وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على الميزة التنافسية

–دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة–

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه LMD في العلوم الاقتصادية

إعداد الباحثة:

بوجمعي سعيدة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بن نذير نصر الدين

لجنة المناقشة:

أ.د قاسي ياسين	جامعة البليدة 2	رئيسا
أ.د بن نذير نصر الدين	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
د. بوشناف عمار	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
د. تيتام دليلة	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
د.قبطان شوقي	جامعة المدية	عضوا مناقشا
أ.د بلحيمر إبراهيم	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021– 2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على الميزة التنافسية

–دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة–

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراهLMD في العلوم الاقتصادية

إعداد الباحثة: بوجمعي سعيدة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: بن نذير نصر الدين

تاريخ المناقشة : 16-12-2021

الإهداء

إلى من كان له الفضل علي بعد الله عز وجل في تعليمي والدي الحبيب حفظه الله ورعاه

إلى من أحسنت إلي في تعليمي وتربيتي أمي الفاضلة أطال الله في عمرها

إلى إخوتي

إلى رفيقة الدرب رقيق إسمة

إلى من تقاسمت معهم صعاب الطريق، وإلى من خففوا عناء المشوار

"فريق الأحلام"

-خولة، آمال، سمية، نور الهدى، يوسف، صدام، أمين، يحيى، يوسف زروقي-

كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين....

قال الله تعالى ﴿فَٱذْكُرونِيٓ أَذْكُرْكُم وٱشْكُرواْ لي ولاَ تكْفُرون﴾

فالحمـــد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمـل

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم :﴿من لم يشكر الناس لم يشكر الله﴾

نتوجه بالشكر الجزيل إلى:

الوالدين الكريمين اللذان كان لهما الفضل الكبير في إنجاز هذا العمل والي جميع إخوتي وأحبتي

وسيرا على خطى الشاعر الذي قال:

قم للمعلم وفه التبجيل.....كاد المعلم أن يكون رسولا

نتقدم بالشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف: **بن نذير نصر الدين** الذي لم يدخر جهدا في مساعدتنا ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة.

كما نتقدم بشكر خاص للأستاذ **قاسي ياسين** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته.

وكذلك نتوجه بالشكر للدكتور **بلمهدي يوسف** على مساعدته لنا.

كما تتوجه الباحثة بخالص الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل محكمي استبانتي الدراسة..... ولا يسعني إلا أن أقول جزاكم الله عنا خير الجزاء.

كما تتقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لموافقتهم على قبول مناقشة هذه الأطروحة، وما بذلوه من جهد في قراءتها، فجزاكم الله عنا خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر و العرفان والامتنان لجميع الزملاء والأصدقاء والأحبة اللذين ساعدوني من قريب أو من بعيد في إتمام هذه الدراسة خاصة Dreams Team،شكرا جزيلا لكم واسأل الله العلي العظيم لكم التوفيق والسداد في الأمور كلها.

إليك أسمى آيات الشكر والعرفان يا وطني..... أدام الله أمنك واستقرارك.

الباحثة: بوجمعي سعيدة

المستخلص

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ميزتها التنافسية، ولأجل ذلك قمنا بدراسة تطبيقية لعينة من هذه المؤسسات للصناعات الغذائية بولاية البليدة وذلك بتحديد 4 مؤسسات لصناعة العجائن، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على استبانتين الأولى موجهة لعينة من مستهلكي منتجات هذه المؤسسات والمتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) والثانية موجهة لمسيري هذه المؤسسات والمتعلقة بالمتغير المستقل(المزيج التسويقي)، وهذا لمحاولة تحديد المزيج التسويقي الذي تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية واتجاه إجابات المستهلكين حول ميزتها حسب هذا المزيج واذا كان هناك تأثير فعلا.

ولتحليل البيانات المتحصل عليها من استبانتي الدراسة اعتمدنا على برنامج SPSS، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الاختبارات لتحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وقد خلصت النتائج الى ضعف العلاقة التأثيرية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية في حين دلت نتائج اختبار تأثير كل عنصر على وجود علاقة تأثيرية لكل من التسعير بنسبة عالية، ثم المنتج والترويج على الميزة التنافسية باستثناء التوزيع الذي كان له تأثير جد ضعيف.

ومنه يمكن القول ان المؤسسة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي إذا كان مؤثر بعناصره الأربعة مجتمعة، في حين يمكنها تحقيق التميز بالتركيز على كل عنصر على حدا.

الكلمات المفتاحية: مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تسويق، مزيج تسويقي، ميزة تنافسية.

فهرس المحتويات

فـــــهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الإهداء.....	
كلمة الشكر.....	
المستخلص بالعربية.....	II
فهرس المحتويات.....	IV-VIII
قائمةالجداول.....	X-XIII
قائمة الأشكال.....	XV
قائمة المختصرات.....	XVII
قائمة الملاحق.....	XIX
مقدمةعامة.....	ب-ف
الفصل الأول: مكانة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
تمهيد.....	2
المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	3
المطلب الأول: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	3
المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	11
المطلب الثالث: خصائص وتصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	15
المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	21
المبحث الثاني: التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	28

المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق.....	28
المطلب الثاني: تعريف التسويق وعناصره.....	33
المطلب الثالث: مستويات التسويق في المؤسسة.....	37
المطلب الرابع: مكانة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهدافه.....	42
المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي.....	47
المطلب الأول: المنتج ومكانته بالمزيج التسويقي.....	47
المطلب الثاني: التسعير ومكانته بالمزيج التسويقي.....	53
المطلب الثالث: التوزيع ومكانته بالمزيج التسويقي.....	60
المطلب الرابع: الترويج ومكانته بالمزيج التسويقي.....	67
خلاصة الفصل.....	78
الفصل الثاني: البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء الميزة التنافسية	
تمهيد.....	80
المبحث الأول: البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	81
المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية	81
المطلب الثاني: خصائص البيئة التسويقية وتصنيفاتها.....	86
المطلب الثالث: عوامل البيئة التسويقية.....	92
المبحث الثاني: مدخل الى الميزة التنافسية.....	97
المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية.....	97

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....	102
المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها ومعايير الحكم على جودتها.....	107
المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومصادرها.....	111
المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية.....	118
المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية وتحليل القوى التنافسية الخمسة..	118
المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لبناء ميزة تنافسية.....	124
المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال تحليل SWOT	131
خلاصة الفصل.....	144
الفصل الثالث: المزيج التسويقي المناسب حسب الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية لتحقيق الميزة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
تمهيد.....	146
المبحث الأول: استراتيجيات التنافس العامة.....	147
المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التنافس العامة.....	147
المطلب الثاني: استراتيجية القيادة في التكلفة.....	153
المطلب الثالث: استراتيجية التميز.....	158
المطلب الرابع: استراتيجية التركيز.....	163
المبحث الثاني: دراسة السوق وتحديد استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي.	168
المطلب الأول: دراسة السوق.....	168
المطلب الثاني: قاعدة البيانات التسويقية واستراتيجيات التسويق.....	172

المطلب الثالث: استراتيجيات المنتج والتسعير.....	180
المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع والترويج.....	187
المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي المناسبة حسب الاستراتيجيات التنافسية.....	191
المطلب الأول: المنتج والاستراتيجيات التنافسية.....	191
المطلب الثاني: التسعير والاستراتيجيات التنافسية.....	199
المطلب الثالث: التوزيع والاستراتيجيات التنافسية.....	203
المطلب الرابع: الترويج والاستراتيجيات التنافسية.....	206
خلاصة الفصل.....	211
الفصل الرابع: أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية– دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة	
تمهيد.....	213
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....	214
المطلب الأول: منهجية وعينة الدراسة.....	214
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.....	218
المطلب الثالث: أداة الدراسة.....	223
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لاستبانتي الدراسة.....	231
المطلب الأول: خصائص عينتي الدراسة.....	231
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لاستبانة المستهلكين لمؤسسات محل الدراسةAmour,Sosemie, Moula و Agrodiv	238

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل.....	**247**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية	**254**
المطلب الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفروقات....	**254**
المطلب الثاني: تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية.....	**261**
المطلب الثالث: تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة.....	**266**
خلاصة الفصل.....	**271**
الخاتمة.....	**273**
قائمة المراجع.....	**285**
الملاحق.....	**312**
المستخلص بالانجليزية.....	**322**

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01	العوامل الاقتصادية المؤثرة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	04
02	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	10
03	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	11
04	تعريف ماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	12
05	تعريف المغرب وتونس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	13
06	تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	14
07	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل من سنة 2016 إلى سنة 2020.....	23
08	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التصدير والاستيراد من سنة 2016 إلى سنة 2020.....	25
09	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في القيمة المضافة من سنة 2016 إلى سنة 2020.....	26
10	تصنيف المنتجات وخصائصها.....	50
11	العوامل المؤثرة في تحديد السعر.....	57
12	مراحل تطور مفهوم الميزة التنافسية.....	104
13	نطاق التنافس.....	114
14	مصفوفة SWOT.....	132
15	استراتيجيات التسويق حسب الموقع التنافسي.....	179
16	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء.....	221

17	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها.....	222
18	أبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي)	224
19	أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)	225
20	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور.....	227
21	نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور.....	228
22	نتائج اختبار صدق ثبات ابعاد المتغير التابع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.....	229
23	نتائج اختبار صدق ثبات أبعاد المتغير المستقل من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ.....	230
24	توزيع المؤسسات وفق اختيارات المستهلك	232
25	توزيع المستهلكين حسب الجنس والدخل.....	232
26	توزيع المستهلكين حسب سبب اختيار المؤسسة.....	233
27	توزيع المستهلكين حسب اول تعرف على المؤسسة ومنتجاتها.....	235
28	توزيع المستهلكين حسب المنطقة الجغرافية.....	236
29	خصائص المؤسسات محل الدراسة.....	238
30	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةMoula)	239
31	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسة Moula).....	240

32	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةSosemie)	241
33	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسةSosemie)	242
34	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةAmour)	243
35	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسةAmour).....	244
36	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةAgrodiv)	245
37	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسةAgrodiv)	246
38	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الأول(المنتج).....	247
39	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثاني(التسعير).....	249
40	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثالث(التوزيع).....	250
41	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الرابع(الترويج).....	252
42	مصفوفة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع.....	255
43	نتائج اختبار فروقات الجنس لمؤسسةMoula	256
44	نتائج اختبار باقي الفروقات لمؤسسةMoula	256
45	نتائج اختبار الفروقات الجنس لمؤسسة Sosemie.....	257
46	نتائج اختبار باقي الفروقات لمؤسسة Sosemie.....	257
47	نتائج اختبار الفروقات الجنس لمؤسسةAmour.....	258
48	نتائج اختبار الفروقات الجنس والدخل لمؤسسةAmour.....	259

49	نتائج اختبار الفروقات الجنس لمؤسسةAgrodiv.....	**260**
50	نتائج اختبار الفروقات الجنس والدخل لمؤسسةAgrodiv.....	**260**
51	نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المزيج التسويقي على تنمية الميزة التنافسية...	**262**
52	نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المنتج على الميزة التنافسية.....	**263**
53	نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر التسعر على الميزة التنافسية.....	**264**
54	نتائج تحليل الانحدار لبيان التوزيع على الميزة التنافسية.....	**265**
55	نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر الترويج على الميزة التنافسية.....	**265**
56	نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج.....	**267**
57	نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للمنتج	**268**
58	نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للتسعير.....	**268**
59	نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للتوزيع.....	**268**
60	نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للترويج.....	**269**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
01	عناصر النشاط التسويقي.....	35
02	مكونات التسويق الاستراتيجي.....	38
03	تكامل التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.....	41
04	عناصر المزيج التسويقي.....	48
05	دورة حياة المنتجات.....	51
06	طرق تحديد السعر.....	58
07	أنواع القنوات التوزيعية.....	65
08	دورة حياة الميزة التنافسية.....	113
09	مصادر الميزة التنافسية.....	115
10	قوى المنافسة الخمسة حسب PORTER.....	120
11	تحليل سلسلة القيمة.....	128
12	استراتيجيات التنافس.....	151
13	مكونات استراتيجيات التنافس.....	152
14	عوامل تقسيم السوق.....	170
15	نموذجالدراسة.....	217
16	توزيع المؤسسات وفق اختيارات المستهلك.....	232
17	توزيع المستهلكين حسب الدخل.....	232

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصر	البيان باللغة الأجنبية	البيان باللغة العربية
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة الدولية للمعايير
SPSS	Statistical Package For Social science	برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
4P	Product, Price, Place, Promotion	المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج
$3C_s$	Consumer, Competition, Corporation	المستهلك، المنافسة، المؤسسة
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	القوة، الضعف، الفرص، التهديدات

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملحق	الصفحة
01	الجريدة الرسمية	312
02	استبانة الدراسة الموجهة للمستهلكين	316
03	استبانة الدراسة الموجهة لمسيري المؤسسات محل الدراسة	318
04	قائمة الأساتذة المحكمين لقائمة الاستقصاء	321

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر الميزة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع ذات الأهمية، خاصة الميزة التنافسية فهي الموضوع الذي يجدد نفسه باستمرار تماشيا مع التغيرات التي تشهدها الساحة الاقتصادية في ظل الانفتاح الاقتصادي وتحرير المبادلات التجارية، وربطه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على تحقيق التميز في السوق أصبح من المواضيع التي تلقى اهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال.

وتسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاء نتيجة الموقع المتميز الذي تحتله في اقتصاديات العديد من الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، حيث تعتبر الأداة الفعالة للدفع بعجلة التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها في تنويع الصادرات، الناتج المحلي الخام والقيمة المضافة...الخ، وترجع هذه الأهمية للخصائص التي تتمتع بها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة والمتمثلة في مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات الحاصلة في بيئتها والتأقلم مع المستجدات الحديثة للسوق رغم قلة إمكانياتها.

وزيادة شدة المنافسة بين المؤسسات في السوق مما صعب الأمر أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن البقاء اليوم فيه لم يعد يقتصر على إمكانياتها المادية والبشرية فحسب وإنما على قدرتها على مواجهة التحديات التي تفرضها مجموع القوى المنافسة فيه وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تبني المؤسسة للتفكير الاستراتيجي باعتباره أحد الأساليب التي تمكنها من تحقيق تكامل بين أهدافها المسطرة وإمكانياتها بحيث يجب عليها الاختيار وبدقة الأسلوب أو الطريقة التي تنافس بها حسب خصائص السوق المستهدف من طلب ومنافسة، وتركيز اهتمامها على المستهلك وذلك لأن تحقيق ميزة تنافسية اليوم لا تكون إلا من خلال الاهتمام بحاجة ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها

ذلك بتقديم منتجات تتماشى مع تطلعاتهم بأسعار تناسب قدرتهم الشرائية وجودة المنتج، بالإضافة إلى توفير المنتج في الوقت المناسب والمكان المناسب واختيار الوسيلة الصحيحة من أجل إقناع المستهلك بهذه المنتجات وبناء علاقات قوية معه وتعزيزها من أجل الحفاظ على الحصة السوقية وتوسيعها، أي تركيز المؤسسة على مزيجها التسويقي واستراتيجياته والذي يجب أن يكون يتماشى مع خصائص السوق الذي تنافس به.

ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر من القطاعات التي تتميز بشدة المنافسة نتيجة التغيرات الكثيرة في أسواق السلع الغذائية واختلاف أنماط الاستهلاك أفرزت سلعا أكثر ملائمة لهذه التغيرات، مما استوجب على المؤسسات العاملة في هذا القطاع الاستجابة السريعة لهذه التغيرات مما جعل تأقلم المؤسسات الصغيرة مع الوضع التنافسي الجديد والتحسن المستمر والاهتمام بالجودة يعتبر أمرا ضروريا للبقاء، الاستمرار والنمو، ومنه يمكن اعتبار أن المزيج التسويقي الباب الأول الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

1-إشكالية الدراسة

وللتحديد أكثر أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية نطرح الإشكالية التالية: **كيف يؤثر المزيج التسويقي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة؟**

2-الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذه الإشكالية هناك مجموعة من الأسئلة التي يجب الإجابة عنها، وهي:

- فيما تتمثل مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف عملياته الإنتاجية، التسعيرية، التوزيعية والترويجية؟
- كيف يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بناء ميزتها التنافسية من خلال تحليل بيئتها التسويقية؟
- على ماذا تعتمد المؤسسة لنجاحها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي؟
- هل هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي (المنتج، التسعير التوزيع والترويج) والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة(مؤسسة Moula, Sosemie, Amour, Agrodiv)؟

3-فرضيات الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة نقترح الفرضيات التالية:

- تنعكس مكانة النشاط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أهميته ودرجة اهتمام المؤسسات به وبمختلف عملياته ومتطلبات نجاحه؛
- يعتبر تحليل البيئة التسويقية نقطة الانطلاق لبناء المؤسسة لميزة تنافسية مستمرة من خلال التحديد الجيد للتغيرات الحاصلة فيها والتي على أساسها تختار المؤسسة استراتيجياتها التسويقية والأهداف التي تسعى لتحقيقها؛
- يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي على التوافق بين استراتيجياتها التسويقية (لكل عناصر المزيج التسويقي) واستراتيجيتها التنافسية؛

- هناك علاقة تأثيرية ذات ذلالة إحصائية موجبة بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة(مؤسسة Moula, Sosemie, Amour, Agrodiv).

وهذا ما سنحاول إثباته من خلال تحليل النتائج المتوصل اليها من الدراسة بجانبيها النظري ولتطبيقي.

4-اهداف الدراسة

تكمن أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- التأكيد على الدور الفعال للتسويق ومكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- توضيح أهمية تبني التفكير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق ميزة تنافسية؛
- توضيح إمكانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي حتى ولو كان بسيط؛
- التعرف على مدى إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية تبني استراتيجية تنافسية محددة ومزيج تسويقي مناسب لها من أجل تحقيق أهدافهم بصفة عامة وتحقيق الميزة التنافسية وتنميتها بصفة خاصة؛

5-أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في محاولة معالجتها لموضوع لم يتم التطرق إليه سابقا وإنما تم التطرق إلى زوايا أو أجزاء من هذا الموضوع وتتمثل في محاولة معرفة مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية وأثره على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، وهذه الأهمية مرتبط بأهمية الميزة التنافسية في الوقت الراهن حيث أن تحقيق التميز في السوق لم يعد هدف فحسب وإنما شرط من شروط البقاء، الاستمرار والنمو، وكذلك أهمية المزيج التسويقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

وتحاول هذه الدراسة وضع تصور واضح لطريقة تأثير المزيج التسويقي على الميزة التنافسية من خلال محاولة تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل استراتيجية تنافسية حسب خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأيضا تحديد علاقته بمصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال التعرف على طبيعة الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية محل الدراسة.

6-أسباب اختيار الموضوع

إن من بين أهم الأسباب التي تجعلنا نركز على المزيج التسويقي ودوره في تكوين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

*أسباب ذاتية

- الميول للمواضيع المتعلقة بالتسويق، المزيج التسويقي والميزة التنافسية؛

*أسباب موضوعاتية

- أهمية الموضوع خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ونقص الثقافة التسويقية لدى هذه المنظومة من المؤسسات وذلك لأنه يعتقد أن التسويق والمزيج التسويقي مفهومان خاصان بالمؤسسات الكبيرة فقط؛

- الرغبة في توضيح العلاقة بين الميزة التنافسية والمزيج التسويقي، وذلك بالوصول إلى علاقة ذات دلالة إحصائية توضح طبيعة العلاقة ودرجة التأثير بين المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (المزيج التسويقي).

7-منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في هذا البحث على منهجين هما:

أ- المنهج الوصفي: وذلك من خلال محاولة وصف كل ما تعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتسويق والمزيج التسويقي وهذا في الفصل الأول أما في الفصل الثاني وصف كل ما تعلق بالبيئة التسويقية وبالميزة التنافسية من تعاريف ومصادر وخصائص وبناء، ووصف كل ما تعلق باستراتيجيات التنافس العامة والاستراتيجيات التسويقية في الفصل الثالث ووصف منهجية الدراسة التطبيقية والأدوات المستخدمة.

ب- المنهج التحليلي: وذلك من خلال تحليل البيانات المستخرجة من استبياني الدراسة وذلك لدراسة العلاقة التأثيرية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة.

ج- أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات الدراسة فيما يلي:

-المسح المكتبي: وذك من خلال الاعتماد على مجموعة من الكتب باللغة العربية والفرنسية والانجليزية، بالإضافة إلى مجموعة من المجلات، المداخلات والملتقيات وكذلك الاعتماد على بعض المكتبات الإلكترونية.

-الاستبيان: الذي ستوجه لمجموعة من الإطارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي من أجل الحصول على البيانات الأولية حول المزيج التسويقي لهذه المؤسسات واستراتيجياتها وكذلك طرق التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تكوين ميزة تنافسية وعلى ماذا يتم التركيز بالتحديد في المزيج التسويقي الخاص بها.

- طرق المعالجة: سيتم الاعتماد في عملية معالجة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية على البرامج التطبيقية في مجال العلوم الاجتماعية وهو برنامج SPSS.

8-حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية، وهي:

أ-الحدود الزمنية المتعلقة بالجانب النظري: فيما يخص الإحصائيات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت مابين2014و2019، أما فيما يخص الجانب التطبيقي متمثلة في فترة تحكيم وتوزيع استبانتي الدراسة وفترة الاسترجاع سنة2021.

ب-الحدود المكانية: والمتمثلة في الأماكن الموجودة فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة التي قدمنا لها الاستبانة الخاصة بها وأماكن توزيع الاستبانة الخاصة بالمستهلكين.

10- الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات التي تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع يتأثر بمجموعة من المتغيرات نذكر منها:

أ- **فرحاتي لويزة (جامعة محمد خيضر –بسكرة–2016)**

الدراسة تحت عنوان "**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة–باتنة–**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيض، بسكرة ،2016.

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة تحديد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المنظمات بصفة عامة وفي شركة الاسمنت عين التوتة بصفة خاصة وذلك من خلال توضيح كيفية مساهمته في ذلك، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات وتمثلت عينة الدراسة في 90 إطار في شركة الاسمنت محل الدراسة، واعتمدت على برنامج SPSS في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان وذلك للوصول إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

– رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات البشرية.

– رأس المال البشري المتمثل في المهارات والكفاءات المتوفرة لدى الأفراد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى رأس المال الزبون والهيكلي؛

- وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، وهذا يبين أن رأس المال الفكري أحد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

ب-دراسة عبد الرؤوف حجاج (جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2015)

الدراسة تحت عنوان "**دور الإبداع التكنولوجي ودوره في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج**"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية ولعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التكنولوجي باعتباره أحد أشكال الإبداع على مستوى المؤسسة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد العلاقة التأثيرية بين أنواع الإبداع التكنولوجي وأنواع الميزة التنافسية، باعتبار الإبداع التكنولوجي كمتغير مستقل و الميزة التنافسية كمتغير تابع وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، وأهم النتائج التي توصل إليها هذه الدراسة نذكر:

- أن درجة تأثير الإبداع التكنولوجي على تنمية الميزة التنافسية تتوقف على الاستراتيجية التنافسية التي تنافس بها، فإذا كانت تتبنى استراتيجية تدنية التكاليف عليها التوجه إلى الإبداع التكنولوجي في العملية الإنتاجية، أما إذا كانت تتبنى استراتيجية التمييز عليها التوجه إلى الإبداع التكنولوجي في المنتج؛
- الوحدات الأكثر كفاءة في مؤسسة كوندور هي التي تركز على إبداع العملية في إبداعاتها التكنولوجية؛

الوحدات الأقل كفاءة في مؤسسة كوندور هي التي تركز على إبداع المنتج في إبداعاتها التكنولوجية؛

- يتناسب المقدار الذي يجب تخفيضه من الإبداعات التكنولوجية غير الكفء في مؤسسة كوندور مع درجة الكفاءة الفنية للوحدة؛
- يتناسب المقدار الذي يجب زيادته من المزايا التنافسية غير الكفء في مؤسسة كوندور مع درجة الكفاءة الفنية للوحدة؛

ج- دراسة غالب محمد البستنجي (مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جوان 2011)

المقال بعنوان "**أثر كفاءة نظام المعلومات التسويقية على اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، العدد التاسع، جوان 2011.

هدف هذا المقال إلى تحديد أثر نظام المعلومات التسويقية على تحقيق ميزة تنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، فاعتمد على الاستبيان في عملية جمع البيانات التي يحتاجها في هذه الدراسة، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة 245 والمتمثلين في مستخدمي نظام المعلومات التسويقية في الشركات محل الدراسة، ومن بين النتائج التي وصل اليها الباحث إمن الدراسة التطبيقية نذكر:

- أكدت النتائج على أن العاملين بنظام المعلومات التسويقية يدركون أهمية اكتساب الميزة التنافسية بجميع أبعادها خصوصا أهمية الابتكار والإبداع والسرعة في تلبية طلبات الزبائن حسب حاجاتهم ورغباتهم بأقل التكاليف الممكنة وسط تزايد حدة المنافسة والتغيرات التي تفرضها العولمة؛

– وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات التسويقية بمختلف عناصره (متطلبات مادية، البرمجيات، المتطلبات البشرية والإدارية) والميزة التنافسية بمختلف عناصرها (الجودة، النوعية، الإبداع، الابتكار، السرعة والمرونة)؛

وهناك دراسات تبنت المزيج التسويقي كمتغير مستقل يؤثر على متغيرات تابعة أخرى، نذكر منها:

أ- **دراسة محمد أبو عبد الرحمان أبو مندل (الجامعة الإسلامية، غزة2008)**

الدراسة تحت عنوان "**واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر المستهلك)**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2008.

هدف الباحث من هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي في هذه الشركة ومدى تأثير المزيج التسويقي على ولاء زبائنها، وذلك من خلال دراسة عينة من الزبائن المشتركين بالخدمة الهاتفية من الفئة المنزلية في مختلف محافظات قطاع غزة، وتم توزيع 500 استبان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

– أن المزيج التسويقي الذي تقدمه الشركة ايجابي ويلبي احتياجات الزبائن بدرجات ومستويات مختلفة من عنصر لآخر؛

– وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي المستخدم في الشركة ودرجة ولاء الزبائن؛

ب- **دراسة عثمان بودحوش (جامعة 20 أوت 1955سكيكدة 2008)**

الدراسة تحت عنوان "**تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت بعين الكبيرة**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،2008.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح إمكانية دعم الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على تخفيض التكاليف وضبطها وإتباع استراتيجيات خاصة بها، باعتبار خفض التكاليف بمثابة الرهان الذي يضمن للمؤسسة المحافظة على ميزتها التنافسية أو تدعيمها ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

– سلسلة القيمة تعتبر بمثابة حجر الأساس لاكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها، ذلك من خلال إعادة تجميع أنشطة المؤسسة وفق أسلوب يسمح بفهم سلوكيات التكاليف، والمصادر الكامنة للتمييز؛

– أن استراتيجية خفض التكاليف تمثل الخيار الأمثل أمام المؤسسة في ضل تجانس المنتج، ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية من خلال الاهتمام بالأنشطة والفهم الجيد لها؛

– تعد الجودة العالية للمنتج ذات تأثير مضاعف على الميزة التنافسية، باعتبارها تزيد من قيمة المنتج لدى المستهلك من جهة، كما تسمح بضبط وترشيد التكلفة من جهة أخرى؛

ج- <u>دراسة علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري وعلي كريم الخفاجي (مقال في مجلة جامعة بابل،2010)</u>

الدراسة بعنوان "**أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية**، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، العدد 02،2010.

هدف الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تحديد العلاقة التأثيرية بين خفض كلفة المزيج التسويقي للمؤسسة ودوره في تقويم أداء المؤسسة ،حيث يرى الباحث انه يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تعتمد خفض تكلفة المزيج التسويقي كمؤشر لتقويم أداء المؤسسة من حيث درجة الكفاءة والفاعلية لديها وقياس مدى سعي المؤسسة للاستجابة لمتطلبات ورغبات الزبائن وتحقيق أقصى مبيعات وإرباح ممكنة، ويهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إلى تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، وهما المتغير المستقل المتمثل في تكلفة المزيج التسويقي، والمتغير التابع و المتمثل في أداء المؤسسة، وذلك من خلال دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليليها عن طريق استخدام برنامج SPSS.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلفة المزيج التسويقي وتقويم أداء المؤسسة ذك يمكن الاعتماد على خفض كلفة المزيج التسويقي كمؤشر لقياس أو تقييم الأداء داخل المؤسسة محل الدارسة؛

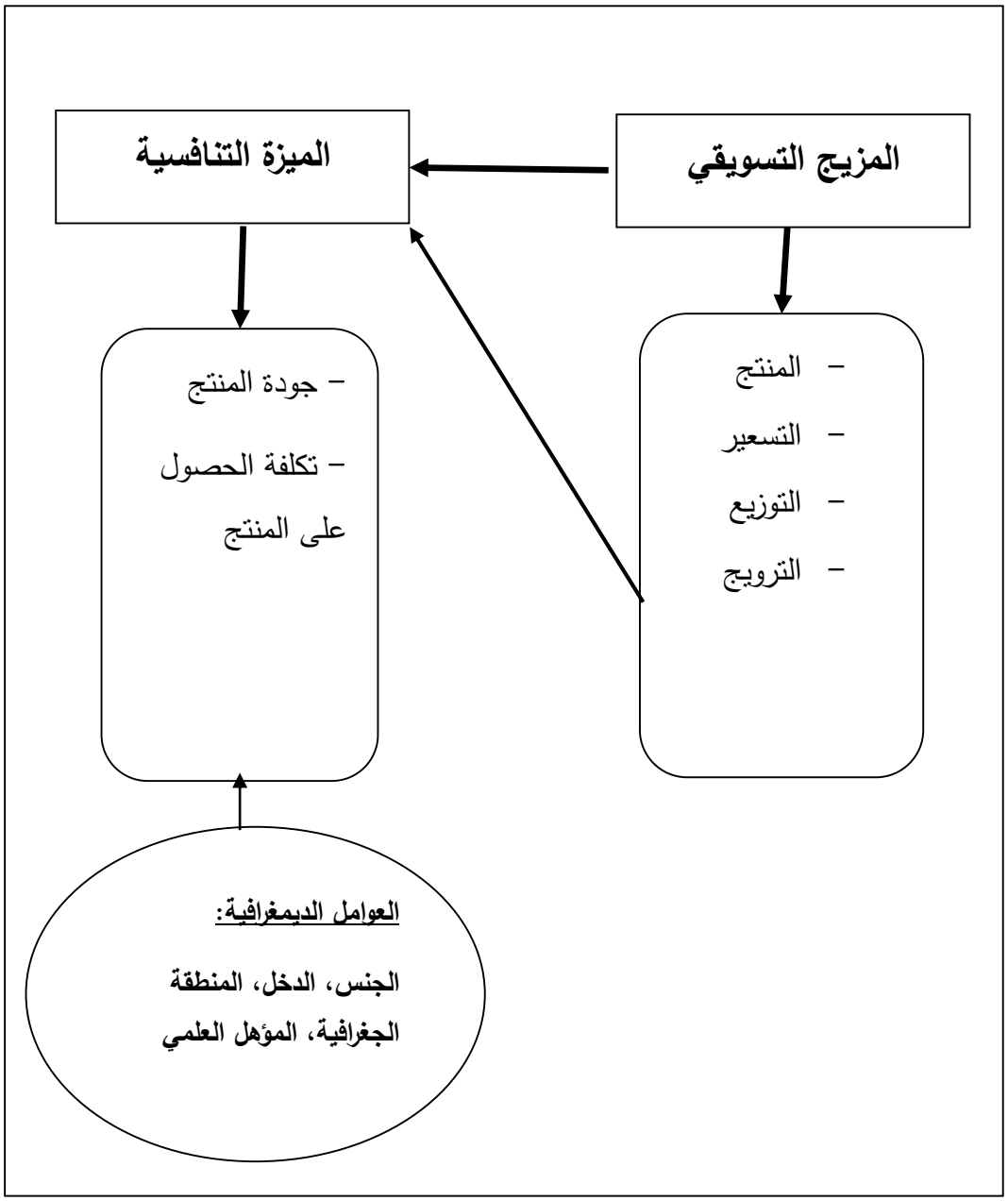
وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في جانين مهمين هما:

- بالنسبة للجانب الأول تمثل في اختلاف البيئة التطبيقية، فهي تركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للصناعات الغذائية لولاية البليدة.

– اما الجانب الثاني ربطت دراستنا بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية، وذلك لتحديد العلاقة بين هاذين المتغيرين باعتبار المزيج التسويقي متغير مستقل والميزة التنافسية متغير تابع وتحديد أي العناصر الأكثر تأثير عليها.

11- نموذج الدراسة

وتم وضع نموذج هذه الدراسة كالتالي:



12- هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، حيث تطرقنا في المقدمة إلى إشكالية البحث الرئيسية والأسئلة الفرعية والفرضيات، بالإضافة إلى تقديم أهمية وأهداف الدراسة ثم الدوافع لاختيار الموضوع والمنهج والأدوات المستخدمة مع الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع قريبة من موضوعنا.

الفصل الأول بعنوان التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث أولها تكلمنا فيه عن هذه المؤسسات من تعاريف وخصائص وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية، والمبحث الثاني تكلمنا فيه عن مختلف تعاريف التسويق أهميته، أهدافه وأسباب استخدامه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثالث كان حول المزيج التسويقي بمختلف عناصره الأربعة (المنتج السعر، التوزيع والترويج) موضحين أهمية كل عنصر.

بالنسبة للفصل الثاني بعنوان البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء الميزة التنافسية تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، اول مبحث كان حول البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تعاريف وأسباب دراستها، خصائصها وتصنيفاتها، اما المبحث الثاني خاص بكل ما تعلق بالميزة التنافسية من تعاريفها، خصائصها مصادرها ومحدداتها، اما المبحث الثالث كان حول عملية بناء الميزة التنافسية.

أما فيما يخص الفصل الثالث بعنوان الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تقسيمه أيضا الى ثلاثة مباحث، الأول خاص بالاستراتيجيات التنافسية وذلك بتوضيح متطلبات وشروط كل استراتيجية، أما الثاني متعلق بالاستراتيجيات التسويقية، والمبحث الأخير حول المزيج التسويقي المناسب حسب كل استراتيجية تنافسية.

بالنسبة للفصل الرابع المتعلق بالدراسة التطبيقية بعنوان أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية– دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة، تم تقسيمه أيضا الى ثلاثة مباحث الأول وضحنا فيه الإطار المنهجي للدراسة من منهجية الدراسة وأساليب التحليل الاحصائي المستخدمة، اما المبحث الثاني حول التحليل الإحصائي الوصفي لاستبياني الدراسة، والمبحث الثالث خصص لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي.

مكانة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الأول

تمهيد

مكانة النشاط التسويقي في المؤسسات الاقتصادية مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها مرتبطة بأهميته باعتباره النشاط الذي تستطيع من خلاله المؤسسة دراسة ومتابعة التطورات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك باعتبارها النشاط الذي يركز بالدرجة الأولى على المستهلك ومحاولة تلبية هذه الحاجات والرغبات من خلال تقديم مزيج تسويقي مناسب لها.

لهذا فإن المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة يجب أن تركز اهتمامها على التسويق بمختلف أنشطته الإنتاجية، التسعيرية، التوزيعية والترويجية وذلك من أجل ضمان مكانتها في السوق في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها مختلف القطاعات بحيث التسويق يعتبر مفتاح ذلك، مما يضمن لها البقاء، الاستمرارية والنمو من خلال توسيع حصتها السوقية وتحقيق التميز.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل ما هو متعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح أهمية هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية، وكذلك التطرق إلى المفاهيم العامة للتسويق ومحاولة توضيح مكانته في هذه المؤسسات بالإضافة إلى التطرق عناصر المزيج التسويقي، وذلك من خلال ثلاثة مباحث هي:

- **المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛**
- **المبحث الثاني: التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛**
- **المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي.**

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم رغم تباين درجة النمو والتقدم سواء كانت متقدمة أو نامية، حيث استطاعة هذه المؤسسات أن تبرهن على قدرتها وفعاليتها في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية في ظل التحولات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات والصعوبات التي تواجهها، وهذا ما جعلها تحظى باهتمام العديد من الباحثين الاقتصاديين الذين يتفقون على أهمية هذه المؤسسات ويعتبرونها أداة يعول عليها للنهوض باقتصاديات المجتمعات المختلفة، وذلك من خلال مساهمتها في توسيع الإنتاج الصناعي وتنويعه وخلق مناصب شغل وغيرها، الذي انعكس إيجابا على الوضع الاجتماعي للدول، ولكن هناك اختلاف حول تعريفها من دولة إلى دولة أخرى، وذلك راجع لعدة عوامل منها ما هو مرتبط بخصائص هذه المؤسسات وتصنيفاتها، ومنه ما هو مرتبط بعوامل أخرى تختلف من دولة إلى أخرى.

سنحاول في هذا المبحث تحديد مختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهم المعايير المعتمد عليها في ذلك، وذلك بعد توضيح أسباب هذا الاختلاف، بالإضافة إلى الإشارة لخصائص ومميزات هذه المؤسسات وأهميتها في مختلف الدول وواقع ذلك في الجزائر.

المطلب الأول: معايير تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك مجموعة من المعايير المعتمد عليها في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي كانت نتيجة لمجموعة من الصعوبات التي حالت دون ذلك والمتمثلة في جملة من العوامل التي تختلف من دولة إلى أخرى، سواء كانت عوامل اقتصادية، سياسية وتقنية، وهذه المعايير تباينت بين معايير كمية ومعايير نوعية لتحديد حجم المؤسسة إن كانت مصغرة، صغيرة أو متوسطة.

الفرع الأول: صعوبات تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك صعوبة كبيرة في تحديد تعريف موحد للمؤسسات وهذا راجع لمجموعة من العوامل التي تتحكم في ذلك والمتمثلة في عوامل اقتصادية، عوامل سياسية وتقنية.

أولا: العوامل الاقتصادية

وهذه العوامل متمثلة في كل من اختلاف مستويات النمو بين الدول، تنوع الأنشطة الاقتصادية واختلاف فروع النشاط الاقتصادي، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (01): العوامل الاقتصادية المؤثرة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| العوامل الاقتصادية | الشـــــــ

ثانيا: العوامل التقنية

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، حيث كلما كانت المؤسسات أكثر اندماجا يؤدي ذلك إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر، بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.[1]

ثالثا: العوامل السياسية

تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه، ترقيته ودعمه، وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.[2]

ومنه يمكن القول إن اختلاف العوامل التي سبق ذكرها بين الدول حال دون الوصول إلى وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا لجأ الباحثون الاقتصاديون إلى البحث عن طرق تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، فتوصل إلى ضرورة اعتماد معايير لذلك.

---

[1] عطا الله ياسين، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آليات وأدوات ترقية بيئتها الخارجية، استراتيجياتها)**، منشورات الحياة الصحافة، الجلفة، 2009، ص 11.

[2] يوسف حميدي، **مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 67.

الفرع الثاني: المعايير الكمية والنوعية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المعايير المعتمد عليها في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى.

أولا: المعايير الكمية: هي مجموعة من المعايير التي يمكن قياسها سواء كانت مالية أو غير مالية التي تسمح لنا بتحديد حجم المؤسسة إن كانت مصغرة، صغيرة أو متوسطة، ومن بين هذه المعايير ما يلي:

أ- معيار عدد العمال

يعتبر معيار عدد العمال من المعايير الأكثر استخداما للتمييز بين حجم المؤسسات في الدول وذلك راجع لعدة مزايا يتمتع بها مقارنة بالمعايير الأخرى، والمتمثلة في بساطة الاستخدام، التطبيق وسهولة الحصول على المعلومة "،[1] ومن مميزاته أيضا أنه يسهل عملية المقارنة بين الدول وأيضا عدم تأثره بتغيرات أسعار الصرف.[2]

ولكن الاعتماد على هذا المعيار وحده غير كاف لتحديد حجم المؤسسات، حيث أن هناك مؤسسات استثمارية توظف رأس مال كبير وعدد محدود من العمال وذلك بسبب اعتمادها على وسائل تكنولوجية متطورة.

