

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر  
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير، تخصص: مقاولاتية

موضوع المذكرة :

## التوجه التسويقي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

"دراسة حالة المؤسسة صناعة و تحويل الكرتون المموج SIFCO - بولاية سكيكدة"

إشراف الأستاذ:

د/ زرفة عبد الرؤوف

إعداد الطالب:

• فيلالي هاني

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل  
الله علينا؛ أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى سر سعادتي وسبب وجودي في هذه الحياة الوالدين  
الكريمين حفظهما الله

و إلى من تقاسمت معهم الحياة حلوها و مرها أخوتي  
الأعزاء ، أتمنى من المولى عز و جل أن ينير دروبكم  
و يحقق أمانيكم .

إلى سندي في الحياة زوجتي و إلى كل من وقف إلى  
جانبي و ساندني .

هاتي .ف

## شكر وتقدير

لا يسعنا و نحن في هذا المقام إلا إن نتقدم بأسمى  
عبارات الشكر و التقدير و الامتنان للأستاذ المشرف  
"زرفة عبد الرؤوف " الذي لم يبخل علينا بإرشاداته و

توجيهاته و نصائحه السديدة التي كان لها بليغ الأثر في  
انجاز هذا العمل .

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير لأساتذة كلية  
علوم التسيير - جامعة 8 ماي 1945 - على ما قدموه لنا  
و خاصة الأستاذ قيدوم لزهر .

كما نشكر من ساعدنا في إعداد هذا البحث من قريب أو  
بعيد.

#### الفهرس والمحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	المقدمة العامة
	تمهيد
1	الإشكالية و التساؤلات الفرعية
2	فرضيات الدراسة

2	متغيرات الدراسة
3	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
4	المفاهيم الأساسية للدراسة
4	حدود الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية و التوجه التسويقي .</b>	
	تمهيد
6	<b>المبحث الأول: أساسيات المقاربة التسويقية</b>
6	المطلب الأول: تطور مفاهيم المقاربة التسويقية .
12	المطلب الثاني: أهمية و أهداف المقاربة التسويقية .
17	المطلب الثالث: عناصر المزيج التسويقي.
19	المطلب الرابع : تطورات المقاربة التسويقية
21	<b>المبحث الثاني: أبعاد التوجه التسويقي .</b>
21	المطلب الأول: دراسة المنافسة
26	المطلب الثاني: دراسة سلوك المستهلك
35	المطلب الثالث: دراسة طبيعة الابتكار في السوق المستهدف .
<b>الفصل الثاني: المضامين التسويقية لإستراتيجيات منظمة الأعمال</b>	
49	تمهيد
49	<b>المبحث الأول: ركائز الإستراتيجية التسويقية</b>
49	المطلب الأول : أثر التطور التكنولوجي على الإستراتيجية التسويقية و المنافسة .
50	المطلب الثاني: دور مدراء التسويق في تطوير و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية .
52	المطلب الثالث: تأثير الفلسفة الإدارية على الصناعة و الأسواق الدولية .
57	المطلب الرابع : أبعاد استراتيجية التسويق
65	<b>المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية التسويقية .</b>
65	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات التنافسية التسويقية

68	المطلب الثاني : الإستراتيجيات التنافسية التسويقية التقليدية .
72	المطلب الثالث : استراتيجيات التنافسية الحديثة .
<b>الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة</b>	
78	تمهيد
78	المبحث الأول :تقديم مؤسسة SIFCO لصناعة و تحويل الكرتون المموج.
78	لمطلب الأول :تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
79	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
83	المطلب الثالث :تقديم مؤسسة SIFCO
84	المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي
87	المبحث الثاني :منهجية الدراسة الميدانية.
87	المطلب الأول :مجتمع و عينة وأداة الدراسة .
90	المطلب الثاني :قياس صدق وثبات الاستبيان
92	المطلب الثالث :الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
	<b>المبحث الثالث :التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج</b>
94	المطلب الأول :تحليل خصائص العينة الدراسة
97	المطلب الثاني :التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة
103	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات
106	المطلب الرابع:مناقشة نتائج الدراسة
108	خلاصة الفصل .
109	الخاتمة العامة.
109	المقترحات

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الجدول رقم (1): عناصر الاستراتيجية ومستوياتها	
2	الجدول رقم (2): معايير قياس الأداء العامة على المستويات الثلاثة للإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجية الخاصة بوحدة العمل والإستراتيجية التسويقية	
3	جدول لمقياس ليكارت الخماسي	
4	جدول يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان للمحور الأول	

	جدول يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان للمحور الثاني	5
	جدول يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان ككل بمحوريه معا	6
	جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	7
	جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب السن	8
	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	9
	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	10
	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري للوظيفة	11
	قياس مدى وجود أبعاد التوجه الريادي(المقاولاتي) للمحور الأول	12
	قياس مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمحور الثاني	13
	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى	14
	نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية	15
	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	16
	اختبار تحليل التباين ANOVA	17

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم 01: شكل مبسط لنموذج نيكوسيا المصدر: عنابي عيسى " سلوك المستهلك و عوامل التأثير البيئية " ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003 ، ص 280.	
02	الشكل رقم: 02 نموذج بلا كويل ، كولات أنجل المصدر : بن صالح عبد الرزاق ، أخلاقيات التسويق و أثرها على المستهلك، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص89.	
03	شكل رقم (3) : أنشطة منظمة في صناعة تنمو بسرعة المصدر : محمد إبراهيم عبيدات ، إدارة التسويق ص45	
04	الشكل رقم 04 : الاستراتيجيات العامة. المصدر : <sup>1</sup> د. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد للمفهوم القديم. الملتقى الأول – التسويق في الوطن العربي( الواقع و آفاق ) – الشارقة الإمارات العربية 15-16 أكتوبر 2002 ص 4	
05	الشكل رقم 05: أسس المميزات التنافسية المصدر: <sup>1</sup> د. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد للمفهوم القديم. الملتقى الأول – التسويق في الوطن العربي( الواقع و آفاق ) – الشارقة الإمارات العربية 15-16 أكتوبر 2002 ص 5	
06	الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة SIFCO	

	المصدر: بطاقة فنية تعريفية بالمؤسسة .	
	الشكل رقم 07: نموذج الدراسة من إنجاز الطالب.	07

### ملخص الدراسة :

حاولنا في هذه الدراسة التعرف على مدى تبني و تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر للمقاربة التسويقية و التوجه التسويقي من خلال جانب نظري تطرقنا فيه للإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية و التوجه التسويقي ثم أتبعناه بالتطرق للمضامين التسويقية لمنظمة الأعمال في الفصل الثاني للدراسة ثم قمنا بمحاولة معرفة أثر تبني أبعاد التوجه التسويقي على تطبيق استراتيجيات التسويق في مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة

### Résumé/

Dans cette étude, nous avons essayé d'identifier l'étendue de l'adoption et de l'application des petites et moyennes entreprises en Algérie à travers un aspect théorique dans lequel nous avons touché le cadre conceptuel de l'approche marketing et de l'orientation marketing, puis nous l'avons suivi en abordant le marketing implications de l'organisation de l'entreprise dans le deuxième chapitre de l'étude, puis nous avons essayé de connaître l'impact de l'adoption des dimensions d'orientation marketing sur la mise en œuvre des stratégies marketing chez SIFCO dans l'État de Skikda

### المقدمة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة قاعدة هامة في تجسيد التوجهات الاقتصادية في الدول المتقدمة و النامية على حد سواء خاصة في ظل العولمة ، وذلك لسهولة تكيفها و مرونتها اللتان تجعلانها قادرة على دمج مختلف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، وهو ما جعل العديد من البلدان النامية تولي الاهتمام في سياستها التنموية لهذا النمط من المؤسسات .

و الجزائر ، كغيرها من الدول تسعى منذ بداية الثمانينات إلى بناء سياسة اقتصادية أكثر تحررا، تعطي لقوى السوق مكانتها في تسيير الاقتصاد ، حيث أنشأت وزارة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لجعلها أكثر تنافسية من خلال دعمها و مساعدتها في إعادة بناء و تطوير وظائفها قصد الوصول إلى المستوى التنافسي محليا و خارجيا خاصة في ظل سعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة و توقيعها اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي ترتب عنه فتح الحواجز الجمركية الذي أدى إلى ازدياد شدة المنافسة من قبل المؤسسات الأجنبية التي قد تؤدي إلى زوال المؤسسات الغير قادرة على التنافس . وطالما أن تلبية احتياجات المستهلكين و رغباتهم هو محور التوجه التسويقي في المؤسسات الكبيرة خاصة تلك العاملة في ظروف المنافسة هذه ، فإن المؤسسات الصغيرة أصبحت ملزمة أيضا بتبني هذا التوجه التسويقي وذلك بتحول نظرها إلى الخارج أي نحو احتياجات المستهلكين و توقعاتهم ، فتنتقل المؤسسة من الزبائن الحاليين و المحتملين و من احتياجاتهم و رغباتهم لتضع بعد ذلك جملة من المنتجات و البرامج لخدمة و إشباع هذه الاحتياجات على أمل أن تحقق أهدافها من خلال هذه العملية .

### إشكالية البحث :

بناء على ما تقدم تبرز معالم الإشكالية و التي تمت بلورتها في السؤال الجوهرى التالي :

- ما مدى تبني مؤسسة صناعة و تحويل الكارتون SIFCO للتوجه التسويقي؟.

### الأسئلة الفرعية :

- 1- ما مدى تطبيق مؤسسة صناعة و تحويل الكارتون sifco لأبعاد التوجه التسويقي ؟
- 2- ما مدى تطبيق مؤسسة صناعة و تحويل الكارتون sifco للإستراتيجيات التسويقية التنافسية ؟
- 3- هل يوجد ترابط بين أبعاد التوجه التسويقي في تطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية في مؤسسة صناعة و تحويل الكارتون sifco ؟

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الرئيسية التالية :

- **الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التوجه التسويقي على تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في المحل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الأولى : تعمل المؤسسة محل الدراسة على تطبيق أبعاد التوجه التسويقي

- الفرضية الفرعية الثانية : تعمل المؤسسة على تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية .

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى مايلي :

- تحديد مفهوم التوجه التسويقي و أهم ركائزه

- التعرف على استراتيجيات التسويق التقليدية و الحديثة .

- كشف عن أثر التوجه التسويقي على تطبيق الاستراتيجيات التسويقية التنافسية .

- تقديم توصيات على ضوء ما توصلنا إليه .

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

- حداثة و أهمية الموضوع خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تعرفها بلادنا .

- التعرف أكثر على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

- تحديد مدى وعي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأهمية التوجه التسويقي و الاستراتيجيات التسويقية في بلادنا .

أسباب اختيار الموضوع :

- حداثة الموضوع ومواكبته لما يحدث في الاقتصاد الوطني ونقص الدراسات في هذا الجانب

- موضوع يتماشى و طبيعة التخصص الدراسي .

- الرغبة في تنمية و توسيع المعارف في هذا الموضوع .

- مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري .

حدود الدراسة :

تناولت حدود الدراسة في موضوع التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة مؤسسة SIFCO لإنتاج الكارتون المموج بولاية سكيكدة و من خلال ذلك اشتملت الدراسة على الحدود التالية :

- **الحدود المكانية :** و هي أماكن اشتغال عينة الدراسة و هي مؤسسة صناعة و تحويل الكارتون المموج SIFCO بولاية سكيكدة .
- **الحدود الزمانية :** تمت عملية توزيع الاستثمارات على مستوى المصنع في يوم 01-06-2021 و تم استرجاعها يوم 10-06-2021.

**منهج البحث :** من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع بصورة شاملة و للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات المدرجة تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة الموضوع لإبراز الجانب النظري لعناصر الدراسة. إضافة إلى اعتماد في الجانب التطبيقي تم استعمال الملاحظة و المقابلة و الاستبيان .

**هيكل الدراسة :** و قصد الإلمام بجوانب الموضوع و متطلباته ، تم الاعتماد على خطة تنقسم إلى : مقدمة ، إطار نظري ، إطار تطبيقي ، و خاتمة . و أهم معالمها ما يلي :

ففي المقدمة تناولنا إشكالية الموضوع ، فرضياته ، أهدافه ، أهميته ، أسباب اختيار الموضوع ، حدود الدراسة ، و منهج الدراسة ، و هيكل الموضوع .

فيما يخص الإطار النظري قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين : الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية و التوجه التسويقي و الذي قسم إلى مبحثين : الأول : أساسيات المقاربة التسويقية و الذي تضمن مفهوم و تطور المقاربة التسويقية و أهميتها و عناصر المزيج التسويقي .

أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان أبعاد التوجه التسويقي و لقد تطرقنا فيه إلى كل من دراسة المنافسة و دراسة سلوك المستهلك و طبيعة الابتكار في السوق المستهدف .

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان المضامين التسويقية لاستراتيجيات منظمة الأعمال و الذي تم تقسيمه إلى مبحثين

الأول جاء بعنوان ركائز الإستراتيجية التسويقية و الذي تطرقنا فيه إلى أثر التكنولوجيا على استراتيجيات التسويق التنافسية و دور مدراء التسويق في تطوير و تنفيذ استراتيجيات التنافسية التسويقية كما تطرقنا إلى أبعاد استراتيجية التسويق و أثر الفلسفة الإدارية على صناعة و السوق الدولية .

و في المبحث الثاني الذي جاء بعنوان استراتيجيات التنافسية التسويقية حيث تطرقنا في إلى الاستراتيجيات التقليدية و الاستراتيجيات الحديثة .

أما الفصل الثالث و الذي يعتبر الجانب التطبيقي للدراسة و الذي يتضمن الدراسة الميدانية لمؤسسة صناعة و تحويل الكرتون المموج SIFCO .

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمقاربة التسويقية والتوجه التسويقي

المبحث الأول: أساسيات المقاربة التسويقية

المطلب الأول : مفهوم التسويق وتطور فلسفته

1- مفهوم التسويق :

لقد اختلفت تعاريف التسويق باختلاف أفكار ووجهات نظر الدارسين له ، فليس هناك تعريف واحد للتسويق متق عليه . لذلك سوف نقوم بتقديم عدة تعاريف للتسويق للإحاطة بمفهومه الشامل.

من بين أهم التعاريف:

- تعريف جمعية التسويق الأمريكية التي عرفته بأنه: " أوجه نشاط الأعمال التي توجه انسياب السلع و الخدمات من المنتج الى المستهلك "1
- تعريف كوتلر و Armstrong: " التسويق هو التحليل ، التخطيط ، التنفيذ و الرقابة على البرامج و الخطط لإنشاء و الحفاظ على التبادل النافع و العلاقات بالأسواق المستهدفة من أجل تحقيق أهداف المنشأة "2
- تعريف محمد الصيرفي يعرفه بأنه: " الجهة المناط بها تحقيق الانسجام بين عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و عمليات تدفق المنتجات من المنبع الى المصب و ذلك من خلال ترشيد عملية اتخاذ القرارات التسويقية "3
- تعريف جمعية التسويق البريطانية: " التسويق هو العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ عرض تسويقي معين و الإشراف عليه بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية "4
- تعريف كل من Cundiff & Still: " التسويق هو العملية الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق الإلتقاء بين السلع و بين الأسواق و من خلالها تتحول ملكية المنتجات "5
- أما عمر عقيلي وآخرون فقد عرفوا التسويق على أنه: " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة ، تسعى من خلالها إلى توفير السلعة أو الخدمة أو الفكرة للمستهلك الحالي و المرتقب بالكميات و المواصفات و الجودة المناسبة و المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة بأسهل و أيسر السبل ، و ذلك بالتعاون و التنسيق مع إدارة الإنتاج و دراسة المستهلك و طلباته و من ثمة التخطيط لإنتاج سلعة أو خدمة بما يتوافق مع هذه المتطلبات ، و تحديد سعرها المناسب و ترويجها و توزيعها و إيصالها إليه و هذا كله بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلك الحالية و المستقبلية و إيجاد مركز تنافسي للمنظمة في السوق يساعدها على تحقيق أرباح مناسبة لها "6

### 2- تطور الفلسفة التسويقية :

لإدراك تغير النشاط التسويقي و تطوره إلى أن أصبح المفهوم المراد دراسته الآن يتم التطرق إلى مختلف مراحل تطور الفكر التسويقي بدأ بالمرحلة الأولى التي ظهرت فيها

1 د. فريد كورتل ، مدخل للتسويق ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة الجزائر ، طبعة 1 ، 2007 ، ص 5.

2 فليب كوتلر و غاري أرمسترونغ ، أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2007 ص 11.

3 صديق عفيفي ، ادارة التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 60 .

4 صلاح الشنواني ، الادارة التسويقية الحديثة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ص 10.

5 دور التسويق الالكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة - دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات موبيليس . بسكرة - ، كيجل كلثوم ، كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية و الإتصال ، قسم العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011 ، ص 18 .

6 عقيلي وصفي عمر و آخرون ، مبادئ التسويق مدخل متكامل ، عمان ، دار زهران ، 1994 ، ص 2-3 .

بعض الأنشطة التسويقية بدور ثانوي وصولاً إلى مرحلة هيمنة التسويق على طرق تسيير المنظمة .

1- **مرحلة التوجه بالإنتاج** : بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن 19 و ذلك مع ظهور الثورة الصناعية ، و استمرت حتى عشرينات القرن العشرين . و قد كان الاهتمام مركزاً على الإنتاج باعتباره الوظيفة الرئيسية لأي مشروع ، و تميزت هذه الفترة بزيادة الطلب عن المعروض ، حيث كان الشغل الشاغل الرئيسي للمنظمات هو زيادة حجم الإنتاج مع تخفيض تكلفته لزيادة الأرباح ، بالإضافة إلى قيام المنظمة ببعض الأنشطة التسويقية التقليدية كالنقل ، التخزين ، البيع ، ولكن يشرف عليها مسؤولي الإنتاج أو أجهزة أخرى لعدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق أصلاً .<sup>1</sup>

2- **مرحلة التوجه بالمفهوم المتعلق بالمنتج** : عرفت هذه المرحلة من تطور الفلسفة التسويقية ظهور المنافسة بين المنتجين إذ لم تعد الأسعار المغرية المتأتية من تخفيض التكاليف قادرة على جذب المستهلك لوحدها ، مما دفع المنتجين إلى إيجاد وسائل أخرى لأجذبه مثل تطوير مواصفات المنتج ، و على هذا الأساس قام المفهوم المتعلق بالمنتج و الذي يفترض أن المستهلكين يختارون المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية و الأداء الجيد مما يعني أن المؤسسة تتبنى استراتيجية لتطوير المنتجات ذات جودة متميزة ، و العمل على تحسينها من حين لآخر . ووفق هذا المفهوم فإن المديرين يركزون على منتجاتهم أكثر من تركيزهم على احتياجات السوق ، و بعبارة أخرى فإن تفكير الإدارة يتمثل في أنه إذا قام الفنيون بتصميم المنتج على نحو مرض فنياً فإن مهمة رجال البيع تكون سهلة أو بالأحرى ثانوية على أساس أن المنتج الجيد يبيع نفسه ، على أن الأخذ بفلسفة التوجه بالمنتج قد تؤدي بالمؤسسة إلى الوقوع فيما أسماه **تيودور ليفيت** بقصر النظر التسويقي « marketing myopia » حيث التركيز الأساسي على خصائص المنتج أكثر من الاحتياجات الفعلية للسوق ، و لهذا السبب ورغم أن هذا المفهوم كان ملائماً لميدان خاص و لفترة زمنية معينة فإنه لم يستطع أن يساير التطورات الحاصلة في الإدارة العلمية مما أدى إلى ظهور المفهوم البيعي.<sup>2</sup>

3- **مرحلة التوجه بالمفهوم البيعي** : و قد انتشر هذا المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف العشرينات من القرن الماضي ، و مضمونه أن المستهلكين لن يشتروا القدر الكافي من منتجات المؤسسة من تلقاء أنفسهم ما لم يتم الاتصال بهم ، و يتعلق الأمر إذا بدفع المنتج نحو المستهلك و عدم انتظاره حتى يأتي للبحث عنه ، ولذلك فالمؤسسة تتبنى أنشطة تسويقية تعتمد فيها أساساً على قوة البيع و الإشهار و الترويج ، و من أهم الافتراضات التي يقوم عليها المفهوم البيعي ما يلي :

✓ أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أقصى حجم من المبيعات .

1 السيد ناجي ، التسويق : المبادئ و القرارات الأساسية ، الطبعة 5 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 41-42

2 طارق بلحاج ، المسار التسويقي لإستهداف السوق - دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية لولاية قسنطينة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة ، ص 22-23

✓ أن المستهلك بطبعه لن يقوم بالشراء إلا إذا تم دفعه و تكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء

✓ أن المستهلك عادةً ما ينسى الخبرات السابقة و التجارب السيئة الناتجة عن الشراء السابق و قد يقوم بإعادة شراء المنتج نفسه ، و حتى و إن لم يفعل فإن هناك فرصاً بيعية كثيرة متاحة في السوق ، و من ثمة فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الاحتفال بحفظ ولائهم لإعادة الشراء .

و يغلب على تفكير المؤسسات التي تمارس هذا المفهوم بأن منتجاتها تباع أكثر مما تشتري ، و إلى هذا النوع من التفكير ما يحصل لنا كمستهلكين في كثير من المتاجر من أن رجل البيع لا يتركنا نخرج حتى يبيعنا شيئاً مستعملاً في ذلك شتى أنواع الإغراء و الضغط ، و من الواضح أن هناك سلبيات كثيرة ينطوي عليها إتباع هذا المفهوم خاصة إذا صاحبه نوع من الإكراه أو ما يسمى بالبيع الضاغط يجعل إرضاء المستهلك شيئاً ثانوياً بالنسبة لإتمام البيع ، و من شأن ذلك الإضرار بمصلحة المؤسسة لأن أعداداً متزايدة من المستهلكين سيفقدون الثقة فيها .<sup>1</sup>

4- **مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي** : بدأت هذه المرحلة في خمسينيات القرن الماضي حيث تغير التفكير السابق للمنظمة نتيجة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية التي صاحبت خروج العالم من الحرب العالمية الثانية ، فبظهور وكثرة الشركات الاقتصادية و اشتداد المنافسة و زيادة وعي المستهلك ، أصبحت جهود البيع و الإعلان لحث المستهلك على الشراء غير مجدية ، فلا يشعر المستهلك بفائدة و منفعة المنتجات المقدمة له . و عليه جاء التسويق بفلسفة تقوم على أن إشباع حاجات و رغبات العميل هو السبيل الأمثل لكي تحافظ المنظمة على مكانتها بين المنافسين في السوق . و من هنا بدأ الاهتمام بدراسة احتياجات السوق و العمل وفق المنطق الذي يقول : أنتج ما يتم بيعه بدلاً من بيع ما يتم إنتاجه . و قد تميزت هذه المرحلة بظهور إدارة التسويق داخل المنظمة ، ففيها يتم تأطير كافة الأنشطة التسويقية من تخطيط طويل الأجل و وضع مختلف الإستراتيجيات التسويقية و السهر على تنفيذها . كما أصبح هناك اهتمام كبير بالبحوث التسويقية و دراسة سلوك المستهلك ، هذا الأخير الذي يعتبر الحلقة الأساسية في العملية التسويقية ، فعنده تبدأ سلوكه و حاجياته ، وعنده تنتهي بتحويل ملكية السلع و الخدمات إليه .

فالتسويق وفق هذا الاتجاه ليس بالنظام أو الهيكل التنظيمي المحدد داخل المنظمة ، بل فلسفة تمتد أبعادها لأنظمة مختلفة و قيم و مفاهيم تسود المجتمع ، و تركز جميعها حول إشباع حاجات المستهلك و تحقيق رضاه و بلوغه لنوعية الحياة المراد العيش تحت ضلالها . و يقوم المفهوم الحديث للتسويق على الركائز التالية :

- ✓ التركيز على السوق : حيث تمثل عملية تجزئة السوق و اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي ، و هذا قصد صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة .
- ✓ التوجه بالمستهلك : أي التركيز على المستهلك و جعله كحجر الزاوية لأي إستراتيجية تسويقية ، و هو ما يضع حاجات المستهلك و رغباته في المقام الأول عند تخطيط الأنشطة التسويقية، و هذا ما فرض على المنظمة حتمية إنتاج ما يمكن بيعه و تسويقه<sup>1</sup>
- ✓ التسويق المتكامل : إذ يجب أن يكون تكامل و تنسيق بين مختلف وظائف المنظمة و هذا من أجل تحقيق جميع الأهداف المسطرة ، و يكون هذا التكامل على ثلاث مستويات الأول بين جميع وظائف المنظمة من إنتاج و تمويل و مالية ... إلخ، و الثاني يكون بين الأنشطة و العملية التسويقية فيما بينها ، أما الثالث فيكون بين جميع أفراد الإدارة التسويقية على اختلاف مستوياتهم .
- ✓ التوجه بالأرباح الطويلة الأجل : إذ أن هدف المنظمة هنا هو تحقيق الأرباح الطويلة الأجل من خلال إرضاء المستهلك و المحافظة على ولاءه ، لذلك لا يجب أن يكون تركيز إدارة المنظمة حول حجم المبيعات و الأرباح في المدى القصير ، بل على تحقيق الأرباح الطويلة الأجل عن طريق تعزيز ولاء المستهلك ، لأنه يعتبر الضمان الوحيد لبقاء المنظمة و استمرارها في السوق .<sup>2</sup>

**5- مرحلة التوجه المجتمعي للتسويق :** لقد أدى تزايد اعتراضات المستهلكين على الممارسات التسويقية الأخلاقية للعديد من المنظمات في السبعينات من القرن الماضي إلى بروز حركات حماية المستهلك و التي اعتبرها الكثيرون مؤشراً على فشل تطبيق المفهوم التسويقي و من هؤلاء بيتر دراكر الذي يقول في هذا الصدد أن ظهور هذه الحركات ووصولها إلى هذه القوة و التأثير بعد حوالي أكثر من عشرين سنة من الكلام عن المفهوم التسويقي هو خير مثال على عدم تطبيقه ، إن حركة المستهلكين و صمة عار على التسويق<sup>3</sup> ، لذلك فقد ارتفعت الأصوات وظهرت الكتابات التي تنادي بمطالب اجتماعية جديدة على النظام التسويقي و في مقدمتهم كوتلر الذي اقترح مفهوم التسويق المجتمعي ( societal marketing concept ) للتغلب على القصور الموجود في تطبيق المفهوم التسويقي و يعرف كوتلر ذلك المفهوم " التوجه الإداري الذي يعتبر المهمة الأساسية للمؤسسة و هي تحديد احتياجات و رغبات الأسواق المستهدفة و العمل على تحقيق إشباعها بكفاءة و فعالية أعلى من المنافسين ولكن بطريقة تحافظ و تدعم التكامل بين المستهلك و المجتمع لتحقيق

<sup>1</sup> د. نظور بلال ، محاضرات في التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2017-2018 ، ص 4-5 .

<sup>2</sup> د. نظور بلال ، مرجع سبق ذكره ، ص 5 .

<sup>3</sup> محمد عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر ، المطبعة الجامعية ، القاهرة ، 1988 ، ص 30

حياة أفضل للجميع " <sup>1</sup>، و من هذا التعريف يمكن أن نخلص إلى أن المفهوم المجتمعي للتسويق يقوم على :

- عدم التعارض بين مصالح المستهلكين الآنية و مصلحة المجتمع .
- أن مهمة المؤسسة هي خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط بإشباع الحاجة الظرفية للفرد و لكن كذلك بما يحقق مصالح المجتمع في الوقت نفسه .
- في ظل المفهوم المجتمعي فإن إدارة التسويق يجب أن تركز على خلق و تسليم جودة أفضل للحياة بدلاً من مجرد رفع مستوى المعيشة المادي للفرد .

ويختلف المفهوم المجتمعي للتسويق عن المفهوم التسويقي من ناحيتين : <sup>2</sup>

1- أن رجل التسويق المجتمعي يكون أكثر توافقاً مع احتياجات المستهلك التي لم يعلن عنها

2 -التأكيد على حاجة المستهلك و رفاهية المجتمع على المدى البعيد .

و الخلاصة أن المفهوم المجتمعي للتسويق يتطلب من متخذ القرار أن يضع في اعتباره ثلاث مصالح أساسية هي مصلحة المستهلك و المجتمع و مصلحة المؤسسة .

**6- مرحلة التوجه بالمفهوم الإستراتيجي للتسويق :** إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلاً إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك و تحقيق رضاه و في هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق أمر لا بد منه لتحقيق النجاح ، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة و المحيط التسويقي بما يحويه من مكونات ، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و تفكير أشمل ضرورة ملحة ، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي و لا كن عليها أيضاً أن تأخذ في الإعتبار التفكير من منطلق تسويق إستراتيجي ، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساساً على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد و توجيه أنشطة المؤسسة و هياكلها ، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد اتجاه محيطها و أسواقها ، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد و أنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء و النمو، و لا كن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين ؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته و هي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا و منبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولاً من تحليل حاجات الأفراد و المنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق من أجل تحديد كل الثنائيات المتطابقة منتج/سوق ، بمعنى آخر

<sup>1</sup> فيليب كوتلر ، إدارة التسويق ، الطبعة 10 ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع و الترجمة، ص 14

<sup>2</sup> ثابت إدريس ، جمال الدين المرسي، التسويق المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 49.

تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات ، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين و منافسين<sup>1</sup>

**المطلب الثاني : أهمية و أهداف التسويق :** أن ارتفاع عدد المؤسسات المدمجة للتسويق ، و الاهتمام المتزايد بهم اهو إلا دليل واضح على الأهمية التي يحتلها هذا الأخير على جميع الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية و المؤسساتية ، و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. **الأهمية الاقتصادية للتسويق :** يعرف MC CARTHY .E. JEROME التسويق الكلي على

أنه مسار اجتماعي اقتصادي يدير تدفق السلع و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين مع هدف توفيق العرض مع الطلب و تحقيق أهداف المجتمع.

إن التسويق الكلي يهتم بتدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك ، و اتخاذ القرار المتعلق بما يجب إنتاجه و توزيعه و بأي كمية تختلف باختلاف البلدان و الأنظمة الاقتصادية ، إلا أن الأهداف الأساسية تبقى متشابهة و هي خلق السلع و الخدمات و توفيرها في الوقت و المكان المناسبين لتحسين مستوى المعيشة في كل البلد . و يعرف النظام الإقتصادي في الدولة بأنه الطريقة التي يقوم المجتمع من خلالها بتوجيه موارده لإنتاج سلع و خدمات التي تشبع رغبات و حاجات أفراد المجتمع ، فمن خلال النظام الاقتصادي الذي تتبعه الدولة يتم تحديد كيفية توزيع الموارد النادرة و لإنتاج مختلف أنواع السلع و الخدمات ، و يقوم النظام الاقتصادي بإشباع حاجات المجتمع على أربعة مراحل :

- تدبير الموارد اللازمة من المواد الخام
- إنتاج السلع و الخدمات من خلال إجراء عمليات صناعية و تحويلية .
- عمليات التبادل الوسيطة التي يقوم فيها الوسطاء من تجار الجملة و التجزئة بعرض السلع في المكان و الزمان المناسبين .
- استهلاك السلع و الخدمات .

من الواضح أن عملية التبادل هي حلقة الوصل بين النشاط التسويقي و بين النظام الاقتصادي حيث أنها أساس و جوهر كل منهما<sup>2</sup>.

2- **الأهمية الاجتماعية للتسويق :** تتبلور أهمية التسويق في إشباع الحاجات و الرغبات البشرية و هي جوهر و لب أي نظام اجتماعي . إن التسويق لا يخلق الحاجات فهي موجودة

<sup>1</sup> طارق بلحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 27-28

<sup>2</sup> كوسة ليلي، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007-2008 ، ص 14-15.

و مشتركة بين جميع أفراد الجنس البشري و إنما يخلق الرغبة باقتراحه الوسائل الأنجع لتلبية هذه الحاجات . و يتمثل الهدف الأساسي للتسويق في تحقيق التوافق بين حاجات و رغبات الأفراد و بين السلع و الخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات و الرغبات ، و كلما تزايد هذا التوافق بين الرغبات و الحاجات و بين السلع و الخدمات الموجودة كلما كان الإشباع أكبر . و لعل أكثر ما يبرز الأهمية الاجتماعية للتسويق هو بروز مفهوم جديد هو الأحدث في فلسفة إدارة التسويق و يتمثل في التسويق المجتمعي ، و أول من أشار إلى هذا المنحى DRUCKER عام 1957 بقوله " إن التسويق يتمثل في العمليات الديناميكية

لمنشآت الأعمال التي تحدث التكامل بين منتجاتها مع أهداف و قيم المجتمع .<sup>1</sup>

### 3- أهمية التسويق للمؤسسة : تكمن أهمية التسويق في كونه يعد النافذة التي تطل

المؤسسة من خلالها على بيئتها الخارجية ، حيث يمد التسويق المؤسسات بالبيانات و المعلومات عن جميع المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية و بناء على هذه

المعلومات تبني المؤسسات خططها المستقبلية ، إذ أن وجود نظام إنتاجي جيد وحده لا

يكفي و لا يمكن أن يحقق لها النجاح دون وجود نشاط تسويقي فعال قادر على تسويق

الإنتاج و إيصاله إلى المستهلك في الوقت و المكان المناسبين و بالجودة المطلوبة .

وتزداد أهمية التسويق في الوقت الحاضر بسبب زيادة حدة المنافسة سواء على صعيد

السوق الداخلي أو الأسواق الخارجية ، ويمكن القول إجمالاً أن التسويق يحقق الفوائد التالية

للمؤسسات المعاصرة :

- تساعد أنشطة التسويق المؤسسات في تقديم حجم و نوع الإنتاج الممكن تصريفه .<sup>2</sup>
- باعتبار البحوث التسويقية إحدى الأدوات التنفيذية للتسويق فإن المعلومات و البيانات التي توفرها بحوث التسويق تساعد على إيجاد الفرص التسويقية .
- وتساعد بحوث التسويق و نظم المعلومات التسويقية على إجراء عمليات المراجعة الشاملة لأوضاعها من حيث تبيين نقاط القوة و الضعف ، مما يساهم في تحديد الأهداف التي يمكن تنفيذها في المستقبل .

ويعزز من أهمية التسويق الرأي القائل بأنه لا يمكن لأي مشروع أن يقوم إلا من خلال نشاطين

رئيسيين هما التمويل و التسويق ، فالتمويل يعد لازماً لإنشاء المشروع و تشغيله حتى يستطيع

تحول المدخلات إلى مخرجات ، و لكن لا يمكن لهذا المشروع أن يستمر بدون تسويق تلك

المخرجات سواء كانت سلعا أو خدمات أو أفكار . و لذلك فإن نشاط التسويق هو النشاط

المرافق و المكمل لنشاط التمويل فهو يسعى لجذب الزبائن عن طريق إغرائهم بالتحول عن

منافسيه ، و يحافظ على هؤلاء الزبائن بالاستمرار في التفوق على المنافسين و يخلق زبائن

جدد عن طريق عرض منتجات يصعب عليهم مقاومتها ، و بحيث يقضي تماما على اللامبالاة

الطبيعية عند بعض الأفراد أو المقاومة الإيجابية للشراء عند البعض الآخر . انطلاقاً من هذا

<sup>1</sup> كوسة ليلي، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

<sup>2</sup> دومي سمراء ، مكانة و أهمية التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في المرحلة الانتقالية - دراسة ميدانية في ولاية سطيف ، أطروحة لنيل شهادة دكتورا ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف 1- الباز ، 2013-2014 ، ص 59

المنظور التسويقي ماهو إلا المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة ، هذه المهمة يقوم بتنفيذها عبر طريقتين :

**أولاً : الطريقة الأولى :** هي مسعى تحليلي تهدف لتحديد فرص السوق و مدى أهميتها (دراسة السوق الكامن ) ، فهنا نتكلم عن التسويق العملي *marketing opérationnelle* . ويمثل هذا النوع من التسويق البعد التصرفي لمفهوم التسويق ، حيث يعتبر أنه " أسلوب تلقائي يهدف إلى اقتحام الأسواق المتواجدة " ، أين مدى استعماله يكون في المدى القصير و المتوسط ، كما أنه مسعى تجاري تقليدي يركز على تحقيق هدف رقم الأعمال مستندا على طرق تكتيكية خاصة بالمزيج التسويقي . يتحقق نطاق التسويق الفعال عند تحقيق أهداف و حصص السوق المرغوب اقتحامه ، و الخطة المتبعة مع إقامة ميزانية تسويق من أجل تحقيق هذه الأهداف ، و هذا خاص بكل نشاط أو علامة تجارية تنتمي لمحفظة المنتجات الخاصة بالمؤسسة .<sup>1</sup>

و العامل الرئيسي للتسويق العملي هو خلق و تحقيق رقم الأعمال، بمعنى آخر بيع و استعمال لهذا الغرض وسائل البيع و الاتصال الأكثر دقة مع البحث عن تبني تكاليف البيع . هدف رقم الأعمال المراد تحقيقه يحول إلى برامج صنع من أجل وظيفة الإنتاج ، و إلى برنامج تخزين و توزيع من أجل الوظائف التجارية ، و بالتالي هو عنصر هام و محدد يؤثر مباشرة على مردودية المؤسسة في المدى القصير .

