة عديدة و لكن العامل الأبرز يتوقف أساسا على التكوين المستمر لموظفيها ، حيث أن المؤسسة تنظم دورة تكوينية بصفة منتظمة و هذا سواء في وحدتها في بودواو أو في وحدتها الثانية بعين الدفلى ، ومن جهة أخرى فان مؤسسة الهاكيد تتعامل مع المؤسسات الأجنبية و الجزائرية كما أنها أنجزت عدة مشاريع منها مشروع ترامواي الجزائر و وهران و تساهم في مشاريع أخرى مستقبلا كمشروع تهيئة الجزائر العاصمة و مشروع المسجد الكبير و مشروع تهيئة واد الحراش و مشروع ترامواي بلعباس و مستغانم و ورقلة .

ثانيا | تعريف المؤسسة : تقع مؤسسة الهاكيد غرب ولاية عين الدفلى بالمنطقة الصناعية القطاع 38-39 ، تختص في ميدان الخرسانة حيث تقوم بانجاز قنوات الري و الأبنية الجاهزة تم إنشاؤها سنة 2008 كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة ثم تحولت إلى شركة مساهمة سنة 2014 ، حيث تضم 193 عامل و رقم أعمال يقدر ب مليار و تسعة و عشرون مليون دينار جزائري .

المطلب الثاني: مهام و أهداف المؤسسة.

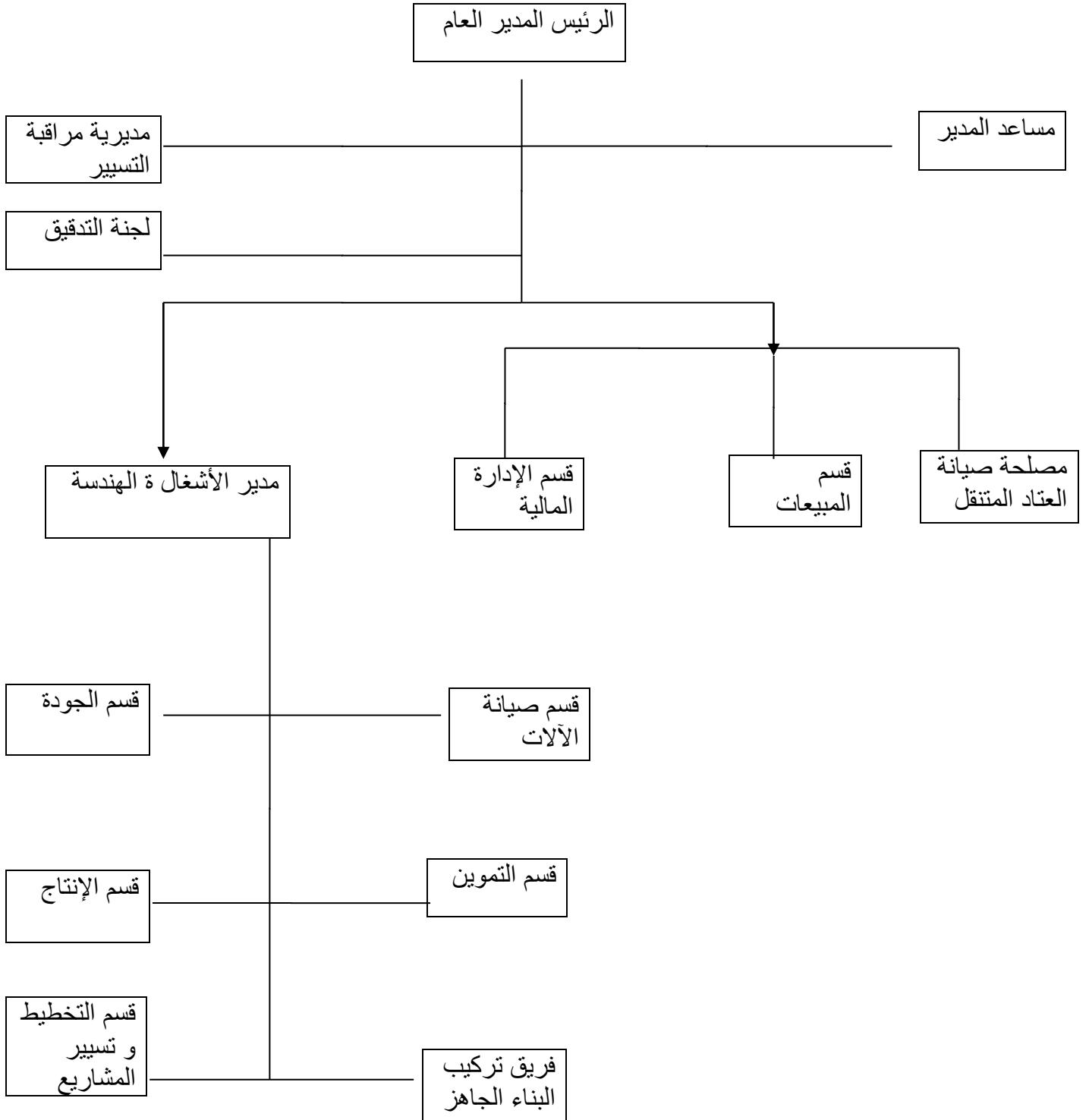
أولاً مهام مؤسسة الهاكيد :

- 11 الحرص على توفر المواد الأولية و الموارد اللازمة لنشاط المؤسسة .
- 12 الحصول على مواد أولية ذات جودة عالية لضمان جودة المنتجات .
- 13 التطوير و التحسين المستمر لمنتجاتها لتحقيق رضا العملاء .
- 14 إنشاء الأحواض المائية و حجارة الأرصفة و أنابيب الري و قنوات الصرف الصحي بكفاءة و جودة عالية .
- 15 العمل على تنمية الحصة السوقية بدخول أسواق جديدة و كسب ولاء العملاء .