---

[1] خبابة عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2013 ص14.

[2] ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، **المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 16.

ب- معيار رأس المال المستثمر

يعتبر من المعايير الشائعة في مجال تصنيف المؤسسات من حيث الحجم وذلك راجع لسهولة استخدامه، بالإضافة إلى أن حجم رأس المال يعتبر أحد أهم محددات الطاقة الإنتاجية للمؤسسة،[1] كما أن هناك من يرى أن الاسترشاد بهذا المعيار قد يكون أكثر فعالية من سابقه، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد في تحديدها لنوع الإعانة المقدمة لهذه المؤسسات على حجم الأموال المستثمرة.[2]

وكسابقه وجهت له عدة انتقادات واعتبر استخدامه وحده أمر غير ممكن لتحديد حجم المؤسسات، وذلك راجع لصعوبة إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المؤسسات بسبب اختلاف أسعار العملات، حيث تتطلب المقارنة عملية تحويل العملات المختلفة الى عملة واحدة، حيث أن مؤسسة صغيرة بحجم عملة معينة يمكن أن تصبح متوسطة أو غير ذلك بعملة أخرى.[3]

ج- المعيار الثنائي (عدد العمال ورأس المال المستثمر)

يعد من أكثر المعايير استخداما وجاء نظرا للانتقادات التي وجهت لكل من معيار عدد العمال ومعيار رأس المال وذلك من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى لعدد العمال ورأس المال لكل نوع من المؤسسات، واستخدام هذا المعيار أدى إلى التقليل من الانتقادات التي وجهت لكل معيار على حدا.[4]

---

[1] إلهام فخري طمليلة، **التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009، ص26.

[2] مصطفى بورنان، **تنمية وترقية المؤسسات المصغرة في الجزائر**، منشورات الحياة الصحافة، الجلفة، 2003، ص 12 (بالتصرف).

[3] أسماء برهوم، **البورصة كمصدر تمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تجارب ألمانية-**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016، 23، (بالتصرف).

[4] فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، **الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية المحلية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 50، (بالتصرف).

رغم ميزاته إلا أنه واجه مجموعة من الانتقادات وذلك لأن هناك صعوبة في تحديد حجم المؤسسة، فهناك مؤسسات تحتاج رأس مال كبير وعدد صغير من العمال، فهذا أدى إلى البحث عن معيار آخر يسمى معيار معامل رأس المال المستثمر.

د- معيار معامل رأس المال المستثمر

و يمثل حجم رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد، ولكن استخدام هذا المعيار يختلف من قطاع إلى آخر، حيث القطاع الذي تتميز مؤسساته بارتفاع رأس المال المستثمر نجد هذا المعامل مرتفع، والعكس في القطاعات التي تتميز مؤسساته بانخفاض رأس المال المستثمر.[1]

هـ-معيار قيمة المبيعات

وهو "يمثل حجم المبيعات وتطورها و يعتبر مقياس دقيق لقياس مستوى نشاط المؤسسة ومركزها التنافسي الذي بلغته في السوق، وذلك لأن المبيعات تتوقف على الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وعلى قدرتها على امتلاك حصة في السوق ملائمة لهذه الطاقة ".[2]

ورغم أنه يعتبر من أفضل المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد حجم المؤسسة إلا أن هناك صعوبة في الحصول على المعلومة،[3] كما أن قيمة المبيعات يختلف من سنة إلى أخرى.

كما لاحظنا سابقا أن اعتماد المعايير الكمية وحدها واجهته عدة انتقادات، لهذا تم اعتماد معايير نوعية أيضا في محاولة للتقليل من الأخطاء في تحديد حجم المؤسسة.

---

[1] نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007، ص 32، (بالتصرف).

[2] محمد الصيرفي، **البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2009، ص26.

[3] Jeff Bloem, **micro, small and medium enterprise(MSME) Definitions** ,partners worldwide during the summer 2012 page03.

ثانيا: المعايير النوعية

هي معايير غير القابلة للقياس والتي يمكن استعمالها إلى جانب المعايير الكمية لتحديد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن بين هذه المعايير:

أ- المعيار القانوني

يتوقف على الطبيعة القانونية للمؤسسة وعلى حجم رأس المال المستثمر وطريقة التمويل،[1] وأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ شكل شركات أشخاص، شركات التضامن، أو شركات ذات المسؤولية المحدودة.

ب- معيار الإدارة والتنظيم

تصنف المؤسسات إلى صغيرة ومتوسطة حسب هذا المعيار إذا توفرت فيها خاصيتين أو أكثر من الخصائص التالية:[2]

1- الجمع بين الملكية والإدارة؛ 2- قلة عدد مالكي رأس المال؛

3- ضيق نطاق العمل؛ 4- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.

ج- التكنولوجيا المستخدمة

عادة ما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل تطورا منه في المؤسسات الكبيرة، ولكن لا يمكن الاعتماد على هذا المعيار فهناك مؤسسات صغيرة تستعمل

---

[1] أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، **الأصول العلمية والعملية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2012، ص22.

[2] قاشي خالد، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية في الجزائر 2005-2013**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02-لونيسي علي، المجلد 10، العدد 12، 2015، ص 14.

تكنولوجيا متطورة مثل المؤسسات المتخصصة في الصناعات المتطورة الإلكترونية والرقمية، ولكن هناك صعوبة في استخدام هذا المعيار مرتبطة بصعوبة قياس مستوى التكنولوجيا في المؤسسات.[1]

ومنه فإن استخدام المعايير النوعية بجانب المعايير الكمية يسهل العملية ويقلل من الانتقادات التي وجهت لكل معيار على حدا.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى نتيجة الفوارق الموجودة بين الدول، بالإضافة إلى اختلاف معايير التصنيف المعتمدة بين كمية ونوعية، حيث كل دولة تبنت تصنيفا يناسب ظروفها الاقتصادية وسياستها التنموية لهذه المنظومة من المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتمد البنك الدولي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدد العمال، إجمالي الأصول وقيمة المبيعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (02): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البيان	عدد العمال	حجم الأصول	قيمة المبيعات
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	$100,000	$100,000
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	3 مليون $	3 مليون $
مؤسسة متوسطة	أقل من 300	15 مليون $	15 مليون $

Source: Silburn Clarke, Denis Gray, Cheralee Morgan, Charmaine Nelson, Leroy Paul, Dwight Shelley , Sherry Wainwright-Crooks , Information and Communication Technology (ICT) in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)), Technical Report, April 2009, Page 04.

[1] أسماء برهوم، مرجع سبق ذكره، ص 26(بالتصرف).

الفرع الثاني: تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أربعة معايير بين نوعية وكمية وهي: معيار عدد العمال، المبيعات السنوية وإجمالي الأصول بالإضافة إلى معيار الاستقلالية.

ويقصد بالاستقلالية ألا يكون رأس مال المؤسسة مملوك بنسبة25% فأكثر من طرف مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الأخرى،[1]والجدول التالي يوضح تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول(03): تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حجم المؤسسة	عدد العمال	المبيعات السنوية	قيمة الأصول
مؤسسة مصغرة	أقل من 10عمال	أقل من 10ملايين€	أقل من 2ملايين€
مؤسسة صغيرة	أقل من 50 عامل	أقل من10ملايين €	أقل من 10ملايين€
مؤسسة متوسطة	أقل من250عامل	أقل من 50 مليون €	أقل من 43 مليون€

Source: Liliana Crăciun, Marian Năstase, Tănase Stamule and Cristian Vizitiu, Leadership in Romanian Small to Medium Enterprises, Sustainability ,2015 ,page4186

الفرع الثالث: تعريف دولة ماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

اعتمدت ماليزيا في تحديد تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معياريين كميين وهما عدد العمال والمبيعات السنوية، ولكنها أخذت بعين الاعتبار قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة

[1] OECD, Statistics Directorate, **SBS Expert Meeting "Towards better Structural Business and SME Statistics**, 3-4 November 2005, page 02.

إذا كان القطاع الصناعي أو قطاع آخر، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (04): تعريف ماليزيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (RM الرينغت الماليزي)

		القطاع الصناعي	**القطاع الخدمي وقطاعات أخرى**
معيار عدد العمال	**مؤسسة صغيرة**	75-5	30-5
	مؤسسة متوسطة	200-75	75-30
المبيعات السنوية	**مؤسسة صغيرة**	RM300,000 إلى 15 مليون RM	إلى 3 مليون RM RM300000
	مؤسسة متوسطة	15 مليون RM إلى مليون 50 مليونRM	20 مليون RM إلى 3 RM مليون RM

Source: Faizan Hj Abd Jabar, Norulhuda Tajuddin, and Halil Paino, Internationalization of Small and Medium Enterprises, Proceedings of the ASEAN Entrepreneurship Conference 2014, page 153.

الفرع الرابع: تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE

تعتمد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال، كالآتي:[1]

- المؤسسة المصغرة: توظف من 01 إلى 09 عمال؛
- المؤسسة الصغيرة: توظف من 10 إلى 49 عامل؛
- المؤسسة المتوسطة: توظف من 50 إلى 249 عامل.

[1] Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, **ENHANCING THE CONTRIBUTIONS OF SMEs IN A GLOBAL AND DIGITALISED ECONOMY**, Paris, 7-8 June 2017, Page 04.

الفرع الخامس: تعريف المغرب وتونس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك اختلاف في المعايير المعتمدة من طرف تونس والمغرب في تعريفهما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتمد تونس على معيار عدد العمال بينما المغرب على معيار المبيعات السنوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (05): تعريف المغرب وتونس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البلد	المعيار المعتمد	حجم المؤسسة		
		مصغرة	صغيرة	متوسطة
المغرب	المبيعات السنوية	اقل من3 مليون دينار مغربي	من 3 إلى 10 مليون دينار مغربي	من 10 على 175 مليون دينار مغربي
تونس	عدد العمال	أقل من 10 عمال	من 10 إلى 50 عامل	من 50إلى 200 عامل

Source: Hala Helmy El Said, Mohamed Larbi Sidmou et autres, MICRO, SMALL ANDMEDIUM SIZED ENTERPRISE DEVELOPMENT IN EGYPT, JORDAN, MOROCCO & TUNISIA, EMNES Studies No 3 / December, 2017, page 12.

الفرع السادس: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد الجزائر في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيار عدد العمال ورقم الأعمال أو مجموع الحصيلة السنوية بالإضافة إلى شرط الاستقلالية، وذلك حسب القانون التوجيهي رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017، الذي كان عبارة عن مراجعة للقانون التوجيهي القديم 08-01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، وذلك للتكيف مع التغيرات الراهنة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (06): تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصنف	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوي
مؤسسات مصغرة	9-1	أقل من 40مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسات صغيرة	49-10	اقل من 400مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسات متوسطة	250-50	من 400مليون دج إلى 4 مليار دج	من200 مليون دج إلى1 مليار دج

المصدر: القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد11،02 جانفي 2017.

إن القانون الجديد لم يمس عدد العمال وإنما ركز على رقم الأعمال ومجموع الميزانية السنوية، كما أنه سمح بأن أيضا هذا القانون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يكون رأس مالها مملوك بنسبة **49%** من طرف شركة أو شركات الاستثمار مقارنة بالقانون القديم الذي كان يشترط فيه ألا يمتلك رأس مالها بمقدار **25%** فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعات مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من أجل الاستفادة من الامتيازات التي تقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وذلك من أجل السماح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التكيف مع حقيقة الوضع الاقتصادي، مثل قيمة الدينار والتضخم وغيرها.

انطلاقا من جملة التعاريف المختلفة يمكن القول أنه لا يمكن تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول، وذلك راجع لاختلاف المعايير المعتمدة في ذلك، حيث أن أغلب الدول اعتمدت في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير كمية وهي عدد العمال المبيعات السنوية ورقم الأعمال، بالإضافة إلى أن هناك من اعتمد على معايير نوعية مثل الاستقلالية في حين أن هناك من اتخذ بعين الاعتبار نوع النشاط الاقتصادي.

المطلب الثالث: خصائص وتصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص والميزات تجعلها محل اهتمام اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك من خلال العدد الهائل من الدراسات حول هذه المؤسسات، حيث اعتبروا هذه الخصائص والميزات نقاط قوة لهذه المؤسسات تمكنها من النجاح والاستمرار.

الفرع الأول خصائص وميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من حيث الخصائص التي تتمتع بها والمتعلقة بالإنشاء والتنفيذ وكذلك خصائص الإدارة والتنظيم في هذه المؤسسات، وغيرها من الخصائص التي تميزها عن غيرها وتزيد من أهميتها.

أولا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص كثيرة من بينها:

أ- الجمع بين الملكية والإدارة

إن أغلب هذه المؤسسات تعود ملكيتها إلى شخص أو أفراد عائلة واحدة، "حيث أن المالك هو الذي يقوم بالتنفيذ والرقابة اليومية للعمليات في المؤسسة"،[1] في حين هذه الوظيفة توزع على عدة مسؤولين في المؤسسات الكبيرة.

ب- سهولة الإنشاء والتنفيذ

تتميز هذه المؤسسات بسهولة الإنشاء والتنفيذ عكس المؤسسات الكبيرة، وذلك من خلال:

---

[1] Gretchen A. Mosher, Shweta Chopra and Kimberly Deranek, **Lean Adoption in a Small and Medium Enterprise: Model Validation**, The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering, Volume 33 , Number 3, 2017, page02.

– صغر رأس المال المطلوب للإنشاء والتنفيذ، حيث أن إنشائها يتطلب رأس مال صغير يتم توفيره من قبل المالك بذاته أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

– سهولة تنفيذ المباني وتركيب خطوط الإنتاج،[1] حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى مباني ضخمة أو مساحات شاسعة لإقامتها، كما أن نشاطها لا يحتاج إلى عدد كبير من الآلات والمعدات.

ج– مرونة الإدارة والتنظيم

تمارس المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نشاطاً واحداً، وهذا ما يساعد في تقليل تعقيد متطلبات إدارة المؤسسة، مما يتطلب مهارات وطرق تسيير بسيطة يمكن لأي شخص مهما كانت درجة تعلمه وبرأس مال محدود جداً أن يقيم مشروعاً صغيراً يؤمن له حياته.[2]

أما بالنسبة للتنظيم فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بالبساطة وقلة التعقيد مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كونها تدار من قبل شخص واحد مسؤول إدارياً ومالياً وفنياً، وبالتالي سهولة القيادة والإدارة والوضوح في تحديد الأهداف وتوجيه العاملين،[3] حيث أن القرار الرئيسي يتخذ ويطبق من طرف المالك والمسير لها مما ينتج عنه السرعة في اتخاذ القرارات عكس المؤسسات الكبيرة، ما ينتج عنه أحيانا تضييع فرص بسبب التأخر في اتخاذ القرار.

---

[1] نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

[2] سليمان ناصر، محسن عواطف، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات المعوقات والحلول**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 28و 29أكتوبر 2014، ص 04.

[3] حبيبة مداس، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومكانتها الاقتصادية مع الإشارة لولاية الوادي**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5–6 ماي 2013، ص 05 (بالتصرف)،

ثانيا: ميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمتلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من الميزات التي تزيد من أهميتها الاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل فيما يلي:

– سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق بالإضافة إلى سهولة تحويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى سيولة دون خسائر كبيرة وفي فترة زمنية قصيرة، والاستجابة السريعة لأي تعديل في السياسات وسرعة اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصالات مقارنة بالمشاريع الكبيرة؛[1]

– إن صغر حجم هذه المؤسسات يسمح لها باختيار موقعها بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى، ومنه تستطيع الانتشار في المناطق الداخلية مقتربة من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة على المنافسة في هذه الأسواق؛[2]

– تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر مهم للإبداع سواء في الدول المتقدمة أو الدول النامية،[3] حيث أن أغلب الإبداعات في العالم تعود إلى هذه المؤسسات؛

---

[1] ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، **المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2012، ص21.

[2] كتوشي عاشور، طرشي محمد، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، يومي 17-18 أفريل 2006، ص 1035.

[3] Emad Harash, Suhail Al-Timimiand Jabbar Alsaadi, **Effects of Financing on Performance of small and medium enterprises (SMEs)**, IPASJ International Journal of Management (IIJM), Volume 2, Issue 10, October 2014, page 01.

– المعرفة التفصيلية للأسواق والقرب من المستهلكين، بحيث تكون على إطلاع دائم بأي تغير في حاجات ورغبات المستهلكين والاستجابة بسرعة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛[1]

– تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساندتها للمؤسسات الكبيرة، وبهذا أصبحت لا تستطيع الاستغناء عنها لما تمتاز به من قدرة على التكيف مع الظروف والأوضاع الطارئة،[2] بحيث نجد مؤسسة كبيرة تتعامل مع مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تزودها بجميع المواد والسلع المصنعة أو النصف مصنعة التي في نشاطها، وهذا ما نتج لتفاعل بين المؤسسات ذات الأحجام الإنتاجية المختلفة.[3]

الفرع الثاني تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجموعة من المقاييس، والمتعلقة بالشكل القانوني للمؤسسة، طبيعة التوجه، تنظيم العمل وكذلك طبيعة المنتجات، وهذه المقاييس كانت نتيجة لاختلاف المؤسسات من حيث مجالات أنشطتها الاقتصادية والإمكانيات المادية وغيرها.

أولا: التصنيف حسب الشكل القانوني

هناك عدة أشكال قانونية يمكن أن تأخذها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن أكثر الأشكال انتشارا هي المؤسسات الفردية، المؤسسات التضامنية والمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

أ–المؤسسات الفردية: هي مؤسسة يمتلكها ويديرها شخص واحد، يتحمل مسؤولية إدارتها وتشغيلها فهو يحصل على كل الأرباح ويتحمل كل الخسائر.[4]

---

[1] رابح خوني، مرجع سبق ذكره، ص 42 (بالتصرف).

[2] محمد عبد الله أبو غزالة، **إدارة المشاريع الصغيرة**، دار مجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، اليمن، 2015، ص 47.

[3] ابراهيم بدران، **الآفاق المستقبلية للتصنيع في لأردن**، الآن ناشرون وموزعون، الأردن، 2017، ص 166.

[4] رابح خوني، مرجع سبق ذكره، ص 60(بالتصرف).

ب- المؤسسات التضامنية: هي مؤسسة تأسست من طرف شخصين أو أكثر، يحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك فيما يتعلق بحصصهم في رأس المال ومسؤوليات الإدارة.[1]

ج- المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة: هي مؤسسة تأسست من طرف شركاء لا يتحملون الخسارة إلا في حدود ما قدموه، يتميز هذا النوع من المؤسسات بإمكانية انتقال الحصص عن طريق الإرث أو التنازل عنها للمقربين.[2]

ثانيا: التصنيف حسب طبيعة التوجه

حسب هذا المعيار فانه يصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة أصناف وهي:[3]

أ- المؤسسات العائلية: تتميز هذه المؤسسات بأن مكان إقامتها هو المنزل في أغلب الحالات، فهي تشغل الأيادي العاملة العائلية، يتم إنشائها من خلال مساهمة أفراد العائلة، وتقوم بإنتاج منتجات تقليدية وبكميات محددة، مثل اليابان ينتشر فيها هذا النوع من المؤسسات.

ب- المؤسسات التقليدية: يقترب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول في كونها تنتج منتجات تقليدية أو قطعا لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجارى، وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضا في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير.

ج- المؤسسات المتطورة والشبه متطورة: تتميز باستخدامها لفنون الإنتاج الحديثة، سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل والإنتاج بطرق عصرية وفقا لمعايير عالمية.

---

[1] توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 38 (بالتصرف).

[2] أسماء برهوم، مرجع سبق ذكره، ص 54-55.

[3] برنون نور الهدى، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "مراحل تطورها ودورها في التنمية"**، المركز الديمقراطي العربي، مصر، 2016، ص8(بالتصرف).

ثالثا: التصنيف حسب تنظيم العمل

يتم تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار كالتالي:

أ- **المؤسسات غير المصنعية:** هي مؤسسات تجمع بين الإنتاج العائلي والإنتاج الحرفي، تتميز ببساطة تنظيم العمل والعمليات الإنتاجية واستخدام أساليب وتجهيزات تقليدية في العمل والتسيير والتسويق.[1]

ب- المؤسسات المصنعية: تتميز عن صنف الأول من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقه.[2]

رابعا: التصنيف حسب طبيعة المنتجات

تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي:[3]

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: تقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك أولي، مثل المنتجات الغذائية، تحويل المنتجات الفلاحية، منتجات الجلود وغيرها، وتتمتع بالاستخدام المكثف لليد العاملة.

ب- مؤسسات إنتاج السلع والخدمات: وهي المؤسسات التي تنشط في قطاع النقل، الصناعة الميكانيكية والكهرومائية، الصناعات الكيميائية، الصناعات البلاستيكية وصناعة مواد البناء.

ج- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: يتميز هذا النوع من المؤسسات باستخدام معدات ذات تكنولوجيا حديثة، فهي تتميز بكثافة رأس المال حيث أغلب المؤسسات في هذا النوع تكون متوسطة أو كبيرة.

---

[1] ريمي رياض، ريمي عقبة، **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي 2013، ص07.

[2] لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 34.

[3] أحمد رحموني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 27-28 (بالتصرف).

إن الخصائص التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زاد من أهميتها في عملية التنمية الاقتصادية وذلك يتضح من خلال تصنيفاتها، حيث أنها يمكن أن تنشط في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي بمختلف فروعه لتصبح بدورها نقطة قوة اقتصاد أي دولة سواء كانت متقدمة أو نامية ولكن هذا لا ينفي دور المؤسسات الكبيرة طبعا، حيث أن كل منهما له دوره في عملية التنمية الاقتصادية.

المطلب الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، حيث أثبتت فعاليتها كأداة للدفع بعجلة التنمية، حيث استطاعت الكثير من الدول تجاوز مشكلاتها الاقتصادية بفضل هذه المنظومة من المؤسسات، وتتأكد أهميتها أيضا من خلال تركيز السياسات التنموية على تنمية ودعم هذه المؤسسات في مختلف الدول، وكذلك من خلال الانتشار الواسع لها حيث تمثل أكبر نسبة في النسيج المؤسساتي في مختلف القطاعات، لأنها تعتبر الحجر الأساس الذي تقوم عليه كل الصناعات الكبيرة،

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا هام للتنمية الاقتصادية، حيث أصبحت تعتبر القضية الأهم في مختلف الدول وذلك لمساهمتها في التحول الاقتصادي،[1] من خلال مساهماتها في مختلف المجالات.

[1] Emad Harash, Suhail Al-Timimi, Jabbar Alsaadi, The **Influence of Finance on Performance of Small and Medium Enterprises (SMES)**,International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT),Volume 4, September 2014, page161.

أولا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدر حقيقي لخلق فرص العمل في مختلف المجالات وذلك راجع لخصائص هذه المؤسسات والمتمثل في الانتشار الواسع لها، وأثبت ذلك في مختلف الدول خاصة الدول المتقدمة من خلال التقارير والدراسات العالمية في هذا المجال، حيث:

– في الاتحاد الأوروبي تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتشارا واسعا حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمصغرة أكثر من 98,7% من إجمالي المؤسسات، وتوظف أكثر من 50,2% من إجمالي القوى العاملة، في حين أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة تمثل فقط 1,3% من إجمالي المؤسسات وتوظف 49,8% من إجمالي القوى العاملة.[1]

– أما حسب منظمة OCDE فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم ما بين 60% إلى 70% في التشغيل في دول OCDE،حيث تحتل ألمانيا و الصين الصدارة في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]

–أما في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 99% من إجمالي المؤسسات حيث توظف أكثر من 63%من إجمالي القوى العاملة.[3]

---

[1] S.J. Legg , K.B. Olsen , I.S. Laird and P. Hasle, **Managing safety in small and medium enterprises**, Safety Science ,71 January 2015 ,Page 190.

[2] Ruchkina, G., Melnichuk, M., Frumina, S, & Mentel, G. (2017). **Small and medium enterprises in regional development and innovations**, Journal of International Studies, *Vol. 10, No. 4, 2017 , page 260.*

[3] Suryanto, Herwan Abdul Muhyi, **Profile and Problem of Micro, Small and Medium Enterprises in Bandung**, International Conference on Public Policy, Social Computing and Development, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 141, 2017 , page48*

-أما في تونس حسب مكتب الإحصاء التونسي فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل 98%من إجمالي المؤسسات وتوظف ما يقارب 56% من إجمالي القوى العاملة في تونس[1]وهذا سنة 2014.

-أما مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل من سنة 2016 إلى سنة 2020 يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (07): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التشغيل من سنة 2016 إلى سنة 2019

السنوات	2016		2017		2018		2019	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
خاص	2511674	98,86	2632018	99,12	2702067	99,19	2864566	27’99
عام	29024	1,14	23452	0,88	22197	0,81	21085	0,73
المجموع	2540698	100	2655470	100	2724264	100	2885651	100

SOURCE: les Bulletins d’information statistiques : No30, No32, No34 , No36,Ministère de l’industrie et des mines.

من خلال هذه العينة من الدول تتضح مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب شغل مهما كانت درجة تقدم الدولة، فأهميتها في ذلك لا تختلف مهما تباينت درجة التقدم.

ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

الناتج المحلي الإجمالي يشمل كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية لدولة ما خلال فترة زمنية معينة سواء عناصر إنتاج مملوكة للمواطنين أو الأجانب،[2] حيث أثبتت المؤسسات الصغيرة

[1] European Investment Bank, **Neighborhood SME financing: Tunisia**, October 2015 , Page 14.

[2] أحمد رحموني، مرجع سبق ذكره،2011، ص56.

والمتوسطة مساهمتها في رفع الناتج المحلي الإجمالي حيث أثبتت الدراسات العالمية ذلك، وأوضحت بعض الدراسات ذلك، ويمكن توضيحه في النقاط الآتية:

– فمثلا في ماليزيا حسب تقرير DOSM (the Department of Statistics Malaysia) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي 98,5% من إجمالي المؤسسات، وتساهم في الناتج الداخلي الخام بحوالي 36,6% وهذا سنة 2016، حيث ارتفعت مساهمتها بنسبة 5,2% سنة 2017.[1]

–أما في مصر تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 91% من إجمالي المؤسسات، حيث بلغت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي 80%،[2] بينما بلغت مساهمتها في المغرب حوالي 20% من إجمالي الناتج المحلي[3]، بينما بلغت مساهمتها في تونس حوالي 40%،[4] وهذا لسنة 2014.

ثالثا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صادرات الدول حيث يعتبر هذا من أهم عناصر التنمية الاقتصادية، وذلك لمساهمته في جلب العملة الأجنبية لتغطية متطلبات الاستيراد،[5] ويتضح ذلك من خلال عرض مساهمتها في بعض الدول، حيث نجد:

---

[1] the Department of Statistics Malaysia, SME Developments and Outlook, SME ANNUAL REPORT 2016/17, Page 01.

[2] Hala Helmy El Said et autres op cit, Page 16.

[3] Sofia MOUHALLAB, Wei JIANGUO, **Small and medium Enterprises in Morocco: Definition's Issues and Challenges,** Conference Paper · August 2016, page 05.

[4] European Investment Ban, op cit, Page 14.

[5] S. Jegadeshwari, R. Velmurugan, **Determinants of Micro Small and Medium Enterprise Entrepreneur Sustainability**, Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems · May 2017,page 150.

–فمثلا في ألمانيا تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مايقارب99,6% من إجمالي المؤسسات وتمثل مساهمتها في الصادرات حوالي 90% من إجمالي الصادرات سنة 2014، حيث بلغت عائداتها حوالي 50,9%(32,9% في شكل مباشر و 18% في شكل غير مباشر).[1]

أما مساهمة المؤسسات الصغيرة المتوسطة الجزائرية في التصدير والاستيراد خلال الفترة من 2016 إلى 2019، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (08): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في التصدير والاستيراد من سنة 2016 إلى سنة 2019(مليون دولار)

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد PME	1022621	1074503	1141863	1193339
الاستيراد	47089	45957	46197	41934,12
التصدير	30026	34763	41168	35823,54

SOURCE: les Bulletins d'information statistiques : No30, No32, No34 ,No36,Ministère de l'industrie et des mines

رابعا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسب متفاوتة في رفع القيمة المضافة للدول، ويظهر ذلك بوضوح خاصة في الاقتصاديات المتقدمة، فمثلا:

– بلغت في ألمانيا مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 54,9% سنة 2015.[2]

[1] HANSJÖRG HERR AND ZEYNEP M. NETTEKOVEN, **The Role of Small and Medium–sized Enterprises in Development**, Friedrich Ebert Stiftung, November 2017, Page 05.

[2] HANSJÖRG HERR AND ZEYNEP M. NETTEKOVEN, op cit, Page05.

-أما مساهمتها في دول الاتحاد الأوروبي بلغت حوالي 56,8% سنة 2016، وساهمت في رفعها بنسبة 2,5% سنة 2017 و 3,8% سنة 2018.[1]

- أما مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في القيمة المضافة في الفترة الممتدة ما بين 2016 إلى 2020، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (09): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في القيمة المضافة من سنة 2016 إلى سنة 2018(مليار دينار)

السنوات	2016		2017		2018	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%
خاص	8529,27	85,77	8815,62	87,225	9524,41	87,49
عام	1414,65	14,23	1291,14	12,775	1362,21	12,51
المجموع	9943,92	100	10106,76	100	10886,62	100

SOURCE: les Bulletins d'information statistiques : No30, No32, No34 ,No36,Ministère de l'industrie et des mines

من خلال المعطيات السابقة تتضح الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن مساهمتها الاقتصادية في الجزائر تبقى محدودة مقارنة بمساهمتها في مختلف الدول، حتى الدول العربية مثل الجارتين تونس والمغرب، خاصة في مجال التصدير.

الفرع الثاني: الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا تقتصر أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الجانب الاقتصادي فقط، بل تؤدي دورا لا يقل عنه أهمية في الجانب الاجتماعي وذلك من خلال:

[1] European Commission, **Annual Report on European SMEs 2016/2017**, November 2017, Page 07-12.

– التخفيف من المشكلات الاجتماعية الناتجة عن ارتفاع معدل البطالة من خلال توفير مناصب شغل، وإشباع حاجات ورغبات الأفراد بتوفير السلع الاستهلاكية المطلوبة، وقد أثبتت جدارتها في هذا المجال وذلك راجع لقربها من المستهلك؛[1]

– تتميز هذه المؤسسات بالانتشار الجغرافي مما يقلل من التفاوت الإقليمي وتحقيق التوازن، كما أنها توفر سلع وخدمات لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود؛[2]

ومنه يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بخصائص ومميزات جعلتها محل اهتمام السياسات التنموية لمختلف الدول، غير أنه من الصعب تحديد تعريف موحد لها بين مختلف الدول وذلك راجع كما سبق وذكر إلى اختلاف البيئية الاقتصادية والسياسية والتقنية للدول، حيث أن كل دولة تتبنى تعريفا يناسب ذلك، ولكن هناك اتفاق حول أهميتها حيث تعتبر الأداة الأمثل التي يعول عليها للدفع بعجلة التنمية خاصة في الدول النامية، وذلك لأنها استطاعت أن تثبت جدارتها في الاقتصاد من خلال الأرقام والإحصائيات حول مساهمتها في كل من الصادرات والناتج المحلي وتوفير مناصب شغل والتخفيف من حدة البطالة التي انعكست إيجابا على المجتمع، ولكن رغم هذه الأهمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا أنه مازالت تعتبر على أنها مؤسسات لا يمكن أن تمارس بعض الأنشطة مثل المؤسسات الكبيرة، فمثلا التسويق و المزيج التسويقي هناك من يعتقد على أنها مصطلحات تقتصر فقط على المؤسسات الكبيرة .

---

[1] رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 53–54 (بالتصرف).

[2] أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47 (بالتصرف).

المبحث الثاني: التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ما يلاحظ هو الاهتمام المتزايد بالنشاط التسويقي من قبل الباحثين الاقتصاديين، وذلك من خلال تطور مفهوم التسويق عبر مراحل وذلك لمواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح يعتبر النشاط الأساسي لها مهما كان حجمها كبيرة أو صغيرة ومتوسطة، حيث استطاعت المؤسسات متابعة التغيرات الحاصلة في احتياجات ورغبات المستهلك وتلبيتها من خلال هذا النشاط الذي يعتبر أن المستهلك هو المحور الأساسي والنقطة الأهم التي يجب أن تركز عليها المؤسسة اهتمامها إذا أرادت البقاء في السوق وحجز مكانة فيه.

ولكن هناك عدة أخطاء متعلقة بمفهوم التسويق، فهناك من يرى أن التسويق هو البيع وهناك من يرى أن التسويق هو الإشهار، ولكن اليوم تطور هذا المفهوم وأصبح أكثر شمولية، حيث أن التعاريف التي أعطيت للتسويق أبرزت الدور الكبير للتسويق خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول: مراحل تطور مفهوم التسويق

إن تطور مفهوم التسويق عبر عدة مراحل جاء نتيجة للتغيرات والتطورات التي شهدتها المجتمعات خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وانفتاح الأسواق وتحرير المبادلات التجارية، وكذلك التطورات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلك وقدراته عبر الوقت، كانت كلها عوامل أدت إلى تطور مفهوم التسويق من مرحلة إلى أخرى حتى يصبح أكثر شمولية ووضوح، حيث هناك 5 مراحل.

الفرع الأول: مرحلة المفهوم الإنتاجي

في هذه المرحلة كان الانشغال لرئيسي للمؤسسات هو زيادة الإنتاج والإنتاج بكميات كبيرة لتغطية الطلب في السوق الذي كان أكبر من العرض، حيث كان كل ما ينتج يباع، لذلك فإن تصريف المنتجات في هذه المرحلة يشكل عقبة أمام المؤسسات حيث كانت تبيع منتجاتها بنفسها دون الحاجة إلى جهود كبيرة، لذلك لا نجد اهتمام بالأنشطة التسويقية في هذه المرحلة، حيث كان ينظر للتسويق على أنه وظيفة لاحقة أو مكملة لوظيفة الإنتاج،[1] كما أن الاهتمام بالبيع كان في الدرجة الثانية وذلك لأن المستهلك يختار المنتجات حسب توفرها في الأسواق وسهولة الحصول عليها،[2]

ومن سلبيات هذه المرحلة أن المؤسسات كانت تقدم منتجات دون الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك، والإنتاج كان بدون دراسة الطلب مما نتج عنه زيادة الإنتاج بكميات كبيرة أي ارتفاع العرض مما أدى لضرورة التفكير بطرق لتصريف المنتجات.

الفرع الثاني: مرحلة التوجه بالبيع

في هذه المرحلة انتقل اهتمام المؤسسات من الإنتاج إلى كيفية تصريف المنتجات وهذا التحول بسبب بوادر الكساد نتيجة الاتجاه الإنتاجي الذي تبنته المؤسسات بالإضافة إلى عدم الأخذ برأي المستهلك، أصبح ما ينتج لا تستطيع المؤسسات بيعه بالسهولة نفسها قبلا.[3]

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2017، ص 17(بالتصرف).

[2] صفيح صادق، يقور أحمد، **التسويق المصرفي وسلوك المستهلك**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية،2010، ص13(بالتصرف).

[3] أحمد يوسف دودين، **إدارة التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص10(بالتصرف).

وأيضا بسبب تطور وسائل الإنتاج وزيادة عدد المؤسسات المنتجة في السوق وارتفاع حدة المنافسة أصبح العرض أكبر من الطلب فطرح مشكلة تصريف ما تم إنتاجه،[1] هنا ركزت المؤسسات على الترويج للمنتج بشكل مكثف حتى تقنع المستهلك بشراء منتجاتها لتجنب ارتفاع تكلفة التخزين الذي ستتحمله المؤسسة نفسها.

بحيث تحول اهتمام المؤسسات إلى كيفية زيادة المبيعات وتركيز الاهتمام على المستهلك من خلال البحث عن مستهلكين جدد وإقناعهم بالمنتج والاعتماد على وسطاء في تصريف المنتجات، وهذا ما أدى إلى ظهور مرحلة جديدة تركز على التسويق.

الفرع الثالث: مرحلة مفهوم التسويق الحديث

في هذه المرحلة تغير مفهوم التسويق عن المفهوم الإنتاجي والبيعي، حيث تبنت المؤسسات فلسفة جديدة والمتمثلة في إنتاج ما يحب المستهلك أن يشتريه بدل إنتاج ما يحب المنتج إنتاجه،[2] وتعتبر مرحلة الاهتمام بالمستهلك باعتباره نقطة بداية ونهاية أي نشاط تسويقي، مما تطلب وجود مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة من أجل محاولة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين لتحقيق ربح أو عائد من هذا النشاط،[3] وتميزت هذه المرحلة ب:

-تركيز الاهتمام على المستهلك وأن تلبية حاجياته ورغباته تحتاج إلى دراستها وتحديدها بدقة لإنتاج

---

[1] معراج هواري، أحمد مجدل، **التسويق المصرفي مدخل تحليل استراتيجي**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2008، ص14 (بالتصرف).

[2] مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، **إدارة التسويق – دراسة الجدوى التسويقية– الأزمات التسويقية– التسويق الإلكتروني– التجارة الإلكترونية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 73(بالتصرف).

[3] رمضان محمود عبد السلام، **بحوث التسويق المنهجية والتطبيق**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006، ص12.

ما يشبعها ويلبيها؛[1]

– السرعة في ابتكار منتجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين وازدياد شدة المنافسة من أجل جذب المستهلكين وكسب رضاهم؛[2]

وهذا التحول جاء نتيجة للتغيرات الحاصلة في سلوك المستهلك بذاته حيث لم يعد يشتري كل ما يعرض عليه بل أصبح يفاضل بين المنتجات المعروضة واختيار ما يناسب حاجاته ورغباته.

الفرع الرابع: المفهوم الاجتماعي للتسويق

جاءت كمرحلة معدلة للمرحلة التي قبلها حيث تم التركيز في هذه فيها على ضرورة خلق نوع من التوازن بين مصلحة المستهلكين والمجتمع ومصلحة المؤسسات، لأن سعي المؤسسات إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك والتنافس في ذلك أدى إلى ظهور منتجات تضر بالبيئة والمجتمع وتتعارض مع الضوابط الاجتماعية، الاقتصادية، التقاليد والعادات والأنماط الاستهلاكية.[3]

ومن هنا ظهر المفهوم الاجتماعي للتسويق الذي يقضي بأن تكون مهمة المؤسسة هي تحديد الحاجات والاهتمامات الموجودة وإشباعها بشكل أفضل من المنافس، وبطريقة تحافظ على سلامة كل من المستهلك والمجتمع،[4] أي عدم التعارض بين احتياجات المستهلكين قصيرة الأجل وبين مصالحهم ومصالح المجتمع طويلة الأجل.[5]

---

[1] صفيح صادق، يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 15(بالتصرف).

[2] مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، مرجع سبق ذكره، ص 73.

[3] محمود جاسم الصمدعي، بشير عباس، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، مرجع سبق ذكره، ص21(بالتصرف).

[4] معراج هواري، أحمد مجدل ، مرجع سبق ذكره، ص20 (بالتصرف).

[5] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع مدخل وصفي تحليلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص37.

