

جامعة 8 ماي 1945

قالممة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال المالية

تحت عنوان

أثر تحليل السوق على بناء الميزة التنافسية

في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية ( مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة - )

إشراف الأستاذ:

بخاخشة موسى

إعداد الطلبة:

لبنى شكاكطة

حكيمه مواهبة

السنة الجامعية 2015/ 2016

## فهرس المحتويات

دعاء

شكر و عرفان

الاهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة

الفصل الأول: ماهية السوق

تمهيد ..... 2

المبحث الأول: أساسيات حول السوق ..... 3

المطلب الأول: مفاهيم وعناصر السوق ..... 3

المطلب الثاني: محيط ومكونات السوق ..... 4

المطلب الثالث: أنواع السوق ..... 6

المبحث الثاني: تجزئة السوق ..... 7

المطلب الأول: مفاهيم حول تجزئة السوق وشروطها ..... 8

المطلب الثاني: مراحل ومزايا تجزئة الأسواق ..... 9

المطلب الثالث: معايير واستراتيجيات تجزئة السوق وفعاليتها ..... 11

المبحث الثالث: أدوات تحليل السوق: ..... 13

المطلب الثاني: نظام استخبارات التسويقية ..... 15

المطلب الثالث: نظام دعم القرارات التسويقية: ..... 17

المطلب الرابع: التنبؤ وأنواعه ..... 19

خلاصة الفصل: ..... 22

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

- تمهيد: ..... 25
- المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية..... 26
- المطلب الأول: مفاهيم الميزة التنافسية..... 26
- المطلب الثاني: خصائص وشروط وأهمية الميزة التنافسية..... 28
- المطلب الثالث: أنواع ومصادر ومحددات الميزة التنافسية. .... 29
- المبحث الثاني: الاستراتيجيات وأسس ومراحل ووسائل لتنمية الميزة التنافسية ..... 34
- المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية..... 35
- المطلب الثاني: أسس ومراحل الميزة التنافسية ..... 37
- المطلب الثالث: أسباب ومعايير تنمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها ..... 42
- المبحث الثالث: المقارنات الحديثة للميزة التنافسية. .... 46
- المطلب الأول: الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية: ..... 46
- المطلب الثاني: اليقظة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ..... 49
- المطلب الثالث: الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ..... 52
- خلاصة الفصل: ..... 52

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

- تمهيد ..... 57
- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة مطاحن مرمورة) ..... 58
- المطلب الأول: موقع الوحدة ومساحتها: ..... 58
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة -قائمة- ..... 61
- المطلب الثالث: أدوات البحث الميداني (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة) ..... 66
- المبحث الثاني: عرض نتائج البحث الميداني..... 67
- المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية ..... 67

73.....	المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني من الاستمارة
77.....	المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث للاستمارة
81.....	المبحث الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضيات
81.....	المطلب الأول: تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى:
82.....	المطلب الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة
84.....	خلاصة الفصل:
86.....	الخاتمة العامة
88.....	قائمة المراجع
95.....	الملاحق
	الملخص

### تمهيد:

إن المؤسسات الاقتصادية تواجه اليوم عقبات وتحديات عديدة في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة، كشداد المنافس، فقد تسارع معظم المنظمات في الوقت الراهن على مواكبة المتغيرات المتسارعة في المحيط الذي تنشط فيه، من أجل البقاء في السوق.

وينفس المنطلق وجب على المؤسسات الحصول على ميزة أو عدة مزايا تنافسية، وذلك من خلال حصولها على مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية ، بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية و تقوية المركز التنافسي لها في السوق، وذلك لا يأتي إلا عن طريق قيامها بتحليل السوق، من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات، والقيام بالعديد من الإجراءات المتعلقة بالبيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة حيث يساهم تحليل السوق في النهاية إلى بناء مزايا تنافسية و تساهم في البقاء، و احتلال مركز تنافسي للمؤسسة.

### إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تحليل السوق في بناء ميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟

- وللإجابة على الإشكالية السابقة وقصد الإحاطة بموضوع الدراسة نطرح جملة من التساؤلات الفرضية التالية:

ما المقصود بتحليل السوق وتجزئة الأسواق؟

- فيما تتمثل الميزة التنافسية؟

- ما هي أدوات اكتساب المزايا التنافسية للمؤسسة؟

- ما تأثير تحليل السوق على بناء المزايا التنافسية؟

## المقدمة العامة

### فرضيات الدراسة:

وبعرض دراسة الموضوع والإلمام به تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى: تقوم المؤسسة مطاحن مرمورة بتحليل السوق الذي تنشط فيه.

الفرضية الثانية: تمتلك المؤسسة محل الدراسة أدوات تنافسية مختلفة.

الفرضية الثالثة: يوفر تحليل السوق لمؤسسة مطاحن مرمورة مزايا تنافسية مختلفة.

### دوافع اختيار الموضوع:

من إبراز الأسباب التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة ما يلي:

- تسليط الضوء على تحليل السوق باعتباره واقع مفروض على المؤسسات عام المؤسسات الجزائرية بشكل خاص.

ظهور التنافسية كمصطلح شامل وموسع منظما بذلك القدرة التنافسية على مستوى المنتجات.

- طرح الموضوع بشكل جديد من خلال ربط وتوظيف العلاقة بين تحليل السوق وبناء الميزة التنافسية إلى مستوى المؤسسة الاقتصادية.

### أهمية الدراسة:

أهمية هذا البحث في :

- تبيان دور تحليل السوق في استمرار وبقاء المؤسسة وتفوقها على المنافسين .
- اكتساب المتكمن وُسسة لمزايا تنافسية .
- تقديم إطار عملي يربط السوق بالميزة التنافسية ، إذ أن علاقة السوق بالميزة التنافسية تمثل بحد ذاتها إضافة عملية جديدة بالاهتمام .
- إضافة جديدة ومساهمة في إثراء المكتبة و تبصير القارئ بما يحدثه السوق من تأثير على بناء المزايا التنافسية .

### 2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساسا إلى:

- محاولة إبراز أهمية تحليل السوق لاتخاذ قرارات المستقبلية للمؤسسة الاقتصادية.
- محاولة فهم السوق بمنظور المؤسسة الاقتصادية والكشف عن أهم أساليب الوصول إلى إمكانية سوقية معتبرة.
- إبراز دور تجزئة السوق في الوصول إلى تحقيق مزايا تنافسية.
- تحقيق النجاحات من خلال تحقيق المزايا التنافسية.
- تقديم دراسة توضح مفهوم السوق وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية.

### منهج الدراسة:

اعتمادنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، ويتجلى ذلك عند إجراء الدراسة التحليلية في محاولة إيجاد العلاقات الارتباطية في الظواهر المدروسة للأساسيات السوق وتأثيره على تحقيق الميزة التنافسية.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد المراجع متخصصة ذات الصلة بالموضوع وحتى إن وجدت تكون غير كافية.
- غياب بنك المعلومات على مستوى المؤسسة يسهل الدراسة للباحثين.
- صعوبة الحصول على بعض البيانات المتعلقة بالبحث من المؤسسة محل الدراسة وعدم إعطائنا الوقت الكافي لإجراء الدراسة.

### هيكل البحث:

قد تناولنا هذا الموضوع بالدراسة والتحليل من خلال فصلين نظريين وفصل ميداني على النحو التالي:

- سيقدم في الفصل الأول دراسة مفصلة عن ماهية السوق ومتمثل في ثلاثة مباحث وهم على التوالي: أساسيات حول السوق، تجزئة السوق ووصولاً إلى أدوات تحليل السوق.
- أما في الفصل الثاني عن الميزة التنافسية ومكانتها في المؤسسة ومتمثل كذلك في ثلاثة مباحث وهم كما يلي: أساسيات حول الميزة التنافسية، الاستراتيجيات وأسس ومراحل ووسائل لتنمية الميزة التنافسية، المقارنات الحديثة للميزة التنافسية.
- وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات الاقتصادية وبصفة خاصة مؤسسة مطاحن مرمورة ومن ثم استخلاص النتائج.



### تمهيد:

ان تحليل السوق من العمليات المهمة جدا في العملية التسويقية، وتعتبر دراسة الأسواق من العناصر الأساسية التي تحقق لنا النجاح التسويقي، فالنظر الى السوق يعبر عن تبادل نوع معين من السلع والخدمات واشباع احتياجات المستهلكين، ويتطلب السوق دراسة دقيقة لتحديد الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

وسنحاول من خلال هذا الفصل تبيان مفهوم السوق كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي.

ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول يتناول أساسيات حول السوق، كما أن المبحث الثاني يتناول تجزئة السوق، والمبحث الثالث يتضمن أدوات تحليل السوق.

### المبحث الأول: أساسيات حول السوق

إن دراسة السوق تعتبر كأداة استراتيجية لنجاح أي مؤسسة في تأدية نشاطها، حيث يمثل السوق المرجع الأول والأخير الذي تبدأ منه المؤسسة وتنتهي إليه في شكل منتجات أو خدمات نهائية وذلك لتحديد مدى نجاحها أو فشلها في إشباع احتياجات المستهلك لأجل ذلك تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، قدم في المطلب الأول مفاهيم وعناصر السوق، أما المطلب الثاني فقد خصص لمحيط ومكونات السوق، في حين خصص المطلب الثالث لأنواع السوق.

### المطلب الأول: مفاهيم وعناصر السوق

رغم اختلاف الآراء حول معنى السوق إلا أنه و منها لا شك فيه أن للمؤسسة علاقة مباشرة بالسوق سواء كمصدر لمداخلاتها أو كمنفذ لمخرجاتها.

**أولاً: تعريف السوق:** هناك عدة تعريفات متعددة للسوق، يعكس كل منها فلسفة معينة ووجهة نظر محددة نذكر منها:

يعرف السوق بأنه: "المكان الذي تتجمع فيه المنتجات سواء الزراعية أو المصنوعة، كما يتم فيه الجمع بين المشتريين والبائعين"<sup>1</sup>.

كما ينظر رجال التسويق الى السوق على أنه: "مجموعة المشتريين الحاليين والمرقبين من ذوي الحاجات غير المشبعة ويمتلكون القدرات الشرائية ويمكن كسبهم واشباعهم بالسلع والخدمات"<sup>2</sup>.

ويعرف السوق كذلك: "هو المكان الذي يتم فيه تحويل ملكية السلعة من خلال اجتماع البائعين مع المشتريين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995، ص91.

<sup>2</sup> -عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح، دار التيسير، بيروت، لبنان، 2000، ص7.

<sup>3</sup> -عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص58.

## الفصل الأول: ماهية السوق

في حين ينظر إليه تقليدياً على أنه: "المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون، ويتم فيه تحويل ملكية السلع، أما الاقتصاديون فقد استخدموا لفظ السوق ليشير إلى مجموعة المشترين والبائعين الذين يتعاملون في سلعة أو مجموعة من السلع وتحدده قوى الطلب والعرض"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى أن السوق:

"مكان تنتقل فيه ملكية السلع، تتكون من متعاملين يبيعون ويشتررون السلع والخدمات".

ويلاحظ أن حجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين والقدرة الشرائية لديهم واستعدادا لتقديم الموارد للحصول على الرغبة أو الحاجة.

**ثانياً: عناصر السوق:** ويمكن حصر عناصر السوق فيما يلي<sup>2</sup>:

❖ السوق هو مجموعة من المشترين لهم حاجة ورغبة مشتركة.

❖ لدى أفراد هذه المجموعة مقدرة أو قدرة شرائية.

❖ لديهم الرغبة في الشراء.

❖ لديهم السلطة في تنفيذ مثل تلك الصفقات الشرائية.

من خلال عناصر السوق المذكورة أعلاه يتضح لنا أن السوق يتركب من مجموعة من العناصر، حيث توجد فيها قناة فعلية تغطي حاجات ورغبات المشتري، ومراعات القدرة الشرائية لهم.

### المطلب الثاني: محيط ومكونات السوق

إن للسوق مجموعة من العوامل التي تحيط به، وكذلك العديد من مكونات التي تتدخل في تركيبها .

**أولاً: محيط السوق:** إن السوق لا يظهر وحده، بل هناك مجموعة من العوامل التي تحيط به وتسيطر عليه وتؤثر فيه نذكر منها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -محمد فريد الصحن، التسويق (المباني والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص15.

<sup>2</sup> -سيد سالم عرفة، إدارة أسواق التجزئة، دار الراية، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص194.

<sup>3</sup> -محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 1980، ص31.

## الفصل الأول: ماهية السوق

1-الاقتصاد: هو الذي يعطي درجة حرارة السوق، ففي فترة الركود الاقتصادي فأغلب الأسواق كانت تعاني من التضخم، البطالة، فالالاقتصاد يؤثر في السوق كذلك من ناحية الميزانيات، دخل الأفراد والجماعات، وكذلك السياسات الاقتصادية للحكومات.

2-النمو الديموغرافي: فهو يؤثر مباشرة في مبيعات المنتجات فسلم الأعمال مثلا له تأثير كبير على مجموعة من الأسواق (كأسواق الألعاب..)، وكذلك الولادات، الهجرة، حجم الأسرة.

3-التشريع: هو الذي يضع إطار للعلاقات بين أفراد السوق، أي بين مختلف التشكيلات في نفس السوق، كما يضم أيضا علاقات بين أسواق عديدة.

4-التكنولوجيا: إن التطور أو التقدم التكنولوجي يسمح بخلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات القديمة، فالإنتاج بدوره ينجح بفضل التكنولوجيا للوسائل المستخدمة، وهذا التطور متعلق بالإنتاجية وكذا الجودة.

5-الثقافة: تؤثر على مختلف التشكيلات في السوق، فالمسؤولين يدركون ضرورة الثقافة في سوق معينة كالموضة مثلا.

**ثانيا: مكونات السوق:** توجد العديد من القوى التي تتدخل في تركيب السوق، وتختلف بحسب اختلاف الأسواق من سوق للسلع الاستهلاكية، وأخرى صناعية ومن بين هذه القوى نجد<sup>1</sup>:

1-المشتررون: يجب التمييز بين المشتري والمستهلك حيث يمكن أنهما في ذلك يختلفان:

- ❖ صاحب الفكرة.
- ❖ المؤثر على عملية الشراء.
- ❖ متخذ القرار.
- ❖ من يدفع قيمة المشتريات.
- ❖ من يقوم بالشراء الفعلي.
- ❖ من الذي يقوم بالصيانة والإصلاح.

نلاحظ من خلال هذه النقاط أنه يوجد عدد كبير من الأشخاص الذين يتدخلون في عملية الشراء، بالتالي يجب التمييز بين كافة هذه العناصر عند تحديد الطلب.

<sup>1</sup>-رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص 73.

## الفصل الأول: ماهية السوق

2-العارضون: ويقصد بهم المؤسسات التي تقدم أو تعرض السلع أو الخدمات في السوق، ويمكن التمييز بين عدة حالات:

❖ حالة العارض الوحيد للسلعة في السوق: وتسمى بسوق الاحتكار مثل احتكار الدولة لبعض القطاعات الاستراتيجية كالكهرباء، الماء، السكك الحديدية...الخ.

❖ حالة قلة العارضين للسلعة في السوق: وتسمى احتكار القلة مثل سوق محطات البترول، السيارات وغيرها.

❖ حالة كثرة العارضين للسلعة في السوق: وتسمى بسوق المنافسة التامة.

3-عناصر سلسلة الإنتاج: بداية من المادة الأولية وصولا الى المنتج النهائي توجد سلسلة من عناصر الإنتاج، وكل عنصر يوجد في سوق معينة، فمثلا قطاع الغيار التي يحتاج إليها المنتج في حالة إصابة آلة الإنتاج بالعطب.

ويعني أن سلسلة الإنتاج تتكون من مجموعة المواد الضرورية لإنتاج المنتجات النهائية.

4-الموزع: يعد المزرع حلقة وصل بين المنتج والمستهلك، حيث عن طريقه يتم انتقال وانسياب المنتجات، والموزع يعبر عن قنوات التوزيع، منها القصيرة، ومنها المتوسطة، ومنها الطويلة.

5-العناصر الأخرى في السوق: وهي التي تؤثر على شروط عمل السوق كما في:

❖ الدولة والمؤسسات الحكومية.

❖ المؤسسات المهيمنة مثل غرفة التجارة، نقابات التجارة والحرفيين...الخ.

❖ مؤسسات مدنية أخرى مثل منظمات حماية المستهلك...الخ.

❖ بعض مؤسسات الدعم مثل المؤسسات المالية، البنوك، والتأمين...الخ.

### المطلب الثالث: أنواع السوق

يمكن تقسيم الأسواق طبقاً لتوجهاتها الى عدة أنواع من الأسواق:

1- **الأسواق الاستهلاكية:** وتتألف من جميع الأفراد الذين يشترون السلع والخدمات بهدف استخدامها في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية<sup>1</sup>.

وهناك العديد من العوامل التي يتم على أساسها تقسيم السوق الاستهلاكية ولكن أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ العوامل الجغرافية.
- ❖ العوامل الديموغرافية.
- ❖ العوامل الاقتصادية والاجتماعية.
- ❖ العوامل السلوكية.
- ❖ العوامل الخاصة بنمط حياة المستهلكين.

2- **الأسواق الصناعية:**<sup>3</sup> وتضم جميع الأفراد والمؤسسات التي تسعى للحصول على السلع والخدمات التي تساعد في تسهيل أداء أعمالها، أو التي تدخل في انتاج سلع وخدمات جديدة

3- **أسواق الوسطاء:** وتتكون من كل الأفراد والمؤسسات التي تحصل على السلع بغرض إعادة بيعها أو تأجيرها للأخرين من أجل تحقيق الربح.

4- **الأسواق الحكومية:** وتتألف من جميع الأجهزة والوحدات الحكومية التي تشتري أو تستأجر السلع لإنجاز الوظائف الأساسية للحكومة.

5- **الأسواق الدولية:** وتتضمن مجموعة المشتريين الموجودين في الدول الأخرى، كما تشمل العناصر الأجنبية من المستهلكين، المنتجين، معيدي البيع، والحكومات الأجنبية.

نستنتج من خلال هذه الأنواع الأسواق المذكورة أعلاه أن السوق له العديد من التصنيف، حيث لكل نوع من الأسواق قطاع خاص به.

<sup>1</sup>- عبد الرحمن توفيق، اعداد بحوث التسويق، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2010، ص 23.

<sup>2</sup>- أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق الحديث، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص 376.

<sup>3</sup>- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

### المبحث الثاني: تجزئة السوق

نستطيع أن نقف عند عدم تجانس السوق، وعليه فإننا نعتمد على تجزئة السوق حتى تتمكن المؤسسة المعنية من تلبية رغبات المستهلكين المختلفة واستجابة إلى تطلعاتهم وذلك بواسطة منتجات أو خدمات مميزة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم وشروط تجزئة سوق، ومزايا تجزئة السوق وكذلك معايير واستراتيجيات التجزئة السوق وفعاليتها .

#### المطلب الأول: مفاهيم حول تجزئة السوق وشروطها

لقد نال مفهوم تجزئة السوق أو تقسيم السوق اهتماما كبيرا وذلك من خلال توفير عدة شروط.

**أولاً: تعريف تجزئة السوق:** هناك عدة التعاريف لتجزئة لسوق نذكر منها:

تعرف عملية التجزئة السوق على أنها: "عملية تحديد وتحليل المشترين في سوق المنتج ذوي الخصائص المتشابهة للاستجابة لتكراريه الشراء، أو أنها عملية تخص الاختلافات فيما بين المشترين في سوق المنتج"<sup>1</sup>.