**ثانياً : الطريقة الثانية :** هي مسعى تخطيطي و قراري ، يهدف إلى تحديد الوسائل و

الإمكانيات السامحة باستغلال هذه الفرص ، و هنا نتكلم عن التسويق الاستراتيجي *marketing stratégique* . إن هدف هذا النوع من التسويق يتمثل في تحليل منهجي مستمر لحاجيات السوق ، و تطوير مفهوم المنتجات المثالية المخصصة لمجموعة المشترين المتميزين ، حيث هذه المنتجات تتصف بالجودة العالية التي تجعلها تتميز بين منتجات المنافسين ، و تتضمن حافز تنافسي دائم .

في النظرة التسويقية ، ما يقتنيه المشتري ليس المنتج في حد ذاته ولكن الخدمة أو الحل لمشكلته المقدمة في المنتج نفسه . في البداية إن التسويق الاستراتيجي يركز على تحليل حاجات الافراد و المؤسسات ثم يقوم بتتبع تطور سوق مرجعي و تحديد مختلف التوليفات منتج / سعر ، و التقسيمات الحالية أو المحتملة و هذا كله يركز على عملية تحليل تنوع الحاجات الممكن مصادقتها . و يكمن دور التسويق الاستراتيجي في توجه المؤسسة إلى فرص متواجدة و استغلالها أو خلق هذه الفرص حسب إمكانياتها و مهاراتها و التي تعود عليها بمردودية و نمو . ان هذا الأسلوب يهدف إلى تحديد مهمة المؤسسة ، برمجة الأهداف ، تنظيم إستراتيجية التطوير و الحرص على إبقاء توازن محفظة منتجاتها .

وهاتان الطريقتان تسمحان بحديد دو التسويق داخل المؤسسة . إن التصنيفين غير متعارضين فهما رؤيا مزدوجة للتسويق من بعدين مختلفين فيهتم الأول بما يمكن تسميته الوظائف الاستشارية للتسويق وهو بعد عمودي و على الأرجح زمني ، فيما ينطوي الثاني على ما يمكن

<sup>1</sup> دومي سمراء ، مرجع سبق ذكره ،ص 60 .

تسميته الوظائف الفعلية للتسويق و هو بعد أفقي ، و بذلك فإن الوظائف الاستشارية تطبق على الوظائف الفعلية للتسويق<sup>1</sup>.

**4- أهمية التسويق بالنسبة للدول النامية :** هناك من الكتاب من يرى أن وجود نظام تسويقي فعال في الدول النامية من العوامل التي تساعد على دفع حركة التنمية فيها ، و دون هذا النظام سوف تبقى فيما أطلق عليه حلقة الفقر المفرغة إذ لن تجد الاستثمارات ما يجذبها إلى الدخول في مجال الإنتاج ما لم يوجد النظام الكفأ الذي يهيئ لها السوق الكافية . يمكن إجمال أهمية التسويق في الدول النامية في النقاط التالية :

- توجيه الاستثمارات و الإنتاج حسب الاحتياجات الحقيقية للمستهلكين .
- الحفاظ على التوازن بين تطور الإنتاج و نمو الإستهلاك .
- العمل على إنتاج ما يمكن استعماله بشكل جيد و ما يساهم في تحسين مستوى المعيشة .
- كما أن التسويق يلعب دورا نشيطا في النمو الاقتصادي من خلال :
- التركيز على توزيع أكثر فعالية : وذلك بتحديث قنوات التوزيع و تخفيض تكاليف التوزيع و التخلي عن الباعة غير الأكفاء .
- توسيع السوق : باقتراح منتجات أكثر تكيفا مع حاجات السوق و التحكم في التكاليف مما سيؤدي إلى خفض الأسعار و الوصول إلى طبقات جديدة من المستهلكين .
- يلعب التسويق دورا محركا للنمو : بتحفيز احتياجات المستهلكين أو توجيههم نحو منتجات جديدة ذات جودة و تنوع .
- ديناميكية النمو : تؤدي إلى تحسين كفاءة التسيير في المؤسسات : وذلك من خلال ضرورة تعويض المسيرين التقليديين بمسيير محترفين لهم قدرات إستراتيجية و يكتسبون مهارة تسويقية تمكنهم من معرفة السوق و احتياجاته ، الاتصال ، الفكر التسييري ، التصور الإبداعي ، القدرة على تجميع متناسق لكل الموارد و الطاقات للمؤسسة<sup>2</sup>.

### ثانيا : أهداف التسويق:

يعمل النظام التسويقي على إشباع حاجات و رغبات المستهلكين وذلك من خلال عناصر المزيج التسويقي ولكن هذه ليست هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق مجموعة من لأهداف يسعى النظام التسويقي إلى تحقيقها وهذا الأهداف هي:

#### أ\_ تحقيق أقصى ربحية ممكنة- تعظيم الأرباح:-

نقصد بالأرباح هنا تلك الأرباح الحقيقية الناتجة عن الاستخدام الأمثل والكفاء لموارد المشروع المتاحة وذلك نتيجة لارتفاع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم المخرجات من السلع والخدمات باستخدام أقل قدر من المدخلات ويتم ذلك بترشيد القرارات الإدارية بشكل عام والتسويقية بشكل خاص والقرارات الخاصة بالمزيج السلعي.

<sup>1</sup> دومي سمراء ، نفس المرجع السابق 60-61

<sup>2</sup> كوسة ليلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17-18

وفي الواقع إذا أخذنا في الاعتبار كلاً من المبيعات والتكلفة فإنه يصبح في استطاعة مدير التسويق تحقيق الزيادة في معدل الربح بمختلف الطرق وحيث أن النقطة الجوهرية هنا هي تحسين الفرق بين حجم المبيعات المربح والتكلفة فإنه في استطاعة مدير التسويق القيام بأحد أمرين:

- زيادة المبيعات بدرجة أكبر من التكلفة.
- تخفيض التكلفة بدرجة أكبر من المبيعات.

هذا ويوجه إلى هدف تعظيم الربح كأحد أهداف النظام التسويقي مجموعة من الانتقادات من أهمها:

(1) أن هدف تنظيم الربح قد يؤدي في بعض الحالات إلى ارتفاع الأسعار وخلق ما يسمى بالسوق السوداء.

(2) أن هدف تعظيم الربح قد يدفع المنظمة إلى توجيه استثماراتها إلى المجالات ذات المخاطرة العالية نظراً لوجود ارتباط ضروري بين المخاطرة والربحية.

(3) أن التركيز على هدف الربحية قد يؤدي إلى إغفال الهدف الاجتماعي.<sup>1</sup>

### ب\_ تحقيق الأهداف الاجتماعية:

تعني الأهداف الاجتماعية أن النظام التسويقي وهو يقوم بجميع الأنظمة التسويقية من اختيار السلع ومواصفاتها واختيار المزيج الترويجي يجب أن يعني بتفضيل المصلحة العامة للمجتمع على المصلحة الخاصة للمشروع حيث يجب عليه أن يراعي أخلاقيات وقيم المجتمع والنواحي الصحية له بما يعني ترشيد استخدام الموارد المتاحة للمجتمع وعدم ضياعها في تقديم سلع ضارة بالمجتمع صحياً ولا تتفق مع أخلاقياته وقيمه من أجل تحقيق أرباح طائلة.

### ج\_ تحقيق التقدم والنمو:

ونعني بهذا الهدف تحقيق زيادة مضطردة في المبيعات ومن ثم الإيرادات فالأرباح ويتطلب ذلك البحث عن الفرص التسويقية المناسبة سواء في الأسواق الحالية أو الأسواق المستهدفة ومن ثم زيادة حصة المنظمة في هذه الأسواق وبالتالي يتحقق مزيد من الأرباح التي تساعد على نمو وزيادة حجم المنظمة كما يمكن اللجوء ثم السعي الدعوب لتخفيض تكاليف الإنتاج مع المحافظة على مستوى الجودة الذي ينشده العملاء.

### د\_ تحقيق القدرة على المنافسة والبقاء في دنيا الأعمال:

يعتبر ذلك الهدف هو المحصلة النهائية لتحقيق الأهداف الثلاثة السابقة فيحقق أقصى ربحية ممكنة مع تحقيق الأهداف الاجتماعية وزيادة القدرة على النمو يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء في دنيا الأعمال.

ويمكن لإدارة التسويق أن تساهم بفاعلية في تحقيق ذلك الهدف إذا بذلت الجهود لتحقيق غرضين أساسيين هما<sup>2</sup>:

- يجب على إدارة التسويق أن تتقرب باستمرار عن فرص تسويقية جديدة.

<sup>1</sup> مجلة ثقافية متنوعة <https://wasi3.com>

<sup>2</sup> كوسة ليلي ، نفس المرجع السابق، ص 19 .

- يجب على إدارة التسويق أن تضع لها هدفاً كهدف لها ، تطوير نظم المعلومات التسويقية التي تؤدي بدورها إلى المساعدة في تحديد أهداف المشروع وفي عملية التخطيط وعملية اتخاذ القرارات في جميع جوانب المشروع.
- المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي :** قدم بوردن BORDEN مفهوم المزيج التسويقي في عام 1950 على أنه " المتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة " وهو مفهوم على المستوى الجزئي وليس الكلي . ويشمل العناصر التالية:<sup>1</sup>
- 1 - المنتج :** تعتبر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال ، باعتبارها جزءاً مهماً من استراتيجية التسويق لمختلف المؤسسات حيث أننا يمكن قياس مدى نجاعة هذه المنتجات بمدى قدرها للوصول إلى المشتريين ، و تحقيق التفوق على المنافسين و البقاء في السوق ، و في حالة المنتجات الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تصيغ مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي كالسعر و الترويج و التوزيع و مواصفات المنتج . و إذا أخذ السعر و الترويج فإنه يمكن المفاضلة بين أربع استراتيجيات :
- **سعر مرتفع + ترويج مكثف**
- **سعر مرتفع +ترويج منخفض**
- **سعر منخفض + ترويج مرتفع**
- **اختراق السوق (سعر منخفض +ترويج مكثف)**
- 2- السعر :** يعتبر السعر من أهم عناصر المزيج التسويقي بعد المنتج و يبقى محل انشغال الكثير من مدراء المؤسسات لأنه يؤثر على مبيعاتها ، ويمكن تعريف السعر بأنه المقدار المادي لمبادلة المنتج أو الخدمة أو المعروض للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة . و يختلف السعر عن باقي عناصر المزيج التسويقي في أنه ينتج عائداً ، بينما ينتج عن العناصر الأخرى تكاليف ، و قد انتقلت السياسة السعرية من كونها قراراً تتخذه عموماً أقسام المالية و المحاسبة إلى أن غدت تتطلب الآن دوراً تسويقياً .
- ونتيجة لذلك تنامي الدور الاستراتيجي للسعر لأنه أصبح يعبر عن أهداف استراتيجية (حصص السوق ، و الربحية ) كما أصبح يبرز هدف قيمة الزبون ويشير إلى حظوظ تنافسية للمنظمة ، إضافة إلى التداخل البناء مع سياسات التسويق الأخرى .
- 3- التوزيع :** يعرف التوزيع على أنه مجموعة الأنشطة و العمليات التي تسمح بوضع المنتج في متناول المستهلك ، فالتوزيع هو الذي يسمح بتوجيه المنتجات من المنتج إلى المستهلك و أي مؤسسة توزع منتجاتها تستخدم وسطاء توزيع معتمداً على واحدة من السياسات الآتية :<sup>2</sup>
- **التوزيع المكثف :** و يمس المنتجات التي تعرف طلباً واسعاً في السوق أو تكون ذات شراء مكرر و بكميات صغيرة ، أو سعرها منخفض نوعاً ما إضافة إلى أنها لا تتطلب معارف متخصصة لبيعها و لا تتطلب خدمات ما بعد البيع .
- **التوزيع الانتقائي :** يتنم عن طريق تموين عدد التجار يتم اختيارهم وفق معايير محددة .

<sup>1</sup> أ.د. زكية مقري ، د. يحيوي نعيمة ، تقييم التوجه التسويقي و الردي لدي مدراء المؤسسات الصغيرة - دراسة ميدانية على عينة من مدراء المؤسسات الصغيرة بمدينة باتنة - ، جامعة باتنة ، ص 115 .

<sup>2</sup> واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس - ، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

- **التوزيع الحصري** : يعني أن يتم الاعتماد على موزع واحد يقوم بتوزيع المنتج ، كما يشترط أن لا يقوم الموزع بتوزيع منتجات المنافسين .

**4- الترويج** : هو الوظيفة المتعلقة بالإخبار و الإقناع و التأثير على القرار الشرائي للمستهلك ، فهو ذلك العنصر المتعدد الأشكال و المتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي و الهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجمة مما تقدمه المؤسسات من سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات و رغبات الجمهور وفق إمكانياتهم و توقعاتهم<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع : تطورات المقاربة التسويقية

**1- التسويق الأخلاقي** : إن ازدياد عدد المؤسسات في السوق أدى إلى ازدياد المنافسة بين هذه الأخيرة ، فازداد عدد المنتجات المعروضة في السوق مما جعل النشاط التسويقي أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات و ازدادت حاجة المؤسسة إلى إيجاد الطرق التسويقية الناجحة للتحقيق التميز ، ولكن الملاحظ أن بعض المؤسسات و في سبيل تحقيق أهدافها و ممارسة نشاطها بشكل أخلاقي لا بد لها أن تمارس ذلك بطريقة تخلو من الغش و خداع المستهلكين .

إن اهتمام المؤسسات بتبني مفهوم التسويق الأخلاقي ظهر خصوصا بعد بروز ممارسات لأخلاقية لدى بعض رجال التسويق من أجل تسويق منتجاتهم باستخدام الغش و الخداع في مختلف الأنشطة التسويقية ، مع عدم مراعاة أدنى حقوق المستهلك . لذلك أصبحت المؤسسات تفكر جديا في اعتماد منهج يقوم على أخلقة النشاط التسويقي من خلال التركيز على ثلاث أهداف رئيسية : تلبية حاجات المستهلكين ، تحقيق الربح للمؤسسة ، تحقيق مصالح المجتمع هذا تحت ما يسمى بنظرية التسويق الأخلاقي التي يكمن جوهرها في تحديد حاجات و متطلبات و مصالح الأسواق ، و من ثمة ضمان قيمة استهلاكية بطرق أكثر فعالية من المنافسة بحيث يؤدي ذلك إلى رفاهية و رخاء المجتمع و الزبون معا حيث أن التسويق يعتبر رسالة و أخلاق قبل أن يكون تجارة فالشركات الجيدة هدفها إسعاد المستهلكين ، كما أن أخلقة النشاط التسويقي هو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق حيث يركز على مختلف الجوانب للمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية كممارسة و تطبيق ، إضافة إلى سلوكيات و أخلاقيات الممارسين للعملية التسويقية<sup>2</sup>

**2- التسويق الاجتماعي** : يعد مفهوم التسويق الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي لم تلقى رواجاً كبيراً بعد في البلدان العربية من الباحثين و المستخدمين على حد سواء ، حيث يرتبط هذا المفهوم لدى الكثيرين بالتسويق المحلي . فالتسويق الاجتماعي ينطوي على استخدام مبادئ و مهارات علم التسويق و كذلك كل أساليب الإبداع و الإبهار الإعلامي لترويج أفكار أو قيم اجتماعية أو سلوكيات

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق : مدخل سلوكي ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 243 .

<sup>2</sup> التسويق الأخلاقي رهان جديد في النشاط التسويقي للمؤسسات ، د. سيرات سامية ، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد 2 ، أوت 2019 ، ص 548 .

مفيدة للمجتمع ، و قد بدأ الأخذ بالتسويق الاجتماعي كعلم في عام 1970 حيث قدم كل من " فليب كوتلر و جرارد زلتمان " فكرة أن مبادئ التسويق التي تستخدم في تسويق المنتجات العادية للمستهلكين يمكن استخدامها في تسويق الأفكار و الاتجاهات و السلوك ، و قد استخدم هذا الأسلوب في عدة مجالات مثل حملات تسويق وسائل تنظيم الأسرة ، حملات الإدمان و أمراض القلب ، التبرع بالدم و الأعضاء ، ولأن الجهات التي تقدم المنتجات و الخدمات الاجتماعية تستخدم عادة أساليب تسويق تقليدية مع بعض الدعاية البسيطة أو بلا دعاية على الإطلاق ، فإن المنتج أو الخدمة تصل إلى قطاع محدد من الجمهور و من هنا بدأت تظهر أهمية التسويق الاجتماعي في الموضوعات الاجتماعية لخدمة جمهور عريض بهدف تغيير سلوكيات و عادات و تقديم معلومات صحيحة و بسيطة يحتاجها الجمهور المستهدف ، فالتسويق الاجتماعي هو عملية استخدام تقنيات التسويق التجاري للتأثير على الرأي العام بهدف حث الأفراد على اكتساب سلوك جديد من شأنه أن يحسن نوعية حياتهم و صحتهم <sup>1</sup> .

**3- التسويق الإلكتروني :** يعرف على أنه تعامل تجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونيا بدلا من الاتصال المادي المباشر ، و كذلك هو عملية بيع و شراء السلع و الخدمات عبر شبكة الانترنت كما أنه عبارة عن مجموعة الأنشطة التسويقية التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية و شبكات الحاسب و الانترنت . فالتسويق الإلكتروني مدخل أو مفهوم يمكن استخدامه كفلسفة إرشادية لوظائف و نشاطات المنظمة كافة ولا يقتصر على عمليات البيع و الشراء كما في حالة المتاجرة ، و تأسيسا على ذلك يمكن القول أن التجارة الإلكترونية هي متاجرة عبر التقنيات الرقمية ، بينما التسويق الإلكتروني هو سلسلة وظائف تسويقية متخصصة و مدخل شامل لا يقتصر على عمليات المتاجرة بالسلع و الخدمات <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> عطوة علي ، سعادة جمال ، مساهمة التسويق الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس -، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة ، 2017-2018، ص9-10.

<sup>2</sup> ابراهيم مرزقلال، استراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر -دراسة تقييمية للمواقع الإلكترونية للناسرين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم المكتبات ، تخصص تسويق و أنظمة المعلومات ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009-2010 ، ص30.

### المبحث الثاني : أبعاد التوجه التسويقي المطلب الأول: دراسة المنافسة :

لقد أفرزت التغيرات و التحولات العالمية وضعا جديدا يتمثل في يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي المنافسة ، التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة ونظرا لتغيرات العالم الاقتصادي و ما خلفته من منافسة شديدة بين المؤسسات فقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا لظاهرة المنافسة ، و إعطاء تعاريف لها .

**1- تعريف المنافسة :** تعرف المنافسة على أنها وضعية الاقتصاد التي تتميز بحرية المواجهة و تعدد عرض طلب الأعوان الاقتصاديين المتعلقة بالسلع و الخدمات وقد درست نتائج و شروط المنافسة على الخصوص من طرف " lion walras " . كما يقصد بالمنافسة ظروف السوق الذي يتميز بمواجهة بين الأعوان الإقتصاديين و التي تصل في النهاية إلى تحديد الأسعار و تبادل السلع و الخدمات .<sup>1</sup> كما تعرف أيضا أنها مكون أساسي للنظام التسويقي و تتعلق بالمؤسسات التي تنتج نفس السلعة ، أو السلع الشبيهة لها ، و درجة المنافسة تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة في اختيار السوق المستهدفة ، الوسطاء الموردين ، المزيج التسويقي ، مزيج المنتج . و يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسة وذلك بتقسيمها إلى نوعين:<sup>2</sup>

- **المنافسة الغير المباشرة :** تتمثل في المنافسة و الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز و كسب الموارد المتاحة في هذا البلد ، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المرددية و الربحية و التفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد و بأحسن الظروف و ذلك من ناحية الجودة و التكلفة مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها الاقتصاد و التجارة العالمية ، و عليه نستنتج بأن المنافسة الغير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و أقل تكلفة ممكنة .
- **المنافسة المباشرة :** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي و تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، و هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول ، و لا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر ، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة و أخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة و البعض الآخر الاحتكار ، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق و إمكانات المتدخلين .

**2- مؤشرات قياس المنافسة :** إن الربحية و تكلفة الصنع و الإنتاجية و الحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة .

<sup>1</sup> شيقارة هجيرة ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة -حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ص 3 ، ( بتصرف).

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغير قواعد اللعبة ، مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 25-26.

- **الربحية** : تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، و كذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو بذاته نحو التراجع ، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية .  
وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها . تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها 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 ثمة النفاذ إلى الأسواق و المحافظة عليها .
- **تكلفة الصنع** : تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة 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 ، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال ، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات ، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أيعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين <sup>1</sup> .
- إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها .
- **الإنتاجية الكلية للعوامل** : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل ( **PTF : productivité totale des facteurs** ) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، ولكن هذا المفهوم لم يوضح مزايا و مساوئ تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيء حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة . من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدة مؤسسات على المستويات المحلية و الدولية ، و يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية و تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل ، أو إلى تحقيق وفورات الحجم ، كما يتأثر دليل النمو « **PTF** » بالفروقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية و يمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا .
- **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 ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب

<sup>1</sup> دويس محمد ، الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول ، حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2005 ، ص10-11

أقول السوق ، و لتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين <sup>1</sup>.

عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس ، فإنه 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 إذا المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج .

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

**3- مجالات المنافسة:** حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية ، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل فيما بينها ، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي :

- **التنافس بالوقت :** حيث يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات ، خاصة تلك التي المرتبطة بالدورة ( إمداد، تموين، إنتاج، تسويق) واختصار الوقت بين كل الابتكار و تقديم منتج جديد ، أي تقليص دورة حياة المنتج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة ، وعاملا مهما ، و أخذ بعدا استراتيجيا<sup>2</sup>.
- **التنافس بالجودة :** ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة ، و شرط أساسي لقبول أي منتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية ، و مصدر للتمييز المؤسسة ، و ارتفاع قدرتها التنافسية ، و يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها :<sup>3</sup>
  - حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات .
  - جعل الجودة أهم أولويات الإدارة العليا .
  - تنمية و تطوير ثقافة الجودة في المؤسسة .
  - اختيار و تدريب و تحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز .
  - تصميم سليم للمنتجات ، و تنفيذ سليم للتصميمات .
  - تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين .
  - تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة .
  - الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة .
  - استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.
- **التنافس بالتكلفة :** وتعرف تنافسية التكاليف بأنها : " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحديّة لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى " حيث أنه لا يمكن إعداد

<sup>1</sup> دويس محمد ، المرجع السابق ، ص 11-12.

<sup>2</sup> عصام الدين مصطفى : الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الانتاج ، منهج المخزون الصفري ، مجلة الاقتصاد ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 1990، ص2.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى : إدارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، ط 4 ، 1999 ، ص 367.

سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف ، بغرض ترشيدها و السيطرة على مستوى الإنفاق ، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتج ، و بالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة ، و من ثم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين ، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على إستراتيجية السيطرة على التكاليف .<sup>1</sup>

- **التنافس التكنولوجي** : بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين و تطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة ، و للحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل وتقديم منتجات متميزة من خلال بحوث و الابتكارات الحديثة ، و المعارف العلمية وبراءات الاختراع ، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا ، و حاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة ، و من أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل وبشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها و مركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزبائنها و مورديها و منافسيها كقوى تنافسية ، باتخاذ الإجراءات الوقائية .ومن المزايا التي تحققها المنافسة التكنولوجية للمؤسسة ما يلي :
- تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل يسمح للمؤسسة خفض أسعارها و جذب أكبر عدد من المستهلكين و الزبائن .
- تحقيق الجودة في السلع و الخدمات ، و بالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين و الزبائن و الحصول على أكبر حصة في السوق .
- تعتبر كحاجز يمنع دخول المؤسسات ضعيفة التكنولوجيا إلى القطاع .
- تعزيز القدرة التفاوضية للمؤسسة .
- إعطاء فرصة للمؤسسة لإنتاج منتجات جديدة ، أو بديلة .<sup>2</sup>
- **التنافس بالأسعار** : يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة ، و من أسهل السياسات التي تلجأ إليها المؤسسة للتنافس ، و تعرف التنافسية السعرية بأنها " إمتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ، ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها "<sup>3</sup> . وهي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها ، دون تأثر الطلب على منتجاتها أو أرباحها .و اعتماد المؤسسة ، إستراتيجية تنافسية سعرية تحكمه مجموعة من القيود :<sup>4</sup>
- القوانين (التشريعات) : ويقصد بها سياسة الصرف المطبقة في الدولة و التي تقوم بتدخلات دورية لاجل تعديل الأسعار و الهوامش ، و تحقيق التوازن التجاري ، و توازن ميزان

<sup>1</sup> زايري بلقاسم : أثر السياسة الاقتصادية على أداء و كفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية ، كمؤشر للأداء في المؤسسات الجزائرية ، في آفاق الإنظام للاقتصاد العالمي ، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة ، أكتوبر 2001 ، ص 20.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر: الإدارة .وإدارة التغيير ،الإرادة للطباعة، القاهرة مصر، ب طه، 2001 ، ص 701-705(بتصرف).

<sup>3</sup> زايري بلقاسم ، مرجع سابق ، ص 20 .

<sup>4</sup> Armand Dayan Marketing industriel , Ed Vuibert , 4em Edition , paris ,1999, pp112-114

- المدفوعات ، و بالتالي تتحكم بسقف الأسعار فهذه القوانين إذا تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية .
- القدرة الإنتاجية : حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار .
  - تكاليف الإنتاج : و تعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات ، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة .
  - نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة : ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة و عدد المنافسين ، و الموردين و المستهلكين و الزبائن ، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق و العناصر المشكلة له .
  - مرحلة دورة حياة المنتج : حيث يرتبط مستوى سعر المنتج بالمرحلة التي يمر بها ، فالمؤسسة لا تحتفظ بنفس المستوى للأسعار خلال كل مراحل دورة حياة المنتج ، بل إن لكل مرحلة مستوى مناسب لها .
- فبالنسبة لمرحلة الإنطلاق : تدخل المؤسسة بأسعار مرتفعة لتعويض تكاليف البحث و التطوير و تصميم المنتج ، و كبح الطلب الأولي من أجل تخفيض التضيق على الإنتاج في بدايته .
- أما بالنسبة لمرحلة النمو : ففي حالة نجاح مرحلة إنطلاق المنتج تحافظ المؤسسة على مستوى أسعارها ، و في حالة العكس فإن المؤسسة تلجأ إلى تخفيض أسعارها ، من أجل زيادة مبيعاتها و الحصول على زبائن جدد و مواجه المنافسين .
- أما بالنسبة لمرحلة النضج : و التي تعتبر مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج ، تلجأ فيها المؤسسة إلى تخفيض أسعارها للمحافظة على حصتها في السوق و مواجهة المنتجات المنافسة
- الطلب : و يعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار ، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسياتها السعرية .
  - السعر المطبق في السوق : حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق ، بالخصوص الأسعار المنافسة ، و ذلك بدراسة و تحليل الأسعار المنافسة و ردة الفعل إتجاه أسعارها التي تقاس إنطلاقاً من السعر التنافسي القديم و الحالي ، و من مجمل ما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة و البقاء في محيط يتميز بالتحويلات و شدة المنافسة ، عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها و تمكنها من التميز تنافسياً ، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت ، الجودة ، التكنولوجيا ، التكلفة<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : دراسة سلوك المستهلك

يعتبر سلوك المستهلك أحد أنواع السلوك الإنساني ، غير أن هذا السلوك أصبح من المشكلات التي تواجه إدارة التسويق و حتى تتغلب الإدارة التسويقية على هذه المشكلة فلا بد من معرفة ما يدور في ذهن و عقل المستهلك و في هذا الصدد نتطرق إلى ما يلي :

<sup>1</sup> Armand Dayan Marketing industriel , Ed Vuibert , Ibid , pp115 .

- 1- تعريف سلوك المستهلك :** يعرف سلوك المستهلك بأنه: " عبارة عن نشاطات يؤديها الأفراد أثناء اختيارهم و شرائهم و استخدامهم لسلع و خدمات ، وذلك من أجل إشباع رغبات و سد حاجات مطلوبة لديهم . فسلوك المستهلك إذا هو مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يقوم بها المستهلكون أثناء بحثهم عن السلع و الخدمات التي يحتاجون إليها بهدف إشباع حاجاتهم إليها و رغباتهم فيها ، و أثناء تقييمهم لها و الحصول عليها و استعمالها و التخلص منها ، و ما يصاحب ذلك من عمليات اتخاذ القرارات <sup>1</sup> .
- يرى أنجل engel أن " سلوك المستهلك هو التصرفات و الأفعال المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة و يتضمن إجراءات إتخاذ قرار الشراء " <sup>2</sup> .  
و عليه يمكن القول بأن سلوك المستهلك هو كل الأنشطة و الخطوات التي يقوم بها عند البحث أو الشراء أو الإستخدام أو التقييم للسلع و الخدمات و الأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته و رغباته .
- 2- نشأة و دراسة سلوك المستهلك :** تعتبر دراسة سلوك المستهلك من العلوم الجديدة نسبياً ، و يعود الإهتمام بدراسة المستهلك و تحديد السلوك الاستهلاكي إلى المدرسة الكلاسيكية من خلال نظريات الاقتصاد الجزئي إلا أنه كان هذا الإهتمام متعلقاً بالفعل الاستهلاكي في حد ذاته و على المستوى الكلي ، وذلك لتركيزها على العرض و الطلب و توازن السوق .  
**لكن بعد الحرب العالمية الثانية** زاد الإهتمام بالمستهلك و دراسة سلوكه وذلك لحاجة الباحثين لإطار نظري يساعدهم في فهم التصرفات و الأفعال التي تصدر عن المستهلك في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي ، و امتد هذا الإهتمام إلى العديد من العلوم الاجتماعية الأخرى التي سعت و راء فهم هذا السلوك الذي هو جزء من السلوك الانساني حيث يعد أول من تطرق إلى نظرية الاستهلاك هم أصحاب الفكر الكلاسيكي أمثال آدم سميث خلال القرن 18 لكن الباحثين في العلوم الاجتماعية الأخرى أبدوا اهتماماتهم بهذا المجال مع بداية القرن العشرين و رغم كونها إلتفاته فإنها تعتبر كمساهمة متواضعة و بعيدة عن مصاف تصنيفها إلى مستوى النظريات التي يستدل بها .  
لكن أمام إلحاح رجال التسويق على فهم و دراسة كل المفاهيم المتعلقة بسلوك المستهلك من أجل تصميم نموذج علمي خاص بمعالجة المشاكل التسويقية كل على حدى ، شهدت ستينيات القرن الماضي بداية لعهد آخر في دراسة سلوك المستهلك و ظهر الكتاب الأول في سلوك المستهلك تحت عنوان " عمليات القرار الاستهلاكي " للمؤلف نيكوسيا NICOSIA وذلك في سنة 1966 <sup>3</sup> .
- 3- تطور دراسة سلوك المستهلك:** تاريخياً هناك العديد من الأسباب التي كانت وراء تطور دراسة سلوك المستهلك من بينها: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> د. خالد بن عبد الرحمن الجريسي ، سلوك المستهلك - دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية - ، طبعة 3 ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1427 هـ ، ص 44

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، سلوك المستهلك مدخل تحليلي و كمي ، دار المناهج ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 18 .

<sup>3</sup> عنابي بن عيسى ، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ، ص 13 .

<sup>4</sup> ابراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2004 ، ص 22.

- \* - قصر دورة حياة المنتج : أدى التطور التكنولوجي السريع إلى التقليل من عمر المنتجات في الأسواق .
- \*- الاهتمامات البيئية : نظرا لتزايد الاهتمام العالمي بالبيئة و تلوثها نتج عنه القيام بإجراء دراسات و أبحاث عن كل ما يهم المستهلك في حياته الحالية و المستقبلية .
- \*- الاهتمام المتزايد بجمعيات حماية المستهلك : لقد أدى نمو جمعيات حماية المستهلك في العالم و خاصة الغربي منه إلى وجود حاجة ملحة لفهم كيف يتخذ المستهلكون قرارات الاستهلاك الخاصة بهم ؟ بالإضافة إلى تحديد كافة العوامل التي تؤثر في قراراتهم الشرائية الاستهلاكية للمنتج .
- \*- تزايد عدد الخدمات و تنوعها : أدى هذا الأخير إلى تحول معظم دول العالم و خاصة النامية منها إلى اقتصاد السوق و يتطلب ذلك إلى إجراء دراسات وافية و دقيقة لإمكانات الشراء من المستهلكين في الأسواق المستهدفة ، وذلك لأن خصائص الخدمات كونها غير ملموسة و لا يمكن إنتاجها أو تخزينها وذلك بمقتضى توفر معلومات شبه مؤكدة عن المستهلكين و اتجاهاتهم و أذواقهم .
- \*- الحاجة المتزايدة للدخول للأسواق الخارجية : إن أي منظمة تصبوا إلى النجاح من خلال اختراق الأسواق الدولية ، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق دراسة سلوك المستهلك في أسواق الدول المضيفة .
- \*- تقدم الأساليب الإحصائية : لقد أدى تقدم الأساليب الإحصائية و التطور المستمر في أساليب جمع و معالجة المعلومات إلى تسهيل تحليل كافة البيانات المنشورة و الأولوية المرتبطة بسلوك المستهلك .
- 4- أهمية دراسة سلوك المستهلك :** تنبع أهمية دراسة سلوك المستهلك من أنها تشمل و تفيد كافة أطراف العملية التبادلية بدءا من المستهلك الفرد على الأسرة كوحدة الاستهلاك إلى المؤسسات و المشروعات الصناعية و التجارية . و يمكن إظهار المزايا التي تحققها دراسة سلوك المستهلك لكل طرف من هذه الأطراف كمايلي :<sup>1</sup>
- **أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمستهلكين - الأفراد و الأسر - :** تفيد دراسة سلوك المستهلك الأفراد و الأسر في التعرف على / أو التعرض إلى كافة معلومات و البيانات التي تساعد في الخيار الأمثل لسلع و الخدمات المطروحة ووفق إمكانياتهم الشرائية و ميولهم و أذواقهم . يضاف على ذلك أن نتائج الدراسات السلوكية و الاستهلاكية تفيدهم في تحديد حاجاتهم و رغباتهم و حسب الأولويات التي تحددها مواردهم المالية و الظروف البيئية المحيطة - البيئة و عادات المجتمع و تقاليده ...إلخ- .
- على الجانب الآخر ، تبرز الأهمية الكبيرة لدراسة المستهلك على مستوى الأسرة حيث قد يتمكن المؤثرون على القرار الشرائي في الأسرة من إجراء كافة التحليل اللازمة لنقاط القوة أو الضعف لمختلف البدائل السلعية و الخدمية المتاحة و اختيار البديل أو العلامة التي تحقق أقصى إشباع ممكن للأسرة . كما تفيد في تحديد مواعيد و أماكن التسوق الأفضل

<sup>1</sup> حواس مولود ، أثر التغليف على سلوك المستهلك - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص 26 .