الفرع الخامس: مرحلة التسويق الالكتروني

تطور مفهوم التسويق ليصل إلى مفهوم التسويق الإلكتروني جاء نتيجة للتطورات التكنولوجية وتطور وسائل الاتصال والاستعمالات الواسعة لها وإمكانية استخدام خدمة الانترنت على مستوى واسع سواء الأفراد أو المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، حيث أصبح من الممكن أن تمارس المؤسسات نشاطها التسويقي إلكترونيا، وذلك من خلال المواقع التي تقوم بتطويرها وتغذيتها بجميع المعلومات اللازمة عن السلع والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، حيث أصبح اليوم التسويق يتمتع بإمكانيات كبيرة جدا في عملية الاتصال والوصول إلى الأسواق والمستهلكين الحاليين والمستهدفين ليس محليا فقط وإنما حتى عالميا.[1]

ومنه فإن التوسع الذي شهده مفهوم التسويق في خمسة مراحل كان نتيجة للتغير في ظروف البيئة التي تنشط فيها المؤسسات مما خلق الحاجة إلى تغيير المفهوم التسويقي الذي كانت تتبناه إلى مفهوم أوسع وأشمل يأخذ بعين الاعتبار كل الظروف المحيطة، ففي البداية كان كل ما ينتج يباع بدون جهد تبذله المؤسسات أصبح لاحقا يحتاج جهود لبيعه، وتطلب فيما بعد تركيز الاهتمام على المستهلك واحتياجاته ومحاولة إنتاج ما يناسبها، ليصبح بعدها التركيز ثنائيا بين المستهلك و البيئة، أي إنتاج ما يلبي حاجة المستهلك دون إلحاق ضرر به ولا بالبيئة، وفي الأخير توجه التفكير إلى استغلال التطور التكنولوجي ودمجه مع النشاط التسويقي ليظهر في قالب جديد وهو التسويق الإلكتروني الذي يعرف رواجا كبير في الآونة الأخيرة.

---

[1] عبد الله بن محمد التركستاني، **إدارة المبيعات ومهارات البيع**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 29 (بالتصرف).

المطلب الثاني: تعريف التسويق وعناصره

يعتبر التسويق نشاط مكون من مجموعة من العناصر مختلفة متكاملة فيما بينها، بحيث كل عنصر منها يحتاج اهتمام محدد حتى نستطيع القول إن النشاط التسويقي في المؤسسة فعال تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق أهدافها وفق متطلبات السوق وتغيراته.

الفرع الأول: تعريف التسويق

هناك مجموعة من التعاريف المختلفة للتسويق التي جاءت نتيجة للاختلاف في وجهات النظر من باحث لآخر، فإعطاء التسويق تعريف واحد غير ممكن، لهذا فإن الرغبة في توضيح معنى التسويق يجب أن يصحبه عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا الموضوع.

فحسب فيليب كوتلر (Kotler Philipe)* فإن التسويق هو" وظيفة منظمة ومجموعة من العمليات التي تهدف إلى خلق التواصل وتقديم القيمة للمستهلك بطريقة تعود بالفائدة على المؤسسة وشركائها".[1]

وهناك من يعرفه التسويق على أنه عملية إبداعية تعمل على تلبية رغبات وحاجيات المستهلكين، كما أنه يعتبر النشاط الذي يعزز التغيير الحقيقي بين الأفراد من خلال دور المنتج أو المستهلك.[2]

---

[1] PHilipe Kotler, Kivine Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, **Marketing management**,13emeE, Edition: Pearson Education, France, 2009, page 05.

[2] Gino Finizio, **Design & marketing Gerer l'idée**, Editions ESKA, Paris, 2006, pqge 94.

وهناك من يعرفه على أنه" عملية معرفة وتحديد احتياجات المستهلكين والتأكد من استعدادهم لإنفاق المال من أجل تلبية هذه الحاجات وذلك من أجل تصميم المنتج المناسب وتحديد حجم الأموال التي يجب على المؤسسة أن تستثمرها في مجال التسويق من أجل تحقيق النجاح ومتى؟"[1]

وتعرفه أكاديمية التجارة على أنه "طرق التفكير لممارسة جميع الأنشطة التي تهدف إلى خلق وتكييف المنتجات أو الخدمات واستراتيجيات الأعمال والوسائل الضرورية لتنفيذ هذه الاستراتيجيات استنادا إلى المستهلك وهياكل السوق"،[2] فهي ترى بذلك أن النشاط التسويقي هو التفكير الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة في نشاطها من أجل تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها في ظل العوامل التي تحكم البيئة التي تنشط فيها.

وهناك من يعرفه على أنه العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة،[3]

ومن خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق هو عبارة عن مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها التي تتم بطرق منظمة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق ثلاثة نقاط أساسية، وهي أولا تحديد حاجيات ورغبات المستهلكين بدقة ومحاولة تلبيتها من خلال تقديم منتجات أو خدمات مناسبة لذلك، ثانيا ضمان تدفق جيد لها من المؤسسة إلى المستهلك، وفي الأخير تحقيق أهداف المؤسسة المخطط لها.

---

[1]Ralph.E.Grabowski, **Marketing strategy: the marketing budget**, *IEEE Entrepreneurs' Network (ENET)*, 2007,page 07.

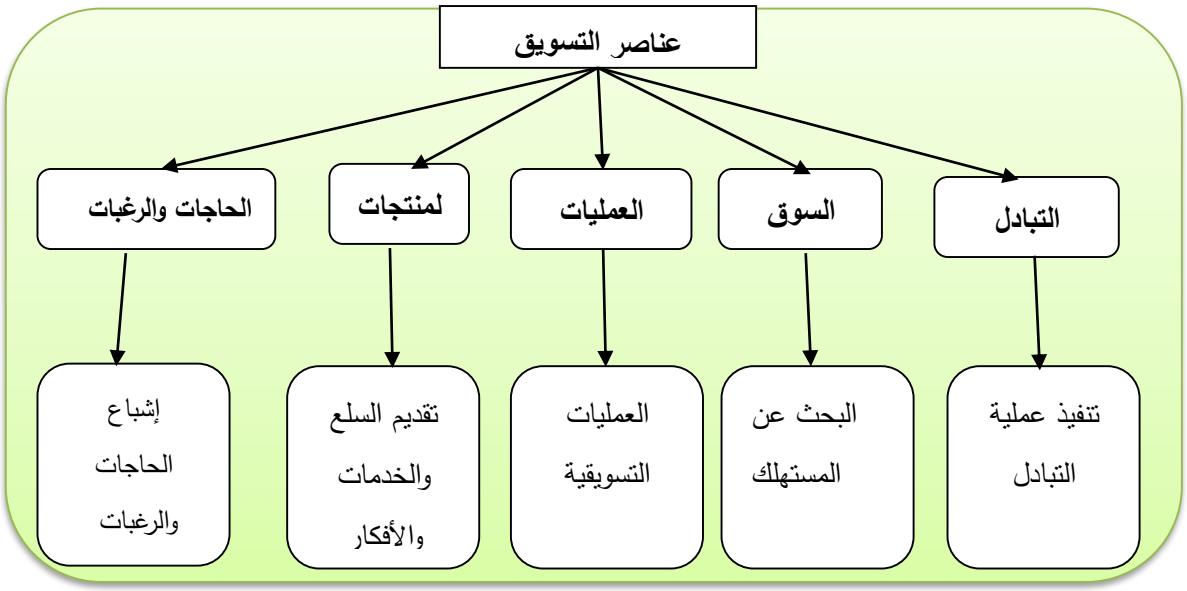
[2]Bruno Joly, **Marketing stratégique**, Edition : Pages bleues, 2009, Algérie, p08.

[3] عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 53.

الفرع الثاني: عناصر التسويق

إن النشاط التسويقي في المؤسسة يقوم على مجموعة من العناصر والتي ظهرت بوضوح من خلال التعاريف السابقة والمتمثلة في السوق، التبادل، العمليات، المنتجات وحاجات ورغبات المستهلكين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(01): عناصر النشاط التسويقي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع التالي: طلعت أسعد عبد الحميد، **الاتصالات التسويقية المتكاملة طريقك المباشر إلى قلب وفكر العميل**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 13-12.

وتعتبر هذه العناصر النقاط التي يرتكز عليها النشاط التسويقي، وهي كالتال

أ- **المنتجات:** إن تقديم المنتجات يكون نتيجة استجابة لوجود طلب حقيقي عليها، حيث تعتبر المنتجات جوهر النشاط التسويقي، وهنا مفهوم المنتجات لا يقتصر فقط على السلع المادية بل يشمل

غيرها من الخدمات والأفكار التي تلبي حاجات ورغبت المستهلكين وتحقق المنافع لهم.[1]

ب- السوق: السوق هنا بمفهوم الإنسان وليس المكان، لأن السوق من وجهة نظر رجال البيع هو مجموعة من الأفراد والمؤسسات تعبر عن كافة المشترين الحاليين والمرتقبين لمنتجات المؤسسة.[2]

ج- الحاجات والرغبات: حيث تتمثل الحاجيات في الأساسيات لبقاء الإنسان على قيد الحياة، والتسويق يبدأ بالحاجيات الأساسية لإشباعها مثل الماء، الغذاء، المسكن وغيرها لتمتد إلى حاجيات أبعد من ذلك مثل تعليم، صحة، تأمين وغيرها، ومن هنا يسعى الإنسان لإشباعها، لتأتي بعدها الرغبات وهي تمثل مرحلة متقدمة من الحاجات، وهذه الحاجات والرغبات تتحول إلى طلب عندما تدعم بالقوة الشرائية،[3] ومن هنا فإنه يجب على القائمين على وظيفة التسويق إدراك الفرق بينهما حتى لا يكون التركيز على الجانب المادي للمنتج دون الاهتمام بالمنافع الحقيقية التي يرغب المستهلك تحقيقها.[4]

د- التبادل: تعتبر عملية التبادل لب عملية التسويق، فإن وجود حاجات ورغبات ووجود منتجات تقابلها لا يعني اكتمال العملية التسويقية إلا إذا حصل التبادل، فعلى رجل التسويق أن يعطي عملائه أشياء ذات قيمة بالنسبة لهم مقابل شيء ذا قيمة بالنسبة له.[5]

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 28(بالتصرف).

[2] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 13- 14بالتصرف).

[3] علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، اليازوري الأردن، 2015، ص107(بالتصرف).

[4] مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة ،مرجع سبق ذكره، ص 11.

[5] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 13(بالتصرف).

هـ- العمليات: العمليات التسويقية عبارة عن متاجرة بالقيم بين طرفين أو أكثر بمعنى أن يقوم شخص بتقديم شيء لشخص آخر والحصول منه على شيء بالمقابل ليس بالضرورة مادي.[1]

ومنه يمكن القول بأننا لا نستطيع التحدث عن التسويق دون الإشارة إلى العناصر التي سبق ذكرها، والتي تعتبر أساس النشاط التسويقي، فأن تكامل هذه العناصر يمكن من إعطاء صورة واضحة عن النشاط التسويقي.

المطلب الثالث: مستويات التسويق في المؤسسة

إن النشاط التسويقي في المؤسسة له مستويات مختلفة، منهم من يقسمها إلى ثلاث مستويات متمثلة في: التسويق الاستراتيجي، التسويق العملي والتسويق الميداني، ومنهم من يقسمها إلى مستويين وذلك بدمج كل من التسويق العملي والتسويق الميداني، ومهما كان التقسيم فإن الاختلاف بين هذه المستويات راجع لاختلاف الأنشطة في كل مستوى، بالإضافة إلى طول مجال عمل كل مستوى بين طويل وقصير الأجل، وهي مستويات متكاملة فيما بينها حيث أن التسويق الاستراتيجي يحدد الاستراتيجية أما التسويق العملي يقوم بالتنفيذ، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفروع اللاحقة.

الفرع الأول: التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي من بين الأنشطة التي يسلط عليها الضوء بصورة كبيرة في المؤسسات، وذلك لأنه يعتبر النشاط الأول الذي يمكن من خلاله أن تحدد المؤسسة مسار عملها، أي النشاط الذي يحدد الاستراتيجيات المناسبة لمختلف الوظائف في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

---

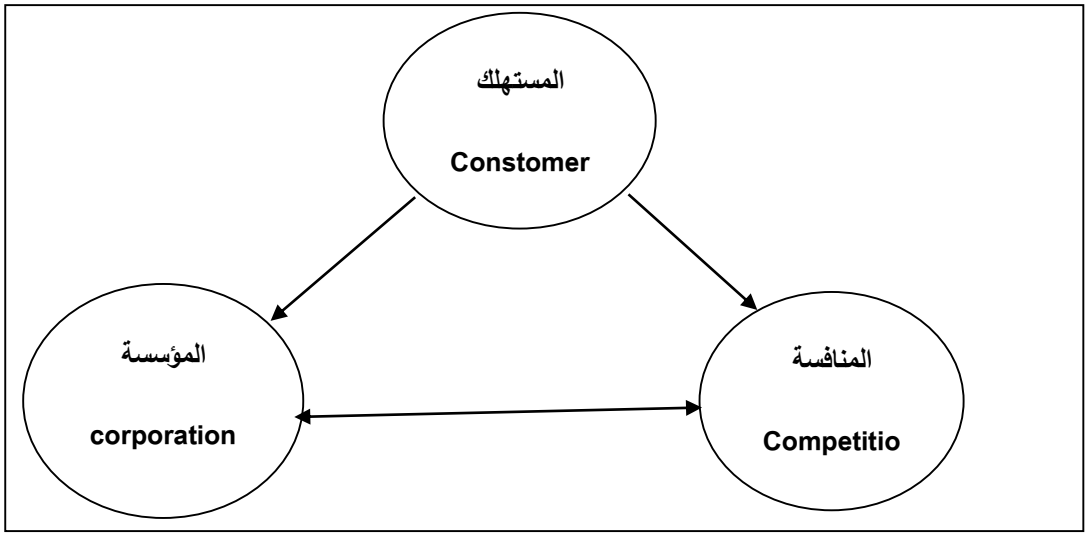
[1] علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، مرجع سبق ذكره، ص107.

فهناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي، فهناك من يعرفه على أنه "النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك".[1]

وهناك من يرى أن التسويق الاستراتيجي هو" عملية ترتكز على تحليل حاجات المستهلكين في السوق، دوره متابعة التطورات الحاصلة في السوق المتعلقة بالاحتياجات العامة وتحديد الاحتياجات التي يتعين تلبيتها في السوق.[2]

كما أن التسويق الاستراتيجي يتكون من ثلاثة عوامل 3Cs، يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية التالية:

الشكل (02): مكونات التسويق الاستراتيجي



المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص145.

[1] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق والمفاهيم والأسس والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 144.

[2] Jean-Jacques Lambin,Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel **La démarche marketing dans l'économie numérique**, Edition DUNOD, Paris, 2016, Page 13.

من خلال الشكل السابق تتضح العلاقة التبادلية بين العوامل الثلاثة المكونة للتسويق الاستراتيجي والمتمثلة في المستهلك، المنافسة والمؤسسة، حيث أن ما يبحث عنه المستهلك يتمثل في المنفعة المتحصل عليها من خلال استهلاكه لمنتجات المؤسسة نفسها أو المؤسسات المنافسة أما بالنسبة للمؤسسة ومنافسيها فإن العلاقة التبادلية بينهم هي علاقة التأثير والتأثر أي المنافسة والتي يمكن أن تشمل عدة نقاط، من بينها: التكلفة، السعر، الجودة...الخ.

لهذا فإن التسويق الاستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار هذه العلاقات التأثيرية لوضع استراتيجيات المؤسسة التي تدخل مرحلة التطبيق بالمستوى الثاني وهو ما يسمى بالتسويق العملي.

الفرع الثاني: التسويق العملي

فالتسويق العملي كغيره من الأنشطة، له مجموعة مختلفة من التعاريف تختلف باختلاف مصدرها ومن بين هذه التعاريف نذكر:

هناك من يرى أن" التسويق العملي هو النشاط الذي من خلاله يتم تنفيذ استراتيجيات المزيج التسويقي المحددة في التسويق الاستراتيجي"،[1] أي أنه يقوم بتنفيذ القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.[2]

---

[1] زكية مقري، نعيمة يحياوي، **التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،2015، ص 31.

[2] DAVID HURON, **Décisions et stratégies Marketing**, Edition Gualino éditeur, Paris,2007 , page 30.

هناك من يرى أن التسويق العملي هو سياسة قصيرة المدى، تساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق، كما أنه يعتبر الوسيط بين الميدان الذي يضمن الاستمرار وبين الاستراتيجية التسويقية التي تتعلق بالتوجيهات العاملة، كما أنه يطلق عليه أيضا المزيج التسويقي.[1]

ومنه فان التسويق العملي هو النشاط الذي يأتي بعد التسويق الاستراتيجي مباشرة وذلك من أجل وضع الاستراتيجيات المحددة مسبقا على مستوى التسويق الاستراتيجي حيز التنفيذ، وهو نشاط ميداني أي يكون على مستوى السوق.

الفرع الثالث: علاقة التسويق الاستراتيجي بالتسويق العملي

إن العلاقة بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي هي علاقة تكاملية فيما بينهما فالتسويق الاستراتيجي يقوم بتحديد مهام المؤسسة وحافظة النشاطات، ويعمل على تحديد الفرص واستغلالها في حين التسويق العملي يكون في الأسواق من خلال تنفيذ قرارات التسويق الاستراتيجي وتقديم المزيج التسويقي المناسب.[2]

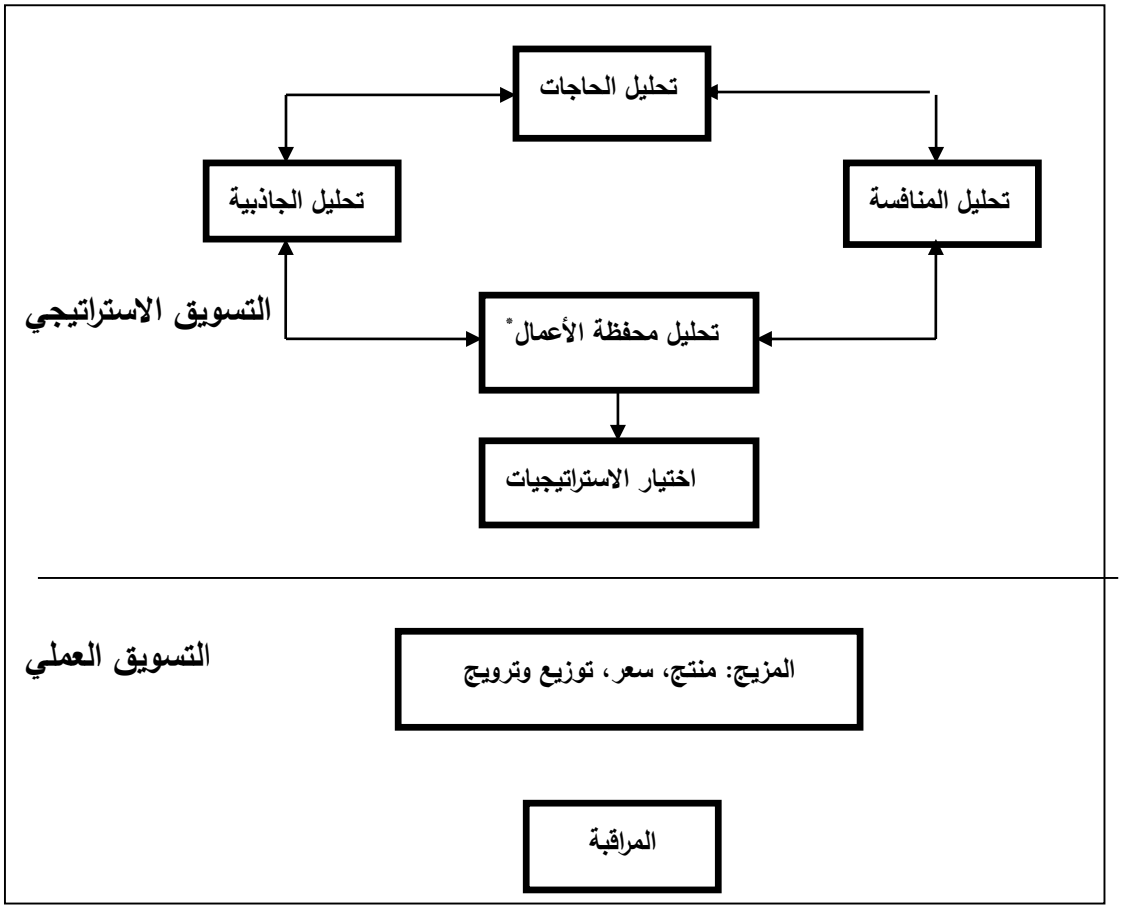
ويمكن توضيح العلاقة التكاملية وفق الشكل الموالي:

---

[1] Khalassi Réda, **Théories et pratiques au marketing**, Edition Houma, Alger, 2011, page 99.

[2] عبد القادر محمد الاسطة، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 164 (بالتصرف).

الشكل (03): تكامل التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي



Source : DAVID HURON, op cit, page30.

من خلال الشكل السابق تتضح لنا الصورة حول طريقة عمل النشاط التسويقي من خلال مستويين والمتمثلين في المستوى الأول وهو التسويق الاستراتيجي الذي ينتهي باختيار وتحديد استراتيجيات العمل من خلال تحليل حاجات ورغبات المستهلكين، وكذلك تحليل المنافسة في السوق بمختلف أشكالها، بالإضافة إلى تحليل جاذبية الأسواق واختيار الأسواق المناسبة وتحليل محفظة الأعمال، لننتقل بعدها إلى المستوى الثاني والمتمثل في التسويق العملي، أي الانتقال إلى مرحلة التطبيق الذي يكون في شكل تقديم مزيج تسويقي مناسب يخدم الأهداف المراد تحقيقها حسب خطة العمل المحددة على مستوى كل وظيفة من الوظائف بالمؤسسة والمؤسسة ككل.

المطلب الرابع: مكانة التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهدافه

إن مكانة التسويق في المؤسسات تزداد بازدياد أهميته باعتباره النشاط الذي يسمح للمؤسسات بتعزيز مكانتها في الأسواق التي أصبحت تشهد منافسة حادة بين المؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها، فأهمية التسويق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقل عنها في المؤسسات الكبيرة وذلك لأن الاهتمام بالنشاط التسويقي سمح للمؤسسات بتحقيق أهدافها التي تعتبر نفسها الأهداف التي يسعى النشاط التسويقي لتحقيقها.

الفرع الأول: أسباب إدراك أهمية التسويق

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت المؤسسات للاهتمام بالنشاط التسويقي نذكر منها:[1]

- تدهور مبيعات المؤسسات، انخفاض معدلات النمو الاقتصادي والتقدم التكنولوجي؛
- الرغبة في الدخول أو اكتشاف أسواق جديدة داخلية وخارجية؛
- تغيير أنماط وسلوكيات الشراء وحاجات المستهلكين، ارتفاع التكاليف البيعية؛
- ظهور الشركات متعددة الجنسيات وغزوها الأسواق العالمية، ظهور جمعيات حماية المستهلك.

بالإضافة إلى جملة من الأسباب الأخرى والمتمثلة في:[2]

- تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات سواء التي تقدم السلع أو التي تقدم الخدمات، واتساع نطاق المنافسة السعرية بصورة أكثر حدة، وذلك نتيجة التحول من استراتيجية الاقتصاد المغلق إلى استراتيجية الاقتصاد الحر؛

---

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] زكية مقري، نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 28 (بالتصرف).

- التزايد في كمية الإنتاج والعرض بدرجة تفوق الكميات المطلوبة منها، سواء بالنسبة للسلع أو الخدمات بل وحتى الأفكار والثقافات؛

أمام كل هذه الأسباب وجدت المؤسسات نفسها أمام ضرورة حتمية للاهتمام بوظيفة التسويق كوظيفة تسمح لها من مجاراة متطلبات التغيرات الجديدة فتزايد الاهتمام بوظيفة التسويق كوظيفة أساسية في المؤسسات، مما جعلنا نعيش عصر هيمنة التسويق ومن مظاهر ذلك نذكر[1]:

- تنوع وتطور أساليب أدوات التسويق، وتخصص وسائل إعلانية (قنوات فضائية، مجلات، صحف ومعارض...إلخ) كاملة لوظيفة التسويق؛
- ظهور وتزايد أعداد المؤسسات والمكاتب المتخصصة في أنشطة التسويق واتساع دورها وتأثيرها في تنمية الاستثمارات ونجاح الأعمال؛
- تزايد المخصصات التي توجه إلى الإنفاق على جهود وأساليب الترويج بأنواعها المختلفة، وأيضا تزايد الاهتمام بالجوانب الفنية والإدارية والمالية لتخطيط عملية التسويق وتنفيذها؛

وهذه المظاهر كلها دليل واضح وتأكيد على أهمية التسويق في الوقت الحالي في ظل التغيرات الراهنة في البيئة التسويقية بصفة خاصة للمؤسسات، ونجاح وظيفة التسويق في المؤسسات يعتبر تحديا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لإمكانياتها مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ولكن هذا لا يعني انه مستحيل.

الفرع الثاني: أهمية التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا اختلاف بين اثنين على أهمية التسويق وذلك لأنه أصبح يؤدي دورا كبير في المؤسسات الاقتصادية خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أصبحت هذه الأخيرة ملزمة إن صح التعبير

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 13-14 (بالتصرف).

على التوجه إلى الاهتمام بالتسويق بمختلف أنشطته وذلك لأنه أصبح اليوم شرط من شروط البقاء واستخدامه أصبح أكثر من ضرورة، وتكمن هذا الأهمية في النقاط التالية:

- يساعد التسويق على غزو الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، ويمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة بينها وبين المؤسسات الأخرى داخل السوق الواحد؛[1]
- ساهم التسويق أيضا في مساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المنتج والإنتاج بل التركيز أيضا على السوق والمستهلك، وبالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية فتحققت الفائدة لطرفي التبادل "مؤسسة ومستهلك"؛[2]
- يؤدي التسويق دورا هاما في جلب المستهلكين وإقناعهم ليقوموا باتخاذ قرارات شرائية وحثهم على تكرار عمليات الشراء وبناء علاقات جيدة معهم؛[3]
- يسمح التسويق بتحويل احتياجات المستهلك إلى منتجات ذات قيمة[4]؛
- يمكن التسويق المؤسسة من التوزيع الأمثل لسلعها وخدماتها؛[5] وذلك من خلال اختيار القنوات التوزيعية المناسبة؛

---

[1]معراج هواري، أحمدا مجدل، مرجع سبق ذكره، ص31.

[2] حميد الطائي، وآخرون، **التسويق الحديث مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص48.

[3]حسن محمد حسن إسماعيل، **التسويق باختصار**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص18.

[4]تموشي أمال، **مبادئ التسويق**، دار هومة للطباعة النشر والتوزيع، الجزائر،2011، ص20

[5]صفيح صادق، يقور احمد، مرجع سبق ذكره، ص18.

- ومما يعزز أهمية التسويق الترابط بين أهدافه وأهداف التنمية الاقتصادية وغاياتها، فإذا كانت التنمية تعني الزيادة الحقيقية في نصيب الفرد من السلع والخدمات فإن التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.[1]

ومنه يمكن القول إن التسويق له أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلك والمؤسسة من خلال إشباع الحاجات المستهلك وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يضمن لها مكانة في السوق وبالتالي استمرارها.

الفرع الثالث: أهداف التسويق

يهدف التسويق إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على مستوى المؤسسة وكلها تصب في إطار تعزيز مكانة المؤسسة في السوق، وذلك من خلال توسيع الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية والنمو والبقاء،[2] ويمكن تقسيم أهداف التسويق على النحو التالي:

- هدف البقاء بحيث أن بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق يعتبر من الأهداف الرئيسية التي يسعى التسويق لتحقيقها ويكون ذلك من خلال البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة سواء من خلال زيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائم أو بغزو أسواق جديدة، أو التحول إلى بضاعة سوقية أكثر ربحية؛[3]
- هدف النمو وذلك من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يأتي بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة أو غزو أسواق جديدة؛[4]

---

[1] حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

[2] حسن محمد حسن إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[3] مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، مرجع سبق ذكره، ص 80(بالتصرف).

[4] نفس المرجع، نفس الصفحة.

- هدف تحقيق التكامل داخل المؤسسة، بحيث أن التسويق يعمل بالتنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى المالية، الإنتاجية، التسيير ووظيفة البحث والتطوير...الخ، من اجل تحقيق أفضل النتائج وذلك من خلال إيجاد تقديم حلول من أجل خلق القيمة للمستهلك والمؤسسة؛[1]
- الابتكار حيث يقوم التسويق بتشجيع المؤسسة على الابتكار والنمو عن طريق تحديد رغبات وحاجات الأفراد والقيام بتوسيع نشاطها بغية تحقيق وإشباع تلك الرغبات.[2]

ومن خلال هذا يمكن القول أن التسويق هو نشاط قائم على اكتشاف حاجات ورغبات المستهلك الذي يعتبر المحرك الأساسي للنشاط التسويقي وتلبيتها من خلال تقديم منتجات مناسبة، وهذا العمل يكون من خلال مستويين رئيسيين هما التسويق الاستراتيجي الذي يقوم بتحديد استراتيجية المؤسسة، والتسويق العملي في خطوة لاحقة من أجل تنفيذها من خلال اتخاذ القرارات و تقديم مزيج تسويقي مناسب من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة والمتمثل في خلق التميز للمؤسسة في السوق وذلك لمواجهة تحديات المنافسة التي فرضت في الأسواق الحالية نتيجة الانفتاح الاقتصادي .

---

[1] KHelassi Réda, Op Cit, Page 76.

[2] معراج هواري، أحمدا مجدل، مرجع سبق ذكره، ص33.

المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي

يقصد بالمزيج التسويقي العناصر الأربعة والمتمثلة في: المنتج، التسعير، التوزيع والترويج وهي عبارة عن أنشطة متكاملة فيما بينها لضمان تدفق جيد للمنتجات من المنتج إلى المستهلك، وسنحاول من خلال هذا المبحث توضيح كل ما يتعلق بهذه العناصر.

ويشير مصطلح المزيج التسويقي إلى مجموعة المتغيرات الرئيسية التي تسمح للمؤسسة من تقديم ما يبحث عنه المستهلك من منافع[1]، ويعرف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأدوات القابلة للتحكم والتي تستخدمها المؤسسة من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق المستهدف، ويشار إلى هذه المجموعة من الأدوات ب 4P وهي المنتج، التسعير، التوزيع والترويج[2]، بحيث يكون المزيج التسويقي للمؤسسة متناسب مع مواردها متطلبات السوق والتغيرات في حاجات المستهلكين[3]، وهذه العناصر عبارة عن أنشطة متكاملة فيما بينها من أجل ضمان تدفق جيد للمنتجات من المنتج إلى المستهلك.

المطلب الأول: المنتج ومكانته بالمزيج التسويقي

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي كونه المحور الأساسي للنشاط التسويقي في المؤسسة حيث تقوم إدارة التسويق على تبني استراتيجيات تسويقية تتماشى مع نوع المنتج، خصائصه

---

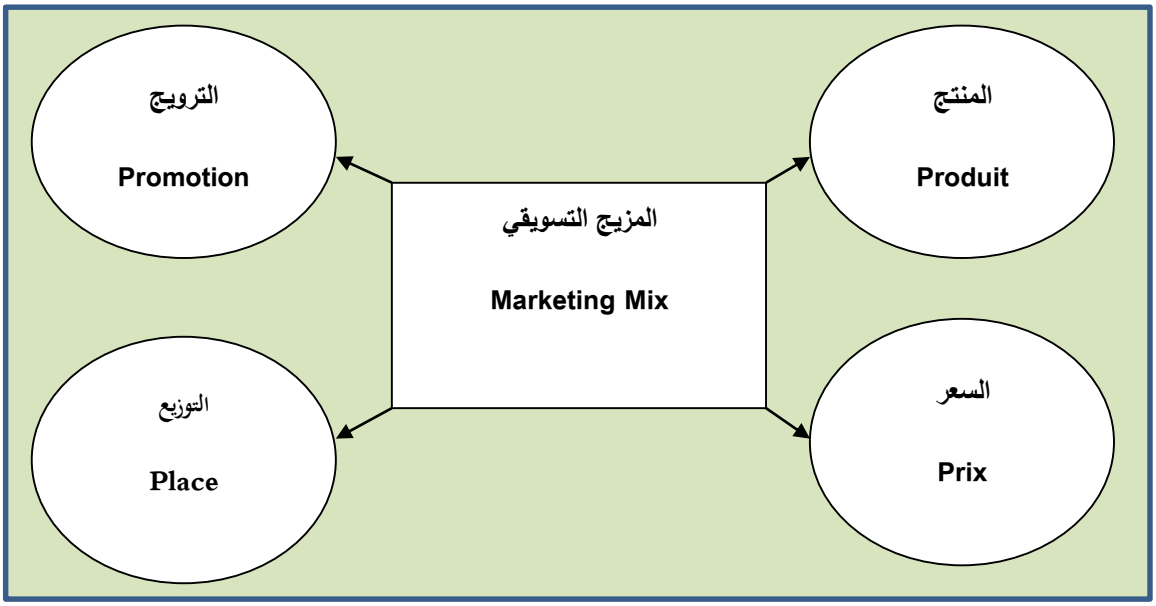
[1] Abdulrahman Al Jaboori, **Marketing strategie**, edition: Dar Manaheij, Amman, 2004, Page 13.

[2] Margarita Isoraite, **Marketing Mix Theoretical Aspects**, International Journal Of Research-Granthaalayah, Vol 4, June, 2016, Page 02.

[3] Chai Lee Goi, **A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?**, International Journal Of Marketing Studies, Vol1, N1, 2009, Page 04.

ودورة حياته، وذلك لتلبية احتياجات السوق وتحقيق أهداف المؤسسة. وتظهر عناصر المزيج التسويقي من خلال الشكل التالي:

الشكل (04): عناصر المزيج التسويقي



Source : M.C.BELAID, **Marketing**, Edition: pages bleues, Algérie, 2009,Page22.

الفرع الأول: تعريف المنتج

هناك عدة تعاريف للمنتج، فهناك من يعرفه على أنه" الشيء الذي يمكن عرضه في السوق بغرض جذب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك والذي يمكن أن يحقق قدرا من الإشباع لحاجة أو رغبة إنسانية، بحيث مفهوم المنتج لا يقتصر على الأشياء المادية فقط بل على كل ما يمكنه إشباع هذه الحاجات سواء سلعة أو خدمة.[1]

[1] Philip Kotler, Gray Armastrong, **Principles of marketing**, Prentice-Hall International Editions, USA, 1989, Page 07.

وهناك من يعرفه على أنه "مجموعة من الصفات التي يقدمها المنتج سواء المادية والمتمثلة في السلع، أو غير المادية والمتمثلة في الخدمات التي تقدم منافع لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.[1]

وهناك من يرى أن المنتج يشير إلى السلع أو الخدمات التي تقدم من طرف المؤسسة، ويمكن أن يأخذ المنتج أسماء متعددة مثل: حزمة المزايا التي يقدمها البائع للمستهلك مقابل سعر معين، ويستطيع أن يكون المنتج في شكل خدمة ويعتبر العنصر الأساسي في المزيج التسويقي.[2]

ومنه يلاحظ أن كل التعاريف تتفق في نقطة وهي أن المنتج هو نواة النشاط التسويقي والمتمثل في مجموعة العناصر المادية وغير المادية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

الفرع الثاني: مكانة المنتج بالمزيج التسويقي

يحتل المنتج مكانة مميزة بين عناصر المزيج التسويقي وذلك راجع لأهميته، وتتمثل في:

- يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي لأنه يمثل سبب وجود المؤسسة المنتجة؛[3]
- يعتبر المنتج قلب النشاط التسويقي، حيث أن فشله في السوق أو في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لن يعوضه أي جهد آخر من عناصر المزيج التسويقي، فهو الذي تدور حوله جميع الأنشطة التسويقية.[4]

---

[1] أحمد بن مويزة، **إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013، ص63.

[2] Thabit H. Thabit, Manaf B. Raewf, **The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study**, International Journal of Social Sciences and Educational Studies, Vol 4, No4, 2018, Page 103.

[3] أحمد يوسف دويدين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[4] أحمد مويزة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفرع الثالث: تصنيف المنتجات

فطبيعة المنتجات وخصائصها تؤثر بشكل كبير في السياسة التسويقية التي تتبعها المؤسسة المنتجة، ونركز في هذا التصنيف على المنتجات المادية، والمتمثلة في:

- السلع الاستهلاكية: وهي التي توجه للاستهلاك مباشرة وهي بدورها تنقسم إلى عدة أصناف؛
- السلع الصناعية: هي السلع المصنعة أو النصف مصنعة أو المواد الأولية التي تدخل في صناعة سلع أخرى، ويمكن توضيح ذلك باختصار من خلال الجدول التالي:

الجدول (10): تصنيف المنتجات وخصائصها

البيان	نوع السلعة	تعريفها
السلع الاستهلاكية	ميسرة	–هي سلع سهلة الحصول عليها لا تتطلب جهد كبير من المستهلك للحصول عليها أسعارها منخفضة نسبيا ويتبع في توزيعها نظام مكثف يتصف سوقها بالمنافسة الشديدة؛
	تسويقية	–هي سلع غالية الثمن نظرا لجودتها وتتطلب جهد للحصول عليها؛ –أسعارها مرتفعة نسبي؛ –يتبع في توزيعها التوزيع الاختياري؛
	خاصة	–هي السلع التي تخص فئة معينة؛ –أسعارها مرتفعة نسبيا؛ –يتبع في توزيعها نظام التوزيع الوحيد؛
السلع الصناعية	المصنعة ونصف المصنعة والموادالأولية	–هي السلع التي تدخل في صناعة السلع الأخرى؛ –سوقها يتميز بالتكنولوجيا الراقية وضخامة رأس المال وتتأثر كثيرا بالظروف الاقتصادية؛

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

– محمد عبيدات، **استراتيجيات التسويق**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة،2013، ص201.

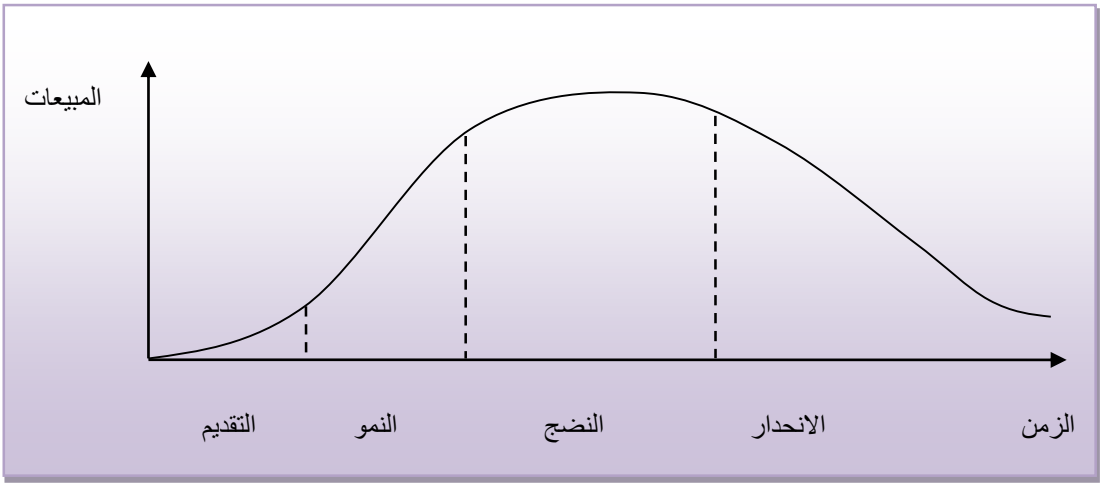
– محمود جاسم الصمدعي، بشير عباس علاق، **مبادئ التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2010، ص73.

ومنه فإن هذا التصنيف له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات عند وضع الاستراتيجيات التسويقية وذلك لأن التعامل مع المنتجات الاستهلاكية يختلف عنه بالنسبة للمنتجات الصناعية، وذلك راجع لخصائص هذه الأصناف.

الفرع الرابع: دورة حياة المنتجات

للمنتجات دورة حياة تتكون من أربعة مراحل وهي مرحلة التقديم، النمو، النضج وأخيرا الانحدار حيث كل مرحلة تعرف فيها حياة المنتج خصائص معينة سواء تعلقت بالمنتج نفسه أو بالسوق والمنافسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (05): دورة حياة المنتجات



Source: PHilipe kotler, Kevine Lankeller ,marketing management,14emeE,Edition:pearson Education US,2012, page310.