كما نعرف على أنها: "عبارة عن تجزئة السوق إلى أجزاء من مجموعات متجانسة من المستهلكين أو من الزبائن وفق لمعيار أو عدة معايير قادرة على تحليل الفوارق الموجودة بين السلوكيات، ويمثل كل جزء من مجموعة جزءا من السوق"<sup>2</sup>.

كذلك يمكن تعريف تجزئة السوق على أنها: "تقسيم السوق الكلي (غير المتجانس) إلى قطاعات سوقية متجانسة (أو هكذا يفرض أن تكون) يقصد إشباع حاجات المستهلكين وتلبية متطلباتهم بشكل أفضل من خلال تقديم برنامج تسويقي لكل قطاع من هذه القطاعات السوقية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، عمان، الأردن، 1997، ص87.

<sup>2</sup>-كاترين قبو، التسويق، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 2008، ص112.

<sup>3</sup>-محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 683.

## الفصل الأول: ماهية السوق

وتعرف كذلك على أنها: "عبارة عن تقسيم المشتريين الحاليين والمتوقعين إلى مجموعات من حيث السن والجنس والدخل.. إلخ، بحيث تكون مفردات كل مجموعة متجانسة من حيث الرغبات والإحتياجات والأنماط الاستهلاكية ومتباينة عن المجموعات الأخرى بالنسبة لهذه العوامل"<sup>1</sup>.

بالتالي نصل في نهاية إلى أن تجزئة السوق: "هي تقسيم السوق إلى عدة أجزاء مختلفة وذلك باختلاف ردود فعل المستهلكين، حيث يعتبر كل جزء على حده بمثابة سوق مرتقبة".

**ثانيا: شروط تجزئة السوق:** تتمثل أهم شروط تجزئة سوق فيما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ أن تكون هناك اختلافات جذرية بين كل مجموعة وأخرى، من حيث الرغبات والاحتياجات... إلخ.
- ❖ أن يكون هناك تشابه بين الأفراد في نفس المجموعة من حيث الرغبات والاحتياجات... إلخ.
- ❖ أن يكون حجم المجموعة الواحدة كبيرا نسبيا لضمان وجود فروق جوهرية بين المجموعات المختلفة من حيث الرغبات والاحتياجات... إلخ.
- ❖ أن يسهل الوصول إلى كل مجموعة.
- ❖ سهولة قياس أساس تجزئة السوق، وتوافر البيانات عن هذا الأساس لذلك تعتبر العوامل الديموغرافية من أسهل أسس تجزئة السوق لسهولة قياسها وتوافر البيانات الثانوية عنها.
- ❖ تجزئة السوق تتم على المشتري الحالي والمرتقب، وليس على السلعة أو الخدمة أو السوق فلا يمكن تجزئة سوق المنظفات الصناعية مثلا إلى منظفات سائلة أو بودرة (سلعة)، ولا يمكن تجزئة سوق البنوك إلى بنوك تجارية وصناعية... إلخ (للسوق).

### المطلب الثاني: مراحل ومزايا تجزئة الأسواق

للتجزئة السوق عدة مراحل، إلا أنه ومنها لا شك فيه أنها تخلق مزايا للمؤسسة.

**أولا: مراحل تجزئة الأسواق:** تجزئة السوق مرت بثلاث مراحل هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> -محمود صادق بازرة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 173.

<sup>2</sup> -محمود صادق بازرة، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>3</sup> -سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 203.



## الفصل الأول: ماهية السوق

1-التسويق الموحد: استخدام المؤسسة مزيجا تسويقيا واحد الجميع المستهلكين بمواصفات محددة ووسائل تزويج موحدة وأسعار موحدة، مثل سيارات فورد بلون أسود وأدى هذا لخفض الأسعار لكنه يؤدي لاشتداد المنافسة بين الشركات.

2-تحديد السلع المتميزة: إنتاج عدد محدود من السلع تتمايز في الحجم والنوع والخصائص كإنتاج شركة بيبسي أحجام مختلفة.

3-تحديد السوق المستهدف: تقديم خطة تسويقية مخصصة لكل مجموعة من المستهلكين والاعتراف بوجود طلب متنوع تقسيم السوق لا يحقق أقصى مبيعات بل يشبع حاجات ورغبات مجموعة أو أكثر فيؤدي لزيادة الأرباح ولا يؤدي إلى تعظيمها.

### ثانيا: مزايا تجزئة السوق:

نظرا لكون السوق تتكون من عدة قطاعات من المشترين بتفاوت كل قطاع عن الآخر من حيث الاحتياجات والرغبات والأنماط الشرائية ومدى الاستجابة للمؤثرات المختلفة والمستقلة، ومن ثم فإن لتجزئة السوق عدة مزايا نوجزها في:

- ❖ تمكن الإدارة التسويقية من التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين ومن ثم تجنب المنافسة المباشرة، ويتم ذلك من خلال تقديم السلع أو الخدمات بمزايا تنافسية ملموسة من وجهة نظر المستهلك في الأسواق المستهدفة<sup>1</sup>.
- ❖ تتمكن الإدارة التسويقية من خلال التطلعات السوقية من تحديد أهداف السوق تحديدا دقيقا ومن ثم تقييم الأداء، وتقارن بين الأداء والنتائج بين المستويات والأهداف الموضوعية<sup>2</sup>.
- ❖ تزويد المسوق بالأطر الإرشادية ذات القيمة العامة في تخصيص الموارد التسويقية، فالمؤسسات الصناعية غالبا ما تخدم قطاعات سوقية مزدوجة، ويجب عليها أن تراقب باستمرار قوى الجذب والأداء لتلك القطاعات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي)، دار المستقبل، الأردن، الطبعة الثالثة 1999، ص 148.

<sup>2</sup> طارق الحاج وآخرين، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار الصفاء، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، 1997، ص 74.

<sup>3</sup> سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، المفاهيم والاستراتيجيات، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999، ص 88.

❖ تزويد السوق بما يجب أن يكون عليه نظام التوزيع الخاص بالسلعة، فعن طريق تلك المعلومات والبيانات التي توفرها دراسات تجزئة السوق، يتمكن القائمون على وظيفة التوزيع من وضع الإستراتيجية المناسبة لنظام التوزيع بشكل أكثر فعالية وربحية، وذلك بإيصال السلع في الوقت المناسب والمكان الملائم والأوضاع المناسبة للمستهلك النهائي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: معايير واستراتيجيات تجزئة السوق وفعاليتها

إذ رغبتنا في الوصول إلى تجزئة السوق ناجحة ، فإن هناك معايير و استراتيجيات أساسية واجب أخذها باعتبار ، لتحقيق فعالية جيدة.

أولاً: **معايير تجزئة السوق:** وهي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

**1-معايير اجتماعية ديمغرافية:** وهي مجموعة من مؤشرات ذات طابع ديمغرافي جغرافي، اجتماعي واقتصادي، وهي كثيرة الاستخدام، لأنها بسيطة وسهلة الاستعمال والمعالجة (المعالجة الإحصائية خاصة) والقياس: الجنس، العمر، الدخل، المهنة، حجم العائلة، الدين، مستوى التحصيل العلمي، العرق، الجنسية، الطبقة الاجتماعية...إلخ. وهي الأكثر شيوعاً.

وقد يدمج في هذه المجموعة معايير أخرى ذات الطابع الجغرافي وهي كذلك كثيرة وسهلة الاستعمال منها: البلد، المنطقة، المدينة، الريف، الإقليم وأنواع أخرى للتقسيمات.

**2-معايير الشخصية ونمط العيش:** تعبر هذه المؤشرات عن الخصائص أو الميزات العامة والثابتة عند الأشخاص ولكنها تقع في مستوى أعمق ولا يمكن مشاهدتها ولا قياسها موضوعياً كما هو الحال بالنسبة للمؤشرات السابقة و هي من المعايير السيكوجرافية التي تلجأ غالباً المؤسسة إلى استعمالها في تجزئتها للسوق بالرغم من صعوبة قياسها لأنها مرتبطة بالشخصية وأسلوب العيش.

<sup>1</sup>-محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص75.

<sup>2</sup>- نصيب رجم، دراسة السوق، 15 ، حي النصر ، (150 مسكن) الحجار ، عنابة ، 2004 ، ص 86 .

**3- معايير السلوكيات تجاه المنتج، السلعة أو الخدمة:** إذا كانت المعايير السابقة مرتبطة بخصائص وميزات الأشخاص فإن مؤشرات السلوكيات تخص أساسا السلعة أو مجموعة من السلع، ويمكن التعرف عليها بواسطة الكميات المستهلكة وعادات الاستهلاك أو الاستعمال.

والمعايير السلوكية هذه كانت مهملة من طرف المؤسسات سابقا أو أصبحت تلجأ إليها أكثر نظرا لسهولة ملاحظتها، وضوحها و عمليتها.

**4- معايير نفسانية تجاه المنتج أو السلعة:** وتعتبر عن موقف نفسي خاص للمستهلك تجاه سلعة أو خدمة معينة ومن أهمها يمكن أن نذكر دوافع الشراء، الوفاء للعلامة، وتيرة الشراء من المنافع المنتظرة من المنتج أو الخدمة وعادات الشراء والاستهلاك وقد تتعامل المؤسسة إلى اعتماد على مؤشرات أو معايير صناعية لكونها تعبر عن طبيعة القطاع.

**5- معايير صناعية:** تخص المعايير هذه الأسواق الصناعية ونجدها متمثلة أساسا في: حجم المؤسسات، الموقع الجغرافي، وتيرة شراء، درجة الوفاء للموردين، درجة الوفاء للالتزامات، نوع الاستعمال، درجة الحساسية للسعر، للنوعية، للخدمة المقدمة، لمهلة التسليم.

وطالما المعايير قد تكون كثيرة فيجب على المؤسسة أن تختار المعايير المناسبة والمهمة حسب أهداف الدراسة وطبيعة البيانات المتوفرة أو التي بحوزتها.

**ثانيا: استراتيجيات تجزئة السوق:** توجد عدة استراتيجيات نذكر أهمها فيما يلي:

**1- إستراتيجية التسويق غير المميز:** وهي تركز على تخفيض تكلفة إنتاج السلعة، ومن ثم تنتج السلعة بشكل نمطي دون تشكيلة واسعة وتستخدم برامج إعلان متماثلة لتخفيض التكاليف<sup>1</sup>.

**2- إستراتيجية التسويق المتناقص:** إعادة الهيكلة للأنشطة التسويقية والقطاعات السوقية وتقليص عمليات تجزئة السوق المستهدف، من مميزات تخفيض الأسعار وزيادة الطلب<sup>2</sup>.

**3- إستراتيجية التسويق المركز:** وتستهدف استقطاع أكبر حصة من أسواق محددة أو سوق واحد بحيث يكون لها سيطرة داخل هذه الأسواق وليس المنتج حرافي اختيار الإستراتيجية حيث يتوقف اختيارها على:

<sup>1</sup> - طاهر مرسي عطية، أساسيات التسويق الحديث، لنسر الذهبي للطباعة، مصر، 2004، ص 98.

<sup>2</sup> - عاكف يوسف الزيادات، مبادئ التسويق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2014، ص 93.

- ❖ الإمكانات المالية للمنتج.
- ❖ درجة تجانس مواصفات السلعة.
- ❖ مرحلة دورة حياة السلعة، فالتسويق غير المميز يناسب مرحلة نشأت السلعة والتسويق المميز مناسب في مرحلة التشبع.
- ❖ درجة تجانس الأسواق.
- ❖ الإستراتيجيات التي يتبناها المنافسون<sup>1</sup>.

من خلال الإستراتيجيات الخاصة بتجزئة السوق والمذكورة أعلاه نرى بأن أهم إستراتيجية التي يجب التركيز عليها أثناء عملية تجزئة وتحليل السوق هي إستراتيجية التسويق المركز، فهي بدورها تقوم باستهداف استقطاع أكبر حصة من الأسواق، وتسيطر بشكل واسع على هذه الأسواق.

### ثالثاً: فعالية تجزئة السوق:

إن اختيار إستراتيجية تجزئة السوق يعتمد في نجاحه على شروط هي<sup>2</sup>:

- 1- **القياس:** القدرة على قياس جميع عناصر السوق المستهدف، وسهولة إجراء المقارنات مع المؤسسات والجهات الأخرى للحكم على فعالية درجة القياس.
- 2- **الوصول:** سهولة الوصول إلى الأجزاء السوقية وسرعة الاتصال بالسوق والتعامل معه.
- 3- **التأثير:** القدرة على تقديم مزيج تسويقي مناسب.
- 4- **الربحية:** أن تكون عملية تجزئة السوق مجدية اقتصادياً.

إن الشروط المذكورة يعتمد عليها بشكل واسع في قياس فعالية تجزئة السوق، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على نجاح إستراتيجية السوق، أو غياب أي شرط من هذه الشروط يؤثر سلباً على باقي الشروط الأخرى ويقلل من فعالية تجزئة السوق.

<sup>1</sup> - طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup> - عاكف يوسف الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 94.

### المبحث الثالث: أدوات تحليل السوق:

إن تحليل السوق من العمليات المهمة جدا في العملية التسويقية، حيث أنه المرشد لعمليات البيع والتوزيع الصحيحة، ودراسة دقيقة لتحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة، و حتى تقوم بذلك يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات للقيام بتحليل السوق، من ضمنها نظام المعلومات التسويقي الذي يعمل على جمع، فرز، تحليل، و تقييم و توزيع المعلومات حتى تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات التسويقية، بما يحقق أهداف المنظمة، و سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مكوناته، إضافة إلى ما يعرف بالتنبؤ.

### المطلب الأول: بحوث التسويق

إن بحوث التسويق من أدوات المهمة جدا في تحليل السوق وذلك باعتماد على مجالاتها.

**أولا: تعريف بحوث التسويق:** ولقد أعطيت عدة تعاريف للبحوث التسويق أهمها:

تعرف بحوث التسويق هي: "جمع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية أو البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات ويمكن أن تتعلق هذه المشاكل بأي عنصر من مكونات المزيج التسويقي"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا بحوث التسويق على أنها: "البحث والتحليل المنظم والموضوعي للبيانات المتعلقة بتحديد وحل أي مشكلة في مجال التسويق"<sup>2</sup>.

بينما عرفت جمعية التسويق الأمريكية على أنها: "الأسلوب المنظم في جمع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالمشاكل المتعلقة بتسويق السلع والخدمات"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مصر، 2002، ص 215.

<sup>2</sup> - حسين أحمد خير الدين، بحوث التسويق، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1990، ص 07.

<sup>3</sup> - تيسير العجارمة، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقية، دار مكتبة حامد، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2002، ص 47.

<sup>4</sup> - بشير العلاق، التسويق الحديث، مبادئ، إدارته وبحثه، دار زهران، عمان، الأردن، 2001، ص 21.

من هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن بحوث التسويق هي: "عبارة عن أسلوب منظم وعلمي يقوم على التخطيط والإعداد الجيد لمعالجة تلك المشاكل التسويقية".

**ثانياً: مجالات بحوث التسويق:** يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما: بحوث الفرص البيعية وبحوث الجهود البيعية

**1: بحوث الفرص البيعية:** يقصد بتا البحوث التي تهدف إلى اكتشاف الفرص الجديدة للبيع، والتعرف على إمكانية التوسع في السوق والبحث عن المستهلكين الجدد، كما تهدف إلى محاولة الاحتفاظ بالمركز السوقي للمؤسسة والمحافظة على الزبائن الحاليين وذلك عن طريق اكتشاف مصادر الخطر من السلع والمنافسة، ومن الجوانب الرئيسية التي تكون موضع بحوث للفرص البيعية نذكر<sup>1</sup>.

**أ-بحوث السلعة:** وهي خاصة بكشف الفرص البيعية واختيار المنتجات الجديدة، والتعرف على آراء المستهلكين المختلفين قبل الشروع في إنتاجها على نطاق واسع، وتشمل أبحاث السلع العديد من الجوانب نذكر منها: الغلاف، المصنعات، المقدم، العلامة التجارية، السعر.

**ب-بحوث السوق والمستهلكين:** هي بحوث متعلقة بتوفير كل المعلومات عن السوق وما يجري بداخله وما هي العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه إضافة إلى الطرق للاستحواذ على الحصة السوقية الكبرى عن طريق دراسة خصائصه، ومميزاته، أما بالنسبة للمستهلك فتوفير معلومات كافية بشأن دوافع شرائه وكذا العادات الشرائية له.

**2/بحوث الجهود البيعية:** تفيد البحوث السابقة الذكر على احتمالات وفرص المبيعات المتاحة أمام المنتج أو البائع، بعد ذلك يتعين على رجل التسويق أن يقوم بأبحاث أخرى الغرض منها التوصل إلى أحسن الوسائل في استغلال هذه الفرص وأهم الجوانب التي تكون هذا النوع من البحوث نجد<sup>2</sup>.

**أ-بحوث تنظيم المبيعات:** تشغل فحص دقيق وشامل لكامل الأنشطة البيعية للمؤسسة من خلال تحليل المبيعات والمناطق البيعية وأداء رجال البيع.

<sup>1</sup> - خالد فاشي، نظام المعلومات التسويقية، دار البيازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص 136.

<sup>2</sup> - خالد فاشي، المرجع السابق، الذكر، ص 137.

ب-بحوث الترويج: يتعلق هذا النوع من البحوث باختيار وتقييم فعالية الأساليب المختلفة المستخدمة في ترويج منتجات المؤسسة والتي تشمل: الإعلان، طرق العرض وتنشيط المبيعات، العلاقات العامة، والطرق المساعدة في البيع.

### المطلب الثاني: نظام استخبارات التسويقية

لقد نال تعريف النظام استخبارات التسويقية اهتماما كبيرا، وذلك من خلال كفاءة وفعالية النظام.

#### أولا: تعريف نظام الاستخبارات التسويقية:

يعرف على أنه: "مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي".

كما يعرف أيضا أنه: "الأسلوب أو الطريقة التي بمقتضاها يتمكن مدير التسويق من فحص، ومعرفة التغيرات التي تحدث في كل من البيئة التسويقية الخارجية العامة والخاصة بصفة دائمة ومستمرة، ومتجددة".

بينما عرفه KOTLER على أنه: "الوسيلة التي بواسطتها تتمكن الإدارة من الإطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف المستجدة داخل المنظمة وخارجها"<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك الاستخبارات التسويقية بأنها: "المعلومات السرية، التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، والتي يجب أن تتصف بالانتظام والاستمرارية، ففي ضوء هذه المعلومات تقوم المؤسسة بتعديل خططها وبرامجها التسويقية"<sup>2</sup>.

نستنتج أن نظام الاستخبارات التسويقية بأنه عبارة عن مجموعة من المعلومات التي يجمعها مدير التسويق من أجل تدقيقها، ومعرفة كل الإجراءات والتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية بصفة دائمة.

<sup>1</sup>- تيسير المجارة، محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup>- بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص 99.

ثانيا: كفاءة وفعالية نظام الاستخبارات التسويقية:

نظر للأهمية القصوى لنظام الاستخبارات التسويقية، فإنه يتعين على إدارة التسويق وتعزيز كفاءته، وفعاليتها وذلك من خلال<sup>1</sup>:

**1- العمل على تحسين نشاط الاستخبارات رجال البيع:** إن المهمة الأساسية لرجل البيع هو بيع ما يمكن أن يتوفر لدى المؤسسة من منتجات، ومن جهة ثانية السعي إلى البحث عن المعلومات في إطار الاستخبارات التسويقية وتسعى إلى تعزيز كفاءة وفعالية هذه الاستخبارات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إخضاع رجال البيع إلى برامج تدريبية يتم من خلالها توعيتهم، كذلك عن طريق إعطائهم المزيد من التحفيزات.