ثانياً :أهداف مؤسسة الهاكيد :

- 11 الاستمرارية لأطول فترة ممكنة و محاولة تحقيق أهداف الشركة المرسومة عند التأسيس .
- 12 السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الإرباح بأقل تكاليف ممكنة.
- 13 اكتساح السوق و ذلك من خلال فرض المنتج بكل روح تنافسية و محاولة تصدير المنتج إلى الخارج .
- 14 عصرنه الشركة و تماشيها مع التطور الحاصل في البيئة الخارجية (التطور التكنولوجي) , استخدام آلات و معدات متطورة من أجل ضمان جودة عالية للمنتج .
- 15 تحسين نوعية المنتج و تنويعه حسب متطلبات البيئة الخارجية .
- 16 محاولة تطبيق معايير الجودة في الإنتاج و إرضاء جميع الأذواق لدى الزبائن .
- 17 السهر على تكوين العمال في الشركة و ضمان حقوقهم .
- 18 جعل الخدمة أكثر موثوقية بفضل تدعيم أنظمة المعلومات و تأمين و حماية شبكة المؤسسة .
- 19 تحقيق الأداء العملي و الكفاءة الاقتصادية (من خلال تحسين المداخل و التحكم في التكاليف , تسخير المشتريات و المخزونات بطريقة فعالة و جعل النفقات ذات مردودية .
- 10 الزيادة في حجم المبيعات و هو الهدف الرئيسي .
- 11 تنمية النشاط السوقي و تحقيق أكبر مردودية ممكنة .
- 12 إمداد السوق الوطنية بمختلف المنتجات مثل قنوات الري و جدران الخرسانة المسلحة .
- 13 المساهمة في تطوير و تنمية الاقتصاد الوطني .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الهاكيد .



ثانيا ١ شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يمكن الهيكل التنظيمي من إعطاء صورة عاكسة للمؤسسة حيث يبرز

مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من المديرية و المصالح و هي كالتالي :

1١ المديرية العامة : وهي المسؤولة عن كل الخدمات البشرية و المالية للمؤسسة كما أنها مكلفة بما يلي :

- تحديد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية .
- تقسيم الأعمال الخاصة بكل الأقسام .
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة .
- ضمان حقوق المؤسسة .

12 مصلحة ضمان النوعية و الجودة : تقوم بما يلي :

- التخطيط و برمجة و متابعة الجهود (نظام إدارة الجودة).
- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة و تطبيقها .
- السهر على ضمان السير الحسن لنظام إدارة الجودة و تطبيقها .
- المساهمة في التنمية النوعية بالتحسيس , الإعلام و بمساهمة المستخدمين .
- ضمان حضور مراقبي الجودة و متابعة نشاطها .
- تسيير و انجاز مخطط سنوي لمراقبة الجودة .
- متابعة و معالجة احتياجات المتعاملين (الزبائن).

13 مصلحة الإدارة و المحاسبة :

- القيام بجميع العمليات المحاسبية للمؤسسة .
- السهر على إعداد ملفات العمليات المحاسبية يوميا.
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة و طرق التطبيق بالمؤسسة .
- تحليل مختلف الحسابات المحاسبية .
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية .
- وضع اختيار الاستثمارات
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة .
- تسيير و مراقبة السياسة المالية .
- إعداد مخططات التمويل و متابعة كل ما يتعلق بالحباية .
- التخطيط و متابعة الحسابات البنكية

14 قسم التموين و تسيير المخزون و الوسائل العامة :

- التفكير في وضع سياسة الشراء الملائمة لنشاطات المؤسسة .
- تقديم ملفات التموين للوحدات .
- تسيير المخزونات .
- صيانة و تنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات .
- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك و إعداد أسعار البيع.

15 مديرية الميزانية و مراقبة التسيير : تسهر هذه المديرية على مايلي :

- تنشيط و تاطير أعمال الموازنة التقديرية في مختلف المراحل .
- إعداد مناشير الانطلاق.
- إعداد الموازنة التقديرية و تقديمها أمام مجلس الإدارة.
- إعداد تقارير النشاطات المختلفة .
- تحرير تقديري لنهاية السنة .

16 مديرية الموارد البشرية: من أهم مهام هذه المديرية نجد:

- الاقتراح و التفكير في تسيير الموارد البشرية و تكييفها مع مختلف مناصب العمل حسب دراسة الطلب عليها.

- متابعة برامج التكوين و دراسة ملفات التوظيف .
- تشغيل العمال حسب المستوى المهني و العلمي .
- المساهمة في إنشاء الميزانية السنوية .
- تأمين تسيير وحدة المقر بالمتبعة و المحافظة على ممتلكات المؤسسة .
- تأمين المراقبة و التوظيف العلمي على مستوى الوحدات .
- تحسين و تاطير الإجراءات المناسبة للتسيير الإداري .
- تطبيق القوانين الخاصة بالموارد البشرية .
- المساهمة و المشاركة في تجديد نظام الترقية .

17 مصلحة صيانة العتاد المتنقل: و تقوم بما يلي :

- السهر على ضمان سلامة العتاد المتنقل بما فيه من شاحنات و سيارات و حتى آلات داخل المؤسسة .
- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لضمان وصول المنتج بأحسن وضعية له .
- محاولة تطوير الكفاءة المهنية لفريق الصيانة و تزويده بآلات متطورة

18 فريق تركيب البناء الجاهز : من مهامه ما يلي :

- جمع و تركيب أجزاء البناء الجاهز باحترافية مطابقة للخطة المعمولة للبناء .

19 مصلحة التجارة: تقوم بمجموعة من المهام أهمها:

- تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات.

- إجراء تحليل بالنسبة للزيائن الأساسيين .

- تأمين ومتابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح .

- المساهمة في التخطيط مع الوحدات و الهياكل المركزية .

- دراسة السوق و متطلباته .

- متابعة و إجراء تعديلات على الأسعار و فقا لمتطلبات السوق .

- تسيير المخزونات .

- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك و إعداد أسعار البيع .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة الذي استخدمناه , حيث يبين كلا من مجتمع و عينة الدراسة , و أداة الدراسة و الإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها و ثباتها و إجراءات تطبيق الدراسة و الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات و المعلومات .

المطلب الأول : منهج و أداة الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إليها قمنا باستخدام المنهج التجريبي الذي حاولنا من خلاله معرفة الاستراتيجيات التسويقية المناسبة في ظل المنافسة في المؤسسة الهاكيد (الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة) لأنه انسب منهج لدراسة موضوع البحث و لمعالجة الجوانب الخاصة بموضوع الدراسة , حيث استخدمنا الاستبيان لحصر و تجميع المعلومات اللازمة من الموضوع حيث اعتمدنا في توزيع الاستبيان على الطريقة التقليدية الورقية و التي تم توزيعها باليد على أفراد عينة الدراسة و عملنا على شرح البحث و أهدافه كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة لهم و أكدنا لهم على سرية استخدام و معالجة البيانات و اقتصارها على البحث العلمي .

محتويات أداة الدراسة (الاستبيان) .

تكون الاستبيان من قسمين حيث احتوى القسم الأول على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة و القسم الثاني تضمن مجالين يتناول فيهما جوانب الدراسة .

القسم الأول : تناول هذا القسم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة و شملت مايلي :

_ متغير الجنس .