- للأسرة و حسب الطبقة الاجتماعية للمشتري المستهلك أو المستخدم . بالإضافة إلى ذلك فإن دراسة سلوك المستهلك من قبل المسوق سواءا ( كان منتجا أو موزعا ) تسمح بوضع سياسات تسويقية توفر على المستهلك الكثير من الجهد و الوقت في البحث عن السلع و الخدمات و اتخاذ قرارات الشراء المتعلقة بها ، كما قد توفر عليه المال اللازم لذلك .
- **أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للمؤسسات :** تعد دراسة سلوك المستهلك المدخل الناجح لعملية التسويق للوصول إلى تحليل حاجات المستهلك غير المشبعة ، و بناءا على ذلك فإن من المهم على رجل التسويق القيام بدراسة عادات المستهلك الشرائية من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية : من الذي يشتري ؟ متى يتم الشراء ؟ من أين يشتري المستهلك المنتج ؟ كيف يشتري ؟ ( نفدا أم بأجل / الكمية / النوعية ) وصولا إلى السؤال الأصعب : لماذا يشتري المستهلك ؟ ( ما هو الدافع للشراء ؟ ) ، لذا فإن دراسة سلوك المستهلك تكتسب أهميتها من دراسة الكيفية التي يقوم بها فرد ما باتخاذ قراراته في توزيع و إنفاق الموارد المتاحة لديه ( المال ، الوقت ، الجهد ) لمنتجات تبدأ من شراء طفل عمره سنوات معدودة لقطعة حلوى و تمتد على شراء رجل أعمال لمنظومة حاسوب متطورة . كما أن الأهمية تتضح من خلال عملية التحليل الموقفي للمستهلكين : من يشتري ؟ و لماذا؟ ثم وصف و تحديد خصائص المستهلكين و حاجاتهم و رغباتهم و ماهي المعايير المهمة التي تحكم اتخاذهم لقرارات الشراء ، لأن دراسة سلوك المستهلك هي الطريق لفهم المستهلك ، و فهم المستهلك هو مفتاح النجاح في السوق ، ذلك أن سلوك المستهلك يعتبر القلب المحرك لأي إستراتيجية تسويقية لمنتج ما في مختلف البيئات . فالهدف من تحليل سلوك المستهلك هو التنبؤ به من قبل أن يحدث و بالتالي تستطيع المؤسسة أن تؤثر عليه .
- و عليه فإن دراسة سلوك المستهلك تساعد مسؤولي المؤسسات في الميادين التالية : اكتشاف الفرص التسويقية المناسبة : في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق ، يمكن للمؤسسة أن تستفيد من الفرص التسويقية المتاحة أمامها في السوق بهدف تحقيق التكيف بينها و بين المحيط وهذا لا يتم إلا من خلال دراسة سلوك المستهلك
- ✓ تقسيم السوق : ويهدف إلى تجزئته إلى مجموعات أو قطاعات أو قطاعات متميزة من المستهلكين الذين يتشابهون فيما بينهم داخل كل قطاع ، ولكنهم يختلفون من قطاع على آخر . و يمكن للمؤسس أن تختار واحدا أو أكثر من هذه القطاعات لتكون سوقها المستهدف .
- ✓ تصميم الموقع التنافسي لمنتجات المؤسسة : إن تقسيم السوق إلى قطاعات لا يضمن بقاء المؤسسة في السوق و إنما يجب عليها أن تختار موقعا تنافسيا لمنتجاتها . و لن يتأتى لها ذلك إلا بالفهم الكامل و الدقيق لسلوك قطاعها المستهدف .
- ✓ الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في حاجات المستهلكين و رغباتهم : من الضروري أن تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك الشرائي و الاستهلاكي بصفة منتظمة بهدف مسايرة التغيرات التي تطرأ على حاجاته و رغباته .
- ✓ تطوير و تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها : من الطبيعي أن يتأثر سلوك المستهلك بالسياسات التسويقية التي تصممها المؤسسات ، إذ تحاول كل مؤسسة جذب أكبر عدد ممكن من المستهلكين إليها دون غيرها من المؤسسات

- المنافسة . و لتحقيق ذلك فإن كل مؤسسة تسعى إلى تقديم المنتجات التي تشبع حاجات المستهلكين و رغباتهم مع تطوير الخدمات المصاحبة لها و تحسينها .
- ✓ تفهم أدوار أعضاء الأسرة في اتخاذ القرار تفيد دراسة سلوك المستهلك في فهم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل فرد من أفراد الأسرة الواحدة عند اتخاذ قرار شراء السلع و الخدمات .
- ✓ التعرف على اثر تفاعل الفرد و احتكاكه بجماعات عديدة : يتأثر الفرد بجماعات عديدة مثل : الأسرة و الطبقات الاجتماعية و الجماعات المرجعية ، و يظهر هذا التأثير في القرارات الشرائية اليومية التي يتخذها المستهلك ، و يمكن للمؤسسة أن تقوم بتصميم سياساتها التسويقية وفقا لهذه التأثيرات .<sup>1</sup>

### 5- نماذج سلوك المستهلك :

**أولاً : النماذج التقليدية :** ( الجزئية المفسرة لسلوك المستهلك ) : تسمى النماذج التقليدية كذلك بالنماذج الجزئية التي اهتمت بتفسير سلوك المستهلك و كيفية اتخاذه لقرار الشراء و قبل التطرق إلى هذه النماذج لابد من شرح و توضيح معنى النموذج ، فالنموذج هو تقليد أو محاكاة لظاهرة موضوع البحث بمعنى أن عدد العناصر المكونة للظاهرة و طبيعة العلاقات بينها هي التي تفسر السلوك المشاهد و تتنبأ بأشكاله المحتملة . أما نموذج سلوك المستهلك فيمكن تعريفه على أنه هو ذلك الشكل المبسط للتفاعلات و النتائج المباشرة أو الرجعية لعناصر نظام اتخاذ قرار المشتري ، ويمكن شرح هذه النماذج كما يلي:<sup>2</sup>

**(1) - النموذج الاقتصادي :** يعتبر الاقتصاديين أول من حاول دراسة و تحليل سلوك المستهلك و الوقوف على العوامل المؤثرة فيه و ذلك من خلال محاولة بناء نظرية تفسر هذا السلوك ، و لقد اعتمدت هذه النظرية على الفروض التالية :

- أن هناك عددا محدودا من المنتجات كل منها له وحدة قياس محددة ( المتر - الكيلوغرام - اللتر ... ) .
  - كل وحدة من وحدات هذه المنتجات لها سعر محدد و موجب .
  - أن المستهلك يمتلك معرفة كاملة عن حاجاته و عن كامل المنتجات المعروضة في السوق
  - أن المستهلك يتخذ قراراته الشرائية بهدف تعظيم منفعته ( رشادة المستهلك ) ، و هذا تحت قيد الميزانية ( الدخل ) المتاحة لديه .
- و وفقا لهذه الفرضيات فإن المستهلك عند اتخاذه لقرارته الشرائية ، سوف يأخذ هذه الفرضيات بعين الاعتبار ، الأمر الذي يجعل كل قراراته تعتمد بالأساس على التفكير الرشيد العقلاني ، و على الحسابات الاقتصادية الدقيقة ، و بناءا على ذلك فإن المستهلك و باعتباره يملك دخلا محدودا ، مقابل احتياجات متعددة سوف يقوم بترتيب احتياجاته وفقا لسلم تفضيلي يمكنه من توزيع دخله على المنتجات التي تحقق له أكبر منفعة ممكنة .
- إن النموذج الاقتصادي يعاني من عدة مشكلات أهمها :

<sup>1</sup> حواس مولود ، نفس المرجع السابق ، ص 27-28 .

<sup>2</sup> أخلفي رزقي ، مادني أحمد ، قراءات في نماذج تفسير سلوك المستهلك النهائي ، مجلة البحوث و الدراسات التجارية ، العدد 2 ، سبتمبر 2017 ، ص

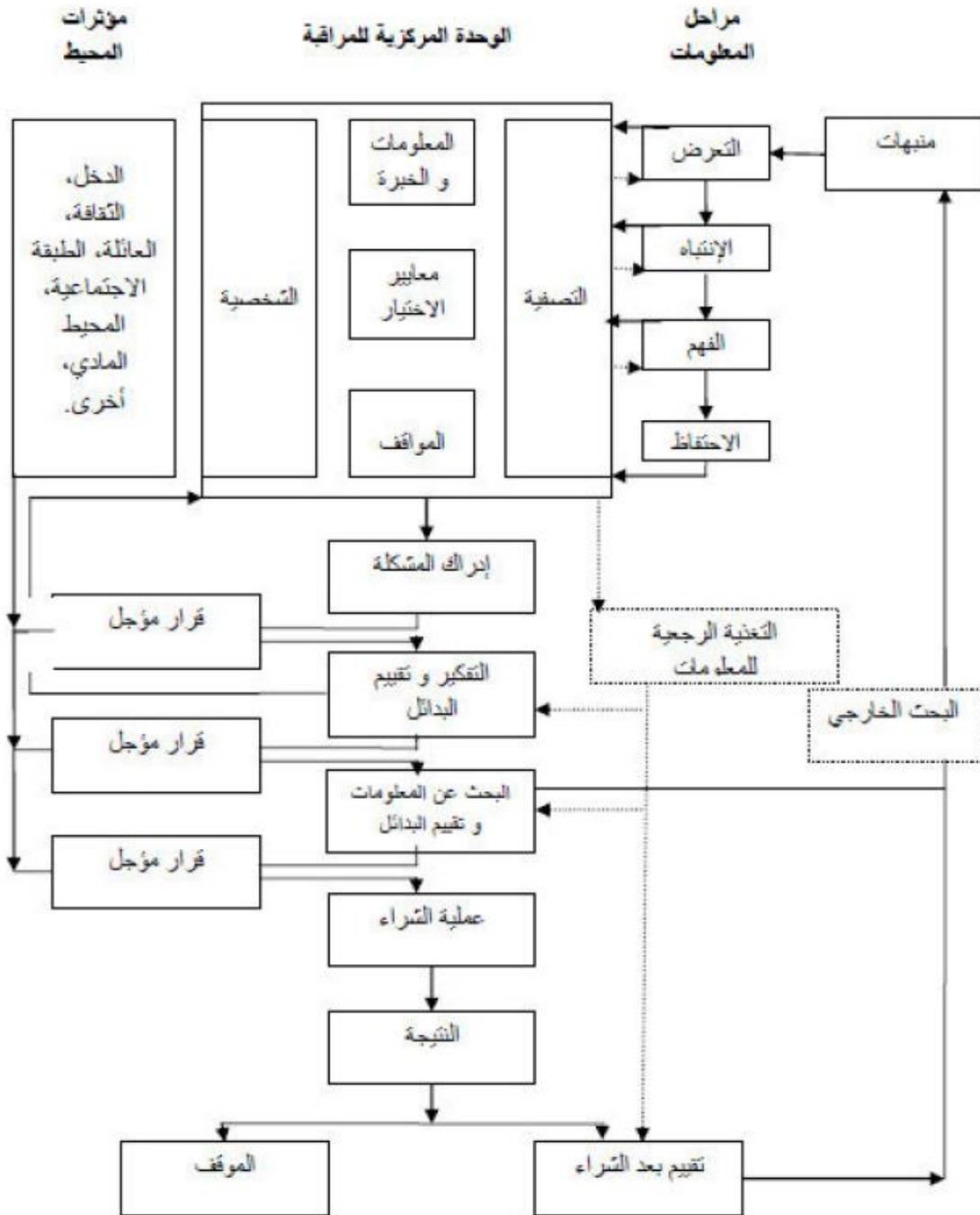
- إنه يهمل الجوانب النفسية و الاجتماعية في تفسير سلوك و تصرفات المستهلك الشرائية .
  - إنه يتجاهل ظروف المستهلك النفسية و الاجتماعية .
  - في الواقع ، إن المستهلك لا يتبع ولا يطبق بالضرورة المبادئ أو القواعد التي نادى بها الاقتصاديون عند شرائه لكثير من السلع كما هو الحال في السلع الميسرة ، في حين يفعل ذلك عند شرائه السلع المعمرة و الغالية الثمن .
  - إن الاقتصاديين لم يهتموا بكيفية قياس أو تحديد درجة التفضيل والإشباع لدى المستهلكين طالما أن ذلك يتوقف على عوامل عديدة منها مدى كفاية المعلومات المتاحة لهم، وحرية الأشخاص في الاختيار واختلافهم في تقييم المنافع ذاتها والتي لا تزال أمور موضع شك و عدم اتفاق فهي إذا مجرد افتراضات لا تستند على واقع.
- (2) - **النموذج التعليمي لبافلوف** : لقد توصل بافلوف من تجاربه إلى ان التعليم - إلى حد كبير - عملية ارتباط شرطية و توارد خواطر، و أن جزءا كبير من السلوك يتكيف بهذه الطريقة و لقد تم تطوير هذا النموذج و تحديثه بمواصلة الأبحاث ، و سبر غور بعض الظواهر المختلفة كالتعليم و النسيان و القدرة على التمييز إلى أن تبلورة النموذج ليضم أربعة مكونات أساسية هي : الدافع ، المزاج ، الاستجابة ، التعزيز . ولا يدعي هذا النموذج أنه يقدم نمودجا كاملا للسلوك ، فهناك مفاهيم مثل الإدراك و اللاشعور و تأثير التفاعل بين الأفراد ، لم تحظى بالمعالجة الكافية ، إلا أنه يثير الانتباه إلى بعض الجوانب التسويقية و الإعلان على وجه الخصوص مثل أهمية تكرار الإعلان لتدعيم الاستجابة و محاربة النسيان ، و أهمية أن ينطوي مضمون الرسالة الإعلان على أقوى الدوافع المرتبطة بخصائص السلعة أو الخدمة المعلن عنها ، كما يفيد النموذج في وضع الخطوات الرئيسة لإستراتيجية الإعلان<sup>1</sup>.
- (3) **نموذج فرويد النفسي** : وهو يبين أن تفسير السلوك الإنساني يعتمد على المدخل النفسي ، و اعتمد على الناحية الجنسية لتبرير السلوك منذ ولادة الطفل مرورا بمختلف مراحل نموه ، و رغم أحادية النظرة في هذا النموذج إلا أنه من أكثر وجهات النظر التي تفسر سلوك المستهلك في هذا الجانب . فإن هذا النموذج رغم الأهمية التي جاء بها إلا أنه لا يمكن تفسير سلوك المستهلك الذي يعتبر جزء من السلوك الإنساني من الناحية النفسية فقط بل هناك جوانب أخرى تساعد و تساهم في تفسير سلوك المستهلك و منها العوامل البيئية و الموقفية التي تتفاعل مع بعضها البعض و تؤدي إلى السلوك .
- (4) **النموذج الاجتماعي ل فيبلين** : « Veblen » يأخذ نموذج تورستين فيبلين (1857-1929) بدوره في عين الاعتبار البيئة الاجتماعية للفرد و مدى تأثير الجماعة التي ينتمي إليها على سلوكه ، إلى جانب التطورات الحضارية التي يمكن أن يعرفها المجتمع ، و التي يمكن أن يتأثر بها سلوك الأفراد ، فمن خلال هذا النموذج نظر فيبلين إلى المستهلك ككائن اجتماعي أو حيوان اجتماعي حسب اصطلاحه ، حيث يعيش هذا الكائن في ثقافة معينة و تصل بمجموعة من الجماعات و بالتالي يطمح بالانتقال من مجموعته الحالية إلى مجموعة أعلى

<sup>1</sup> أخلفي رزقي ، مادني أحمد ، نفس المرجع السابق ، ص 65.



بالبحث عن المعلومات حول المشكلة ومن ثم اتخاذ قرار جديد. ويجد **Engel** بان هناك الكثير من المدخلات التي تمثل منبهات النظام الفرد والتي تؤثر على الاحتياج وإن تأثيرها هذا يكون بداية السلوك ، وأن جميع المراحل التي يمر بها الفرد قبل اتخاذ قرار الشراء تكون متأثرة بمواقف الفرد ، وأن المستهلك يقوم بمقارنة مختلف الحلول المطروحة أمامه ، والتي تعكس مواقفه ، وأن ذلك يظهر في المرحلة المسماة بمرحلة تقييم الحالات ، وأن المراحل التي يمر بها قرار الشراء بالنسبة لنموذج **Engel** ممثلة بالشكل التالي:

الشكل رقم: 02 نموذج بلا كويل ، كولات أنجل



المصدر : بن صالح عبد الرزاق ، أخلاقيات التسويق و أثرها على المستهلك، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2013-2014، ص 89.

يتضح من مخطط نموذج الشراء Engel أهمية المدخلات معلومات من المنظومة والبيئة المحيطة " التي يتم استقبالها عن طريق الحواس التي تؤثر على إدراك الفرد وما يحيط به وعلى

مدى تعرفه على المشكلة ، ويجد Engel أن هناك ثلاثة خيارات أمام المستهلك إما القبول أو التوقف أو الاستمرار بالبحث عن معلومات إضافية حول المشكلة ومن ثم تقييم هذه الحلول وبعد التقييم يتوجب عليه إما القبول أو التوقف أو القيام باتخاذ قرار الشراء ، وبعد اتخاذ قرار الشراء واستخدامه للمنتج أو الخدمة فإنه سوف يقرر إما الاستمرار باتخاذ نفس القرار أو العودة من جديد إلى البحث عن المعلومات و التحليل و التقييم بهدف اتخاذ قرار شراء جديد.<sup>1</sup>

**3- نموذج هوارد و شيث: HOWARD ET SHETH** ظهر هذا النموذج إلى الوجود لأول مرة مسنة 1969 ثم أجريت عليه مجموعة من التعديلات و التنقيحات حتى ظهر في شكله النهائي سنة 1977 وعالج هذا النموذج مجموعة من النقاط الهامة التي توضح أن المستهلك يتبع سياقاً عقلياً عند الاختيار ويتكون من أربعة أجزاء رئيسية وهي :

- أ - المدخلات ( المنبهات )
- ب - الاستجابات ( المخرجات ) .
- ج - المتغيرات الخارجية .
- د - المتغيرات التي تمثل العملية الداخلة المتبعة من طرف المشتري .<sup>2</sup>

**المطلب الثالث : دراسة طبيعة الابتكار في السوق المستهدف**  
**I. مفهوم الابتكار:**

يمكن تقديم التعريف التالية للابتكار و منها:

- يقصد بالابتكار "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسة والتسويق".<sup>3</sup>

- "والابتكار هو إحدى الفرص التسويقية وذلك بتقديم شيء جديد في صورة سلعة أو خدمة أو اكتشاف وسيلة جديدة لتوزيع السلع والخدمات، أو الوصول إلى طرق أفضل لترويج المنتجات وتسعيها".

- والابتكار حسب تعريف (robert kreitner) "على أنه التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العلمي لفكرة جديدة".<sup>4</sup>

-والابتكار هو فرصة جديدة قد تكون مفهوماً أو أسلوباً أو منتجاً وتقنية جديدة، وهاته الفرصة قد تكون ابتكاراً جذرياً يأخذ شكل الاختراق أو تدريجياً صغيراً يأخذ شكل التحسين، وكل هذه تحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها.<sup>5</sup>

نستخلص مما سبق مفهوماً شاملاً للابتكار على أنه "قدرة المؤسسة التسويقية في التوصل إلى ما هو جديد يطبق قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق سواء على مستوى المنتج أو التوزيع، التسعير، الترويج.

<sup>1</sup> أخلفي رزقي ، مادني أحمد ، نفس المرجع السابق ، ص 72.

<sup>2</sup> عنابي عيسى ، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية ، مرجع سابق ، ص 284.

<sup>3</sup> نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري مفاهيم وقضايا أساسية، دار القلم للنشر، دبي، 1999، ص 20.

<sup>4</sup> houghton mepplin:Management Boston,1988 ,Robert kreitner 9, p11

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 ، ص 17

### أنواع الابتكار:

#### أ-التصنيف الأول:

يمكن تصنيف الابتكار إلى أنواع وذلك باستخدام عدد من الأسس بخلاف المجال التسويقي أو الوظيفة التسويقية محل الابتكار ومن هذه الأسس نوع المنتج، نوع المؤسسة التي تبتكر والعميل المستهدف من الابتكار، وفيما يلي عرض مختصر لأنواع الابتكار طبقاً لهذه الأسس كما يلي:

#### أولاً- التصنيف طبقاً لنوع المنتج :

طبقاً لنوع المنتج يمكن أن يكون الابتكار في مجال السلع أو مجال الخدمات أو في مجال المؤسسات، وفي مجال الأشخاص أو في مجال الأفكار، حيث أن المنتج يمكن أن يكون سلعة، خدمة، شخص، فكرة، حيث أن الابتكار يتأثر بدرجة كبيرة بنوع المنتج الذي ينصب عليه.

#### ثانياً- التصنيف طبقاً لنوع المنظمة:

يمكن تقسيم الابتكار بحسب الهدف الأساسي للمؤسسة، فقد يكون الابتكار في مؤسسة تهدف إلى الربح أو مؤسسة لا تهدف للربح، ويمكن تفسير هذا حسب النشاط الأساسي للمؤسسة (مؤسسة صناعية، تجارية، خدمية...).1

#### ثالثاً- التصنيف طبقاً للهدف:

طبقاً للهدف من وراء الابتكار يمكن تقسيمه إلى ابتكار هدفه حل مشكلة معينة تواجهها المؤسسة، أو مواجهة ظاهرة غير مرغوب فيها تعاني منها المؤسسة مثل تدهور المبيعات، وقد يكون الابتكار يهدف إلى تحسين الأداء والارتقاء به، وقد تجمع المؤسسة بين النوعين من الابتكار إذا كانت تتعامل في أكثر من منتج أو أكثر من سوق.

#### رابعاً- التصنيف طبقاً للعميل:

يمكن تقسيم الابتكار طبقاً للعميل المستهدف إلى ابتكار موجه للمستهلكين النهائيين (الأفراد) وابتكار موجه للمستهلكين الصناعيين (المؤسسات) ويعتمد الابتكار الموجه للمستهلكين النهائيين على آثار الدوافع العاطفية (غير الرشيدة) أكثر من الاعتماد على إثارة الدوافع العقلانية (الرشيدة) والعكس صحيح بالنسبة للابتكار الموجه للمستهلكين الصناعيين.1

#### ب- التصنيف الثاني:

وهناك تصنيفات أخرى للابتكار وذلك حسب دلالاته في المؤسسات: 2

#### أولاً- الابتكار يمثل التميز:

أي الابتكار هو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجياتها.

#### ثانياً- الابتكار يمثل الجودة:

<sup>2</sup> نعيم حافظ أبو جمعة ، المرجع السابق، ص 22.

<sup>1</sup> نعيم حافظ أبو جمعة، المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 103-105.

الابتكار هو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة التي تمثل القديم ، أو ما هو سابق على الابتكار، فهذا الأخير يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على الحصة السوقية، وتطويرها، وهذه الدلالة هي التي تجعل ( الابتكار = الميزة التنافسية المستدامة).  
**ثالثاً- الابتكار هو التوليفة الجديدة:** الابتكار يمكن أن يكون في مثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال، أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل، فبعض المؤسسات أخذت تعمل في هذا المجال من أجل إيجاد توليفات جديدة من الأفكار الحالية، أو نقلها إلى مجالات أخرى .

**رابعاً- الابتكار هو أن يكون القائم الأول في الحركة:** وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين، والمقلدون والتابعون وذلك حتى في حالة قيام التابعون ببعض التحسينات .

**خامساً- الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص:** الابتكار في انتهاز الفرص يمثل نمطا من أنماطه الذي يستند إلى قراءة وتفسير جديد للحاجات والتوقعات، وذلك لخلق طلب فعال واكتشاف سوق جديدة.

**مصادر الابتكار، و العوامل المؤثرة فيه.**

**1-مصادر الابتكار:**

أشار "بيتر دراكر" إلى أن هناك سبعة مصادر للابتكار بوصفه نشاطاً منظماً ورشيداً وهي:<sup>1</sup>  
**أ-المصدر الفجائي أو غير المتوقع:** ويشتمل هذا المصدر على النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

**ب-مصدر التعارض بين الواقع كما هو و الواقع كما هو يفترض أن يكون:** حيث أن هذا التعارض يشير أن هناك فرصة للابتكار، ويشمل هذا المصدر على الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية ، تعارض الوقائع والاقتراضات المتعلقة به، التعارض بين قيم و توقعات المستهلكين المدركة والواقعية، والتعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها، وإيقاعها.  
**ج-الابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات:** ويمثل هذا المصدر الحاجة إلى الطريقة، وبالتالي فهو يمثل فرصة كبرى للابتكار .

**د-بنية الصناعة و السوق:** لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة ابتكارية عظيمة، ويضم هذا المصدر الاستجابة السريعة للتغيير، والتنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغير الصناعة.

**هـ-العوامل السكانية:** وهي التحولات التي تطرأ على السكان و حجمهم، وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل، ومستوى التعليم والدخل، حيث تأتي هذه العوامل بتغيرات تمثل فرصاً من أجل الابتكار، ولأسواق وقطاعات سوقية جديدة .

**و-تبدل الإدراك والرؤية:** تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصاً عظيمة للابتكار، وأن توقيت ذلك في الكثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع القدرة على التمييز بين الصراع، والتبدل الحقيقي للسوق الفعلية، والفرصة الحقيقية.

<sup>1</sup> بيتر دراكر : التجديد والمقولة ، ترجمة حسين عبد الفتاح ، دار الكتاب الأردني ، عمان ، الأردن ، 1996 ، ص 83 - 84 .

ك-المعرفة الجديدة: إن الابتكار القائم على المعرفة بكل جوانبها العلمية والتقنية، والاجتماعية يمثل مصدرًا عظيمًا للإتيان بالأفكار والمنتجات، والخدمات والمشروعات الجديدة .

### 2-العوامل المؤثرة في الابتكار:

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه وتطوره مما يزيد من درجة تعقده، وإن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز النشاط الابتكاري في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، وقد تكون فعالة في حل المشكلات التي تواجه الأفراد والمؤسسات ، ولا تكون كذلك في التوصل إلى الجديد غير المؤلف وقد ساهمت الدراسات المتعلقة بالابتكار في تحديد هذه العوامل ومنها :

أ-مجموعة الخصائص الشخصية: إن خصائص المبتكر المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق، ولقد ركزت الدراسات على مجموعة من الخصائص الشخصية المتعلقة بالانجاز الابتكاري و التي يمكن طرحها فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة والمعقدة، ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها، والواقع أن درجة التعقيد أخذت بالتزايد في الابتكارات بالنظر إلى أنها أخذت تتطلب تداخلاً متزايداً للعديد من الأنظمة، والاختصاصات، والوظائف، هذا إلى جانب أن الابتكار بحد ذاته يحمل التعقيد في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

ثانياً- حالة الشك: فالمبتكر يملك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق وبعيدة عن المؤلف، وقد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات، وإن هذه الحالة التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي، ومواصلة التساؤلات إلى النتيجة التي لا بد منها في إيجاد الحلول للمشكلات، أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة، أو التوصل إلى الجديد الذي لا زال لم يظهر إلا في تساؤلاته.

ثالثاً-الحدس: قد تكون الطريقة جزء من عمل المبتكر في تحديد المشكلة وجمع المعلومات، إلا أن التعمق في تصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة إلى الارتباطات غير المرئية وإلى ما بعد الأشياء يتطلب الحدس، وإن كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية منهجية مترابطة من الخطوات ، فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر في الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية الصلبة، ويمكن توظيف الحدس فيما ذكره الكثير من العلماء الذين ابتكروا نظريات كبيرة في أنه بعد أن يمضوا فترة طويلة قد تمتد لأشهر في جمع المعلومات، وبحث المشكلة من جميع الوجوه بالطريقة المنطقية المنهجية الواعية، ولكن سرعان ما تهبط الأفكار الجديدة كما يهبط الوحي، في أوقات عادة ما تكون غير أوقات العمل الشاق.

رابعاً-الإنجاز الذاتي: فالمبتكر يتسم بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه، ولا صعوبة المشكلات تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دوراً يحدها الرغبة العارمة في حب ما يقوم به .

خامساً- النفور من المحددات و القيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقاً

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق ، ص 131-132.

والمتمسعة أفقاً ما لا يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر من المحددات، والقيود، والواجبات المحددة التي تحصر الذهن، وتحد منه، وربما هذا يفسر الكثير من المبتكرين الذين كانوا لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي .

**- مخاطر الابتكار:**

بالرغم من أن الابتكار هو مصدر التجدد في الأشياء والمفاهيم ومعجل للنمو والأعمال والأرباح في المؤسسات، فإنه في نفس الوقت سبب قوى لكثير من حالات الفشل والاضطراب والخسائر في المؤسسة، لذلك فالابتكار هو النموذج الأكثر إثارة وتعرضاً للمخاطر في مجال الأعمال، وعلى ضوء ذلك فإن للابتكار جملة من المخاطر يمكن إيجازها فيما يلي: (1)

**أ- الاحتمال العالي بالفشل:**

إن الفشل هو الأكثر بروزاً في النشاط الابتكاري ليس فقط التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة وليس فقط لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل إليها قد لا تكون مكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحاً من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للمؤسسة، بالإضافة إلى احتمال عدم ملائمة المنتج الجديد مع سوق الأعمال وعدم نجاحه تجارياً في السوق فالابتكار هو الأعمال الخطرة والفشل هو العامل المشترك.

### **ب- التكلفة العالية:**

إن الابتكار يتطلب استثمارات كبيرة في مراحله المختلفة، مما يعني أن المؤسسات يمكن أن تتعرض للمخاطر العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الابتكار خاصة في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة.

### **ج- الفترة الزمنية الطويلة:**

إن الابتكار استثماراً يتطلب وقتاً طويلاً، فقد تستمر دورة الابتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات، وأحياناً تصل إلى عقدين من الزمن رغم أن المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة من أجل تقليص دورة الابتكار، والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن ترى أن الزمن هو العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فإن الابتكار الذي يتطلب وقتاً طويلاً يصبح ذا مخاطرة عالية أكثر من قبل، لهذا كله فإن ضغط الزمن هو العامل الأكثر حرجاً في أنشطة الأعمال، بشكل خاص في الابتكار الذي نشاطه عادة ما يتطلب وقتاً طويلاً.

### **د- التأخيرات غير المتوقعة:**

إن مشروعات الابتكار لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج، وإنما أيضاً بالتأخيرات الغير متوقعة وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة، فبعض المشروعات تنفتح في التأخير وفي طلب موارد إضافية، وقد تجد المؤسسة نفسها أمام ما دفعت في المشروع من جهود واستثمارات مضطرة للاستمرار فيها رغم التأخير.

### **هـ- مشكلة التقليد:**

إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج الجديد قصيرة فحسب، لأنهم يصلون إلى نفس المنتج، وإنما سبب تزايد عدد اللذين يقومون بالتقليد، والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد التابع

(1) نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 173-174.

مصدر تهديد حقيقي لأنه يحتل مركز القائد الابتكاري، فإذا كان التقليد الاستنساخي المرخص أو غير المرخص يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن التقليد الابتكاري الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي قد يستولي على الحصة السوقية، مما يعرض المنتج الجديد إلى الخطر القادم من المقلدين الخلاقين.<sup>1</sup>

### و- الابتكار الوحيد:

إن الكثير من المؤسسات يميل إلى الاعتماد على الابتكار الناجح الوحيد الذي يحقق فيه نتائج استباقية على المنافسين وتكسب أرباحاً كبيرة وبدلاً من أن يكون ذلك دافعاً قوياً وإشارة واضحة على أهمية الابتكار ومواصلته فإن هذه المؤسسات تميل إلى الاعتياش من ابتكارها السابق من خلال نقل مركز الثقة من الاهتمام بالابتكار إلى الاهتمام بالتسويق لابتكارها السابق وسرعان ما يظهر المنافسون بابتكاراتهم الموازية المتفوقة لهذا نجد تزايد التأكيد على ابتكار المنتج المستدام الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة ذات الأهمية الإستراتيجية ومعدل النجاح التجاري المعقول والذي يمكن أن يحقق ميزة مستدامة للمؤسسة في مقابل المؤسسة التي تعتمد على الابتكار الوحيد.

### 2- التسويق الابتكاري:<sup>2</sup>

يقصد بالتسويق الابتكاري (أو الابتكار التسويقي) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية. ولا يختلف مفهوم الابتكار التسويقي في جوهره عن الابتكار عموماً أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق، حيث يمكن اعتباره الاستغلال الناجح لأفكار جديدة، وينطبق عليه ما ينطبق على هذا أو ذلك، فهو يمكن إدخاله كنظام Discipline، ويمكن تعلمه، ويمكن ممارسته.

وقد ينصب التسويق الابتكاري على عنصر المنتج (سلعة كان أم خدمة)، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر المكان (التوزيع) أو على كل هذه العناصر في آن واحد، وبمعنى آخر، فإن هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي وقد يكون الابتكار في مجال بحوث التسويق، كذلك، قد يأخذ التسويق الابتكاري شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم تجاه قضية معينة أو موضوع معين. وهناك العديد من الأمثلة الحية للتسويق الابتكاري في عالم الأعمال، ومنها المنتجات التي تستخدم مرة واحدة، ثم يتم التخلص منها (مثل الأكواب، والأطباق.. الخ)، والوجبات الغذائية والمشروبات سريعة الإعداد، وتسعير الوحدة والتبيان بالقيمة الغذائية ورد جزئياً نقداً من ثمن المنتج بعد شرائه بفترة بدلاً من الخصم الفوري أو الخصم المعتاد من السعر عند الشراء، والاعتماد على المستهلك في وضع السعر بنفسه على المنتجات التي

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 175.

<sup>2</sup> نجم ، نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص 16-17.

يشتريها من السوبر ماركت، بل إن السوبر ماركت وأسلوب خدمة النفس (الخدمة الذاتية) عموماً يعد ابتكاراً في مجال البيع والتوزيع.

وبناء على ما تقدم، فإن التسويق الابتكاري يتسم بعدد من الخصائص أهمها ما يلي:

- أنه لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملي.
- التسويق الابتكاري لا بد وأن يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكي يكون مفيداً للمنظمة.
- أن التسويق الابتكاري لا يقتصر على مجال تسويقي معين، وإنما يمتد لأي مجال أو ممارسة تسويقية، كما أن هناك العديد من الأمثلة الواقعية للتسويق الابتكاري في عالم الأعمال تعكس تطبيقه في العديد من المجالات التسويقية.

### 2- أسباب الاهتمام بالتسويق الابتكاري: <sup>1</sup>

الابتكار التسويقي يشكل مجالاً هاماً يساعد في تطوير الأعمال . ومن المرغوب فيه المحافظة على علاقة قوية مع السوق إذ يمكن إن تلعب وكالات الإعلان دوراً في التطوير الناجح للمبيعات في السوق مع مراجعة منظمة للخطة التسويقية في ضوء أداء المبيعات . أن الابتكار التسويقي ما هو إلا خلق جديد ذو دلالة اقتصادية أو مدمج جديد لعناصر موجودة ينتج عنه منتجات جديدة وعمليات إنتاج ، وهو يحدث مع الوقت ولا يشمل تقديم تكنولوجيا فقط بل كذلك العمل على انتشارها.