**2- استخدام وسائل أخرى:** ذلك عن طريق قيام الإدارة بمحاولات مشابهة مع جهات أخرى مثل مدراء المبيعات، العملاء، العاملين في مكاتب الإعلام و الترويج من أجل تحفيزهم على بذل المزيد من الجهود للحصول على بيانات في إطار الاستخبارات التسويقية، إضافة إلى وضع متخصصين في جمع المعلومات، إلى جانب ذلك يمكن إجراء مقابلات مع المستهلكين أو المتعاملين في السوق باتجاه معرفة المزيد عن المنافسين.

### المطلب الثالث: نظام دعم القرارات التسويقية:

أولا: تعريف نظام دعم القرارات التسويقية:

يعرف على أنه: "مجموعة من الإجراءات التي تسمح للمدير أن يتفاعل مع البيانات وطرق جمعها وتحليلها"<sup>2</sup>.

نتيجة الاتساع والنمو في عدد المنظمات أوجب استخدام نظام دعم القرارات التسويقية لمساعدة مدراء التسويق في أن تكون قراراتهم أكثر دقة موضوعية.

<sup>1</sup> - خالد قاشي، مرجع السابق، ص، ص 148، 149.

<sup>2</sup> - طاهر مرسي عطية، مرجع سابق، ص 118.



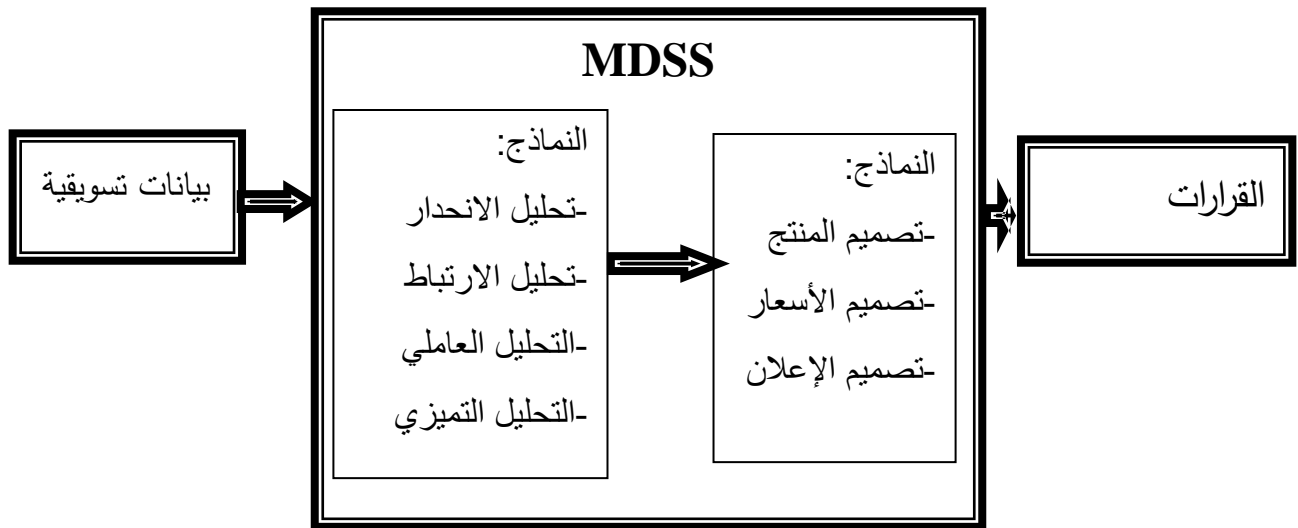
## الفصل الأول: ماهية السوق

كما عرفه كذلك kotler على أنه: "تحصيل وتنسيق البيانات، النظم والأدوات والتكنيك والمرتبطة بدعم البرمجيات و الحاسوب الخاص بالمنظمة لتفسير المعلومات المناسبة بما يخص البيئة و قطاع الأعمال والتي تدور أساسا حول الفعل التسويقي"<sup>1</sup>.

نستنتج أن نظام دعم القرارات التسويقية هو: "عبارة عن مجموعة من البيانات والأدوات متعلقة بدعم البرامج الخاص بالمؤسسة من أجل تحليلها، حيث تكون قرارات أكثر دقة وفعالية حول بيئة التسويقية".

ثانيا: وبهذا الشكل فإن مدراء التسويق في عملهم هذا بحاجة إلى تحليل المشكلات واتخاذ فعال حيالها، وكما يتضح من خلال شكل رقم 01:

الشكل رقم 01: نظام دعم القرارات التسويقية:



المصدر: ثامر البكري، ، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، عمان ، الأردن ،

2006، ص 64.

حيث يضع المدير الأسئلة التي تخص المشكلة التي يصدر معالجتها بعد أن يتم جمع البيانات اللازمة عنها في نموذج نظام دعم القرارات التسويقية ليتم تحليلها إحصائياً عبر العديد من النماذج الإحصائية الجاهزة ويقدر تعلق الأمر بالأنشطة التسويقية التي تقوم بها المنظمة من تسعير، تصميم المنتج، والترويج... إلخ.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، عمان ، الأردن ، 2006، ص 64.

## الفصل الأول: ماهية السوق

وعملية التحليل هذه تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة التي تعمل بها المؤسسة.

وقد أصبح بالوقت الحاضر الاعتماد على هذه الأنظمة الكبيرة نتيجة للاستخدام الواسع للحاسوب في الأنشطة التسويقية المختلفة، وتعدد وتنوع المتغيرات والمشكلات التسويقية التي يواجهها المدراء والتي يصعب على العقل البشري إجراء التحليل الدقيق والسريع للعلاقات الكثيرة الحاصلة فيما بين هذه المتغيرات و نسبة تأثيرها المتبادل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: التنبؤ وأنواعه

تسعى كل مؤسسة من خلال أدوات تحليل السوق إلى التنبؤ، ذلك حسب مستوى المؤسسة من كل نوع.

#### أولاً: تعريف التنبؤ:

يعرف أنه: "التنبؤ هو فن تقدير طلب السوق بالنسبة لسلعة أو خدمة خلال فترة زمنية، وقد يكون التنبؤ قصير الأجل (لمدة سنة أو أقل) أو متوسط الأجل (من سنة إلى 5 سنوات) أو طويل الأجل (أكثر من 5 سنوات)".

وقد يعني التنبؤ: "تقدير حجم المبيعات المتوقع لشركة من الشركات في سوق معينة، وقد يعني حجم المبيعات الكلي المتوقع في سوق معينة، والتنبؤ في الحالة الأولى يعني أن الشركة تقوم بتقدير مبيعاتها المتوقعة أو إيراداتها المتوقعة في سوق معينة، أما في الحالة الثانية فنقوم الشركة بعمل تنبؤ للمبيعات الكلية المتوقعة (لكل السلع المنافسة) في سوق معينة"<sup>2</sup>.

ويعرف كذلك: "إن عملية التنبؤ من العمليات أو الواجبات المعقدة وذلك بسبب عدم وجود درجة وضوح كاملة حول موضوعات التنبؤ وما يحيط بها من متغيرات بيئية تتغير باستمرار. حيث ليس هناك جهة أو شخص أشركه تستطيع الادعاء بأنه كل ما يتم التنبؤ به صحيحاً أو دقيقة بدرجة كاملة، ذلك أن نتائج التنبؤ قد تكون عالية وبعضها الآخر قد يكون منخفض جداً"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> - شريف أحمد شريف العاصي، التسويق، (النظرية و التطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 117.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات، إدارة التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، الملكية الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، 2006، ص 166.

ومنه نستنتج أن التنبؤ هو: "عبارة عن توقع حجم المبيعات للمؤسسة معينة في سوق معينة، والتنبؤ بحالات أو مشاكل أو ظواهر مستقبلية يمكن أن تكون دقيقة أو صحيح أو عكس ذلك".

ثانياً: أنواع التنبؤ: كما سبق القول يتطلب الوصول إلى تقدير حجم المبيعات الخاصة بمنشأة معينة (أي التنبؤ على مستوى الشركة) ضرورة عمل نوعين آخرين من تنبؤهما: التنبؤ على مستوى الاقتصاد والتنبؤ على مستوى الصناعة كما هو موضح بالشكل رقم 02 أنواع التنبؤ للمؤسسة

شكل رقم 02: أنواع التنبؤ للمؤسسة.



شريف أحمد شريف العاصي، التسويق، (النظرية و التطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 117.

وسنقوم بشرح كل نوع على حدة<sup>1</sup>:

**1- التنبؤ على مستوى الاقتصاد:** الهدف من التنبؤ على مستوى الاقتصاد هو التعرف على مدى تأثير التغيرات في اقتصاد الدولة وفي الاقتصاد العالمي على صناعات معينة. إن رجال التسويق يدركون أن الحالة العامة للاقتصاد تؤثر بشكل كبير على مبيعات الصناعات المختلفة، وعلمه فإنهم يهتمون اهتماماً كبيراً بالحالة الاقتصادية للدولة أو الدول مختلفة قبل الدخول إلى السوق معينة أو قبل تصميم و تنفيذ برامج تسويقية جديدة في الأسواق التي يبيعون فيها منتجاتهم.

ويعتمد رجال التسويق في التنبؤ على مستوى الاقتصاد على مؤشرين هامين:

❖ مؤشر الناتج القومي.

❖ مؤشر نسبة البطالة.

<sup>1</sup> شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 117.

ويوجد مؤشرات اقتصادية أخرى أكثر تحديدا مثل مستوى الإنشاءات في مجال بناء المساكن الذي يعتبر مؤشرا يمكن أن تعتمد عليه شركات المقاولات اعتمادا كبيرا، و يوجد أيضا مؤشرا آخر هو الزيادة في معدل ساعات العمل الذي قد يشير إلى إحتمال تزايد المبيعات في سوق السلع الاستهلاكية بشكل عام حيث أن ساعات العمل الاضافي في سوف تؤدي إلى زيادة الدخل.

**2-التنبؤ على مستوى الصناعة:** يعني تقدير المبيعات المتوقعة لمنتجات صناعة معينة (على سبيل المثال مبيعات السيارات بصفة عامة).

وتتأثر المبيعات في الصناعة من الصناعات بعاملين هامين بالإضافة إلى عامل الظروف الاقتصادية هما:

- ❖ حجم النشاط التسويقي على مستوى الصناعة.
- ❖ الظروف الاجتماعية و القانونية السائدة.

إن مدى النشاط التسويقي الذي تقوم به المنشأة المختلفة في مجال صناعة من الصناعات من الممكن يزيد أو ينقص من الطلب على المنتجات في هذه الصناعة ، فعلى سبيل المثال أدت زيادة الطلب على الحاسبات الالكترونية الشخصية إلى زيادة الطلب على سلع أخرى في هذا المجال مثل الشرائط المبرمجة و أسطوانات تعبئة أو تخزين البيانات و حوامل أجهزة الكمبيوتر و كذلك زيادة عدد الكتب المنشورة عن الكمبيوتر ، و عليه فإن مدير التسويق الذي يقوم بعمل التنبؤ لمبيعات منتجاته يجب أن يأخذ في الاعتبار مدى تأثير الأنشطة التسويقية للشركات الأخرى على الطلب الكلي في السوق.

أما بالنسبة للعامل الثاني فإنه يجب على مدير التسويق أن يأخذوا في اعتبارهم ظروف البيئة الاجتماعية و البيئة القانونية التي تؤثر على مجال صناعتهم حينما يقومون بالتخطيط و التنبؤ بالمبيعات.

**3-التنبؤ بمبيعات الشركة:** فإنه يتعلق بتقدير نصيب منتج أو منتجات الشركة من المبيعات الكلية في السوق، ويسمى ذلك حصة الشركة من السوق وتعرف بأنها النسبة المئوية لمبيعات الشركة بالنسبة للمبيعات الكلية للصناعة.

و تتأثر حصة الشركة من السوق بالمجهودات التسويقية للشركة حيث تتزايد و تتناقص تبعا للتغيرات التي تحدث في المزيج التسويقي ، إن العلاقة بين حصة الشركة من السوق و المجهودات التسويقية التي تقوم بها الشركة من الأمور الهامة جدا التي يجب أن يأخذها مدير والتسويق في اعتبارهم.

## الفصل الأول: ماهية السوق

---

ويعتمد التنبؤ بحصة الشركة من السوق على بيانات تاريخية لمبيعات الشركة في السنوات الماضية معدلة وفقا للخطط التسويقية للشركة للسنة القادمة منسوبة إلى المبيعات الكلية المتوقعة للصناعة التي تعمل في مجالها الشركة.

### خلاصة الفصل:

ان دراسة السوق من بين العناصر الأساسية لنجاح نشاط أي مؤسسة يسعى الى التعرف على محيطها قصد وضع استراتيجية مستقبلية لها، فمن خلال إلمامها بمختلف جوانب السوق من معطيات القطاع السوقي المستهدف نحاول وضع استراتيجية معينة تهدف من خلالها الى تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات، وذلك من خلال تحليل ودراسة مختلف العناصر والمتغيرات وما يتطلبه ذلك من طرق وأساليب مختلفة.

### تمهيد:

أصبح موضوع الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيدين الدولي والعالمي، ويعود ذلك الى مواكبة المتطلبات والتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم، حيث يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدف استراتيجيات تسعى أي مؤسسة اقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد، وذلك بهدف البقاء والاستمرار في الاسواق و لا يتم ذلك الا من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة بالإضافة الى القدرات والكفاءات لتحقيق التميز على منافسيها لتتال رضا ووفاء عملاءها، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق الى أساسيات متعلقة بالميزة التنافسية وأسس ومراحل ووسائل لتنمية الميزة التنافسية، مع التركيز على المقارنات الحديثة للميزة التنافسية.

### المبحث الأول: أساسيات حول الميزة التنافسية

لا تقتصر أهمية الميزة التنافسية على قطاع صناعي أو قطاع خدمي معين، بل أن أهمية هذا الموضوع تصيب جميع المؤسسات في مختلف قطاعات الأعمال، لذا سنتعرض الى مفهوم الميزة التنافسية، خصائص وشروط وأهمية الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية ومصادرها وكذلك محدداتها.

### المطلب الأول: مفاهيم الميزة التنافسية

لقد طرح العديد من الباحثين مفاهيم مختلفة ومتنوعة للميزة التنافسية المصطلح الذي أصبح يحتل مكانة هائلة في حياة أي مؤسسة.

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

قبل الطرق لتعريف الميزة التنافسية يجب علينا التعرف على بعض المفاهيم المرتبطة المرتبطة بالميزة التنافسية.

#### 1- مفهوم المنافسة:

يمكن تعريف المنافسة على أنها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب عميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع".<sup>1</sup>

#### 2- مفهوم التنافسية:

تعرف التنافسية على انها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق التي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق أو المحلي أو العالمية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص97.

<sup>2</sup> -فريد راغب النجار، ادارة افتتاح والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الاشعاع، مصر، 1997، ص123.



## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

3- مفهوم البيئة التنافسية:

وهي: "تلك العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها رقابة عليها."<sup>1</sup>

4- مفهوم الميزة التنافسية:

تجدر الإشارة الى أنه لا يوجد مفهوم واحد متفق عليه، ولهذا سنقدم بعضها بما يحقق الغرض من دراستنا:

تعريف الميزة التنافسية هي: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة وتحقق الميزة التنافسية."<sup>2</sup>

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية على أنها: "القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن"<sup>3</sup> (CZEPIEL ، 1992 ، 43).

وتعني كذلك الميزة التنافسية: "على أنها تفعل المؤسسات الأشياء بصورة تختلف عن الشركات المنافسة لها، عندما يقدم كل المنافسين في نفس الصناعة نفس المنتجات في نفس العملاء، تختفي الأرباح، بدلا من ذلك، يجب أن تستمر المؤسسات في عن طريق لمنع الشركات المنافسة من تقليد جهودها لكي تصبح متميزة يتطلب القيام بهذا ليس فقط فهم الصناعة، ولكن أيضا طبيعة المنافسة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - عايدة سيد الخطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1985، ص77.

<sup>2</sup> -مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.

<sup>3</sup> -محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الأردن، عمان، 2012، ص80.

<sup>4</sup> -بتس روبرت، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، مصر، طبعة الأولى، 2008، ص51.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

تعرف كذلك على أنها: "توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا".<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف المتعددة التي تناولنها يمكننا القول أن الميزة التنافسية هي: "الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة لتحقيق الجودة والكفاءة والمهارة التسويقية والابتكار والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى".

### المطلب الثاني: خصائص وشروط وأهمية الميزة التنافسية.

من أجل أن تحقق المؤسسات ميزة تنافسية فعالة لا بد أن تتوفر في هذه الخيرة جملة من الخصائص وشروط وأهمية.

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

من خلال التعريف المقدمة للميزة التنافسية نلاحظ أنها تتميز وتتصف بالخصائص الآتية<sup>2</sup>:

- ❖ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- ❖ أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- ❖ أنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- ❖ أنها تعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها او في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- ❖ أنها يجب أن تؤدي الى التأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم للشراء منها. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها بسرعة وتجديدها.

#### ثانياً: شروط الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد الى الشروط التالية:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 25.

<sup>2</sup> حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 138.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

- ❖ أن تكون حاسمة، أي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ❖ الاستمرارية، بمعنى أن تستمر خلال الزمن.
- ❖ امكانية الدفاع عنها، وصعوبة محطاتها أو الغائها من قبل المنافسين، تتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث أن شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط امكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشة يمكن الغائها وكيف لها أن تكون حاسمة، وهي لم تستمر طويلا.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية كما يلي:

- ❖ تساعد على تحسين السمعة التي تتمتع بها المؤسسة في بيئتها من خلال تحسين أداءها.
- ❖ زيادة مرونة المؤسسة للتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية.
- ❖ تحسين ربحية المؤسسة بالشكل الذي يساعد على الانفاق الجيد للتطوير التكنولوجي، وكذلك ارضاء العاملين فيها.
- ❖ تقوية الحصة السوقية الخاصة بالمؤسسة والحفاظ على زبائنها.
- ❖ مساعدة المؤسسة في التنسيق بين الموارد كافة التي تمتلكها بالشكل الذي يعزز من قيمتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -عثمان بود حوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2007/2008، ص11.

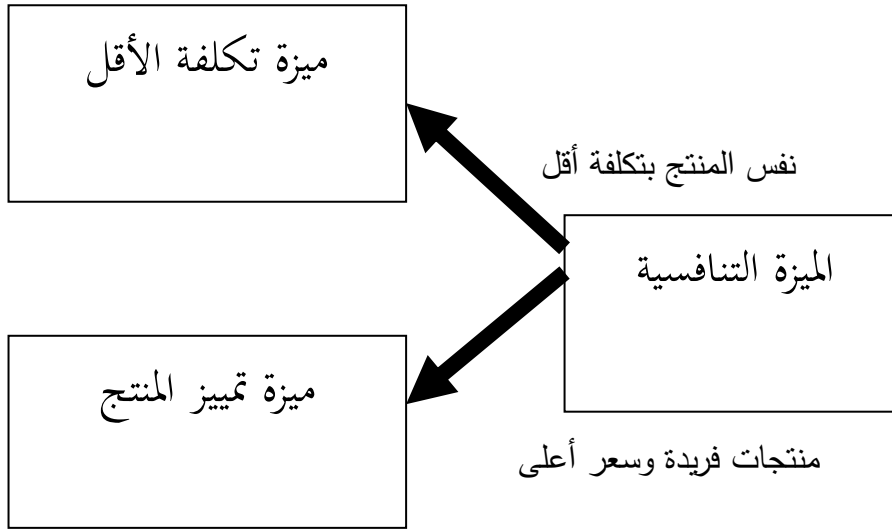
<sup>2</sup> -عني د حام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء، عمان، طبعة الأولى، 2014، ص132.