_ السن .

_ المستوى الدراسي .

_ المستوى الوظيفي .

_ الأقدمية .

_ الحالة الاجتماعية .

القسم الثاني : يتكون من مجالين يشملان أسئلة موضوعية و ذلك لتغطية أهم جوانب الدراسة .

المجال الأول : يناقش كيفية تعامل المؤسسة مع المنافسة و التهديدات التي تفرضها المنافسة .

المجال الثاني : يناقش استخدام المؤسسة للاستراتيجيات التسويقية التي تضمن تنافسيتها في السوق .

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة :

من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته : حصر مجتمع البحث حيث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة , و في هذه الدراسة شمل مجتمع الدراسة الموظفين بمؤسسة الهاكيد بولاية عين الدفلى و نظرا لطبيعة الدراسة و قلة الموظفين بالمؤسسة لكونها فرع مصغر عن المؤسسة الأم و لكونها مؤسسة ذات طابع خاص فهي لا توظف عدد كبير من الموظفين لذلك اخترت عينة مكونة من اثنتا عشر موظف بالإدارة و شملت قسم المحاسبة و مراقبة الجودة والتسويق وقسم التجارة.

المطلب الثالث : مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات .

لأغراض التحليل واختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على مجموع الدراسة.يب الإحصائية من خلال استعمال برنامج الإعلام الآلي المسمى برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له بالرمز (SPSS) و تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

- _ التكرارات و النسب المئوية و ذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة .
- _ المتوسط الحسابي و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع و انخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة و من خلاله يمكن ترتيب المحاور حسب الأهمية النسبية .
- _ الانحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات و تشتتها عن وسطها الحسابي.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و تحليلها .

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة التي أجريت على الموظفين الإداريين بمؤسسة الهاكيد (الجزائرية لقنوات الري) بعين الدفلى بشكل مفصل , للتعرف على الخصائص الشخصية للعينة و تحليل و تفسير إجابات الموظفين الخاصة بمحاور الدراسة , و أخيرا اختبار الفرضيات .

المطلب الأول : خصائص مبحوث الدراسة (البيانات الشخصية) .

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة الخصائص الخاصة بأفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات الجنس , السن , المستوى الدراسي , المستوى الوظيفي , الأقدمية و الحالة الاجتماعية .

أولاً متغير الجنس :

جدول رقم (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
91,7	11	ذكور
08,3	01	إناث
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أعلاه إن اغلب أفراد العينة حسب متغير الجنس كانوا ذكور بنسبة مئوية تقدر ب (91,7%) بينما بلغت نسبة الإناث (08,3%) , أي إن هذه المؤسسة توظف اليد العاملة و تعطي الأولوية في توظيف العنصر البشري الذكوري نظرا لطبيعة العمل التسويقي و الرقابي الصعب و الشاق .

ثانياً متغير السن .

جدول رقم (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن
25	03	اقل من 30 سنة
50	06	بين 31 و 40
25	03	اكبر من 41
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول إن (50%) من أفراد العينة حسب متغير السن التي تكون أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة بينما الأفراد الذين تكون أعمارهم اكبر من 41 سنة تكون نسبتهم 25% إما الفئة التي تكون أعمارهم اقل من 30 سنة فنسبتهم 25% أي إن هذه المؤسسة توظف العنصر البشري الشاب ذوي الخبرة و الكفاءة .

ثالثا ١ حسب متغير المستوى الدراسي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
00	00	قاعدي
66,7	08	جامعي
33,3	04	ثانوي
00	00	تكوين مهني
100	12	المجموع

جدول رقم 03 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة 66.7% بينما نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فنسبتهم 33,3% إما نسبة الأفراد ذوي المستوى القاعدي و التكوين المهني فهي منعدمة و هذا يدل على إن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في توظيفها على المؤهل العلمي الجامعي أي توظيف أفراد ذوي الكفاءات .

رابعا ١ حسب متغير الأقدمية :

جدول رقم 04 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
58,3	07	اقل من 05 سنوات
08,3	01	من 05 إلى 10 سنوات
33,3	04	أكثر من 10 سنوات
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه إن 58,3% من أفراد العينة حسب متغير الأقدمية تكون مدتها اقل من 05 سنوات بينما الأفراد التي تكون أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات تكون نسبتهم 08,3% إما فيما يخص الأفراد الذين تكون أقدميتهم أكثر من 10 سنوات تقدر نسبتهم ب 33,3% و منه نلاحظ إن المؤسسة تمتلك مزيجا من الإطارات و الخبرات المتنوعة بين أصحاب الخبرة و أصحاب الأفكار الإبداعية .

خامسا ١ حسب متغير المستوى الوظيفي :

جدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
00	00	مدير
33,3	04	رئيس مصلحة
66,7	08	عون تنفيذ
100	12	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان .

يتضح من الجدول أعلاه إن اغلب أفراد العينة في منصب عون تنفيذ بنسبة 66,7 % بينما نسبة الأفراد في منصب رئيس مصلحة فقد بلغت نسبتهم 33,3 % و كانت نسبة لإفراد في منصب مدير منعدمة و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على التنفيذيين و ذلك نظرا لطبيعة نشاطها الذي يتطلب تنقل و رقابة مستمرة .

سادسا ١ متغير الحالة الاجتماعية :

جدول رقم 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
58,3	07	متزوج
41,7	05	أعزب
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه إن نسبة أفراد العينة المتزوجين تبلغ 58,3 % بينما بلغت نسبة العازبين ب 41,7 % و هذا يدل على إن المؤسسة توفر شروط و ظروف تحسين الحالة الاجتماعية للموظفين و استقرارهم .

المطلب الثاني : تحليل محاور الاستبيان .