كما رأى كل من (Chandy & Tellis) إن تزايد العناية بالابتكارات التسويقية شجع المنظمات على تقديم منتجات جديدة ومبتكرة وذلك لعدة أسباب منه .

- إن الابتكارات السلعية الجديدة تؤدي إلى تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة في السوق.
- إن ابتكار المنتج الجديد يعد من الوسائل المهمة للنمو الاقتصادي.
- إن الابتكار الحقيقي سوف ينعكس على شكل الصناعة في السوق ويؤثر في إمكانية بقاء العديد من المنظمات أو انسحابها.

في حين كان رأى فيما يخص الأهمية القصوى للابتكارات السلعية في مجال التسويق يتمثل بالنقاط الآتية :

- تبرير وجود إقامة المنظمة:

1 الصرن , رعد حسن , كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات , ادارة الابداع والابتكار , الجزء الثاني , دار الرضا للنشر , سوريا - دمشق , 2001 , ص 78.

إن التبرير لوجود الأعمال هو قدرة المنظمة على إفادة ورضا الزبائن سواء كانوا مستهلكين نهائيين أم

مشتريين صناعيين لذلك يجب إن تدار تلك الأعمال بالطرائق العلمية والتكنولوجية الجديدة ، والتي يجب إن تتوافر لصنع السلع وتقديم الخدمات المرتبطة بالحاجات الجديدة للمستهلكين.

### - السلعة محدد أساسي للربح:

ترغب كل منظمة في تكرار عملية البيع ، وبالتالي فان تكرار هذه العملية يعد سببا في البقاء ، إلا أنها

لا يمكن إن تبيع بشكل دائم وناجح سلعة رديئة على المدى الطويل ، لذلك فان تخطيط السلعة الجديدة

يعد أمرا أساسا وجوهريا لبقاء المعدل المتوقع للمنظمة من الأرباح.

### - الانتقائية المتزايدة للمستهلك:

بمرور السنين يصبح المستهلك أكثر انتقاء للسلع التي ترضي رغباته . و هنا تكمن أهمية السلع الجديدة

المنتجة والمبتكرة ، لذلك يجب إن تركز جهود المنظمة على الابتكار وليس التقليد مما يجعلها تأخذ دور القائد للسوق وليس التصادم مع المنظمات الأخرى.

وبهذا تكمن أهمية الابتكار بوصفه عنصرا حيويا في التسويق ، فضلا عن كونه عنصر أساسيا في التسويق الناجح .

### 3- الإبتكار و المزيج التسويقي :1

يقود هذا الموضوع إلى الربط وإيجاد العلاقة بين مفهوم الإبتكار وعناصر المزيج التسويقي التقليدي من ( المنتج , السعر , الترويج , التوزيع ) . لقد تبلورت وجهة النظر الحديث حول التسويق الإبتكاري وذلك في النصف الثاني للقرن العشرين ، اذ مع ازدهار التطور في مفهوم الإبتكار والإبداع حيث عقد مؤتمر في الولايات المتحدة الأمريكية ، نجد ان مبادئ معينة قد تبلورت تعتمد متغيرات بعينها ، كالحصة السوقية متميزة الحجم وذات المدى الواسع في السوق ، أعداد الاستراتيجيات تسعيرية فعالة الأداء والاهتمام الفائق بمواصفات السلعة ، وبالتالي فإن هذه الأطر قد تم التركيز عليها وفقاً للتصور الذي يقول بأن التسويق الإبتكاري هو عملية تقديم شيء جديد وهام في السوق .ولقد تجلّى هذا المفهوم بعدة إبعاد وهذا يعني ان الإبتكار سيرتبط بكل عنصر بصورة متكاملة مع بقية العناصر الأخر المكونة للمزيج التسويقي . وعليه سوف تكون هذه العلاقة بالترتيب الآتي :

### 1- المنتج الإبتكاري :

يمكن تعريف المنتج " مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعه في شكل الإشباع محدد الإشباع حاجة معينة " كما يعرفه ( kotler ) بصورة أوسع " أي شي يقدم إلى السوق الإشباع حاجة أو رغبة " . البحث عن المنتج الجديد (الإبتكاري ) عملية معقدة وأيضاً واسعة تبد من البحث عن فكرة المنتج وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً

1 نجم عبود نجم ، إدارة الإبتكار مرجع سبق ذكره ، ص 254،259.

إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر . ويمكن ان نشير إلى ثلاث فئات للمنتج الجديد وهي :-

- **منتجات الابتكار الجذري :-** وهي المنتجات الفريدة والحقيقة . على سبيل المثال في حالة اكتشاف علاج لمرض السرطان وهو غير موجود الآن يعتبر هذا الاكتشاف من منتجات الابتكار الجذري .
- **منتجات الابتكار التدريجي (التحسين) :-** وتتمثل في إحداث تغييرات في المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التمييز الواضح بينها على سبيل المثال التغييرات السنوية للنماذج
- **المنتجات المقلدة :-** والتي تكون جديدة بالنسبة إلى الشركة التي تدخلها في الإنتاج الأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق وهذه المنتجات يمكن ان تدعى ( me – too products ) وهذه المنتجات لا تكون ابتكاريه وإنما تدخل ضمن التقليد الاستنساخي ويمكن الإشارة إلى ان هنالك العديد من الأساليب المتبعة لتطوير المنتجات (المنتج الجديد ) ويمكن تناول اسلوبان على سبيل المثال وليس الحصر وهي:-

### **1. أسلوب الطريقة البديهية ( intuitive method ).**

ان هذه الطريقة تعد طريقة تجريبية لا نها تحدد أسلوبا محدد للحصول على الأفكار الجديدة . وهي تستخدم كل السبل المتاحة للحصول على الأفكار الجديدة من المصادر الداخلية المتمثلة ( بالعاملين وضمنهم المبتكرون والباحثون في الشركة ) أما المصادر الخارجية ( براءات الاختراع وتراخيصها , الدوريات العلمية , المؤتمرات , الموزعين (تجار الجملة و المفرد ) مقترحات وشكاوى الزبائن . ويتم توضيح هذه الطريقة على شكل خطوات :-<sup>1</sup>

- توليد الأفكار من المصادر الداخلية والخارجية .
- غربلة الأفكار واستخرج الأفكار الغير ملائمة .
- تحليل الأعمال (بيئة السوق , خصائص المنافسين ) واتخاذ قرار إمكانية الاستمرار من عدمه . في حالة الاستمرار الانتقال إلى الخطوة التالية .....
- تطوير النموذج الأولي
- اختيارات السوق (الإنتاج المحدود )
- السوق (الإنتاج الكامل )

### **2. أسلوب فريق المغامرة ( adventure team )**

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق. ص 259.

هو أسلوب ابتكاره ( hill and hlavacek ) واقترحه عام 1927 وقد انتشر استخدامه بسرعة في الكثير من الشركات .وفكرة هذا الأسلوب هو تشكيل فريق متعدد الاختصاصات والوظائف ويفصل عن بقية الشركة لضمان استقلاليته بالعمل وعدم خضوعه الإجراءات الروتينية البطيئة التي تعيق الحركة السريعة والتنسيق والتعاون الآني والمستمر مابين هذه الاختصاصات والوظائف المختلفة . مثل هذا الفريق خفض في إحدى الشركات اليابانية الفترة تعديل وتصميم شاحنة إلى ( 30 ) شهرا بالمقارنة مع الشركات الأمريكية التي تقوم بذلك في فترة تتراوح مابين ( 48- 60 ) شهرا وعند التوصل إلى نتائج ايجابية فانه يقدم مقترحاته إلى الإدارة العليا مباشرة حول المنتجات الحالية والجديدة وبهذه الطريقة يتجاوز الفريق المشاكل الناجمة عن الهياكل التنظيمية التقليدية والإجراءات البيروقراطية , إضافة ان الفريق يعطي لتطوير المنتجات أهمية خاصة في الشركة .

### 2-السعر الإبتكاري:1

تعد القرارات المتعلقة بالسعر من القرارات المهمة في المنظمة , وتجمع أدبيات التسويق تقريبا على خصوصية السعر كعنصر وحيد يحقق الإيرادات للمنظمة بما يساعدها على استمرارها وديمومتها بينما تؤثر باقي العناصر الأخرى على التكاليف . يعتمد هذا المفهوم فلسفة المرونة في التسعير على وجه التحديد , وذلك لمواجهة متطلبات حالة طلب متباطئ أو المتراجع على السلعة , ويعد الابتكار في مجال السعر من المداخل المهمة لتحقيق التميز التسويقي وإيجاد ميزة تنافسية للمنشأة بدراسة أو بأخرى , ومع ذلك فان مثل هذا الابتكار لم يلق اهتمام من قبل الباحثين مقارنة بالمجالات الأخرى مثل المنتج والإعلان والترويج , ويمكن تحقيق الابتكار من خلال قيام المستهلك بوضع السعر بنفسه على المنتجات المشتراة أو وضع سعر على المنتجات قريبا أو مماثلا لسعر الجملة .

ويستعمل التسويق ألابتكارى عندما يظهر تركيب سعري جديد في السوق كبيع مادة معينة بشكل إقساط دون فوائد أو غرامات تأخيرية متركمة أو عرض وتقديم أسعار منخفضة للألبسة التي تباع في غير مواسمها

### 3- الترويج الابتكارى:2

يعرف Stanton الترويج "بكونه حثا وتذكير للسوق بما تبيعه المنظمة من منتجات وتأمل ان يكون هنالك تأثير لدى المستلم عبر احساسيه وسلوكه ومعتقداته " وعليه يعد الترويج احد عناصر المزيج التسويقي الموجه نحو السوق بوصفه اتصاليا يمثل يستهدف قناعة الزبون بالمنتجات من اجل زيادة المبيعات والحصة السوقية , ونظرا لتباين سلوكيات الشراء لدى الزبائن وانتشارهم في

1 البروراي , نزار عبد المجيد واحمد محمد فهمي البرزنجي , استراتيجيات التسويق , المفاهيم والاسس و الوظائف ط1 , دار وائل للنشر , الاردن - عمان , 2004 , ص 183.

2 البروراي , نزار عبد المجيد واحمد محمد فهمي البرزنجي , نفس المرجع السابق,ص 184.

مواقع جغرافية أدى ذلك إلى تعقد سبل الاتصال بهم على الرغم من ان هذه ليست قاعدة في الوقت الحاضر إذا ان التطورات التكنولوجية تلعب دورا مهم في تفعيل دور عناصر المزيج الترويجي للتأثير على الأفراد .

ويمكن تحقيق الابتكار في الترويج من خلال الأتي:-

- **الأسلوب الابتكاري** : ان الإستراتيجية الابتكارية يجب ان تتضمن وصفا لنبرة مرحلة , ودراماتيكية أو احترافية سواء كان الإعلان مسموعا أو مقروءا فالحركة والإيقاع وللون المميز هي إضافات ضرورية
- **الابتكار في مجال البيع الشخصي** : يتم للجوء إلى الابتكار في البيع الشخصي بوصفة وسيلة لزيادة احتمالات نجاح العملية البيعة , كالابتكار في الحصول على معلومات عن الزبائن المرتقبين والرد على الاعتراضات
- **الوعد الابتكاري** : أي القيمة الفعلية للسلعة أو التي يسعى الإعلان إلى إيصالها للزبائن، إذ يتم تقديم جوهر الرسالة الإعلانية الابتكارية على شكل مزايا ومنافع تتمتع بها هذه السلعة، وفي ضوء هذه الوعود يتم تكوين الرسالة الابتكارية. بتقديم إعلان كان الهدف منه **Simplicity** وعلى سبيل المثال (قامت منظمه تثبيت حالة باترونات الشركة بمثابة الحل لمشكلات الموضة التي تواجه المرأة العصرية اليوم) وبهذا كان الوعد الابتكاري كما يأتي إن باترونات الشركة تضع نهاية للمعاناة المترتبة على البحث عن ملابس ذات طرز ملائمة وبكافة الأحجام وبأسعار معتدلة.
- **دعم الادعاء** : إن دعم الادعاء هو بمثابة تأكيد لمصادقية الرسالة الإعلانية ففي ورد النص الآتي كدعم للادعاء إن **Simplicity** المثال السابق لمنظمة باترونات شركتنا مبسطة إلى درجة أن من يتابعها خطوة بخطوة يستطيع أن يحصل على بدلة ذات طراز حديث وفي غضون ساعات، بكلفة أقل من مثيلاتها في المتاجر، وأن من جرب طريقتنا في التفصيل والخياطة هو اليوم في غاية السعادة فالكتلوع الخاص بالشركة قد أصبح موضة بحد ذاته.

#### 4- التوزيع الابتكاري:1

يقصد به عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي عن طريق مجموعات الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنفعة الزمنية والمكانية والحيازية للسلع .

هناك العديد من الأنشطة ومجالات التوزيع التي يمكن أن يفيد الابتكار فيها كل من المسوق والمستهلكين، فقد يكون الابتكار في طريقة جديدة وغير مألوفة في توزيع المنتجات، أو في تصميم أو شكل منفذ التوزيع نفسه، وقد يكون الابتكار في التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو قد يكون في

<sup>1</sup> معلانجي ورائف توفيق , اصول التسويق , مدخل تحليلي , ط 3 , دار وائل للنشر , الاردن - عمان , 2005 , ص 204.

الجو المحيط لعملية التوزيع والذي يؤثر على المستهلكين بدرجة أو بأخرى وغير ذلك من الأنشطة والمجالات الأخرى.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى الأسس النظرية أساسيات المقاربة التسويقية في المبحث الأول حيث تم عرض نشأة وتطور المقاربة التسويقية وأهميتها وعناصر المزيج التسويقي ثم تطرقنا إلى التسويق الأخلاقي والاجتماعي والإلكتروني كجزء من تطورات المقاربة التسويقية ثم تم التطرق إلى أبعاد التوجه التسويقي في المبحث الثاني من دراسة للمنافسة ودراسة المستهلك و التسويق الابتكاري حيث خلصت الدراسة بأن المقاربة التسويقية مهمة جدا من أجل تحديد الإطار المفاهيمي لأبعاد التوجه التسويقي الذي سنقوم بإسقاطه لاحقا على الجانب التطبيقي للدراسة .

# الفصل الثاني : المضامين التسويقية لإستراتيجيات منظمة الأعمال .

### تمهيد:

لأكثر من عقد من الزمن بدأت شركات المياه المعدة للشرب تركيز جهودها التسويقية على توزيع منتجها بعبوات كبيرة للمنازل والشركات والسفارات بالإضافة إلى المؤسسات الحكومية. وقامت الشركة بهذا التركيز بعد أن قامت بعرض منتجاتها من المياه المعدة للشرب أمام جهات عديدة ومن خلال مجموعة من الفحوصات المخبرية التي تبين محتويات المنتج ومدى ملائمته للاستهلاك البشري. الحقيقية أن الشركة لم تتجاهل المستهلك الفرد أو المؤسسات الصغيرة، لكنها اعتمدت كثيرا على فريق الموزعين المؤهلين والمدربين بطريقة مرضية لإيصال المنتج إلى المستهلكين سواء أكانوا مؤسسات أم أفراد أم منازل، تم ذلك العمل بهدف توسيع السوق أو زيادة عدد الأسواق المستهدفة وصولا إلى تحقيق ذلك القدر المعقول من المبيعات في السوق المحلي بالمقارنة مع المنافسين الآخرين الذين يقومون بتسويق منتجاتهم بعبوات صغيرة أو اعتيادية (1,5 لتر).

كانت إستراتيجية شركات المياه التنافسية ذات طابع تكيفي مع أية مستجدات طارئة أو طبيعية في سوق المياه المعدة للشرب، بالرغم من أن الشركة كانت لوقت قريب تتمتع بوضع تنافسي أكثر يسرا إلا أن اشتداد المنافسة في قطاع المياه المعدة للشرب دفع الشركة للعمل الجاد لتتمتع بمزايا الكلفة المعقولة مقارنة مع الشركات الأخرى المنافسة من جهة والأسعار التنافسية الأكثر مرغوبية من ناحية الأسعار بالمقارنة مع أقرب الشركات المنافسة لها

يضاف إلى ذلك إلى أن الشركة تركز الآن على النوعية (Qualité) من خلال التركيز الترويجي والفعال والمتضمن في مواقف عديدة على تميز الخدمة المقدمة للعملاء في المؤسسات الخاصة منها والعامة -والمنازل والأفراد والتي يرتبط بها أي الخدمة المتميزة -معلومات كافية عن خصائص الماركة التي يجري تسويقها من جهة بالإضافة إلى معرفة فنية دقيقة حول عملية تشغيل الجهاز -coller- وصيانته بأسرع وقت ممكن.

كما حاولت الشركة تنفيذ عناصر استراتيجياتها معتمدة على الأسلوب العملي المرتبط بالسعي الحثيث والمستمر على التطوير والتحسين نوعية المياه المعدة من قبلها للشرب. على سبيل المثال، تسعى الشركة دائما للوقوف على آخر المستجدات عالم تصنيع وتسويق المياه المعدة للشرب عالميا وإقليميا وذلك بهدف المحافظة على السمعة الجيدة لمنتجاتها المنتشرة بكافة العبوات والأحجام من جهة بالإضافة إلى تركيزها الأساسي على عملاؤها الحاليين وإرضائهم من خلال إشباع حاجاتهم وحسب قدراتهم الشرائية مع جذب عملاء جدد لإشباع حاجاتهم من المياه المعدة للشرب وبنوعيات تتطور باستمرار.

### المطلب الأول: أثر التطور التكنولوجي والمنافسة على مضمون الاستراتيجية

منذ عقد من الزمن كان النجاح الكبير لاستراتيجيات الكلية والتسويقية بالرغم من المنافسة الشديدة التي يشهدها سوق المياه المعدة للشرب بالرغم من وجود عدد كبير للشركات العاملة في هذا المجال. كما أثر التشتت الذي يشهده هذا السوق منذ خمس سنوات تقريبا على أوضاع القطاع حيث أصبحت الشركات العاملة في مجال معالجة المياه وبأية وسيلة وتحت عناوين ترويجية تضليلية أحيانا المنافس غير المرئي والذي يسلك طريقا أو طرق سهلة في الترويج العجيب للشركات التي تعمل بطريقة سليمة تؤدي إلى تقديم مياه صالحة للشرب للمستهلكين أو المؤسسات المستهدفة، لذا كان نمو السوق محدود. أما التحديات التي تواجه هذه الشركات حاليا وخلال السنوات القادمة فتتمثل بضرورة تحديث معلوماتها وبياناتها عن السوق الذي يتوسع بطريقة غير معروفة للشركات العاملة والذي يمكن أن يتم من خلال متابعة جمع البيانات والمعلومات عن السوق الكلي للمياه

وبطريقة علمية ميدانية ، أما التحدي الثاني فيتمثل بأهمية تقوية الجهاز البيعي والخدمي للشركة على ضوء التغييرات المفاجئة في إعداد ونوعيات ممن يعملون في الجهاز التسويقي والخدمي ومجال معالجة شكاوي العملاء وبطريقة عصرية ومضامين تسويقية حديثة ، أما التحدي الثالث ، الذي يواجهه الشركات الآن فيتمثل بعدم تحقيق نجاح كبير في مسألتين أولاها عدم القدرة على تحديد الأسواق الجديدة وبناء الاستراتيجيات الاتصالية والتسويقية للتعامل معها وثانيها عدم تحقيق نجاح كبير بمسألة إقناع أو استمالة المؤسسات الصغيرة من المستهدفين بالشراء من الشركة .

وبناء على ما تقدم تعمل شركات المياه المعدنية الآن على الاستفادة من كافة التطورات التكنولوجية المتوفرة في الأسواق العالمية وخاصة مجال تهيئة وتحضير المياه الصالحة للشرب وباستخدام تقنيات حديثة ومعاصرة وبتكاليف لا تتعكس بطريقة سلبية على أسعار عبوات المياه المعدة للشرب ، يضاف إلى ذلك ، أن هذه الشركات تعمل الآن على تجديد كادرها الفني من خلال إعادة تدريبه وتحديث خبراته وزيادة مهاراته وبما يتفق مع تطلعات الشركة لتحسين وتطوير مواصفات المياه المعدة للشرب بطريقة مضطربة ومتدرجة هذا الأمر حتم على تلك المؤسسات أن تعيد النظر باستراتيجياتها التسويقية وإعطاء دورة اكبر لدائرة التسويق والمبيعات من خلال تمكينها من الاستفادة من خبرات خبراء التسويق من جهة وإعادة النظر أيضا بطريقة وضع الأهداف المنشودة خلال كل فترة زمنية للخطة او البرنامج التسويقي ، وتدرك هذه المؤسسات الآن أن أية تحسينات فنية في المزيج الإنتاجي والتسويقي للمياه المعدة للشرب يتطلب طريقة تفكير جديدة ، إتباع أساليب تطويرية معاصرة ، تطبيق تكتيكات تسويقية وترويجية فعالة ومرنة وذلك بهدف أن تتجنب الشركة أية منافسات حادة أو تشريعات غامضة قد تسن تحت مسميات أن سوق المياه إلى الأردن بحاجة إلى المزيد من المنافسة وتحرير الأسعار .

باختصار، مؤسسات المياه المعدنية ما زالت تزيد حصتها السوقية بالرغم من المنافسة القوية لشركات الأخرى والتي تقدم عبوات أصغر وبعضها يقدم عبوات كبيرة

### المطلب الثاني: دور مدراء التسويق في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات

من المعروف أن دور مدراء التسويق الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة هو تحديد التهديدات المحتملة والعمل على اجتنابها مع التعريف الدقيق للفرص المحتملة واستثمارها ، أما دور مدير التسويق فيتمثل مبدئيا بمراقبة ما يجري من تغييرات بين البيئة المحيطة بالشركة أو المنظمة لتحديد مسارها الإيجابي أو السلبي سواء بسواء ، كما أن مدير التسويق ليس مسؤولا فقط عن تصميم وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنظمة كلها بل للمساهمة الفعالة في استراتيجيات وحدات الأعمال واحدة واحده بالإضافة إلى مساندته وتغذيته المبرمجة والعلمية للإستراتيجية الكلية العامة للمنظمة .

وتشير بعض الدراسات الميدانية إلى التأثير المتزايد والكبير لمدراء التسويق في بناء الاستراتيجيات الفرعية لوحدات الأعمال ومنظمات الأعمال بالمقارنة مع المساهمة الأخرى لدوائر المالية والتطوير والأبحاث والعمليات الإنتاجية<sup>1</sup>.

وتتجلى مساهمة مدراء التسويق في عناصر مثل التسعير والتوزيع والإعلان وخدمات العملاء والتزويد وقياس ولاء المستهلكين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تأثير مدراء المبيعات يتجاوز أحيانا تأثير مدراء التسويق وخاصة مجال التسويق للسلع الصناعية<sup>2</sup> كالمعدات الالكترونية ذات

<sup>1</sup>Katherine z.Andrew " still a major player : marketing is role in today is firm " Insights from MSI, 1999, P.Z.

<sup>2</sup> Fredrick E.Webster Jr. " Executing the new marketing concept ", marketing management.3, 2004 , PP 9-16

الخصائص الفنية والمعقدة. أما المنظمات التي تتبع أو تطبق نظاما تكامليا بين الوظائف الخاصة بها فقد يكون تأثيرا مختلفا للإدارات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمات المعنية متساويا من ناحية التأثير أو المساهمة. إلا أن مدراء التسويق أو إدارات التسويق قد لا يكون لها دورا رئيسيا في ثقافات أخرى أو بلدانا أخرى كما هو الحال في الولايات المتحدة وأوروبا<sup>1</sup>.

ولا يبدو أن تأثير مدراء التسويق في عمليات التخطيط الاستراتيجي متساويا في كافة المستويات وذلك يرجع إلى أن التركيز على المفهوم التسويقي المعاصر يختلف من مؤسسة لأخرى ، لذا نجد أن تأثير مدراء التسويق يكون كبيرا في المؤسسات الكبيرة وبناء على ما تقدم ، نجد أن المنظمات التي تؤمن بأهمية المفهوم الحديث للتسويق تتصف بالتركيز الشديد على أهمية توفر المهارات التسويقية الأساسية لكافة الإدارات الأخرى والمعاملين بها ، كما أن المنظمات التي تؤمن بالمفهوم الحديث للتسويق تقوم بإجراء كافة التعديلات و الإجراءات التنظيمية الهادفة لدعم استجابة العملاء المستهدفين من كافة الأنشطة التسويقية والإدارية الأخرى التي تجري ممارستها لتنفيذ الأهداف المنشودة . على سبيل المثال قامت شركة السبيل منذ أكثر من سنة بتشكيل لجنة مهمتها الأساسية إعادة تقييم مختلف البيئة الخارجية المحيطة والمؤثرة على استراتيجياتها التسويقية والبيعية وصولا إلى صياغة خطة تسويقية تركز أولا وأخيرا على تلبية أو إشباع حاجات أو رغبات العملاء من المياه المعدة للشرب، وبعد تطبيق الخطة التسويقية للشركة بعام واحد تبين حجم المنافع الفعلية التي أدركها أغلبية العملاء لماركة السبيل من المياه المعدة للشرب بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

باختصار، ركزت شركات المياه على تحقيق أمرين اثنين أو لاهما إشباع حاجات العملاء وحسب أذواقهم وقدراتهم وثانيهما تجنب تهديدات المنافسين الرئيسيين من خلال التركيز على تنسيق جهود كافة الوظائف أو الأقسام الإدارية داخل الشركة. علميا، كان تركيز شركات المياه المعدنية على الأداء التسويقي الاقتصادي للشركة بأنشطتها المختلفة والمنسقة جنبا إلى جنب إلى تحديد مقدار الربحية المتحققة. وسر تركيبة النجاح المتبعة يتألف من عناصر ثلاثة التركيز على العملاء

Customer Focus، والتنسيق والتكامل بين عمل مختلف الأقسام (Functional

coordination) وأخيرا الربحية وكهدف في الأجل الطويل Profitability

كما يجب أن يلاحظ أحيانا، إن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق الهادف إرضاء حاجات المستهلكين ووفق أذواقهم وقدراتهم بدون ترك عامل الكلفة قد يؤدي إلى إحداث خسائر مادية كبيرة للمؤسسات، وبناء عليه فإن التركيز على المفهوم التسويقي الحديث يجب أن يكون منسجما مع التوجه الحالي للمنظمات المعاصرة والقاضي بالتركيز فقط على الأسواق الفرعية التي تعطي ربحية معقولة من جهة والتي لها القدرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بفاعلية وكفاءة فيها من جهة أخرى . لذا نجد أحيانا أن بعض المنظمات قد تقوم بتقديم بعض السلع متواضعة الكلفة والسعر لبعض الأسواق الفرعية غير المربحة كبديل آخر قد يكون تجنب الدخول لهذه الأسواق غير المربحة بشكل مكثف ومنتجات ذات نوعيات عالية.

بشكل عام، أشارت عشرات الدراسات الميدانية التي اشتملت على صناعات ومنظمات متنوعة إلى أن التركيز على العملاء له تأثيرات ايجابية كبيرة على مختلف معايير الأداء مثل العائد على الأصول ومعدل نمو المبيعات ونجاح المنتجات الجديدة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> John A.Byrne PepsiCo's New formula" Business week " ,2000, PP172-184

<sup>2</sup>Theodor levitt " marketing myopia " , Harvard Business Review ,1960 ,PP 455-456

على الجانب الآخر، توجد بعض المواقف التي قد تقود منظمات عديدة للاعتقاد بأن التركيز على العملاء ليس هو المفتاح للوصول للنجاح أو تحقيق الربحية مع التكيف مع شروط المنافسة للشركة أو المنظمة في الأجل القصير ودون إعطاء اية اهتماماته لأراء العملاء ومصالح الموزعين أو الموردين أو المنظمات الأخرى وخاصة إذا كانت الشركة والمنظمة تقدم منتجات جديدة تعتمد على أساليب تكنولوجية لا يمكن تبنيها أو تقليدها بسهولة وخلال سنوات من قبل المنظمات المنافسة<sup>1</sup>. أما المنظمات التي تتعامل مع مثل هذه الأسواق فتكون عادة مطبقة التوجه السلعي للتسويق (Product-oriented) والذي يركز اهتمامه وموارد المنظمة على أمور مثل خصائص الإنتاج وإدارة الموارد المالية وذلك بهدف إنتاج سلع بنوعيات مختلفة ومعقولة مع إدارة الأموال الضرورية لإنتاج أكبر كمية ممكنة من الوحدات المطلوبة. أما التسويق فيلعب دورا ثانويا ضمن هذا التوجه وخاصة فيما يتعلق بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات العامة للمنظمات، ومع نمو الصناعات تصبح المؤسسات العاملة في المجال أكثر عرضة للمنافسة، حيث يدخل السوق باستمرار صناعات جديدة أو مصنعين جدد، كما يحاول الصناع في مثل هذه الحالات تمييز منتجاتهم عن المنتجات المنافسة من خلال تطوير خصائصها مع إتباع أساليب إنتاجية أكثر تطورا. وكنتيجة لهذا التوجه تنمو قدرات الصناعات المعنية بطريقة أسرع من الطلب على منتجاتها وحيث يبدأ التحول من أسواق البائعين إلى أسواق المشترين، وفي هذه الحالة، تستجيب المنظمات غالبا لأية متغيرات في نطاق المنافسة المتنامية والأسواق مما يدفعها إلى تصميم وتنفيذ أو توجيه حملات ترويجية وبيعية مكثفة تتجلى في استخدام رجال بيع أكثر مهارة مع تخصيص ميزانيات إعلانية بمبالغ كبيرة وإتباع سياسات الخصومات والائتمان لجذب المزيد من المشترين وزيادة المبيعات وزيادة الحصة السوقية وهكذا. ولسوء الحظ، هذا التوجه البيعي القائم على التركيز على بيع ما تم إنتاجه (Sales oriented approach) ما زال سائدة في أسواق عديدة ومؤشراته زيادة الجهود البيعية والترويجية، بهدف تصريف ماتم انتاجه ولكن بغياب شبه كامل لأذواق ورغبات العملاء مع ملاحظة أن إنفاق اموال كبيرة على الجهد البيعي لا يضمن أو لا يؤدي الى زيادة حجم المبيعات والمحافظة على ميزة تنافسية ملموسة وذات فائدة كبيرة ولفترة زمنية للمنظمات التي تتبع هذا التوجه.

ومع نمو الصناعات وميلها للنضج تميل مستويات البيع إلى التجمد حيث تتضاءل الفروق أو الاختلافات التكنولوجية بين المنظمات أو الشركات داخل الصناعة الواحدة، وفي هذه الحالة لا بد للمنظمات أن تسعى للدخول أسواق فرعية جديدة أو محاولة أخذ بعض الحصص السوقية من الشركات المنافسة من خلال أما تخفيض مدروس للأسعار أو تقديم خدمات متميزة لعملائها لا تستطيع الشركات المنافسة مجاراتها أو إتباعها. وفي هذه المواقف تتجلى أو تظهر القدرات الإبداعية لمدرء التسويق في بعض الشركات من خلال تركيزها على العملاء بتحديد ما يفكرون فيه أو يرغبون به أو يقدرون عليه وصولا الى لعب دورا كبيرا في تطوير استراتيجيات تنافسية مبتكرة.

### المطلب الثالث: تأثير الفلسفة الإدارية على الصناعات والأسواق الدولية.

تسبب الاختلافات الدولية في الفلسفة الإدارية بعض المشاكل أو العقبات لعولمة برامج التسويق الاستراتيجي لمعظم المنظمات لكنها في نفس الوقت قد تخلق بعض الفرص التسويقية للمنتجات

<sup>1</sup> Robert A.Cooke , Ethics in Business :A prepective(chicago,1988).

المراد تصديرها خاصة للشركات أو المنظمات المتنافسة مع بعضها البعض والشركات المغامرة (Joint-Venture). على سبيل المثال ، تحالف شركة جنرال إلكتريك ( GE ) مع مصانع المنتجات المثيلة المكسيكية التي أفادت ( GE ) بفوائد مباشرة من خلال التسهيلات المباشرة التي أعطاها تحالفها مع الشركة المكسيكية ذات النمو السريع في مبيعاتها من الأجهزة المنزلية (والتي تباع بأسعار معقولة ) التي تتطلب تكاليف منخفضة في عمليات التوريد والتوزيع لمنتجاتها ، على الجانب الآخر أفاد هذا التحالف الشركة المكسيكية والاقتصاد المكسيكي من خلال إمدادها بالمعلومات والبيانات الخاصة بالتطوير والبحث ( D&R ) بالإضافة الى استفادتها التكنولوجية<sup>1</sup>.

### 1- الاستمرار في تطبيق نفس الاستراتيجيات التسويقية والأضرار المحتملة

في بعض الحالات، قد تحقق منظمة نجاحا كبيرا إذا هي استمرت في عملية التكيف مع بيئتها المحيطة، لكنها قد تحقق خسائر في استمرار تجاهل ما يجري في الأسواق من تغييرات بسبب تعود مدير التسويق فيها على استراتيجيات وبرامج تسويقية مضى عليها وقت طويل. إلا أن هذا التعود في المزاج والقناعات النفسية والممارسات لدى مدراء التسويق في بعض المنظمات خطيرا جدا إذ أنه قد يؤدي إلى خسائر فرص محتملة وذلك لأسباب أهمها أن أذواق العملاء أو المستهلكين تتعدل باستمرار من جهة بالإضافة الى أن ما يقدمه المنافسون من مزيج تسويقي سلعي أو خدمي يتعدل وأحيانا يتغير بطريقة كبيرة. على سبيل المثال ، تركيز شركة الفاست لينك على أسواق فرعية محددة أدى إلى إهمال قطاعات أخرى في المجتمع الأردني التي يمكن أن تستهدف من قبل شركات منافسة أخرى مثل موبايلكم أو أمنية ، وفي بيئة مقلدة وتغير أذواق العملاء فيها بطريقة ملحوظة يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مدخل تكاملي وتكيفي ومبرمج لأن كافة المتنافسين في صناعة سلعية أو خدمية غالبا ما يفكرون بإعطاء اهتمام ثابت و استراتيجي لما يحدث او قد يحدث لأذواق وقدرات كل من العملاء الحاليين والمستهدفين من جهة والمنافسين الرئيسيين والمحتملين من جهة اخرى.

### 2- مستويات الاستراتيجيات

بداية لابد من تعريف الاستراتيجيات وكيف تكون عبر مختلف المستويات في الهياكل التنظيمية للمنظمات. تعريف الاستراتيجية (Strategy).

بدأ مفهوم الاستراتيجية في الانتشار منذ عام 1960 واستمر الباحثون في الاهتمام بها بشكل كبير من خلال تعريفها -أي الاستراتيجية -وتفسيرها في مجال منظمات الأعمال.

بشكل عام يمكن تعرف الاستراتيجية بأنها ذلك النمط الأساسي المصمم للأهداف الحالية والمخططة وكيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية بالإضافة الى عملية تفاعل المنظمة وتعاملها مع أسواقها المستهدفة والمنافسين الرئيسيين في مجال ما تقدم من سلع وخدمات وبالنظر للأولويات المقررة مع إقرار واضح لتأثير مختلف عوامل البيئة الكلية<sup>2</sup>.

ويلاحظ من التعريف المشار إليه أعلاه ضرورة النظر إلى الإستراتيجية بأنها مجموعة إجراءات تهدف إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المتاحة وبالنظر للأولويات المقررة وبأسلوب تحليلي وتقييمي لكافة الظروف المحيطة بعمل المنظمة موضوع الاهتمام

<sup>1</sup>Dawn Bryan " using Gifts to make the sale sales & marketing management,2004 , PP 48-53

<sup>2</sup> K.shetty " New look at corporate goals " .California managment Review ,2002, PP 77-79

### 3- عناصر الاستراتيجية (The Components of Strategy)

بشكل عام تحتوي الاستراتيجية المخططة بطريقة علمية على العناصر التالية<sup>1</sup> .