### المطلب الثالث: أنواع ومصادر ومحددات الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية تعتمد على أنواعها و ترتكز على مصادرها و محددااتها.

أولاً: أنواع الميزة التنافسية: هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل، ميزة تمييز المنتج.

#### شكل رقم 03: أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

1-ميزة التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في نهاية الى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة، أنه لا بد فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (VALUE CHAIN) للشركة والتي تعد مصادرا هامة للميزة التكلفة<sup>1</sup>.

حيث أن تخفيض التكاليف ينجم عنه مقومات أساسية لزيادة القدرة التنافسية، وهذا ما يؤدي الى الخدمة واستمرار وتزويد الى المدى الذي يتعدى قدرة المنافسين.

<sup>1</sup>-نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا، (اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص97.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

2-ميزة تمييز المنتج: تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك الجودة أعلى-خصائص خاصة بالمنتج - خدمات ما بعد البيع -لذا أصبح يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة خلقت القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.<sup>1</sup>

حيث أن قدرة المؤسسة على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري، أي لديه مواصفات خاصة ومتميزة في منتج ذو جودة عالية أو خدمات ما بعد البيع.

**ثانيا: مصادر الميزة التنافسية:** تتمثل مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

1-المصادر الداخلية: وهي المصادر المرتبطة بمراد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها ويؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم وأن المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:

❖ الموارد: وتشمل كل من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والمواد البشرية والعلامة التجارية.

❖ الأنشطة والمهارات: وتتمثل بشكل أساس بإدارة المنظمة والأساليب والأنشطة التي تؤديها.<sup>2</sup>

2-المصادر الخارجية: كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى خلق فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على الموارد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها، ويمكن للمؤسسة أن تتبنى ميزة تنافسية من خلال

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup>-علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2012، ص 165.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنويع والتحالفات الاستراتيجية، والعلاقات مع الآخرين.<sup>1</sup>

### ثالثاً: محددات الميزة التنافسية

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

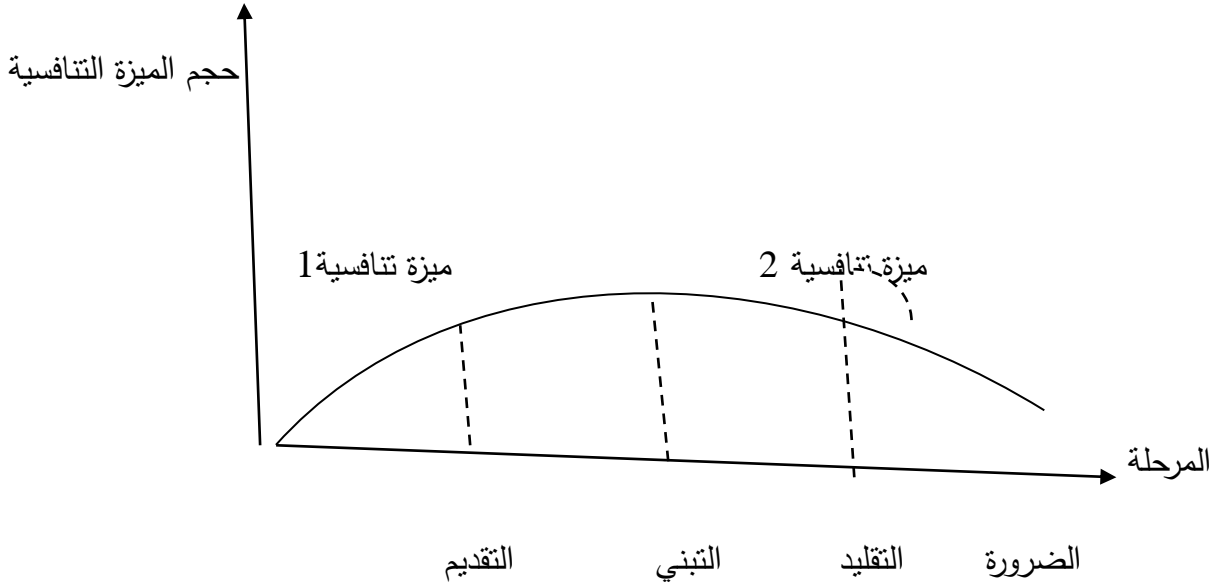
### البعد الأول: حجم الميزة التنافسية.

يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وعموماً كلما كانت الميزة التنافسية أكبر صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فان للميزة التنافسية دورة حياة أيضاً تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المؤسسات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المؤسسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجد يد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك. والشكل الموالي يبين مراحل دورة حياة الميزة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الازوري العلمية، الأردن -عمان-2007، ص357.

<sup>2</sup>-نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص98.

الشكل رقم (04): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 86.

يتضح من المنحى السابق وجود أربعة مراحل تمر بها الميزة التنافسية وتتمثل في:

1-مرحلة التقديم: تعد أطول مرحلة بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، تعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2-مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرة هنا أقصى ما يمكن.

3-مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا الى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها، وتكون الوفرة في انخفاض.

4-مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع، أنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعب العودة الى التنافس من جديد.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

### البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى «الحجم» كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمية بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.<sup>1</sup>

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: قطاع السوق، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، نطاق الصناعة.<sup>2</sup>

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

2- النطاق الرأسي: يعبر عن أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا النطاق للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد).

4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

<sup>1</sup> - بوركو عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم تسيير، جامعة منتوري، 2011/2012، ص 60.

<sup>2</sup> - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 100.



## المبحث الثاني: الاستراتيجيات وأسس ومراحل ووسائل لتنمية الميزة التنافسية

ان أي مؤسسة تريد الوصول الى ميزة تنافسية تضمن بقاءها في السوق وتحقق لها أهدافها، يجب عليها أن تتبنى استراتيجيات تميزها عن المنافسين وتحقق بذلك استمراريته، وفيما يلي نتطرق الى الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية وأسس ومراحلها، وكذلك وسائل التنمية للميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها:

### المطلب الأول: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمؤسسات وهذه الاستراتيجيات يمكن توضيحها في الشكل التالي رقم 05: الاستراتيجيات العامة للتنافس للميزة الاستراتيجية.

الصناعة ككل	تميز المنتج	تكلفة أقل
الهدف الاستراتيجي	التمييز	قيادة التكلفة
قطاع سوقي معين	التركيز	

المصدر: نبيل مرسي خليل، نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 112 .

1- استراتيجية قيادة التكلفة<sup>1</sup>: تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها على تخفيض التكلفة الى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الانتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف الى أدنى حد مقبول، ووفق لهذه الاستراتيجية، فان المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

<sup>1</sup>-جديان منال، اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم تجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2014، ص 104.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

وانطلاقاً من ذلك فإن المؤسسة تحاول خلق مواقع عمل عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الانتاجية، التسويقية، والبحث والتطوير.

ان شروط أو مجالات استخدام هذه الاستراتيجية حددها كل strickland et thompson فيمايلي:

- ❖ الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.
- ❖ استخدام المنتجات بطرق متشابهة
- ❖ أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.
- ❖ وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.

ان الهدف الأساسي لهذه الاستراتيجية يمثل المجال الاستراتيجي (اختراق الأسواق) والدخول الى اجزاء واسعة منها.

2-استراتيجية التميز: استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. في حين يؤكد ( dess. Etal. 2008. p.166) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من المنتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة.<sup>1</sup>

الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية: يمكن القول بأن استراتيجيات التميز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- ❖ عندما يقرر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- ❖ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- ❖ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

<sup>1</sup> -عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان -الأردن- الطبعة العربية، 2014، ص76.

من اهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- ❖ التمييز على أساس التفوق الفني.
- ❖ التمييز على أساس الجودة.
- ❖ التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- ❖ التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.<sup>1</sup>

3- استراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على فئة معينة من العملاء، أو جزء (خط) معيناً أو قطاع معين من السوق، بحيث تعمل المؤسسة على تحديد هدفها التسويقي بشكل دقيق وتقوم على ارضاء حاجاته سواء كانت عن طريق قيادة الكلفة الأدنى، أو عن طريق التمايز أو كلاهما معاً.

وتقوم هذه الاستراتيجية على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل كفاءة وفعالية أكثر من حالة خدمة السوق بالكامل، أي أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق تميز في الكلفة أو ميزة المنتج في خدمة السوق ككل، إلا أنه باستطاعتها ذلك في حالة ركزت على أهداف سوقية معينة بحيث تقدم سلعة أما منتج أو تتمتع بأسعار منخفضة تخدم قطاعاً محدداً من السوق (أو الاثنين معاً). مما يعني تمتع المؤسسة بحماية من القوى التنافسية مع ضرورة أن تدرس المؤسسة بعناية السوق المستهدف الذي يجب أن تقل فيه المنافسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أسس ومراحل الميزة التنافسية

لبناء الميزة التنافسية يجب إتباع عدة أسس ومراحل للاكتساب مكانتها.

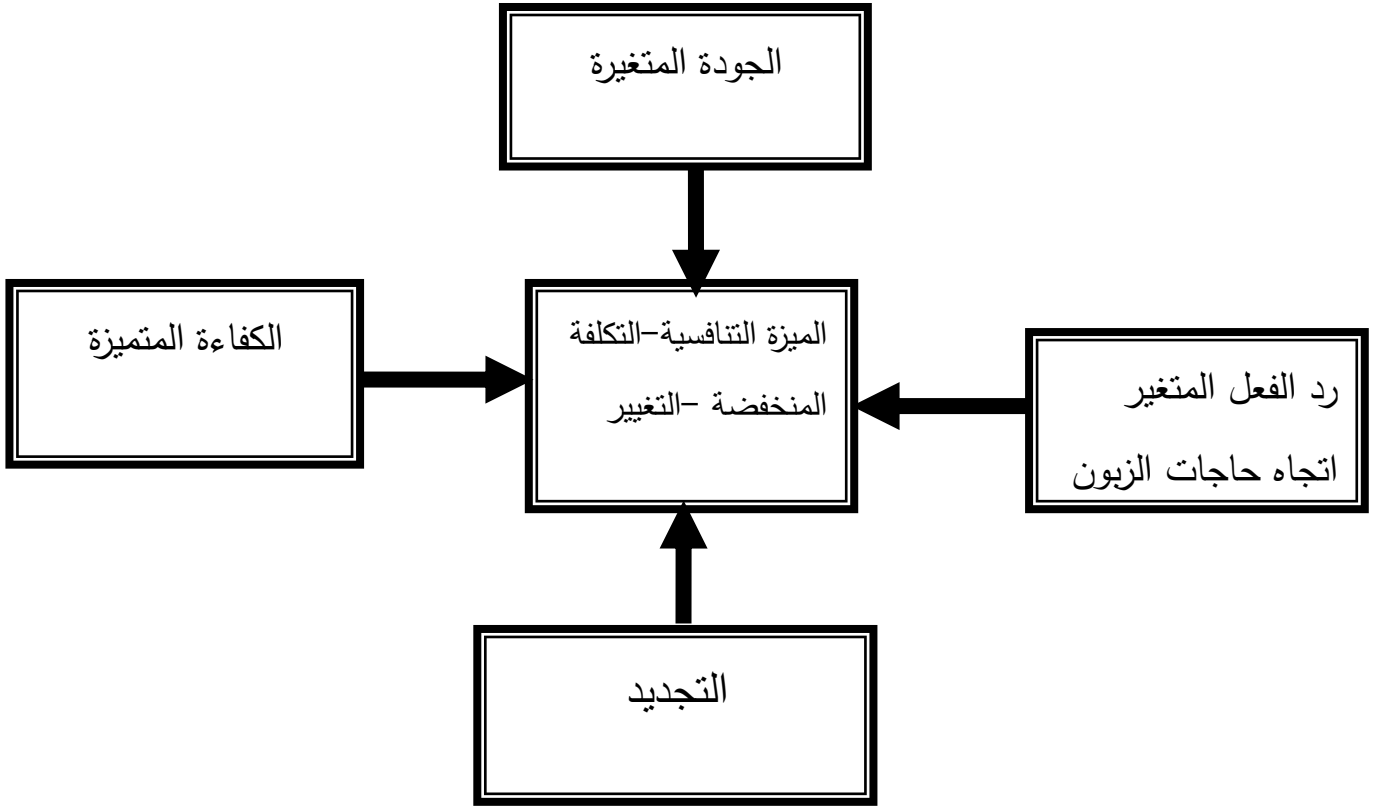
#### أولاً: أسس الميزة التنافسية:

تتخصر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب "شالز وجاريت" في أربعة عوامل أساسية: الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العمل كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>-نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص 238.

<sup>2</sup>- عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، الأطروحة دكتوراه قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009، ص 115.

الشكل رقم (06): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: شارلزهر وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة زفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص196.

1-الكفاءة: تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات الى المدخلات.

حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدور المدخلات المطلوبة لإنتاج مجريات معينة أو بالتالي تقل تكاليف الانتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شارلزهر وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة زفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص196.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

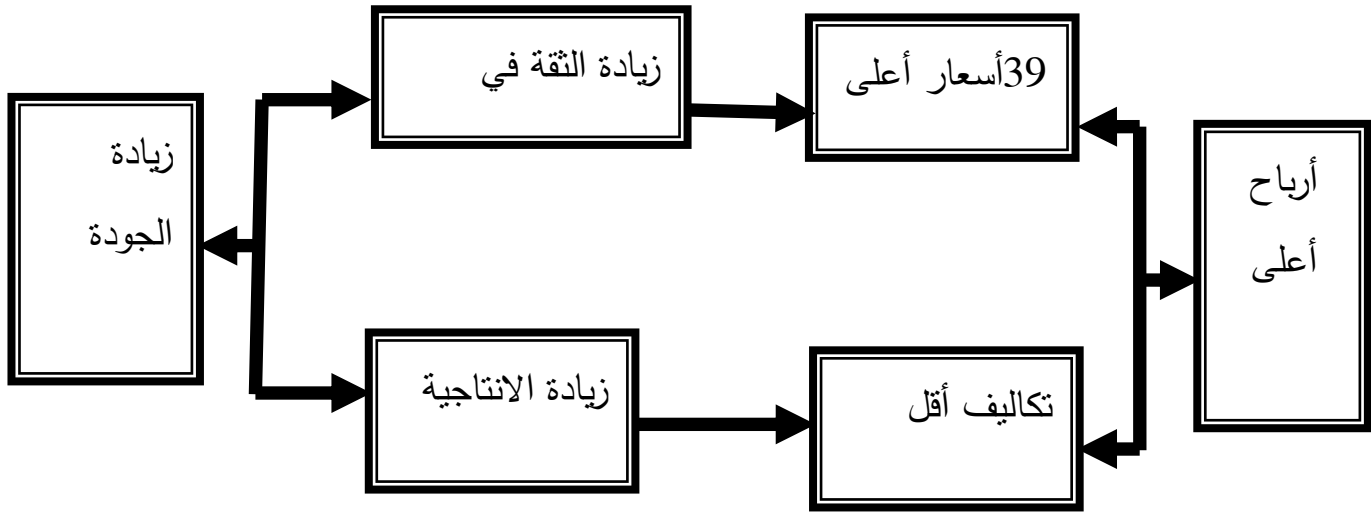
2- الجودة: يقصد بجودة الانتاج الأفضل والخدمة الأحسن بما يتطابق والتوقعات. وعليه فان الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على اشباع حاجات الزبون المعلقة والدقيقة.

فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لأن:

❖ توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

❖ الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ أنه يؤدي استغراق العامل لوقت أقل من الوقت القياسي الى خروج وحدات معينة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي الى انتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة<sup>1</sup>. ويمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل التالي

الشكل رقم (07): تأثير الجودة على الربح/المزايا التنافسية.



المصدر: شارلزهر وجاريت الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة زفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001، ص 201.

<sup>1</sup> -رضا صاحب أبو حمد آل علي ونسان كاظم، الادارة الاستراتيجية، لمحات معاصرة مؤسسة الوراق، 2001، ص 108.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

3-التجديد: يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة ادارة المؤسسة أو المنتجات ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الانتاج ونظم الادارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن الجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع أو خدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وجيدا في السوق، وعندما يحين الوقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج الجديد تكون المؤسسة المحددة قد نجحت في ارساء قوى للماركة يصعب على المنافسين النيل منها.<sup>1</sup>

4-الاستجابة لحاجات العميل: يتحقق هذا العامل بشكل متفوق لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد واشباع حاجات عملائها، وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتنا مما يؤدي الى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية.

ان العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية لا تتأتى الا من خلال وجود عامل آخر وهو الكفاءات المحورية ( core competencies ) والتي هي في حد ذاتها تنشأ من خلال وجود مصدرين أساسيين هما الموارد والقدرات.<sup>2</sup>

أ-الموارد: يعتبر wernefet الموارد مجموع الامكانيات والأصول الملموسة والغير ملموسة، والتي من شأنها تخلق نقاط قوة وضعف لدى المؤسسة، وهي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة أما barey فيصف الموارد الى:

- ❖ موارد مادية: ميادين، تجهيزات.
- ❖ موارد بشرية: المهارات، الخبرات، براءات الاختراع.
- ❖ موارد تنظيمية: الثقافة، العلاقات الانسانية.

من خلاله نستخلص أن الموارد هي:

<sup>1</sup>- شارلزهر وجاريث جونز، المرجع السابق، ص201.

<sup>2</sup>- شارلزهر وجاريث جونز، المرجع السابق، ص202.

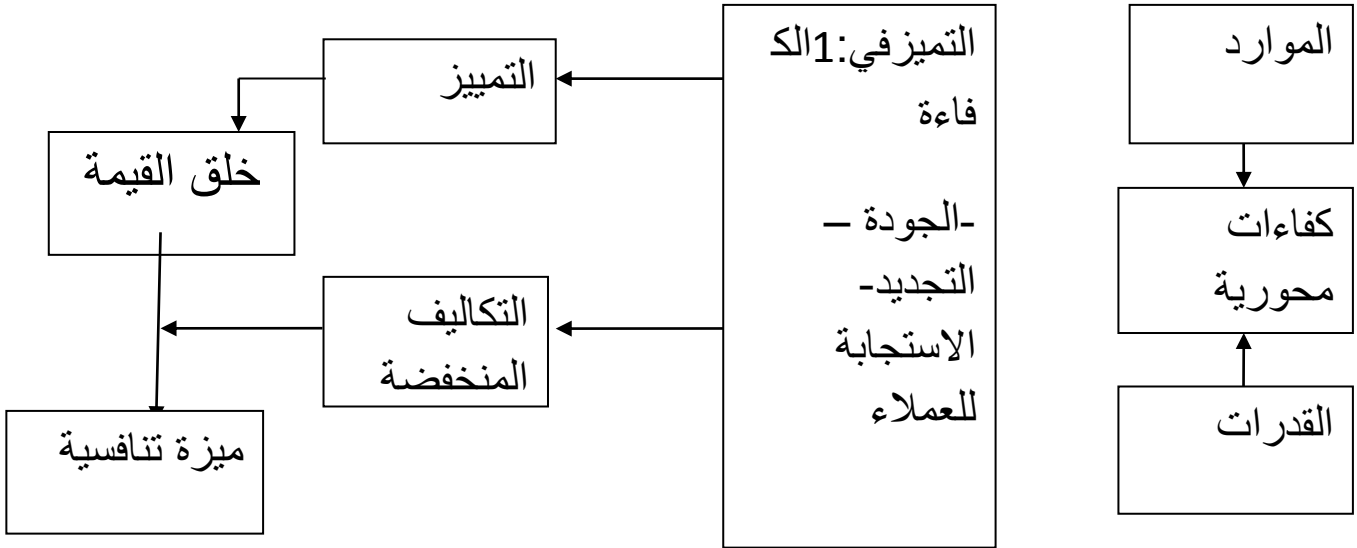
## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

"مجموع الأصول والامكانيات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة، والتي من شأن المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها"

وتمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.<sup>1</sup>

ب- القدرات: هي تركيبة أو مجموع من المهارات الفائقة للمؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام، هذه المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة لدى المؤسسة، وهي تندرج تحت فئة العوامل المعنوية، وتكون في مهارات الأفراد، طريقة تفاعلهم، واتخاذهم للقرارات داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

شكل رقم (08): العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية.