بعد عملية استرجاع استمارات الاستبيان الموزعة على أفراد العينة المدروسة و المتمثلة في الموظفين الإداريين لمؤسسة الهاكيد , نقوم بترتيب المعلومات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها و معالجتها .
أولا 1 تحليل أسئلة المجال الأول: سنحاول في هذا الجزء دراسة مدى معرفة المؤسسة ببيئتها التنافسية .
الجدول رقم 07 يوضح بيانات المنافسة .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	احتمال الإجابة	الأسئلة
موافق	0,985	3,33	25	3	غير موافق	11 تقوم المؤسسة بالمسح الدوري للبيئة التنافسية .
			25	3	محايد	
			41,7	5	موافق	
			8.3	1	موافق تماما	
موافق	0,900	3,92	8,3	1	غير موافق	12 لدى المؤسسة المعرفة التامة بنقاط القوة و الضعف الخاصة بها .
			16,7	2	محايد	
			50	6	موافق	
			25	3	موافق تماما	
موافق تماما	0,669	4,42	8,3	1	محايد	13 تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول الفرص و التهديدات المحيطة بها .
			41,7	5	موافق	
			50	6	موافق تماما	
موافق	0,651	4,33	8,3	1	محايد	14 تهتم المؤسسة بمعرفة و تحديد منافسيها الحاليين و المحتملين .
			50	6	موافق	
			41,7	5	موافق تماما	
موافق	0,793	4,08	25	3	محايد	15 تحرص إدارة المؤسسة على معرفة إمكانات و كفاءات المنافسين باستمرار .
			41,7	5	موافق	
			33,3	4	موافق تماما	
موافق تماما	0,965	3,75	8,3	1	غير موافق	16 تقوم المؤسسة باستمرار بمتابعة التغيرات على استراتيجيات منافسيها .
			33,3	4	محايد	
			33,3	4	موافق	

			25	3	موافق تماما	
موافق	0,577	3,83	25	3	محايد	١7 تقوم المؤسسة بمعرفة موقعها في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أدائها بأداء المنافسين .
			66,7	8	موافق	
			8,3	1	موافق تماما	
موافق	0,900	3,58	16,7	2	غير موافق	١8 تحاول المؤسسة دائما الحصول على معلومات حول المنتجات المنافسة في السوق .
			16,7	2	محايد	
			58,3	7	موافق	
			8,3	1	موافق تماما	
موافق	0,835	3,83	8,3	1	غير موافق	١9 تدرس المؤسسة هيكل المنافسة لتحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها .
			16,7	2	محايد	
			58,3	7	موافق	
			16,3	2	موافق تماما	
موافق	0,577	4,17	8,3	1	محايد	١0 تتمتع المؤسسة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة .
			66,7	8	موافق	
			25	3	موافق تماما	
موافق	0,835	3,83	8,3	1	غير موافق	١1 لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع المتطلبات و التكيف حسب المتغيرات البيئية المختلفة .
			16,7	2	محايد	
			58,3	7	موافق	
			16,7	2	موافق تماما	
موافق	0,985	3,67	16,7	2	غير موافق	١2 تحرص المؤسسة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية .
			16,7	2	محايد	
			50	6	موافق	
			16,7	2	موافق تماما	
موافق	0,806	3,89	المتوسط العام للإستراتيجية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss) .

_ يتضح من الجدول أعلاه إن أفراد العينة المدروسة موافقون إن المؤسسة تعمل في بيئة تنافسية و هي تسعى لمواجهةها عن طريق الدراسة الجيدة لمحيطها الخارجي و مراقبة المنافسين و استراتيجياتهم و هذا ما يعكسه

المتوسط الحسابي إذ بلغ (3,89) و انحراف معياري قدره (0,806) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة ,من خلال هذه النتائج يمكن ترتيب العبارات المشكلة لهذا التساؤل .

11 جاءت العبارة رقم (03) و التي تتمثل في : " تعمل المؤسسة باستمرار على جمع المعلومات حول الفرص و التهديدات المحيطة بها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,42) و تقع ضمن المدى (03-02) الذي يشير إلى الإجابة موافق تماما و بانحراف معياري قدره (0,669) و هذا يدل على إن أفراد العينة موافقون بشدة على إن المؤسسة تعمل على جمع المعلومات حول الفرص و التهديدات المحيطة بها و بالنظر إلى قيمة الانحراف المعياري المتوسطة فلا يوجد تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة .

12 جاءت العبارة رقم (04) و التي تتمثل "في تهتم المؤسسة بمعرفة و تحديد منافسيها الحاليين و المحتملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,33) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,651) و هذا يدل على إن أفراد العينة موافقون على المؤسسة تهتم بمعرفة المنافسين الحاليين و المحتملين لها , يلاحظ عدم وجود تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة و هذا ما يعكسه الانحراف المعياري المتوسط لها .

13 جاءت العبارة رقم (10) و التي تتمثل في " تتمتع المؤسسة بالمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع متطلبات الظروف التنافسية المحيطة بها "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4,17) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري (0,577) و هذا يدل على إن أفراد العينة موافقون على إن المؤسسة تتمتع بمرونة في استثمار مواردها بما يتماشى مع البيئة التنافسية , يلاحظ عدم وجود تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة و هذا ما يعكسه الانحراف المعياري لها .

14 جاءت العبارة رقم (05) و التي تتمثل في " تحرص إدارة المؤسسة على معرفة إمكانات و كفاءات المنافسين باستمرار" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4,08) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,793) و هذا يدل على إن أفراد العينة موافقون على إن إدارة المؤسسة تهتم بمعرفة كفاءات و إمكانات المنافسين ,و من قيمة الانحراف المعياري نستنتج انه لا يوجد تشتت في الإجابة على هذه العبارة .

15 جاءت العبارة رقم (02) و التي تتمثل في "لدى المؤسسة المعرفة التامة بنقاط القوة و الضعف الخاصة بها "في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3,92) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,900) و هذا يدل على إن أفراد العينة موافقون على إن المؤسسة على علم بنقاط قوتها و ضعفها ,و من قيمة الانحراف المعياري نستنتج انه لا يوجد تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة .

16 جاءت العبارات (7,9,11) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (3,83) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق حيث جاءت العبارة التي تتمثل في تدرس المؤسسة هيكل المنافسة لتحديد الاستراتيجيات الواجب إتباعها و العبارة "لدى المؤسسة القدرة على تغيير استراتيجياتها للتوافق مع المتطلبات والتكيف حسب المتغيرات البيئية المختلفة" في المرتبة الأولى بانحراف معياري قدره (0,835) ثم تأتي العبارة التي تتمثل في "تقوم المؤسسة بمعرفة موقعها في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أدائها بأداء المنافسين" بانحراف معياري قدره (0,577) و هذا

يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تدرس المنافسة قبل وضع استراتيجياتها و أنها تتمتع بمرونة عالية في تكيف استراتيجياتها بما يتناسب مع محيطها الخارجي و نلاحظ من قيم الانحراف المعياري انه لا يوجد تشتت في الإجابة على العبارات .

17 جاءت العبارة رقم (06) التي تتمثل في "تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع التغيرات على استراتيجيات منافسيها" في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (3,75) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,965) و هذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تهتم بالتغيرات التي يحدثها المنافسون على استراتيجياتهم , و قيمة الانحراف المعياري لاتبين تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة .

18 جاءت العبارة رقم (12) التي تتمثل في "تحرص المؤسسة على تكامل وحداتها الداخلية لمواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3,67) ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,985) و هذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تكامل وحداتها الداخلية لتتمكن من مواجهة التغيرات الخارجية , و تبين قيمة الانحراف المعياري انه لا يوجد تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة .

19 جاءت العبارة رقم (08) التي تتمثل في "تحاول المؤسسة الحصول على معلومات حول المنتجات المنافسة في السوق" في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,58) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,900) و هذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تحاول التعرف على المنتجات المنافسة لها في السوق , وتبين قيمة الانحراف انه لا يوجد تشتت في الاجابة على هذه العبارة .

10 جاءت العبارة رقم (01) التي تتمثل في "تقوم المؤسسة بالمسح الدوري للبيئة التنافسية" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3,33) اذ تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,985) و هذا يدل على الموافقة النسبية لإفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بمسح دوري للبيئة التنافسية , و قيمة الانحراف لاتبين تشتت كبير في الإجابة على هذه العبارة .

ثانياً تحليل أسئلة المجال الثاني :

نهدف من خلال هذا المحور إلى قياس مدى تبني المؤسسة لاستراتيجيات التسويق التنافسية .
الجدول رقم (08) يوضح بيانات استراتيجيات التسويق التنافسية .

العبارة	احتمال الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التكلفة الأقل						
11 تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفاة للتخفيض من حجم التكاليف .	محايد	3	25	4,08	0,793	موافق
	موافق	5	41,7			
	موافق تماماً	4	33,3			

موافق تماما	1,030	4,17	8,3	1	غير موافق	12 تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية .
			16,7	2	محايد	
			25	3	موافق	
			50	6	موافق تماما	
موافق تماما	1,030	4,17	8,3	1	غير موافق	13 تلجا المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين بإتباع سياسة لتخفيض التكاليف .
			16,7	2	محايد	
			25	3	موافق	
			50	6	موافق تماما	
موافق تماما	1,030	4,17	16,7	2	غير موافق	14 تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها في السوق .
			33,3	4	موافق	
			50	6	موافق تماما	
موافق تماما	0,462	4,285	ثانيا التميز			15 تقوم المؤسسة بشراء مواد أولية ذات جودة و التي تؤثر على أداء و جودة المنتج النهائي .
			50	6	موافق	
موافق تماما	0,622	4,25	8,3	1	محايد	16 تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات بالتفوق التقني و جودة منتجاتها .
			50	6	موافق	
			41,7	5	موافق تماما	
موافق تماما	1,003	4,33	8,3	1	غير موافق	17 تقوم المؤسسة بتقديم منتج ذو قيمة اكبر نظير المبلغ المدفوع فيه .
			33,3	4	محايد	
			25	3	موافق	
			33,3	4	موافق تماما	
موافق تماما	1,071	4,13	33,3	4	موافق	18 تحرص المؤسسة عند تصنيع منتجاتها على عدم وجود أي عيوب و بتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية .
			66,7	8	موافق تماما	

		ثالثا \ التركيز				
غير موافق	1,030	3,17	33,3	4	غير موافق	9\ تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار و تكلفة اقل من المنافسين .
			25	3	محايد	
			33,3	4	موافق	
			8,3	1	موافق تماما	
محايد	0,965	3,25	25	3	غير موافق	10\ تقوم المؤسسة بخدمة سوق مستهدف و ضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه و العمل على استبعاد الاخرين .
			33,3	4	محايد	
			33,3	4	موافق	
			8,3	1	موافق تماما	
موافق	0,622	4,25	8,3	1	محايد	11\ تمتلك المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم إنتاج منتجاتها بما يتناسب مع تقلبات سوق الطلب على السلع .
			58,3	7	موافق	
			33,3	4	موافق تماما	
موافق	0,651	4,33	8,3	1	محايد	12\ تتميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات و المعدات.
			50	6	موافق	
			41,7	5	موافق تماما	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss) .

1\ يتضح من الجدول إن العبارتين رقم (07 , 12) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,33) وتقع العبارة التي تتمثل في " تقوم المؤسسة بتقديم منتج ذو قيمة اكبر نظير المبلغ المدفوع فيه " في المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق تماما بانحراف معياري قدره (1,003) حيث يؤكد إن أفراد العينة يوافقون تماما على إن المؤسسة تنتج منتجات ذات قيمة مقابل المبالغ المدفوعة فيها لكن يلاحظ إن هناك تشتت نسبي في الإجابة على هذه العبارة بالنظر إلى ارتفاع الانحراف المعياري لها , بينما تقع العبارة التي تتمثل في " تتميز المؤسسة بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات و المعدات " ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,651) حيث يؤكد أفراد العينة على إن المؤسسة لدى المؤسسة مرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث المعدات و الآلات و من خلال قيمة الانحراف نلاحظ عدم وجود تشتت في الإجابة على هذه العبارة .

١٢ يتضح من الجدول إن العبارة رقم (05) و التي تتمثل في "تقوم المؤسسة بشراء مواد أولية ذات جودة و التي تؤثر على أداء و جودة المنتج النهائي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4,285) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق تماما بانحراف معياري قدره (0,462) و هذا يدل على تأكيد أفراد العينة على إن المؤسسة تستعمل مواد أولية ذات جودة لتضمن جودة منتجها النهائي و نلاحظ من قيمة الانحراف إنه لا يوجد تشتت في الإجابة على هذه العبارة .

١٣ جاءت العبارتين رقم (11, 06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدرة (4,25) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف معياري قدره (0,622) و هذا يدل على إن أفراد العينة يوافقون على إن المؤسسة تتفوق تقنيا على منافسيها و تتحكم في حجم الإنتاج بما يتوافق مع الطلب و تبين قيمة الانحراف إنه لا يوجد تشتت في الإجابة على العبارتين .