ونقصد بكل من:

أ- مرحلة التقديم: وفي هذه المرحلة يتم تقديم المنتج في السوق وتتميز هذه المرحلة" بانخفاض المبيعات في البداية ولكن ترتفع بسرعة بفضل الإشهار والاتصال، وفي هذه المرحلة إما يفشل المنتج

أو ينجح، في حالة نجاحه ينتقل للمرحلة الثانية وهي مرحلة النضج.[1]

ب- مرحلة النمو: وتتميز هذه المرحلة بزيادة معدلات المبيعات والأرباح وزيادة المنافسة مع دخول عدد كبير من المنافسين، وهنا يقوم مدير التسويق بالبحث عن قطاعات جديدة من السوق، تحسين جودة المنتج وإضافة مزايا جديدة، بالإضافة إلى خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب.[2]

ج- مرحلة النضج: وتعتبر هذه المرحلة من أطول مراحل حياة المنتج، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الإنتاج وشدة المنافسة ومعدل تخفيض الأسعار، استعمال الإشهار التذكيري، تشبع السوق.[3]

د- مرحلة الانحدار: تتميز هذه المرحلة بانخفاض حساس في المبيعات بشكل عام نتيجة ظهور منتجات أكثر تلاؤما مع توقعات المستهلك الجديدة،[4] وهنا تبدأ المؤسسة في التفكير في إسقاط المنتج ومدى تأثيره على المؤسسة،[5] أو إعادة بعثه من جديد من خلال إضافة خصائص جديدة للمنتج.

وتتمثل أهمية دورة حياة المنتجات في النقاط التالية:[6]

- تعتبر أداة فعالة وهامة وضرورية للتخطيط الاستراتيجي، حيث تمكن المؤسسة من وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للمنتج في كل مرحلة؛

---

[1] Eric Dupont, **Marketing du nouveau produit** ,Edition :Pages Bleaus, Algérie,2009,page33.

[2] محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013، ص244- 245.

[3] بشير العلاق، حميد عبد النبي، **تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص105.

[4] Yves CHirouze, **Le marketing stratégique, segmentation, positionnement, marketing mix et politique d'offre**, Edition ellipses, 1995, Paris, Page 88.

[5] محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص246.

[6] مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 123(بالتصرف).

- تسمح للمؤسسة باختيار المزيج التسويقي المناسب على مدى المراحل المختلفة لحياة المنتج باعتباره الأساس الذي يرتكز عليه النشاط التسويقي، حيث أن باقي عناصر المزيج يجب أن تكون مناسبة لطبيعة المنتج ومرحلة حياته؛
- تسمح باستيعاب ووصف التغيرات الحاصلة في معدل نمو الحصة السوقية، المنافسة والربحية؛
- بموجب دورة حياة المنتج يتم اقتراح الاستراتيجيات الأساسية للسيطرة على المراحل الحساسة والحاسمة والمتمثلة في مرحلة الانحدار من أجل تجاوز التراجع في المبيعات والسيطرة عليه وسحب المنتج من السوق دون الإضرار بسمعة المؤسسة، حيث في كل مرحلة من هذه المراحل تتخذ المؤسسة استراتيجيات معينة يتم التطرق إليها لاحقا.

المطلب الثاني: التسعير ومكانته بالمزيج التسويقي

صحيح أن المنتج يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي ولكن هذا لا يعني نفي أهمية باقي العناصر، فالتسعير ثاني عناصر المزيج وله أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر الأداة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها، فماذا نقصد بالتسعير؟، أهميته وماهي العوامل المؤثرة فيه؟

الفرع الأول: تعريف التسعير

هناك مجموعة من التعاريف المختلفة المتعلقة بالتسعير، نذكرها على النحو الآتي:

فهناك من يرى أن االتسعير من أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يحدد ميزانية المؤسسة وهامش الربح، ويعتبر السعر القيمة التي تدفع من قبل المستهلك للحصول على المنتج لإشباع

حاجاته.[1]

فهناك من يعرف السعر على أنه " القيمة النقدية أو العينية التي يدفعها المستهلك مقابل حصوله على سلعة أو خدمة في فترة زمنية معينة"،[2]وهناك من يعرفه أيضا على أنه" تعبير عن قيمة سلعة أو خدمة فيما يتعلق بالبائع أو المشتري، ونقطة الارتكاز في التعريف هي القيمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة".[3]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول إن التسعير هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد السعر الذي يعتبر القيمة التي يدفعها المستهلك لقاء حصوله على سلعة أو خدمة من أجل تلبية حاجاته ورغباته في وقت معين والقيمة المدفوعة تكون تتناسب القيمة المتوقعة.

الفرع الثاني: مكانة التسعير بالمزيج التسويقي وأهدافه

إن مكانة التسعير بين عناصر المزيج التسويقي لا تقل أهمية عن مكانة المنتج، وذلك باعتباره العنصر الذي يتوقف عليه بقاء المؤسسة في السوق واستمرارها، لهذا فإن عملية التسعير في المؤسسة عملية حساسة ولها أهمية كبيرة حيث تسعى من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها مثل تحقيق الربح وتوسيع الحصة السوقية.

---

[1] Anusha KS, **Brand and Marketing Mix–A Review**, Journal of Global Economics, vol 4, 2016, Page 01.

[2] محمد إبراهيم عبيدات، أحمد محمود زامل، **أساسيات التسعير الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2010، ص15.

[3] علي عبد الرضى الجياشي، **التسعير مدخل تسويقي**، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص17.

أولا: مكانة التسعير بالمزيج التسويقي

يحتل التسعير مكانة خاصة بين عناصر المزيج التسويقي وذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- كونه واحد من العوامل الثلاثة التي تؤثر بشكل مباشر على الأرباح، وهي: السعر، التكلفة وكمية المبيعات، ذلك لأن الربح هو الفرق بين الإيراد والتكاليف؛[1]
- لأن القرارات التسعيرية لها تأثير مباشر على ربحية المؤسسة، ولهذا فإن اتخاذ قرار التسعير يتضمن إشراك عدة إدارات أخرى معينة مثل الإنتاج والتمويل والمشتريات؛[2]
- كما أنه يؤثر على المركز المالي للمؤسسة ومن ثم على قدرتها في تطوير منتجاتها وتنويع خدماتها والتوسع في المزايا التي تقدمها للمستهلكين، أي أنه يؤثر على المرونة المتاحة أمام جهاز التسويق عند تحديد المبيعات المستهدفة، القطاعات السوقية، فئات المستهلكين المخطط التعامل معها وكذلك على مدى حريته في وضع الخطة الترويجية.[3]

ثانيا: أهداف التسعير

تسعى المؤسسة تحقيق جملة من الأهداف من خلال العملية التسعيرية، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- **<u>البقاء:</u>** يستلزم وضع أسعار تدعم المؤسسة واستمرارها من خلال تحقيق الأرباح.
- **<u>تعظيم الأرباح:</u>** تقوم المؤسسات بوضع أسعار منتجاتها سعيا في تحقيق الأرباح وذلك من خلال تقدير حجم الطلب والتكاليف على أساس مستويات مختلفة للأسعار، وبالتالي تقوم

---

[1] محمود جاسم الصمدعي، بشير علاق، **مبادئ التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 83.

[2] محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص286.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 219 (بالتصرف).

باختيار السعر الذي يضمن للمؤسسة أكبر قدر ممكن من الربح أو التدفق.[1]

- **المحافظة على الحصة السوقية وتحسينها:** حيث تعتبر أحد المؤشرات للحكم على مركز المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، لهذا فإن أغلب المؤسسات تسعى إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، ويكون هذا الهدف ملائم إذا كان السوق جيد وبه فرص مستقبلية للمؤسسة.[2]
- **تحقيق معدل عائد على الاستثمار:** حيث تقوم المؤسسة مسبقا بتحديد العائد على الاستثمار وتقوم بتحديد الأسعار التي تحققه.[3]

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد السعر

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التسعير يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار تباينت بين عوامل داخلية وعوامل خارجية، ويمكن توضيحها أكثر من خلال الجدول التالي:

---

[1] حميد الطائي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 242 (بالتصرف).

[2] محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص290 (بالتصرف).

[3] دعاء مسعود ضمرة، **إدارة التسويق**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص51.

الجدول (11): العوامل المؤثرة في تحديد السعر

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
- **الأهداف التسويقية:** متمثلة في البقاء وتعظيم الأرباح، توسيع الحصة السوقية، جودة المنتج. - **استراتيجية المزيج التسويقي:** إن أي قرار متعلق بأحد عناصر المزيج التسويقي يمكن أن يؤثر على السعر. - **التكاليف:** السعر يجب أن يغطي مجموع التكاليف. - **الاعتبارات التنظيمية:** من يضع السعر. - **مرحلة المنتج:** في كل مرحلة تتبنى المؤسسة سياسة تسعيرية مناسبة.	- **طبيعة السوق والطلب:** بحيث هناك سلع تتميز بحساسية المستهلك اتجاه السعر. - **التدخل الحكومي:** في بعض الدول تقوم الدولة بتحديد سقف أسعار بعض المنتجات، وذلك من خلال تدخلها في تحديد أسعار بعض المواد خاصة الأساسية منها لحماية المستهلكين. - **المنافسة:** إن شدة المنافسة في سوق معين لها تأثير كبير على سعر المنتج. - **الموردون والموزعون:** إن الأسعار التي يفرضها المورد على المواد تؤثر مباشرة على أسعار السلع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

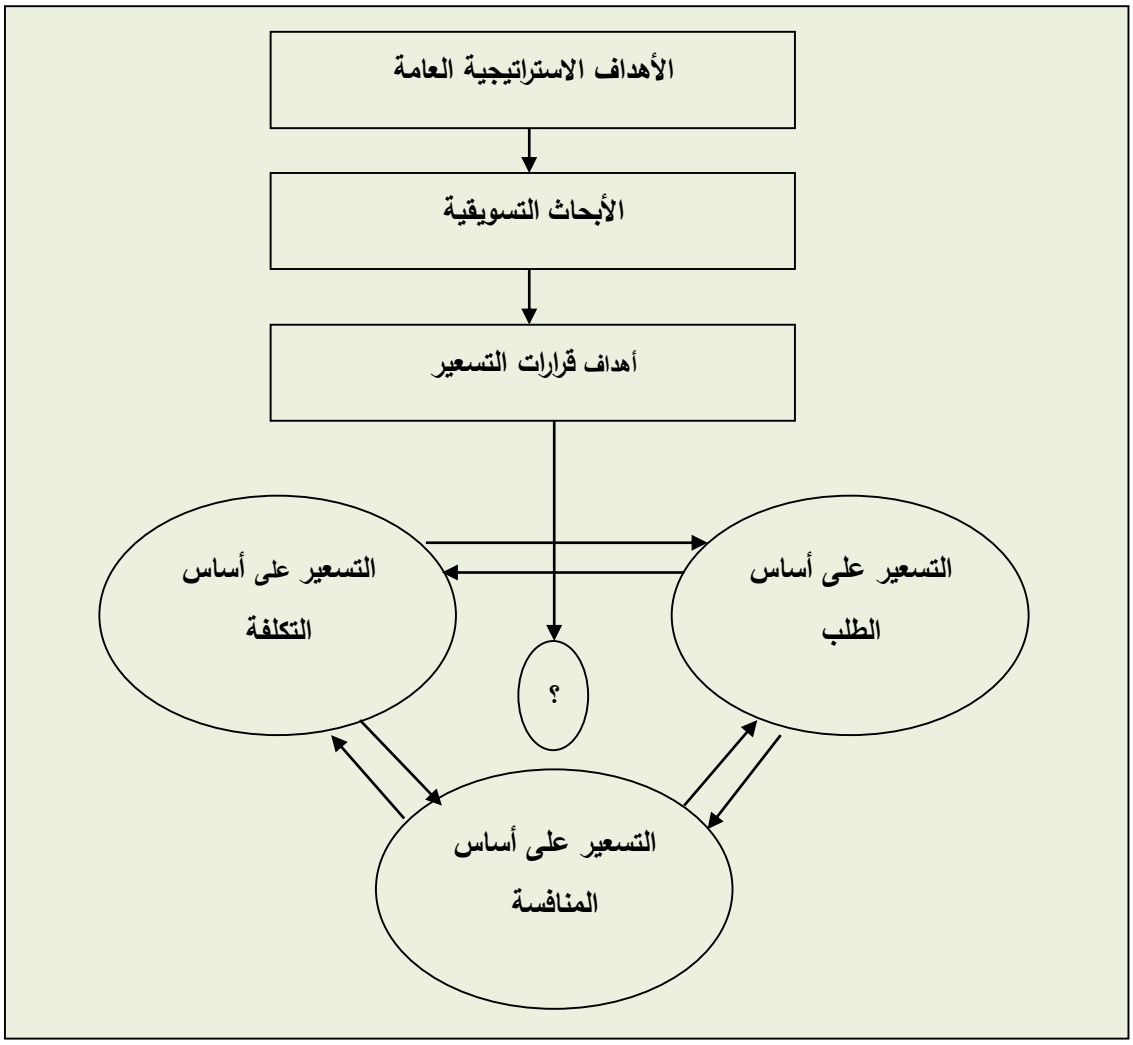
- زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزغبي، **سياسات التسعير (مدخل منهجي تطبيقي متكامل)**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2011 ص ص45 46 (بالتصرف). - أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص من 292إلى294.

الفرع الرابع: طرق تحديد السعر

هناك مجموعة من الطرق التي تعتمد عليها المؤسسات في عملياتها التسعيرية من أجل وضع السعر المناسب لمنتجاتها ويكون يخدم أهدافها، ومن بين هذه الطرق التسعير على أساس التكلفة، التسعير على أساس المنافسة، وكذلك على أساس الطلب، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (06): طرق تحديد السعر



Source : Nicolas Kervyn, **MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL**, Docnots 2004 Page 98

ومن خلال الشكل لسابق يتضح لنا الطرق التي على أساسها تتم عملية التسعير، فبعد ما تقوم المؤسسة بوضع أهدافها الاستراتيجية العامة والقيام بالبحوث التسويقية لتحديد أهداف القرارات التسعيرية تأتي مرحلة تحديد السعر، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار ثلاثة نقاط يكون التسعير على أساسها، وهي:

أ- التسعير على أساس التكلفة:

يعتبر أسلوب التسعير على أساس التكلفة من أكثر الأساليب شيوعا واستخداما لأنه يمتاز بالبساطة والسهولة في التطبيق،[1] ويتم تحديد السعر بعد تحديد جميع التكاليف وإضافة هامش ربح معين، لكن هذه الطريقة تتجاهل ظروف البيئة التسويقية الخارجية والقوى التنافسية.[2]

ب- التسعير على أساس الطلب:

هنا يتم التسعير ليس على أساس التكلفة فقط وإنما أيضا على أساس السعر الذي يمكن أن يقبله المستهلك في السوق، وتبرز أهمية هذه الطريقة في حالة السلع التي تتميز بمرونة الطلب المرتفعة، حيث أي تغير بسيط في السعر يؤثر بدرجة كبيرة على المبيعات، ولكن هذا لا يعني أن التسعير على أساس الطلب يعد بديلا عن التسعير على أساس التكلفة، بل يفضل الدمج بينهما.[3]

ج- التسعير على أساس المنافسة:

عند استخدام هذه الطريقة تعتبر المؤسسة التكلفة كشيء ثانوي بالنسبة لأسعار المنافسة التي تحتل الأهمية الأولى، تزداد أهمية هذه الطريقة عندما تشتد المنافسة بين المنتجات ذات الخصائص المتشابهة، ويعتبر السعر عاملا أساسيا في عملية الشراء.[4]

---

[1] زكية مقري، نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 252.

[2] زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي، **مرجع سبق ذكره**، ص194 -196 (بالتصرف).

[3] محمود جاسم الصمدعي، بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 96 (بالتصرف).

[4] نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم خدار، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة مزيدة ومحكمة، الأردن، 2006، ص276.

حيث تقوم هنا المؤسسة باختيار السعر على أساس الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها، والتي سيتم التطرق إليها لاحقا.

ومنه يمكن القول إن عملية التسعير هي عملية جد حساسة ومعقدة، لهذا يتوجب على المؤسسة قبل تحديد السعر النهائي لمنتجاتها محاولة الدمج بين الطرق السابقة الذكر كحل أمثل لوضع سعر مناسب يخدم أهداف المؤسسة ويتماشى مع المتغيرات التي تحكم السوق سواء المنافسة أو الطلب.

المطلب الثالث: التوزيع ومكانته بالمزيج التسويقي

يعتبر التوزيع من أحد عناصر المزيج التسويقي، ولا يقصد به فقط المكان الذي يعرض فيه المنتج أو مكان تواجده، وإنما يتمثل في الطرق والأساليب التي تعتمدها المؤسسة لإيصال المنتج إلى المستهلك، سنحاول في هذا المطلب توضيح كل ما هو متعلق بالتوزيع من خلال توضيح أهميته بالإضافة إلى مختلف طرق التوزيع المتاحة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات حسب طبيعة المنتجات.

الفرع الأول: تعريف التوزيع

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالتسويق نذكر منها:

هناك من يرى أن التوزيع يشمل كل القضايا المتعلقة بقنوات التوزيع، تغطية السوق، مخزون المنتجات، النقل ومواقع التوزيع.[1]

[1] Kamran Nazari, Mostafa Emami, **The effect of marketing mix in attracting customers: Case study of Saderat Bank in Kermanshah Province**, African Journal of Business Management, Vol 07, 2013, Page 04.

وهناك من ينظر للتوزيع على أنه مجموعة العمليات والإجراءات ومنظمات تعزيز الاتصال بين المنتج والمستهلك النهائي.[1]

هناك من يعرف التوزيع على أنه مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها نقل المنتجات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك الأخير، والذي يتم عن طريق خلق المنافع الزمنية المكانية والحيازية.[2]

وهناك من يعرفه أيضا على "أنه مجموع المسارات، القنوات، الوسطاء الذين يسمحون بالاتصال المادي لمنتجات أو خدمات المؤسسة مع الأسواق التي صنعت لأجلها ".[3]

ومنه فإن التوزيع يقصد به عملية إيصال المنتج إلى المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته من خلال اختيار قناة التوزيع المناسبة التي تضمن من خلالها المؤسسة تحقيق أهدافها والمنفعة للمستهلك.

الفرع الثاني: مكانة التوزيع في المزيج التسويقي

إن مكانة التوزيع كعنصر من عناصر المزيج التسويقي لا تقل أهمية عن باقي العناصر الأخرى، بحيث أن نجاحها متوقف على مدى التكامل بينها، لهذا فإن لكل عنصر أهمية محددة وتكمن أهمية التوزيع في النقاط التالية:

---

[1] Serge Panczuk, Sebastien Point, **Enjeux et outils du Marketing RH** , Edition EYROLLES, Paris, 2008, Page 148.

[2] محمود جاسم الصمدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2007، ص24.

[3] ن.أوشان، **مبادئ التسويق**، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2009، ص137.

- تحقيق المنفعة حيث يحقق التوزيع ثلاث منافع في وقت مشترك وهي: المنفعة الزمنية من خلال امتلاك المنتجات في الوقت الذي يرغب فيه المشتري، أما المكانية توفير المنتج بالمكان الذي يرغب المستهلك بالشراء منه، وأيضا المنفعة الحيازية وهي الحصول على السلعة لغرض استخدامها أو الاحتفاظ بها لاستخدامها مستقبلا[1]؛
- تقليص عدد عمليات الاتصال حيث تساهم المنافذ التوزيعية غير المباشرة في تقليص عدد عمليات الاتصال، لأنه بدون وجود الوسيط سيربك المنتج من جهة والمستهلك من جهة أخرى وضياع وقت المنتج والمستهلك خاصة عند طلب أكثر من سلعة؛[2]
- تزويد المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية وإنجاحها من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة؛[3]

الفرع الثالث: قنوات التوزيع والعوامل المؤثرة في اختيارها

إن اختيار قنوات التوزيع ليس بالعملية السهلة، فهناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار قبل الاختيار، فماذا نقصد بقناة التوزيع؟ وماهي العوامل المؤثر في اختيارها؟

أولا: تعريف قنوات التوزيع

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بقنوات التوزيع نذكر منها:

---

[1] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص323 (بالتصرف).
[2] بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص88- 89.
[3] حميد الطائي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 273(بالتصرف).

- هناك من يقصد بها مجموعة من وكلاء التوزيع الذين يملكون خصائص قانونية وتجارية مشتركة؛[1]
- ويقصد بقناة التوزيع الأماكن والمنافذ التي يمكن من خلالها أن تباع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث هناك ثلاث خيارات أمام المؤسسة وهي: البيع المباشر للمستهلك البيع عن طريق وسطاء أو الجمع بين الطريقتين السابقتين.[2]

ومنه يمكن القول أن قنوات التوزيع تتمثل في المسار الذي يسلكه المنتج من المؤسسة المنتجة إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي.

ثانيا: العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع

هناك مجموعة من العوامل المتحكمة في اختيار القناة التوزيعية المناسبة، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- اعتبارات متعلقة بالمنتج: والمتمثلة في نوع السلع (استهلاكية أو صناعية)، سريعة التلف أم لا، مستوى التكنولوجيا وقيمة الوحدة الواحدة ودورة حياتها...الخ.[3]

ب- اعتبارات متعلقة بالسوق: المتمثلة في ما يلي:[4]

---

[1] DAVID HURON, OP cit, Page 299.

[2] نسيم الصمادي، **كوتلر في التسويق أفكار للألفية الثالثة**، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، العدد 201، 2001، ص05.

[3] محمود جاسم الصمدعي، **إ دارة قنوات التوزيع**، مرجع سابق، ص210 (بالتصرف).

[4] محمد محمود جاسم الصمدعي، بشير عباس، **أساسيات التسويق الشامل**، مرجع سبق ذكره، ص 104- 105(بالتصرف).

- عدد المستهلكين المحتملين حيث إذا كان عدد المستهلكين قليل جدا في السوق تلجأ المؤسسة إلى تصريف منتجاتها بنفسها، أما في حالة كثرة المستهلكين وانتشارهم جغرافيا على مساحات واسعة فإن المؤسسة تحتاج إلى وكلاء معتمدين في توزيع منتجاتها؛
- التركيز الجغرافي للسوق وحجم الشراء ويقصد به قرب مناطق إنتاج السلع من التجمعات السكانية يحدد أيضا طول القناة التوزيعية التي تعتمدها المؤسسة، وحجم الشراء يحدد اختيار قناة التوزيع التي تكون في الغالب قصيرة كلما كان حجم الشراء كبيرا جدا من ناحية القيمة (قيمة المنتج).

ج- اعتبارات متعلقة بالمؤسسة: مجموعة العوامل الداخلية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المتعلق باختيار المنفذ التوزيعي والمتمثلة في الإمكانيات المالية، الخبرة والكفاءة الإدارية في مجال التسويق والقدرة على الإشراف والرقابة.[1]

د- اعتبارات متعلقة بالوسطاء والمنافسة: حيث أن نوع وطبيعة الخدمات التي يقدمها الوسطاء تحكم عملية اختيارهم، مثل وسطاء يقدمون خدمات فنية وإدارية تسويقية كخدمات ما بعد البيع، فهذا يؤثر إيجابا على المؤسسة وتحقيق أهدافها، لذا من مصلحة المؤسسة اختيار قنوات توزيعية ممتازة تسمح لها بتوزيع السلعة بشكل يسمح لها بالحصول على أداء فعال وتحقيق التميز على المنافس.[2]

الفرع الثالث: أنواع القنوات التوزيعية وأهميتها

هناك أربعة أنواع من القنوات التوزيعية تختلف باختلاف العوامل التي تحكم عملية اختيارها وإن موضوع اختيار قناة التوزيع المناسبة له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة راجع لأهمية القناة نفسها.

---

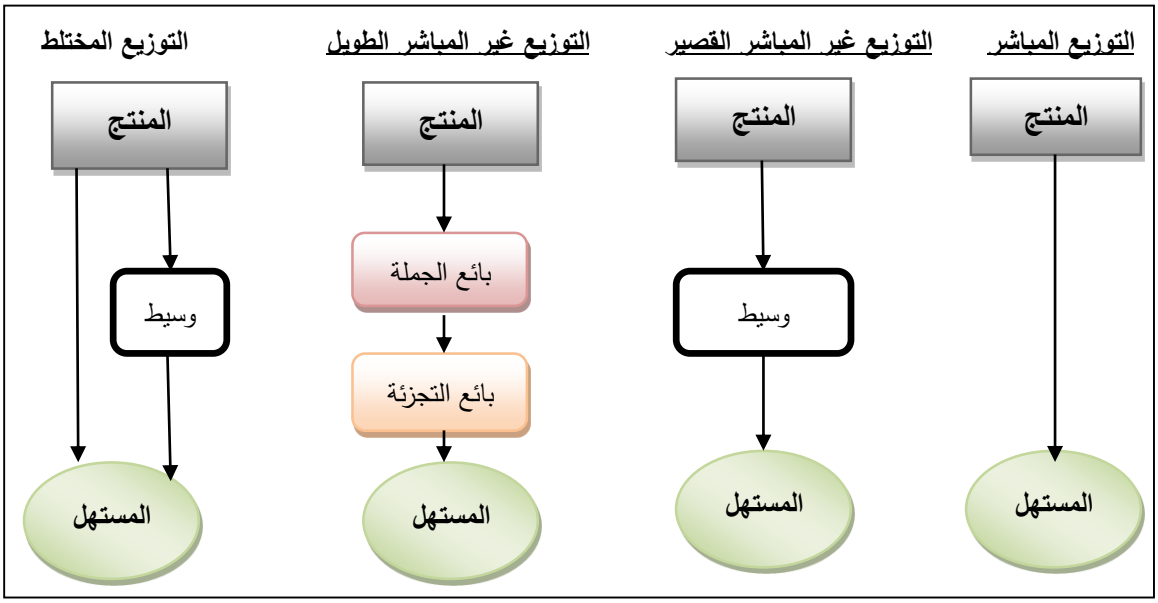
[1] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص 337(بالتصرف).

[2] مأمون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 398(بالتصرف).

أولا: أنواع القنوات التوزيعية

إن المسارات المتبعة في السلع الاستهلاكية تختلف عنها في السلع الصناعية، والشكل التالي يوضح أنواع القنوات الخاصة بكل سلعة:

الشكل (07): أنواع القنوات التوزيعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع التالية:

-Marie Laure, Gavard Perret, Camille Chamard, Marianela Farnerion, Jean Phelippe Galan, **Le Marketing A2**, Edition Dunod, Paris, 2010, Page 33.

- Paul Baines, et les autres, op cit, Page 448.

ومنه نلاحظ أنه يوجد أربع أنواع للتوزيع التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها وهي:

- التوزيع المباشر: حيث تعتمد المؤسسة في توزيعها لمنتجاتها على وسائلها الخاصة دون اللجوء إلى وسيط؛
- التوزيع غير المباشر القصير: وهنا تعتمد المؤسسة على وسيط واحد في توزيعها لمنتجاتها؛

- التوزيع غير المباشر الطويل: هنا تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوسطاء والمتمثلين في تجار الجملة وتجار التجزئة في توزيع منتجاتها؛
- التوزيع المختلط: وهنا تعتمد المؤسسة على نوعين من التوزيع وهما التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر في وقت واحد لتوزيع منتجاتها.

ثانيا: دور قنوات التوزيع

تؤدي قناة التوزيع دورا هاما، فهي تعمل على تقليص الفجوة الموجودة بين المؤسسة المنتجة والمستهلك النهائي أو الصناعي،[1] ويتمثل دورها في النقاط التالية:[2]

- إن العملية التبادلية أصبحت أكثر تعقيدا نظرا لتزايد عدد المنتجين والمستهلكين وتوزعهم في أماكن متفرقة، هنا تقوم قناة التوزيع على تسهيل هذه العملية الأمر الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف؛
- التنسيق بين حاجات ورغبات المستهلكين والوسطاء وذلك من خلال تسهيل عملية البحث لكل منهما، فالمستهلك يبحث عن منتجات تلبي حاجته، أما المؤسسة المنتجة تبحث عما يحتاجه المستهلك، لذا فإن قناة التوزيع تعتبر نقطة اللقاء بينهما؛
- تنميط العمليات التبادلية من خلال تخفيض عمليات التفاوض بين المنتجين والمستهلكين إلى أدنى حد من خلال توحيد إجراءات البيع فيما يخص السعر والدفع، تواريخ التسليم والاستلام.

---

[1] حميد الطائي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 276 (بالتصرف).

[2] نظم موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 696- 697(بالتصرف).

ومما سبق يمكن القول أن نجاح عملية التوزيع يتوقف على درجة التكامل بين مختلف عناصر المزيج التسويقي، وذلك لأن اختيار القناة التوزيعية يجب أن يتناسب مع إمكانيات المؤسسة واستراتيجياتها وخصائص منتجاتها.

المطلب الرابع: الترويج ومكانته بالمزيج التسويقي

يعتبر الترويج آخر عنصر من عناصر المزيج التسويقي ويعتبر بمثابة العنصر الأكثر أهمية بعد المنتج، باعتباره الأداة أو الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة التعريف بمنتجاتها وإقناع المستهلك بها ودفعه لشرائها، سنحاول في هذا المطلب توضيح كل ما هو متعلق بهذا العنصر.

الفرع الأول: تعريف الترويج

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالترويج، فهناك من يعرفه على أنه " أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك".[1]

وهناك من يرى أن الترويج يتمثل في أي عمل يمكن من خلاله جعل المستهلكين يعلمون حول المنتج أو الخدمة، وذلك من خلال الإشهار أو العلاقات العامة أو نقاط البيع...الخ، ويمكن أن يعرف أيضا على أنه الوسيلة التي يمكن من خلالها نزع فجوة المعلومات بين المنتج والمستهلك".[2]

---

[1] شريف أحمد شريف العاص، **الترويج والعلاقات العامة مدخل للاتصالات التسويقية المتكاملة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص15.

[2] Youcef Souar, Keltouma Mahi, Iman Ameur, **The Impact of Marketing mix Elements on Customer Loyalty for an Algerian Telecommunication Company**, Expert Journal of Marketing, Vol 3,2015, Page 02.

وهناك من يعرفه على أنه "مجموعة الاتصالات التي تجريها المؤسسة بالمستهلكين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء".[1]

ويمكن تعريفه على أنه كل صور الاتصال الموجهة للمستهلك بقصد إقناعه بالمنتجات التي تناسب حاجاته ورغباته.

الفرع الثاني: مكانة الترويج في المزيج التسويقي

كما ذكر سابقا فإن الترويج يعتبر العنصر الأكثر أهمية بعد المنتج، وهذا راجع لأهميته المتمثلة في:

- يعتبر الترويج القوة الدافعة للنشاط التسويقي، فعن طريق الترويج يتعرف المستهلك على المنتجات المعروضة في السوق مما ينتج عنه زيادة الطلب، الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي زيادة المبيعات الذي ينتهي بتعظيم الحصة السوقية للمؤسسة؛
- يسهل الترويج عملية تبادل المعلومات وإقناع المستهلك بالسلعة، وإقناعه بعد ذلك بأنها الأفضل مقارنة بغيرها، ثم دفعه لشرائها، ثم الإبقاء على علاقته بالسلعة والاستمرار في شرائها.[2]
- يساعد الترويج على مواجهة الجهود الترويجية للمنافسين وتأثيرها على مبيعات المؤسسة حيث تسعى المؤسسة إلى وضع برامج ترويجية لمنع المنافسين من اقتطاع حصة من

---

[1] عنبر ابراهيم شلاش، **إدارة الترويج والاتصالات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص73.

[2] محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج في عصر العولمة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة،2001، ص15 (بالتصرف)

مبيعات المؤسسة في السوق التي تعمل فيها دون أن تهدف إلى زيادة المبيعات على أقل تقدير؛[1]

- يدعم الترويج تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة عن طريق التكامل مع باقي عناصر المزيج التسويقي، وبالتالي دعم استراتيجية التسويق؛[2]

ويمكن حصر أهداف الترويج في النقاط التالية:[3]

- ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك؛
- تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات؛
- التأكيد على أهمية السلعة بالنسبة للمستهلك ودفعه لشرائها.

ومن خلال هذا اتضحت أهمية الترويج ولكن هذا لا ينفي أهمية العناصر الأخرى، فمن خلال تكامل هذه العناصر يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها التسويقية بصفة خاصة، والأهداف الكلية للمؤسسة بصفة عامة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الترويج

هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر على اختيار المزيج الترويجي للمؤسسة، وتؤثر على السياسات الترويجية أيضا، هناك ما هو متعلق بالمنتج نفسه ومرحلة دورة حياته، أو حجم الميزانية المخصصة للترويج، كذلك خصائص السوق وطبيعة المنافسة السائدة، والمتمثلة في طبيعة

---

[1] بوشمال عبد الرحمن، هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 72(بالتصرف).

[2] نزار عبد المجيد البرواوي، أحمد محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 217(بالتصرف).

[3] علي فلاح الزعبي، **الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 61.

المنتج، مرحلة دورة حياة المنتج، حجم الميزانية المخصصة للترويج، خصائص السوق وطبيعة المنافسة السائدة، ونقصد بكل من:

أولا: طبيعة المنتج

إن خصائص المنتج تؤثر بصفة مباشرة على اختيار الوسيلة المستعملة في الترويج فالوسيلة الترويجية في السلع الميسرة تختلف عنها في سلع السوق والخاصة،[1] إذن طبيعة المنتج لها تأثير كبير في القرار الترويجي.

ثانيا: مرحلة دورة حياة المنتج

كل مرحلة من مراحل حياة المنتج تتطلب مزيج ترويجي معين، ففي مرحلة التقديم مثلا يتم التركيز على البيع الشخصي، على غرار مرحلة النضج التي تشتد فيها المنافسة يركز فيها على الحملات الإعلانية كأداة إغراء أكثر منها للتعريف بالمنتج.[2]

ثالثا: حجم الميزانية المخصصة للترويج

تتأثر الأنشطة الترويجية بطريقة مباشرة بحجم الأموال المخصصة للترويج، فإذا كانت الميزانية محدودة هذا سيجعل الأنشطة الترويجية محدودة التأثير والفعالية.[3]

---

[1] محمد عبد العظيم أبو النجا، **الاتصالات التسويقية آليات الإعلان والترويج المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011, ص 56 (بالتصرف).

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 158(بالتصرف).

[3] محمود جاسم محمد الصمدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007, ص 279.

رابعا: خصائص السوق

إن خصائص السوق تؤثر أيضا على القرارات الترويجية للمؤسسة، ففي حالة التعامل مع مستهلكين ذوي معرفة وولاء مرتفع للمؤسسة ومنتجاتها، هنا يرتكز المزيج الترويجي بصورة أكبر على الإعلان وتنشيط المبيعات وبصورة أقل على البيع الشخصي.[1]

خامسا: طبيعة المنافسة السائدة

تؤثر المنافسة في تحديد المزيج الترويجي، وذلك كون أن الأسواق التي تتميز بالمنافسة الشديدة تكون المؤسسة فيها بحاجة إلى تكثيف أنشطتها الترويجية،[2] من أجل جذب اهتمام المستهلك إلى منتجاتها دون المنتجات المنافسة.

كلها عوامل يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار قبل تحديد مزيجها الترويجي، وأيضا كي لا تقع المؤسسة في تناقضات بين قراراتها الترويجية وهذه العوامل.

الفرع الرابع: المزيج الترويجي

أمام المؤسسة عدة وسائل للاتصال بالمستهلك وإقناعه بالمنتج، وهذه الوسائل هي: الإعلان، البيع الشخصي، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، النشر،[3] بالإضافة إلى التسويق المباشر والدعاية، والتسويق الإلكتروني كمفهوم جديد للتسويق وعنصر من عناصر المزيج الترويجي.

---

[1] محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 60(بالتصرف).

[2] زكية مقري، نعيمة يحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

[3]Collectif EPBI, Plan Marketing ET Plan de communication, Edition: pages bleues, Algérie, 2009,page 27.

أولا: البيع الشخصي

ويعرف على أنه المجهود الذي يقوم به البائع فيما يتعلق بوصف المنتج وعرضه على المشتري وإقناعه بالشراء ويتميز البيع الشخصي بالمواجهة الشخصية والحديث وجها لوجه مع المشتري،[1] ويعرف على أنه "التقديم الشخصي والشفهي للسلعة أو الخدمة بهدف دفع المستهلك المرتقب نحو شرائها أو الاقتناع[2] بها"، لهذا رجل البيع يجب أن يكون لديه المهارات الكافية والقدرات للإقناع بالمنتج.

وهناك من يعرفه على أنه عملية إخبار المستهلك المنتظر وإقناعه بشراء المنتج أو الخدمة، وذلك بالاعتماد على الاتصال الشخصي المباشر بين مندوب البيع والمستهلك في إطار تبادلي،[3] مستهلك يستفسر ومندوب بيع يجيب.

فإن هذا العنصر من عناصر المزيج الترويجي يقوم على المقابلة المباشرة بين مندوب البيع والمستهلك، وهذه الطريقة تعتبر من أهم الأنشطة التي تعتمدها أغلب المؤسسات في التعامل مع المستهلكين، وتكمن هذه الأهمية في كون "رجل البيع يمثل حلقة اتصال مباشرة بين المؤسسة والمستهلكين، ويساهم في تكوين الانطباع الذهني والصورة الطيبة للمؤسسة والمستهلكين".[4]

---

[1] شريف أحمد شريف، مرجع سبق ذكره، ص 28 -29 (بالتصرف).

[2] رماس محمد أمين، وزاني محمد، **تأثير عناصر المزيج الترويجي على سلوك المستهلك" دراسة حالة"**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02 ، 2018، ص 32.

[3] محمد عبيات، هاني الضمور، شفيق حداد، **إدارة المبيعات والبيع لشخصي**، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 79.

[4] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 133-134 (بالتصرف).

ثانيا: الإعلان

يحتل الإعلان مكانة مميزة بين عناصر المزيج الترويجي للمؤسسة، وجاء في هذا الصدد مجموعة من التعاريف المتعلقة بالإعلان، فهناك من يرى أنه عملية اتصال غير شخصي مدفوعة الثمن تتبعها مؤسسات الأعمال والمؤسسات التي تهدف إلى الربح، من خلال تقديم السلع والخدمات والأفكار لمجموعة من المستهلكين وإقناعهم بها ويكون ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة.[1]

وهناك من يعرفه أيضا على أنه الوسيلة غير الشخصية لتقديم البضائع والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.[2]

وينقسم الإعلان إلى ثلاثة أنواع هي:

- **الإعلان الإخباري:** يهدف إلى التعريف بالمنتج عند إدخاله أول مرة للسوق لخلق طلب أولي عليه من خلال التأكيد على المنافع والمزايا التي يحتويها؛[3]
- **الإعلان التنافسي:** يهدف إلى التركيز على مزايا وفوائد المنتجات والخدمات المعلن عنها والتي لا تتوفر في السلع الأخرى؛[4]

---

[1] سعد علي ريحان المحمدي، **استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 46(بالتصرف).

[2] ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص196 (بالتصرف).

[3] نفس المرجع، ص 201.

[4] أحمد فاروق رضوان، **الاتصال التسويقي والإعلاني للخدمات التجارية الربحية**، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2013، ص 84.

- **الإعلان التذكيري:** الهدف منه تذكير المستهلك بالعلامة التجارية أو المنتج أو الخدمة ووجودها في السوق بخصائصها ومميزاتها.[1]

ويتمثل الهدف الرئيسي للإعلان في تغيير الميول والاتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين لشراء منتج معين لم يكونوا مقتنعين بشرائه، حيث يقوم الإعلان بتغيير تفضيلاتهم من علامة تجارية منافسة إلى علامة تجارية معلن عنها، وبالتالي خلق الطلب الذي ينتج عنه زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح.[2]

ثالثا: تنشيط المبيعات

تعرف على أنها مجموعة من التقنيات أو وسائل الاتصال في إطار المخطط التجاري للمؤسسة من أجل خلق أو تغيير اهتمام المستهلكين ورجال البيع في الأجل القصير أو الطويل، وتعتبر كذلك بأنها عملية تسريع الاستهلاك.[3]

وتعرف أيضا على أنها النشاط الذي تستطيع من خلاله المؤسسة زيادة مبيعاتها في الأجل القصير من خلال تنشيط وحث المستهلكين الجدد على تجربة السلعة، وتقديم الحوافز للمستهلكين الحاليين لها، أيضا تستخدم لتحفيز الموزعين على تصريف المنتجات وزيادة فعالية أدائهم، ويتم استخدامها بجانب الإعلان والبيع الشخصي[4].