المصدر: شارلزهر وجاريت، مرجع سابق، ص 212.

<sup>1</sup> - شارلزهر وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 211.

<sup>2</sup> - شارلزهر وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 213.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

ثانيا: مراحل الميزة التنافسية: اقترح (michcellorL/1985). ثلاث مراحل لتحقيق الميزة التنافسية وهي:<sup>1</sup>

1- تحليل بنية القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة: تتحدد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس والتي تتمثل ب: التهديد الذي يشكله دخول مستثمرين جدد قدرة المجهزين التفاوضية قدرة المشترين التفاوضية، التهديد الذي تشكله الخدمات/المنتجات البديلة، والتنافس بين المشترين الحاليين.

ومن خلال دراسة هذه القوى الخمس يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، ويزداد ضغط هذه القوى فانه يصبح من الصعوبة المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول.

ويلاحظ أن البعض قد انتقد (porter) نتيجة اغفاله صعوبة الحصول على معلومات كافية للقيام بهذا التحليل، لأنه من الضروري الحصول على قاعدة بيانات مفصلة لمساعدة المؤسسة في اتخاذ قرارات صائبة.

2- اقرار الاستراتيجية التنافسية: وهنا يوضح (porter) بأن على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق الميزة التنافسية وفي هذا الخصوص حدد وضعيتين تنافسيين فقط تختار بينها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، وهما قيادة الكلفة، أي اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحقيق أقل التكاليف الاجمالية، أو التميز، أي اكتساب الميزة التنافسية من خلال ابراز صفة في الخدمة، المنتج وذات قيمة في نظر العميل.

واوضح (porter) أن أي استراتيجية بين الاستراتيجيتين سوف تكون عالقة في الوسط، الا أن هذا الأمر قد تعرض للانتقاد حيث أن هناك الكثير من المؤسسات حققت الكثير من النجاح بالرغم أنها بقت عالقة في الوسط نتيجة اتباعها للاستراتيجيتين.

ويؤكد (porter) بأن المؤسسة وبغض النظر عن الاستراتيجيات التي تتبعها، فانه يتوجب عليها الحفاظ على نوع التكافؤ مع منافسيها.

<sup>1</sup>-حسن علي الرعبي، مرجع سبق ذكره، ص142.



3-تطبيق الاستراتيجيات التنافسية: يجب أن تنظر المؤسسة الى هذه المرحلة بأنها مستمرة تقوم المؤسسة بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي اليه ووضعها التنافسي فيه.

### المطلب الثالث: أسباب ومعايير تنمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

تسعى كل مؤسسة من خلال الأسباب والوسائل تنمية الميزة التنافسية وذلك من أجل معايير الحكم عليها.

#### أولاً: أسباب تنمية الميزة التنافسية

ان المؤسسات التي تمتلك مزايا تنافسية حقيقية يصعب محاكاتها من قبل منافسيها وتكون بهذا قد ضمنت لنفسها البقاء والاستمرار والنمو والاستمرارية في السوق لذلك فهي تسعى دوما الى تنمية وتطوير هذه المزايا بصفة مستمرة من أجل تحقيق فعاليتها وهذا ما سنتطرق اليه فيما يلي<sup>1</sup>:

1-ظهور التكنولوجيات الحديثة: ان الابتكار أو تبني تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير كبير على تصميم المنتج وطرق التسويق الانتاج والتوزيع اضافة الى خدمات ما بعد البيع ما يخلق ميزة تنافسية فريدة يصعب على المنافس مجاراتها

2-ظهور حاجات جديدة للعملاء أو تغييرها: تعتبر حاجات ورغبات المستهلك متنوعة ومتحدة باستمرار هذا نتيجة لإنتشار الوعي الاستهلاكي وارتفاع المستوى المعيشي وعليه فان قيام المؤسسة بتحديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية تنافسية جديدة أصبح يعتبر ضرورة حتمية لا بد منها.

3-ظهور قطاع في الصناعة: ان السعي وراء خلق ميزة تنافسية جديدة ناتج عن ظهور قطاع صناعي جديد لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق.

4-حدوث تغيرات في القيود الحكومية: للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية ومثال ذلك ما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

<sup>1</sup>جمال الدين محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة 20، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص16.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

5-تغير تكاليف أو درجة توافرها: أن أي تغير جوهري سواء مطلق أو نسبي في التكاليف للمدخلات يؤدي حتما إلى تغير الميزة التنافسية مثل العمالة الأولية والطاقة وسائل الانتاج...الخ

### ثانيا: وسائل تنمية الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالية ومستمرة لابد من العمل على تحديدها من خلال عدة وسائل، كالموارد البشرية، الجوانب الانتاجية والتسويقية، ويمكن للمؤسسة تدعيم ميزتها التنافسية من خلال الأفراد عن طريق وسائل التنمية.<sup>1</sup>

❖ اعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات

❖ تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

❖ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

ان البحث عن تنمية مستمرة ومتواصلة للميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة تنمية الابتكار وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، اضافة الى توظيف قيم العمل الايجابية وتوظيف الصيد الحرفي للعاملين.

### ثالثا: معايير الحكم على الميزة التنافسية:

الحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيمايلي:<sup>2</sup>

1-مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فانه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

أ-مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل: التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

<sup>1</sup>-روبرت ابس، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص344.

<sup>2</sup>-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص84.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

ب-مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية) السمعة الطيبة بشأن استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء، محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتضمن هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

❖ يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع.

❖ تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص،

البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات او الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط مثل: تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعها.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر: يجب أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من مرتبة مرتفعة، وهو ما يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.

### المبحث الثالث: المقاربات الحديثة للميزة التنافسية.

يتطلب تجسيد الاستراتيجيات الموارد والكفاءات الضرورية وذلك بالجودة المطلوبة واستغلال الجيد من طرف المؤسسة، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث من خلال المطالب الثلاثة التالية:

#### المطلب الأول: الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية:

تعتبر الموارد المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية، ما يميزها أنها بعضها عادي محتاج لجميع المؤسسات المتمثلة في الأصول متعلقة بالتكنولوجيا والتجهيزات والموارد البشرية والأولية... الخ والأصول الأخرى متعلقة بالمؤسسة والتي بوجودها أيضا تحقيق مزايا تنافسية كالعلامة التجارية وذلك كفاءات عالية ومهارات مكتسبة والشبكات التنظيمية.. الخ.

#### أولا: شروط اعتبار الموارد مصدر للميزة التنافسية:

لقد حدد المفكرون مجموعة من الشروط ومن بينهم Barney الذي حدد أربع شروط وهي<sup>1</sup>:

- ❖ أن يساهم في خلق القيمة للمؤسسة باعتباره أحد نقاط القوة.
- ❖ أن يكون نادرا أو فريدا مميذا ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين.
- ❖ أن لا يكون قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة.
- ❖ عدم امكانية استبداله بمورد مماثل له ضمن الإطار الاستراتيجي المعتمد.

<sup>1</sup> -زهية موساوي، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08/09/2005 مارس 2005 ، ص172.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

ثانيا: خطوات تطبيق الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية:

هناك خمس خطوات أساسية لتطبيق مدخل الموارد وهي:<sup>1</sup>

1-التجديد والتصنيف الدقيق لموارد المؤسسة: ويأتي من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية من أهمها انظمة المعلومات الادارية وذلك لإمكانية تقسيم الموارد في المؤسسة الى أقسام رئيسية موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية..الخ.

2-تقييم امكانية الموارد والكفاءات للأرباح: تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين هما:

أ-مدى استمرار تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية على المدى الطويل:

حيث أن الميزة التنافسية تتناقص والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، ويمكن القول بأنه اربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية وهي:

- ❖ خاصية الاستمرارية.
- ❖ التقليد أو استنساخ استراتيجية المؤسسة.
- ❖ امكانية تحويل الموارد.
- ❖ امكانية تحقيق التطور الذاتي للمؤسسة ومن مواردها وكفاءاتها.

ب-قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: يعني أن العوائد المحققة للمؤسسة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد على قدرة المؤسسة على الحصول على تلك العوائد وكذا على طريقة تخصيص تلك العوائد على الصول التي شاركته على توليدها.

<sup>1</sup>-سملاي الحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 09/008/مارس 2005، ص54.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

3- تحديد وتقويم الكفاءات للمؤسسة بدقة:<sup>1</sup> تعكس الكفاءات (أي القدرات) ما تقوم به المؤسسة بشكل متميز وفائق نتيجة استخدام مجموع الموارد بشكل متكامل، ويمكن تحديد وتمييز الكفاءات والقدرات بدقة بالاعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (تصنيع، تسويق.. الخ)

4- النجاح في اختيار الاستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال للموارد وكفاءات المؤسسة: ان الأساس ابدي تصاغ عليه الاستراتيجية التنافسية يتمثل في تصميم الاستراتيجية التي تحقق الاستخدام المثل للموارد والكفاءات ولا شك أن الخيار الاستراتيجي الذي يتم اختياره يتوقف على خصائص الموارد والكفاءات الكثر أهمية للمؤسسة من حيث درجة استمراريته، وصعوبة تقليدها وعدم امكانية تحويلها.

5- تحديد فجوات الموارد وتطوير قاعدة الموارد: لا يكفي مدخل الموارد بتطوير الموارد الحالية فقط بل تتعداه الى الاهتمام بتطوير قاعدة لمواردها مستقبلا. ويتم ذلك من خلال أسلوب ونهج استبدال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على زيادة مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات، وهذا بالاعتماد على القدرات الديناميكية التي تحوزها المؤسسة وهذا كله من أجل توسيع حيز الميزة التنافسية وزيادة الفرص الاستراتيجية.

**ثالثا: الكفاءات كمورد أساسي للحصول على المزايا التنافسية: يمكن تصنيف الكفاءات الى صنفين:**

أ- الكفاءة الفردية: تعرف على أنها "مجموعة منظمة ووظيفة من الموارد والمعارف، قدرات، مهارات والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ وانجاز الأعمال."<sup>2</sup>

ومن بين خصائصها ما يلي:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعليم، يملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطوير، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، يوفق بين عمله وحياته الشخصية يعرف نقاط ضعفه وقوته ويتصرف بمرونة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سملاي يحضي، نحو استراتيجية الموارد والكفاءة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول "الشفافية ونجاعة الأداء، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، جوان 2003، ص18.

<sup>2</sup>-عراية الحاج، بن حاد عبد الغني، مداخلة الارتقاء بالكفاءات لميزة تنافسية دائمة بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات جامعة 8 ماي 1945 قالمة 27/26 نوفمبر 2007، ص94.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

ب-الكفاءات الجماعية أو المحورية: «تعرف على أنها المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل موارد جديدة لمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها».

وتدعى الكفاءات المحورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها انسحابها ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- ❖ تتيح الوصول الى عدة أنواع من الأسواق.
- ❖ تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- ❖ يصعب تقليدها من قبل المنافسين.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: اليقظة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تلعب اليقظة مكانة هامة لتحقيق الميزة التنافسية ويتجلى ذلك من خلال أنواعها ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة.

أولاً: مفهوم اليقظة: لقد تعددت واختلفت تعاريف اليقظة من كاتب لآخر لذلك سنحاول تغطية أهم تعاريفها كما يلي:

يعرفها martine: على أنها "سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين الأعوان ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض".<sup>3</sup>

يعرفها reix: "أنها الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين وبصفة عامة مراقبة البيئة".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> عرابية الحاج، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تباين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2 نوفمبر 2007، ص16.

<sup>2</sup> عرابية الحاج، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>3</sup> جريبي السبتي، منصف بن خديجة، "اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، «الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمه 27/26 نوفمبر 2007، ص106.

<sup>4</sup> جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص108.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

كما تعرف اليقظة على أنها: "الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية".<sup>1</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة أن اليقظة: "هي الوظيفة المستمرة والمتنظمة، حيث البحث وتحليل موارد والمعلومات وهذا ما يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية أكثر.

**ثانياً: أنواع اليقظة:** تتلخص أنواع اليقظة في أربعة أنواع، حيث كل واحدة منها تدرس وتهتم بمجال معين والتي نتناولها كما يلي:

1-اليقظة التنافسية: تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر له يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوماً على أن تكون على علم بالقدرات التقنية، التسويقية والتسييرية للمنافسين الفعليين، كما تبحث عن معلومات على المنافسين محتملين.<sup>2</sup>

2-اليقظة التكنولوجية: وتعرف على أنها " العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من قبل المنافسين، الموردين، الزبائن في إطار نشاطها." وتشمل على العموم:

❖ جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الابداعات.

❖ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

❖ الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه: الاكتشافات العلمية، الابداع في السلع والخدمات، التطور

في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.<sup>3</sup>

3-اليقظة التجارية: وهي اليقظة التي تختص بالمجال التسويقي بمعنى أنها تلك اليقظة التي تهتم

بالعلامات التجارية، وبالطرق والكيفيات الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك

المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يبقى محل الاهتمام الأكبر، لأن هذه اليقظة أو اليقظة ككل لم تنتج

عن عجز في العرض بل نتجت عن فائض فيه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤشر العالمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09/08/2005، ص189.

<sup>2</sup>- جريبي السبتي، منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص190.

<sup>3</sup>-دوادي الطيب، رحال عدلان، شيت فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص18.

<sup>4</sup>- دوادي الطيب، رحال عدلان، شين فيروز، مرجع سابق، ص21.

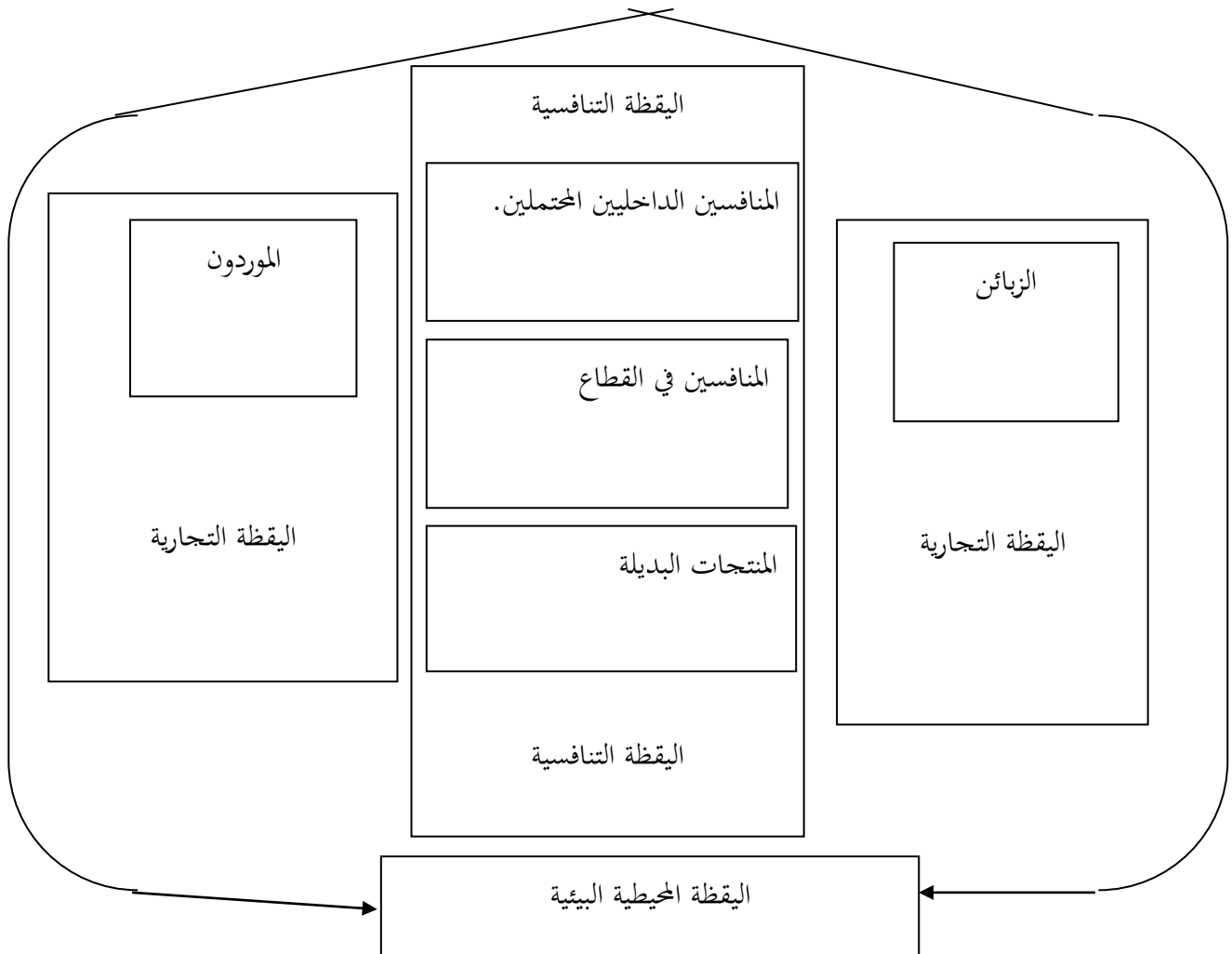


## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

4-اليقظة المحيطة:( البيئية): وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار ، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الثقافية...الخ.

ويعتبر تطبيق اليقظة المحيطة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من المحيطة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة.<sup>1</sup>

حيث الشكل التالي رقم09: يوضح الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر.



<sup>1</sup>- دواوي الطيب، رجال عدلان، شين فيروز، مرجع سابق، ص192.

المصدر: خالد محمد بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص 103.