١٤ جاءت العبارات (04, 03, 02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4,17) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق تماما حيث بلغت قيمة انحراف العبارة التي تتمثل في " تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتنائها للمواد الأولية " و العبارة التي تتمثل في " تلجا المؤسسة إلى السيطرة على سياسة التخزين بإتباع سياسة لتخفيض التكاليف " (1,030) و هذا يدل على إن أفراد العينة يؤكدون على إن المؤسسة تستفيد من اقتصاديات الحجم عند شراء المواد الأولية و تسيطر على سياسة التخزين بإتباع سياسة لتخفيض التكاليف و بالنظر إلى قيمة الانحراف فهي تظهر تشتت نسبي في الإجابة على العبارتين ,بينما بلغت قيمة الانحراف للعبارة التي تتمثل في " تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية " (1,115) وهذا يدل على إن أفراد العينة يوافقون على إن المؤسسة تعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج لتسيطر على حصتها في السوق لكن نلاحظ وجود تشتت في الإجابة على هذه العبارة و هذا ما تبينه قيمة الانحراف لهذه العبارة

١٥ جاءت العبارة رقم (08) والتي تتمثل في " تحرص المؤسسة عند تصنيع منتجاتها على عدم وجود أي عيوب و بتصميم فائق للغاية من الناحية الهندسية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (4,13) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق تماما بانحراف قدره (1,071) هذا يدل على إن أفراد العينة يؤكدون على إن المؤسسة تهدف إلى تصنيع منتجات خالية من العيوب لكن نلاحظ من قيمة الانحراف انه يوجد تشتت نسبي في الإجابة على هذه العبارة .

١٦ جاءت العبارة رقم (01) و التي تتمثل في "سعى المؤسسة للاحتفاظ بالعناصر الكفاة للتخفيض من حجم التكاليف" في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (4,08) و تقع ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بانحراف قدره (0,793) و هذا يدل على موافقة أفراد العينة على إن المؤسسة تحتفظ بالكفاءات لتتمكن من تقليل التكاليف , و قيمة الانحراف لا تبين وجود تشتت في الإجابة على هذه العبارة .

١٧ جاءت العبارة رقم (10) و التي تتمثل في "تقوم المؤسسة بخدمة سوق مستهدف و ضيق لتكثيف نشاطها التسويقي فيه و العمل على استبعاد الآخرين" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3,25) و تقع ضمن

المدى الذي يشير إلى الإجابة محايد بانحراف معياري قدره (0,965) و هذا يدل على عدم موافقة أفراد العينة على إن المؤسسة تستهدف سوق ضيق و لانحراف يبين عدم وجود تشتت في الإجابة على هذه العبارة .

١٨ جاءت العبارة رقم (09) و التي تتمثل في " تسعى المؤسسة إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في القطاع المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار و تكلفة اقل من المنافسين "في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3,17) و تقع ضمن المجال الذي يشير إلى الإجابة غير موافق بانحراف قدره (1,030) و هذا يدل على إن أفراد العينة ليوافقون على إن المؤسسة تسعى إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدف بتقديم منتجات اقل سعر و تكلفة من المنافسين و نلاحظ من قيمة الانحراف وجود تشتت نسبي في الإجابة على العبارة .

_ تقييم استراتيجيات التسويق التنافسية :

جدول رقم (09) يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاستراتيجيات التنافسية +

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إستراتيجية التكلفة الأقل	4,147	0,992	متوسطة
إستراتيجية التمييز	3,998	0,789	مرتفعة
إستراتيجية التركيز	3,75	0,817	مرتفعة
الاستراتيجيات التنافسية	3,963	0,866	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تحليل الاستبيان .

_ محاولة إيجاد العلاقة بين المنافسة و استراتيجيات التسويق التنافسية :

نلاحظ من الجدول 09 أن استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات استراتيجيات التسويق التنافسية كانت مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3,963) و انحراف معياري قدره (0,866) و قد بلغت نسبة الخطأ المعياري في حساب الوسط (0,263) , و كانت اغلب الإجابات تنتمي إلى المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق.

و من الجدول رقم 07 نلاحظ إن استجابة أفراد عينة الدراسة نحو العبارات التي توضح كيفية تعامل المؤسسة مع بيئتها التنافسية كانت مرتفعة و ضمن المدى الذي يشير إلى الإجابة موافق بمتوسط حسابي قدره (3,89) و انحراف معياري قدره (0,806) و قد بلغت نسبة الخطأ المعياري في حساب الوسط (0,232)

و بالنظر إلى النتائج نستنتج إن إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالاستراتيجيات التنافسية و العبارات المتعلقة بالمنافسة متقاربة جدا و هذا يدل على إن المؤسسة تعتمد على دراسة البيئة التنافسية واستراتيجيات التسويق التنافسية لمواجهة المنافسة المتزايدة , و منه نستنتج إن تبني المؤسسة لاستراتيجيات التسويق التنافسية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية و مواجهة خطر المنافسة المتنامية .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و تفسير النتائج.

نسعى من خلال هذا المطلب إلى التأكد من صحة الفرضيات و استعراض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية.

أولا : اختبار الفرضيات .

_ الفرضية الأولى : تقوم المؤسسة بجمع المعلومات عن المنافسين و البيئة التنافسية لتتمكن من مواجهة الأخطار المحتملة .

يتضح من الجدول رقم (07) إن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقوم بجمع المعلومات عن المنافسين و البيئة التنافسية لمواجهة الأخطار المحتملة , و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3,89) بينما بلغت قيمة تباين الإجابات (0,67) و قيمة الخطأ المعياري (0,232) و انحراف معياري قدره (0,806) مما يشير إلى عدم وجود تباين أو تشتت كبير في الإجابة على الأسئلة و قيمة الخطأ ضئيلة .

_ الفرضية الثانية : تساهم استراتيجيات التسويق التنافسية في اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد لإنتاج منتجات ذات جودة عالية و بتكاليف منخفضة .

يتضح من الجدول (02_ 08) إن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن استراتيجيات التسويق التنافسية تساهم في اكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد لإنتاج منتجات ذات جودة عالية و بتكاليف منخفضة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (4,248) بينما بلغت قيمة تباين الإجابات (0,74) و بلغت قيمة الخطأ المعياري (0,22) إما الانحراف المعياري فقد بلغ (0,87) مما يشير إلى عدم وجود تباين أو تشتت كبير في الإجابة على الأسئلة و قيمة الخطأ ضئيلة .

_ الفرضية الثالثة : تطبق المؤسسة الاقتصادية استراتيجيات التسويق التنافسية من خلال سعيها إلى اقتناء مواد أولية ذات جودة و العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج .

يتضح من الجدول 08 إن أفراد عينة الدراسة موافقون تماما على أن المؤسسة تطبق استراتيجيات التسويق التنافسية من خلال سعيها إلى اقتناء مواد أولية ذات جودة و العمل على تخفيض تكاليف الإنتاج و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي إذ بلغ (3,963) بينما بلغت قيمة تباين الإجابات (0,84) و بلغت قيمة الخطأ المعياري (0,26) إما الانحراف المعياري فبلغ (0,866) مما يشير إلى عدم وجود تباين أو تشتت كبير في الإجابة على الأسئلة و قيمة الخطأ ضئيلة .