#### أ. نطاق العمل (The Ccope of Business)

يشير مفهوم نطاق العمل لمنظمة أعمال إلى سعة وعمق الأعمال الإستراتيجية -عدد ونوعية الصناعات وخطوط الإنتاج والأسواق المستهدفة التي تتنافس فيها مع المنافسين الآخرين - بالإضافة إلى خطط تعاطيها ودخولها مع الأسواق المستهدفة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن النطاق الاستراتيجي لعمل منظمة أو شركة معينة يعكس شكل ومضمون الفلسفة الإدارية السائدة والتي يمكن أن تحقق مهمتها وأهدافها، وبالتالي فإنها تعكس نوعية العمل الذي تعمل فيها المنظمة وحدوده ومقاديره ونوعياته والرسالة أو الرؤيا المستقبلية للمنظمة.

#### ب. الأهداف والغايات (Objectives&Goals)

كما تتضمن الاستراتيجيات الموضوعة الأهداف والغايات العامة والمحددة وبشكل مفصل والتي يجب أن تعكس حجم الانجازات المرغوب تحقيقها. على سبيل المثال، تحديد حجم المبيعات المطلوب انجازه، حجم ومقدار الأرباح المراد تحقيقها نسبة العائد على الاستثمار المرغوب تحقيقه خلال فترة زمنية محددة لكل منتج او لكل وحدة عمل داخل المنظمة أو الشركة.

#### 1. تخصيص الموارد واحلالها<sup>2</sup> Resource Deployments

من المعروف انه ليس لدى المنظمات موارد لا نهائية أي إن الموارد المتاحة لأي عمل تكون محدودة سواء من الناحيتين المالية والبشرية. وبالتالي فإن الإستراتيجية تحتوي فيما تحتويه على قرارات ترتبط بحجم الموارد المالية أو البشرية التي تحتاجها المنظمة لإنجاز أهدافها المحددة خلال فترة زمنية معينة. وبالتالي فإن إحدى القرارات الهامة يرتبط بالطرق او الأساليب الكفيلة بالحصول على الموارد من جهة وبكيفية توزيعها على أوجه النشاط الإداري أو وحدات العمل من جهة أخرى.

تحديد الميزة التنافسية الدائمة أو التي يمكن المحافظة عليها ويتمثل هذا التحديد بتوضيح كيفية تنافس المنظمة مع المنظمات الأخرى المنافسة في مجال هذه السلعة أو الخدمة وضمن نطاق العمل المشار إليه سابقا كما ترتبط هذه النقطة بكيفية الإحلال المرغوبة من قبل المنظمة والممكنة والتي تتوفر لها فعلا بمواجهة المنظمات الأخرى المنافسة. لذا يتوجب على مدراء التسويق في منظمات الأعمال ضرورة التعرف على كافة الفرص السوقية المتاحة في أسواقها المستهدفة وتحديد تلك الميزة أو المزايا التي تستطيع ان تنافس فيها وتبني برامجها الإحلالية والترويجية عليها ولها بمواجهة المنافسين الآخرين شريطة أن تكون عناصر الإستراتيجية الإحلالية موجودة فعلا في المنظمة وغائبة أو ضعيفة لدى المنافسين الآخرين حتى يمكن لها النجاح بعد تحويلها -أي المزايا التنافسية - إلى أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية.

داخل المنظمة الواحدة من أهم مسؤوليات المدير وبناء عليه تقرر الإجابة في هذا المستوى التخطيطي على أسئلة مثل ما هو نوع العمل الذي يجب أن نعمل فيه؟ وما هو نصيبه كل وحدة عمل من الموارد الممكن توفيرها خلال الفترة الزمنية القادمة لإنجاز الأهداف المنشودة؟.

<sup>1</sup> Robert s.Kaplan and Devid p.Norton" using the Balanced scorecard as a strategic management system" Havard Business Review ,1996 ,PP 75-85

<sup>2</sup> Robert s.Kaplan and Devid p.Norton . Ibid ,pp 75 .

على سبيل المثال ، المدير التنفيذي لشركة السبيل هو الذي يعرف مقدار الأموال المراد استثماره عن وحدة العمل الجديدة بالشركة - إنتاج صنف جديد من المياه المعدة للشرب سيجري تسويقه وتصديره للمناطق أو الأسواق الفرعية التي لم تستهدف من قبل -- بالإضافة الى ان المدير التنفيذي حول جزءا هاما من الموارد المالية للشركة - منها مصاريف محددة كانت مخصصة للبحث والتطوير والتسويق والإعلان - إلي مسؤول إنتاج الصنف الجديد لاستثماره في عملية التصميم والتنفيذ والترويج وذلك بهدف دعم الصنف الجديد المنوي طرحه في أسواق المستهدفة . كما يحاول المدير التنفيذي للسبيل إلى تطوير مؤسسي لأنشطة رئيسية في الشركة من خلال تحسين كفاءات الموارد البشرية الحالية ، وتحسين أساليب عمل الإدارة المالية بالإضافة الى تعميق الاستفادة من المصارف التكنولوجية والفنية المتاحة الآن بالشركة وصولا الى اعادة هيكلة مختلف الإدارات الرئيسية بالشركة لتعمل جميعها بطريقة منسقة تخدم الاستراتيجية العامة للشركة والتي تركز أساسا على المحافظة على المزايا التنافسية الحالية مثل ضرورة توفير مياه نظيفة يجري تطويرها باستمرار تباع بأسعار معقولة للعملاء المستهدفين من خلال جهاز بيعي يقوم بأداء او تقديم مجموعة من الخدمات المتميزة للعملاء الحاليين أو المحتملين .

### 2. استراتيجية وحدة العمل (Business Unit Strategy)<sup>1</sup>

ويرتبط باستراتيجية وحدة العمل كيفية توفر ميزة تنافسية لوحدة العمل التي تتعامل مع ماركة - سلعية أو خدمية معينة غير موجودة في الماركات الأخرى المنافسة لها في الصناعة. على سبيل المثال، ماركة لإنتاج المياه المعد للشرب تتنافس مع الماركات الأخرى من نفس حجم العبوة والمقدمة من الشركات الأخرى على أساس نقاء الماء المعد للشرب وتميز الخدمات المقدمة من الجهاز البيعي بالإضافة إلى معقولية الأسعار ودورية الفحص المياه المعدة للشرب.

### ❖ مجموع الأثر التراكمي Synergy

يتحقق هذا الأثر عندما يساعد كل جزء او نشاط في المنظمة باقي الاجزاء او الانشطة أو الإدارات لتحقيق ما هو مطلوب تحقيقه. وهذا المفهوم يساعد الأداء الكلي لمنظمة معينة لأن يكون أكبر مما عليه فعلا حيث يصبح الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة لمجموعة أنشطة الشركة ككل.

### ❖ هرمية الاستراتيجيات (The Hierarchy of Strategies)

معظم منظمات الأعمال لديها تدرجية في الاستراتيجيات التي تحاول تنفيذها وكل واحدة منها -أي الاستراتيجيات يتم تصميمها بمستويات مختلفة داخل المنظمة بشكل عام هنالك ثلاثة مستويات من الاستراتيجيات ذات الطابع التدرجي 3- إستراتيجية المنظمة العامة (Strategy Corporate) هنا يقوم المدراء بتنسيق كافة الأعمال والأنشطة لمنظماتهم التي تحتوي على وحدات عمل عديدة لتشكل في المحصلة النهائية إستراتيجية عامة وواحدة لكل المنظمة، وبالتالي حيث تحدد قرارات نطاق العمل وتخصيص الموارد لكل وحدة عمل كما يرتبط بإستراتيجية وحدة العمل وعدد الأسواق الفرعية المستهدفة التي تتنافس فيها ومواقفها الجغرافية والحصص السوقية لكل منها أي لوحدة العمل.

<sup>1</sup> Robert s.Kaplan and Devid p.Norton . Ibid ,pp 76 .

**المطلب الرابع : أبعاد إستراتيجية التسويق (MarketingStrategy)**

التركيز الأساسي هنا على مدى الكفاءة في ربط وتنسيق كافة الموارد المخصصة للتسويق مع الأنشطة المطلوب إنجازها فرعياً أو بشكل تكاملي على مستوى المنظمة وبما يضمن تحقيق الأهداف العامة. ويرتبط بإستراتيجية التسويق كيفية التعامل مع عناصر المزيج التسويقي للسلعة أو الخدمة (المنتج والسعر، التوزيع والترويج). بشكل عام، يوضح الجدول (1) العناصر الأساسية في استراتيجيات المنظمة ووحدة العمل والتسويق.

**الجدول رقم (1): عناصر الاستراتيجية ومستوياتها**

عناصر الاستراتيجية	استراتيجية وحدة العمل	تركيبه استراتيجية
<b>نطاق العمل</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هو العمل الذي نريد ونرغب أن نكون فيه والى أي مدى؟</li> <li>خطة المنظمة للتطوير والتحديث</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي الماركة والماركات المرغوبة في الأسواق الفرعية المستهدفة ما تقدمه</li> <li>استراتيجية تطوير وحدة العمل أو وحدات العمل</li> </ul>
<b>الأهداف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أهداف المنظمة العامة أو الكلية والفرعية ولكل وحدة عمل</li> <li>نمو الإيرادات</li> <li>الحصة السوقية للمنظمة في الصناعة</li> <li>العائد على الاستثمار</li> <li>أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الأهداف المنشودة من كل وحدة عمل</li> <li>الحصة السوقية لكل وحدة عمل أخرى</li> </ul>
<b>ربط الموارد وتخصيصها</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع الموارد على الوظائف</li> <li>توزيع الموارد على الأنشطة</li> <li>توزيع الموارد على وحدات العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توزيع الموارد على الأسواق المستهدفة</li> <li>توزيع الموارد على الوظائف والأقسام</li> <li>أخرى</li> </ul>
<b>مصادر الميزة التنافسية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ميزة استخدام الموارد المالية</li> <li>ميزة أو مزايا خصائص المنتج</li> <li>ميزة التطوير والأبحاث</li> <li>ميزة السعر أو التوزيع أو الترويج</li> <li>أخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المزايا الموجودة في وحدة العمل بالمقارنة مع ما هو موجود في وحدات العمل المنافسة في الشركات المنافسة على الأقل أول خمسة شركات منافسة</li> </ul>
<b>مصادر الأثر</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشارك بالموارد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التشارك بالموارد</li> </ul>

التسويقية والتكامل بين أنشطة مختلف عناصر المزيج التسويقي للمنتج	حسن الاستخدام التشارك بالسمعة الجيدة للمنتج	التشارك بالمعرفة الفنية أخرى	التراكمي
---	---	---------------------------------	----------

**المصدر:** محمد إبراهيم عبيدات ، إدارة التسويق ، ص 43.

### المضامين التسويقية الإستراتيجية المنظمة.

تصميم الإستراتيجية العامة الفعالة للمنظمة لا بد للإدارة العليا من النظرة التحليلية لأربعة موضوعات كما يلي:

#### 1. مهمة ونطاق عمل المنظمة: Mission & Corporate Scope

التحديد العلمي لمهمة المنظمة هو الذي يقود الإدارة إلى فهم واستيعاب الفرص المتاحة في الأسواق كما أنه يساعد المنظمة على تركيز جهودها على ما هو مسموح لها من أنشطة وضمن النطاق الذي تعمل فيه وبالتالي فإن المهمة الواضحة تكون دليلاً واضحاً إلى التحرك الذي يجب أن يكون محددًا بصورة لا تقبل التأويل. كما أن المهمة المعرفة بدقة تساعد على تكوين انطباعات إيجابية حول المنظمة من قبل عملائها المستهدفين والمستثمرين الحاليين والمحتملين والمساهمين.

بشكل عام، مهمة المنظمة يجب أن تحدد نطاق العمل أو المجال المرغوب التحرك فيه داخله، كما أنها - أي المهمة - لا بد أن تجيب على أسئلة مثل: ما هو نوع العمل الذي نعمل فيه؟ من هم عملائنا الحاليين والمستقبليين ما هي المنافع والفوائد والقيم التي نود أن نزود بها العملاء؟ على سبيل المثال حاولنا ومنذ عدة سنوات توسيع مهمتها لتشمل وتركز على التميز والخدمات البيئية في مجال المياه المعدة للشرب للشركات والوزارات والمنازل، وهذه المهمة الواضحة أدت بالسبيل لأن تحقق أرباحاً دورية خلال الفترة الزمنية من تأسيسها.

حالياً، تحاول السبيل تعميق مهمتها الأساسية التي انطلقت أنشطتها على أسسها وذلك استجابة لضغوط المنافسة المتزايدة في الأسواق المحلية وذلك من خلال إجراء المزيد من الدراسات الميدانية الهادفة للتعرف على آراء المشتركين معها وخاصة المنازل والشركات والسفارات، لتعزيز نقاط القوة وتصويب نقاط الضعف إن وجدت في أنشطتها البيعية والخدمية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مهمة المنظمة يجب أن تشير بشكل عام إلى خصائصها وقدراتها الداخلية والفرص والتحديات الكامنة في بيئتها الخارجية<sup>1</sup> كما أن المهمة يجب أن تكون منسجمة مع القيم الجوهرية للمنظمة ومواردها وقدراتها الأخرى وبتركيز قوي على الأسواق وما يجري فيها من تغييرات. الحقيقة أن هناك عدة معايير يمكن استخدامها لتعريف المهمة الإستراتيجية للمنظمات. ذلك أن بعض المنظمات تضع مهامها بصورة مصطلحات مادية من خلال التركيز على السلع والخدمات نفسها وعلى شكل صور مادية وعلى طريقة إنتاجها بالرغم من الاستجابات البطيئة من قبل العملاء لمعاني هذه المهمة الموضحة بهذه الطريقة العلمية.

إلا أن منظمات أخرى تحدد وتعرف مهامها على أساس تحديد ما يحتاجه عملاءها المستهدفين من رغبات وما يودون إشباعه أو على أساس الوظائف والأنشطة التي تؤدي من قبل المنظمات لإرضاء العملاء<sup>2</sup>. على سبيل المثال، حددت السبيل مهمتها لإرضاء حاجات العملاء من المياه النقية الصالحة للشرب ولكن باستخدام التكنولوجيا المتطورة في هذا المجال.

<sup>1</sup>Gordon Danaldson, managing corporate wealth, 1984

<sup>2</sup> Daniel p. Finke man, "crossing the Zone of Indifference", marketing management , 1993, PP 22-31

على الجانب الآخر، هنالك العديد من المنظمات التي تقوم بتطوير مهامها التي تعبر عن اهتماماتها الاجتماعية والأخلاقية وضمن نطاق عملها وخاصة في التعامل مع العملاء والموزعين والمزودين والموظفين الخاصة بها، على سبيل المثال حوالي ثلثي الشركات الأمريكية العاملة لديها معايير موثقة للتعامل مع المتعاملين معها (Codes of ethics) بل إن بعض الشركات الكبرى لديها عشرات الموظفين المختصين بمتابعة مدى تطبيق هذه المعايير في هذه الشركات على عمالها والموظفين فيها والمزودين لاحتياجاتها.<sup>1</sup>

ترتبط المعايير المهنية (Codes of ethics) بتطوير مواصفات أخلاقية معنوية يجب أن تتضمنها الممارسات والمواقف التي يتم ملاحظتها وذلك للحكم عليها أما مقبولة أو مرفوضة<sup>2</sup> وبالتالي فإن هذه المعايير تركز على الأنشطة التي يمكن أن تحدث أضراراً مادية أو معنوية أو اقتصادية أو عقلية أو بدنية للأفراد أو الجماعات أو المنظمات. ويمكن أن تكون بعض الأعمال قانونية لكنها غير مقبولة، على سبيل المثال، قد يدعي إعلان معين عن سلعة معينة أنها متفوقة على كافة الماركات المنافسة لها لذا فقد يدرك هذا الإعلان عن العديد من المسوقين للماركات الأخرى المنافسة بأنه مضلل ويشوه معتقداتهم حول ماركاتهم المطروحة في الأسواق المستهدفة، لذا فإن الحقيقة تقول إن المعايير الأخلاقية لأي مهنة، ونشاط تسويقي أو بيعي أو ترويجي يكون عادة عمل وقائي ومبرمج وبما لا يخل بالقوانين والأعراف السائدة.

بشكل عام، تحاول المواصفات والمعايير الأخلاقية الموضوعية توقع وتجنب المشاكل الاجتماعية، بينما تحاول القوانين والتشريعات معالجة النتائج السلبية للأعمال التي لا تضمن أي معايير أخلاقية للعمل<sup>3</sup>

أما المضامين التسويقية لمعايير أو أخلاقيات العمل فتفيد المنظمات التي تطبقها في بناء علاقات إيجابية مع موظفيها وعملائها والمزودين للخدمات لها بالإضافة إلى باقي أطراف العملية التبادلية.

ذلك أن غياب الممارسات الأخلاقية قد يؤدي إلى تدمير الثقة بين المنظمة وباقي الأطراف التي تتعامل معها كالمزودين والعملاء ومما يؤدي بنهاية الطريق إلى تراجع واضح في مبيعاتها نتيجة شعور شرائح عديدة من المستهلكين بأن المنظمة لا تحترمهم وتحاول تضليلهم. ومن الملاحظ أنه ليس كل العملاء والمنظمات المتنافسة تعطي نفس الاهتمام والرعاية لأخلاقيات ومعايير الأعمال التي تمارسها، لذلك يشعر رجال التسويق أحياناً بالإحراج الكبير بين ما يمارسونه من أعمال وحسب البرامج الموضوعية وبين ما يجب عليهم عمله من حيث الاحترام والنقد بأخلاقيات المهنة التي يمارسونها. وهذا التعارض والتناقض بين الاعتقاد والممارسة على أرض الواقع يقود إلى مشاعر الخيبة والقلق لدى العديد من مدراء التسويق وخاصة في البلدان النامية وصولاً إلى ضعف القدرة على بناء علاقات إيجابية طويلة الأجل مع العملاء والمزودين ومقدمي الخدمات المساعدة في منظمات عديدة. على الجانب الآخر، تستطيع المنظمات تخفيف درجة أو مدى عمق هذه المشاعر السلبية من خلال وضع وتنفيذ سياسات اجتماعية أو معايير أخلاقية لما يمارسونه بالنص الصريح على ذلك في مهامها المعلنة من جهة وممارستها اليومية المبرمجة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Heather Green , " How Hard shoud Amzon swing ? ,Business week,2002 , P38

<sup>2</sup> Jennifer L.schenker " the future is now " Time ,2000 ,PP 85-86

<sup>3</sup> Robert D.Buzz ell & Bradley T.Gale " The pms principles :linking strategy to per-formance

## الفصل الثاني : المضامين التسويقية لاستراتيجيات منظمة الأعمال .

بشكل عام، وضعت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) معايير محددة لأخلاقيات المهنة التسويقية منها باختصار ضرورة التزام وقبول المسوق للمسؤوليات الملقاة عليه ونتائج ما تنتجه بالإضافة إلى إتباعه لصفات مثل الأمانة والنزاهة من جهة واحترام حقوق وواجبات كل طرف من أطراف العملية التبادلية. أما فيما يخص المعايير الخاصة بعناصر المزيج التسويقي للسلعة أو الخدمة فمنها ما يرتبط بضرورة توضيح الفوائد والأخطار الناتجة عن تطوير منتج جديد، وتجنب الإعلان المخادع بالإضافة إلى احترام قواعد التوزيع العادلة والابتعاد عن الممارسات الاستغلالية والغامضة في قضايا التسعير.

2. **الأهداف العامة للمنظمة The General Objectives of Corporate** من المعروف أن الأهداف الرسمية تزود الإدارة أو الإدارات المعنية بمنظمة ما بالدليل المرشد لاتخاذ القرارات المناسبة التي يجب أن تحقق ما يجب تحقيقه من مستويات الأداء بهذه الناحية أو تلك، وبالتالي فإن الأهداف تمثل ما يجب فعله أو انجازه من أمور، أما الأداء المتحقق فيجب أن يقاس سلباً أو إيجاباً مع مستويات الانجاز المطلوبة والتي حددتها مقدماً الأهداف الموضوعية. وحتى يكون هنالك بيئة قرارات سليمة لا بد أن تكون أهداف المنظمة محددة ويمكن قياسها. (Specific & Measurable) وبناء على ما تقدم يمكن أن يشتمل كل هدف العناصر التالية

أ- عنصر الأداء.

ب- مقياس لتقييم التقدم.

ج- الأداء المستهدف أو المراد انجازه.

د- الوقت النموذجي لإنجاز الأداء المطلوب

الجدول رقم (4) إلى معايير الأداء والمقاييس الممكن تطبيقها على مستوى المنظمة ووحدة العمل والأهداف التسويقية وكمالي:

الجدول رقم (2): معايير قياس الأداء العامة على المستويات الثلاثة للإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجية الخاصة بوحدة العمل والإستراتيجية التسويقية

معايير الأداء	المقاييس الممكن استخدامها
النمو	- المبيعات بالدينار - عدد الوحدات المباعة - نسبة النمو في المبيعات سنوياً
الربحية	- صافي الربح - نسبة الربح من المبيعات - معدل الربح - العائد على الاستثمار - العائد على صافي الأصول
القوة التنافسية	- الحصة السوقية - مدى إدراك السلعة أو الماركة

- مدى تفضيل السلعة أو الماركة	
- المبيعات من المنتج الجديد. - نسبة المبيعات للمنتجات الجديدة خلال 5 سنوات	الابتكار
- مقدار استخدام الطاقة المتاحة - التكاليف الثابتة كنسبة من المبيعات	مدى استخدام الموارد
- الإيراد المتحقق للسهم - نسبة او معدل الإيراد من السعر المعلن	المساهمة للمساهمين
- نسبة السعر لأسعار المنافسين - رضا العميل - نوعية المنتج - ولاء العميل	المساهمة للعملاء
- معدلات الأجر المادي - المنافع والفوائد الأخرى - معدل دوران العمل - معدل تطور مهارات العاملين	المساهمة للعاملين
- مقدار المساهمة للعمل التطوعي - مقدار المساهمة للمؤسسات الاجتماعية - معدل النمو في استخدام افراد المجتمع	المساهمة للمجتمع

Source: Kotler & Armstrong, op, cit, pp286

3. استراتيجيات النمو في المنظمة Corporate Growth Strategies بداية لا بد من القول إن هناك فجوة بين ما تتوقعه منظمة أو شركة معينة إذا استمرت في إتباع نفس أساليب أو أنماط العمل الحالية وبين ما نرغب إن تصل إليه. ولتحديد معدلات النمو في المستقبل، يتوجب على الإدارة تقرير مضمون الاستراتيجيات الواجب إتباعها لتطوير عمل المنظمة. الحقيقة أن المنظمة يمكن أن تتبع طريقتين أو اتجاهين لتحقيق هدف النمو المستقبلي إما لتوسيع أنشطتها الحالية لتشمل أسواق فرعية أخرى يمكن استخدامها أو تنويع المزيج السلعي أو الخدمي من خلال التطوير الداخلي أو الاندماج مع وحدات عمل أخرى خارجية.
- ✓ باختصار يمكن إتباع الاستراتيجيات التالية لتحقيق هدف النمو
  - ✓ التوسيع من خلال زيادة الدخول والاكتماس للأسواق المستهدفة للسلع الحالية.
  - ✓ التوسع من خلال تطوير منتجات جديدة للعملاء الحاليين.
  - ✓ ج -التوسع من خلال بيع نفس السلع أو المنتجات الحالية للأسواق مستهدفة أو بلدان جديدة.
  - ✓ د-التوسع من خلال إتباع سياسة التنويع في المزيج السلعي أو الخدمي والذي يمكن ان يتم من خلال إما التطوير الداخلي للخطوط الحالية للإنتاج أو الاندماج أو الشراء مع شركات أخرى مشابهة بهدف تحقيق هدف التوسع في الأسواق الحالية.
  - ✓ ويرتبط بهذا الأمر أيضا التكامل العمودي ( Vertical Integration ) الذي يدفع المنظمات لإتباع سياسة التنويع وهناك التكامل الأمامي ( Forward Integration ) والذي يحدث عندما تتحرك المنظمات لامتلاك محلات تجارة جملة أو تجزئة لبيع ما تنتجه ، على سبيل المثال عندما تقوم شركة الإنتاج بشراء محلات جملة أو تجزئة لعرض وتصريف بعض السلع التي تنتجها فيها مباشرة كما يوجد أيضا تكامل خلفي ( Backward Integration)ويتم هذا التكامل عندما تقوم شركات أو منظمات معينة بامتلاك أو تصنيع كل أو بعض مواد الخام الخاصة

بها محليا أو خارجيا . على سبيل المثال تقوم الشركة المنتجة للسلعة أو ماركة فأين (FINE) ذات البعد الدولي بإنشاء مصنع للورق الخام في بلد آخر وهكذا - الحقيقة أن التكامل أيا كانت صورته يعطي المنظمات أو الشركات سيطرة كبيرة على مصادر التوريد من جهة بالإضافة إلى إشراف ورقابة أكبر على قضايا توزيع وتسويق المنتجات محليا وإقليميا ودوليا من جهة أخرى. ✓ على الجانب الآخر، تؤيد هذه السياسة في التكامل إلى زيادة المخاطر المالية بسبب تركيز مبالغ كبيرة من الأموال على قضايا التوريد والتسويق بدلا من تركها لجهات أو أطراف أخرى تستطيع تحمل مخاطر العمل والاستثمار فيها.

✓ كما يوجد نوع آخر من التوزيع المرتبط بقضايا تشابه الأسواق إذ قد تلجأ بعض الشركات لشراء خطوط إنتاجية جديدة أملا من الاستفادة من الخبرات الإدارية والمالية والتسويقية في تسويق هذه المنتجات غير المترابطة أو المتشابهة في خصائصها مع ما تقدمه خطوط الإنتاج الأخرى ، أما التوزيع غير المرتبط ( Unrelated diversification ) فغالبا ما يكون ذا صبغة مالية وليس له علاقة بتشابه العمليات الإنتاجية أو التسويقية ، ويتم هذا التكامل عندما تقوم الشركة بالتطوير الذاتي أو بشراء خطوط جديدة لا تتشابه في مواصفاتها ومتطلباتها مع ما هو موجود حاليا فيها ، أي أن الإضافة أو الشراء أو الاندماج لخط أو لخطوط الإنتاجية لا يكون بينها وبين ما هو متوفر من خطوط وأنشطة أية أشياء مشتركة قد تحتاج بناء على ذلك خبرات إدارية وتسويقية وبشرية مختلفة .

✓ بشكل عام، هذا النوع من التنوع هو الأكثر خطوة كإستراتيجية نمو متبعة من قبل الشركات وخاصة فيما يتعلق بالمخرجات المالية. بالمقارنة مع مخرجات التطوير المرتبط بالعمل الأساسي والذي تبدو كلفته تحت السيطرة والرقابة من قبل إدارة المنظمات أو الشركات المعنية. ✓ باختصار، إن الهدف الأساسي المراد تحقيقه في استراتيجيات المنظمات لتحقيق المزيد من النمو يجب أن يكون من خلال تطوير محفظة استثمارية تنسجم والواقع والقدرات والموارد المتاحة وبما يحقق أقصى المنافع أو الفوائد للعملاء.

✓ أما التوسع الذي يتم من خلال التنوع في العلاقات أو شبكات الأعمال داخل المنظمات فيمكن أن يحقق بعض الفوائد من هذا التوسع أو التنوع من خلال التركيز بكثافة على قدرات او فرص محددة، ويتم هذا الأمر من خلال تطوير شبكات وعلاقات مؤسسية مع منظمات أو شركات أخرى بدلا من الاندماج معها أو شرائها<sup>1</sup> . وعلى سبيل المثال ، يتم هذا الأمر من خلال تحالف مؤسسات مالية مع بعضها البعض ، أو موزعين أو صناعات لمنتجات معينة أملا في الحصول على نتائج ومكاسب مشتركة وذلك من خلال تنسيق جهودها معا في عدد من الأسواق المستهدفة حول العالم وكما يحصل مع ( IBM ) و ( Red Envelope ) وتحالفهما مع عدد من الموزعين والمسوقين وذلك بسبب توسيع السوق لمنتجاتهما والخدمات التي يقدمانها وبدون وضع أية استثمارات كبيرة .

### تخصيص الموارد منظمات الأعمال

✓ من المعروف أن المنظمات التي تتبع أسلوب التنوع في المزيج الإنتاجي او التسويقي لديها أفضليات أكبر بالمقارنة مع غيرها من المنظمات ذات التركيز الضيق. على سبيل المثال، لدى المنظمات التي تتبع سياسة التنوع مجالات عديدة للعمل والاستثمار لتحقيق الأهداف الربحية

<sup>1</sup> Roher A. Kerin, vijay mahajan and p .Rajan varadara jan concemporary perspectives on strategic market planning ,1998 , chap 6

## الفصل الثاني : المضامين التسويقية لاستراتيجيات منظمة الأعمال .

والتوسعية ولتحقيق فوائد التنويع، يجب أن يقوم مدراء المنظمات باتخاذ كافة القرارات الحكيمة حول كيفية تخصيص الموارد المالية والبشرية وتوزيعها على مختلف وحدات العمل وأسواقها المستهدفة.

✓ عمليا ، توجد مجموعتين من الوسائل التحليلية التي ثبتت دقتها وفائدتها في المساعدة على اتخاذ القرارات السليمة وكما يلي النماذج التحليلية ( المحافظ ذات البدائل ) أول هذه النماذج نموذج مصفوفة بوسطن الاستشارية ( BCG ) والتي تقوم بتحليل أثر استثمار الموارد و في عدة أنشطة داخل المنظمة على إيراداتها المستقبلية وتدفقاتها النقدية ، وموقع كل وحدة عمل – المنتج أو الماركة - يحدد مكانتها و تطورها وتسلسلها في الدخول لمربعات المصفوفة وكما تشير بيانات المصفوفة المبينة ( معدل النمو الصناعة والحصة السوقية النسبية ) ويعترض مصفوفة معدل النمو - الحصة السوقية إلى أن المنظمة يتوجب عليها تحقيق قدرا من النقدية من وحدة العمل أو الماركة مع موقع تنافسي قوي في أسواق ناضجة ، كما تستخدم الأموال للاستثمار للفرص التسويقية الأكثر جاذبية . ومعدل النمو للسوق على المحور الرأسي يمثل مقياس للنضج والجاذبية لصناعة معينة. ويمثل هذا النموذج أنشطة منظمة في صناعة تنمو بسرعة وتحتوي على فرص استثمارية للمزيد من النمو المستقبلي والربحية، أما الحصة السوقية النسبية للمنظمة أو وحدة عمل أو منتج فيمثل قوتها التنافسية في صناعة معينة

الطفل العاق	النجم	عالي (High)
الكلاب المسعورة	البقرة الحلوب	منخفض (Low)
منخفض (low)	عالي (High)	

شكل رقم (3) : أنشطة منظمة في صناعة تنمو بسرعة  
المصدر : محمد إبراهيم عبيدات ، إدارة التسويق ، ص 45.

### المبحث الثاني: استراتيجيات التنافسية التسويقية

#### المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التنافسية التسويقية.

من المناسب التطرق لمفهوم المعرفة السوقية، مفهوم ومستويات الاستراتيجية  
**المعرفة السوقية:1** المعرفة السوقية هي جمع وتحليل البيانات حول الأسواق المستهدفة من خلال  
تحديد حجم السوق والحصة السوقية المتوقعة القادرة على خدمتها وكذلك التنبؤ بمعدلات النمو  
للأسواق التي تخدمها المنظمة وتمكنها من تحديد حاجات ورغبات العملاء وطبيعة المنافسة  
ومعرفة الميزة التنافسية المناسبة **Kotler**. والإدراك نوع المعرفة السوقية المطلوبة يفترض  
التركيز على عوامل ثلاثة هي :

1- المعرفة بالمستهلكين، وهم الحلقة الأكثر أهمية في الأسواق، وهم المصدر المتجدد لمعرفة  
الحاجة إلى تطوير المنتجات، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على التفاعل مع البيئة والمستهلكين  
كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهما وتوجها نحو المستقبل  
. وأن النجاح التسويقي يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل  
على تقديم منتجات يكون المستهلك بحاجة إليها، وبما يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية لديه عن  
المنظمة إذا .

2- المعرفة بالمنافسين: وهي تمثل مصدر القدرة على مواجهة المنافسين، ومع أن المنافسين يسعون  
إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنافسين تقدم فرصة التعلم  
المنظمات منها من خلال تحليل نقاط القوة والضعف لديهم

3- بحث وتطوير السوق: يتضمن البحث والتطوير (**Research & Development**) كافة

النشاطات الهادفة إلى دراسة وتحليل السوق بهدف تحديد اتجاهات الطلب وطبيعة المنافسة  
بالإضافة إلى معرفة التغيرات التكنولوجية السائدة في سوق المنتج، و أثرها على التغير في  
حاجات ورغبات المستهلكين، حيث ان كامل المعرفة بالسوق توفر قاعدة من المعلومات تمكن  
الإدارة من اختيار الاستراتيجية التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في سوقها المستهدف.

**مفهوم الاستراتيجية<sup>2</sup> (Strategie concept)** عرفت الاستراتيجية تاريخياً على أنها لفظ  
استراتيجيوس Strategos وهو ذلك اللفظ الذي يشير إلى دور أو وظيفة القائد العام General في  
الجيش ثم أصبحت تعني المهارات السيكولوجية والسلوكية لمن يحتل هذا الدور ، ثم انصرف  
مفهوم الاستراتيجية إلى المهارة الإدارية ، ثم أصبحت تشير إلى مهارة توظيف القوة للتغلب على  
المقاومة و خلق نظام موحد لحكم العالم . ومع نمو المجتمعات وتعقدتها أخذ القادة العسكريون  
ورجال الدولة يدرسون و ينظمون المفاهيم الاستراتيجية المهمة حتى برزت مبادئ استراتيجية

1 جواد عدنان كاظم ، أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز في الأداء – دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق  
الأردني -، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 6 ، العدد 2 ، ص 163-164.

2 خليل نبيل مرسي ، التخطيط الاستراتيجي . الإسكندرية ، دار رواد المعرفة الجامعية ، 1994 ، ص 81.

مترابطة قامت المؤسسات الحديثة بتكييفها وتعديلها لتلائم البيئة الخاصة المحيطة بها . وعرف Rue & Holland الاستراتيجية بأنها علم و فن قيادة الجيوش، ثم تطورت دلالاتها حتى أصبحت تعنى فن القيادة العسكرية في مواجهة الظروف الصعبة وحساب الاحتمالات المختلفة، و اختيار الوسائل الرئيسية المناسبة لها ، ثم توسيع استخدام هذا المصطلح في ميدان الأعمال ، وفي المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعي .... وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات. ويعرف **Thomas** الاستراتيجية بأنها أخطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، وبين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية " ، وعرف **Girint** الاستراتيجية بانها تحديد أهداف المنظمة طويلة الأمد و اتخاذ مجموعة من الأفعال و توزيع المصادر الضرورية لتحقيق هذه الأهداف "، وعرف البعض الآخر الاستراتيجية على انها خطة الشركة في وضع توازن بين نقاط القوى و الضعف لديها مع الفرص و التهديدات الخارجية من أجل المحافظة على الميزة التنافسية .

وتتمثل الأبعاد الأساسية للاستراتيجية في الآتي:

**1.** وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المؤسسة. ومعنى ذلك، أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم مفهوم الاستراتيجيات إلا إذا كانت رسالتها في المجتمع واضحة ومحددة تحديدا دقيقا.