### ثالثاً : دور اليقظة في تعزيز تنافسية المؤسسة:

تلعب اليقظة دوراً هاماً في تعزيز تنافسية المؤسسة ويتجلى ذلك من خلال:<sup>1</sup>

- ❖ بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من اكتشاف عوامل النجاح الأساسية في الصناعة والتي يجب ان تتقنها وتتحكم فيها، وتتعرف على جميع الظروف والمتغيرات التي تمكنها من متابعة تطور عوامل النجاح وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل استراتيجياتها، وتتخذ قراراتها بأقل درجة ممكنة من عدم التأكد فنشاط اليقظة التنافسية يحث المرحلة الأولى في السيرورة الاستراتيجية.
- ❖ اليقظة تسمح للمؤسسة باكتشاف التغيرات واستباقها بما يمكنها من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن، تحولات السوق وكذا زيادة مرونة الترقب.
- ❖ تسمح اليقظة ببناء استراتيجيات المبادرة والتي تخلق التغيير وتبحث عن التأثير المسبق في الأسواق والمنافسين، بحيث تستطيع المؤسسة ان تزيد من قدراتها الابتكارية وسرعة تعلمها واثراء كفاءاتها وتطوير معرفتها التنظيمية والفردية عن طريق نشر معلومات اليقظة.
- ❖ وجود اليقظة يسمح بالتحسين المستمر للجودة، من خلال تحديد فجوة الأداء الذي تقوم به المؤسسة وما يطلبه الزبائن وكذا مقارنة منتجاتها مع أفضل المنافسين في الصناعة وهو ما يمكن من وضع برامج لتحسين الجودة.
- ❖ تعمل اليقظة على خفض من عدم التأكد في القرارات بتوفير المعلومات الدقيقة، المعلومة كعامل انتاج مهمة للتعرف على عرض المنتج أو الخدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة وبفضل اليقظة التي توفر معلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح المنتج في السوق.

### المطلب الثالث: الجودة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

<sup>1</sup> - جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

ان الجودة ظاهرة عالمية، وهذا ما جعل اغلب المؤسسات تهتم بها في بناء نظم ادارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بأفضل صيغة وبما يحقق أهداف المؤسسة.

**أولاً: مفهوم الجودة:**وفقا لاختلاف وجهات نظر الكتاب في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك من خلال التعاريف التالية:

تعريف الجودة: "لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة، وظهرت المؤسسة الكبرى وزيادة حدة المنافسة، حيث أصبح للجودة ابعادا جديدة ومتشعبة".<sup>1</sup>

تعريف تترود يتورو: "تعتبر الجودة استراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".<sup>2</sup>

كما تعرف الجودة على أنها: "الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الانتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك".<sup>3</sup>

بناء على التعاريف السابقة يمكننا تعريف الجودة على أنها: " مدى قدرة المؤسسة على انتاج وتقديم خدمة استثنائية مميزة عن المؤسسات الأخرى".

**ثانياً: أهمية الجودة:** فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المؤسسات، لذلك ترجع اهميتها في فيما يلي:<sup>4</sup>

الصورة العامة وسمعة المؤسسة في الأسواق: فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي الى تدمير سمعة المؤسسة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

<sup>1</sup>-مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص15.

<sup>2</sup>-خالد بن سعد، عبد العزيز سعيد، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك، الرياض الطبعة الأولى، 1997، ص43.

<sup>3</sup>-فر يد النجار، ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص217.

<sup>4</sup>-محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية، القاهرة، 2000، ص12.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

درجة الثقة في منتجاتها: فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي الى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمؤسسة.

مستوى الانتاجية: فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية، وذلك من خلال انتاج سلع معينة غير قابلة للتسويق، بالإضافة الى تكاليف الاصلاح.

التكلفة: فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي الى زيادة تكاليف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات التلف، والمعيب، بالإضافة الى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم الى منتجات المؤسسات المنافس.

### ثالثا: المدخل الأساسي للجودة في تحقيق الميزة التنافسية:

ان تنافسية الدولة تقوم أساسا على نجاح مؤسساتها، والقدرة على التنافس حول الفرص المستقبلية هي التي تحدد مدى نجاح مؤسسات الأعمال وهذا يتحقق من خلال ايجاد طرق سرعة للوصول الى الفرص المستقبلية تتمثل في الكفاءات التي تحقق الزيادة للمؤسسة ونظرا لتزايد الاهتمام بالتنافس على أساس الكفاءة ظهرت نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للمؤسسة، وذلك من خلال اختيار أفضل العناصر البشرية والحفاظ على مستوى مرتفع من التعلم والتكوين المستمر لصالحها.<sup>1</sup>

ان تحقيق تنافسية المؤسسة لا ينحصر فقط في تخفيض التكاليف وانما يمتد أيضا الى توليد القيمة، بمعنى منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها وأدائها، وتحدد قيمة المنتج بالمعارف التي تدخل فيه.

ان دور المورد البشري في توليد القيمة يتعلق بالقدرة على بناء كفاءات الموارد البشرية بجذب ودمج الأشخاص المتميزين، بتنمية الخبرات وتسهيل انتشار الكفاءات الجديدة والقدرة على ادارة هذه الكفاءات في إطار تنظيمي محدد وبطريقة ملائمة وأخيرا فهو يتعلق بالقدرة على التعاون من خلال التشارك في المعلومات والتجارب واقامة شبكة من العلاقات ونشر رؤية جماعية مشتركة.<sup>2</sup>

-ان النتيجة الناجمة عن تبني المؤسسة لإدارة الكفاءات تؤدي بها الى:

<sup>1</sup>- جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص125.

<sup>2</sup>- جريبي السبتي، مرجع سبق ذكره، ص126.

## الفصل الثاني: الميزة التنافسية في المؤسسة

- ❖ اثراء الكفاءات الفردية على مستوى التقني
- ❖ تامين الكفاءات الفردية من خلال انجاز المشاريع المعقدة أكثر.
- ❖ توسيع مجال المسؤوليات نتيجة نمو محفظة المشاريع.

### خلاصة الفصل:

اعتماد على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نستنتج أن الميزة التنافسية لها مكانة مهمة، حيث تمثل الموقع الفريد الذي تحققه المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تفاعل الاستراتيجيات والمواد المتاحة والكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة على مختلف مستوياتها واستخدامها بشكل جيد يتيح لها تحقيق فرص تسويقية جديدة أو إيجاد أسواق جديدة، حيث تسعى المؤسسة جاهدة على تحسينها وتطويرها بشكل يلاءم متطلباتها وقدراتها وذلك لضمان استمراريتها وتعظيم أرباحها.

### تمهيد

بعدما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا، على احدى المؤسسات وفي هذا السياق بادرنا بالقيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قالمة، حول موضوع الدراسة وعليه فان هذا الفصل سيتناول ما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة مطاحن مرمورة).

المبحث الثاني: عرض نتائج البحث الميداني.

المبحث الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضيات

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة مطاحن مرمورة)

### المطلب الأول: موقع الوحدة ومساحتها:

1-تعريف وحدة وطاحن مرمورة: وحدة مطاحن مرمورة قالمة هي الشركة الفرعية لمجمع سميد، والتي تأسست في نوفمبر 1989م في إطار تجديد المؤسسات ونشأت المؤسسة سمباك سابقا، واستقلت في شهر ماي 1990م.

❖ **موقعها:** تقع وحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيليوبوليس في الجهة الشرقية، وبالضبط في بلدية

هيليوبوليس، أحمد زمولي على الطريق الوطني رقم 21 تتربع الوحدة على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها الإدارة، ورشة الصيانة، ورشة الانتاج، مركز التخزين...

❖ **رأس مالها:** مطاحن مرمورة هي شركة مساهمة ذات مال اجتماعي يقدر ب 135.000.000 دج.

❖ **اليد العاملة:** يعمل بالمؤسسة حاليا 47 عاملا، موزعين الى إطارات، تقنيين، وعمال.

❖ **النشاط الاجتماعي:** يتركز النشاط الانتاجي للوحدة في انتاج نوعين من السميد:

العادي والممتاز: وهذا انطلاقا من استخدام مادة أولية وهي القمح الصلب، وتبلغ قدرتها الانتاجية 650 قنطار في اليوم وحوالي 18000 قنطار في الشهر، وتقسم مطاحن مرمورة الى:

-الوحدة الانتاجية والتجارية هيليوبوليس (وحدة المقر).

-الوحدة الانتاجية والتجارية-بوشقوف-

2-مجمع الرياض: نشأت مطاحن مرمورة من مجمع رياض قسنطينة أي مؤسسة الصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها.

-pattes alimentaire couscous- وكان لرياض قسنطينة.

(18) وحدة إنتاجية تابعة لها.

(11) وحدة تجارية ل 11 ولاية بالشرق الجزائري، حولت بعدها الى شركة ذات أسهم وفي إطار قانوني

01/82 المؤرخ في 22 جانفي 1982م، أصبحت هذه المؤسسة عمومية مستقلة ذات رأس مال خاص،

في 22 نوفمبر 1982م أنتجت عن عملية الهيكلة في شركة سامباك (05) وهي:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

وفي 1998/01/01م عرفت المؤسسة إعادة هيكلة أخرى والتي أعطت (09) ورشات إنتاج وفرعية للحبوب، وإنتاج وتسويق السميد والدقيق والعجائن.

وفي عام 2000 عرفت مؤسسة رياض تسمية أخرى "سميد" "Samid": مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها Semouleries minoteries industrielle & dérivés.

3-مجمع "سميد" smide:

يقع مجمع "سميد" مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها بالمنطقة الصناعية بالما، حي 20 أوت 1955 ص.ب رقم 45، الوكالة البريدية قسنطينة. وهو ذو رأس مال اجتماعي يقدر بـ 1.700.000.000 دج، وهو قطاع تابع لوزارة الفلاحة، ذو الوضعية التجارية والصناعية، وأهم الوحدات التابعة للمجمع نذكر منها:

- مطاحن الليطورال (سكيدة)
- مطاحن بن هارون (ميلة)
- مطاحن الكبرى للعوينات (تبسة)
- خمائر الشرق (بوشوقوف)
- مطاحن مرمورة (قائمة)

4-الآفاق المستقبلية للمجمع:

- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها كإنتاج السميد، الدقيق (الفرينة) ... وإتباع سياسة توزيع مناسبة.
- التحكم في السوق بالمواد المستهلكة من خلال الاهتمام بالتسويق.
- التقليل من التكاليف.
- الانتهاء من عملية هيكلة المجمع، وتحويله لمجمع صناعي كبير.

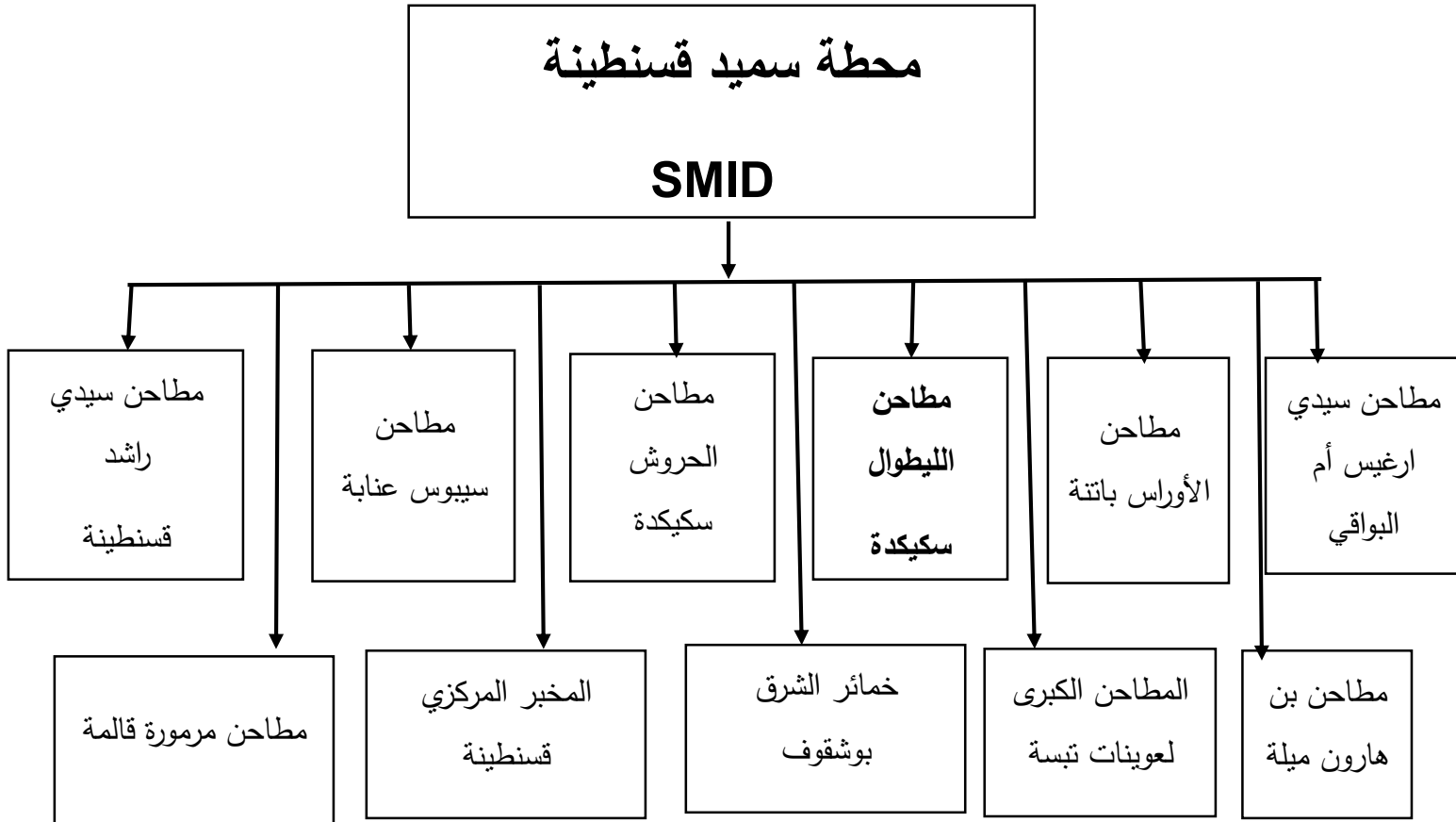


## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

5-الهيكل التنظيمي:

سنوضحه في الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمجمع قسنطينة والوحدات التابعة لمطاحن مرمورة الشكل رقم

(10)

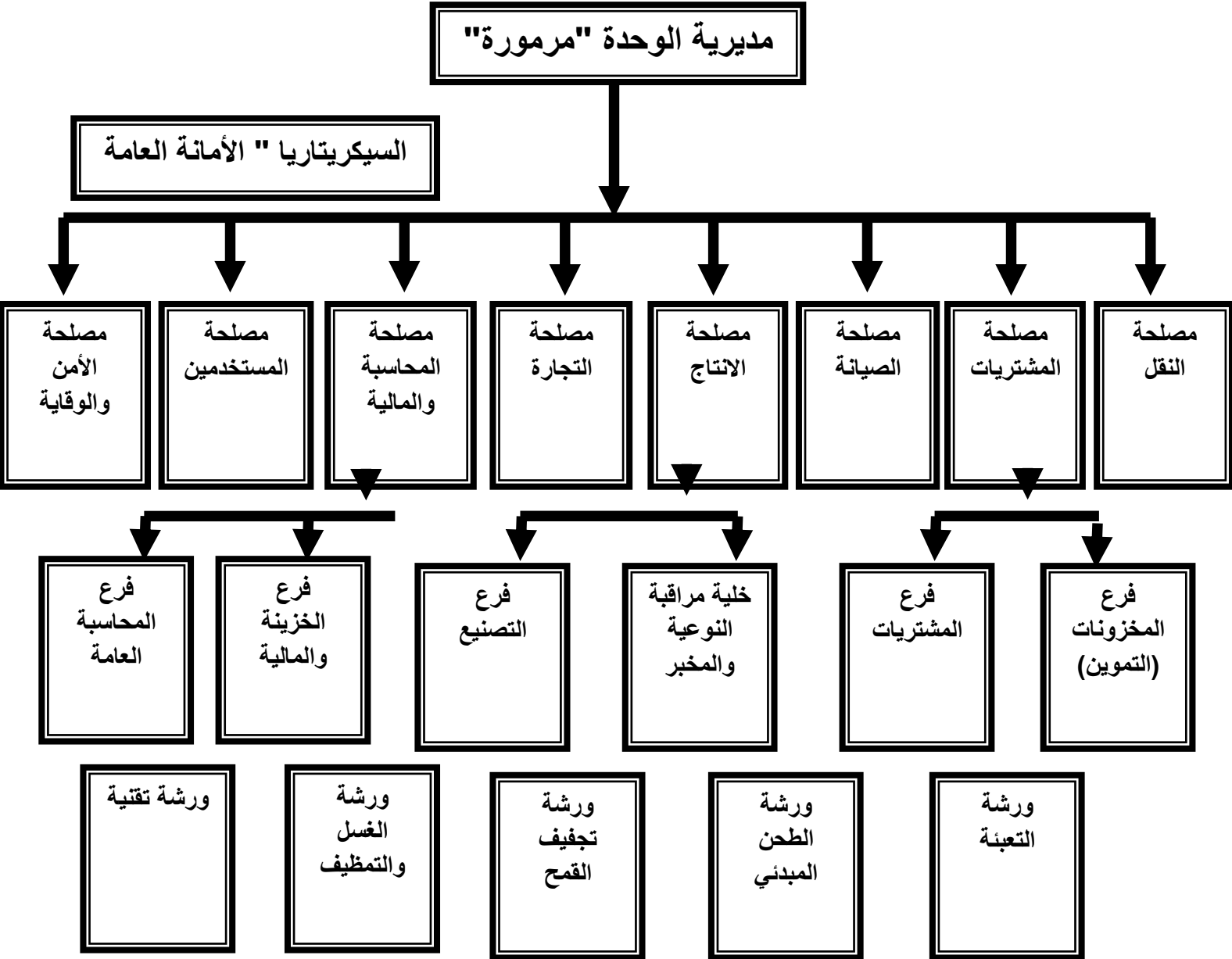


المصدر: المؤسسة (مطاحن مرمورة-قائمة-)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة -قائمة-

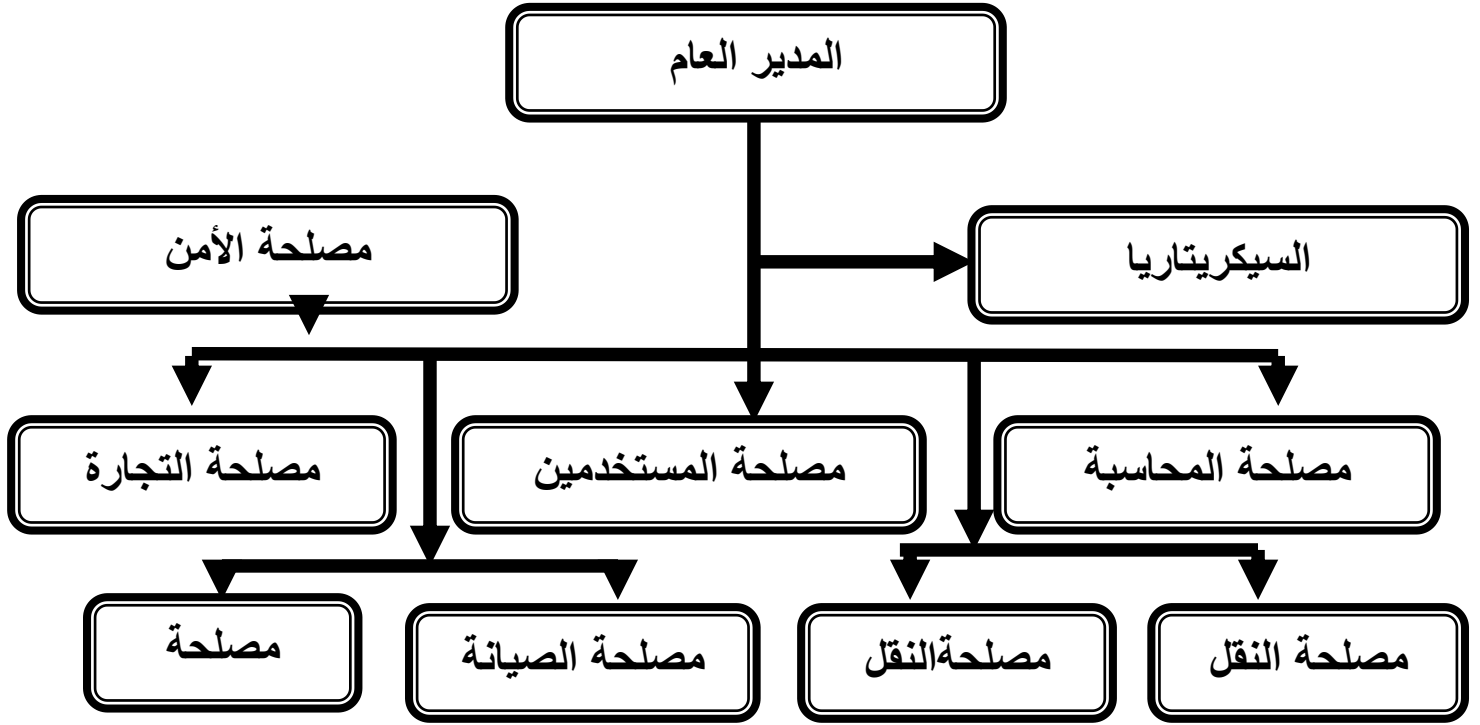
الشكل رقم (11) الهيكل التنظيمي المفصل لوحدة مطاحن مرمورة -قائمة-



المصدر: المؤسسة (مطاحن مرمورة -قائمة-)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للأقسام الإدارية



المصدر: المؤسسة (مطاحن مرمورة -قائمة-)

1-مديرية الوحدة: تشمل ما يلي:

أ-مدير الوحدة: يعتبر أعلى هيئة بها، وهو المسؤول الأول والأخير، ومن المهام التي للمدير الحق فيها صلاحية ممارستها نذكر

-متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل.