---

[1] أحمد فاروق رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2] محمود جاسم الصمدعي، بشير عباس، أساسيات التسويق الشامل، مرجع سبق ذكره، ص 137- 138(بالتصرف).

[3] David HURON, Op Cit, Page 337.

[4] محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 344(بالتصرف).

وتتمثل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال هذه الوسيلة الترويجية فيما يلي:[1]

- الحد من تأثير الحملات الترويجية للمنافسين وتحفيز الوسطاء وإثارة اهتمامهم لزيادة التعامل مع المؤسسة وخلق نوع من الولاء؛
- المحافظة على العملاء الحاليين وذلك بغرض حماية الحصة السوقية للمؤسسة من خلال العمل على الحفاظ على استقرار الطلب وتعريف المستهلكين بالمنتجات، المزايا والتحفيزات التي تقدمها المؤسسة.

رابعا: العلاقات العامة

تعرف العلاقات العامة على أنها نشاط مخطط ومنظم وهادف لتحقيق أغراض محددة، لا يخدم مصلحة المؤسسة فقط وإنما الموازنة بين مصالحها ومصالح المتعاملين معها والبيئة المحيطة بها وهي وسيلة تحقق الاتصال الفعال بين المؤسسة وجماهيرها.[2]

تشمل العلاقات العامة الاتصالات المصممة من طرف المؤسسة في شكل حوارات مع الجماهير المختلفة، وتهدف هذه التقنية إلى إنشاء علاقات تفاهم وثقة وتعزيز صورة المؤسسة ومنتجاتها.[3]

---

[1] أدهم وهيب مطر، **التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 182(بالتصرف).

[2] بشير علاق، **أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 48 (بالتصرف).

[3] Jean. Marc. DECAUDIN, **La communication Marketing-concepts-thniques-stratégies**, 2eE, Edition : ECONOMICA Paris, 1999, page 52.

خامسا: التسويق المباشر

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه " ذلك النظام المتفاعل الذي يستخدم واحدا أو أكثر من وسائل الإعلان للحصول على استجابة قياسية أو تحقيق صفقة تجارية، ومن أبرز هذه الوسائل: البريد، الهاتف، الإعلان الصحفي أو التلفاز.[1]

ويعرف أيضا التسويق المباشر على أنه عبارة عن اتصالات مباشرة عبر رسائل غير شخصية مع أفراد مختارين ومستهدفين بعناية خاصة، وذلك للحصول على استجابة فورية وعلاقات مثمرة ودائمة مع المستهلكين.[2]

سادسا: الدعاية والنشر

يقصد بهما مجموعة الأخبار والمواد الإعلانية والدعائية غير المدفوعة غالبا والتي تنشر أو تعرض أو تذاع في صورة دعائية أو إعلامية ذات خصائص أو أشكال غير تجارية غالبا.[3]

تتمثل الدعاية في النشاط الذي يهدف إلى التأثير في آراء ومواقف تجاه منتج أو خدمة، وهي وسيلة غير شخصية مجانية.[4]

---

[1] علي محمد حسن بني مصطفى، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات قطاع الاتصالات الأردنية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 167(بالتصرف).

[2] حميد الطائي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 336.

[3] علي حجازي ابراهيم، **الحملات الإعلامية وفن مخاطبة لجمهور**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 259.

[4] سعيد حسن العجب حسب الكريم، عامر سالم الشيخ القراي، **دور الدعاية والعلاقات العامة في الترويج عن الشركة ومنتجاتها**، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 97، 2015، ص 199.

ويتمثل النشر في عملية الاتصال غير مباشرة إلى إثارة الطلب على المنتج وإخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة ويكون مجاني.[1]

ويهدف كل من هما إلى خلق وتنمية الشعور الايجابي للمستهلك اتجاه المؤسسة والمحافظة عليه، كما أنها تهدف إلى مواجهة الأفكار والانطباعات السلبية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة.[2]

من خلال هذا المبحث تم عرض مختلف عناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، مع توضيح أهمية كل عنصر من هذه العناصر بالنسبة للمؤسسات، مع العلم أن هذه الأهمية لا تختلف مهما اختلف حجم المؤسسات أو قطاع نشاطها، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على عمل كل عنصر والتي يجب على المؤسسات دراستها وأخذها بعين الاعتبار عند تحديد استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي.

بالإضافة إلى التأكيد على أن فعالية المزيج التسويقي تتوقف على مدى التكامل بين مختلف عناصره، فلا يمكن إقصاء أي عنصر ولا إعطاء أهمية لعنصر على حساب عنصر آخر.

---

[1] محمود جاسم الصمدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، مرجع سبق ذكره، ص267.

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 96 (بالتصرف).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي دورا بارزا اقتصاديا واجتماعيا في مختلف الدول سواء المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال مساهمتها في كل من الناتج الداخلي الخام، التصدير والاستيراد والقيمة المضافة، بالإضافة إلى دورها في فتح مناصب شغل في مختلف القطاعات، وذلك حسب مختلف الإحصائيات لمجموعة الدول المشار إليها سابقا.

كذلك تم التعرف على النشاط التسويقي وأهميته في هذه المؤسسات، حيث يجب عليها تبني التفكير التسويقي الحديث، حتى تستطيع من خلاله مجاراة متطلبات السوق، بحيث تجعل حاجات ورغبات المستهلكين المحور الأساسي لنشاطها، باعتبار أن المستهلك هو الحكم الرئيسي في السوق لذا فإن التركيز عليه يعتبر مفتاح نجاح العملية التسويقية للمؤسسة.

ومنه فإن التسويق يعتبر الباب الذي تستطيع من خلاله المؤسسة تقديم مزيج تسويقي مناسب لتطلعات المستهلكين بما يضمن لها البقاء، الاستمرارية والنمو في السوق، والمتمثل في المنتج التسعير، التوزيع والترويج، حيث أن كل عنصر لا تقل أهميته عن عنصر آخر، فالتكامل بين هذه العناصر يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها ومن ضمنها تحقيق ميزة تنافسية.

ولكن قبل أن تقوم المؤسسة بأي خطوة يجب أن تقوم أولا بدراسات تسويقية محددة لجمع المعلومات اللازمة التي تساعدها في تحديد مزيج تسويقي مناسب لتوسيع الحصة السوقية وتحقيق مركز تنافسي يمكنها من مواجهة المنافسة وبناء ميزة تنافسية انطلاقا من دراسة وتحليل بيئتها التسويقية، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء الميزة

تمهيد

يعتبر موضوع الميزة التنافسية الموضوع الذي يطرح نفسه باستمرار، حيث أن كل المؤسسات مهما كان طبيعة نشاطها وباختلاف أحجامها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها ونموها فيه من خلال توسيع حصتها السوقية وتعزيز موقعها التنافسي.

ولكن عملية بناء الميزة التنافسية ليست بالعملية السهلة والبسيطة، وذلك لأن تحقيقها مرتبط بالعوامل التي تحكم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتي تؤثر عليها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، لهذا فإن تفكير المؤسسة في ذلك يجب أن ينطلق بالأساس من تحليل البيئة الكلية للمؤسسة بصفة عامة والبيئة التسويقية بصفة خاصة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل ما هو متعلق بالبيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك الميزة التنافسية، بالإضافة إلى الإشارة إلى متطلبات عملية بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال ثلاث مباحث هي:

- **المبحث الأول: البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛**
- **المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية؛**
- **المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية.**

المبحث الأول: البيئة التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن موضوع البيئة بصفة عامة والبيئة التسويقية التي تنشط فيها المؤسسة بصفة خاصة يعتبر من المواضيع الأكثر تداول، وذلك راجع لأهميتها خاصة في الوقت الحالي بالنسبة لجميع المؤسسات مهما اختلف حجمها كبيرة كانت أو صغيرة ومهما كانت طبيعة نشاطها، وذلك لأن بقاء المؤسسة ونجاحها واستمرارها متوقف على مدى معرفة المؤسسات لهذه البيئة وتحديد مختلف العوامل التي تحكمها والتي تؤثر على المؤسسة ونشاطاتها وتتأثر بها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية

إن البيئة التسويقية التي تنشط فيها المؤسسة تؤثر عليها وعلى مختلف نشاطاتها بالأخص النشاط التسويقي، حيث أن تحديد استراتيجياته ومختلف عملياته يتأثر بصفة مباشرة بالتغيرات التي تحصل في هذه البيئة، وأن تحقيق أهداف النشاط التسويقي بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة يتوقف على مدى فهم المؤسسة لهذه البيئة، فماذا نقصد بالبيئة التسويقية؟

الفرع الأول: تعريف البيئة

تعتبر البيئة الحيز الذي تنشط فيه المؤسسة ويؤثر عليها سواء بصفة مباشرة أو غير ذلك فهناك عدة تعاريف في هذا الخصوص، تختلف باختلاف آراء الباحثين في هذا المجال كل حسب رؤيته للبيئة.

وهناك من يرى أن البيئة هي:" الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".[1]

هناك من يرى أن البيئة هي مجموعة العوامل الخارجية التي تحيط بالمؤسسة سواء ملموسة أو غير ملموسة، يمكن السيطرة عليها أو لا،[2] وهذا التعريف حصر البيئة في كل ما هو موجود خارج المؤسسة.

هناك من يعرف البيئة على أنها" مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية سواء يمكن قياسها أو لا، والتي تقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها، والمؤثر أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي، والتي يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيود"،[3] وهنا عرف البيئة على أنها العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة.

ومنه يمكن القول إن البيئة تعتبر الفضاء الذي تنشط فيه المؤسسة، تحكمه عدة متغيرات تؤثر على المؤسسة وتتأثر بها سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أن نجاح المؤسسة في هذا الفضاء يتوقف على مدى اطلاعها على مكوناته.

---

[1] أمين محمد كساب الشديفات، **أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 70.

[2] Seema Rathee, Jitender Kumar, **Rural Marketing Environment: A conceptual Farmework**, Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, Vol 2, 2013, Page 64.

[3] بلال خلف السكارنه، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 136(بالتصرف).

الفرع الثاني: البيئة التسويقية

هناك مجموعة من التعاريف الخاصة بالبيئة التسويقية للمؤسسة، فكل عرفه حسب وجهة نظر، وفيما يلي عرض بعض التعاريف الخاصة بذلك:

هناك من يقصد بالبيئة التسويقية "مجموعة المتغيرات السياسية، الثقافية، الاجتماعية، لتكنولوجية التنافسية وغيرها بالإضافة إلى ظروف وإمكانيات العمل داخل المؤسسة والتي لها تأثير على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بشكل مباشر".[1]

وهناك من عرف البيئة التسويقية على أنها " مجموعة القوى أو العوامل المحيطة بالنشاط التسويقي والتي تؤثر على نحو مباشر أو غير مباشر على قدرة إدارة التسويق للقيام بإعداد الخطط والبرامج التسويقية الناجحة لبناء علاقات مع الزبائن المستهدفين والحفاظ على تلك العلاقات"،[2] لأنها تعتبر الوسيلة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تعزيز مكانتها في السوق.

وهناك من يرى أيضا أن البيئة التسويقية "تشمل كل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وهي تشمل البيئة الجزئية والكلية الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة".[3]

وتشير البيئة التسويقية إلى مجموعة الفرص والتحديات في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتي قد يكون لها تأثير سلبي أو ايجابي على مختلف عملياتها وأدائها، حيث أن بقاء المؤسسة

---

[1] جمال أحمد جلال، **التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية**، دار خالد الحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 36.

[2] أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 36.

[3] Lina Fitzen, **Marketing Environment**, Edition GRIN Verlag, Germany, 2006, Page 02.

ونموها وتوسعها يتوقف على مدى استجابة المؤسسة للمعلومات التي تحصل عليها من بيئتها التسويقية وتكيفها معها وكذلك التكيف مع البيئة العامة.[1]

ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بصفة عامة والبيئة التسويقية بصفة خاصة تتسم بأنها بيئة غير ثابتة ومتغيرة باستمرار، وهذا التغير يؤدي إلى ما يلي:[2]

- بحكم جهل المؤسسات للتغيرات الحاصلة في البيئة يمكن أن تضيع عليها فرص كانت متاحة أمامها لصالح مؤسسات أخرى يمكن أن تكون مؤسسات منافسة؛
- إن مستوى قدرة المؤسسة على التكيف مع هذه التغيرات يحدد درجة سيطرة المؤسسة على السوق وقدرتها على المحافظة على مركزها التنافسي؛
- إن فشل تنفيذ استراتيجيات عمل المؤسسة بما فيها الاستراتيجيات التسويقية يكون نتيجة لعدم قدرة المؤسسة على فهم البيئة التي تنشط فيها بشكل صحيح يسمح لها بتكييف استراتيجياتها وأهدافها مع التغيرات الحاصلة؛
- إن المؤسسات تتأثر بنسب مختلفة نتيجة التغيرات البيئية، وهذا راجع لأسباب مختلفة، منها حجم المؤسسات وإمكانياتها المادية والبشرية وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه، فعلى سبيل المثال:

---

[1] Abdulsalam Dauda, Mustapha Yusuf Ismaila, **Influence of technological Environment Factors on the strategic Choice of Quoted Manufacturing Firms in Nigeria s food and Beverage Industry**, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol3, No 8, 2013, Page 160.

[2] زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، **مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة 07، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016، ص68 (بالتصرف).

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب لا تملك الإمكانيات التي تسمح لها بالاطلاع الدائم على جميع التغيرات، فاطلاعها يكون محدود مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كذلك المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعي مثلا الصناعات الغذائية هذا القطاع يتميز بالتغير السريع المستمر والسريع في حاجات ورغبات المستهلك، من هنا تبرز أهمية وضرورة دراسة البيئة وتحديد متغيراتها.

الفرع الثالث: أسباب دراسة البيئة التي تنشط بها المؤسسة

هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء هذا الاهتمام بدراسة البيئة وتحديد مختلف العوامل التي تؤثر ويمكن أن تؤثر على المؤسسة وأهدافها، وتتمثل هذه الأسباب في النقاط التالية.[1]

- بحكم أن المؤسسة هي جزء صغير من محيط كبير تعمل فيه وتتفاعل معه تطلب منها الأمر الفهم الصحيح والدقيق لهذا المحيط؛
- دراسة البيئة يخلق نوع من التوافق والتكيف مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر واسع للفرص التي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، كذلك قد تكون أيضا تهديد لوجود المؤسسة واستمرارها؛
- دراسة البيئة يوفر للمؤسسة المعلومات الواضحة والدقيقة واللازمة التي تعمل على أساسها بالشكل الذي يمكنها كم مجابهة حالة اللا تأكد ومحاولة التكيف معها؛
- إن أهداف المؤسسة تتأثر بالتغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة مثلما أن تتأثر بأسلوب وخصائص ممارسة الأنشطة داخل المؤسسة، لهذا فإن دراسة وتحليل البيئة يسمح للمؤسسة من الحصول على المعلومات التي تستخدمها من أجل تغيير أو تعديل أو

---

[1] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصمدعي، **التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات**، المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 98.

تطوير أهدافها استجابة للتغيرات الحاصلة،[1] وبالتالي ضمان التأقلم والمسايرة التي تضمن من خلالها الاستمرار والنمو.

ومنه يمكن القول إن البيئة التسويقية تتمثل في مختلف العوامل داخل وخارج المؤسسة التي يتأثر بها النشاط التسويقي للمؤسسة بصفة خاصة، حيث يجب على إدارة التسويق الأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات عند تسطيرها لاستراتيجيات مزيجه التسويقي بصفة خاصة واستراتيجياتها التسويقية بصفة عامة، لأن عدم تحديد هذه التغيرات بصفة دقيقة ينعكس سلبا على المؤسسة وأهدافها.

المطلب الثاني: خصائص البيئة التسويقية وتصنيفاتها

إن البيئة التسويقية تتميز بمجموعة من الخصائص التي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند تسطير استراتيجياتها وتحديد أهدافها، كما يجب أن تميز أيضا بين أصنافها، حيث تحتوي البيئة التسويقية عدة تصنيفات تختلف باختلاف الزاوية التي اعتمدت في ذلك.

الفرع الأول: خصائص البيئة التسويقية

تتميز البيئة التسويقية ب مجموعة من الخصائص، وهي:

أولا: حرية المستهلك في الاختيار

يتمتع المستهلك بحرية اختيار الطريقة التي ينفق بها دخله وحرية اختياره للمنتجات المعروضة أمامه، والحرية تقدم كحافز لإنشاء المؤسسات الجديدة وتقديم المنتجات والخدمات الجيدة بواسطة

[1] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، ص 293- 294(بالتصرف).

مؤسسات قائمة، وبما أن أذواق المستهلكين تتسم بالمرونة والتغير، لهذا يجب الحفاظ عليه لكسب ولائه من خلال إشباع حاجاته ورغباته بتقديم المنتجات المناسبة.[1]

ثانيا: المنافسة

تتميز البيئة التسويقية بشدة المنافسة، نظرا لوجود عدد من المؤسسات المنافسة خاصة في ظل لانفتاح الاقتصادي وحرية الدخول والخروج من الأسواق.

ثالثا: عدم التأكد

تتمثل في الحالة التي يصعب فيها على المؤسسة اتخاذ القرار في ظل الافتقار للمعلومة، وهذا ما يزيد من احتمالية فشل المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق أهدافها، ويحصر عدم التأكد في ثلاثة نقاط هي:[2]

- نقص المعلومة عن مختلف العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات على المؤسسة؛
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

رابعا: التدخل الحكومي

يظهر التدخل الحكومي بوضوح من خلال تحديد مجالات الاستثمار المتاحة، تحديد الأسعار تنظيم الاستيراد والتصدير، وتحديد أبعاد ومجالات المنافسة، ويكون هذا التدخل في شكل قوانين

---

[1] أحمد جمال جلال، مرجع سبق ذكره، ص 36 –37 (بالتصرف).

[2] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، **إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 64(بالتصرف).

وتشريعات وسياسات ضريبية ونقدية وغيرها.[1]

الفرع الثاني: تصنيف البيئة التسويقية

يمكن تصنيف البيئة التسويقية حسب مجموعة من العوامل البيئية، ولكن قبل التطرق لها سنقوم بتوضيح مختلف تصنيفات البيئة بصفة عامة.

أولا: مداخل تصنيف البيئة

يتم في العادة تصنيف البيئة حسب أربعة مداخل، وهي:

أ-المدخل الأول:

تصنف البيئة إلى نوعين هما:[2]

- البيئة الخاصة: تتضمن الأبعاد والعناصر الأكثر قربا من المؤسسة؛
- البيئة العامة: وتشمل عدة مكونات منها المتغيرات الاجتماعية، الثقافية، القانونية، الاقتصادية، السياسية، البيئية وغيرها.

ب-المدخل الثاني:

يعتمد على درجة التغيير الذي تنطوي عليه البيئة، وهنا صنفت الى 4 أصناف أنواع وهي:[3]

- البيئة الهادئة العشوائية: وهي بيئة بسيطة يصعب التنبؤ بمتغيراتها؛
- البيئة الهادئة العنقودية: وهي بيئة التغيير والحركة ويمكن التنبؤ بمتغيراتها؛

---

[1] أحمد جمال جلال، مرجع سبق ذكره، ص 37 (بالتصرف).

[2] حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[3] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- البيئة المتحركة المتفاعلة: وفيها مؤسسات متماثلة، والتنبؤ فيهالا صعب ويتطلب المرونة؛
- البيئة المضطربة: وهي معقدة سريعة التغيير، وتتطلب جهود كبيرة من المؤسسة لغرض البحث والتطوير.

ج-المدخل الثالث:

يتم فيه التصنيف طبقا للهياكل التنظيمية، كالآتي:[1]

- بيئة المعرفة البسيطة الآلية: فيها غموض قليل، تغير ضئيل، وشكل تنظيمي بيروقراطي؛
- بيئة المعرفة البسيطة العضوية: فيها غموض عالي، تغيير قليل، وشكل تنظيمي مركزي؛
- بيئة المعرفة المعقدة الآلية: فيها غموض قليل نوعا ما، تغيرات بيئية كبيرة، وشكل تنظيمي بيروقراطي لامركزي؛
- بيئة المعرفة المعقدة العضوية: فيها تغيرات بيئية كبيرة، وشكل تنظيمي لا مركزي.

ثانيا: تصنيفات البيئة التسويقية

يمكن تصنيف البيئة التسويقية حسب 3 عوامل بيئية، فالتصنيف يكون حسب التأثير أو درجة السيطرة، أو حسب موقعها من المنظمة، ونقصد بكل من:

أ-التصنيف حسب التأثير

يتم تصنيفها إلى بيئة جزئية وبيئة كلية، ونقصد بكل من:

- **بيئة التسويق الجزئية:** وهي البيئة التي تتكون من عدد من الجهات القريبة من المؤسسة

[1] محمود جاسم محمد الصمدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي**، مرجع سبق ذكره، ص 54.

والتي تؤثر على قدرة المؤسسة في خدمة السوق، وهذه الجهات هي "المستهلكين، الموردون، الوسطاء التسويقيين، المنافسين والجمهور".[1]

- **بيئة التسويق الكلية:** تضم عدد كبير من العوامل ذات التأثير غير المباشر على قدرة المؤسسة على إنتاج وتسليم القيمة للمستهلك وتحقيق أهدافها تبعا لذلك، وتتمثل في العوامل السكانية، الثقافية، التكنولوجية، الاقتصادية، البيئية، السياسية والقانونية.[2]

ب-التصنيف حسب درجة السيطرة

وهنا يتم تصنيف البيئة إلى بيئة مسيطر عليها وبيئة غير مسيطر عليها كالتالي:[3]

- **بيئة مسيطر عليها:** تتمثل في المتغيرات التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وهي المتغيرات الداخلية؛
- **بيئة غير مسيطر عليها:** تتمثل في المجموعة المتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها، وهي المتغيرات الخارجية.

ج-حسب موقعها من المؤسسة

يتم التصنيف إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية، ونقصد بهما:

---

[1] R.Abdul Maqin, Nevi Hendri, **Comparative Analysis: The Effect of Macro and Mecro Environment on Marketing Strategy and Marketing Performance of Small and Medium Enterprises(Survey on Group of Small and Medium Enterprises of food and Nou-Food Products in Cianjur Regency, west Java, Indonesia)**, International Review of management and Marketing, vol (5), 2017, Page 72.

[2] أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 36 إلى 43(بالتصرف).

[3] حميد الطائي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص 49(بالتصرف).

- **البيئة الداخلية:** تتمثل في العوامل التي تقع داخل المؤسسة والتي يمكن أن تتحكم فيها وهي العوامل التسويقية المتمثلة في المزيج التسويقي، والعوامل غير التسويقية المتمثلة في ادارة الانتاج والعمليات، البحث والتطوير وغيرها.[1]
- **البيئة الخارجية:** يقصد بالبيئة الخارجية مجموعة المؤسسات والقوى التي تؤثر بقاء المؤسسة ونموها، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا التأثير يكون على أهدافها مخططاتها، إنتاجياتها، ومختلف العمليات والنتائج، وللبيئة الخارجية أهمية كبيرة للمؤسسة.[2]

المطلب الثالث: عوامل البيئة التسويقية

تتمثل عوامل البيئة التسويقية في العناصر التي تؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وتختلف أنواع هذه العوامل باختلاف موقعها بالنسبة للمؤسسة، فهناك عوامل البيئة الخاصة للمؤسسة وعوامل البيئة العامة للمؤسسة.

الفرع الأول: عوامل البيئة الخاصة

البيئة الخاصة للمؤسسة تشمل البيئة الداخلية للمؤسسة ذاتها، والبيئة الخارجية التي تؤثر بصفة مباشرة على أداء المؤسسة في السوق، وعلى هذا الأساس تم تقسيم عوامل البيئة الخاصة إلى:

---

[1] سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 60- 63(بالتصرف).

[2] Emanoil MUSCALU, Dumitru LANCU, Elisabet-Emilia HAL MAGHI, **the Influence of the External Environment on Organizations**, Journal of Defense Resources Management, Vol7, 2016, Page 135.

أولا: عوامل البيئة الداخلية

تم تصنيف عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة حسب درجة التأثير على النشاط التسويقي للمؤسسة بين عوامل داخلية مباشرة وعوامل داخلية غير مباشرة، وهي عوامل يمكن للمؤسسة السيطرة عليها ونقصد بكل من:

أ-العوامل الداخلية المباشرة: وتسمى أيضا العوامل التسويقية والتي تتمثل في عناصر المزيج التسويقي والتي تم التطرق إليها سابقا والمتمثلة في المنتج، السعر، التوزيع والترويج، وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة.

ب-العوامل الداخلية غير المباشرة: وهي تمثل المتغيرات غير التسويقية، وتتمثل في:[1]

- أنظمة الإنتاج: الذي يركز على تكاليف الإنتاج وكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية؛
- نظام الأفراد: هو النظام المسؤول عن عمليات التخطيط، التنظيم، الرقابة والتحفيز؛
- نظام لمعلومات: هو مجموعة العناصر لآلية والبشرية التي تعمل سويا بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

ثانيا: عوامل البيئة الخارجية

وهي العوامل الأكثر التصاقا بالنشاط التسويقي للمؤسسة، والتي تمثل المستهلكين، المنافسين الموردين، الحكومة، المستخدمين، التجمعات، والمؤسسة نفسها،[2]ونقصد بكل من:

---

[1] خالد قاشي، **نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 39(بالتصرف).

[2] ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصمدعي، مرجع سبق ذكره، ص 103(بالتصرف).

- **المستهلكين:** يعد المستهلكين من أكثر العوامل البيئية المؤثرة على النشاط التسويقي فلهدف الأساسي للمؤسسة هو إعداد نظام يحقق تسليم القيمة للمستهلك المستهدف لإرضائه وتكوين علاقة قوية معه والاحتفاظ به، فالمستهلك يمثل مركز الصدارة في البيئة التسويقية.[1]
- **الموردين:** يتمثلون في الأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات لعملياتها الإنتاجية المتمثلة في المواد، المعدات، الطاقة، رأس المال وغيرها،[2] بحيث يجب على المؤسسة المتابعة الدائمة لمورديها من اجل اقتناص الفرصة التي يمكن تعرض وتجنب تهديداتهم التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة.
- **وسطاء التسويق:** وهم الأفراد والمؤسسات التي تساعد المؤسسة وتسهل عمليات ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها، وإيصالها إلى المستهلك النهائي، ويمثلون حلق الوصل بين المؤسسة والمستهلك.[3]
- **المنافسين:** تعمل وتنشط المؤسسة في أسواق تتميز بكثرة المؤسسات المنافسة، حيث تحاول كل مؤسسة السيطرة على السوق الذي تنشط فيه من خلال محاولة، مواجهة التهديدات التي تفرضها المنافسة، لهذا يجب على المؤسسة جمع المعلومات حول منافسيها في السوق من اجل اتخاذها بعين الاعتبار في عملية التخطيط للاستراتيجيات الخاصة

---

[1] أنيس أحمد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 37(بالتصرف).

[2] Gloria Obiageli Erumegbe, **Impect of Business Environment on Organization Performance In Nigeria A Study of UNION Bank Of Negeria**, European Scientific Journal, Special Edition, 2015, Page 485.

[3] علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 111.

بالمؤسسة،[1] الذي تضمن من خلاله المحافظة على مكانتها في السوق والاستمرار والنمو من خلال تحقيق التميز؛

- **الجمهور العام:** يتكون الجمهور العام من كافة الأفراد والمؤسسات الذين يكون لهم مصلحة حقيقية أو محتملة في نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويتمثل في المؤسسات والهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط الذي تؤديه المؤسسة، المؤسسات المالية والائتمان والتأمين، وسائل الإعلان، وأيضا الهيئات الجماهيرية الضاغطة مثل جمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة وغيرها.[2]

الفرع الثاني: عوامل البيئة العامة

ويقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها لأنها تقع خارج حدود المؤسسة، بالإضافة إلى أن درجة عدم التأكد لهذه العوامل مرتفعة جدا، كما أن هذه العوامل تتسبب في وجود فرص للمؤسسة يمكنها استغلالها في حال استطاعت اكتشافها، كما أنها تتسبب في وجود تهديدات لها،[3] وتتمثل عوامل البيئة العامة فيما يلي:

أولا: عوامل اقتصادية

تتمثل هذه العوامل الاقتصادية في المتغيرات الخارجية مثل أسعار الفائدة، معدلات التضخم مستوى الاقتصاد، النمو، أسعار صرف العملات، السياسات المالية والنقدية، حيث أن الركود الاقتصادي يؤثر بشكل كبير على الأداء التسويقي وبقاء المؤسسات، فخلال الركود الاقتصادي تجبر

---

[1] حميد الطائي وآخرين، مرجع سبق ذكره، ص59(بالتصرف).

[2] ناجي معلا، **إدارة التسويق**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 26(بالتصرف).

المؤسسات على تغيير استراتيجياتها التسويقية، حيث تواجه المؤسسات ضغوط شديدة يؤدي بها الى خفض الاستثمارات التسويقية، لهذا على المؤسسات تحليل الوضع الاقتصادي في بيئة العمل من أجل فهم إذا كانت البيئة الاقتصادية الحالية تقدم فرص أو تشكل تهديد للمؤسسة.[1]

ثانيا: عوامل تكنولوجية

إن التقدم التكنولوجي يعتبر من أكثر العوامل البيئية تأثيرا على صياغة الاستراتيجيات، والذي يظهر في سرعة التصنيع، الاتصال، النقل وأنظمة الحاسوب التي أصبحت تعتبر جزءا من استراتيجيات التسويق، حيث أن استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملية النقل يسهل عملية التوزيع كما أنه يساعد المؤسسات على التواصل والتحكم في قنوات التوزيع الخاصة بها، كما أن تكنولوجيا المعلومات بجانب المهارات التكنولوجية يمكن أن تخلق فرص جديدة للمؤسسات،[2] ومنه فان العوامل البيئية التكنولوجية تؤثر بدرجة كبيرة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

ثالثا: عوامل اجتماعية وديموغرافية

تتكون من العناصر المتمثلة في التجمعات السكانية وكثافتهم، والخصائص الخاصة لهم من السن، الدخل، المستوى التعليمي، الجنس وغيرها، فهم بهذه الخصائص يؤثرون على البيئة التسويقية

---

[1] Makgopa S.Sipho, THeron Daniel, **External Environment considerations in the planning of strategies of car Dealerships**, Environmental Economics Journal, Vol 8, 2017, Page 84.

[2] Suthawan Chirapanda, **Technological Environment–International Marketing Strategy Relationship**, International Journal of Economics and Management Engineering, Vol 6, No 4, 2012, Page 656.

العامة.[1]

رابعا: العوامل السياسية

تتمثل العوامل السياسية في السياسة الضريبية، قانون العمل، القيود التجارية المفروضة، الاستقرار السياسي للبلد، قد تشمل العوامل السياسية أيضا السلع والخدمات التي تريد الحكومة تقديمها وتلك التي توفرها الحكومة والتي لا تريد أن تقدم،[2] وهذا يؤثر على عمل المؤسسة، لهذا يجب على المؤسسة أن تكون على اطلاع تام بمختلف العوامل السياسية التي تحكم السوق الذي تنشط فيه.

خامسا: العوامل البيئية

ويقصد بالعوامل البيئية قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المؤسسات.

من خلال اطلاعنا على البيئة التسويقية وتحديد تصنيفاتها ومختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة، توصلنا إلى أنها تتصف بالتعقيد وعدم الاستقرار وأن نجاح المؤسسة فيها يتوقف على مدى قدرتها على تحليل هذه البيئة حتى تستطيع تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع استراتيجياتها العملية على أساس ذلك من أجل بناء ميزة تنافسية مستمرة فيها، وبالتالي تعزيز بقاءها في السوق.

---

[1] أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، **التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 127.

[2] Tatjana Tambovceva, **Classification of Factors Influencing Environmental Management Of Enterprise**, Technological And Economic Development Of Economy Journal, Vol22(6), 2016, Page 874.

المبحث الثاني: مدخل الى الميزة التنافسية

إن موضوع الميزة التنافسية يعتبر من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في ظل المنافسة التي الشديدة التي تشهدها الساحة الاقتصادية سواء على الصعيد المحلي والدولي، حيث أن تحقيق التميز في السوق أصبح المحرك الأساسي لنشاط المؤسسات مهما كان حجمها أو قطاع نشطها خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أن بقاءها في السوق أصبح يتوقف على قدرتها على حجز مكانة فيه من خلال تحقيق الميزة التنافسية لتي لم تعد هدف فحسب بل شرط من شروط البقاء والسبيل الوحيد أمام المؤسسات لمواجهة تحديات المنافسة.

سنحاول في هذا المبحث توضيح كل ماله علاقة بالميزة التنافسية من تعاريف، خصائص، مصادر ومحددات، ولكن قبل ذلك يجب توضيح الفرق بين القدرة التنافسية للمؤسسة والميزة التنافسية، حيث هناك خلط بين هاذين المصطلحين، فماذا نقصد بالميزة التنافسية؟ وماذا نقصد بالقدرة التنافسية؟

المطلب الأول: القدرة التنافسية

يعتبر موضوع القدرة التنافسية من المواضيع الهامة التي تناقش باستمرار بجانب موضوع الميزة التنافسية وهذا ما نتج عنه خلط واسع بين مفهوم القدرة التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية في حين هناك فرق واضح بين هاذين المفهومين، فالقدرة التنافسية تتمثل في إمكانيات المؤسسة التي تستطيع من خلالها بناء التميز في السوق

الفرع الأول: تعريف القدرة التنافسية للمؤسسة

هنا مجموعة من التعاريف المتعلقة بالقدرة التنافسية أو تنافسية تختلف باختلاف المستوى الذي

يتحدث منها سواء على مستوى الدولة أو مستوى المؤسسات، وعرضنا لمختلف تعاريف القدرة لتنافسية سيكون على مستوى المؤسسة.

فهناك من يعرف التنافسية المؤسسة والقدرة التنافسية للمؤسسة على أنها القدرة على تصميم وإنتاج، وتسويق عرض يلبي احتياجات قطاعات السوق المستهدفة بالكامل، وبشكل فريد ومستمر مع الارتباط ببيئة الأعمال وسحب الموارد منها، وتحقيق عائد مستدام للموارد المستخدمة".[1]

وهناك من يعرفها على أنها "قدرة المؤسسات في قطاع صناعي معين في دولة معينة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق سواء الدولية أو المحلية، من خلال قدرتها المستمرة على بيع منتجاتها في هذه الأسواق"،[2] وحسب هذا التعريف فإن القدرة التنافسية هي القدرة على الاستمرار.

وأيضا تعرف القدرة التنافسية على أنها" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات لمستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.[3]

أما في تعريف آخر فينظر للقدرة لتنافسية على أنها" قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة والمتنوعة، من خلال توفير السلع والخدمات ذات نوعية وجودة معينة مقابل سعر وقيمة

---

[1] ملخص تنفيذي، **آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مركز التجارة الدولية، 2015، ص 04.

[2] أحمد زغدار، **المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية**، دار جريز للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص26-27 بالتصرف).

[3] سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص 81.

محددة تستطيع من خلالها اقتحام الأسواق الدولية، وهذا يعني نجاح مستمر للمؤسسة على الصعيد لدولي في ظل غياب الدعم والحماية من الدولة".[1]

ومن خلال مجموعة التعاريف المعروضة حول القدرة التنافسية للمؤسسات نرى أنها كلها تصب في إطار قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات السوق المحلي أو الدولية من خلال تقديم المزيج التسويقي المناسب، وهذه القدرة هي التي تستطيع من خلالها المؤسسة بناء التميز في السوق والحفاظ على موقعها التنافسي وحصتها السوقية، وبالتالي الحفاظ على استمراريتها.

الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية للمؤسسات

هناك مجموعة من الأسباب الكامنة وراء الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات في الوقت الحالي خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات بالجملة في الأسواق، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصال، وتطوير أساليب بحوث التسويق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛[2]

---

[1] ظافر محمد حمود، **القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة لدولية**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم لاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص 04-05.

[2] محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 140.

- سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة، بالإضافة إلى تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار؛[1]
- مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد للأسواق تحول السوق إلى سوق مشترين يعتبر فيه المستهلك هو القوة الحاكمة فيه وذلك لتعدد فرص الاختيار والمفاضلة بين مجموعة من البدائل لإشباع حاجاتهم ورغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن هنا تصبح القدرة التنافسية للمؤسسة هي السبيل للبقاء في السوق،[2] وهذا ما وضع المؤسسات أمام ضرورة تنمية قدراتها التنافسية.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال ثلاث مؤشرا رئيسية وهي:

أولا: الربحية

يعتبر مؤشر الربحية من المؤشرات الهامة في قياس القدرة التنافسية للمؤسسات، فمثلا إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق يجب أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها، كما أن الربحية المستقبلية للمؤسسة ترتبط بإنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، وكذلك جاذبية منتجاتها لفترة طويلة، إنفاقها الحالي على البحث

[1] سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[2] خروف منير، ثوامرية مريم، **القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر–دراسة تحليلية–**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، 2017، ص 344(بالتصرف)

والتطوير، إضافة إلى عناصر أخرى.[1]

ثانيا: تكلفة الصنع

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالمقارنة مع تكلفة الصنع للمنافسين تعتبر كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.[2]

ثالثا: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج

إن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح لنا مزايا وعيوب هذا المؤشر، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل: الطن، القنطار، المتر...الخ، فإن الإنتاجية الإجمالية لعوامل الإنتاج لا تستطيع أن توضح لنا جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة.[3]

رابعا: الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من أهم مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك لأنها تترجم المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج، فكلما كان متوسط التكاليف

---

[1] رسلان خضور، نادية شبانة، **دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري**، مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، الجزائر، العدد 02، 2014، ص 92(بالتصرف).

[2] عيسى محمد الغزالي، **القدرة التنافسية وقياسها**، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، مصر، العدد 24، 2003، ص 11.

[3] ابراهيم عبد الحفيظي، **تحليل التنافسية الدولية**، منشورات الحياة الصحافة، مطبعة رويغي، الجلفة، 2009، ص 73.

منخفض مقارنة بالمنافسين كلما كانت الحصة السوقية ومعدل الربحية أكبر مع افتراض تساوي أمور أخرى.[1]

هذه المؤشرات تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق وتعتبر من أهم المؤشرات التي تستطيع المؤسسة اعتمادها من اجل تقييم تنافسيتها.

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

يعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تطرح نفسها بقوة في الوقت الحالي نتيجة التغيرات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها المؤسسات، حيث أصبح هدف المؤسسات ليس تحقيق الربح فحسب وإنما هو تحقيق التميز في السوق لأنه أصبح شرط من شروط البقاء، الاستمرار والنمو في ظل التحديات التي تفرضها المنافسة خاصة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي وجدت نفسها في سوق مفتوح وفي مواجهة مؤسسات كبيرة بإمكانيات هائلة، ومن هنا اتجه العديد من الباحثين في هذا المجال من اجل تحديد مفهوم واضح للميزة التنافسية الذي من شأنه أن يساعد في تحدد السبيل لتحقيقها.

الفرع الأول: التطور التاريخي للميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية عرفا تطورا من فترة إلى أخرى، وهذا التطور راجع للتسارع في وتيرة التغيرات التي كنت تشهدها لأسواق، فنتج عنه تزايد الاهتمام بتحقيق التميز من قبل المؤسسات، بحيث أصبح الشغل الشاغل ليس تحقيق الربح فحسب وإنما كيفية بناء صورة مميزة للمؤسسة عن

[1] عيسى محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 12(بالتصرف).