ثانيا | تفسير النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية :

_ لاحظنا من خلال تحليل البيانات الشخصية أن المؤسسة تعتمد في نشاطها التسويقي على العنصر الذكوري بكثرة و هذا لان المؤسسة تعتمد البيع الشخصي أي إن موظفي التسويق يتنقلون شخصا للتعريف بمنتجات المؤسسة لدى العملاء و من خلال مقابلة مع احد موظفي مصلحة التجارة علمت إن المؤسسة لا تستعمل الإشهار أو اللوحات الإعلانية أي إن التسويق في المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على موظفي المصلحة لذلك لا يوجد موظفات في مصلحة التجارة و التسويق نظرا لكثرة التنقل إلى مختلف ولايات الوطن .

كما أن المؤسسة تملك مزيج من الإطارات و الخبرات المتنوعة فهي توظف العنصر البشري الشاب و ذوي المؤهلات العلمية الجامعية وأصحاب الخبرة و الكفاءة لكي تتمكن من إحداث توازن بين الكفاءة و الإبداع و التطوير كما أنها توفر لموظفيها الجو الملائم للعمل و الاستقرار .

_ لاحظنا من تحليل الأسئلة المتعلقة بالمنافسة إن المؤسسة تعمل على جمع المعلومات حول البيئة الداخلية و الخارجية حيث لديها المعرفة التامة بنقاط القوة و الضعف لديها و تعمل على جمع المعلومات حول المنافسين و التغييرات التي يحدثونها على استراتيجياتهم و المنتجات التي يطرحونها في السوق و ذلك لتستطيع اغتنام الفرص المتاحة و تجنب التهديدات التي تواجهها أو المحتملة الحدوث كما إن توفر معلومات لدى المؤسسة عن المنافسين يمنحها القدرة على تغيير استراتيجياتها بما يسمح لها بالتأقلم مع الوضع القائم و القدرة على استثمار مواردها و مقارنة أدائها بأداء المنافسين .

_ لاحظنا من خلال تحليل الأسئلة المتعلقة بإستراتيجية التكلفة الأقل إن المؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف كما أنها تستفيد من اقتصاديات الحجم عند اقتناء مواد أولية و تعمل على إنتاج منتجات بتكلفة اقل للسيطرة على حصتها في السوق و هذا لتتمكن من جذب عملاء جدد و المحافظة على عملائها الحاليين و يصير بإمكانها التحكم في السعر و بذلك تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية و التوسع فيها .

_ لاحظنا من خلال تحليل الأسئلة المتعلقة بإستراتيجية التميز إن المؤسسة تعمل على اقتناء مواد أولية ذات جودة كما أنها تقدم منتجات ذات قيمة اكبر نظير المبلغ المدفوع و بدون أي عيوب و ذلك لأنها تحاول إن تكون منتجاتها مميزة بجودتها العالية و خالية من أية عيوب أو إعطاب لكي تدفع الزبائن إلى دفع سعر اعلي لقاء الحصول على منتجاتها مما يساهم في توسعها في السوق .

_ لاحظنا من خلال تحليل الأسئلة المتعلقة بإستراتيجية التركيز إن المؤسسة تتحكم في إنتاجها بما يتناسب مع سوق الطلب على السلع و أنها تتمتع بمرونة عالية في العمليات الإنتاجية من حيث الآلات و المعدات و ذلك لتضمن السير الجيد لعملية الإنتاج و القدرة على التكيف مع الطلب على السلع و لاحظنا أيضا إن المؤسسة لاتركز على قطاع واحد في السوق ولا تعمل في سوق صغير لتتمكن من السيطرة عليه لأنها تسعى إلى دخول أسواق عالمية و التوسع فيها و السيطرة على كل الأسواق المحلية .

خلاصة الفصل الثاني :

يعد هذا الفصل تدعيماً إلى الفصل السابق من خلال التحقق من الأفكار النظرية عند تطبيقها ميدانياً , ففي هذا الفصل تم عرض النتائج الميدانية المتعلقة باستراتيجيات التسويق التنافسية في ظل المنافسة بمؤسسة الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة , و قد تم الاعتماد على تقييم عينة من الموظفين بالمؤسسة حيث بلغ عدد أفراد العينة 12 شخص مختص في الأعمال الإدارية الخاصة بالتجارة و التسويق من إعداد استبيان في شكل أسئلة , إذ توصلنا من المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS إلى أن :

_ المؤسسة تعتمد على استراتيجيات التسويق التنافسية لتتمكن من مواجهة المنافسة و الحفاظ على حصتها السوقية.

_ المنافسة القوية تدفع المؤسسة إلى اختيار أكثر الاستراتيجيات فعالية لضمان استمرارها .

_ تسعى المؤسسة إلى دراسة البيئة الداخلية و الخارجية لتتمكن من مواجهة التحديات المتنامية .

خاتمة عامة :

إن دراسة استراتيجيات التسويق التنافسية تجسد مدى تأثير المنافسة على المؤسسات الاقتصادية التي ترغب في البقاء في السوق و المحافظة على حصتها السوقية و تلبية حاجات المستهلكين الأوفياء لها , و لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا عن طريق تبني إستراتيجية تنافسية فعالة تتماشى مع إمكانيات و موارد المؤسسة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة , حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات و احتلال موقع متميز في السوق و أسبقية على المنافسين . من خلال هذا العمل البحثي الذي تناول استراتيجيات التسويق في ظل المنافسة لدى مؤسسة الجزائرية لقنوات الري و الأبنية الجاهزة (الهاكيد) و محاولة إلقاء الضوء على دور الاستراتيجيات التنافسية في اكتساب ميزة تنافسية .

فقد اشتمل الجانب النظري على أساسيات حول استراتيجيات التسويق و المنافسة حيث تناولنا فيه معلومات عامة عن الإستراتيجية التسويقية و المنافسة ثم أبرزنا العلاقة بين المتغيرين و قدمنا بعض الدراسات السابقة حول الموضوع و قمنا بطرح فرضيات للإشكالية: ماهي استراتيجيات التسويق الفعالة التي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها في السوق في ظل بيئة تنافسية شديدة ؟ .

إما الجانب التطبيقي فقد حاولنا فيه إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة و لذلك قدمنا تعريف عام عن المؤسسة و المنهج و الأدوات المستعملة في الدراسة ثم قمنا بتحليل المعلومات و البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الاستبيان و برنامج spss لتتمكن من التأكد من صحة الفرضيات.