**2.** خلق درجة من التطابق بين عنصرين أساسيين هما: <sup>1</sup>

أ. أهداف المؤسسة **objectives** ، وغايتها فلا يعقل أن تعمل أي مؤسسة مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها. برسالة المؤسسة والبيئة التي تعمل بها تلك المؤسسة ومعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل على أن تعكس رسالة المؤسسة الظروف البيئية التي توجد فيها وطالما أن تلك البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإن على واضع الاستراتيجية أن يغير من استراتيجياته لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة. ويتطلب ذلك بطبيعة الحال أن يقوم واضع الاستراتيجيات بدراسة دائمة ومستمرة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. وأي تعريف المفهوم الاستراتيجية يتضمن أبعاد عدة هي:

**1-1** الاستراتيجية أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات

**2-1** الاستراتيجية وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل البرامج، وأولويات تخصيص الموارد

**3-1** الاستراتيجية وسيلة لتعريف المجال التنافسي للشركة

**4-1** الاستراتيجية استجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية التحقيق ميزة تنافسية

**5-1** الاستراتيجية نظام التوزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية للمنظمة.

**6-1** في تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة. ويمكن القول بشكل عام، أن الاستراتيجيات الناجحة والفعالة تشتمل على أربع خصائص أساسية هي:

- الأهداف البسيطة طويلة الأجل
- تحليل البيئة التنافسية / فهم بيئة العمل المحيطة

<sup>1</sup> خليل نبيل مرسي، نفس المرجع السابق ، ص 82.

## الفصل الثاني : المضامين التسويقية لاستراتيجيات منظمة الأعمال .

- التقييم الموضوعي للموارد وإدراك المؤسسة الموارد وإمكاناتها الأساسية.
- - التنفيذ المؤثر للاستراتيجيات، لا يمكن أن تحقق أكثر الاستراتيجيات دقة النجاح المطلوب ما لم يتم تنفيذها بصورة صحيحة ومؤثرة، ويتطلب التنفيذ المؤثر الاستراتيجية توفر السيطرة والقيادة وتعني هنا الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة إضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاستراتيجية.

3- مفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية: تحقق المنظمة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة. وتبني المنظمة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من منظمة إلى منظمة أخرى، حيث أن مفهوم استراتيجيات التسويق التنافسية لا تزال أحدي مجالات البحث المهمة في الإدارة بشكل عام والتسويق بشكل خاص حيث إن استراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة في الغالب هي التي تربط المنتجات بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي نسبي يوصف بالديمومة والبقاء. وبعد الاطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد أن معظمها اعتمد على استراتيجيات Porter كنقطة انطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمات بصورة عامة ومجال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة، وكما هو معلوم فإن Porter اقترح ثلاث استراتيجيات هي (قيادة التكلفة، التميز، التركيز) وشدد على أهمية ألا تكون الشركة في موقف (المختنق في الوسط) أي أن تشيع استراتيجية واحدة من الاستراتيجيتين دو لما الخلط بينها، وهو ما يوضحه الشكل رقم 04

### الشكل رقم 04 : الاستراتيجيات العامة

		الميزة التنافسية	
		التكلفة	التميز
قطاع واسع	التميز	قيادة التكلفة	التميز
	التركيز	التركيز	
قطاع ضيق			

**المصدر:** د. محمد بن عبد الله العوض،  
استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد  
للمفهوم القديم. الملتقى الأول – التسويق في  
الوطن العربي (الواقع و آفاق ) – الشارقة  
الإمارات العربية 15 -16 أكتوبر 2002  
ص 4

### المطلب الثاني : استراتيجيات التنافسية التسويقية التقليدية :

1- استراتيجية قيادة التكلفة:1 تطالب استراتيجية قيادة التكلفة أن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى معين من الجودة من خلال السعي الحثيث لخفض

1 بالتصرف. Wheelen. Thomas, L and hunger, J.David , Startejic management & busniess policy ,8<sup>th</sup> Edition, 2002, pp 450.

التكاليف بشكل عام ، وأن تولي قدر كبير من الاهتمام لمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرة في تطوير الموارد البشرية ، ثم يمكن للمنظمة من بيع منتجاتها إما بمتوسط أسعار الصناعة لكي تحقق ربحاً أعلى من أرباح منافسيها أو أن تبيعها بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لكي تكسب حصة من السوق ، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجاً وانخفضت الأسعار فإن المنظمات بالإضافة إلى ذلك فقد تمكن مجموعة شركات تتبع استراتيجية مركزية تستهدف العديد من الأسواق الضيقة من تخفيض التكاليف في القطاعات التي تعمل فيها وبالتالي تنجح كمجموعة في الحصول على حصة كبيرة من السوق . من المعلوم كما وضح **porter** بأن هذه الاستراتيجية هي واحدة من الاستراتيجيتين التي من الممكن أن تدرسها المنشأة و تتخذها طريقاً إلى الوصول إلى ميزة تنافسية إذا ما تمكنت من إنتاج منتجها بأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع ضرورة الحفاظ على مستوى مقبول نسبياً من التميز لدى المستهلك وهذا بالضرورة ينعكس من خلال القطاع الذي تعمل به وكذلك على تقسيمات الأسواق فعملية الحصول على المواد الأساسية وتوفير الإمكانيات التكنولوجية والأفراد المدربين يمكن هذه المنشأة من تبني هذه الاستراتيجية و بالتالي الوصول إلى ميزة القيادة في التكلفة والذي بدوره يساعدها على تسعير منتجاتها بطريقة تنافسية تمكنها من التفوق سعرياً على المنافسين مع المحافظة كما أشرنا إلى مستوى مقبول من الأداء أو التميز القطاع الذي تعمل فيه وهنا يجب الإشارة إلى نقطتين مهمتين : يجب

• أن تلتزم المنشأة القادة بالتكلفة إلى تحقيق التقارب عن أسس التميز مقارنة بالمنافسين مها يعني أن الاستراتيجيات العريضة منفصلة عن بعضها البعض من جانب إلا أنها مرتبطة ببعضها من جانب آخر

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

2- استراتيجيات التميز<sup>1</sup> : هي الاستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو سلعة لها صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنها ، بحيث تستطيع وضع أسعار استثنائية للمنتج فمثلاً إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن المنظمة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على منتجات بديلة نظراً لما تتمتع به المنتجات من صفات فريدة مع التأكيد على أن استراتيجية التميز لا تسمح للشركة أن تتجاهل عامل التكاليف ، ومع تحقيق أهداف استراتيجية التميز تكسب المنظمة حيوية لكسب أعلى عن أسعار المتوسط في الصناعة من خلال ولاء العملاء الذين لديهم حساسية أقل للأسعار ، مع مراعاة أن استراتيجية التي تحول أحياناً دون الحصول على حصة سوقية عالية

<sup>1</sup> ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص52.

وعليه فإن الشركات التي تنجح في استراتيجية التميز تستوي في العادة على نقاط القوة الداخلية التالية كما أشار إليها

\*-البحث العلمي المتقدم

\*-فريق على درجة كبيرة من المهارة والإبداع لتطوير المنتج.

\*-فريق مبيعات قوي يتمتع بالقدرة على نشر وتوصيل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة في منتجات الشركة.

\*-سمعة الشركة التي تتصف بالجودة والإبداع.

وتعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أساسي وهو التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء على خلاف استراتيجية قيادة التكلفة ولهذا التميز أوجه عديدة ومختلفة تستطيع المنشأة من خلالها أن تصل إلى درجة تميز معينة في المنتج الذي تقدمه فعلى سبيل المثال تستطيع المنشأة أن تتميز بخصائص المنتج المقدم أو بطريقة إيصاله للمستهلك أو تسويقه أو باي جانب من الجوانب التي تُعتمد على أساس طبيعة السوق. وغالبا ما يترتب على المنظمة من جراء تعني هذه الاستراتيجية تكلفة عالية إذا ما أرادت أن تحقق النجاح المطلوب من هذا التميز مع مراعاة أن تكون التكلفة للمنتج متقاربة من المنافسين بنفس القطاع، والحفاظ على عنصر التميز يتطلب وجود عوائق تمنع تقليد المنافسين لهذه العناصر والتي بدورها تقود العملاء إلى دفع سعر اضافي لهذا التميز , Dess

### Lunapkin & Eisnet

وعليه فإن استراتيجية التميز فسرت بتفسيرات عديدة يمكن أن تلخص كالآتي:

✓ إمكانية وجود نوعين أو أكثر من استراتيجيات التميز ( Miller ) و هي التميز الإبداعي ، التميز التسويقي ويعرف التميز الإبداعي بأنه الاستفادة من المنتجات الجديدة و التقنية الحديثة كأساس لوضع اسعار أعلى من المنافسين وهو الوصف الذي أشار إليه ( Miles & Snow ) على المنظمات التي أسموها بالمنظمات المبادرة ، وبينما يعرف ( Miller ) التميز التسويقي بأنه عرض المنتج بشكل جذاب ومن خلال خدمات متميزة ومواقع ملائمة .

✓ إن المنظمات التي تستخدم استراتيجية التميز تحقق أرباحا أعلى عن طريق التسعير الإضافي ( premium pricing ) و هذا ما بينه بورتر وطبقا لهذه الدراسة فإن استراتيجية التميز يمكن أن تقود إلى ميزة تنافسية يتلمسها الطالب في الجامعة من حياة و التميز في الخدمة الجوهرية Core Product والتي تعني العنصر الرئيس أو الجوهرية المنتج الخدمي و الهدف الذي جاءت من أجله المنظمة للمساهمة في حل المشاكل التي تواجه العملاء التميز في الخدمة التكميلية ( Supplementary services ) و التي تعني تعظيم المنفعة من المنتج الجوهرية وزيادة قيمته من خلال عناصر تكميلية تدور في فلك المنتج الجوهرية والتكامل معه.

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

3. استراتيجية التركيز **Focus strategy**<sup>1</sup> وتهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته ، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة (**cost focus**) و الثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز **differentiation focus** في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة وتعمل المنظمات التي تتبع استراتيجية التركيز عادة في توجيه الجهود التسويقية لخدمة سوق لضيقة على نحو أكثر فاعلية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع ، وتتمتع المنظمة التي تستخدم استراتيجية التركيز في الغالب بدرجة عالية من ولاء العملاء و هذا الولاء قد لا يشجع المنظمات المنافسة على الدخول في سوقها إلا أن المنظمات التي تتبع استراتيجيات مركزة قائمة على أساس التميز قد تتمكن من تحميل التكلفة العالية على العملاء نظرا لعدم وجود منتجات بديلة قريبة منهم.

وتكون المنظمات التي تتبع استراتيجية التركيز قادرة على تنوير نقاط القوة العدد كبير من المنتجات بطريقة مقصولة حسب مساحة السوق الضيقة نسبيا والتي أصبحت معروفة جدا لهذه المنظمات وتشمل بعض مخاطر استراتيجية التركيز إمكانية التقليد والتغييرات التي تحدث في الأجزاء المستهدفة من السوق، و علاوة على ذلك قد يكون من السهل جدا على منظمة من المنظمات القائدة التكلفة في السوق الواسعة أن تكيف أسلوبها لكي تتنافس بطريقة مباشرة). أخيرا ، فإن المنظمات الأخرى التي تتبع استراتيجيات التركيز قد صنع لنفسها أجزاء فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل ، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه ، فتخصص أو تركز على نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تخصص في سوق معين حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المنظمة على خدمة هذا القطاع بطريقة أكثر و أكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات كبيرة ، و من المبررات الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية:

- الاستفادة من مزايا التخصص

- القدرة على التجديد و الابتكار

- اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب المباع حاجات المستهلكين ولكن من مخاطر اتباع هذه الاستراتيجية :

\* التعرض للتوقف إذا ما تقلص بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها

\* تتعرض المستخلصة للخطر اذا ما تقله الاعلانية الى التغيير المحيطة الى ظهور منتجين جدد . الى تقديم منتج بديل المنتج المنظمة اله علم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب . لو علم إشباع حاجات ورغبات العملاء. امر له عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات ده إلى عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى غير المجال التي تقوم بالتركيز عليه .

<sup>11</sup> Wheelen. Thomas, L and hunger, J.David , PP168.

4- الاختناق في الوسط **Stuck in middle**<sup>1</sup>: إن هذا المصطلح أنه في حال عدم استخدام المنظمة توجهها واضحا حول أحدي الاستراتيجيات التنافسية المذكورة سابقا ( قيادة التكلفة أو التميز أو التركيز ) ومحاولة تطبيق الاستراتيجيتين معا فإنها سوف تفقد مكانتها التنافسية وستقدم أداء أقل من المتوسط مما يجعلها في حال المختنق و استخدم Porter مصطلح الاختناق في الوسط ليشير إلى صفات المنظمات التي تستخدم أكثر من واحدة من الاستراتيجيات المذكورة ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منه ، فالمنظمات المنافسة أصحاب التكلفة المنخفضة سوف يستهدفون العمده الذين ينفرون كميات

كبيرة من المنتج بأسعار منخفضة تاركين للمنغلة الثانية أو المختنقة حصة سوقية قليلة وبالتالي أرباح قليلة أما العملاء الذين هم مستكون لدفع أسعار عالية فسوف يتم حذيمهم بواسطة المنظمات الناجحة في التميز التي تركز على تلك الشريحة وقد قام ( Wheelen , Murray ) بربط استراتيجيات porter العريضة مع مجموعة من المتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المنظمات كالتطور التكنولوجي وتوصل إلى نتيجة مفادها أن الشرط المسبق لنجاح استراتيجية القيادة في التكلفة مع استراتيجية التميز تحدده الصفات الذاتية للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة في ظل وجود التطور التكنولوجي وأن إمكانية اتباع استراتيجيته القيادة في التكلفة والتميز في نفس الوقت واردة وغير مستبعدة وفكر مثال شركة تويوتا وهوندا السيارات والتي تقدم منتجا ذا كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين مع الاحتفاظ بتميز واضح بالجودة ويستهدفون به أسواقا واسعة .

هذا الربط الإيجابي ينطلق من مبدأ الاختلاف من وجهة النظر التي تقول بأنه لا يمكن المزج بين الاستراتيجيات المختلفة ، وأنه لا بد من اختيار هذه أو تلك من الاستراتيجيات ، وهذا ما أشار إليه ( Karmani ) حيث يرى بانه لا يمكن للمنظمة أن تركز على بعد واحد على حساب تجاهل البعد الآخر وتتفق هذه النظرية مع وجهة نظر porter , التي تعيق الإشارة لها وهي أن على الرائد في التكلفة أن يحقق التعادل أو التقارب على أساس التميز مع منافسيه رغم أنه يعتمد على الريادة في التكلفة لتحقيق التميز التنافسي وقوله أيضا أن المنظمة التي تتبنى التميز لا تستطيع تجاهل موقفا فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج لان سعرها الإضافي سوف يتلاشى بسبب ارتفاع كلفة الإنتاج بصورة نسبية ولذا فان على المنظمة المتميزة أن تسعى لتحقيق التعادل او التقارب في تكلفة المنتج مقارنة بمنافسيها عن طريق تخفيض التكلفة في كافة العمليات التي لا تؤثر على التميز .

ومن وجهة النظر هذه فإنه يمكن تلخيص الظروف التي تمكن المنشأة من تحقيق " التميز " و " الريادة في التكلفة معا في نفس الوقت في الحالات التالية:

- إذا كان المنافس " مختنق في الوسط " أي لا يلتزم باستراتيجية محددة.

- إذا كانت المنشأة تهيمن على السوق بسبب وفورات الحجم و غيرها.

- أو إذا كانت المنشأة تملك الحقوق المطلقة لاستغلال تكنولوجيا فريدة لا تتوفر لغيرها. ولذا فإن (Porter) يرى أن مزج الاستراتيجيات المتعددة هو الاستثناء وليس القاعدة وفي الجزء التالي من

<sup>1</sup> د. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد للمفهوم القديم. الملتقى الأول - التسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق) - الشارقة الإمارات العربية 15 -16 أكتوبر 2002 ص 5.

هذه الورقة سيتم وضع الإطار الذي يستوعب النظرتين معا، التأكيد على أن الترابط والتجانس الاستراتيجي ضروري وأنه يمكن الاستفادة وبصورة إيجابية من إمكانية المزج بين الاستراتيجيات العريضة.

#### المطلب الرابع: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية الجديدة: <sup>1</sup>

كما أشرنا آنفا فإن هناك أربع أسس للتفوق التنافسي هي:

\* التفوق في التكلفة.

\* التميز الإبداعي.

\* المنافسة السعرية والتميز التسويقي.

والتي سيتم استخدامها لتطوير استراتيجيات محددة وسوف يتم الآن مناقشة الطريقة التي يمكن بها جميع هذه الأسس التشكيل عدد من الاستراتيجيات العريضة متبعين في ذلك نفس الطريقة التي استخدمها (Porter) في عمله. فقد اعتبر (Porter) أن كل استراتيجية عريضة تختلف أساسا في كيفية خلق واستمرار التفوق التنافسي بينما نختلف بعض الشيء معه ونقول إن الأمر أكثر تعقيدا من ذلك. والاستراتيجيات العريضة التالية تعتمد على مناقشة الإطار الوارد في الشكل رقم-05-

#### الشكل رقم 05: أسس المميزات التنافسية

جانب الطلب	جانب العرض	
المنافسة السعرية	التفوق في التكلفة	قيادة التكلفة
التميز التنافسي	التميز الإبداعي	التميز

#### 1- الريادة السعرية <sup>2</sup>: Price Leadership PL تمزج هذا الاستراتيجية بين التفوق في

التكلفة والمنافسة السعرية واعتمادا على شهرة المنتج والاستهلاك أو الاستخدام المستمر للمنتج فإن النشاط التسويقي ليس ذا قيمة كبيرة هنا، وذلك لأن المشتري قادر هنا على تقييم خصائص ومزايا المنتج (سلعة خدمة) قبل الشروع في الشراء، وهذا يعني أن هناك حساسية سعرية من قبل المستهلكين هذا من جانب الطلب. أما جانب العرض فيتميز هذا بالاستقرار الذي يحول دون المنافسة الإبداعية على أساس الموارد والمواهب المتميزة التي تملكها المنشأة. ولذا فإنه وفي مثل هذه الأوضاع سيعتمد التفوق في الأداء على وجود تميز في هياكل التكلفة بين المنشآت المتنافسة كما ذكر Murray ، ، لأنه إذا تشابهت هياكل التكلفة بين جميع المنشآت فإنه يصبح من الصعب تبني استراتيجية من هذا النوع وسيقودنا مبدأ احتكار القلة الاقتصادي المحتمل هنا إلى واحد من احتمالين هما أن المنشآت ستمكن من تحقيق أرباحا فوق المستويات العادية في الصناعة إذا كان المتغير الاستراتيجي هو الكمية المنتجة ( الناتج ) ، أما إذا كان المتغير الاستراتيجي هو السعر فإن المنافسة السعرية سوف تؤدي إلى انخفاض الأرباح إلى المستويات العادية . وفي ظل وجود هياكل التكلفة المتباينة فإن النظرية الاقتصادية تقول أن منشأة واحدة أو مجموعة متشابهة من المنشآت سوف تحدد سعر المنتج، وتحقق بذلك " الريادة السعرية " لك المنشأة أو لتلك المجموعة

<sup>1</sup> د. محمد بن عبد الله العوض، نفس المرجع السابق، ص 12

<sup>2</sup> د. محمد بن عبد الله العوض، نفس المرجع السابق، ص 12، 13

من هنا فإنه بناء على الظروف التي تحدثنا عنها الآن فإن القدرة على تحديد أسعار السوق هي الطريقة الوحيدة لتحقيق أداء متفوقا. ومن المعلوم وكما أشرنا سابقا فإن التكاليف المتباينة بين المنشآت تأتي بسبب تباين حجم السوق أو حجم الحصة السوقية للمنشآت أو بسبب الخصائص الهيكلية التي تحقق التفوق (أو عدمه) في التكلفة لكل منشأة ومما سبق فإن استراتيجية الريادة السعرية يمكن تأسيسها بطريقتين:

**أ- الطريقة الأولى:** من خلال التركيز، بحيث تسعى المنشأة الاحتكار شريحة أو جزء محدد من السوق بسبب اختلافات التكلفة التي تخلق حواجز تحول دون دخول أو وصول المنافسين لتلك الشريحة. وبناء على النظرية الاقتصادية الخاصة بالأسواق التي يسودها التنافس فإن تلك الحواجز يجب أن تشمل التكاليف المعروفة حتى تكون مؤثرة. Baumol. وفي مثل هذه الأوضاع يمكننا الحديث عن استراتيجية "ريادة سعريه مركزة" تحدد فيها درجة أو مستوى الريادة بمدى غياب التنافس في تلك الشريحة السوقية

**ب- الطريقة الثانية:** أن ننظر إلى المنافسة هنا من خلال اتباع استراتيجية "التبعية السعرية" بدلا من القيادة السعرية. ويأتي عدم التركيز هنا على تحقيق الريادة بناء عدم قدرة المنشأة على أن تتبوأ موقع الريادة. ويمكن تحديد نوعان هنا من المنشآت التابعة وهما: النوع الأول وتمثله المنشآت التي تواجه تكاليف أعلى من المنافسين ولا تستطيع خفضها، أما النوع الثاني فتمثله المنشآت التي يمكن أن تتغلب على تكاليفها الأعلى ولكن تخشى عواقب ذلك على موقعها التنافسي مما يجعلها لا ترغب في تبني الاستراتيجية وباختصار فإن استراتيجية الريادة السعرية غير المركزة تقودنا إلى استراتيجية "التبعية السعرية"، والحالة الوحيدة التي لا تستطيع المنشأة أن تحقق تفوق تنافسي دائم على المنافسين هي إذا كان واقع المنشأة المعنية هو الأقل فاعلية وكفاءة في السوق.

### 2- استراتيجية التميز مع خفض التكاليف<sup>1</sup>: Low Cost Differentiation LCD

ويأتي هذا الجمع بناء على أوضاع الاستقرار في جانب العرض وذلك في ظل تباين في التكلفة، وبناء على أهمية النشاطات التسويقية في جانب الطلب. وتتركز الأنشطة التسويقية هنا على تلك المنتجات / خدمات التي توجد صعوبة أو تكلفة في تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء، حيث أن الجهد التسويقي يفترض هنا تباين الكميات المنتجة وانخفاض درجة الحساسية السعرية لدى المستهلكين وارتفاع أهمية شهرة المنتج وكما أشرنا سابقا فإنه من الضروري الفاعلية هذه الاستراتيجية أن توجد استقلالية في خصائص كل من العرض والطلب بحيث أنه لا يتم المقارنة بين التكلفة و التميز لدى المستهلك، وفي مثل هذه الحالة فإن التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز كما هو الحال في مثال شركة (

Sainsbury's الذي تعرضنا له سابقا استراتيجية التميز Differentiation DIF ) تجمع هذه الاستراتيجية الخليتين ( 3 و 4 ) في الشكل ( 5 ) ، وتتطابق هنا خصائص جانب الطلب مع استراتيجية التميز مع خفض التكاليف السابقة بينما تتباين أوضاع جانب العرض . ويتم الاستثمار في هذه الاستراتيجية في جانب العرض بهدف تأسيس وخلق مزايا للمنتجات

<sup>1</sup> د. محمد بن عبد الله العوض، نفس المرجع السابق، ص 13-14

باستخدام أساليب وتقنيات مبتكرة بحيث يكون الأداء متفوقا على مستوى المنافسين في القطاع بناء على التسعير المرتفع. ومن الأمثلة المعبرة هنا BMW & Rolls Royce في قطاع صناعة السيارات و Marks Burton Spencer & في قطاع الملابس الجاهزة حيث يبرر وجود التكاليف المرتفعة للتميز بوجود حواجز عالية التقليد أو المجارة لدي مثل هذه الشركات ويمكن لنا أن نتعرف على نوعين من هذه الإستراتيجية وهي التميز المطلق والتميز المبني على دورة حياة المنتج، أما الأول، فيتضمن عدم إمكانية التقليد أو المجارة بصورة مطلقة. ويشمل وجود شيكات كلفة في التنظيم والعرض والتوزيع مثل Burton Marks Spencer أو خصائص وتقنيات في المنتج كما هو الحال في Rolls & BMW. أما التميز في دورة حياة المنتج وهي ما أسماها Freeman بالاستراتيجية الهجومية فلا تعتمد على الابتكارات التي لا يمكن تقليدها وإنما يعتمد بشكل أساسي على الاستمرار في القدرات الابتكارية للمنشأة .

3- استراتيجية التقليد<sup>1</sup>: **Imitation IMT** تمنح هذه الاستراتيجية العريضة الخليتين (2 و 3) في الشكل (6)، وتتشابه خصائص جوانب الطلب مع استراتيجية " الريادة السعرية " ولكن خصائص جانب العرض تنشأ من التميز الابتكاري للمنشأة وهذا الربط يظل ملائما عندما يستخدم النشاط في جانب العرض لخفض التكاليف كما هو الحال مع ما يسميه Freeman's المبتكر المقلد ". وعند ربط جانب الطلب فإن المقلد سوف يركز على المنافسة السعرية، لأن تكلفة الابتكار في هذا النوع من الاستراتيجيات أقل من مثله في استراتيجية التميز وبالتالي فإن الأسعار ستكون أقل من الأسعار الموضوعية من المنشآت التي تتبع استراتيجية التميز "، وخاصة وأن المنافسين يستطيعون الحصول على نسبة 70 % من المعلومات الخاصة بمنتج المنشأة الجديد خلال عام واحد من ظهوره مقابل ثلث التكلفة الأصلية كما أثبت ذلك (Ghemawat) في دراسته. ودور مثل تلك المنشآت المنافسة لا يقتصر على التقليد فقط بل يتعلمون من المنشآت المتميزة " بالقدر الذي يسمح لهم بتحسين المنتج أو التقنية المستخدمة في إنتاجه. وبناء على رأي Freeman , فإن هذا النوع من الاستراتيجيات يناسب المبتكرين المدافعين و الذين يمكننا تسميتهم بمتبعي المتميزين من خلال دورة حياة المنتج، الذين سبق الحديث عنهم . إلا أن الاختلاف هنا هو انخفاض التكاليف مع استغلال القدرات التنافسية في جانب الطلب وتاريخيا قدمت الشركات اليابانية لتصنيع السيارات الأمثلة الأفضل في التقليد، فمن أمثلتها في أسواق السيارات في الغرب خاصة اعتمد على استخدام تكنولوجيا مستمدة أو مقلده في البداية وعلى أسس تنظيمية مبتكرة مثل أنظمة الجودة الشاملة ونظام **Just-in time**. **mg mt**. والتي ساهمت ليس فقط في تخفيض تكلفة الإنتاج بل وفي إثراء وزيادة المرونة في خطوط الإنتاج. وقد اعتمدها صانعو السيارات في الغرب في المقابل على استخدام استراتيجية التميز متدني التكلفة التي تتجاهل القدرة الابتكارية في جانب العرض. ويبين لنا هذا المثال فائدتين كبيرتين هما: يتضح بجلاء أن أسس التفوق التنافسي تصاغ من قبل المنشآت سواء بقصد أو بدون قصد كما ناقش ذلك كل من Mintzberg and Waters. وتأتي أهمية هذه

1 د. محمد بن عبد الله العوض، نفس المرجع السابق، ص 15

الفائدة من الناحية المنهجية، حيث أن الانتقادات على منهج Porter في طرقه لاستراتيجيات المنافسة intzberg أنها تعتمد على خصائص محددة أما في جانب العرض والطلب، وأنه ليس هناك مجال واسع للإبداع بينما يقترح مبدأ التعلم المستمر للمنشآت المرونة والكافية للمنشأة لكي تبذل وتجدد في نشاطاتها أما الفائدة الثانية فهي أن سوق السيارات يشير إلى أن الاستراتيجيات التسويقية التنافسية تغير في ملامتها للمنشآت بتغير الأوضاع البيئية والابتكار التنظيمي. وقد قام منتج السيارات في اليابان بالتحول من استراتيجية التقليد إلى استراتيجية " التميز منخفض التكلفة " بسبب تغيير الأنظمة التكنولوجية والتنظيمية وإذا قبلنا بما سبق الإشارة إليه من أن الاستراتيجيات المختلفة هي مترابطة ولكنها خيارت لا تجتمع معا في نفس الوقت ، فإن مشكلة المنشآت التي تقع في دائرة الاختناق في الوسط ستظل قائمة وبالتالي فإن الخيارات الاستراتيجية تبني على خصائص محددة في كل من جانب العرض والطلب بالإضافة العوامل البيئية و التنظيمية السالبة أو الإيجابية ويعتبر سوق الأغذية على مستوى القطاعي ( المفرق ) في المملكة المتحدة المثال الأبرز حيث يتبع ainsbury's الرائد في السوق استراتيجية " التميز في التكلفة Kity اعتمادا على المستهلكين أصحاب الدخل العالية ، بينما يتبع كل من Kwik Save Gateway استراتيجية أقرب إلى الريادة السعرية ، وتزداد هذه الصورة تعقيدا عندما نعلم بدخول المتاجر الأمريكية إلى السوق ، في المملكة المتحدة ، والتي تقدم بطاقات تتيح للمتسوقين الشراء من محلات التجزئة بأسعار الجملة والتي تعتبر استراتيجية واضحة للريادة السعرية ويقودنا هذا المثال الخاص بتجارة الأغذية على مستوى المفرق إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- أولا : إذا كان رائد السوق فإن المنافسين في السوق الأدنى في موقف تائه ( اختنقوا في الوسط ) بسبب اتباعهم استراتيجية غير مناسبة تضر بمستوى أدائهم وتسبب في انخفاض أرباحهم وهنا حقيقة لا بد من بيانها وهي أن المستهلكين ذوي الدخل العالية و المستهدفين من المنشآت الرائدة وذات الإيرادات الأعلى من المتوسط سيتجهون لشراء المنتجات التي تتمتع بسمعة عالية.

- ثانيا : فتأتي على النقيض من الأولى وهي أن المنافسون الجدد الشركات الأمريكية في المثال السابق الساعون الى دخول السوق ، سيحدثون تحول في درجة السيطرة على السوق بالتحول إلى استراتيجية " الريادة السعرية " وهذا يعني أن الموقف الحالي سيكون أقل من المطلوب وفي مثل هذا السيناريو فن استراتيجية التميز على أساس انخفاض التكلفة تكون فاعلة فقط بسبب عدم فاعلية استراتيجية " الريادة السعرية المتبعة وبالتالي فإن اتباع استراتيجية " الريادة السعرية " بشكل اعل يتيح تحدي أساسي فيما يخص النفسية وهناك احتمال أخير هو أن الاستراتيجيات السابقة في سوق المواد الغذائية ( المفرق ) هي استراتيجيات مركزة وليست عريضة وبالتالي فإن هذا الاحتمال يقودنا إلى أن الاستراتيجيات التنافسية لم تطبق بالشكل السليم في سوق المواد الغذائية كما أنه لم يتم الاتفاق على حدود السوق بشكل نهائي .

### خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى المضامين التسويقية لمنظمة الأعمال حيث جاء المبحث الأول للتطرق لركائز الإستراتيجية التسويقية و تحدثنا فيه لأثر التكنولوجيا على الإستراتيجية التسويقية

1 د. محمد بن عبد الله العوض، نفس المرجع السابق ، ص 16-17.

## الفصل الثاني : المضامين التسويقية لاستراتيجيات منظمة الأعمال .

---

و دور مدراء التسويق في تنفيذ و تطوير الاستراتيجية التسويقية و أثر الفلسفة الإدارية على الصناعة و الأسواق.

المبحث الثاني تم تحديد مفهوم الاستراتيجيات التسويقية و التفصيل في الإستراتيجيات التقليدية و الحديثة و هو ما سنقوم بإسقاطه على الجانب التطبيقي في الفصل الثالث و استخلصنا من هذا الفصل أهمية الاستراتيجيات التسويقية لبقاء المؤسسة و ريادتها .

# الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة

تمهيد : لاستكمال الدراسة النظرية علينا دراسة الجانب التطبيقي لموضوع تبني التوجه التسويقي و أثره على تنفيذ استراتيجيات التسويق التنافسية و لهذا الغرض سنهتم بالدراسة الميدانية لمؤسسة SIFCO لاننتاج الكارتون المموج بولاية سكيكدة حيث أن المؤسسة مجبرة على مواكبة التغيرات من أجل تحقيق الريادة في مجال صناعة الكارتون المموج و الحفاظ على مكانتها المحلية و الدولية

و سنقسم الفصل إلى :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة SIFCO

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج .

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة سيفكو SIFCO لإنتاج الكارتون

من الصعب إعطاء مفهوم شامل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نظرا للتطور السريع في المفاهيم الاقتصادية الاجتماعية و العلمية و التطور المستمر التي تشهده المؤسسات لتتوسع و اتساع نشاطها و اختلاف آراء و أفكار المفكرين الاقتصاديين، جعل كل واحد منهم يعرف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب منظوره كما يلي:

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .

تعريف المؤسسة الصغيرة<sup>1</sup>:

هي عبارة عن مشروع صغير هو الذي لا يزيد عدد العاملين فيه عن 100 عامل، وهو المشروع الذي يمتلكه ويديره صاحبه وحجمه محدود داخل الصناعة التي يعمل فيها و عدد الموظفين فيه لا يزيد عن 100 موظف.

و هناك من يعرفها على أنها مؤسسات في قطاع الصناعات الحرفية حيث تمارس داخل منشآت صغيرة يعمل بكل منها تسعة 09 مشغلين فأقل و تقوم بنشاط من الأنشطة الصناعية المختلفة لحسابها أو تقدمها كخدمة صناعية للغير، وهي تابعة للقطاع الخاص و يغلب عليها الطابع الفردي ولا يمسك أغلبها دفاتر أو حسابات منتظمة.

و يمكن تعريفها على أنها المشروع الذي يخلق عملا بدرجة مخاطرة عالية أو عدم تأكد عالي لغرض تحقيق الربحية و النمو عن طريق التعرف على الفرص المتاحة و تجميع الموارد الضرورية لإنشاء المشروع.

و هناك من يعرفها على أنها تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال و قلة العمال و محدودية التكنولوجيا المستخدمة و بساطة في التنظيم الإداري و تعتمد على تمويل ذاتي حيث رأس المال يتراوح بين 5 إلى 65 ألف دولار و عدد العمال أقل من 10.

تعريف المؤسسة المتوسطة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> <https://democraticac.dehgl.ru> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي

<sup>2</sup> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي ، نفس المرجع السابق .

هناك من يعرف المؤسسات المتوسطة بأنها كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات صناعية ذات الحجم الصغير و تتمتع بالتسيير المستقل وتأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة و هذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (بلدية وولائية).

والبعض الآخر يرى أن المؤسسة المتوسطة هي منظمة مملوكة من طرف عدد أكبر من الأفراد قياسا للمنظمة الصغيرة، تدار من قبل إدارة مهنية، و يعمل فيها عدد أكبر من العاملين.

ويرى البعض الآخر أن المؤسسة متوسطة الحجم تمثل مرحلة وسيطية بين الحجم الصغير و الحجم الكبير و الانطلاق إلى ممارسة الأعمال على صعيد البيئة العالمية.

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدعامة و الركيزة الأساسية لكثير من اقتصاديات البلدان النامية و أداة للبناء الاقتصادي، و أن هذا الدور الهام الذي تلعبه استمدته من الخصائص التي تميزها عن باقي المشاريع الأخرى م يمكن إبراز خصائصها فيما يلي:

#### 1- الخصائص المرتبطة بالملكية و الإدارة و التنظيم:

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمؤشر عدد العاملين فيها، أي أنها تستخدم عددا محدودا من العاملين لا يفوق 250 عامل، وفي أغلب الأحيان تهيمن الشخصية في تنظيمها مما يجعلها تتمتع بمرونة عالية و القدرة على التغيير لأنها تملك تنظيما بسيطا لا يسمح بتخصص عال، وقد تكون هذه الميزة هي أحد أسباب الانتشار الواسع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و غالبا ما تكون المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

فالهياكل التنظيمية لهذا النوع من المشروعات تتميز بالبساطة، فالمستويات الإدارية محدودة و يتولى الإدارة صاحب المشروع و يعاونه عدد محدود من العاملين الذي يقوم كل منهم بمجموعة متنوعة من الأعمال مما يجعل هذا النوع من التنظيمات أكثر مرونة من التنظيمات كبيرة الحجم، غير أنه تتوقف طبيعة و كفاءة أداء المدير المالك لأدواره المتعددة على ثلاث متغيرات أساسية وهما:

- **طبيعة النشاط<sup>1</sup> :** حيث تحتاج بعض الأنشطة إلى تداخل مباشر في كل جزئية فنية من جزئيات العمل، في حين يكون التركيز في أنشطة أخرى على جوانب محدودة مثل : توريد الخامات و مستلزمات التشغيل أو التسويق المنتج النهائي أو التعاقد مع المؤسسات.
- **حجم المؤسسة و نظم الإنتاج :** إن حصول منظمة الأعمال الصغيرة و المتوسطة على ميزات تنفرد بالحجم ترتبط بقدرتها على الفهم المتعمق و الواسع لطبيعة السوق و الزبائن و المنافسين فيه لتحقيق عوائدها نتيجة استثماراتها.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي ، نفس المرجع السابق .