باقي المؤسسات المنافسة تضمن من خلالها مكانتها في السوق، ويمكن حصر أهم الأسباب التي أدت إلى تطور مفهوم الميزة التنافسية في النقاط التالية:[1]

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** حيث يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستخدام الإعلام الآلي، أيضا طرق التسويق الحديثة عبر الانترنت وكذلك التسويق الكتروني وغيرها، فان المؤسسات استطاعت من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة تقديم مزيج تسويقي مميز سواء من ناحية المنتج، السعر، طرق التوزيع والترويج؛
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك وتغيرها:** وذلك راجع لتنمية المستهلكين حاجاتهم أو تغيير أولويات حاجاتهم، وهذا ما ألزم المؤسسات على مسايرة هذه التغيرات سواء من خلال تطوير منتجاتها أو تقديم منتجات جديدة؛
- تغير تكاليف المدخلات: فالميزة التنافسية تتأثر في حالة حدوث أي تغير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الولية والآلات...الخ؛
- التغير في القيود الحكومية: وتتمثل في طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة، قيود الدخول إلى السوق.

كل هذه الأسباب دفعت بالمؤسسات إلى لتفكير في تطوير ميزتها التنافسية لتتماشى مع متطلبات الواقع، فغيرت المؤسسات نظرتها للميزة التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

---

[1] سمية بن عامر بوران، مرجع سبق ذكره، ص 110- 111(بالتصرف).

الجدول (12): مراحل تطور مفهوم الميزة التنافسية

المراحل	الفترة	الشرح	الباحث	السنة
1	**من الثلاثينات إلى نهاية الستينات**	-ربط الميزة بالكفاءة، الميزة =الكفاءة=الخبرة؛ -الميزة هي أحد استراتيجيات المنظمة؛ -الميزة والكفاءة متغيرات مستقلة والأداء متغير معتمد	Chamberlin Selznick Aldreson	1939 1959 1937
2	**من السبعينات إلى منتصف الثمانينات**	-الميزة=الفرص؛ -ضرورة تقييم الموارد والقدرات والتركيز على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف؛ -الميزة هي أحد مكونات استراتيجية المنظمة؛	Hover Andrews Christensen	1978
3	1985	-الميزة= هدف استراتيجي -الميزة=القيمة المضافة؛ -تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز؛ -الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل؛ -الأداء يسبق عملية خلق القيمة؛	Day Porter Fahey Mu	1984 1985 1989 1995

المصدر: غني دحام تناي زبيد، وليد خميس عباس، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، جامعة بغداد،2014، ص127.

الفرع الثاني: تعريف الميزة التنافسية

تعددت تعاريف لميزة التنافسية من قبل الباحثين الاقتصاديين كل حسب مفهومه، ولكن كل التعاريف تصب في مفهوم واحد وهو انفراد المؤسسة بخصائص تميزها عن غيرها في السوق، ومن مجمل التعاريف نذكر:

عرفها Alderson سنة 1965 وهو أول من عرف الميزة التنافسية على أنها "سعي المؤسسة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم".[1]

هناك من يرى أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق استراتيجياتها التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[2]

وهناك من يعرفها بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما: إنتاج القيمة ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه المنافسون وتأكيد حالة من التمييز والإخلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها"،[3] وهذا التعريف يربط بين القدرة التنافسية للمؤسسة وميزتها التنافسية حيث تعتبر قدرة المؤسسة والمتمثلة في إمكانياتها المادية والبشرية مصرا للتحقيق الميزة التنافسية.

---

[1] ثامر البكري، خالد بن دحمان، **الإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركةHP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة**، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية،الجزائر، العدد 90، 2013، ص06.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص13.

[3] عجيلة محمد، بن نوى مصطفى، **دور الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12و13ماي2010، ص02.

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية هي" قدرة المؤسسة على تقديم نفس المزايا التي يقدمها المنافسين للمستهلكين ولكن بسعر أقل، أو تقديم فوائد تتجاوز مزايا المنتجات المنافسة".[1]

وهناك من يرى أن الميزة التنافسية تكون حقيقية عندما تستطيع المؤسسة تلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية من المنافسين، ويتحقق ذلك عندما تقدم القيمة الحقيقية للمستهلكين،[2] والعناصر المهمة في إضافة هذه القيمة هي:[3]

- الفهم والقرب من المستهلكين، ولا سيما فهم تصورهم للقيمة؛
- الالتزام بالجودة؛
- مستوى عال من الخدمات الشاملة (خدمات ما بعد البيع مثلا)؛
- رد فعل سريع للفرص والتهديدات التنافسية.

ومنه يمكن القول إن الميزة التنافسية هي السمة أو الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة بأسعار متميزة، ومحاولة إرضاء الزبون بشكل يختلف أو يزيد عن المنافس، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية، ويمكن القول إن الميزة التنافسية هي صورة المؤسسة في ذهن الزبون.

---

[1] Wang,Wen-Cheng, Lin,Chien-Hung, Chu,Ying-Chien, **Types Of Competitive Adventage and Analysis**, International Journal Of Business and Management, Vol 6, No 5, 2011, Page 100.

[2] Emilia Papulova, Zuzana Papulova, **Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small and Midsized Manufacturing Enterprises in Slovakia**, E-Leader, Slovakia, 2006, page 03.

[3] Ibid, Page 03.

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها ومعايير الحكم على جودتها

للميزة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، باعتبار أن الميزة التنافسية الأداة الأمثل التي تستطيع من خلالها المؤسسة مواجهة تحديات المنافسة في الأسواق، وتعتبر الميزة التنافسية أيضا العنصر الاستراتيجي الذي تستطيع من خلاله المؤسسة التفوق على المنافسين وتحسين موقعها التنافسي، ولكن هذه الميزة يجب أن تتوفر على مجموعة من الخصائص.

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

تتمثل أهمية لميزة التنافسية في المجالات التالي:[1]

- تساعد الميزة التنافسية على زيادة مرونة المؤسسة للتكيف مع المتغيرات البيئية التكنولوجيا، بالشكل الذي يمكنها من البقاء والاستمرار؛
- تؤثر الميزة التنافسية في الأداء العام للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين فيها، وكذلك معدل الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة؛
- تشكل الميزة التنافسية السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات المستهلكين عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية، بصورة تمكنها من التكيف مع لفرص المتغيرة بشكل سريع؛

[1] غني دحا م تناي زبيد، وليد خميس عباس، مرجع سبق ذكره، ص 131(بالتصرف).

- وتعد لميزة التنافسية بمثابة مؤشرا إيجابيا لتوجه المؤسسة لكسب موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهذا يعني امتلاك المؤسسة مستهلكين أكثر ولاء من المنافسين، مما يجعل زبائنها أقل تأثرا بعروض المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة، وتوفر هذه الخصائص يمكننا من الحكم على الميزة التنافسية أنها ميزة قوية أو ضعيفة، وهل يمكن للمؤسسة من خلالها مواجهة تحديات المنافسة في السوق، وتتمثل هذه الخصائص في:[1]

- **حاسمة:** تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- **الاستمرارية:** أي يمكن أن تستمر عبر الزمن؛
- **إمكانية الدفاع عنها:** أي يصعب على المنافس تقليدها أو إلغاؤها؛

وهناك من يضيف خاصية وتتمثل في أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة،[2] ومتجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وموارد المؤسسة من جهة أخرى، أي تتميز بالمرونة حيث يمكن

---

[1] سفيان عبد العزيز، مديحة بخوش، **رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14ديسمبر 2011، ص14.

[2] محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص82.

إحلال ميزة مكان أخرى، ويمكن القول في الأخير إن توفر هذه الخصائص في الميزة التنافسية تضمن من خلالها المؤسسة استمراريتها.

الفرع الثالث: مجالات تحقيق ميزة تنافسية

هناك مجموعة من المجالات المتاحة أمام المؤسسة التي يمكن أن تحقق من خلالها ميزة تنافسية، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:[1]

أ-تخفيض تكاليف المنتج:

حيث تعمل المؤسسة على التميز من خلال محاولتها لتخفيض تكليف المنتج بحيث يمكنها من عرضه في السوق بأسعار أقل من أسعار المنافسة.

ب-تمييز المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلكين:

حيث يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم المختلف والمتميز عن المنافس من منجاتها إلى المستهلكين.

ج-مجال المنافسة:

ويتم تحقيق التميز في هذا المجال عن طريق توسيع النشاط التسويقي ليشمل مناطق متعددة أو بالتركيز في أنشطة محددة تجعل المؤسسة متميزة عن غيرها.

---

[1] زينة محمود أحمد، **العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 113(بالتصرف).

الفرع الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

هناك ثلاثة معايير رئيسية يمكن من خلالها الحكم على جودة الميزة التنافسية، وتتمثل هذه المعايير في مصدر الميزة التنافسية، عدد المصادر التي تكتسبها المؤسسة بالإضافة إلى درجة التجديد والتطور المستمر في الميزة، ونقصد بكل من:

أ-مصدر الميزة التنافسية:

ونقسم مصدر الميزة التنافسية حسب درجة التميز، يتمثل هذا التقسيم في درجتين هما:[1]

- **التميز من الدرجة المنخفضة:** ويقصد به التميز الذي يسهل تقليده ومحاكاته من قبل المنافسين، وهو يتسم بالبقاء لفترة قصيرة فقط؛
- **التميز من الدرجة المرتفعة:** هذا التميز يصعب تقليده ومحاكاته من قبل المنافسين، وذلك لان المؤسسة تبذل مجهودات معتبرة لتحقيقه، فهو يستمر لفترة طويلة عكس الأول.

ب-عدد مصادر التميز التي تكتسبها المؤسسة:

يعتبر اعتماد المؤسسة على مصدر واحد للميزة التنافسية عملية ذات مخاطر عالية، من حيث سهولة تقليدها والتغلب عليها من قبل المنافسين، مثل اعتمادها على التكلفة المنخفضة لمواد الأولية، بعكس تعدد مصادر الميزة التنافسية الذي يضمن صعوبة التقليد والتغلب عليها من قبل المنافسين.[2]

---

[1] دراج عفيفة، **العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02، العدد 12، 2015، ص 69 (بالتصرف).

[2] بهجت راضي، **دارة الجودة الشاملة(TQM)**، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، مصر، 2018، ص 175.

ج–درجة التجديد والتطور المستمر في الميزة:

يجب على المؤسسات أن تعمل دائما على إيجاد ميزة تخدمها للمدى الطويل، كما يجب عليها أيضا أن تجتهد في تطوير ميزتها باستمرار وأن تستبدلها في الوقت المناسب، وذلك لان المميز اليوم يصبح عاديا لاحقا.[1]

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية ومصادرها

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مختلف العناصر التي يمكن من خلالها تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة، كذلك تحديد المصادر المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق التميز.

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

تتمثل محددات الميزة التنافسية في عنصرين هما مراحل تطور الميزة التنافسية والتي تكون في أربعة مراحل ويقصد به حجم الميزة التنافسية، بالإضافة إلى نطاق التنافس.

أولا: حجم الميزة التنافسية

يعتبر حجم الميزة التنافسية من العناصر التي تحدد بها، فكلما كان حجم الميزة التنافسية أكبر كلما تطلب جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تقليدها، وتأخذ الميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا استطاعت المؤسسة الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة

[1] دراج عفيفة، مرجع سبق ذكره، ص 70(بالتصرف).

المؤسسات المنافسة،[1] وللميزة التنافسية دورة حياة مثل دورة حياة المنتجات في أربعة مراحل، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ-مرحلة التقديم: تعتبر هذه المرحلة من أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي اكتسبت الميزة التنافسية، كونها تحتاج للكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف الميزة مع الوقت انتشار أكثر فأكثر.[2]

ب-مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة: في هذه المرحلة يبدأ المنافسين التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلكين وعلى حصصهم السوقية، فتبدأ هنا محاولة التبني أو التقليد من قبل المنافسين، وهذا ما ينتج عنه استقرار نسبي للميزة التنافسية في هذه المرحلة.[3]

ج-مرحلة التقليد: في هذه المرحلة يظهر رد فعل المنافسين اتجاه الميزة التنافسية، حيث تشرع المؤسسات المنافسة بكل ما لديها من إمكانيات في محاولات إبطال تأثير الميزة التنافسية للمؤسسة أو تقليدها، وذلك من أجل جذب المستهلكين نحو منتجاتها والحفاظ على حصصهم السوقية،[4] وهذا ما يفسر التراجع النسبي للميزة التنافسية.

---

[1] نبيل محمد مرسي، **استراتيجية الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص98 (بالتصرف).

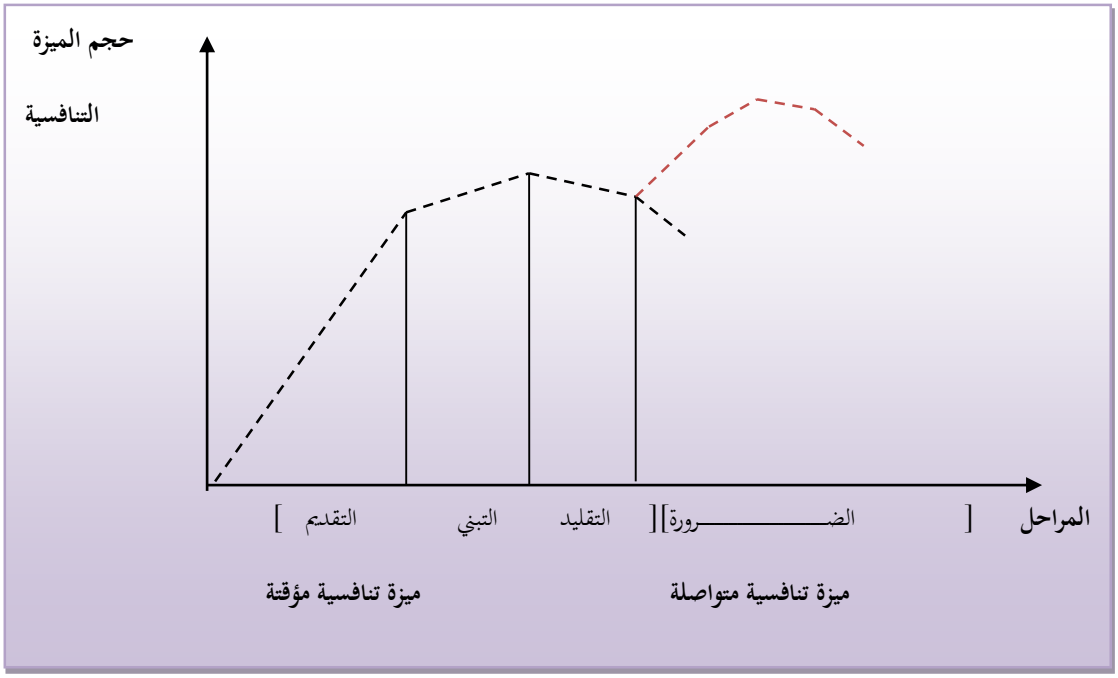
[2] بلعزورين علي، فلاق صليحة، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2010، ص07.

[3] عبد الله بلوناس، أبوزيد لمجد، **طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف،2010، ص06.

[4] نفس المرجع، ص 06(بالتصرف).

د-<u>مرحلة الضرورة:</u> في هذه المرحلة تتجلى حتمية تحسين وتطوير الميزة الحالية، أو تقديم أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تعمل على تحقيق رضى المستهلكين وجذب مستهلكين جدد ،[1] أي تنمية الميزة التنافسية وهو تحسين وتطوير الميزة الحالية والانتقال بها من حالة إلى أحسن منها تضمن من خلالها المؤسسة بقائها واستمرارها ونموها في السوق. ويمكن توضيح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية من خلال الشكل التالي:

الشكل (08): دورة حياة الميزة التنافسية



<u>المصدر</u>: نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر 1996، ص87 (بالتصرف)

ثانيا: نطاق التنافس

يقصد بنطاق التنافس درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها ميزة تنافسية حقيقية، وذلك حسب نشاطها والأسواق التي تستهدفها المؤسسة[2]، ويساهم تنوع واتساع هذا النطاق

[1] بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 174 (بالتصرف).

[2] عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص07.

سواء كان داخليا أو خارجيا في خلق مزايا تنافسية جديدة من خلال تحقيق تكاليف أقل مقارنة مع المؤسسات المنافسة،[1] وفي هذا الخصوص هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضح الأبعاد الأربعة لنطاق التنافس، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (13): نطاق التنافس

نطاق التنافس	الشـــــــــــــــرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزبائن الذين تتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين أو استهداف السوق ككل، بحيث تقوم المؤسسة بعملية التنقيب التجاري للبحث عن المستهلك المحتمل.
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا مما يسمح لها بتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة أو تمييز المنتج.
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة من شأنه خلق فرص لتحقيق ميزة تنافسية، فمثلا: مؤسسة تنتج بنفسها المواد التي تحتاجها في صناعتها(مؤسسة تنتج المشروبات هي تقوم بإنتاج الملونات الغذائية).

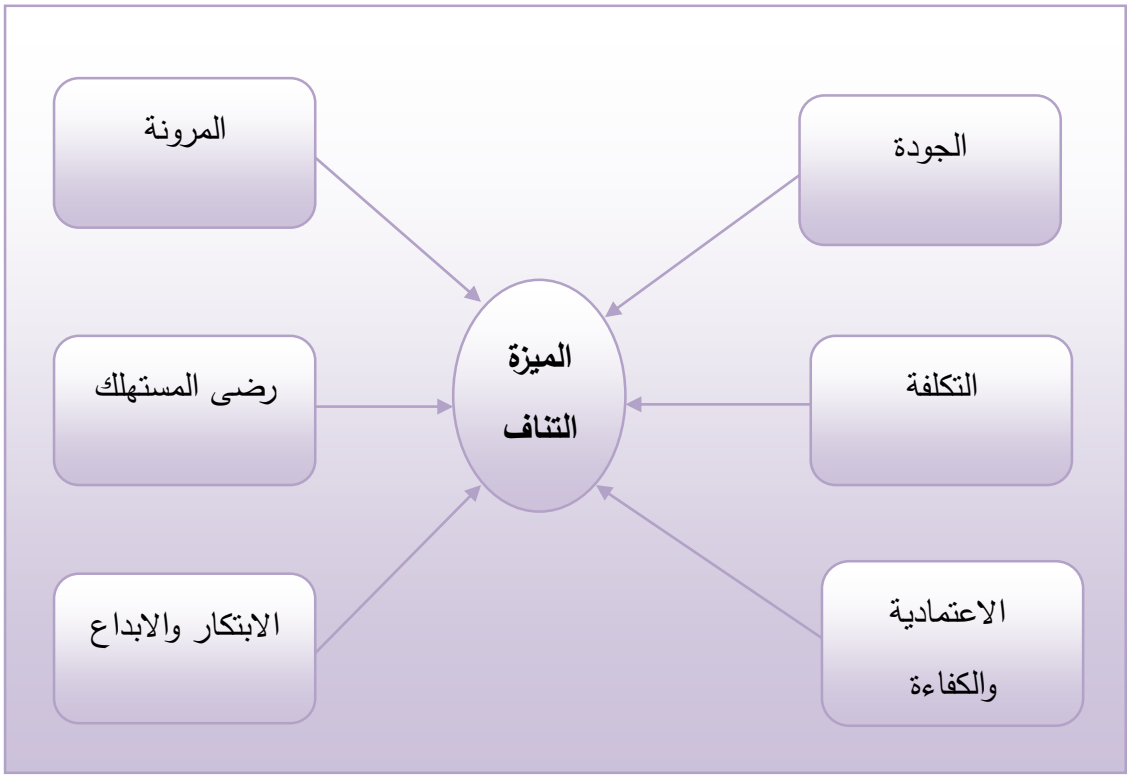
المصدر : نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص88- 89 (بالتصرف).

[1] بهجت راضي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق تفرض على المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وقد تعددت واختلف هذه المصادر من مؤسسة لأخرى حيث أن هناك مؤسسات ترى أن تحقيق ميزة تنافسية يكون من مصدر يختلف عنه في مؤسسة أخرى، ويمكن توضيح هذه المصادر من خلال الشكل التالي:

الشكل (09): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

- محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص14. -عجيلة محمد، بن نوى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 03.
- عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 10.
- أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ونقصد بكل من:

- **الجودة:** هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج على تلبية الحاجات والرغبات المستهلك ويجب أن تكون مطابقة لمعايير الجودة الشاملة فتضمن بذلك تميز المنتج.[1]
- **التكلفة:** إن قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف وتقديم منتجات بأسعار اقل من أسعار المنتجات المنافسة (وهذا السعر يعتبر بالنسبة للمستهلك تكلفة حصوله على المنتج).[2]
- **الاعتمادية:** وتتمثل في تقديم جميع المعلومات حول المنتج للمستهلك عند الطلب.
- **المرونة:** إن المرونة التي يتم على أساسها تحقيق التميز تنقسم إلى قسمين، هما:[3]

*مرونة الحجم: ونقصد بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك؛

*مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات المستهلكين، وإشباعها والتكيف مع التغيرات الحاصلة فيها؛

- **الكفاءة:** تتجلى في تحسين الإنتاجية وتقليص تكاليف الإنتاج (المخرجات أكثر من المدخلات)، لكن الكفاءة وحدها لا تكفي للحصول على نصيب من السوق، على اعتبار ان انخفاض سعر السلعة لا يعتبر عنصرا محددا لإقدام المستهلك على اقتناء المنتج، بل يتطلب الأمر التركيز أيضا على جودة المنتج.[4]

---

[1] محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص14(بالتصرف).

[2] عجيلة محمد، بن نوى مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 03.

[3] عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

[4] أحمد زغدار ، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- **رضى المستهلك:** يحدد من خلاله درجة ولاء المستهلك للمؤسسة ومدى استعداده على استهلاك منتجاتها في حال ارتفعت أسعاها أوفي حال انخفضت أسعار المنتجات المنافسة.
- **الإبداع:** تتمثل في الأفكار التي تجسدها المؤسسة لتحسين وتطوير منتجاتها وتقديم منتجات تتماشى وتطلعات المستهلكين بما يحقق التميز وبالتالي الولاء من طرف المستهلك، ويكون ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو إيجاد طرق تسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج.[1]

ومنه يمكن القول إن الميزة التنافسية هي عنصر التفوق تمتع به المؤسسة ويميزها عن غيرها من المنافسين، وتحصل عليها من خلال مجموعة من المصادر، وكلما تنوعت المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة تكون الميزة التنافسية أكثر قوة وصمودا في مواجهة تحديات المنافسة وتعزيز الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، ولكن ذلك لا يكفي إذا لم يصاحب ذلك تبني المؤسسة للتفكير الاستراتيجي من خلال تبني إحدى استراتيجيات التنافس التي تناسب إمكانيات المؤسسة وقدراتها المادية والبشرية.

[1] Wang, Wen-Cheng, Lin, Chien-Hung, **Types of Competitive Advantage and Analysis** , International Journal of Business and Management , Vol 0 6, No 05, 2011, Page 101.

المبحث الثالث: بناء الميزة التنافسية

إن بناء ميزة تنافسية ليست بالعملية السهل البسيطة وإنما هي عملية معقدة ومتداخلة فيما بينها تمر بمجموعة من المراحل تبدأ من تحليل البيئة التي تنشط فيها المؤسسة التي تتسم بالتغيير المستمر لهذا على المؤسسة أن تكون على دراية بجميع التغيرات الحاصلة خاصة في بيئتها الصناعية، ويكون ذلك من خلال تحديد معالم بيئتها الخاصة تحديد دقيق والمتمثل في قوى المنافسة الخمسة ،وتحليل سلسلة القيمة، لكي تصل المؤسسة بعدها إلى تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية وتحليل القوى التنافسية الخمسة

يعتبر تحليل القوى التنافسية من المراحل الأساسية لبناء الميزة التنافسية، حيث أن بناءها يتطلب معرفة جيدة لهذه القوى وذلك من اجل الاستغلال الأمثل للفرص وتجنب التهديدات.

الفرع الأول: مراحل بناء الميزة التنافسية

إن رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية يفرض عليها بناءها وفق مراحل محددة، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:[1]

أ-تحليل بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة: وتشمل عملية تحليل القطاع تجديد مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة، وتتحدد بنية القطاع من خلال

[1] سعدون حمود جثير، عباس الربيعاوي، **إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 572(بالتصرف).

التهديدات التي تمارسها قوى الخمسة، حيث أن المعرفة الدقيقة لهذه التهديدات تسمح لمؤسسة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من اجل الحفاظ على مكانتها في القطاع الذي تنتمي إليه.

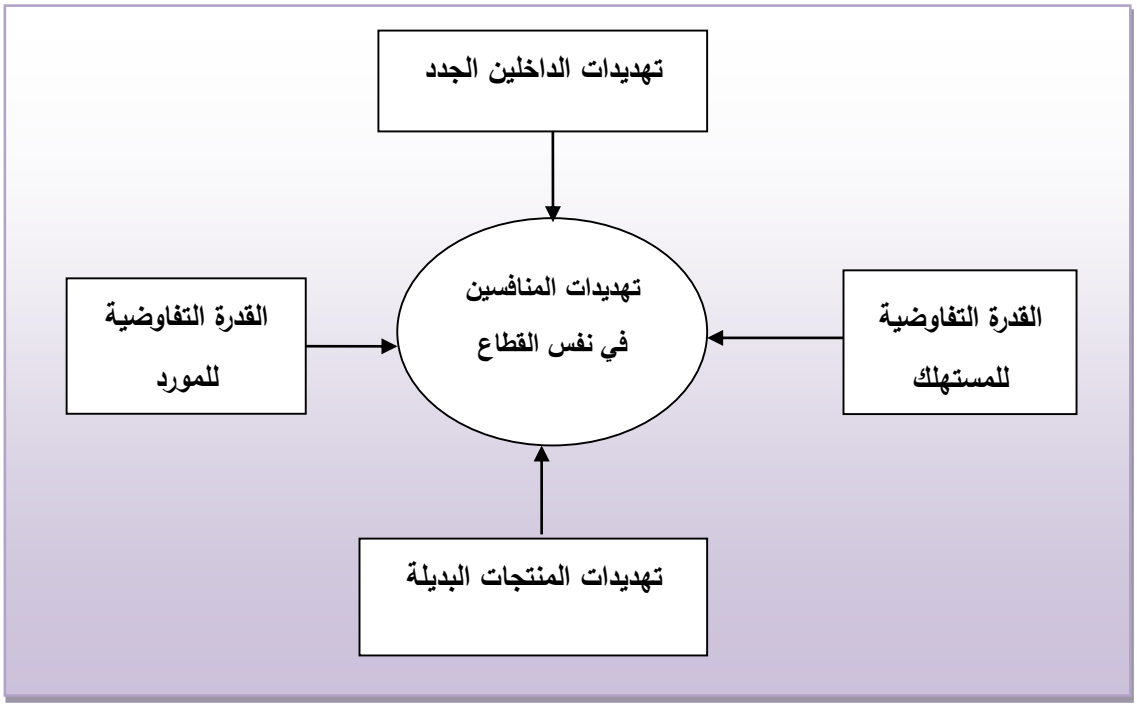
ب-إقرار الاستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسات بعد تحليلها لبيئتها الصناعية أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من اجل تحقيق ميزة تنافسية وتكون هذه تناسب إمكانياتها المادية والبشرية وتتمثل في 3 استراتيجيات وهي القيادة في التكلفة، التميز والتركيز، سنتطرق إليها لاحقا بالتفصيل.

ج-تطبيق الاستراتيجية التنافسية: يجب على المؤسسة أن تنظر لهذه المرحلة على أنها مرحلة لا تنتهي بعد مدة معينة، بل أنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة من خلالها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه وموقفها التنافسي، حتى تقوم بالتعديلات المناسبة في الوقت المناسب.

الفرع الثاني: تحليل قوى المنافسة الخمسة ل Porter

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تواجهه عدة صعوبات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لإمكانياتها المحدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وهذه الصعوبات لا تكمن في مواجهة المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس القطاع فحسب، بل تكمن في وجود قوى أخرى تؤثر بصفة مباشرة على مكانة المؤسسة في السوق، لهذا فأن المؤسسة مجبرة على متابعة هذه القوى وتحديد وبدقة جميع التهديدات التي يمكن ان تحول دون قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، ويمكن توضيح هذه القوى من خلال الشكل التالي:

الشكل (10): قوى المنافسة الخمسة حسب PORTER



Source: Michael E.Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, Edition The Free Press, USA, 1985, Page 04.

ومن الشكل السابق يتضح لنا أن قوى المنافسة الخمس تتمثل في المؤسسات المنافسة في نفس القطاع، الموردين، المستهلكين، الداخلين الجدد وكذلك المنتجات البديلة، فماذا نقصد بكل منهم؟ وفيما تتمثل تهديداتهم؟

أولا: تهديدات المنافسين في نفس القطاع

إن شدة المنافسة بين المؤسسات في نفس قطاع النشاط تشكل تهديد كبير بالنسبة للمؤسسات ويتمثل هذا التهديد في المنافسة حول المكانة في السوق والحصة السوقية، "حيث كلما كانت كثافة المنافسين كبير كلما صاحب ذلك محاولة جذب المستهلكين أكثر صعوبة، وهذا يؤثر على ربحية المؤسسة. لهذا نجد أن القطاع الذي يتميز بكثافة المنافسين يكون اقل جاذبية، وتكون ربحية الصناعة

منخفضة، كما أن المنافسين يمتلكون فرص منخفضة لتمييز منتجاتهم"،[1] وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على شدة المنافسة تتمثل في:[2]

- معدل النمو في الصناعة؛
- مستويات تميز المنتج؛
- تكاليف التبديل؛
- مقدار تكاليف رأس المال؛
- موانع الخروج المرتفعة؛
- التوازن بين المنافسين.

ثانيا: القدرة التفاوضية للمستهلكين

باعتبار أن المستهلك هو الحكم الأساسي في السوق فإنه يشكل الفرصة للمؤسسة إذا استطاعة تلبية حاجاته ورغباته بتقديم منتجات تناسبها وبأسعار يقبلها، ويشكل تهديد من خلال قدرته التفاوضية والتي تتمثل في تدنية أسعار المنتجات، وتحدد القدرة التفاوضية للمستهلك من خلال :[3]

- عدد المستهلكين المتعاملين مع المؤسسة، فكلما كان عددهم أكبر تكون المؤسسة في حالة راحة عكس العدد القليل الذي يمكنهم التحالف والضغط على المؤسسة حيث تصبح الكمية المشترات هي المحددة للسعر؛

---

[1] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 131(بالتصرف)

[2] مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 99.

[3] أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص 49(بالتصرف).

- انعدام أو محدودية بدائل المنتجات المنتجة والمسوقة من طرف المؤسسة، هذا يعطي للمؤسسة قوة تفاوضية تسمح لها بتحقيق العديد من المزايا، على عكس الوضع الذي تكثر فيه البدائل مما يؤدي الى نقص الطلب على السلعة، وهنا المستهلك يصبح لديه عدة خيارات متاحة؛
- تكاليف التبديل بالنسبة للمستهلك، حيث كلما كانت تكلفة التبديل منخفضة فان المستهلك لن يتردد في الاتجاه نحو منتج منافس والعكس في حالة ارتفاعها؛
- مدى مساهمة المؤسسة في التكلفة الكمية التي يتحملها المستهلك؛
- ربحية المستهلكين، ويقصد بها المنافع التي يحصل عليها المستهلكين من خلال تعاملهم مع المؤسسة.

ثالثا: القدرة التفاوضية للموردين

إن القدرة التفاوضية للموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا في قطاع معين فتقلص من مردود يته عن طريق الضغط الذي يمارسونه إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها،[1] وتزداد شدة القدرة التفاوضية للموردين في الحالات التالية:[2]

- عدم وجود منتجات بديلة منافسة للمنتجات التي يقدمها الموردون؛
- عدم تمتع القطاع الصناعي بجاذبية تكفل دخول موردين جدد؛
- تتحمل المؤسسات نفقات عالية في حال لجوئها الى لمصادر بديلة؛

---

[1] أحمد بلالي، **استراتيجيات التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي08-09مارس2005، ص465.

[2] زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن،2005 ص 106(بالتصرف).

- عندما تكون المواد التي يقدمها المورد تدخل بنسبة كبيرة في الإنتاج أي عنصرا هاما.

رابعا: تهديدات الداخلين الجدد

إن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعليا ضمن القطاع والسعي وراء تحقيق ميزة تنافسية عنهم، وإنما يتعدى إلى الداخلين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، خاصة بالنظر إلى ما يمكن أن يحملوه معهم من قدرات جديدة وموارد وفيرة مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق ومما ينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة ويؤدي إلى تقليص مردوديتها،[1] لذلك لا بد من فرض مجموعة من الحواجز أمامهم من أجل من دخولهم، وتتمثل هذه الحواجز في:[2]

- **تميز المنتج:** من خلال صنع شيء استثنائي سواء من ناحية الجودة، التصميم، المواصفات الفنية الحجم والسعر...الخ، حيث أن المؤسسات المحتملة ستواجه صعوبة في جذب المستهلكين نحو منتجاتها؛
- **اقتصاديات الحجم:** حيث تعد عاملا حاسما أمام الداخلين الجدد، لأنهم سيكونون مجبرين على الانطلاق على سلم واسع من الإنتاج من أجل تغطية التكاليف؛
- **الحاجة إلى رؤوس الأموال:** يتطلب دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع معين أموال ضخمة من اجل تغطية تكاليف المتطلبات، وهي تمثل تكاليف معقولة بالنسبة للمؤسسات المتواجدة؛

---

[1] أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 464.

[2] إبراهيم عبد الحفيظي، مرجع سبق ذكره، ص 65(بالتصرف).

- **الوصول إلى قنوات التوزيع:** يعتبر وصول الداخلين الجدد إلى قنوات التوزيع ونجاحهم في توزيع منتجاتهم أمرا صعبا باعتبار أن المؤسسات المنافسة تشغل هذه القنوات وهو ما يجعل عملية التوزيع تحديا لهم؛
- **تكلفة التحويل:** إذا كانت تكاليف التحويل منخفضة هنا لن يجد الداخلين الجدد صعوبة في جذب المستهلكين نحو منتجاتهم، أما إذا كانت مرتفعة هنا المهمة تصبح أصعب فعلى الداخلين الجدد تحقيق تقدم في ميدان التكاليف والنتائج والمنتجات المقدمة حتى تقنع المستهلك بالتخلي عن منتجات المؤسسة المتواجدة في القطاع؛

خامسا: تهديدات المنتجات البديلة

تتمثل في المنتجات التي تقدمها مؤسسات أخرى ويمكن أن تلبي احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تقدمه المؤسسة، فكلما زادت قوة الإحلال لهذه المنتجات كلما أصبح الموقف التنافسي للمؤسسة ضعيفا.[1]

المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لبناء ميزة تنافسية

إن بناء المؤسسة لميزة تنافسية قوية لم يعد يقتصر على إمكانياتها فحسب وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التنسيق والتكامل بين أنشطتها المختلفة في مختلف المستويات داخل المؤسسة، حيث يكون العمل في شكل سلسلة متتالية نهاية نشاط تمثل بداية نشاط آخر الذي ينتج عنه في الأخير

[1] عبد الباري ابراهيم دره، ناصر محمد سعود جرادات، **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 214.

قيمة، وهذا ما يسمى بسلسلة القيمة وللتوضيح أكثر سنحاول في هذا المطلب الإشارة إلى مختلف التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح، بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها وكذلك مكونات سلسلة القيمة.

الفرع الأول: تعريف سلسلة القيمة

مصطلح سلسة القيمة (Value Chain) قدمه بورتر سنة 1985 كمفهوم لوصفه مجموعة من الأنشطة اللازمة لتقديم منتج أو خدمة، من خلال مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع وصولا إلى المستهلك،[1] ويرى أنها نظام صلات داخلية مترابطة، ويقصد بذلك الطريقة التي يتم من خلالها انجاز نشاط واحد وتؤثر بشكل كبير في انجاز الأنشطة الأخرى.[2]

هناك من يعرف سلسلة القيمة على أنها "الهيكل الذي تستخدمه المؤسسة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على الأدوات المتعددة التي تستعملها لتنفيذ الاستراتيجيات على مستوى الأعمال".[3]

وهناك من يعرف سلسلة القيمة على أنها "أداة تسعى من حلالها المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية، وتعتبر وسيلة لتصور الأنشطة المطلوبة من اجل توفير المنتج أو الخدمة إلى المستهلك فهي تصف الطريقة التي يكسب بها المنتج قيمة أثناء تحركه على طول مسار التصميم والإنتاج الترويج والتسليم حتى يصل إلى المستهلك.[4]

---

[1] Elvira A.Zamora , **Value Chain Analysis :A Brief Review** , Asian Journal of innovation and policy , 5(2), 2016, Page 116.

[2] حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري– تكنولوجي)**، دار الكتب والوثائق، مصر، 2013، ص 328.

[3] يعرب عدنان حسين السعيدي، زكريا مطلك الدوري، **التكامل بين سلسلة قيمة الزبون و سلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)**، ص 04.

[4] Ensign, P.C, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage**, Journal Of General Management, 27(1), 2001, Page 18.

وهناك من يرى أن المفهوم الأساسي لسلسة القيمة" هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأرخص كلفة ممكنة"[1].

الفرع الثالث: خطوات تحليل سلسلة القيمة:

إن تحليل سلسلة القيمة يمر بمجموعة من الخطوات، والمتمثلة فيما يلي:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج المنتج أو الخدمة، لمعرفة أي نشاط يمكن اعتباره نقطة قوة ومعرفة أي نشاط يمكن اعتباره نقطة ضعف؛[2]
- مراجعة حلقات الوصل أو الروابط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة كنشاط التسويق مثلا وتكلفة أداء نشاط آخر كالرقابة على الجودة، وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق، فإن الوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدى بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة؛[3]
- مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحدات الأعمال إذ أن لكل عنصر قيمة (مثل الإعلان أو الإنتاج) تعتمد على اقتصاديات الحجم، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة لوحدة الإنتاج، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم

---

[1] حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، **الأنماط القيادية: الطرق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 118.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 189.

[3] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 189.

إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع فانه يمكن الاستفادة من نفس القناة في توزيع منتج آخر وهكذا.[1]

ويكون تحليل سلسة القيمة بخطوتين هما:[2]

- تحديد أنشطة سلسلة القيمة: وهي الأنشطة التي يجب أن تؤديها المؤسسة كجزء من الصناعة؛
- تطوير الميزة التنافسية: يجري ذلك عن طريق تخفيض التكلفة أو إضافة القيمة، من خلال دراستها لأنشطة القيمة وتحديد مواجهات التكلفة بوقت مبكر، فمن خلال هذا يمكن أن تحقق إدارة المؤسسة فهما أفضل للميزة التنافسية وتحقق الموقع المناسب، أيضا تحديد فرص إضافة القيمة من خلال تحديد الأنشطة المهمة التي يمكن أن تضيف من خلالها المؤسسة قيمة للزبون عن طريقها، وكذلك تحديد فرص خفض التكلفة مما يساعد على تحديد الأجزاء غير التنافسية في سلسلة القيمة.