_النتائج العامة للدراسة :

أولاً : النتائج النظرية :

_ الفرضية الأولى : صحيحة حيث إن المؤسسة تعمل على جمع المعلومات عن المنافسين و عن البيئة التنافسية من حيث الفرص و التهديدات و استراتيجيات المنافسين و المنتجات المطروحة في السوق التي تنافس منتجات المؤسسة , كما تحاول معرفة قدرات المنافسين و كفاءاتهم لكي تتمكن من استثمار مواردها بما يتماشى مع الظروف المحيطة بها .

_ الفرضية الثانية : صحيحة لان استراتيجيات التسويق التنافسية تساهم في اكتساب ميزة تنافسية من خلال مساعدة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها لإنتاج منتجات ذات جودة وخالية من العيوب بتكاليف منخفضة .

_ الفرضية الثالثة : صحيحة حيث إن كل المؤسسات الاقتصادية تعتمد إستراتيجية تسويقية تنافسية نظرا للبيئة التنافسية الخطورة و شديدة المنافسة التي تعمل فيها , فهذه المؤسسات تسعى إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية و لكن بتكاليف منخفضة لذلك تحاول اقتناء مواد أولية ذات جودة و تخفيض تكاليف الإنتاج و العمليات الإنتاجية .

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- _ لدى المؤسسة المعرفة التامة ببيئتها الداخلية فهي تعرف نقاط قوتها و نقاط ضعفها .
- _ تعمل المؤسسة جمع المعلومات حول بيئتها الخارجية باستمرار فهي تهتم بمعرفة منافسيها الحاليين و المحتملين من حيث استراتيجياتهم و كفاءاتهم و المنتجات التي يقدمونها و نقاط القوة و الضعف لديهم .
- _ تحاول المؤسسة معرفة موقعها في السوق من خلال مقارنة أداءها بأداء منافسيها لتتمكن من مواجهة الأخطار المحتملة .
- _ تعتمد المؤسسة استراتيجيات مرنة لتستطيع تغييرها بما يتماشى مع محيطها الخارجي .
- _ تستفيد المؤسسة من اقتصاديات الحجم عند اقتناء المواد الأولية و هذا مايساعدها في إنتاج منتجات بتكلفة اقل للسيطرة على حصتها السوقية .
- _ تعمل المؤسسة عل إنتاج منتجات خالية من العيوب و بتصميم فائق من الناحية الهندسية كما إن لديها القدرة على التحكم في حجم إنتاجها بما يتناسب مع الطلب على منتجاتها .
- _ تتميز المؤسسة بامتلاكها لآلات و معدات متطورة و تفوقها التقني على منافسيها .

التوصيات :

- أردنا من هذا البحث تقديم أهم التوصيات التي تفيد إي مؤسسة في الحفاظ على مكانتها في السوق من خلال استراتيجيات التسويق و تتمثل في :
- _ ضرورة إيجاد إستراتيجية تنافسية فعالة بما يتناسب مع أهداف و إمكانات المؤسسة .
 - _ العمل تطوير و توسيع نشاط المؤسسة لتتمكن من غزو أسواق جديدة .
 - _ العمل على إنشاء إدارة خاصة بالتسويق تقوم بالمهام و الوظائف التسويقية .
 - _ الاهتمام بدراسة السوق و تحركات المنافسين و مختلف استراتيجياتهم .

أفاق الدراسة :

- بعد قيامنا بدراسة و معالجة هذا الموضوع يمكن إن نقول أننا ساهمنا و لو بالقليل من الإلمام ببعض جوانبه و اكتشفنا انه هناك إمكانية المواصله في هذا البحث من جوانب أخرى من خلال طرح مواضيع جديدة تصلح كدراسات مستقبلية تتمثل في :
- _ دور استراتيجيات التسويق في التأثير على أذواق المستهلكين و ولأهم .
 - _ دور بحوث التسويق في بناء إستراتيجية التسويق للمؤسسة.
 - _ مكانة استراتيجيات التسويق التنافسية في بناء ميزة تنافسية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب :

- 1\ فليب كوتر , أساسيات التسويق , الطبعة الثانية , دار المريخ للنشر , الرياض .
- 2\ فريد النجار , المنافسة و التحليل التطبيقي , مؤسسة شباب الجامعة للنشر, الاسكندرية , 2000.
- 3\ محفوظ جودة , منظمات الاعمال , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر , الأردن , 2004.
- 4\ محمود جاسم الصميدعي , استراتيجيات التسويق , الطبعة الثانية , دار حامد للنشر , الأردن , 2007.
- 5\ محمود جاسم الصميدعي , مداخل التسويق المتقدم , الطبعة الأولى , دار طهران للنشر و التوزيع , الأردن , 2013,

المذكرات و الاطروحات :

- 1\ اوليدي سعد , دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية , مذكرة ماستر , جامعة ورقلة , 2013.
- 2\ بن جدو بن علية , الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , مذكرة ماجستير , جامعة احمد بوقره , بومرداس , 2015.
- 3\ جديان منال , إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الجزائرية موقع الريادة و البقاء فيه , مذكرة ماجستير , جامعة احمد بوقره بومرداس , 2014.
- 4\ حدوش لمياء , إستراتيجية تسويق منتج جديد في ظل المنافسة , مذكرة ماستر, جامعة آكلي محند , البويرة , 2015.
- 5\ حشود عماد الدين , دور تكنولوجيا المعلومات في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مذكرة ماستر , جامعة الجيلالي بو نعامة , عين الدفلى , 2016.
- 6\ دويس محمد , الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول , مذكرة ماجستير , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة , 2005.
- 7\ شريفة سيدهم , أهمية الاشهار في التأثير على الزبون في ظل المنافسة , مذكرة ماستر , جامعة الجيلالي بو نعامة , عين الدفلى , 2017.
- 8\ عبد الحفيظي محمد الامين , دور إدارة الزبون في كسب الزبون , مذكرة ماجستير , جامعة الجزائر , 2009,
- 9\ قالي ايمان , اثر إستراتيجية ضبط المنافسة على سلوك المستهلك , مذكرة ماستر , جامعة الجيلالي بو نعامة , عين الدفلى , 2017.

10\ كدايفة امينة , دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية , مذكرة ماجستير , جامعة احمد بوقره , بومرداس , 2007.

11\ هبري خيرة , إستراتيجية طرح منتج جديد , مذكرة ماستر , جامعة الطاهر مولاي , سعيدة , 2017.

الاطروحات :

1\ رياض بوعيسى , دور إستراتيجية التسويق في اكتساب ميزة تنافسية , اطروحة دكتوراه , المركز الجامعي مرسلي عبد الله , الجزائر .