• **مناخ العمل :** تتمكن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من التكيف السريع و المرن للأحداث و المفاجآت في بيئة العمل و التنافس لتمييزها بملكة الإبداع و الريادة و المرونة و الاهتمام بنوعية المنتج، و ارتفاع المستوى المهاري للعمال نظرا للتخصص الدقيق و قيام برامج تعاون بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الكبيرة على أساس التعاقد.

#### الخصائص المرتبطة بالتعامل في الأسواق:

– **الضآلة النسبية لرأس المال و سهولة التمويل :** صغر حجم رأس المال و ضآلته النسبية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسهل الحصول على التمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله العيني أو النقدي و هذا يقلل من الضغوط المالية للبنوك و المؤسسات التمويلية الأخرى، كذلك صغر الحجم و قلة التخصص تعتبران ميزتان تؤهلان المؤسسة لتحقيق المرونة و سرعة التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية و الوطنية و حتى العالمية في ظل العولمة و التفتح الاقتصادي العالمي.

– **محدودية الانتشار الجغرافي :** إن معظم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكون محلية أو جهوية النشاط، و تكون مصروفة بشكل كبير في المنطقة التي تعمل فيها و تقوم بتلبية الاحتياجات للمجتمع المحلي، و هذا ما يؤدي إلى تهمين الموارد المحلية و استغلالها الاستغلال الأمثل و القضاء على مشكلة البطالة.

#### 2- أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يوجد الكثير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تختلف في أنماطها و مجالات أنشطتها الاقتصادية و حجم أعمالها و إمكاناتها المادية و لكثرة الاختلافات فيما بينها، فإنها تصنف إلى مجموعات استنادا إلى مقاييس أهمها: حسب الشكل القانوني – على أساس توجهها – على أساس العمل – حسب طبيعة المنتجات.

#### أولا- التصنيف حسب الشكل القانوني:

**التعاونيات<sup>1</sup> :** تعد الجمعيات التعاونية من المشاريع الاختيارية التي تؤمن من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات الأعضاء من الخدمات و السلع الضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

– **المؤسسات العامة :** هي المؤسسات التابعة للقطاع العام، فهي تمتاز بامتياز بإمكانيات مالية و مادية كبيرة و تستفيد من مجموعة تسهيلات و إعفاءات مختلفة و كذلك تحتوي على جهاز رقابي يتمثل في الوصاية.

– **المؤسسات الخاصة :** هي مؤسسات تخضع للقانون الخاص، و يندرج تحتها صنفين أساسيين هما:

• **المؤسسات الفردية:** هي تلك المؤسسات التي تمتلك و تدار و تمول من قبل شخص واحد يعد الممول و المدير و المسؤول الأول و الأخير عن نشاط المشروع من تمويل و إدارة و إنتاج و توزيع، و بالتالي فإن هذا الشخص وحده يجني الربح و يتحمل الخسارة، و هذا النوع من المشروعات يعد أكثر بساطة في مجال الأعمال و يتصف برأس مال محدد و إجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء و بسهولة اتخاذ القرارات و يكون هدفه الأساسي الربح.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي ، نفس المرجع السابق .

- **مؤسسات الشراكة:** الشراكة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهم في مشروع ما بتقديم حصة من المال أو عمل أو كليهما، على أن يقتسما ماقد ينشأ من هذا المشروع من ربح أو خسارة و تنقسم مؤسسات الشراكة إلى نوعين هما:
  1. **شركة الأشخاص:** تقوم على أساس الاعتبار الشخصي و الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة مما يكون له الاثر الايجابي على نشاط المؤسسة، وهي ثلاثة أنواع:
    - **شركات التضامن:** غالبا ما يلجأ إليها أفراد العائلة الواحدة إذ أنها تستلزم الثقة المتبادلة بين الشركاء ذلك أن شريك مسؤول بكل ما يملكه عن ديون الشركة و التزامها اتجاه الغير، و تتكون شركة التضامن من شريكين أو أكثر لا تتعدى تسعة (9) أشخاص، يساهم كل واحد منهم بجزء من رأس المال و العمل على أن يتوفر عامل الثقة، و الأعمال تمارس داخل حدود المؤسسة و الإدارة التضامنية بمختلف الالتزامات المادية المترتبة على شركتهم و المسؤولية غير محدودة.
  - **الشركات المحاصة:** تعتمد في إنشاءها على اتفاق كتابي أو شفوي بين اثنين أو أكثر من الشركاء للقيام بنشاط اقتصادي خلال فترة زمنية محدودة لتحقيق ربح معين يتم تقاسمه فيما بين الشركاء حسب اتفاقهم، ومع نهاية النشاط الاقتصادي الذي أقيمت لأجله تنتهي شركة المحاصة ومن بين مميزاتها:
    - تعتبر شركة مستترة ليس لها حقوق ولا عليها التزامات.
    - ليس لها رأس مال أو أعوان ولا شخصية اعتبارية فنشاطها يتم بصفة شخصية.
    - تهتم هذه الشركات بالنشاطات التجارية و الموسمية كتسويق المحاصيل الزراعية.
    - غرضها لايتعدى عملا أو أعمالا معينة تؤدي في مدة قصيرة ثم تقسم الأرباح والخسائر بين الشركاء وبعدها تنقضي الشركة.
  - **شركة التوصية البسيطة:** هي من شركات الأشخاص، تقوم على الاعتبار الشخصي ولا تختلف عن شركة التضامن إلا من ناحية واحدة وهي أن هذه الشركة تضم نوعين من الشركاء وهما:
    - شركاء متضامنون يسألون عن ديون الشركة في اموالهم الخاصة
    - شركاء متضامنون لا يسألون الا في حدود حصصهم، وتطبق أحكام شركة التضامن على شركة التوصية باستثناء الأحكام الخاصة بهذه الأخيرة.
  2. **شركات الأموال:** هي الشكل الأكثر تطورا بين الشركات التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص و توظيف الخبرات اللازمة دون تدخل هيمنة شخصية من قبل المساهمين، ولهذا النوع من الشركات أنواع عديدة أهمها : الشركات المساهمة –الشركات ذات المسؤولية- شركات التوصية بالأسهم.
- 3- **التصنيف على أساس توجهها<sup>1</sup>:**

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي ، نفس المرجع السابق .

-المؤسسات العائلية: تتميز المؤسسات العائلية بكون مكان إقامتها هو المنزل، فهي تستخدم في تشغيل الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاءها لمساهمة أفراد العائلة وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، وهذا في حالة بعض البلدان الصناعية مثل : اليابان و سويسرا.  
-المؤسسات التقليدية: يقرب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كونها تنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به بشكل تعاقدي تجاري

وقد تلجأ في عملها إلى الاستعانة بالأجير كون مكان إقامتها مكان مستقل عن المنزل، حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

-المؤسسات المتطورة و الشبه المتطورة (نظام الورش): تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من المؤسسات في اتجاهها بالأخذ بفنون الإنتاج الحديثة، سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة عصرية ومنظمة وطبقاً للمعايير و المقاييس العالمية.

#### 4- التصنيف على أساس العمل:

-مؤسسات غير مصنعة (نظام الإنتاج بدون مصنع): (تجمع المؤسسات غير مصنعية بين نظام الإنتاج العائلي و النظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي موجه للاستهلاك الذاتي أقدم شكل من حيث تنظيم العمل ومع ذلك يبقى يحتفظ بأهمية حتى في الاقتصاديات الحديثة، أما الإنتاج الحرفي الذي ينشئه الحرفي بصفة انفرادية أو باشتراك عدد من المساعدين، ونميز بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يتخذ المنزل والإنتاج المصنعي في الورشات.

-المؤسسات المصنعية : يجمع صنف المؤسسات الورش كل من المصانع الصغيرة و المتوسطة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل وتعقد العمليات الإنتاجية و استخدام الأساليب الحديثة في التسيير و أيضاً من حيث طبيعة السلع المنتجة و اتساع أسواقها.

#### 5 – التصنيف على أساس طبيعة المنتجات<sup>1</sup>:

-مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: حيث يركز نشاط هذه المؤسسات على التصنيع: كتحويل المنتجات الفلاحية و منتجات الجلود والأغذية و النسيج.

-مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: يجمع هذا النوع كل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختصة في: المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية و صناعة مواد البناء.

-مؤسسات إنتاج السلع التجهيز: تتميز صناعة سلع التجهيز عن مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية و الوسيطة بالإضافة إلى المعدات و الأدوات لتنفيذ إنتاجها إلى تكنولوجيا مركبة، فهي بذلك صناعة ذات كثافة رأس المال ونرى مجال تدخل هذه المؤسسات يكون ضيق بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط إنتاج و تركيب بعض المعدات البسيطة و يكون خاصة في البلدان المصنعة.

#### المطلب الثالث : تقديم مؤسسة SIFCO

<sup>1</sup> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي ، نفس المرجع السابق .

## الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة.

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تعمل في مجال صناعة و تحويل الكرتون المموج و هو ما تعنيه كلمة SIFCO ، تم إنشاء المؤسسة سنة 1996 بغرض الحصول على حصة مهمة في سوق صناعة و تحويل الكرتون و بهدف تحسين جودة المنتجات و منح الزبائن مجموعة متنوعة من المنتجات و خامات أفضل .

المؤسسة تتربع على مساحة تقدر ب 13900 م<sup>2</sup> بمحاذاة على الطريق الوطني رقم 44 الرابط بين عنابة و سكيكدة في الشرق الجزائري في منطقة بومعيزة ولاية سكيكدة ، و هذا الموقع يمتاز بمجموعة من الخصائص حيث أنه يبعد عن ميناء عنابة ب 30 دقيقة فقط و عن الطريق السيارة ب 10 دقائق و عن ميناء سكيكدة ب 50 دقيقة و هو ما يمنح المصنع موقع استراتيجي .  
**قطاع نشاط المؤسسة :** المؤسسة تعمل في قطاع التغليف الصناعي : للصناعات الغذائية ، الصيدلانية ، النسيج ، الصناعة الكيماوية .... إلخ و القائمة جد طويلة .  
**منتجات المؤسسة :**

- المؤسسة تقوم بإنتاج الصناديق الأمريكية بقياسات متعددة و أحجام جد متنوعة و تمتاز بأنها ضمان جيد للسلع المرسله إلى الخارج كونها تحمي المنتج من عدد كبير من العوامل الخارجية .  
كما أنها جيدة جدا لنقل السلع الغذائية و النسيج و المواد الصيدلانية و التجهيزات الكهربائية .  
- المؤسسة تنتج الصناديق و العلب المسبقة القطع : و هي علب تسمح بالحصول على قياسات جد دقيقة و أشكال متنوعة تمنح المنتجات علب خاصة ذات أبعاد تلائم المنتج و تساعد في عمليات التخزين و التوزيع كونها تحافظ على مساحة التخزين الملائم للمنتجات .  
- المؤسسة تنتج الصناديق ذات التقسيم الداخلي الصلب : و هي صناديق خاصة تمكن من تثبيت المنتج داخل الصندوق بشكل ممتاز يمنع من الحركة داخل الصندوق .  
**- فلسفة المؤسسة :**

**باعتبار المؤسسة مؤسسة عائلية تمارس نشاطها على المستوى المحلي و الوطني في تولى أهمية كبيرة للقيم و المبادئ في تعاملها مع الزبائن و العملاء و المحيط الخارجي ككل ، كما تعمل على تحمل كامل مسؤولياتها الاجتماعية و الاقتصادية و تحافظ هته المكتسبات بشكل كبير ، و لهذا ف المؤسسة تعمل بالتشاور مع العملاء و الزبائن و المحيط الخارجي لها قبل اتخاذ أي قرار تطوير أو تعظيم أو توسيع .  
كما تعمل المؤسسة على :**

- دعم حضورها في السوق ودعم مبيعاتها
- تطوير سبل الإصغاء للزبائن .
- خلق خدمات مبتكرة .
- تقليص وقت العمليات .
- التحكم في عمليات التوريد .
- تطوير إنتاجية خطوط الإنتاج .
- **دراية المؤسسة .**
- التكوين
- اعتماد الاستثمار المستهدف

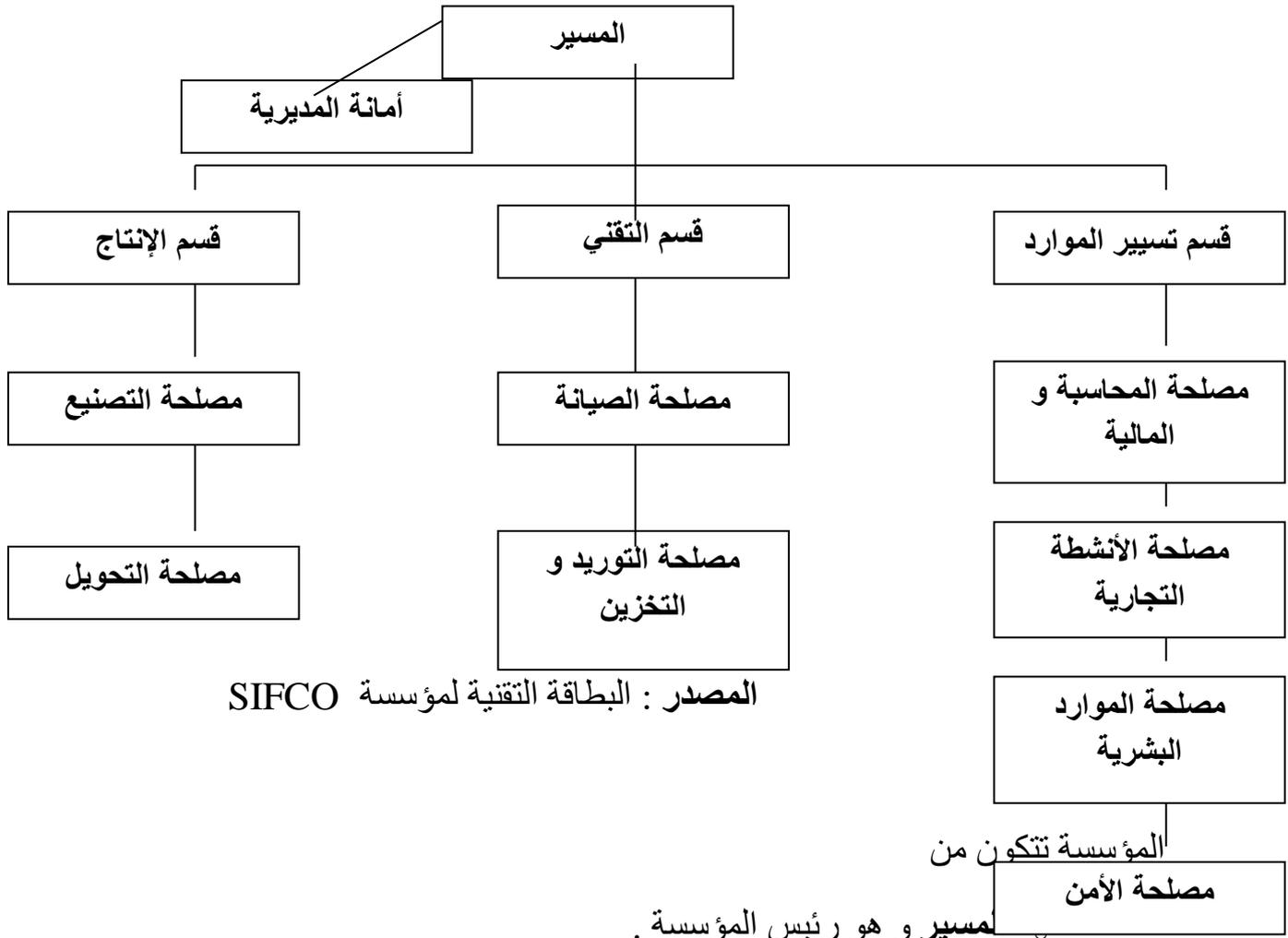
## الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة.

### . مواطنة المؤسسة .

- حماية مناصب العمل
- التحكم في المخاطر
- التشارك و التشاور مع العملاء

**المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :** لكي تضمن المؤسسة سيرورة عملها بشكل جيد قامت بتقسيم المهام و توزيعها بشكل محكم و هو ما يبينه الشكل التالي :

**الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة SIFCO**



المؤسسة تتكون من

المسير و هو رئيس المؤسسة .

- تساعده في مهامه أمانة تتكون من أربع موظفين يقومون بمهام الأمانة .
- قسم تسيير الموارد و هو الجهة التي تهتم بتسيير الموارد البشرية و المالية و التجارية للمؤسسة و يرئسه رئيس قسم و يساعده في مهامه اليومية أمانة مكونة من موظفتين . و القسم يتكون من أربعة مصالح هي : المالية و المحاسبة تهتم بكل

الأمر المالي و المحاسبية للمؤسسة ، الموارد البشرية و تسيير شؤون العمال و الأجور و التكوين في المؤسسة ، الأنشطة التجارية تهتم بكل العمليات التسويقية و التجارية ، و الأمن و هي المصلحة التي تتكفل بأمن العمال داخل المؤسسة و حماية محيط المؤسسة .

○ **قسم التقني** و يرأسه رئيس القسم و يساعده موظف في أمانة القسم و القسم مكون من مصلحة الصيانة و التي تقوم بضمان عمل خطوط الإنتاج بشكل سليم و التدخل في حالة الأعطاب و مصلحة التوريد و التخزين التي تتكفل بتخزين المنتج و المواد الأولية و تضمن وصولها إلى خطوط الإنتاج في الوقت المناسبة و في الحالة السليمة

○ **قسم الإنتاج** ويرأسه رئيس القسم و تساعده أمانة القسم في مهامه اليومية و تضمن القسم مصلحتين : مصلحة الإنتاج و التي تضمن عمل خطوط الإنتاج بكفاءة قصوى لتصنيع الكرتون و مصلحة التحويل هي التي تعمل على تحويل المنتج النصف المصنع إلى منتجات نهائية

لقد تطور عدد عمال المؤسسة منذ تأسيسها إلى يومنا هذا من 56 عامل إلى 92 عامل سنة 2021  
نو تكوين و كفاءة مميزة .

#### • **المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية :**

في هذا المبحث سيتم توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيتها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع، حيث نوضح من خلال الإطار النظري المنهجي منهجية الدراسة المتبعة وتحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

## المطلب الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة

### 1. مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة صناعية متوسطة تنتج الكرتون المموج SIFCO حيث اشتمل مجتمع الدراسة على مجموعة من موظفي المؤسسة بولاية سكيكدة.

### 2. عينة الدراسة

وفي دراستنا تم تحديد عينة الدراسة بالرجوع إلى موظفي المؤسسة ، وتم توزيع 40 استمارة على 40 موظف، وتم استرجاع 31 من 40 استمارة .

## المطلب الثاني: الحدود المكانية والزمانية للدراسة.

### 1. الحدود المكانية

تمت الدراسة بمؤسسة – SIFCO - بولاية سكيكدة.

### 2. الحدود الزمانية

وقد تمت عملية توزيع الاستمارات على مستوى المؤسسة في يوم 2021/06/01 و تم استرجاعها يوم 2021/06/10.

## أدوات الدراسة الميدانية

1. للتمكن من الوصول إلى أهداف الدراسة الميدانية تم الاعتماد على وسائل الدراسات التالية:
  - ✓ الاستبيان: وهو الأداة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات حول موضوع الدراسة ويعرف الاستبيان على أنه" الاستبيان مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، ويرسل الاستبيان بالبريد أو بأي طريقة أخرى إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها للباحث".
  - ✓ الملاحظة: تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث بعد طرح المشكل ومحاولة الوصول إلى تفسيرات واقعية للتساؤلات والافتراضات السابقة وكذلك و إثراء معلوماتنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة بعد تحليل البيانات الواردة في الاستبيان.
  - ✓ المقابلة: بهدف الوصول الى معلومات أكثر دقة قمنا بإجراء مقابلة مع مدير المصنع الذي كان له العديد من التوضيحات فيما يخص موضوعنا.

## المطلب الثاني : صدق وثبات أداة الدراسة

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين في مجال التخصص من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 بقالمة، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات الغير ملائمة.

ولقياس مدى ثبات أداة القياس تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ  $\alpha$ )، حيث بلغت قيمة  $\alpha$  للاستمارة الكلية 95,4% وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%).

### 1. أسباب استخدام الاستمارة

- ✓ أسئلة الاستمارة سهلة بسيطة يستطيع الباحث الإجابة بنعم أو صحيح أو وضع إشارة اكس (x) أمام الإجابة المرغوب فيها عكس المقابلة التي تتطلب الإجابة في جملة.
- ✓ أفراد مجتمع الاستمارة أكثر من مجتمع المقابلة وبالتالي نستطيع التعميم أكثر .
- ✓ تحليل نتائج الاستمارة نعبر عليه بالأرقام في حين يعجز الباحث الذي اعتمد تقنية المقابلة على الوصف والتحليل خاصة إذا كان رصيده اللغوي ناقص.
- ✓ إن نجاح الاستمارة يعتمد إلى حد كبير على رغبة المستجيب في التعاون وإعطاء، معلومات موثوقة ودقيقة.
- ✓ إن الإجابة على أسئلة المقابلة تتأثر بحرص المستجيب على نفسه، وبرغبته بأن يظهر بمظهر إيجابي وبتزده في إعطاء معلومات بمعزل عن نفسه وبدوافعه أن يستعدي أو يرضي الشخص الذي يجري المقابلة في حين ان الاستمارة مجهولة المعلومات الشخصية ، بحيث يستطيع التعبير بحرية.

### 2. نموذج الدراسة

يعد بناء نموذج الدراسة من أهم المراحل التي تؤدي إلى الوصول إلى أهداف الدراسة، وانطلاقاً من إشكالية البحث وفرضيات الدراسة وأهدافها، توصل الباحث إلى تقديم نموذج شامل مقترح للوقوف عند مدى تطبيق أبعاد التوجه التسويقي في المؤسسة محل الدراسة ، وفي ما يلي سنوضح نموذج الدراسة الميدانية المقترح:

الشكل رقم 07: نموذج الدراسة

المتغير التابع

استراتيجيات التسويق  
التنافسية

- إستراتيجية القيادة بالتكلفة
- إستراتيجية التميز

المتغير المستقل

التوجه التسويقي

- دراسة المنافسة
- دراسة سلوك المستهلك

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (3): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: قياس صدق وثبات الاستبيان:

قبل أن نقوم بدراسة الإشكالية الموضوعية والفرضيات المقترحة لابد من اختبار صدق وثبات الأداة المتبعة أي الاستبيان.

1- اختبار صدق أداة الدراسة:

الهدف من وراء فحص صدق الاستبيان هو التحقق من أن فقراته تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإن

الاستبيان يمثل بشكل جيد المجتمع. ويعني الصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله أي

أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه. ولقد تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على الأستاذ المشرف.

و في ضوء الاقتراحات و الملاحظات المتعلقة سواء بالصياغة اللغوية للفقرات ،مدى وضوحها،و مدى ملائمتها

لأبعاد المحور، تمت الاستجابة لتوجيهاته وتصويباته ، وبالتالي تم حذف وتعديل بعض الفقرات حتى أمكننا الاعتماد عليها بشكلها النهائي.

## 2-ثبات أداة الدراسة:

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ alpha Cronbach كأهم معامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة ، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالثبات والصدق، ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة المعامل يجب أن يكون 0.60 ، وكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل دل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس. و لقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة الحالية من خلال معامل ألفا -كرونباخ ، وكانت النتائج كمايلي:

### الجدول رقم ( 4 ) : يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان للمحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج  
spss

من خلال الجدول يتبين أن معامل الفا كرومباخ مرتفع حيث بلغ 93% وهو أكبر من 60% هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات .

بعد دراستنا لثبات وصدق لاستبيان تبين أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها.

### الجدول رقم ( 5 ) : يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الإستبيان للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
14	,909

برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أن معامل الفا كرومباخ مرتفع حيث بلغ 90.9% وهو أكبر من 60% هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ، حيث أنه بعد دراستنا لثبات وصدق لاستبيان تبين أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها

### الجدول رقم ( 6 ) : يوضح نتائج الفا كرومباخ لقياس ثبات الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتبين أن معامل الفا كرومباخ مرتفع حيث بلغ 95.4% وهو أكبر من 60% هذا

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
37	,954

ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ، حيث أنه بعد دراستنا لثبات وصدق لاستبيان تبين أنه صالح للاستعمال في هذه الدراسة الميدانية وفقا لمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها

#### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

لتحقيق هذه الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية في التحليل وتم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمس للحصول على طول الفترة (0,8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح):

[1,8-1] غير موافق بشدة

[2,61-1,81] غير موافق

[3,42-2,62] محايد

[4,23-3,43] موافق

[5-4,24] موافق بشدة

وفي ما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة: معامل الارتباط: حيث يتم استخدام معامل الارتباط بيرسون في تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل الثبات الفا كرومباخ : لقياس ثبات الاستبيان.

التكرارات النسب المئوية: للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.

المتوسط الحسابي: يتم استخدامه في تحديد إجابات العينة.

الانحراف المعياري: والذي يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.

اختبار الارتباط الخطي : لمعرفة الارتباط بين متغيرين.

اختبار تحليل التباين الأحادي: يستخدم لمعرفة الفروق بين آراء أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

**المبحث الثالث: التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج**  
يعتبر التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة المنطلق نحو اختبار فرضيات الدراسة إما بالإثبات أو النفي، وهذا ما يسלט الضوء أكثر على تفسير نتائج الدراسة وفق الفرضيات بأسلوب علمي يعطي الدراسة نوع من الموضوعية في تفسير نتائج الدراسة الميدانية  
**المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:** يتم ذلك من خلال وصف عينة الدراسة ومكوناتها باستخدام معايير البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المستوى الإداري للوظيفة) وذلك بتحديد عدد ونسبة كل عنصر من عناصرها.  
1- النسب المئوية والتكرارات حسب الجنس.

**الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	19	61,3%
أنثى	12	38,7%
المجموع	31	100%

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS  
نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة ذكور وذلك بنسبة 61,3% في حين يمثل الإناث نسبة 38,7% من إجمالي حجم العينة.

2- النسب المئوية والتكرارات حسب السن:

الجدول رقم (8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	9	29,0%
من 30-40	12	38,7%
من 41-50	7	22,6%
من 51 فما فوق	3	9,7%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أصحاب الشركات و المسيرين الذين تم أخذهم كعينة والأقل من 30 سنة هم 9 تبلغ نسبتهم 29,0%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [40-30] هم 12 من العينة والذي تبلغ نسبتهم 38,7%، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [50-41] هم 7 من العينة المدروسة نسبتهم 22,6%، أما الذين تتراوح أعمارهم من 51 فما فوق هم 3 أي ما نسبته 9,7% تشير هذه النسب إلى أن أغلب المسيرين وأصحاب المؤسسات الذين تم أخذهم كعينة الدراسة ينتمون إلى الفئات العمرية ما بين 30-40 سنة وأكبر من 51 ويعود السبب لذلك إلى أن هذه الفئات العمرية اكتسبت الخبرة والمهارات في التسيير.

### 3- النسب المئوية والتكرارات حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
دراسات عليا	2	6,45%
جامعي	12	38,70%

الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO  
بولاية سكيكدة.

تقني سامي	17	%54,83
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS  
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة جامعيين و الذين عددهم 12 نسبتهم %38,70،  
بينما نجد ما نسبتهم %54,83 أما الذين يحملون شهادة تقني سامي عددهم 17 من إجمالي العينة ،  
بينما نجد ما نسبته %6,54 من الذين يحملون شهادة دراسات عليا عددهم 02 من إجمالي للعينة  
المدرسة.

4-النسب المئوية والتكرارات حسب الخبرة المهنية:  
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	% 22,58
من 5-10 سنوات	12	%38,70
من 11-15 سنوات	6	%19,35
من 16 سنة فما فوق	6	% 19,35
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS  
نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المسيرين وأصحاب المؤسسة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5  
سنوات هم 7 والذين تبلغ نسبتهم % 22,58 . أما الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات  
وعددهم 12 وتبلغ نسبتهم % 38,70، أما الذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 15 هم 6 من العينة  
ونسبتهم %19,35، أما الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق هم 6 من المسيرين في العينة  
محل الدراسة أي ما نسبته % 19,35

أما النسبة المئوية المؤكدة مساوية للنسبة المئوية لعدم وجود إجابات ناقصة.

5-النسب المئوية والتكرارات حسب المستوى الإداري للوظيفة:  
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري للوظيفة

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
-----------	-----------	----------------

## الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة.

الإطارات العليا	2	6.41 %
الإطارات المسيرة	29	93,55 %

**المصدر:** من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS تظهر نتائج الجدول الذي تم تقسيمه إلى قسمين وذلك حسب المستوى الإداري للوظيفة أن فئة الإطارات العليا (صاحب المؤسسة) تحصلت على نسبة 6.4% من مجموع الفئات أما فئة الإطارات المسيرة فقد تحصلت على نسبة 93.6% حيث أن التفاوت في توزيع هذه النسب وفق المستوى الإداري للوظيفة تفرضه طبيعة النشاط الاقتصادي الممارس داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في مجال صناعة التحويلية، حيث تكون النسبة الأكبر للإطارات المسيرة، وهذا ما يجعل الإطارات المسيرة لهذه المؤسسات تتمتع بمهارات عالية .

### المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لإجابات العينة

يتم ذلك من خلال عرض آراء العينة حول كل العبارات والمحاوور وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

### تحليل بيانات المحور الأول

#### الجدول رقم (12): قياس مدى وجود أبعاد التوجه التسويقي

الترتيب	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	موافق	0.909	3.80	المؤسسة تقوم بدراسة المنافسين ورصد جميع تحركاتهم في السوق المستهدفة.	01
14	موافق	1.057	3.42	المؤسسة تعمل على إدارة دورة حياة المنتج بتقديم منتج آخر جديد و مبتكر في فترات قصيرة.	02
2	موافق بشدة	0.615	4.39	المؤسسة تعتبر إدارة الوقت موردا و عاملا مهما من موارد المؤسسة في مواجهة المنافسة.	03
7	موافق	0.956	3.77	المؤسسة تنتج بناءا على حاجات السوق الحالية و المستقبلية بالنظر لطبيعة المنافسة.	04
1	موافق بشدة	0.623	4.45	المؤسسة تعتبر الجودة من أهم العوامل لمواجهة المنافسة.	05

الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO  
بولاية سكيكدة.

10	موافق	1.120	3.55	المؤسسة تهتم بدراسة موردي المؤسسات المنافسة.	06
3	موافق بشدة	0.599	4.32	المؤسسة تعمل على ترشيد مستوى الإنفاق .	07
9	موافق	0.901	3.71	المؤسسة تستعمل أحدث المعدات و الأجهزة في الإنتاج مقارنة مع معدات و أجهزة المنافسين.	08
10	موافق	0.960	3.55	تقوم المؤسسة بدراسة المنتجات الجديدة للمنافسين.	09
13	موافق	0.925	3.45	المؤسسة لها قدرة كبيرة على تكييف الطلب	10
12	موافق	0.851	3.48	المؤسسة تراعى دورة حياة المنتج للمؤسسات المنافسة من أجل إطالة دورة حياة منتجاتها.	11
9	موافق	0.937	3.71	تولي المؤسسة اهتمام كبير لدراسة سلوك المستهلك.	12
8	موافق	1.063	3.74	المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات التي تحدث في حاجات المستهلك المستهدفين.	13
15	موافق	0.958	3.41	المؤسسة تقوم بدراسة سلوك المستهلك بصفة دورية.	14
11	موافق	0.960	3.54	تعمل المؤسسة على تحديد العوامل المؤثرة على قرار الشراء لدى المستهلك .	15
4	موافق	0.795	4.03	المؤسسة تحرص على تقديم منتجات تفوق جودة المنافس.	16
8	موافق	1.063	3.74	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير بشكل كبير	17
14	موافق	0.847	3.42	المؤسسة تعمل على تحسين منتجاتها الحالية من خلال التغيير في الغلاف أو إضافة استخدامات جديدة.	18
16	محايد	0.803	3.39	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة في الأسواق الحالية و المستقبلية.	19
18	محايد	0.912	3.03	تعتمد المؤسسة تصميم رسائل اشهارية متميزة.	20
17	محايد	0.805	3.13	تستعمل المؤسسة أساليب ترويجية مبتكرة .	21

الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO  
بولاية سكيكدة.

22	علاقة المؤسسة مع زبائنها مصدر المعلومات التي تساهم في ابتكار و تحسين مزيجها التسويقي.	3.81	0.749	موافق	5
23	المؤسسة تعتبر قنوات التوزيع مصدر مهم لتطوير منتجاتها.	3.55	0.850	موافق	10
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الأول	3,64	0.605	موافق	

**المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول قدر ب (3,64) وانحرافا معياريا بلغ (0.605) مما يدل على عدم وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبارة 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,45) وانحراف معياري (0,623) للعبارة الأولى أي أن المؤسسة تعتبر الجودة من أهم العوامل لمواجهة المنافسة، أما العبارة رقم 3 فتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.615) أي أن المؤسسة تعتبر إدارة الوقت موردا و عاملا مهما من موارد المؤسسة في مواجهة المنافسة. وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة 7 بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.599) أي أن المؤسسة تعمل على ترشيد مستوى الإنفاق. في المرتبة الرابعة تأتي العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي (4.03) و انحراف معياري (0.795) المؤسسة تحرص على تقديم منتجات تفوق جودة المنافس. في المرتبة الخامسة تأتي العبارة 22 بمتوسط حسابي (3.81) و انحراف معياري (0.749) أي أن علاقة المؤسسة مع زبائنها تعتبر مصدر المعلومات التي تساهم في ابتكار و تحسين مزيجها التسويقي.. وفي المرتبة السادسة تأتي العبارة 01 بمتوسط حسابي (3,80) انحراف المعياري يقدر ب (0,909) المؤسسة تقوم بدراسة المنافسين ورصد جميع تحركاتهم في السوق المستهدفة. في المرتبة السابعة تأتي العبارة 04 بمتوسط حسابي (3,77) وانحراف معياري (0.956) المؤسسة تنتج بناء على حاجات السوق الحالية و المستقبلية بالنظر لطبيعة المنافسة. وتأتي في المرتبة الثامنة تأتي العبارتين رقم 17 بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (1,063)، و العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (1,063). حيث تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير بشكل كبير كما أن المؤسسة تستجيب بسرعة للتغيرات التي تحدث في حاجات المستهلك المستهدفين. كما تأتي في المرتبة التاسعة العبارتين رقم 08 و 12 بمتوسط حسابي يقدر ب (3,71) و انحراف معياري (0,901) للعبارة 08 المؤسسة تستعمل أحدث المعدات و الأجهزة في الإنتاج مقارنة مع معدات و أجهزة المنافسين. رقم 12 بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (0.973) تولي المؤسسة اهتمام كبير لدراسة سلوك المستهلك. تأتي في المرتبة العاشرة تأتي

## الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة.

العبارة 06 و 09 و 23 بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (1,120) المؤسسة تهتم بدراسة موردي المؤسسات المنافسة . و بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0.960) بالنسبة للعبارة رقم 09 و بمتوسط حسابي (3,55) وانحراف معياري (0.850) بالنسبة للعبارة رقم 23 حيث تقوم المؤسسة بدراسة المنتجات الجديدة للمنافسين. كما أن المؤسسة تعتبر قنوات التوزيع مصدر مهم لتطوير منتجاتها. تأتي في المرتبة الحادية عشر تأتي العبارة 15 بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري (0,960) تعمل المؤسسة على تحديد العوامل المؤثرة على قرار الشراء لدى المستهلك ..تأتي في المرتبة الثانية عشر تأتي العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.851) تهتم المؤسسة تراعى دورة حياة المنتج للمؤسسات المنافسة من أجل إطالة دورة حياة منتجاتها. تأتي في المرتبة الثالثة عشر تأتي العبارة رقم بمتوسط 10 حسابي (3.45) وانحراف معياري (0,925) المؤسسة لها قدرة كبيرة على تكييف الطلب . تأتي في المرتبة الرابعة عشر تأتي العبارتين رقم 02 و 18 بمتوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري (1,057) للعبارة رقم المؤسسة تعمل على إدارة دورة حياة المنتج بتقديم منتج آخر جديد و مبتكر في فترات قصيرة. أما العبارة رقم 18 فتأتي بمتوسط حسابي (3,42) و انحراف معياري (0,847) أي أن المؤسسة تعمل على تحسين منتجاتها الحالية من خلال التغيير في الغلاف أو إضافة استخدامات جديدة. تأتي في المرتبة الخامسة عشر تأتي العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي (3,41) وانحراف معياري (0,958) المؤسسة تقوم بدراسة سلوك المستهلك بصفة دورية..تأتي في المرتبة السادسة عشر تأتي العبارة 19 بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.803) و قد نالت ترتيب محايد -تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة في الأسواق الحالية و المستقبلية-..تأتي في المرتبة السابعة عشر تأتي العبارة 21 بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0,805) و قد نالت ترتيب محايد -تستعمل المؤسسة أساليب ترويجية مبتكرة- ..تأتي في المرتبة الثامنة عشر تأتي العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0,912) و قد جاءت إجابات العمال محايدة لعبارة -تعتمد المؤسسة تصميم رسائل شهرية متميزة-.