الفرع الرابع: مكونات سلسلة القيمة

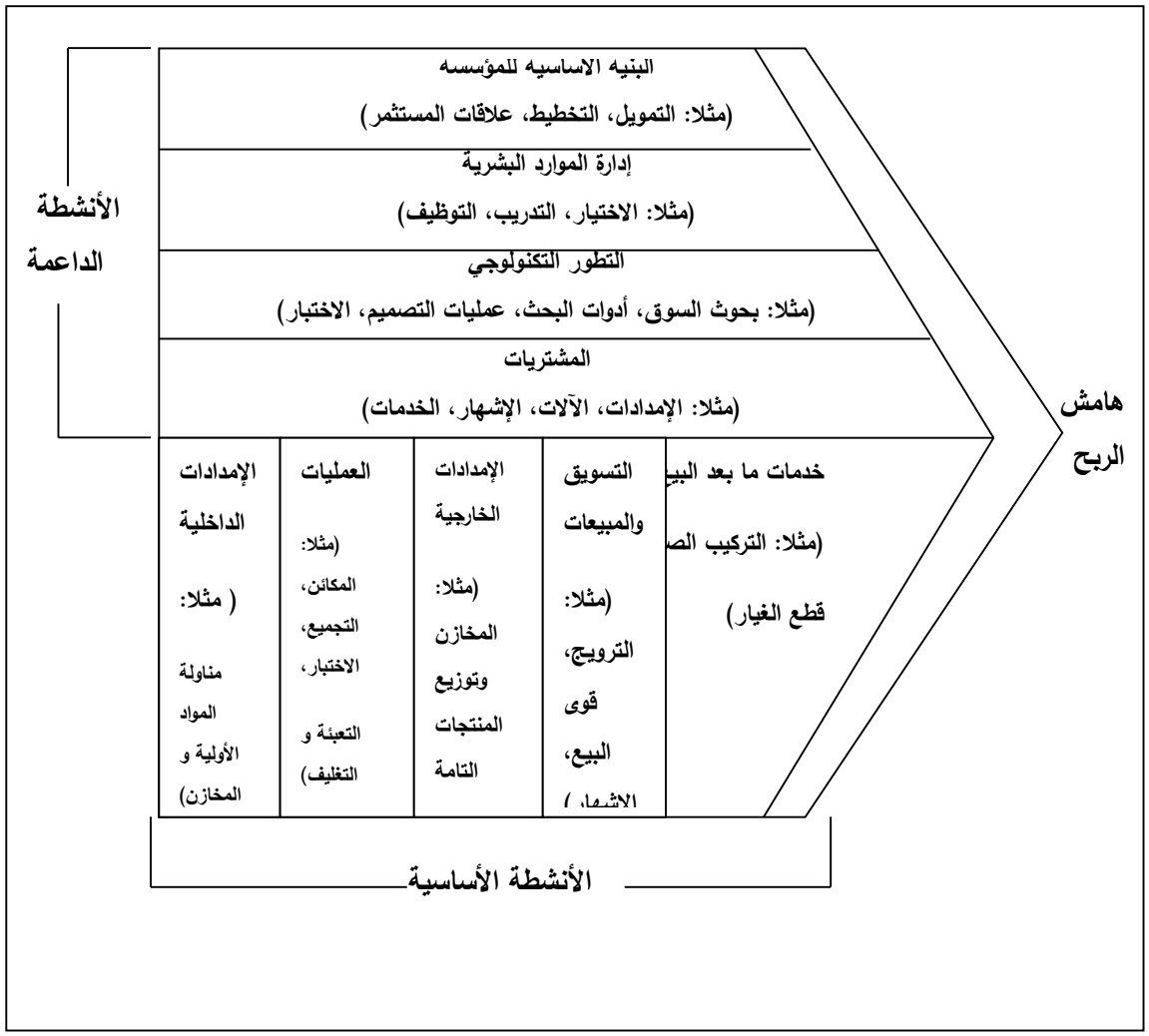
تتكون سلسلة القيمة للمؤسسة من مجموعة من الأنشطة المتكاملة فيما بينها والمتمثلة في 9 أنشطة مقسمة إلى مجموعتين أساسيتين، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

---

[1] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[2] حيدر علي جراد المسعودي، **التحليل التكاملي لسلسلتي القيمة والتجهيز وأثره في دعم القيمة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 2016، ص 504(بالتصرف).

الشكل(11): تحليل سلسلة القيمة



Source : Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities,** 14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto, Canada, June 22, **2012, Page06.**

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أنشطة سلسلة القيمة مقسمة إلى مجموعتين هي:

أ-مجموعة الأنشطة الداعمة

تتمثل مجموعة الأنشطة الداعمة في سلسلة القيمة حسب بورتر فيما يلي:

1-**البنية الأساسية للمؤسسة:** تتكون البيئة الأساسية للمؤسسة من كافة المستويات التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في المؤسسة، الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة المالية الحسابات الشؤون القانونية، العلاقات العامة والأمن الصناعي.[1]

2-**إدارة الموارد البشرية:** إن الأفراد العاملين في المؤسسة يمثلون العنصر الحيوي والمكلف لها، فإن الموارد في سلسلة القيمة تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالاختيار، التوظيف، الترقية والحوافز، تقويم الأداء وكل نشاط الموارد البشرية، وبالتالي تتغلغل عبر السلسة ككل.[2]

3-التطور التكنولوجي: يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الآيزو الحديثة(ISO)، التي تستلزم الاعتماد على الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب انجازها للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة.[3]

4-المشتريات: كنشاط تمثل مجموعة الأنشطة التي تعنى بتوفير الاحتياجات المادية للمؤسسة بالكفاءة المطلوبة باختلاف أنواعها مع ضمان تدفقها إلى مواقع الإنتاج والتشغيل بالكمية التي تحتاجها وفي الوقت المناسب وبما يتناسب مع المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة من مصدر التوريد المناسب.[4]

---

[1] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 139.

[2] بسام منيب علي محمد الطائي، **انعكاسات أنشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 117، المجلد 37، 2018، ص 76(بالتصرف).

[3] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 137.

[4] بسام منيب علي محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 76- 77،

ب-مجموعة الأنشطة الأساسية

وتتمثل مجموعة الأنشطة الأساسية فيما يلي:

1-**الإمدادات الداخلية:** أي العمليات اللوجستية الداخلية ففي المؤسسات الصناعية تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد تحويل المدخلات، ويتم تقييم هذه الأنشطة من اجل تحديد نقاط القوة والضعف.[1]

2-العمليات: تشمل على الأنشطة المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، كأنشطة البحث والتطوير، تصميم المنتج والتصنيع.[2]

3-الإمدادات الخارجية: -وتتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو نصف المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة، وطرق التوزيع على المستهلكين وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من مكان الإنتاج إلى مراكز استهلاكها.[3]

4 التسويق والمبيعات: وتمثل كافة الأنشطة المعنية بتقديم السبل التي من شأنها أن تعزز إدراك المستهلك تجاه المنتج أو الخدمة، وتدفعهم لشراء ذلك المنتج، قد تشمل الإعلان، إدارة المبيعات البيع واختيار منافذ التوزيع.[4]

---

[1] باسم أحمد المبيضين، **العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 46.

[2] حيدر علي جراد المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 497.

[3] زكريا مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 138.

[4] بسام منيب علي محمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

5 الخدمات ما بعد البيع: تشمل على الأنشطة المطلوبة للمحافظة على ديمومة المنتج وعمله بكفاءة عند المستهلك بعد بيعه وتوصيله، كالتنصيب والإصلاح، خدمات ما بعد البيع ومطالبات الضمان والإجابة على استفسارات المستهلكين.[1]

ومنه يمكن القول إن سلسلة القيمة يقصد بها عملية تحديد وتحليل مختلف الأنشطة داخل المؤسسة تحديد دقيق والعمل في شكل متكامل من اجل تحقيق القيمة التي يبحث عنها المستهلك من خلال تقديم منتج يتوافق وتطلعاته، وتعتبر عملية تحليل سلسلة القيمة نقطة البداية والتي تستطيع من خلالها للمؤسسة تحقيق التميز والتفوق على المنافس في السوق.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال تحليلSWOT

إن عملية بناء المؤسسة لميزة تنافسية قوية ينطلق من تحليل المؤسسة الجيد لبيئتها الداخلية، أي تحليل الأنشطة الداخلية من اجل تحديد نقاط ضعفها ومعالجتها من حلال استبعاد الأنشطة المتسببة في ذلك أو محاولة تصليحها، وكذلك تحديد نقاط قوتها من خلال تحديد الأنشطة التي تمثل مركز قوة والتركيز عليها من اجل بناء ميزتها التنافسية، سنحاول في هذا المطلب توضيح كيفية تحديد المؤسسة لنقاط قوتها وضعفها، ولكن قبل هذا سنتعرف على المقصود بالتحليل الرباعي SWOT.

الفرع الأول: التحليل الرباعي SWOT

يعتبر تحليل SWOT أداة استراتيجية لتحديد المدى الذي تستطيع الاستراتيجيات الحالية للمؤسسة على التعامل مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، وهو مزيج من أربعة مصطلحات

[1] حيدر علي جراد المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 497.

هي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات،[1] ويعتبر هذا المدخل أحد المداخل الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي، وبهدف إلى إيجاد التناسب بين الموارد الداخلية (القوة والضعف) والأوضاع الخارجية(الفرص والتهديدات)،[2] يمكن عرض ذلك في شكل مصفوفة تسمى مصفوفة SWOT.

الجدول (14): مصفوفة SWOT

	نقاط القوة (Strengths)	**نقاط الضعف (Weaknesses)**
الفرص (Opportunities)	استغلال الفرص التي تتناسب مع نقاط قوة المؤسسة	التغلب على نقاط ضعف المؤسسة من أجل استغلال الفرص
التهديدات (Threats)	استغلال نقاط قوة المؤسسة من أجل تجنب التهديدات	التغلب على نقاط ضعف المؤسسة لتجنب جعل المؤسسة عرضة للتهديدات

Source: Emet GÜREL, Merba TAT, **SWOT ANALYSIS : A THEORETICAL REVIEW**, The journal of international Social Reaserch, VOL 10, 2017, page 1003.

[1] Husni Thamrin , Rahmandani Herlambang, Bella Brylian et autre, **A SWOT ANALYSIS TOOL FOR INDONESIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE**, ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences , VOL. 12, NO. 2, JANUARY 2017, Page 620.

[2] سيد مجمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، المنهل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 205(بالتصرف).

تتمثل أهداف التحليل الرباعي فيما يلي:[1]

- يهدف إلى تحديد العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها وبالمتغيرات التي تجري في بيئة عملها؛
- بيان نوع الاستراتيجية ونوع الدفع الاستراتيجي الذي يجب على المؤسسة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية؛
- اختيار الاستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة لأجل دعم نقاط قوة المؤسسة واستغلالها لاغتنام الفرص المتاحة أمامها وكذلك مواجهة التهديدات التي تشكل خطرا عليها وتصحيح نقاط الضعف لديها؛
- تحديد الفجوة الاستراتيجية المستقبلية بتشخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات والتنبؤ بالمستقبل بناءا على هذا التشخيص، وذلك يساعد على تقدير حجم الفجوة بين الأهداف المستقبلية والأداء المستقبلي المتوقع.

ومنه فان بناء المؤسسات لميزة تنافسية مستمرة يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على تحليلها الدقيق للبيئة التي تنشط فيها سواء الداخلية والخارجية واعتماد ذلك في اختيار الاستراتيجيات التي تسمح بتحقيق التميز والنمو والاستمرار في السوق.

الفرع الثاني: تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف

نجاح المؤسسة في الاستمرار في السوق والنمو فيه وتحقيق ميزة تنافسية يتوقف على قدرتها على تحديد نقاط قوتها وضعفها وتحليلها الجيد من اجل الاستغلال الجيد والتصحيح.

---

[1] طلال الجاوى، سكنة السلطانى، **SWOT لتقييم المصارف التجارية**، اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص09.

أولا: تحديد نقاط القوة

يقصد بنقاط القوة يقصد بها مجموعة العوامل الموجودة داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تسهم بشكل ايجابي في أداء العمل بطريقة ممتازة واشباع حاجات عملائها ومتطلبات سوق العمل وتزيد من قدراتها التنافسية.[1]

في المؤسسات تتمثل نقاط القوة في صورة جوهرية بكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية.[2]

وهناك من يرى نقاط القوة على أنها: المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسين.[3]

ومن التعاريف السابقة فإن نقاط القوة تعتبر النواة التي يمكن أن تنطلق منها المؤسسة باتجاه تحقيق التميز.

ونقاط القوة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ولكنها تتشابه في العناصر التالية:[4]

- السمعة الجيدة بين العملاء؛
- الوصول إلى موارد طبيعية عالية الجودة دون بقية المؤسسات في نفس القطاع الصناعي؛
- امتلاك كوادر بشرية ذات مؤهلات علمية، وخبرات عملية في مجال عمل المؤسسة؛
- امتلاك موارد مالية وقدرات تكنولوجية وحجم المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة؛

---

[1] زكريا محمد زكريا هيبة، محمود على أحمد السيد، **التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات(SWOT) في التعليم "مفهوم واليات تطبيقه**، مجلة العلوم التربوية، العدد 04، ج 1، 2016، ص 124.

[2] أمين محمد كساب الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[3] أحمد بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[4] طلال الججاوى، سكنة السلطانى، مرجع سبق ذكره، ص 45(بالتصرف).

- امتلاك نظام معلومات متكامل يعتبر قاعدة بيانات تعتمد عليها المؤسس في صياغة استراتيجياتها؛
- جودة المنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة.

ثانيا: تحديد نقاط الضعف

يقصد بنقاط الضعف القصور في الموارد أو المهارات أو القدرات التي تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف: ضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الادارية والتسويقية والصورة الذهنية للمؤسسة.[1]

وينظر إلى نقاط الضعف أيضا على أنها ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المؤسسة[2].

وهناك من يرى نقاط الضعف على أنها: القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية، سواء كانت في الموارد والإمكانيات البشرية أو المادية أم نظم العمل المطبقة، ويمكن أن تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، وبالتالي تحول دون تحقيق التميز في السوق.[3]

ومنه فأن نقاط ضعف المؤسسة يمكن أن تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها إذا لم يتم تشخيصها بدقة، واستدراك هذا الضعف.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 239.

[2] أمين محمد كساب الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

[3] زكريا محمد زكريا هيبة، محمود على أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص124.

ويمكن أن تتمثل نقاط ضعف المؤسسات فيما يلي:[1]

- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والموقف التنافسي المتدهور؛
- نقص الموهبة والخبرة الإدارية ومعدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط؛
- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية؛
- ضعف القدرة المالية للمؤسسة في تمويل المتغيرات الاستراتيجية؛

ثالثا: تحليل نقاط القوة والضعف

تستطيع المؤسسة تحليل نقاط قوتها وضعفها بدقة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة التي تساعدها في فهم بيئتها الداخلية وتحليلها تحليل دقيق وذلك من خلال تحديد النقاط التالية:[2]

- الحصة السوقية وعمق واتساع خطوط المنتجات وفعالية توزيعها؛
- المزايا السعرية وفعالية المزيج الترويجي والطاقة الإنتاجية وتكاليف المواد الأولية؛

وأيضا تستطيع المؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:[3]

- هل تمتلك المؤسسة أسعار تنافسية في السوق مقارن بالمنافسين؟؛
- هل الأجهزة والآلات المستخدمة حديثة ومتطورة؟؛
- هل تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية؟؛
- هل تملك المؤسسة أنظمة ناجحة في تخطيط ومراقبة الإنتاج؟

---

[1] سعدون حمود جثير، عباس الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

[2] طلال الجاوي، سكتة سلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[3] زكريا مطلك الدوري، **مرجع سبق ذكره**، ص 141(بالتصرف)

بالإضافة إلى تحليلات أخرى منها ما هو متعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ونقاط ضعفه وقوته، وتحليل مواردها البشرية والتمويلية وغيرها، هذا التحليل يسمح للمؤسسة باختيار الاستراتيجية المناسبة لنتائج التحليل المتوصل.

ومنه فإن بناء المؤسسة لميزة تنافسية ينطلق من تحليلها لبيئتها الداخلية وتحديد مواطن القوة والضعف تحديدا دقيقا، وذلك لأن هذه العملية تعتبر القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المؤسسة لتحقيق التفوق والتميز الداخلي الذي ينعكس في شكل اتخاذ قرارات صائبة تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة، فتركيز المؤسسة على بيئتها الخارجية لا يكفي من اجل تحقيق التفوق التنافسي في سوق تتميز بحدة المنافسة.

الفرع الثاني: بناء ميزة تنافسية من خلال تحديد الفرص والتهديدات

تنشط المؤسسة في بيئة تتميز بالتغير المستمر، لهذا فإن رغبة المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة على استمرارها يفرض على المؤسسة أن تكون على دراية كافية بهذه التغيرات، أي يجب على المؤسسة أن تكون يقظة لكل ما يحدث في هذه البيئة، أي يتوجب عليها التحديد وبدقة جميع الفرص الموجودة من أجل استغلالها وكذلك التحديد الدقيق للتهديدات من أجل اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها أو التقليل من تأثيرها.

اولا: تحديد الفرص

البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يمكن ان تكون تحتوي على فرص يجب على المؤسسة اقتناصها من اجل استغلالها في عملية بنائها لميزتها التنافسية وتعزيز موقعها التنافسي في هذه البيئة.

يمكن القول عن الفرص أنها" وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمؤسسة إذ تم استغلالها على الوجه الصحيح".[1]

وتعتبر الفرصة أيضا" على أنها موقف أو فكرة أو موقع يتناسب إيجابا مع الرؤية الاستراتيجية* للمؤسسة أو يزيد من قدرتها التكيفية في بيئة أعمالها لتحقيق أهدافها أو تجاوز تلك الأهداف مقارنة بالمنافسين، ويمكن للفرصة أن تكون فكرة تستطيع تحويلها إلى خدمة أو سلعة أو موقف ما يمكن للمؤسسة استثماره لتحسين موقفها التنافسي، بشرط أن يكون ذلك مناسب مع نقاط قوتها من اجل تحقيق النتائج المرجوة".[2]

وبالنسبة للمؤسسة فالفرصة هي الوقت المناسب أو الوضع الذي تقدمه البيئة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والفرصة هي التي من شأنها تحقق من خلالها المؤسسة نتائج ايجابية تحدد نتيجة تحليلها لبيئتها، وتعتبر أيضا الظروف الخارجية التي تسمح للمؤسسة من الاستفادة من نقاط قوتها التنظيمية والتغلب على نقاط ضعفها التنظيمية أو تجنب التهديدات.[3]

ويمكن للفرص المتاحة أمام المؤسسات أن تكون في النقاط التالية:[4]

---

[1] أمين محمد كساب الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 57(بالتصرف).

***الرؤية الاستراتيجية** : تحديد المسار الذي تتبناه المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء الظروف البيئية العامة.

[2] غني دحام تناي الزبيدي، أحمد عبد محمود، حسين وليد حسين، **تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية(SWOT)**، مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة التطبيقية، العراق، العدد1، المجلد 25، 2017، ص 222(بالتصرف).

[3] Emet GUREL,Merba TAT, **SWOT ANALYSIS : A THEORETICAL REVIEW**, The journal of international Social Reasearch, VOL10,Issue51,2017,Page 988 .

[4] أحمد بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص 37(بالتصرف)

- ظهور بدائل جديدة في المواد الأولية أو الموردين، وظهور أصناف جديدة للمستهلكين وازدياد عددهم؛
- توافر مصادر تمويل وتسهيلات نقدية وصعوبة دخول منافسين جدد إلى القطع السوقي.

ويمكن أن تتخذ الفرص أشكالا أخرى مثل:[1]

- إمكانية العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة؛
- نمو أسرع في السوق وإمكانية الدخول إلى قطاعات سوقية أخرى؛
- التسهيلات الحكومية والامتيازات المقدمة.

ثانيا: تحديد التهديدات

تواجه المؤسسات عدة تهديدات في البيئة التي تنشط فيها يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على عملها وبالتالي على تحقيق أهدافها، وتصعب من عملية بناء المؤسسة لميزتها التنافسية، لهذا فإنه من الضروري جدا للمؤسسة تحديد هذه التهديدات وبدقة.

ويقصد بالتهديدات الظروف أو الاتجاهات الخارجية ذات الأثر السلبي في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي يقودها إلى خسائر متتالية إذا لم يتم تحديدها ودراستها جديدا.[2]

---

[1] سعدون حمود جثير، عباس الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 49(بالتصرف).

[2] طلال الججاوي، سكنة السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 09(بالتصرف).

ويقصد أيضا بالتهديدات على أنها تغيرات البيئة الخارجية، وتمثل خطرا قائما أو محتملا على المركز التنافسي للمؤسسة أو تحد من قدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها وذلك مالم تنجح المؤسسة التعليمية في تجنبها أو تحييدها،[1]وتتمثل التهديدات فيما يلي:[2]

- احتمال دخول منافسين جدد للسوق؛
- زيادة مبيعات المنتجات البديلة، نمو بطيء في السوق؛
- زيادة الضغوط التنافسية ونمو قوة المساومة لدى المستهلكين والمجهزين؛
- تغير أذواق وحاجات المستهلكين.

بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي يمكن تصنيفها كتهديدات تهدد بقاء المؤسسة ونموها واستمرارها في السوق.

ثالثا: تحليل التهديدات والفرص

إن تحديد المؤسسة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة التي تنشط فيها لا يكون لا من خلال تحليلها الجيد لمختلف عواملها التي تم ذكرها سابقا، من عوامل سياسية اقتصادية تكنولوجية وغيرها بالإضافة إلى التحليل الدقيق للبيئة الخاصة المتكونة من قوى المنافسة الخمسة، وهذه يعني قيام المؤسسة بممارسة ما يسمى باليقظة الاستراتيجية، ولكن ممارستها تختلف حسب حجم المؤسسات بحكم الإمكانيات المطلوبة لذلك تكون محدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا فنجد هذه المؤسسات تركز في تحليلها لبيئتها على المنافسين والمستهلكين والموردين والموارد التسويقية.

---

[1] زكريا محمد زكريا هيبة، محمود على أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 128.

[2] أحمد عبد محمود، حسين وليد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 222 –223.

أ- تحليل المنافسين والوضعية التنافسية

وتتمثل هذه العملية في معرفة المؤسسة لكل ما هو متعلق بالمنافس، ويكون ذلك من خلال:[1]

- تحديد أهم المنافسين للمؤسسة، وتحديد المنافسين الحاليين، الدخلين الجدد والمحتملين؛
- تحديد الأصناف الرئيسية للمنتجات التي تستجيب لنفس الاحتياجات؛
- تحديد وضعيات المنافسين في المجال التنافسي المباشر وغير المباشر؛
- تحديد إمكانياتهم المادية والبشرية واستراتيجياتهم وردود أفعالهم تجاه استراتيجيات المؤسسة؛
- تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال قياس وتحليل الحصة السوقية للمنافسين سواء بالكمية أو بالقيمة والمقارنة بالحصة السوقية للمؤسسة.

وهذا التحديد يسمح للمؤسسة بتكوين رؤية واضحة عن المنافس واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والمتعلق وذلك من خلال محاولتها تحديد نقاط قوة المنافس التي تعتبر تهديد للمؤسسة، وتحديد نقاط ضعفه التي تعتبر فرصة ل يمكن استغلالها من اجل تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

ب- تحليل المستهلكين

يعتبر المستهلك الحكم الرئيسي في السوق والحلقة الأصعب في قضية المنافسة، وذلك لان بقاء المؤسسة أصبح يرتكز على قرار هذا الأخير اتجاهها، لهذا على المؤسسة التحديد الجيد وبدقة لكل ما يتعلق بالمستهلك المستهدف، ويكون ذلك من خلال:[2]

---

[1] أحمد بن مويزة، مرجع سبق ذكره، ص 40 -41(بالتصرف)

[2] عبد الفتاح بو خمخم، صالحي محمد، **الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، يومي 23 و24 افريل 2012، ص349(بالتصرف).

- التركيز على درجة رضاهم على المنتج المقدم؛
- ظروف الطلب وسلوك الشراء لديهم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم؛
- وفاءهم ومدى ولاءهم للعلامة والمؤسسة وتطور علاقاتهم مع المؤسسة؛
- تحديد الزبائن الجدد والمحتملين ومدى فعالية الوسائل المستخدمة لجلبهم وكسب ثقتهم؛
- مدى قدرة المؤسسة في التأثير على المستهلكين من خلال الوسائل المستخدمة في ذلك.

ج- تحليل الموردين والموارد التسويقية

إن المؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتجاتهم ونوعيتها ومزاياها والسعي لتطوير علاقتهم بالموردين الرئيسيين، التعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم، والاستفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم.[1]

أما بالنسبة لتحليل الموارد التسويقية للمؤسسة ويكون ذلك من خلال إجابة المؤسسة على لأسئلة التالية:[2]

- هل تقوم المؤسسة باعتماد المفهوم التسويقي؟
- هل تتلاءم مصاريف الإعلان مع ما يحققه من نجاح؟
- هل منافذ التوزيع مناسبة وغير مكلفة؟
- هل يمكن الوصول إلى أسواق جديدة وبتكاليف مناسبة؟
- هل هناك تنسيق بين المنتجات المباعة والخدمات الخاصة بها؟
- هل للمزيج التسويقي دور في إمداد المؤسسة بالميزة التنافسية؟

---

[1] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[2] طلال الججاوي، سكتة السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ومنه يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة وتميزها عن غيرها ولكن عملية بناء هذه الميزة ليست بالعملية السهلة والبسيطة بل هي عملية معقدة تمر بعدة مراحل تنطلق من تحليل المؤسسة لبيئتها التي تنشط فيها سواء الداخلية أو الخارجية كخطوة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تأخذها المؤسسة كمنطلق لوضع الاستراتيجيات التسويقية والتنافسية التي تناسب نتائج تحليلها لبيئتها ولسلسلة القيمة لأنشطتها المختلفة، مما يسمح لها بتقديم المزيج التسويقي المناسب الذي تستطيع من خلالها بناء ميزة تنافسية قوية تستمر في مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة في السوق.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توضح معنا أن البيئة التسويقية للمؤسسة تعتبر حجر الأساس لذي تنطلق منه في عملية بنائها لميزتها التنافسية، وذلك من خلال الدراسة الجيدة والتحليل الدقيق لمختلف العوامل التي تحكمها سواء اقتصادية أو تكنولوجية أو غيرها من العوامل الأخرى، وذلك لان أي نشط تقوم به المؤسسة يتأثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالتغيرات الحاصلة في البيئة لتسويقية للمؤسسة كما أن معرفة خصائص هذه البيئة يجعل المؤسسة أكثر مرونة مع التغيرات الحاصلة خاصة في حاجات ورغبات المستهلكين ورغبات المستهلكين.

توصلنا أن الميزة التنافسية تعتبر عنصر التفوق الذي تتمتع به المؤسسة عن غيرها من المنافسين والمتمثل في تقديم منتجات متميزة وبأسعار تنافسية تمكن المؤسسة من السيطرة في السوق ولا يمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد النقاط الأساسية للتنافس والمتمثلة في تحديد طريقة التنافس وحلبة التنافس وأيضا أساس التنافس، حتى تتمكن من تحقيق التكامل بين إمكانياتها وقدراتها والاستراتيجية المتبعة للتنافس.

وبناءها يتوقف أيضا على قدرتها التنافسية والتي تتمثل في قدرتها على تقديم مزيج تسويقي يناسب ويلبي حاجات ورغبات المستهلكين أكثر من المنافسين، وذلك لأن النجاح في السوق يكون من خلال التركيز على المستهلك، كما أن هناك مجموعة من المصادر المتاحة أمام المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.

أيضا بناء الميزة التنافسية يتطلب من المؤسسة التحليل الدقيق لقوى المنافسة الخمس حسب بورتر وهم المستهلكين، المنافسين، الموردين، الداخلين المحتملين والمنتجات البديلة، وذلك لما لهم

من تأثير مباشر على المؤسسة، حيث يجب على المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم وجمع المعلومات الكافية عنهم، وذلك لتحديد التهديدات الفرص المتاحة أمامها وكذلك يجب عليها تحديد نقاط قوتها وتحديد نقاط ضعفها ومحاولة تصحيحها حتى لا تكون فرصة للمنافسين.

ولكن نجاح عملية بناء الميزة التنافسية يتطلب أيضا تكامل بين الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة والمزيج التسويقي واستراتيجيتها التنافسية، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل التالي.

الفصل الثالث

المزيج التسويقي المناسب حسب الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية لتحقيق الميزة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة وذلك من أجل ضمان بقائها في السوق واستمرارها باعتبار أن الميزة التنافسية هي الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها، ولكي تحققها المؤسسة يجب أن تتبنى التفكير الاستراتيجي وذلك من خلال اختيار إحدى استراتيجيات التنافس إما التمييز أو التركيز أو القيادة في التكلفة.

ولكن اعتماد إحدى الاستراتيجيات لا يكفي لتحقيق التمييز، بل يجب أن تكيف جميع أنشطتها مع هذه الاستراتيجية خاصة مزيجها التسويقي باعتباره من أهم الأساليب التي يمكن استغلالها لتحقيق ميزة تنافسية وتطويرها من خلال تقديم منتجات متميزة بأسعار مناسبة باستعمال سياسة ترويجية معينة وقنوات توزيع محددة، ولكن نجاح ذلك يعتمد على قدرة المؤسسة على دراسة السوق دراسة جيدة يسمح لها اختيار استراتيجياتها التسويقية والتنافسية بما يتوافق مع إمكانياتها المادية والبشرية.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مختلف استراتيجيات التنافس والاستراتيجيات التسويقية بالإضافة إلى محاولة توضيح العلاقة بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية، وذلك من خلال تحديد المزيج التسويقي المناسب لكل استراتيجية تنافسية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: استراتيجيات التنافس العامة؛**
- **المبحث الثاني: دراسة السوق وتحديد استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي؛**
- **المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي المناسبة حسب الاستراتيجيات التنافسية.**

المبحث الأول: استراتيجيات التنافس العامة

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية لم يعد يتوقف على الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة بل أصبح الأمر يتطلب تبني المؤسسات للتفكير الاستراتيجي وذلك لمواجهة جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها سواء الحفاظ على حصتها السوقية أو توسيعها مما يسمح لها بتعزيز موقعها التنافسي وتنمية ميزتها التنافسية والمحافظة على استمرارها، ولهذا فهناك أمام المؤسسات ثلاث استراتيجيات تنافسية تسمى استراتيجيات التنافس العامة حسب PORTER.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التنافس العامة

أصبح تبني المؤسسات للفكر الاستراتيجي ضرورة حتمية للنجاح والاستمرار في السوق، وتحقيق التميز أصبح يتطلب تبني استراتيجية تنافسية محددة.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

إن مصطلح الاستراتيجية ليس مصطلح حديث بل هو مصطلح يتداول منذ القدم بحيث تعتبر كلمة الاستراتيجية فقد جاءت من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني الجيش والجزء الثاني(Agein) ومعناه القيادة"،[1] بمعنى أنها كانت تستخدم في المجال العسكري لتنتقل بعدها للمجال الاقتصادي وذلك لتشابه الهدف في المجالين بحيث أن الهدف في المجال العسكري هو التغلب على العدو فإن الهدف في المجال الاقتصادي هو التغلب على المنافس.

---

[1] صلاح نيوف، **مدخل إلى الفكر الاستراتيجي**، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ص09 (بالتصرف)، (بدون ذكر الطبعة والسنة).

وهناك عدة تعريفات للاستراتيجية نذكر منها:

هناك من يعرف الاستراتيجية على أنها" تحديـد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف".[1]

الاستراتيجية هي "خطة تمكن المؤسسة من القيام بالأعمال التي تتطلبها طبيعة عملها و تمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى بنجاح، وكذلك تبين لها كيف يمكن أن تجذب المستهلكين وترضيهم من أجل تحقيق أهدافها".[2]

هناك العديد من التعاريف كلها تصب في أن الاستراتيجية هي عبارة عن خطة طويلة الأمد تضعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع تحديد الوسائل الضرورية لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في البيئة من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

وتنقسم مستويات الاستراتيجية في المؤسسة إلى ثلاثة مستويات هي:

أ-الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل (الإدارة العليا)

على هذا المستوى يتم ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ، حيث يتم التركيز فيه على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الإدارية التي تتعلق بكل ما يجري في المؤسسة من نشاطات وممارسات إدارية وإنتاجية، كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الإنتاجية وإليها،

---

[1] غالم عبد الله، تيمجغين عمر، **أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث الدراسات، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر،2014، ص64.

[2] عبد الباري ابراهيم دره، ناصر محمد سعود جوادات، مرجع سبق ذكره، ص54.

وعلاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية[1]، وهذا من اختصاص الإدارة العليا لأنها هي التي تقوم بالتدقيق والتأكد من صحة المعلومات التي يبنى عليها اتخاذ القرارات من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ب-الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (الإدارة الوسطى): في هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يتم تحديد جميع المنتجات التي ترغب المؤسسة في تقديمها بالإضافة إلى تحديد السوق والزبائن المستهدفين وكيفية إرضائهم وهذا يقع على عاتق الإدارة الوسطى.[2]

ج-الاستراتيجية على مستوى الوحدات الوظيفية (الإدارة التشغيلية)

تهتم هذه الاستراتيجية ببعض القضايا الجزئية مثل قضية خط المنتجات وقضايا التوزيع والتحويل والبحوث والإنتاج وتخطيط القوى العاملة إذ تعمل الاستراتيجيات الوظيفية على تحسين مستوى الوظيفة لتوفير الدعم الكامل لاستراتيجيات الأعمال، بالإضافة إلى أنها توفر قيمة وقدرات تنافسية للمؤسسة وتعمل على تقوية مصادر القوة فيه وذلك من خلال تحقيق التكامل خطط ووظائف المؤسسة مما يسمح بتحقيق أهدافها.[3]

---

[1] هيثم عبد الله ذيب، **أصول التخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 191.

[2] محمد حنفي، محمد نور تبيدي، **أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاعات الاتصالات السودانية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان ،2010، ص42.

[3] علاء فرحان طالب، **استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 14(بالتصرف).

الفرع الثاني: تعريف استراتيجيات التنافس ومكوناتها

إن موضوع استراتيجيات التنافس تعتبر من بين المواضيع التي سلط عليها الضوء بكثافة والتي أصبحت تستخدم من قبل لمؤسسات خاصة الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية.

أولا: تعريف استراتيجيات التنافس

هناك من يعرف استراتيجيات التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين".[1]

هناك من يعرفها على أنها" خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بسن البيئة التنافسية والإدارة العليا في تحقيق الأهداف، وتشمل عملية صياغتها على عوامل متمثلة في نقاط قوة وضعف المؤسسة، الفرص والتهديدات، القيم الشخصية للمسيرين وكذلك تهتم بخلق ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة".[2]

منه يمكن القول إن استراتيجية التنافس هي أسلوب تتبعه المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع إمكانياتها ووظائفها بشكل يسمح لها بالتفوق على المنافس، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية واكتساب موقع قوة يسمح لها بالسيطرة في السوق.

وهذه الاستراتيجيات تثير الأسئلة التالية:[3]

---

[1] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2003، ص227.

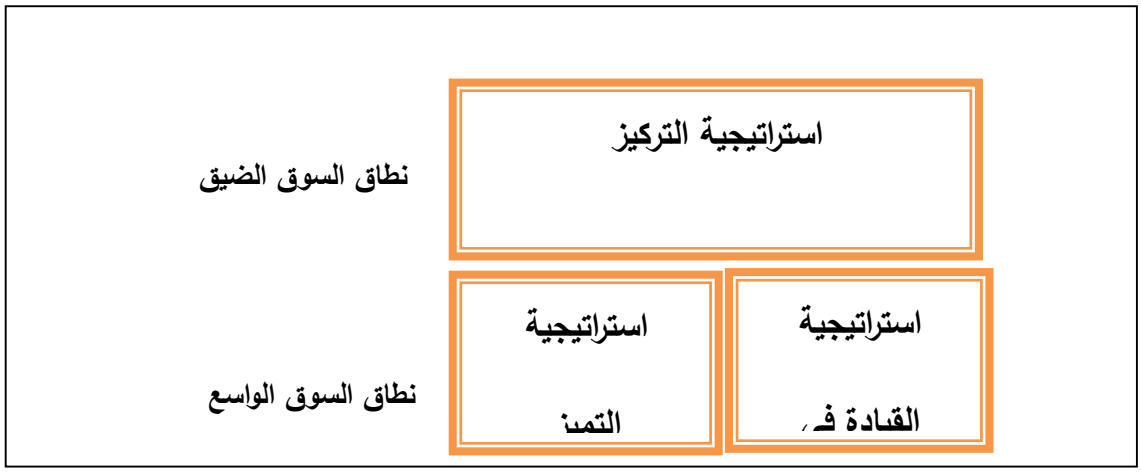
[2] أحمد قايد، بوشمال عبد الرحيم، **دور استراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية– دراسات اقتصادية، العدد 29(1)، ص 267(بالتصرف).

[3] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 271.

- هل يجب أن تنافس المؤسسة على أساس معيار التكلفة المنخفضة وبالتالي السعر الأقل لمنتجاتها؟، أم يجب أن تنافس على أساس تمايز منتجاتها على أساس معايير أخرى خلاف السعر المنخفض كالجودة، أو خدمات المستهلكين؟؛
- هل يجب أن تكون المنافسة على أساس الند للند مع المنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية في السوق؟، أم يجب التركيز على قطاع صغير من السوق

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في ثلاث استراتيجيات حسب بورتر وهي استراتيجية القيادة في التكلفة، التميز والتركيز، ويكون اختيار هذه الاستراتيجيات حسب السوق المستهدف إذا كان على نطاق واسع أم على نطاق ضيق، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (12): استراتيجيات التنافس



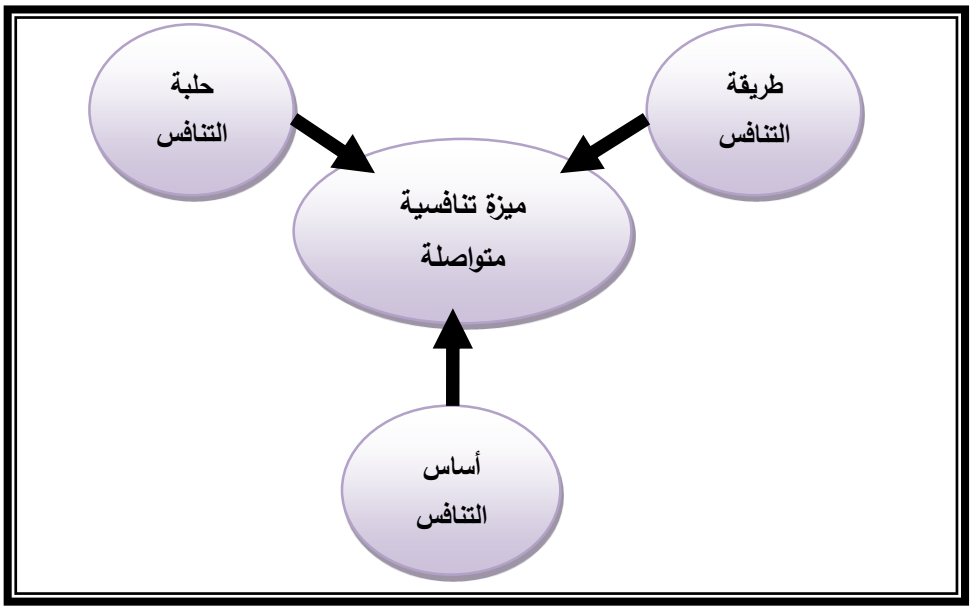
Source: Ritika Tanwar, **Porter's Generic Competitive Strategies**, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 15, Issue 1, 2013, Page12.

ثانيا: مكونات استراتيجيات التنافس

قبل اختيار المؤسسة للاستراتيجية التي تنافس بها وفق ما يناسب إمكانياتها المادية والبشرية

يجب عليها أولا التحديد وبدقة ثلاثة عناصر أساسية والتي يطلق عليها مكونات استراتيجيات التنافس العامة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل(13): مكونات استراتيجيات التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص82 (بالتصرف).

ونقصد بكل من:[1]

أ-طريقة التنافس: وهي الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق، وتحدد وفق استراتيجية الإنتاج التسعير، التوزيع والترويج.

ب-حلبة التنافس: ونقصد بها السوق المستهدف والمنافسين للمؤسسة.