-وضع القرارات وتحويلها الى المصالح المعنية بها، واصدارها في الأوقات المناسبة.

ب-الأمانة العامة: تعمل على الربط بين رؤساء المصالح والمدير، وبينه وبين العملاء المتعامل معهم، وللأمانة العامة عدة مهام نوجزها في:

-تقوم الأمانة العامة بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيع المدير.

-استقبال الاتصالات من العملاء ومن المديرية الجهوية للإمام بكل ما هو جديد.

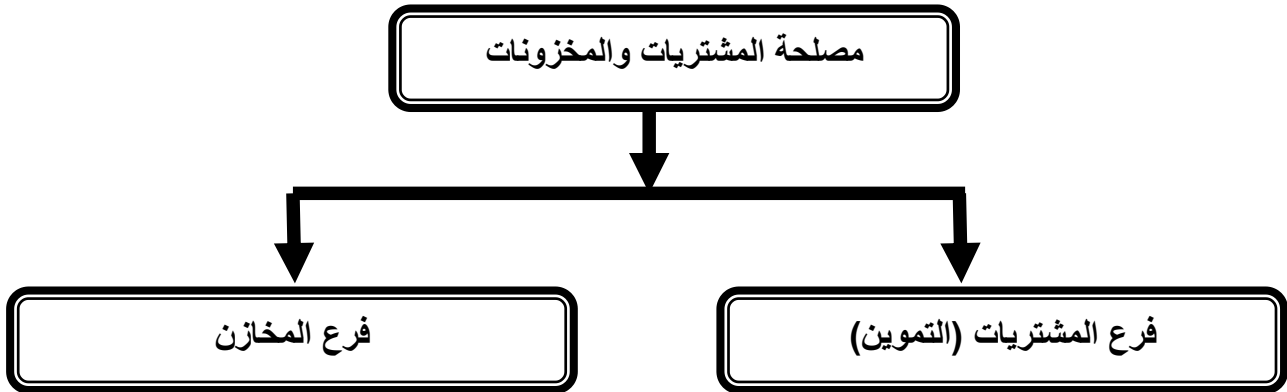
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

2-مصلحة النقل: تتكفل هذه المصلحة نقل المواد الأولية (القمح) من الممون أو مركز الشراء الى وحدة استخدام وسائل نقل خاصة بالوحدة أو بوسائل الممون، كما نجدها تهتم بنقل المنتج النهائي (السميد) الى العملاء، أو مراكز البيع أو التوزيع التابعة للوحدة.

3-مصلحة الصيانة: تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به، ويلحق بالقسم عدد من الفنيين، والعمال المختصين في الصيانة كما يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

4-مصلحة المشتريات والمخزونات:

الشكل (13): يمثل مصلحة المشتريات والمخزونات:



المصدر: مصلحة المشتريات والمخزونات

يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رئيس فرع المشاريات ورئيس فرع المخزونات ومن مهامها:

-توفير كافة الآلات وقطع غيار الماكينات الشغالة، معمر اعادة كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة.

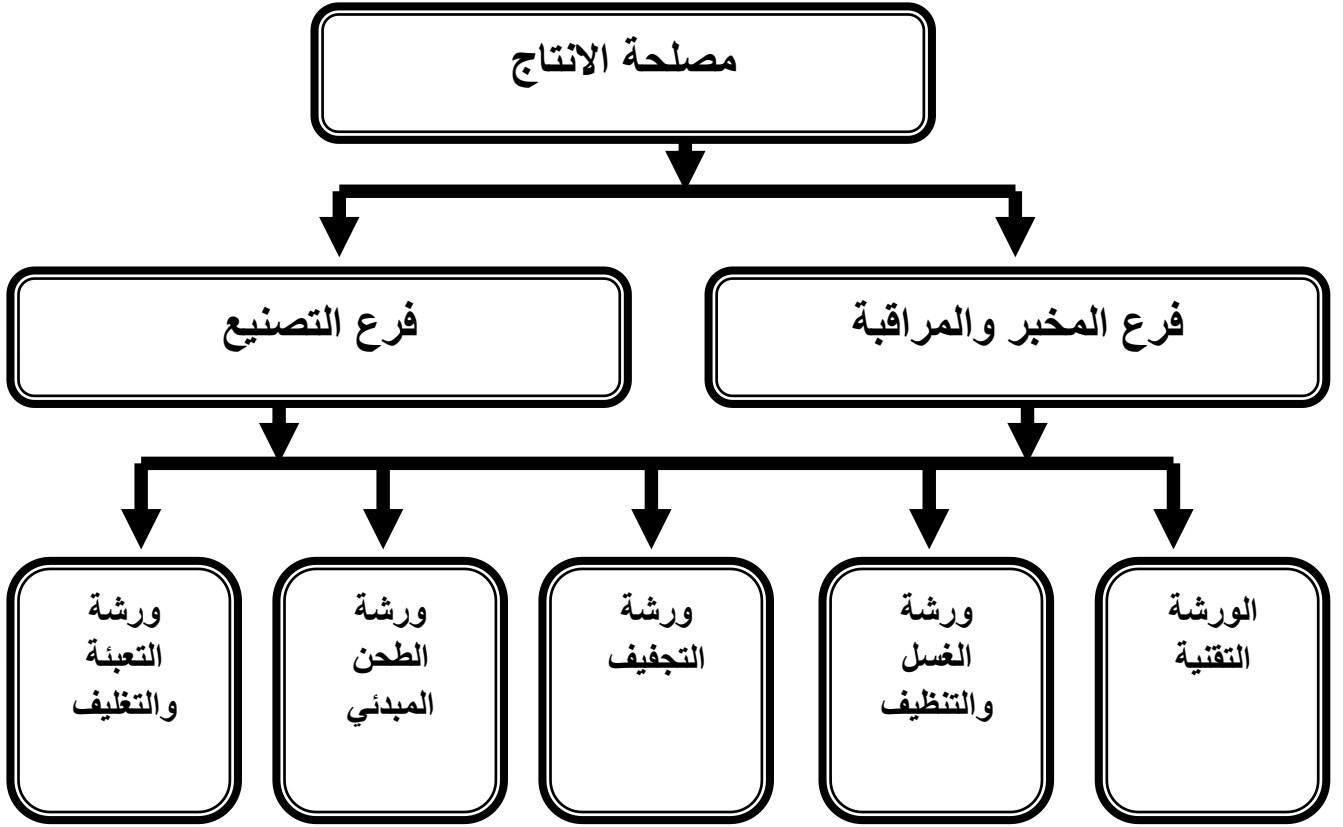
-شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من مواد أولية ومواد تعليب وتغليف.

-القيام بعملية تخزين المواد المشتراة وكذلك عملية صرفها من المخازن.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

5-مصلحة الانتاج:

الشكل رقم(14): يمثل مصلحة الانتاج



المصدر: مصلحة الإنتاج

إن من أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الانتاج هي توفير المادة الغذائية في السميد للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة، ويتم ذلك عن طريق تحويل المادة الأولية (القمح) الى منتجات تامة الصنع (السميد)، ولا شك إن هذه العملية تسير وفق خطة انتاجية مسطرة من طرف المديرية ويقوم على رأس مصلحة الانتاج رئيس المصلحة الذي يعمل على المراقبة المستمرة ل:

فرع المخبر ومراقبة النوعية.

فرع التصنيع.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

### 6-مصلحة المحاسبة والمالية:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف في الوحدة حيث تقوم بمختلف العمليات الحسابية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية وهي تنقسم الى قسمين:

أ-فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تجري داخل الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات ويتم تسجيل هذه الوثيقة (journaux) وتوجد أربعة أنواع من هذه الوثيقة:

-journal de mouvement de stock.

-journal banque exploitation.

-journal des achats.

بالإضافة الى هذا يقوم الفرع بإعداد جدول النتائج الذي يتم من خلاله حساب نتيجة السنة المالية، مع العلم أن الوحدة كانت تقوم بحساب نتيجة السنة المالية عن طريق المحاسبة التحليلية ومنذ 1977 أصبح يقوم بها المجمع بصفته المديرية العامة لمختلف أنواع الفروع وأصبحت تحسب النتيجة المالية للدورة عن طريق جدول حسابات النتائج، ويتم تحويل النتيجة المحصل عليها للمجمع.

ب-فرع الخزينة والمالية: يعالج الفرع العمليات السابقة من خلال التسجيل في أربع يوميات:

-يومية بنك الاستغلال.

-يومية بنك المدفوعات.

-يومية صندوق المقبوضات.

-يومية صندوق المدفوعات.

وفي الأخير يتم الدمج بين مهام كل الفرعين لإعداد الميزانية الختامية للسنة المالية للوحدة.

7-مصلحة المستخدمين: هي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال بالوحدة حيث تحرص على تسوية وضعية عامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة وما شابه ذلك، ويوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال، كما تهتم بكل الجزئيات التي تتعلق بالأجور والعلاوات، وتقديم كشوف الأجور لإمضائها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

بالإضافة الى كل هذا تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المترشحين والعمال.

8-مصلحة الأمن والوقاية: كل مؤسسة مهما كانت نشاطاتها فهي بحاجة الى أمن ووقاية للحفاظ على موجوداتها من الضياع، وتحسين الانارة الداخلية والخارجية، والحفاظ على البناية كاملة والعتاد.

9-مصلحة التجارة: تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تموين الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الانتاج، إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

### المطلب الثالث: أدوات البحث الميداني (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة)

نظرا لطبيعة الموضوع من أجل تحقيق أهدافه وجمع البيانات اللازمة لاختيار فرضيات البحث وتحليلها، سنعتمد على أنواع متعددة من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض والمتمثلة في :

#### 1- الاستمارة

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات للحصول على الحقائق وتجميع البيانات لاستخلاص المعلومات وتحليلها.

وقمنا بتصميم استمارة موجهة للرؤساء والمرؤوسين تضمنت مجموعة من الاسئلة التي تمس موضوع الدراسة، وتطلب الاجابة عليها من قبل المستجوبين حيث يتم اللجوء الى هذه الوسيلة من وسائل جمع المعلومات في الحالات التي يكون فيها أفراد البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم بفهم الأسئلة المطروحة دون تدخل من الباحث لإعطاء نوعا من الموضوعية واحتوت على أسئلة لموضوع الدراسة، وتمت الاجابة عليها من قبل كافة أفراد مجتمع البحث من رؤساء ومرؤوسين بالمؤسسة.

#### 2- المقابلة

تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحث العلمي، وحاولنا الاستفادة منها في بحثنا للحصول على المعلومات حول نشأت المؤسسة وتنظيمها ومختلف المصالح المكونة لها، وقد اعتمدنا في المقابلة الحرة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة دارت حول نشاط المؤسسة ومدى انضباط العمال في العمل، كما قد ركزنا مقابلتنا مع رؤساء المصالح للتعرف بشكل دقيق عن قرب على مهام كل مصلحة بصفة عامة، وقد زودتنا مصلحة التسويق بمختلف المعلومات عن موضوع دراستنا.

### 3- الملاحظة

لقد استخدمنا الملاحظة كوسيلة أخرى للبحث بالإضافة الى الاستمارة والمقابلة غير هذه الدراسة، هذا التأكد من الفرضيات المنطلق منها، وتشخيصنا المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، لذا قمنا بملاحظة طريقة عمل فرع التسويق.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

### المبحث الثاني: عرض نتائج البحث الميداني

#### المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية

##### 1-تحليل البيانات الشخصية (البيانات العامة)

❖ من حيث الجنس.

جدول رقم (1): خصائص العينة من حيث الجنس.

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.33	22	100	2	50	3	77.27	17	الذكور
26.66	8	-	-	50	3	22.73	5	الإناث
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بالاعتماد على نتائج الاستمارة من خلال الجدول أعلاه يبين أن أفراد العينة المستجوبة أغلبهم ذكور إذ بلغ نسبة الذكور 73,33% من نسبة العينة المستجوبة و ذلك راجع إلى بعد مقر المؤسسة عن المدينة، و كذلك أن العمل في مجالات التحكم في المؤسسات الإنتاجية يتطلب جهدا شاق قد لا تتحمله الإناث .

❖ من حيث السن:

جدول رقم (2): خصائص أفراد العينة من حيث السن:

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الفئات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23.33	7	-	-	-	-	31.82	7	سنة (30-20)
53.33	16	-	-	66.67	4	54.54	12	سنة (40-30)
20	6	50	1	33.3	2	13.64	3	سنة (50-40)
3.34	1	50	1	-	-	-	-	أكثر من 50 سنة
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

يسير الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة وهو ما يمثل 53,33% من أفراد العينة المستجوبة أما نسبة 20% فهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة.

❖ من حيث المستوى التعليمي:

جدول رقم (3): خصائص أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.

الفئات	موظف		مسؤول		إطار		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
متوسط	1	4.55	-	-	-	-	1	3.34
ثانوي	3	13.63	-	-	-	-	3	10
جامعي	18	63.82	6	100	2	100	26	86.66
المجموع	22	100	6	100	2	100	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المستجوبة ذو مستوى جامعي و ذلك لما تتطلبه المؤسسة من موظفين متقنين.

❖ من حيث سنوات التوظيف :

جدول رقم (4): خصائص أفراد العينة من حيث سنوات عملهم.

الفئات	موظف		مسؤول		إطار		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
أقل من 5 سنوات	11	55	4	66.67	1	50	16	53.33
5 الى 10 سنوات	7	31.82	2	33.33	1	50	9	30
أكثر من 10 سنوات	4	18.18	-	-	-	-	4	16.67
المجموع	22	100	6	100	2	100	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة وخاصة الموظفين لديهم أقل من 5 سنوات عمل، وذلك راجع لتعامل المؤسسة بنظام التوظيف بالعقود المحددة المدة.

### المطلب الثاني: عرض نتائج المحور الأول للاستمارة

(1) هل يوجد نظام لدراسة السوق داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (05): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم 01.

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

تسيير الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة لديها نظام لدراسة السوق.

(2) ما مدى فعالية نظام دراسة السوق الذي في المؤسسة؟

الجدول (06): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم 02.

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	24	50	1	50	3	79.4	20	ضعيفة
20	6	50	1	50	3	9.6	2	قوية
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نظام دراسة السوق في المؤسسة يمثل 79,4% وهذا ما يعني

أن النظام ذو فعالية ضعيفة.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

(3) تقوم المؤسسة بتحليل السوق من أجل ما يلي:

الجدول رقم (07): استجابة أفراد عينة اتجاه السؤال رقم (03) :

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
13.33	4	-	-	-	-	20.63	4	البقاء
66.7	20	-	-	-	-	76.19	16	زيادة الأرباح في المبيعات
20	6	-	-	-	-	3.18	2	بناء ميزة تنافسية
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن 66,7% من أفراد العينة المستوجبة أكدوا أن العرض من دراسة السوق هو زيادة المبيعات والأرباح بينهما نجد 20 فكان رأيهم بناء ميزة تنافسية بينما نجد هدف البقاء في السوق يمثل نسبة 13,33% من أفراد العينة.

(4) هل تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج أو السلع المقدمة؟

الجدول رقم (08): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (04)

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.67	23	100	2	100	6	71.42	15	نعم
23.33	7	-	-	-	-	28.58	7	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج لاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أعداد أفراد العينة الذين أكدوا أن المؤسسة تقوم بدراسة سلوك المستهلكين اتجاه المنتج هو 23 لا بنسبة 76,67% أما بنسبة 23,33% من أفراد العينة المستوجبة أكدوا أن المؤسسة لا تهتم بدراسة سلوك المستهلكين.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

(5) ما هو حجم عارضي السلع و الخدمات الذي تتعامل معه المؤسسة؟

الجدول رقم (09): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (05):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	24	100	2	66.67	4	81.81	18	متوسط
20	6	-	-	33.33	2	18.19	4	كبير
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة .

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المستجوبة و خاصة الإطارات أكدوا أن حجم عارضي السلع الذي تتعامل معه المؤسسة متوسط ، و قد كانت النسبة 80% من أفراد العينة .

(6) من بين أدوات تحليل السوق ما يلي :

الجدول رقم (10): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (06):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	-	-	اجراء بحوث تسويقية
-	-	-	-	-	-	-	-	ممثلين عن الشركة في الميدان
100	30	100	2	100	6	100	22	تحاليل قسم التسويق
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على تحاليل قسم التسويق بنسبة 100%

كأداة لتحليل السوق.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

(7) هل تقوم المؤسسة باستهداف أسواق معينة؟

الجدول رقم (11): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (07):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة تستهدف أسواق محددة و معينة لتصرف فيها منتجاتها و هذا ما أكدته نسبة 100% من إجابات أفراد العينة المستجوبة.

(8) ما هي العراقيل التي تواجه المؤسسة في تحليلها للسوق؟

الجدول رقم (12): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (08):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
73.34	22	100	2	83.34	5	68.19	15	نقص التمويل
26.66	8	-	-	16.66	1	31.81	7	نقص الخبرات
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

تيسير الجدول أعلاه أن نسبة 73.34% من أفراد العينة المستجوبة يؤكدون أن نقص التمويل الموجه نحو دراسات السوق هو العائق الأساسي أمام المؤسسة فيما يرى 26,66% من أفراد العينة المستجوبة أن العائق هو نقص الخبرات و الأفراد المؤهلين في المجال.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

المطلب الثالث: عرض نتائج المحور الثاني من الاستمارة

(1) هل توجد مؤسسات منافسة لمؤسستكم؟

الجدول رقم (13): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (01).

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة المستجوبة أكدوا وجود منافسين (للمنافسة) للمؤسسة في السوق وهذا راجع بطبيعة الحال إلى اشتداد المنافسة التي أصبحت تميز هذا العصر.