تحليل بيانات المحور الثاني :

الجدول 13 : قياس مدى تبني الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه الإجابة	الترتيب
-------	----------	-----------------	-------------------	---------------	---------

الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO  
بولاية سكيكدة.

		ي			
24	المؤسسة تعمل على خفض التكاليف مع الحفاظ على توفر معايير الجودة.	4.29	0.588	موافق بشدة	1
25	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية من أجل خفض التكاليف ( إدارية ، إنتاج ، .... إلخ).	3.97	0.874	موافق	4
26	المؤسسة تعمل على توفير الإمكانيات التكنولوجية و التدريب للعمال بشكل كبير لتخفيض تكاليف الإنتاج.	3.71	0.937	موافق	8
27	منتجات المؤسسة صعبة التقليد ( من ناحية الجودة و سعر التكلفة)	3.39	0.989	محايد	11
28	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب الإنتاج للتحكم أكثر في تكلفة الإنتاج.	4.06	0.679	موافق	2
29	منتجات المؤسسة متميزة و تقدم قيمة للزبائن أكثر مما يقدمه المنافسين.	3.84	0.778	موافق	6
30	منتجات المؤسسة تتميز بالجودة و السعر المناسب.	4.00	0.774	موافق	3
31	علاقة المؤسسة مع زبائنها مصدر للتميز و التفوق على المنافسين.	3.74	0.855	موافق	7
32	تتميز المؤسسة في باقي عناصر المزيج التسويقي كالترويق و التوزيع و خدمات ما بعد البيع.	3.62	0.815	موافق	13
33	منتجات المؤسسة متميزة و تحتل مكانة جيدة في أذهان الزبائن المستهدفين.	3.93	0.813	موافق	5
34	المؤسسة رائدة من حيث تسير التكاليف و متفوقة سعريا على منافسيها.	3.58	0.958	موافق	10
35	تعمل المؤسسة باستمرار على تمييز عروضها من خلال السياسة السعرية المتبعة في السوق.	3.61	0.843	موافق	9
36	المؤسسة تركز على استهداف جزء محدد من السوق .	3.61	0.843	موافق	9
37	المؤسسة تعتمد على التبعية السعرية في	3.32	0.871	محايد	12

الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO  
بولاية سكيكدة.

				تحديد أسعار منتجاتها.
	موافق	0.572	3.73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثاني

**المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الثاني قدر ب (4.0301) وانحرافا معياريا بلغ ( 0.53038) مما يدل على وجود تشتت ضعيف لإجابات العينة، وتأتي العبار 24 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4,29) وانحراف معياري ( 0.588) أي المؤسسة تعمل على خفض التكاليف مع الحفاظ على توفر معايير الجودة. ، أما العبارة 28 فتأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,679) أي أن المؤسسة تعمل على تطوير أساليب الإنتاج للتحكم أكثر في تكلفة الإنتاج. في المرتبة الثالثة تأتي العبارة 30 بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0,774) أي منتجات المؤسسة تتميز بالجودة و السعر المناسب.. وفي المرتبة الرابعة العبارة 25 بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري ( 0,874) أي تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية من أجل خفض التكاليف ( إدارية ، إنتاج ،.... إلخ). وفي المرتبة الخامسة تأتي العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي (3,93) و انحراف معياري (0,813) منتجات المؤسسة متميزة و تحتل مكانة جيدة في أذهان الزبائن المستهدفين..في المرتبة السادسة تأتي العبارة 29 بمتوسط حسابي (3,84) وانحراف معياري (0,778) منتجات المؤسسة متميزة و تقدم قيمة للزبائن أكثر مما يقدمه المنافسين.وفي المرتبة السابعة تأتي العبارة 31 بمتوسط حسابي (3,74) في والانحراف المعياري (0.855) علاقة المؤسسة مع زبائنها مصدر للتميز و التفوق على المنافسين.

في المرتبة الثامنة تأتي العبارة 26 بمتوسط حسابي (3,71) وانحراف معياري (0,937) المؤسسة تعمل على توفير الإمكانيات التكنولوجية و التدريب للعمال بشكل كبير لتخفيض تكاليف الإنتاج. وفي المرتبة التاسعة تأتي العبارتين 35 و 36 بمتوسط حسابي (3,61) وانحراف معياري (0,843) لكلتا العبارتين أي أن المؤسسة تعمل باستمرار على تمييز عروضها من خلال السياسة السعرية المتبعة في السوق، كما أنها تركز على استهداف جزء محدد من السوق ، أما المرتبة العاشرة فتأتي العبارة 34 بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0.958).أي المؤسسة رائدة من حيث تسير التكاليف و متفوقة سعريا على منافسيها.وفي المرتبة الحادي عشر فتأتي العبارة 27 بمتوسط حسابي (3,39) وانحراف معياري ( 0.989) و كان توجه إجابات العمال إلى الحياد فيما يخص العبارة - منتجات المؤسسة صعبة التقليد ( من ناحية الجودة و سعر التكلفة)-. وفي المرتبة الثانية عشر فتأتي العبارة 37 بمتوسط حسابي (3,32) وانحراف معياري ( 0,871) و لقد جاء اتجاه أجوبة العمال نحو الحياد فيما يخص العبارة - المؤسسة تعتمد على التبعية السعرية في تحديد أسعار منتجاتها. - . وفي المرتبة الثالثة عشر فتأتي العبارة 32 بمتوسط حسابي

## الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة.

(3,62) وانحراف معياري ( 0,815 ) تتميز المؤسسة في باقي عناصر المزيج التسويقي كالترويج و التوزيع و خدمات ما بعد البيع

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يتم ذلك عن طريق اعتماد مجموعة من الاختبارات المعملية هذه الأخيرة لا يمكن تطبيقها إلا بتوفر مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في البيانات المراد دراستها، ومن بين الشروط الواجب تحققها ما يلي:

**شرط الاستقلالية:** ينص هذا الشرط على إن تكون البيانات مستقلة عن بعضها البعض هذا يعني أن عملية الإجابة على الاستبيان كانت فردية وليست جماعية أو تشاورية، ويعتبر هذا الشرط محققا في البيانات محل الدراسة.

### شرط التجانس:

**شرط التوزيع الطبيعي:** حيث تتطلب الاختبارات المعملية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويعتبر شرط ضروري وأساسي، إذ يتم اختبار شرط التوزيع الطبيعي لكافة محاور الاستبيان على النحو التالي:

**1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** "تعمل المؤسسة محل الدراسة على تطبيق أبعاد التوجه التسويقي"

**H0:** الفرضية العدمية المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على تطبيق أبعاد التوجه التسويقي .

**H1:** الفرضية البديلة: المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق أبعاد التوجه التسويقي .

**الجدول رقم 14: نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الأولى**

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الفرضية الفرعية الأولى	33,486	30	0.000

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

- \* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 33,486 عند درجات الحرية 30 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية

## الفصل الثالث : التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : حالة مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة.

الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تطبيق أبعاد التوجه التسويقي .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "تعمل المؤسسات محل الدراسة على تطبيق استراتيجيات التنافسية التسويقية "

**H0:** الفرضية الصفريّة المؤسسات محل الدراسة لا تعمل المؤسسات محل الدراسة على تطبيق استراتيجيات التنافسية التسويقية.

**H1:** الفرضية البديلة: المؤسسات محل الدراسة تعمل المؤسسات محل الدراسة على تطبيق استراتيجيات التنافسية التسويقية.

### الجدول رقم 15: نتائج اختبار T-Test للفرضية الفرعية الثانية

المحور الثاني	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الفرضية الفرعية الثانية	36.305	30	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

- \* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 فأقل.

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة المحسوبة T تساوي 36.305 عند درجات الحرية 30 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة الحرج 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن المؤسسات محل الدراسة تعمل المؤسسات محل الدراسة على تطبيق استراتيجيات التنافسية التسويقية.

3- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه التسويقي على

تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

**H0:** لفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه التسويقي على تنفيذ

الاستراتيجية التسويقية التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

**H1:** الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه التسويقي على تنفيذ

الاستراتيجية التسويقية التنافسية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

ومن أجل اختبار مدى صلاحيتها للدراسة تم إخضاعها لتحليل تباين الانحدار، والجدول التالي

يوضح ذلك نتائج هذا التحليل كما يلي :

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

قيمة R sépare		قيمة R		النموذج	
0.669		0.818			
مستوى الدلالة	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000		6,591	1	6.591	الانحدار
		0.112	29	3.255	الخطأ
			30	9,845	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS

دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يقدر بـ 0.818 أي وجود علاقة ارتباط قوية بنسبة 81,80% بين أبعاد التوجه التسويقي و تنفيذ الإستراتيجية التسويقي التنافسية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر وهذا يعني أن جميع أبعاد التوجه التسويقي تفسر التغيرات الحاصلة في مؤشرات تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بنسبة تقدر بـ 66,90% وأن النسبة المتبقية و المقدر بـ 33,10% تفسرها عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة المعتمد.

ونظرا لأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الحرج أي من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد التوجه التسويقي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقي التنافسية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

#### المطلب الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى ممارسة أبعاد التوجه التسويقي في المؤسسة محل الدراسة و الناشطة في إقليم ولاية سكيكدة والتي كانت موضوع بحثنا كانت مرتفعة في

- كل عبارات المحور باستثناء العبارات 19 و 20 و 21 أين بلغت متوسطتها الحسابية 3.39 و 3.03 و 3.13 على التوالي.
- كما بلغ معدل المتوسط الحسابي للمحور 3,64 وبمعدل 0,605 بالنسبة للانحراف المعياري وهذا يقودنا إلى أن معرفة وإدراك ومستوى تطبيق أبعاد التوجه التسويقي من طرف المؤسسة SIFCO موضوع دراستنا كان مرتفعا حيث أن المؤسسة تعتبر أن إدارة الوقت مورد و عامل مهم من موارد المؤسسة لمواجهة المنافسين ،كما أن المؤسسة تعتبر أن الجودة هي أيضا من أهم العوامل لمواجهة المنافسة و من جهة أخرى فالمؤسسة تعمل على ترشيد الإنفاق ، كما نلاحظ أن المؤسسة تحرص على تقديم منتجات عالية الجودة تفوق جودة المنافسين
- ومن جهة آخر تقوم هذه المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك و توليها اهتماما كبيرا فهي تستجيب بشكل جيد للتغيرات التي تحدث في سلوك المستهلك كما تعمل على تحديد العوامل المؤثرة في قرار شرائه للمنتجات
- ومن هنا نجد أن المؤسسة تعمل على دراسة المستهلك بشكل جيد و دقيق .
- و من جهة أخرى نجد أن المؤسسة تعمل على تقديم منتج متفوق من ناحية الجودة كما تولي البحث و التطوير أهمية كبيرة كما تهتم بشكل جدي على علاقتها مع الزبائن باعتبارهم مصدر معلومات يساهم في الابتكار و التطوير إضافة إلى قنوات التوزيع التي هي أيضا مصدر هام لتطوير المنتج
- و لكن من خلال إجابات العمال لاحظنا التزامهم الحياد فيما يخص اعتماد رسائل إخبارية مبتكرة و أساليب ترويجية متميزة و ربما هذا ناتج عن خصوصية قطاع نشاطها الذي يتميز بقلّة الابتكار و منتجات المنافسة .
- ومن جانب آخر أظهرت النتائج المتعلقة بتبني الاستراتيجيات التنافسية التسويقية بأن المتوسط الحسابي لكل عبارات المحور كان مرتفعا و بمعدل 3,73 وانحراف معياري 572.0 وهذا يرجع إلى عمل المؤسسة على تطوير أساليب الإنتاج من أجل التحكم أكثر في التكاليف إضافة إلى خفض التكاليف مع المحافظة على جودة المنتجات وجعلها متميزة من حيث الجودة و السعر .
- من جهة أخرى المؤسسة تعي خطورة أن منتجاتها ليست صعبة التقليد و صعوبة تميزها في باقي عناصر المزيج التسويقي و التوزيع و خدمات ما بعد البيع وهذا بسبب خصوصية قطاع النشاط .
- لهذا نجد المؤسسة تهتم بالموارد البشرية لأغراض خفض تكاليف الإنتاج و التكاليف الإدارية و تكاليف العمليات يتم تدريب العاملين لامتلاك المهارات و المعارف اللازمة تمكنهم من تقديم منتجات ذات جودة عالية و توفر الإمكانيات التكنولوجية في المؤسسة وتحقيق ريادة تكنولوجية تساعدها على التميز و تحكم عالي في التكاليف .

بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين متغيري الدراسة "التوجه التسويقي ، و استراتيجيات التسويق التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" حيث بلغ معامل الارتباط 81.80 % ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التوجه التسويقي ، واستراتيجيات التسويق التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الدراسة . وأن معامل التفسير بلغ 66.90 % وهذا يعني أن جميع أبعاد التوجه التسويقي تفسر الآثار الحاصلة في تنفيذ استراتيجيات التسويق التنافسية بنسبة 66,90% وان النسبة المتبقية 33,10 % تعتبر عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة المعتمد.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الحرج 0.05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغير أثر التوجه التسويقي على الاستراتيجيات التسويقية التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث أن المعلومات الوظيفية سواء تعلق بالجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى الإداري للوظيفة لم تؤثر على إجابات عينة الدراسة والتي لها نفس الرؤية فيما يخص التوجه التسويقي .

#### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل تحليل و دراسة أثر تطبيق أبعاد التوجه التسويقي على تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية التسويقية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، حيث حاولنا إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على عينة الدراسة و المتمثلة في مؤسسة SIFCO بولاية سكيكدة ، و بعد عرض و مناقشة النتائج اتضح لنا و جود علاقة ارتباط قوية بين تبني أبعاد التوجه التسويقي في المؤسسة و تنفيذ المؤسسة لإستراتيجيات التسويق التنافسية حيث كان معامل الارتباط 81,80 % و هو ما يدل على قوة الترابط بين متغيري الدراسة .

نظرا للتغيرات و التطورات التي مست الاقتصاد العالمي و المحلي برزت أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية اقتصاد الدول و لذلك استهدفناها في دراستنا هذه حيث تطرقنا فيها إلى مدى تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتوجه التسويقي ، وأخذنا كعينة مؤسسة صناعة و تحويل الكرتون المموج SIFCO بولاية سكيكدة كما حاولنا إبراز علاقة الارتباط بين تبني أبعاد التوجه التسويقي و تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات التسويق التنافسية .

كما سمح لنا الجانب النظري من التعرف على أهمية أبعاد التوجه التسويقي لضمان تنافسية المؤسسة و بقائها في السوق ، كما أظهرت لنا نتائج الجانب التطبيقي لهذه الدراسة أهمية أبعاد التوجه التسويقي لتطبيق استراتيجيات التسويق التنافسية وذلك من خلال نتائج SPSS و التي تمنح المؤسسة الريادة و الاستمرارية عند تطبيقها بأحسن و جه .

و بناءا على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات و الاقتراحات الآتية :

- التأكيد على أهمية التوجه التسويقي للمؤسسة
- تفعيل دور و مكانة الدورات التكوينية في مجال التسويق لعمال المؤسسة .
- الأخذ بعين الاعتبار التقنية و تشجيع الابتكار .
- زيادة الوعي بأهمية بحوث التسويق .
- تجنب الوقوع في حالة عنق الزجاجة بعدم توضيح الرؤية اتجاه الاستراتيجية المتبعة و تشتت جهود المؤسسة في أكثر من استراتيجية مما يسبب خسارة الميزة التنافسية .
- تبسيط الأفكار للعمال في المؤسسة من أجل فهم التوجه التسويقي للمؤسسة و إعلامهم بالخطط الإستراتيجية المتبعة لنشر المزيد من الوعي بأهميتها .
- اعتماد استراتيجيات التسويق الحديثة التي تساعد على اعتماد أكثر من إستراتيجية في آن واحد و تمنح مرونة أكبر للمؤسسة في مواجهة المنافسين .
- عدم الارتياح لحالة الاستقرار المؤقت الموجودة في قطاع إنتاج الكرتون في الجزائر ، خصوصا بعد نية الحكومة بعث مفاوضات الدخول في منظمة التجارة العالمية التي ستجلب منافسين أجنب إلى الجزائر .
- عدم إهمال الإشهار و الإشهار الإبتكاري.
- ضرورة الاهتمام بالترويج و التوزيع و اعتماد طرق ابتكارية فيهما .

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

I- المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب :

- 1- 1 ابراهيم عبيدات ، سلوك المستهلك ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2004.
- 2- أحمد سيد مصطفى : إدارة الانتاج و العمليات في الصناعة و الخدمات ، ط 4 ، 1999.

- 3- البرواري , نزار عبد المجيد واحمد محمد فهمي البرزنجي , استراتيجيات التسويق , المفاهيم والاسس و الوظائف ط1 , دار وائل للنشر , الاردن – عمان , 2004.
- 4- السيد ناجي , التسويق : المبادئ و القرارات الأساسية , الطبعة 5 , دار النهضة العربية , القاهرة , 2006
- 5- الصرن , رعد حسن , كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات , ادارة الابداع والابتكار , الجزء الثاني , دار الرضا للنشر , سوريا – دمشق , 2001.
- 6- بيتر دراكر : التجديد والمقولة , ترجمة حسين عبد الفتاح , دار الكتاب الأردني , عمان , الأردن , 1996
- 7- ثابت إدريس , جمال الدين المرسي , التسويق المعاصر , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2005
- 8- ثامر البكري , استراتيجيات التسويق , دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع , 2008.
- 9- جواد عدنان كاظم , أثر المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية و التميز في الأداء – دراسة استطلاعية في قطاع السلع المعمرة في السوق الأردني - , المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية , المجلد 6 , العدد 2.
- 10- خالد بن عبد الرحمن الجريسي , سلوك المستهلك - دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية - , طبعة 3 , الرياض , المملكة العربية السعودية , 1427 هـ.
- 11- خليل نبيل مرسي , التخطيط الاستراتيجي . الإسكندرية , دار رواد المعرفة الجامعية , 1994
- 12- سعيد يس عامر: الإدارة .وإدارة التغيير ,الإرادة للطباعة, القاهرة مصر, ب ط, 2001.
- 13- صديق عفيفي , ادارة التسويق , مؤسسة حورس الدولية للنشر , الاسكندرية , مصر , 2005.
- 14- صلاح الشنواني , الادارة التسويقية الحديثة , مؤسسة شباب الجامعة , الاسكندرية , مصر , 2002 ,
- 15- عبد الرحيم ,العلاقات مع المستهلكين مدخل سلوكي ,مطبعة العابدين , مصر 1987

- 16- عبد السلام أبو قحف ، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة ، مطبعة الإشعاع ، الإسكندرية ، 1996.
- 17- عصام الدين مصطفى : الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الانتاج ، منهج المخزون الصفري ، مجلة الاقتصاد ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 1990
- 18- عقيلي وصفي عمر و آخرون ، مبادئ التسويق مدخل متكامل ، عمان ، دار زهران ، 1994
- 19- عنابي بن عيسى ، سلوك المستهلك عوامل التأثير النفسية ، الجزء الثاني ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003.
- 20- فريد كورتل ، مدخل للتسويق ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة الجزائر ، طبعة 1 ، 2007.
- 21- فليب كوتلر و غاري أرمسترونغ ، أساسيات التسويق ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، الرياض ، السعودية ، 2007.
- 22- فيليب كوتلر ، إدارة التسويق ، الطبعة 10 دار علاء الدين للنشر و التوزيع ، دس.
- 23- محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق : مدخل سلوكي ، دار وائل للنشر عمان ، الأردن ، 2008.
- 24- محمد عبد الله عبد الرحيم ، التسويق المعاصر ، المطبعة الجامعية ، القاهرة ، 1988.
- 25- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، سلوك المستهلك مدخل تحليلي و كمي ، دار المناهج ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 26- معلا ناجي و رائف توفيق ، أصول التسويق ، مدخل تحليلي ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن – عمان ، 2005.
- 27- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 28- نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري مفاهيم وقضايا أساسية، دار القلم للنشر، دبي، 1999.

#### ب - الرسائل و الأطروحات الجامعية :

- 1- إبراهيم مرزقلا ، إستراتيجية التسويق الإلكتروني للكتاب في الجزائر -دراسة تقييميه للمواقع الإلكترونية للناشرين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم المكتبات ، تخصص تسويق و أنظمة المعلومات ، ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009-2010.
- 2- حواس مولود ، أثر التغليف على سلوك المستهلك - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر.
- 3- دويس محمد ، الإختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسة و الدول ، حالة الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2005.
- 4- دومي سمراء ، مكانة و أهمية التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في المرحلة الانتقالية - دراسة ميدانية في ولاية سطيف ، أطروحة لنيل شهادة دكتورا ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف -1\_ الباز ، 2013-2014.
- 5- أ.د. زكية مقري ، د. يحيوي نعيمة ، تقييم التوجه التسويقي و الردي لدي مدراء المؤسسات الصغيرة - دراسة ميدانية على عينة من مدراء المؤسسات الصغيرة بمدينة باتنة - ، جامعة باتنة.
- 6- طارق بلحاج ، المسار التسويقي لإستهداف السوق - دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية لولاية قسنطينة ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة.
- 7- شيقارة هجيرة ، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في أداء المؤسسة -حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر.
- 8- عطاوة علي ، سعادة جمال ، مساهمة التسويق الاجتماعي في تنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخدمية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس -، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة ، 2017-2018.
- 9- كوسة ليلي ، واقع و أهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007-2008.

10- كيجل كلثوم ، دور التسويق الالكتروني في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة - دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات موبيليس . بسكرة - ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و الاتصال ، قسم العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2011.

### ج - الملتقيات و المؤتمرات :

- 1- زايري بلقاسم : أثر السياسة الاقتصادية على أداء و كفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية و التسيير العقلاني للموارد البشرية ، كمؤشر للأداء في المؤسسات الجزائرية ، في آفاق الإنضمام للاقتصاد العالمي ، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة ، أكتوبر 2001.
- 2- د. محمد بن عبد الله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد للمفهوم القديم. الملتقى الأول – التسويق في الوطن العربي ( الواقع و آفاق ) – الشارقة الإمارات العربية 15-16 أكتوبر 2002.

### د- المجلات :

- 1- خلفي رزقي ، مادني أحمد ، قراءات في نماذج تفسير سلوك المستهلك النهائي ، مجلة البحوث و الدراسات التجارية ، العدد 2 ، سبتمبر 2017.
- 2- د. سيرات سامية ، التسويق الأخلاقي رهان جديد في النشاط التسويقي للمؤسسات ، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد 2 ، أوت 2019.
- 3- عصام الدين مصطفى : الآثار المحاسبية للمنهج الياباني في إدارة الإنتاج ، منهج المخزون الصفري ، مجلة الاقتصاد ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، القاهرة ، 1990.

### II- المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب :

1- Armand Dayan Marketing industriel , Ed Vuibert , 4em Edition , paris.

2- Dawn Bryan " using Gifts to make the sale sales & marketing management,2004/

3- Daniel p.Finke man,"crossing the Zone of Indifference",marketing managment , 1993.

4- Fredrick E.Webster Jr. marketing management.3, 2004 " Executing the new marketing concept"

5- Roher A. Kerin,vijay mahajan and p .Rajan varadara jan concemporary perspectives on strategic market planning ,1998 , chap 6.

6- Wheelen. Thomas, L and hunger, J.David , Startejic management & busniess policy ,8<sup>th</sup> Edition, 2002.

#### ب الملتقيات و المؤتمرات :

1- Heather Green ," How Hard shoud Amzon swing ?,Business week,2002 .

2- John A.Byrne PepsiCo's New formula" Business week " ,2000

3- Gordon Danaldson, managing croporate wealth,1984.

4- Robert A.Cooke , Ethics in Business :A prepective(chicago,1988).

5-Robert kreitner :Management Boston, houghton mepplin .

6-Katherine z.Andrew " still a major player : marketing is role in today is firm " 2- Insights from MSI, 1999.

7- Theodor levitt " marketing myopia " , Harvard Business Review ,1960/

#### د- المجلات باللغة الأجنبية :

1- Jennifer L.schenker " the future is now " Time ,2000/

2- K.shetty " New look at corporate goals " .California managment Review ,2002.

3- Robert s.Kaplan and Devid p.Norton" using the Balanced scorecard as a strategic managment system" Havard Business Review ,1996 .

4- Theodor levitt " marketing myopia " , Harvard Business Review .

هـ - المواقع على الأنترنت :

1- <https://democraticac.de> الموقع الرسمي للمركز الديمقراطي العربي

2- <https://wasi3.com> موقع ثقافي متنوع

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

موضوع البحث

التوجه التسويقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر  
دراسة ميدانية لعينة مؤسسة تصنيع و تحويل الكارتون المموج sifco بولاية سكيكدة

تعد هذه الاستمارة جزءا من متطلبات هذا البحث الذي يهدف إلى الوقوف بالدراسة و التحليل عند مدى تبني وتطبيق "التوجه التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ولتسهيل هذه العملية يرجى منكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي تعيشونه في مؤسساتكم، من خلال وضع علامة (x) في الاختيار الذي يتوافق مع رأيكم في كل محور من محاور الاستمارة. حيث أنه و لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي تساهم حتما في جودة هذا البحث.

نشكر لكم حسن تعاونكم واهتمامكم. كما نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة ستستخدم في أغراض بحثية خالصة.

الطالب: فيلالي هاني. الأستاذ المشرف: زرفة عبد الرؤوف.

الجزء الأول

المحور الأول: تعريف بعض المصطلحات:

**1-التسويق :** مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة ، تسعى من خلالها إلى توفير السلعة أو الخدمة أو الفكرة للمستهلك الحالي و المرتقب بالكميات و المواصفات و الجودة المناسبة و المطلوبة و بأقل تكلفة ممكنة بأسهل و أيسر السبل ، و ذلك بالتعاون و التنسيق مع إدارة الإنتاج و دراسة المستهلك و طلباته و من ثمة التخطيط لإنتاج سلعة أو خدمة بما يتوافق مع هذه المتطلبات ، و تحديد سعرها المناسب و ترويجها و توزيعها و إيصالها إليه و هذا

كله بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلك الحالية و المستقبلية و إيجاد مركز تنافسي للمنظمة في السوق يساعدها على تحقيق أرباح مناسبة لها.

**2-التوجُّه التسويقي:** هو فلسفة العمل حيث ينصب التركيز على تحديد احتياجات العملاء أو

رغباتهم وتلبية احتياجاتهم، حيث يُركِّز التوجه التسويقي على تصميم وبيع السلع والخدمات التي تلبى احتياجات العملاء من أجل أن تكون مربحة.أو: هو توليد وإنتاج المعلومات على نطاق واسع عن السوق والمتعلقة بالحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء ونشرها بين الأقسام داخل المنظمة والاستجابة المناسبة لتلك المعلومات.

**3- المنافسة:** تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة،

المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي

**4- الميزة التنافسية:** مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة،

والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها «

- كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: « قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة، وتؤثر

بها على سلوك الزبائن والمستهلكين في إطار تعاملهم مع المؤسسة.

**05- سلوك المستهلك:** هو مجموعة التصرفات التي تصدر عن الأفراد، وهي مرتبطة بشراء

السلع والخدمات وعملية اتخاذ القرار، فيحتاج الأفراد إلى البحث عن معلومات عن المنتجات

والمقارنة بينها والتحدث مع موظفي المبيعات.

**06- تعريف التسويق الابتكاري:** هو خلق الحاجة عند الزبون سواء أكانت خدمة أو منتج،

للقيام بشراء المنتج من خلال الأساليب الخاصة بالتسويق الابتكاري، التي تعتبر خلاقة و فريدة و

جديدة و متطورة عن غيرها من الأساليب. **07-المعرفة السوقية:** تتمثل المعرفة التسويقية في

امتلاك المنظمة المؤهلات الضرورية لإعداد استراتيجية تسويقية فاعلة مثل: تطوير المنتجات

الجديدة، وتنويع في الخدمات، وقيام بحملات ترويجية، ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين، وقيام

بالدراسة السوقية وغيرها.

وتُعد المعرفة التسويقية في جوهرها أساساً مهماً في انضباط العمل التسويقي، لكونها تمثل ركيزة

موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة والمستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق

المختلفة. فضلاً عن ذلك فإن العديد من المسوقين الناجحين يعتقدون بأن نشر المعرفة التسويقية في

المنظمة، من شأنها أن يؤدي إلى تطوير الأداء التسويقي وبشكل يتفق مع الأهداف الاستراتيجية

الموضوعة مسبقاً. كما تمثل المعرفة التسويقية المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة

لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدرة المنظمة

في استقراء البيئة التنافسية التسويقية وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.

**08-تعريف الاستراتيجية التنافسية التسويقية:** هي عبارة عن الخطة التي يتم تصميمها من أجل ترويج المنتج الخاص بالشركة، والدخول للسوق، والتمكن من جذب عملاء جدد للشركة، والتي يسمح من خلالها توظيف الموارد المتاحة في الشركة وخلق فرص جديدة لزيادة المبيعات والوصول إلى ميزات تنافسية، تجعلها مميزة وسط الشركات الأخرى في نفس مجالها.

**المحور الثاني: المعلومات الوظيفية**

**1-الجنس:**

ذكر  أنثى

**2-السن:**

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40   
من 41 إلى 50  51 فما فوق

**3-المؤهل العلمي:**

دراسات عليا  جامعي  تقني سامي

**4-الخبرة المهنية:**

أقل من 5 سنوات  من  إلى 10 سنوات  11 إلى 15 سنة   
من 16 فما فوق

## 5-المستوى الإداري للوظيفية :

الإطارات العليا

الإطارات المسيرة



## الجزء الثاني

## المحور الأول: قياس مدى وجود أبعاد التوجه التسويقي في المؤسسة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>دراسة المنافسة</b>						
01	تقوم المؤسسة بدراسة المنافسين ورصد جميع تحركاتهم في السوق المستهدفة.					
02	تعمل المؤسسة على إدارة دورة حياة المنتج بتقديم منتج آخر جديد و مبتكر في فترات قصيرة.					
03	تعتبر المؤسسة إدارة الوقت موردا و عاملا مهما من موارد المؤسسة في مواجهة المنافسة.					
04	تنتج المؤسسة بناءا على حاجات السوق الحالية و المستقبلية بالنظر لطبيعة المنافسة.					
05	تعتبر المؤسسة الجودة من أهم العوامل لمواجهة المنافسة.					
06	تهتم المؤسسة بدراسة موردي المؤسسات المنافسة.					
07	تعمل المؤسسة على ترشيد مستوى الإنفاق .					
08	تستعمل المؤسسة أحدث المعدات و الأجهزة في الإنتاج مقارنة مع معدات و أجهزة المنافسين.					
09	تقوم المؤسسة بدراسة المنتجات الجديدة للمنافسين.					
10	المؤسسة لها قدرة كبيرة على تكييف الطلب					
11	تراعي المؤسسة دورة حياة المنتج للمؤسسات المنافسة من أجل إطالة دورة حياة منتجاتها.					
<b>دراسة سلوك المستهلك</b>						
12	تولي المؤسسة اهتمام كبير لدراسة سلوك المستهلك.					
13	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات التي تحدث في حاجات المستهلك المستهدفين.					
14	تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك بصفة دورية.					
15	تعمل المؤسسة على تحديد العوامل المؤثرة على قرار الشراء لدى المستهلك .					
<b>التسويق الإبتكاري</b>						

					16	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات تفوق جودة المنافس.
					17	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير بشكل كبير
					18	تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها الحالية من خلال التغيير في الغلاف أو إضافة استخدامات جديدة.
					19	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة في الأسواق الحالية و المستقبلية.
					20	تعتمد المؤسسة تصميم رسائل اشهارية متميزة.
					21	تستعمل المؤسسة أساليب ترويجية مبتكرة .
					22	علاقة المؤسسة مع زبائنها مصدر المعلومات التي تساهم في ابتكار و تحسين مزيجها التسويقي.
					23	تعتبر المؤسسة قنوات التوزيع مصدر مهم لتطوير منتجاتها.

### المحور الثاني: مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على استراتيجيات التسويق التنافسية .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>إستراتيجية القيادة بالتكلفة</b>						
24	تعمل المؤسسة على خفض التكاليف مع الحفاظ على توفر معايير الجودة.					
25	تهتم المؤسسة بتطوير الموارد البشرية من أجل خفض التكاليف ( إدارية ، إنتاج ، ..... إلخ).					
26	تعمل المؤسسة على توفير الإمكانيات التكنولوجية و التدريب للعمال بشكل كبير لتخفيض تكاليف الإنتاج.					
27	منتجات المؤسسة صعبة التقليد ( من ناحية الجودة و سعر التكلفة)					
28	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب الإنتاج للتحكم أكثر في تكلفة الإنتاج.					
<b>إستراتيجية التميز</b>						
29	منتجات المؤسسة متميزة و تقدم قيمة للزبائن أكثر مما يقدمه المنافسين.					
30	منتجات المؤسسة تتميز بالجودة و السعر المناسب.					
31	علاقة المؤسسة مع زبائنها مصدر للتميز و التفوق على المنافسين.					
32	تتميز المؤسسة في باقي عناصر المزيج التسويقي كالترويق و التوزيع و خدمات ما بعد البيع.					
<b>إستراتيجية الريادة السعرية</b>						
33	منتجات المؤسسة متميزة و تحتل مكانة جيدة في أذهان الزبائن المستهدفين.					
34	المؤسسة رائدة من حيث تسير التكاليف و متفوقة سعريا على منافسيها.					

					تعمل المؤسسة باستمرار على تمييز عروضها من خلال السياسة السعرية المتبعة في السوق.	35
					تركز المؤسسة على استهداف جزء محدد من السوق .	36
					تعتمد المؤسسة على التبعية السعرية في تحديد أسعار منتجاتها.	37