(2) ما هي درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه؟

الجدول رقم (14): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (02):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
10	3	-	-	16.67	1	9.09	2	متوسطة
83.33	25	100	2	66.66	4	86.36	19	قوية
6.67	2	-	-	16.67	1	4.54	1	ضعيفة
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من خلال نتائج إجابات أفراد العينة المستجوبة يتضح أن المؤسسة تواجه منافسة ذات درجة قوية و هذا ما أكدته بنسبة 83,33% من إجمالي العينة المستجوبة و هذا حسب رأيهم عائد إلى طبيعة النشاط و المنتج الذي تنتجه المؤسسة.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

3) هل المؤسسة القادرة على مواجهة هذه المنافسة؟

الجدول رقم (15): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (03):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
80	24	100	2	66.67	4	81.82	18	نعم
20	6	-	-	33.33	2	18.18	4	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

يسير الجدول أعلاه أن 24 من أفراد العينة المستجوبة أي بنسبة 80% يرون أن المؤسسة قادرة على مواجهة المنافسة غير أن 20% يرون أنها عكس ذلك . وهذا راجع إلى توفرها على أفراد مؤهلين ذو خبرات و أقدميه.

4) إذا الإجابة نعم فما هي الأدوات التنافسية التي تملكها المؤسسة؟

الجدول رقم (16): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (04):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20	6	-	-	33.33	2	18.18	4	الكفاءة
80	24	100	2	66.67	4	81.82	18	جودة المنتجات
-	-	-	-	-	-	-	-	استعمال تكنولوجيا متطورة
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

يشير الجدول أعلاه أن الجودة هي الأداة التي تمتاز بها المؤسسة و هذا ما لهم تأكيده بنسبة 80%، أما نسبة 20% فيرون أن الكفاءة هي الأداة التنافسية للمؤسسة.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

5) إذا كانت الإجابة لا ما هي المعوقات التي لا تسمح للمؤسسة باكتساب أداة تنافسية؟

الجدول رقم (17): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (05):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الإجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16.67	5	-	-	16.67	1	18.18	4	غياب الكفاءات
83.33	25	100	2	83.33	5	81.82	18	عدم احتوائها على التكنولوجيا المتطورة
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدم احتواء المؤسسة على تكنولوجيا جديدة هو العائق الأساسي لقدرتها على مواجهة المنافسة في السوق و هذا ما أكده 83,33% من أفراد العينة ، كما أن البعض الآخر يقول بأن العائق هو غياب الكفاءات ، و ذلك بنسبة لا تتجاوز 16,67% من أفراد العينة.

6) ما هو تقديرك لمستوى جودة منتجاتكم مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟

الجدول رقم (18): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (06):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	-	-	ضعيفة
83.33	25	100	2	83.33	5	81.82	18	متوسطة
16.67	5	-	-	16.67	1	18.18	4	جيدة
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 83,33% من أفراد العينة المستجوبة أكدوا أن مستوى جودة منتجاتهم جيدة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لهم غير أن 16,67% يرون بأن منتجاتهم متوسطة الجودة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

(7) ما نوع الميزة التنافسية التي تتبعها المؤسسة؟

الجدول رقم (19): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (07):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.67	23	100	2	83.33	5	72.72	16	ميزة التكلفة الأقل
16.66	5	-	-	16.67	1	18.18	4	ميزة التميز
6.67	2	-	-	-	-	9.10	2	ميزة التركيز
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 76,67% من إجابات أفراد العينة المدروسة يؤكدون أن الميزة التي تتبعها المؤسسة هي ميزة التكلفة الأقل، أما 16,66% فيرون أنها ميزة التميز، في حين 6,67 يرون بأنها ميزة التركيز.

(8) ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة؟

الجدول رقم (20): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (08):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
76.67	23	100	2	66.67	4	77.27	17	استراتيجية التركيز
23.33	7	-	-	33.33	2	22.78	5	استراتيجية التميز
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 76,67% من أفراد العينة المستجوبة يؤكدون أن المؤسسة تتبع إستراتيجية التركيز على منتج واحد أما نسبة 23,33% من العينة المستجوبة ترى أن الإستراتيجية المطبقة هي إستراتيجية التمييز.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

المطلب الرابع: عرض نتائج المحور الثالث للاستثمار

(1) يتوفر لدى المؤسسة قسم خاص لدراسة السوق:

الجدول رقم (21): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (01):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستثمار.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تتوفر على قسم خاص بدراسة السوق وهذا ما يؤكد 100% من أفراد العينة المستجوبة.

(2) يساهم تحليل السوق في وضع الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.

الجدول رقم (22): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (02):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستثمار.

نلاحظ أن الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة المستجوبة يرون بأن تحليل السوق يساهم في وضع الإستراتيجيات التنافسية المناسبة وهذا ما تؤكد نسبة 100%.

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

3) هل تساعد دراسة السوق في تحسين الوضعية التنافسية أو الدخول في أسواق جديدة؟

الجدول رقم(23): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال رقم (03):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 100% من العينة المدروسة يؤكدون أن دراسة السوق تساعد على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة و تساعد على دخول أسواق جديدة.

4) تحليل السوق يساعد أكثر المؤسسة فيما يلي:

الجدول رقم (24): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (04):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
23.33	7	-	-	16.66	1	27.27	6	معرفة أكبر للزبائن
23.33	7	50	1	16.66	1	22.73	5	معرفة المنافس
53.34	16	50	1	66.68	4	50	11	معرفة المنتجات
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على نتائج المؤسسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن استجابة أفراد العينة، يرون بأن تحليل السوق يساعد المؤسسة أكثر في معرفة المنتجات وذلك بنسبة 53,34%.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

(5) تحليل السوق يوفر للمؤسسة قاعدة معلومات ومعارف لتلبية رغبات الزبائن:

الجدول رقم (25): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (05):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تحليل السوق يوفر للمؤسسة قاعدة معلومات ومعارف لتلبية رغبات

الزبائن، وهذا ما أكدته نسبة 100% من إجابات أفراد العينة المستجوبة.

(6) تبني المؤسسة استراتيجياتها التنافسية بناء أعلى ما يلي:

الجدول رقم (26): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (06):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66.67	20	100	2	66.67	4	63.63	14	تلبية رغبات الزبائن
-	-	-	-	-	-	-	-	تقليد المؤسسات الأخرى
33.33	10	-	-	33.33	2	36.37	8	تماشيا مع القدرات الحالية
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن المؤسسة تبني استراتيجياتها التنافسية بناء على تلبية رغبات الزبائن

بنسبة 66,67% من خلال توفير ما يتطلبونه من منتجات.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

(7) حسب رأيك هل لتحليل السوق أثر في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة؟

الجدول رقم (27): استجابة أفراد العينة اتجاه السؤال (07):

المجموع		إطار		مسؤول		موظف		الاجابات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	100	2	100	6	100	22	نعم
-	-	-	-	-	-	-	-	لا
100	30	100	2	100	6	100	22	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن لتحليل السوق أثر في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة وهذه ما تؤكدته

نسبة 100% من أفراد العينة المستجوبة.

### المبحث الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضيات

#### المطلب الأول: تفسير النتائج وفق الفرضية الأولى:

من خلال التحليل الإحصائي و إجابات أفراد العينة يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتحليل متغيرات محيطها فلها نظام لدراسة السوق و تحليله ، و ذلك بهدف معرفة نقاط القوة و الضعف ، كما تولي اهتمام كبير بمنافسيها في السوق ، كما تقوم بدراسة سلوك مستهلكيها لمعرفة ردة فعلهم اتجاه منتجاتها و هذا ما تثبته نسبة 76,67% و تتبع بذلك كل من طريقتي الملاحظة و جمع البيانات عن السوق الذي تنشط فيه أثناء عملية تحليلها للسوق.

- و حسب النتائج الواردة يمكن إثبات صحة الفرضية الأولى المؤسسة تقوم بتحليل السوق الذي تنشط فيه.

#### المطلب الثاني: تفسير النتائج وفق الفرضية الثانية.

من خلال النتائج المتوصل إليها خلال استجوابنا لأفراد العينة لاحظنا أن المؤسسة تفتقر للمكانة السوقية الهامة ، و ذلك راجع إلى عدة أسباب من ضمنها: قدم التكنولوجيا بها و الآلات المستعملة في عملية الإنتاج ، وجود عدة مؤسسات تنشط في نفس المجال ، نقص الكفاءات و الأفراد المؤهلين بها ، و هذا ما يقلل من جودة المنتجات ، كما أنها تنشط داخل بيئة نجح بالمنافسة و حسب الإحصائيات الواردة فإن المؤسسة تتبع إستراتيجية التركيز على منتج واحد و سوق واحدة السوق المحلية ، هذا ما تثبته نسبة 76% ، رغم ذلك نجد جودة منتجاتها غير كافية لمنافسة المؤسسات الأخرى الرائدة في نفس المجال كما أنها تفتقر للأدوات التنافسية ، و هو ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 80% رغم الشعار التي ترفعه في رسالتها .

و حسب هذه النتائج يمكن إثبات الفرضية الثانية بصفة جزئية فالمؤسسة لا تمتلك أدوات تنافسية.

#### المطلب الثالث: تفسير النتائج وفق الفرضية الثالثة

من خلال إجابات أفراد العينة على كافة الأسئلة اتضح لنا أن دراسة السوق ساعدت المؤسسة على الدخول إلى أسواق جديدة والتعريف بمنتجاتها أكثر فأكثر فضلا عن تحسين وضعيتها السوقية، ومعرفة نقاط القوة والضعف لمنافسيها في نفس المجال خاصة أن شدة المنافسة قوية جدا حسب إجابات أفراد العينة بنسبة 83,33% كل هذا مكنها من بناء مزايا تنافسية مقبولة مقارنة مع منافسيها، وبالتالي احتلال المراتب الأولى في السوق، بما ينعكس على زيادة أرباحها وبالتالي احتلال مكانة سوقية هامة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

- وبناء على المعطيات السابقة يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة التي مفادها أن تحليل السوق يوفر المؤسسة مزايا تنافسية.

**التوصيات والإقتراحات:** من خلال التحاليل السابقة لاستجابة أفراد العينة لمؤسسة الدراسة يمكن ادراج التوصيات التالية:

- 1- على المؤسسة تبني نظام فعال لدراسة السوق وتحليله.
- 2- على المؤسسة توفير أدوات لتحليل السوق كإجراء بحوث تسويقية، أو وضح ممثلين عن المؤسسة في الميدان بدل الاعتماد على تحاليل قسم التسويق كأداة لتحليل السوق.
- 3- لا بد من استهداف عدة أسواق من قبل المؤسسة بهدف تصريف أكبر عدد ممكن من منتجاتها.
- 4- زيادة عدد الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات لتحليل السوق وزيادة التعويل للمؤسسة للرفع من مستواها.
- 5- تبني التكنولوجيا المتطورة في الآلات والمعدات المستعملة في عملية الإنتاج إضافة إلى الاعتماد على الإدارة الالكترونية في المؤسسة بدلا من الطريقة التقليدية، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة نسبة الإنتاج والربح إضافة إلى ربح الوقت وتسهيل الإدارة.
- 6- على المؤسسة تبني تكنولوجيا المعلومات والإقبال لأنها تمكنها من الاستعادة بالجهات الخارجية بحثا عن مهارات وخبرات معينة غير متوفرة في البيئة الداخلية.
- 7- بناء مركز للاتصال لتأمين المعلومات والخدمات للزبائن على مدار الساعة، بالإضافة إلى إدارة علاقات مع الزبون التي تساعد المنظمة في التعرف على احتياجاته وتلبيتها بسرعة كافية مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- 8- التأكيد على إدارة المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية المخزنة في أدمغة المديرين، والعمال الذين لهم خبرة كبيرة، والعمل على تحويل هذه المعلومات إلى معرفة تدمج في الخدمات والمنتجات والتي تضيف قيمة تنافسية للمؤسسة.
- 9- ضرورة الاستعانة بالمؤهلات من خلال المشاركة مع المؤسسات التعليمية، وتكثيف العمل في البرامج المشتركة، وتدريب العاملين في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

### خلاصة الفصل:

من خلال إجراء الدراسة الميدانية وتعرفنا على واقع دراسة وتحليل السوق في مطاحن مرمورة ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، تمكنا من رصد بعض الملاحظات الهامة من أبرزها:

1-التنوع في حجم المنتجات المقدمة.

2-قيام مطاحن مرمورة بتخصيص المبالغ اللازمة لإدخال واسترداد تكنولوجيا جديدة.

3-تتبع مؤسسة مطاحن مرمورة استراتيجية التركيز على منتج واحد وكذلك التركيز على السوق المحلية مع احتمال تنويع في منتجاتها.

- يلعب تحليل السوق دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة، مما يمكن المؤسسة محل الدراسة اكتساب ميزة تنافسية وسيطرة على السوق المحلي.

### الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث المتواضع، والذي نتمنى ان نكون قد وقفنا على مختلف العناصر والمفاهيم الاساسية المرتبطة بالموضوع، الذي اشتمل على دراسة نظرية وتطبيقية وتبين على ضوء هذا البحث ان الهدف الرئيسي من اثر تحليل السوق هو تحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وقد خصصنا هذا البحث لإلقاء نظرة عامة حول تحليل السوق، باعتباره نظام معلوماتي هام يضمن تدفق المعلومات والبيانات المناسبة عن اوضاع السوق والمنافسين واحتياجات المستهلكين ورغباتهم، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، التي تساعد في دعم موارد وقدرات المؤسسة.

كما تناولنا مختلف التدخلات لمفهوم الميزة التنافسية مع المفاهيم الأخرى، بإضافة الى الاستراتيجيات التي تعمل على استحداث موارد وقدرات إضافية، وهذا لغرض دعم المركز التنافسي للمؤسسة على المدى الطويل، وحتى تتمكن المؤسسة من ضمان استمرارية المزايا التنافسية، يتطلب الامر التركيز على اسس العامة لبناء الميزة التنافسية وهي الكفاء والجود والتجديد والاستجابة للحاجات العميل وذلك من خلال صياغة الاستراتيجيات المستوى الوظيفي.

وفي الاخير اثرينا بحثنا بدراسة ميدانية، حيث تم تحليل واقع دراسة السوق داخل المؤسسة من خلال اعطاء مسؤولي المؤسسة نظرة حول واقع دراسة السوق في مؤسستهم والاجابة عن بعض الاسئلة المحورية التي تخدم موضوعنا والكشف عن مظاهر التنافسية لديها، مع الاخذ بعين الاعتبار اسقاط تقارير الدراسة السابقة للخروج بتوصيات والاقتراحات او البدائل الاستراتيجية المناسبة.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 1- أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق الحديث، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2003.
- 2- بتس روبرت، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الادارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، مصر، طبعة الأولى، 2008،
- 3- بشير العلاق ، التسويق الحديث ، مبادئ ، إدارته و بحوثه ، دار زهران ، عمان ، الأردن ، 2001 .
- 4- بلحيمر إبراهيم ، أسس التسويق ، دار الخلدونية ، الجزائر، 2010.
- 5- تيسير العجارمة ، محمد الطائي ، نظام المعلومات التسويقية ، دار مكتبة حامد ، عمان ، الأردن ، طبعة الأولى ، 2002
- 6- ثامر البكري ، التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة)، دار اليازوري، عمان ، الأردن ، 2006.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002،
- 8- جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة 20، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،
- 9- حسن علي الزغبني، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 10- حسين أحمد خير الدين ، بحوث التسويق ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1990 .
- 11- خالد بن سعد، عبد العزيز سعيد، ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، ردمك، الرياض الطبعة الأولى، 1997.

## قائمة المراجع

- 12- خالد فاشي ، نظام المعلومات التسويقية، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية ، 2014.
- 13- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار الازوري العلمية، الأردن -عمان-2007.
- 14- خالد محمد طال بن حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العالمية، عمان، الأردن، 2007.
- 15-رضا صاحب أبو حمد آل علي ونسان كاظم، الادارة الاستراتيجية، لمحات معاصرة مؤسسة الوراق، 2001.
- 16-رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 17-زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، عمان، الأردن، 1997.
- 18-سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، المفاهيم والاستراتيجيات، دار الحامد، عمان، الأردن، 1999.
- 19-سيد الخطاب، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1985
- 20-سيد سالم عرفة، إدارة أسواق التجزئة، دار الراية، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 21- شارلزهر وجاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة زفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2001
- 22-شريف أحمد شريف العاصي، التسويق، (النظرية و التطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 23-صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
- 24-طارق الحاج وآخرين، التسويق من المنتج الى المستهلك، دار الصفاء، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، 1997.
- 25-طاهر مرسي عطية ، أساسيات التسويق الحديث ، لنسر الذهبي للطباعة ، مصر ، 2004 .

## قائمة المراجع

- 26- طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال ، مصر ، 2002 .
- 27- عاكف يوسف الزيادات، مبادئ التسويق ، زمزم ناشرون و موزعون ، الأردن، عمان، طبعة الأولى، 2014
- 28- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 29- عبد الرحمن توفيق، اعداد بحوث التسويق، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2010.
- 30- عبد الكريم راضي الجيوري، التسويق الناجح، دار التيسير، بيروت، لبنان، 2000
- 31- عز الدين سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام، عمان الأردن- الطبعة العربية، 2014
- 32- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد، الطبعة الأولى، 2012.
- 33- عني د حام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشرى الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار غيداء، عمان، طبعة الأولى، 2014.
- 34- فر يد النجار، ادارة الجودة الشاملة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2007
- 35- فريد راغب النجار، ادارة افتتاح والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الاشعاع، مصر، 1997.
- 36- كاترين قبو، التسويق، مجد المؤسسة الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 2008.
- 37- مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- 38- محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق (مدخل سلوكي) ، دار المستقبل ، الأردن ، الطبعة الثالثة . 1999 .

## قائمة المراجع

- 39-محمد اسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية، القاهرة، 2000
- 40-محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1995
- 41-محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 42-محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 1980.
- 43-محمد عبيدات، إدارة التسويق المعاصر(مدخل سلوكي)الملكية الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن 2006.
- 44-محمد فريد الصحن، التسويق (المبادي والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 45-محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
- 46-محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد، الأردن، عمان، 2012.
- 47-مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 48-نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الادارة العليا، (اعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 49-نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
- 50-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 51-نصيب رجم، دراسة السوق ، 15 ، حي النصر ، (150 مسكن) الحجار ، عناية ، 2004 .

# قائمة المراجع

## ثانيا: الرسائل والأطروحات

- 1- بوركوة عبد المالك، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم تسيير، جامعة منتوري، 2011/2012
- 2- جديان منال، اسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم تجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013/2014.
- 3- جريبي السبتي، منصف بن خديجة، "اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، «الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة 26/27 نوفمبر 2007،
- 4- دواوي الطيب، رحال عدلان، شيت فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، بسكرة، 29/30 أكتوبر 2002
- 5- رتيبة حديد، نوفل حدبد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤشر العالمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08/09 مارس 2005،
- 6- زهية موساوي، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات الكفاءات لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08/09 مارس 2005
- 7- سملاي الحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مقال للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 08/09 مارس 2005
- 8- سملاي يحضي، نحو استراتيجية الموارد والكفاءة في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول "الشفافية ونجاعة الأداء، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، جوان 2003
- 9- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سورية، 2009.

## قائمة المراجع

10-عثمان بود حوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2008/2007

11-عرابة الحاج، بن حاد عبد الغني، مداخلة الارتقاء بالكفاءات لميزة تنافسية دائمة بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات جامعة 8 ماي 1945 قالمة 27/26 نوفمبر 2007

12-عرابة الحاج، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق الميزة التنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تباين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف 2، نوفمبر 2007،