ج-أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة، ومقدراتها على تحقيق ميزة تنافسية.

---

[1] غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف،2010، ص 07.

وعليه يجب على المؤسسة تحديد هذه العناصر بدقة حتى تتمكن من تبني الاستراتيجية التنافسية المناسبة، وسيتم توضيح كل ما يتعلق بهذه الاستراتيجيات في المطالب اللاحقة بالتفصيل وذلك من اجل توضيح الفرق بين هذه الاستراتيجيات.

المطلب الثاني: استراتيجية القيادة في التكلفة

تعتبر استراتيجية القيادة في التكلفة من بين الاستراتيجيات التي تعتمد في المؤسسات، وتركز على تدنية التكاليف.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية القيادة في التكلفة

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذه الاستراتيجية، نذكر منها:

هي استراتيجية جذب الزبائن من خلال تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تقل عن أسعار المنافسين، وهي مناسبة عندما يكون هناك سوق يتميز بالمنافسة، مما يتطلب السعي لتقليل التكاليف، وإقامة تسهيلات وإحكام الرقابة على مختلف التكاليف.[1]

تعرف استراتيجية القيادة في التكلفة على أنها "الاستراتيجية التي تركز على تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافس، فخفض التكلفة يؤدي إلى خفض الأسعار مما ينتج عنه زيادة في الطلب"،[2] وبالتالي توسيع الحصة السوقية التفوق على المنافس.

وهناك من يعرفها أيضا على أنها الاستراتيجية التي تكون فيها المؤسسة أقل المنتجين تكلفة

---

[1] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 217 (بالتصرف).

[2] خالد حسين، سعيد العسيري، **استراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، 2013، ص27.

في قطاع الصناعة، وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق.[1]

حيث تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، مما يجعل المؤسسة التي تبنت هذه الاستراتيجية قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات المنافسين، مما يضمن لها القدرة على مواجهة تهديدات قوى المنافسة الخمسة.

الفرع الثاني: مزايا استراتيجية القيادة في التكلفة

تتمتع استراتيجية القيادة في التكلف بمجموعة من المزايا والمتمثلة في توفير الحماية للمؤسسة من مختلف عناصر قوى المنافسة الخمسة، بالإضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحديد السعر التنافسي في السوق، وتتمثل مجمل هذه المزايا فيما يلي:

أ-مواجهة القدرة التفاوضية المستهلكين: تسمح هذه الاستراتيجية بجعل المؤسسة في مركز قوة من حيث مساومة المستهلكين التي تتجه دائما إلى تخفيض السعر، والمؤسسة التي تتبناها يجب أن تكون مسيطرة على مستوى التكاليف حيث يمكنها فرض أسعار أقل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع وبالتالي الاستجابة للمستهلكين والاستمرار في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف.[2]

ب-مواجهة القدرة التفاوضية للموردين: في ظل هذه الاستراتيجية سوف يكون للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين، بحكم أنها تقوم بالشراء بكميات كبيرة،[3] ففي حالة رفع لموردين أسعار الموارد تكون المؤسسة في موقع قوة يمكنها من المطالبة بخفض الأسعار.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

[2] أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 467- 468(بالتصرف).

[3] جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 273.

ج-الحماية من تهديدات المنافسين الحاليين: بفضل هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة تجنب تهديدات المنافسين الحاليين وحروبهم السعرية، لأنها تستطيع أن تستمر في تحقيق الأرباح والمحافظة على حصتها السوقية ويكون ذلك من خلال قدرتها على فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية، وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتج عن انخفاض الأسعار،[1] وبهذا تكون في مأمن من المنافسين.

د-الحماية من تهديدات المنتجات البديلة: إن المؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل مقارنة مع منافسيها يمكنها استخدام تخفيض الأسعار كسلاح ضد المنتجات البديلة،[2] حيث تضمن عدم توجه المستهلكين للسلع البديلة.

هـ-الحماية من تهديدات المنافسين المحتملين: تستطيع المؤسسة توفير الحماية من المنافسين المحتملين وذلك من خلال إتباعها اقتصاديات الحجم، أي خفض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة كلما زاد الحجم، فتكون قادرة على الإنتاج بكميات كبيرة بكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين المحتملين أو الداخلين الجدد، وبالتالي تستطيع تحديد السعر لغلق أبواب الدخول إلى السوق أمام المنافسين الجدد.[3]

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق استراتيجية القيادة في التكلفة

حتى تستطيع المؤسسات تطبيق هذه الاستراتيجية يجب عليها مراعاة متطلبات تطبيقها خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتمثل هذه المتطلبات في:

---

[1] أحمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 467(بالتصرف)

[2] نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الاستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 240.

[3] كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 128(بالتصرف).

- محاولة تقديم منتجات تتناسب وحاجات ورغبات المستهلكين؛
- محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج خاصة فيما تعلق بتكاليف اليد العاملة وجودة المواد المستعملة ولكن هذا لا يعني إهمال الجودة كليا،
- بالإضافة "تصميم بسيط للمنتج، حيث تسهل عملية التصنيع وبالتالي تخفيض التكاليف[1] حيث شكل المنتج والتغليف لا يشكل أهمية في هذا النوع من المنتجات بالنسبة للمستهلك؛
- الاعتماد على أساليب ترويجية فعالة للإقناع بالمنتج والسعر وتكون تكلفتها منخفضة نسبيا[2]؛
- اختيار استراتيجيات وقرارات تشغيلية أخرى، مثل:[3]

*تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في توزيع منتجات المؤسسة؛

*التركيز على بدرجة أكبر على الإنتاج بكميات أكبر من المنافسين؛

*تخفيض حجم الإنفاق على عمليات البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين؛

*الحد من الخدمات بعد البيع المقدمة للمستهلكين، ومرتبات ومزايا أقل للموظفين مقارنة بالمنافس.

أما من الناحية التنظيمية يتطلب تطبيق استراتيجية القيادة في التكلفة تقارير رقابة دورية تفصيلية،[4] يسمح للمؤسسة بمراقبة سير عملية التطبيق، وهذه المتطلبات تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعب نوعا ما نظرا لإمكانياتها المحدودة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 154.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 82(بالتصرف)

[3] نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 242- 243(بالتصرف).

[4] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 154.

الفرع الرابع: شروط تطبيق استراتيجية القيادة في التكلفة

وحتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة من وراء تطبيقها لاستراتيجية القيادة في التكلفة، يجب توفر مجموعة من الشروط في السوق المستهدف، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:[1]

- وجود طلب مرن على منتجات المؤسسة، حيث أن تخفيض السعر يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للمنتجات؛
- نمطية المنتجات، أي تقديم منتجات بسيطة قليلة التعقيدات، وعدم وجود طرق كثيرة لتمز المنتج، وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة للمستهلكين؛
- محدودية تكاليف التبديل أي تكلفة التحول لمنتجات المنافس أو المنتجات البديلة محدودة، أو عدم وجودها أصلا بالنسبة للمستهلكين.

الفرع الخامس: عيوب استراتيجية القيادة في التكلفة

رغم المزايا العديدة التي تحققها استراتيجية القيادة في التكلفة إلا انه هناك مجموعة من العيوب المرتبطة بها، نذكر منها:[2]

- التركيز على تخفيض التكلفة وإهمال التغيرات في حاجات المستهلكين،
- قدرة المنافسين في تقليد هذه الاستراتيجية، أو إيجادهم لطرق جديدة لتخفيض التكلفة؛
- التطورات التكنولوجية التي تساعد على خفض تكاليف الإنتاج.

---

[1] نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 241(بالتصرف).

[2] صرصار فاطمة، بن حميدة محمد، **استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة سعرية لاكتساح السوق: العلاقة بين قيادة التكاليف ووفرات الحجم والتعلم**، مجلة الابتكار التسويق، الجزائر، العدد03، 2016، ص 239(بالتصرف).

- بالإضافة إلى أن التركيز على خفض التكلفة قد يؤثر على جودة المنتج لدرجة لا تقبل من طرف المستهلك، فيتحول إلى المنتجات المنافسة باعتبار أن تكلفة التبديل في هذا النوع من المنتجات تكون صغيرة.

لهذا على المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية الأخذ بعين الاعتبار متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية والشروط التي يجب أن تتوفر حتى تضمن نجاح هذه الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المسطرة مع مراعاة جملة المخاطر التي يمكن أن تغفل عنها المؤسسة وتكون سببا في خروجها من السوق.

المطلب الثالث: استراتيجية التميز

هذه الاستراتيجية تختلف عن استراتيجية القيادة في التكلفة، فهي تتفرد بمجموعة من المتطلبات والمزايا والشروط تختلف عن سابقتها.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية التميز

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة لهذه الاستراتيجية، نذكر منها:

فهناك من يرى أن المقصود باستراتيجية التميز هو تقديم منتجات متميزة ذات خصائص منفردة تختلف عن المنتجات المقدمة من طرف المنافس، حيث يصبح "المستهلك على استعداد لدفع أي سعر مقابل الحصول على هذه المنتجات المتميز".[1]

---

[1] روبرت بيتس ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة **الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص323 (بالتصرف).

يقصد باستراتيجية التميز هو تفرد المؤسسة بخصائص تميزها عن غيرها من المنافسين، بحيث تحاول المؤسسة من خلالها اختيار ميزة يعتبرها المستهلك حاسمة في الاختيار وقرار الشراء، ويكون ذلك من خلال تطوير هذه الميزات في المنتجات أو الخدمات المقدمة بحيث تكون متباينة بشكر كبير عن غيرها من المنتجات المنافسة.[1]

ومن خلال هذه الاستراتيجية تبحث المؤسسة على التفرد في صناعاتها حسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل المستهلكين، فتعمل على التفرد في مقابلة احتياجاتهم ومقابل ذلك تطلب علاوة في السعر، وهذه الاستراتيجية قد تتعلق بالمنتج نفسه أو بنظم التسليم التي يتم من خلالها بيع المنتج أو بعوامل أخرى.[2]

وهذا التميز يعطي للمؤسسة القدرة على فرض السعر الذي تراه مناسب، وكما هو معروف أن المؤسسة ومن خلال منتجاتها المتميزة تنمي ولاء المستهلك اتجاه علامتها، وهذه هي الميزة التي تحققها هذه الاستراتيجية.

الفرع الثاني: مزايا استراتيجية التميز

واستراتيجية التميز تضمن تميز المؤسسة في السوق والحفاظ على الحصة السوقية من خلال تحقيق رضا المستهلكين وذلك من خلال تقديم ما يناسب تطلعاتهم، وتتمثل هذه المزايا في توفير

الحماية من تهديدات القوى التنافسية الخمسة، كالآتي:

---

[1] Mikolaj Pindelski , **Competitive Strategies Approaches to business strategies**, 2015, Page 08.

[2] سيد محمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص 233(بالتصرف).

أ-مواجهة القدرة التفاوضية للمستهلكين: في هذه الحالة لا يمثل المستهلك تهديد كبير للمؤسسة حيث أن ارتفاع سعر المنتج نتيجة تميز المنتج وتفرده بخصائص يجعل المستهلك مستعد لدفع أسعار استثنائية مقابل الحصول عليه[1]، وتساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز ولاء المستهلك اتجاه المؤسسة.[2]

ب-مواجهة القدرة التفاوضية للموردين: حسب هذه الاستراتيجية فنادرا ما يمثل المورد مشكلة للمؤسسة، إذ أنها تتجه لفرض زيادات في سعر البيع تغطي من خلاله التكاليف الإنتاجية.[3]

ج-الحماية من تهديدات المنافسين الحاليين والمحتملين: تضع هذه الاستراتيجية المؤسسة في مأمن من هجوم المنافسين الحاليين من خلال تميز منتجاتها عن المنتجات المنافسة، والمحتملين بإقامة حواجز للدخول الناتجة عن ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة، بحيث تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بتفادي حرب الأسعار.[4]

د-الحماية من تهديدات المنتجات البديلة: توفر هذه الاستراتيجية للمؤسسة الحماية من المنتجات البديلة وذلك راجع لتميز المنتج، حيث أن المستهلك لا يتوجه لهذه المنتجات باعتبار أن التميز الموجود غير موجود في منتج بديل أخر بغض النظر عن السعر فالتركيز هنا على الخاصية المنتج.

---

[1] الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، 2007، ص 54(بالتصرف).

[2] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 218.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة(بالتصرف).

[4] مخفي أمين، بن سنى يوسف، **دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف،2010 ، ص11.

الفرع الثالث: متطلبات تطبيق استراتيجية التميز

إن تطبيق استراتيجية التميز يتوقف على توفر مجموعة من المتطلبات في المؤسسة، سواء متطلبات من حيث المهارات والموارد أو متطلبات تنظيمية، وتتمثل هذه المتطلبات في:[1]

- استخدام مواد أولية جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي؛
- تكثيف مجهودات البحث والتطوير تجاه المنتج وعملية الإنتاج، بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص جديدة للمنتج، من حيث الجودة وزيادة استخدامات المنتج؛
- أما في عملية التصنيع يتم التركيز على عدم وجود أي عيوب في التصنيع، تصميم ممتاز من الناحية الهندسية، استخدامات مرنة للمنتج ...الخ؛
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك، بحيث تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صيانة أسرع، معلومات أكثر للمستهلك حول استخدامات المنتج، ...الخ.

بالإضافة إلى:[2]

- قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء، التنسيق بين مختلف الوظائف في المؤسسة؛
- جذب عمالة ذات مهارات عالية ومبدعة واعتماد على أدوات ترويجية تناسب خصائص المنتج؛
- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المؤسسة وتقييم عوامل التميز ونتائجها.

---

[1] نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 244- 245(بالتصرف).

[2] ميادة حياوي مهدي، **دور المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال-دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد-النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30، 2014، ص 09.

الفرع الرابع: شروط تطبيق استراتيجية التميز

إن نجاح تطبيق استراتيجية التميز في المؤسسة ووصولها إلى تحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق الميزة التنافسية يتوقف على مدى توفر مجموعة من الشروط، والمتمثلة فيما يلي:[1]

- انخفاض حساسية المستهلك المستهدف لارتفاع الأسعار؛
- إدراك المستهلك لتميز المنتج عن بقية المنتجات، بحيث يكون الاختلاف واضح ما بين المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق؛
- القدرة المؤسسة على متابعة احتياجات المستهلك ورغباته والقدرة على التطوير والتجديد؛
- حرص المؤسسة على أن يكون سعر البيع أعلى من تكلفة الإنتاج وحماية عنصر التميز؛
- الحرص على عدم رفع السعر بشكل يدفع المستهلك إلى التخلي عن شراء المنتج.

بالإضافة إلى:[2]

- أن يكون الاختلاف إنتاج منتجات ذات جودة عالية باستخدام مواد أولية جيدة؛
- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون نفس استراتيجية التمييز؛

الفرع الخامس: عيوب استراتيجية التميز

رغم المزايا التي تقدمها استراتيجية التميز للمؤسسة إلا أنها لا تخلو من العيوب، ومن بين العيوب التي نسبت لهذه الاستراتيجية ما يلي:[3]

---

[1] الطيب داودي، مراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص 53-54(بالتصرف).

[2] أحمد زغدار، مرجع سبق ذكره، ص52 (بالتصرف).

[3] محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 106_بالتصرف).

- عدم تقدير المستهلك للخصائص الموجودة في المنتجات المقدمة عن غيرها من المنتجات الموجودة في السوق؛
- إمكانية تقليد المنافسين لمصدر التفوق والتميز الذي تعتمده المؤسسة، فنظرا للتطورات التكنولوجية فالتقليد أصبح لا يتطلب وقت وجهد كبير؛
- اعتماد استراتيجية التمييز يحمل المؤسسة تكاليف مرتفعة نتيجة البحث والتطوير المستمرين، مما يؤدي إلى وضع أسعار مرتفعة لا تقبل من طرف المستهلك، وبالتالي ارتفاع احتمال توجهه إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.

ومنه يمكن القول إن تطبيق استراتيجية التميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سوق كبير يبقى محدود وذلك راجع لإمكانيات المادية والبشرية لهذه المؤسسات غير أنه ليس مستحيل فهناك خيارات أخرى.

المطلب الرابع: استراتيجية التركيز

تعتبر ثالث استراتيجية تنافسية، حيث تختلف عن الاستراتيجيتين السابقتين بأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، كما تركز على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، سنحاول في هذا المطلب تحديد كل ما هو متعلق بهذه الاستراتيجية من تعاريف، مميزاتها وكذلك متطلبات وشروط تطبيقها، وفي الأخير الإشارة إلى أهم المخاطر المرتبطة بها.

الفرع الأول: تعريف استراتيجية التركيز

تنوع التعاريف المتعلقة بهذه الاستراتيجية يشير إلى أهميتها خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمحدودية إمكانياتها، فهناك مجموعة من التعاريف لتوضيح معنى التركيز.

تعرف على أنها الاستراتيجية التي تقوم بتوجيه منتجاتها إلى قطاع سوقي معين وليس السوق ككل وتهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين وخدمتهم بشكل أفضل مما هو عليه الحال في حالة خدمة السوق ككل.[1]

وتتفرع هذه الاستراتيجية هما[2]:

- استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:

تعتمد على خفض تكاليف المنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، حيث يتم خدمة وإشباع حاجات المستهلكين في هذا القطاع عن طريق خفض سعر المنتج ويتطلب تطبيقها نفس متطلبات وشروط تطبيق استراتيجية القيادة في التكلفة.

- استراتيجية التركيز مع التميز:

تركز على قطاع سوقي ضيق، ويكون التركيز هذا من خلال تقديم منتجات مميزة تلبي حاجات المستهلكين في هذا القطاع، وفي هذه الحالة تتبع المؤسسة نفس متطلبات وشروط التطبيق لاستراتيجية التميز، كما أنه في بعض الحالات تقوم المؤسسة بالتركيز على التكلفة والتمايز معا نظرا لمحدودية السوق المستهدف.[3]

---

[1] بارك نعيمة، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف،2010، ص10.

[2] حامد، بورغدة نور الدين، **دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 144- 145(بالتصرف)

[3] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 219(بالتصرف).

ومنه فإن هذه الاستراتيجية تهدف إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال خدمة سوق ضيق أو مستهلكين محدودين بشكل أكفأ وأكثر فاعلية عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل.

الفرع الثاني: مزايا استراتيجية التركيز

تقدم استراتيجية التركيز للمؤسسة مجموعة من المزايا المتمثلة فيما يلي:[1]

- قرب المؤسسة من المستهلكين وهذا ما يجعلها على إطلاع دائم بالتغيرات الحاصلة في حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي تلبيتها بشكل أسرع مما هو عليه الحال عند خدمة السوق ككل مما ينتج عنه ولاء المستهلك للعلامة؛
- ولاء المستهلكين يضمن للمؤسسة الحماية من المنافسين الحاليين والمحتملين وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي؛
- إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة، أي تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تناسب القدرة الشرائية للفئة المستهدفة.

الفرع الثالث: متطلبات استراتيجية التركيز

إن تطبيقها في المؤسسة لا تختلف متطلباتها عن الاستراتيجيتين السابقتين سواء من ناحية المتطلبات التنظيمية أو المتطلبات من حيث المهارات والموارد، فهي تتطلب مزيج من السياسات السابقة حسب نمط التركيز الذي تتبعه المؤسسة على أساس التكلفة أو التميز.

---

[1] روبرت أتس، ديفيدلي، مرجع سبق ذكره، ص350 (بالتصرف).

كما أن تبني هذه الاستراتيجية يتطلب خطوتين أساسيتين هما:[1]

- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة التي تريد المؤسسة أن تنافس فيه، ويكون يناسب إمكانياتها المادية والبشرية؛
- تحديد كيف يمكن بناء ميزة تنافسية في القطاعات المستهدفة.

الفرع الرابع: شروط استراتيجية التركيز

لتبني هذه الاستراتيجية هناك عدة شروط يجب أن تتوفر من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنتظرة من تطبيقها، ومن بين هذه الشروط نذكر[2]:

- تواجد مجموعات متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس، فتكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها؛
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم والنمو ومعدل الربحية.

الفرع الخامس: عيوب استراتيجية التركيز

كغيرها من الاستراتيجيات لا يمكن لاستراتيجية التركيز إن تخلو من المخاطر المرتبطة بتطبيقها ومن بين هذه المخاطر نذكر:[3]

---

[1] نبيل مرسي خليل، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 248.

[2] نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 115.

[3] عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 220.

- صعوبة تحول المؤسسة إلى استراتيجية تنافسية أخرى بنجاح؛
- إذا تميز القطاع بالحدة المنافسة يصبح من الصعب الاحتفاظ باستراتيجية التنافسية لفترة طويلة.

بالإضافة إلى:[1]

- إمكانية استهداف القطاع من طرف المؤسسات الكبيرة فتصبح المنافسة صعبة وتحقيق التميز أمر جدا صعب أو تحول المستهلكين إلى قطاع سوقي آخر؛
- تركيز المؤسسة على قطاع سوقي معين قد تضيع فرص حقيقية في قطاعات أخرى.

وما يعيب أيضا استراتيجية التركيز عدم التنوع الذي يؤدي إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها موارد وإمكانية المؤسسة الناتجة عن ظروف البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتشريعية المفاجئة[2] بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تحول دون تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية من خلال هذه الاستراتيجية وذلك من خلال امتلاكها من قبل المؤسسات المنافسة.

ومنه إن الاستراتيجيات العامة للتنافس تعتبر المسار الاستراتيجي التي تستطيع من خلاله المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها الإبقاء والاستمرارية والنمو، حيث يجب أن يبدأ هذا المسار من التخطيط الاستراتيجي للتنافس وذلك من خلال تحديد النقاط الأساسية للتنافس والمتمثلة في تحديد طريقة التنافس وحلبة التنافس وأيضا أساس التنافس، حتى تتمكن من تحقيق التكامل بين إمكانياتها وقدراتها وصولا إلى اختيار الاستراتيجية المتبعة للتنافس مع مراعاة متطلبات وشروط كل استراتيجية.

---

[1] روبرت أتس، ديفيدلي، مرجع سبق ذكره، ص350(بالتصرف).

[2] خالد بني حمدان وزميله، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 150.

المبحث الثاني: دراسة السوق وتحديد استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي

إن نجاح المؤسسات اليوم في مواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة والتغيرات البينية وتحقيق أهدافها وتحقيق التميز في السوق يتوقف على قدرة المؤسسة في دراستها للسوق المستهدف دراسة دقيقة، بالإضافة إلى اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لذلك حسب إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

المطلب الأول: دراسة السوق

السوق عبارة عن حلبة صراع لم يعد فيها البقاء للأقوى من حيث الإمكانيات المادية والبشرية فحسب وإنما للأذكى استراتيجيا، لهذا يجب على المؤسسات الراغبة في البقاء دراسة السوق دراسة دقيقة تمكنها من تحديد جميع الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يجب تجنبها حتى تستطيع ضمان مكانة لها فيه وبناء ميزة تنافسية تضمن من خلالها تحقيق موقع تنافسي والاستمرار في السوق.

الفرع الأول: تعريف السوق

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالسوق، فماذا نقصد بالسوق؟

ينظر للسوق على أنه الأسلوب الملموس والحصري لتنظيم العمليات الاقتصادية، ويعتبر المكان التي يلتقي فيه الأشخاص والذي يتم فيه تبادل المنتجات.[1]

---

[1] Bertrand Bellon, Guy Caire, et al, **L'Etat et Le Marché, Edition ECONOMICA**, Paris. Page 34 35.

وهناك من يرى السوق على أنه مجموعة من المنتجات المعروضة من طرف المنتجين لمجموعة من المستهلكين المختلفين.[1]

ويعتبر السوق ضرورة حيوية لوجود التسويق، وهو عبارة عن مجموعة قطاعات يتكون كل قطاع من مجموع من المستهلكين يستجيبون للمزيج التسويقي بنفس الطريقة، وتقوم المؤسسات بتحديدها بدقة للتنافس فيما بينها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين فيه بما تطرحه من منتجات.[2]

ومنه فإن السوق هو عبارة عن نقطة يلتقي فيها العرض والطب، ويحكم السوق مجموعة من العوامل على أساسها تتم عملية تجزئة السوق وتحديد القطاع المستهدف.

الفرع الثاني: تجزئة السوق

إن عملية تجزئة السوق تعتبر عملية هامة يجب على المؤسسة القيام بها قبل اختيارها لاستراتيجياتها التنافسية أو التسويقية، وذلك من خلال دراسة السوق وتقسيمه إلى قطاعات واختيار السوق المناسب الذي تستطيع المؤسسة من خلال إمكانياتها المتاحة تحقيق مكانة فيه وتوسيع حصتها السوقية من خلال قدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين ومواجهة تحديات المنافسة فيه.

ويتمثل الهدف الأساسي لدراسة السوق وتجزئته في:[3]

- توجيه الإنتاج بعيدا عن القرارات الإدارية التي لا تأتي بالربح الاقتصادي للمؤسسة؛

---

[1] Bertrand Demazet, David Butler, Robert Canonne, **Business and globalization Entreprises et Mondialisation**, Edition Ellipses, Paris, 1999, Page 95.

[2] علي جاسم العبيدي وآخرون، **أهمية وتأثير السوق في رفع كفاءة قرارات الإنتاج في الوحدة الاقتصادية" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد/ الوزيرية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد للمدة (2006-1995)، الأردن، العدد 78، 2009، ص 132.

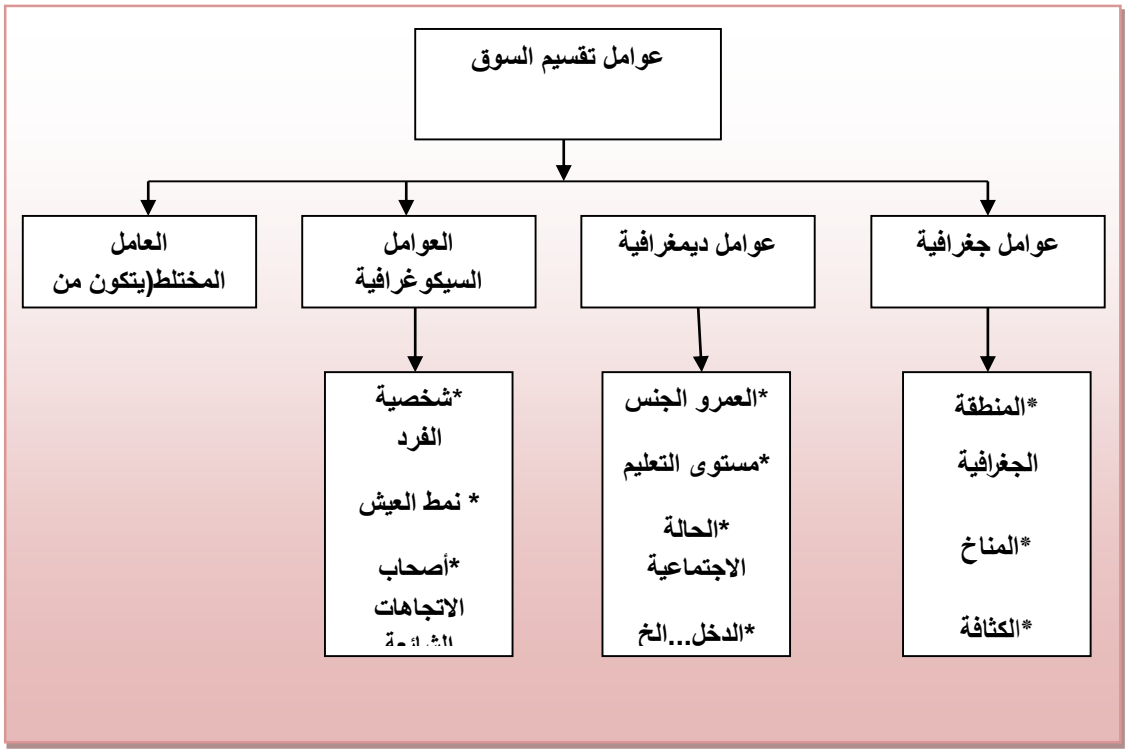
[3] علي جاسم العبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137(بالتصرف).

- تحديد مواصفات المنتجات المتوافرة في السوق وتحديد المزيج التسويقي المناسب للسوق؛
- ويتمثل الهدف الرئيسي لدراسة السوق هو الحفاظ على المركز التنافسي للمؤسسة

الفرع الثالث: معايير تجزئة السوق

إن عملية تجزئة السوق لاختيار القطاع المناسب تكون وفق مجموعة من العوامل، يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (14): عوامل تقسيم السوق



المصدر: حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 87.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن المعايير المعتمد عليها في تجزئة السوق تتمثل في أربعة معايير متفق عليها وهي:

أ- العوامل الجغرافية : فان الفهم الصحيح للعوامل الجغرافية المذكورة في الشكل أعلاه له أهمية كبيرة بحيث تستطيع من خلاله المؤسسة اختيار السوق الملائم ووضع الاستراتيجية التسويقية المناسبة، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تجزئة السوق.[1]

ب- عوامل ديموغرافية: إن اختيار السوق على الأساس الديمغرافي يعتبر من أكثر الأساليب استخداما لما يتميز به من سهولة ودقة ووضوح قياسا بالعوامل الأخرى.[2]

ج- عوامل سيكوغرافية : يعتبر هذا الأسلوب الأكثر صعوبة من بين الأساليب السابقة بسبب اعتماده على المتغيرات النفسية للأفراد التي يصعب قياسها ومعرفته بوضوح، وعلى الرغم من صعوبته يشكل مفتاحا حقيقيا تستطيع من خلاله المؤسسات فهم قطاعات سوقية متعددة مما يسمح لها بدخولها.[3]

د- عوامل مختلطة: إن تقسيم السوق واختيار السوق المستهدف حسب المعيار المختلط يكون من خلال الاعتماد على تشكيلة من المعايير السابقة الذكر سواء جغرافية أو ديمغرافية أو سيكوغرافية التي تسمح بإعطاء صورة واضحة عن القطاعات السوقية مما يسهل عملية الاختيار للمؤسسة.

ومنه فإن عملية تقسيم السوق لا يمكن أن تكون صحية إلا من خلال اعتماد المؤسسات على المعايير السابقة الذكر والذي يسمح للمؤسسة من اختيار القطاع السوقي المناسب لإمكانيات المؤسسة وقدراتها التنافسية من جهة وما تقدمه من جهة أخرى.

ولكن كل الذي سبق لا يكون إلا من خلال قيام المؤسسات بتجهيز قاعدة بيانات عن السوق تسمح لها بتوفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها لبناء استراتيجياتها التسويقية والتنافسية.

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 39(بالتصرف).

[2] حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 89(بالتصرف).

[3] نفس المرجع، ص 92(بالتصرف).

المطلب الثاني: قاعدة البيانات التسويقية واستراتيجيات التسويق

إن استمرار المؤسسة في السوق يعتمد على قدرتها في بناء استراتيجية تسويقية مناسبة للسوق المستهدف، وهذا لا يكون إلا من خلال بناء قاعدة بيانات تسويقية باعتبارها من أهم الأدوات التي يعتمد عليها مسؤولي العملية التسويقية في المؤسسة، بحيث تساعد على وضع الاستراتيجية المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة باعتبارها توفر المعلومات التي تحتاجها هذه العملية.

الفرع الأول: قاعدة البيانات التسويقية

إن ضرورة امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقاعدة بيانات تسويقية تعتمد عليها في تحديد استراتيجياتها يعتبر أكثر من ضرورة خاصة في الوقت الحالي نظرا لتسارع وتيرة التغيرات الحاصلة في الأسواق فماذا نقصد بقاعدة البيانات التسويقية، أهميتها والشروط الواجب مراعاتها أثناء عملية بناء القاعدة ومصادر جمع المعلومات.

أولا: تعريف قاعدة البيانات التسويقية وأهميتها

يقصد بقاعدة البيانات التسويقية بأنها استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من: المستهلكين الحاليين والمستقبليين، المنافسين الحاليين والمحتملين ومعلومات السوق وتخزينها في قاعدة بيانات الكترونية لتركيز ومعالجتها بهدف الحصول على معلومات تستخدم في النشاط التسويقي لتحقيق الأهداف.[1]

---

[1] منى يوسف شفيق، **التسويق بالعلاقات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 02، مصر، 2009، ص 57 (بالتصرف).

وتتجلى أهمية قاعدة البيانات التسويقية من خلال النقاط التالية:[1]

- للمعلومات التسويقية أهمية كبيرة في تحديد نوعية القرار الخاص بالاستراتيجيات التسويقية المختلفة، إذ انه كلما توفرت معلومات دقيقة وكافية أدى ذلك إلى نتائج أفضل؛
- قاعدة البيانات التسويقية للأنشطة في المؤسسة ككل وليس كأجزاء منفصلة، إذ تربط بين استراتيجيات المؤسسة التمويلية والتخزينية والإنتاجية وغيرها بالاستراتيجية التسويقية وتحلها بشكل كامل؛
- تمكن قاعدة البيانات التسويقية من استخراج مجموعة كبيرة من المعلومات بشكل سريع وتلقائي تساعد في توجيه الأنشطة التسويقية؛
- توفير تقارير يومية عن كل ما يخص العملية التسويقية ببعديها الداخلي والخارجي، إضافة إلى أعداد التقارير الطارئة والخاصة بالتحديات المفاجئة؛
- توفير المعلومات حول اتجاهات المستهلكين واستجاباتهم لأنشطة المؤسسة، ونشاط المنافسين وبالتالي إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز المركز التنافسي.

ثانيا: الشروط الواجب مراعاتها أثناء عملية بناء قاعدة البيانات التسويقية

إن عملية بناء قاعدة بيانات تسويقية ليس عملية بسيطة وإنما هي عملية معقدة تتطلب مراعاة عدة جوانب، حتى تكون هذه القاعدة فعالة تستطيع من خلالها المؤسسة الوصول إلى بناء استراتيجيات عمل مناسبة لمختلف الأنشطة، وتتمثل الشروط الواجب توفرها فيما يلي:[2]

- يجب أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية ووظائفها متسقة مع أهداف المؤسسة؛

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 204-205(بالتصرف).

[2] منى يوسف شفيق، **مرجع سبق ذكره**، ص 59- 60(بالتصرف).

- أن تكون أهداف قاعدة البيانات التسويقية واقعية وقابلة للتغيير؛
- يجب توفر فريق عمل قادر على اختيار المعلومة وتحليلها وتقديمها بالشكل الذي يسمح للمؤسسة من استغلالها بسهولة من خلال تخطيط وتنظيم وظائف قاعدة البيانات التسويقية والقدرة على تحليل الأحداث التسويقية؛
- الالتزام بالتطوير والتحسين المستمر من خلال متابعة التغيرات الحاصلة باستمرار في السوق؛
- التحكم في مصادر جمع المعلومات من خلال القدرة على استخراج المعلومة التي تحتاجها المؤسسة في عملية وضع واختيار الاستراتيجية.

وبمراعاة هذه الشروط يمكن للمؤسسة اختيار السوق المناسب لتنطلق بعدها في عملية صياغتها لاستراتيجياتها المختلفة، سواء الاستراتيجيات التسويقية أو الاستراتيجيات التنافسية وخلق التوافق بينهم من اجل تحقيق هدفها والمتمثل في التميز في السوق والاستمرار فيه.

الفرع الثاني: مفهوم الاستراتيجية التسويقية

تعتبر الاستراتيجية التسويقية البوصلة التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها، لهذا يجب على المؤسسة تبني استراتيجية تسويقية فعالة ومناسبة لإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية من جهة وكذلك حسب المعلومات المتوفرة حول السوق والمنافسة وجملة التغيرات الحاصلة في بيئتها وذلك من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

أولا: تعريف استراتيجية التسويق

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالاستراتيجية التسويقية فهناك من يعرفها على أنها" خطة للتسويق عند مستوى المنتجات المتعددة لكل من المؤسسة ووحدات النشاط الاستراتيجي، فهي تعمل على تحقيق ملائمة موارد المؤسسة للغرض التسويقي المتاح وذلك بهدف تحقيق النمو في المدى البعيد".[1]

وأيضا يمكن اعتبارها "سلسلة من الأفعال المتكاملة التي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمؤسسة، من خلال التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة".[2]

وهناك من يرى أن الاستراتيجية التسويقية على تحديد أهداف واضحة تحقق الأهداف الكلية للمؤسسة من خلال استهداف الزبائن الحقيقيين بفعالية أكبر مما يفعله المنافس وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاحها[3]، والتي تشمل على القرارات الأساسية الخاصة بمصاريف التسويق والمزيج التسويقي، توزيع الموارد والجهود التسويقية"[4]، وحتى تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال استراتيجيتها التسويقية خاصة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة يجب أن تراعي هذه الأهداف ما يلي:[5]

- أن تكون هذه الأهداف التسويقية قابلة للقياس وواقعية؛

---

[1] محمد عبد الوهاب، محمد العزاوي، **التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 24.

[2] ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 52 –53(بالتصرف).

[3] عربية سلوى، **الاستراتيجية التسويقية الفعالة لمنتجات التمور كبديل تنموي في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، الجزائر العدد02، 2017(بالتصرف).

[4] حسن محمد حسن إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[5] توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 139.

- تراعي إمكانيات المؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسة صغيرة؛
- أن تكون محددة بوضوح مما يسمح بمتابعتها وتحديد المسؤولين عن تنفيذها.

إذا شانها شان الأهداف العامة للمؤسسة فقط هي أهداف خاصة بالنشاط التسويقي التي تترجم فيما بعد لأهدف قصيرة الأجل مثل: حجم المبيعات المتوقعة خلال فترى قصيرة، حجم المبيعات المتوقع المستهدف في كل منطقة من مناطق البيع، عدد المستهلكين المستهدف ...إلخ.[1]

ثانيا: أهمية استراتيجية التسويق

تكمن أهمية الاستراتيجية التسويقية من خلال النقاط التالية:[2]

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمؤسسة وبالتالي أهدافها الكلية علما أن التسويق يعتبر في الحد ذاته هدفا أساسيا لنشاط المؤسسة؛
- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المؤسسة واستغلالها؛
- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط؛
- كونها تساعد على انتقاء أفضل الخيارات الاستراتيجية وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة؛

---

[1] توفيق عبد الرحيم يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص139(بالتصرف).

[2] أحمد بلالي، **الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة**، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 06، 2008، ص 101.

- تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام.

وحتى تكون استراتيجية التسويق فاعلة يجب أن تحترم تسلسل الأنشطة، فيجب أن تكون بدايتها التركيز على المستهلك وتحديد كل ما هو متعلق به من مكان تواجده ودوافع الشراء...الخ، بعدها عملية تطوير المنتج بما يلبي حاجات ورغبات المستهلك، ثم مرحلة التعريف بالمنتج من خلال وسائل الترويج المتاحة، وضمان فعالية الاستراتيجية التسويقية هو المتابعة المستمرة للتغيرات المحيطة.[1]

ثالثا: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

هناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالموقع التنافسي للمؤسسة، وهي:

أ-استراتيجية القائد:

القائد في السوق هو المؤسسة التي تحتفظ بأكبر حصة سوقية، والمؤسسة في موقع القيادة تكون مرجعا لكافة منافسيها خاصة بالنسبة للسعر أو الابتكارات التكنولوجية[2]، وهي التي تبادر بتقديم منتجات جديدة و تغيير الأسعار، ولها نظام واسع للتوزيع، وتقوم بحملات ترويجية بشكل واسع، والتي تحاول كل المؤسسات الأخرى منافستها عن طريق تقليدها بطرح نفس المنتج في السوق.[3]

ب-استراتيجية **المتحدي**

المتحدي هي جميع المؤسسات التي تأتي في المرتبة الثانية بعد القائد، بحيث تبحث هذه

---

[1] محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص 62(بالتصرف)

[2] غي أوديجيه، ترجمة نبيل جواد، **التسويق في خدمة المشروع**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت،2008، ص144.

[3] عبد القادر محمد الاسطة، مرجع سبق ذكره، ص 221.

المؤسسات عن الصدارة فتسعى إلى توسيع حصتها السوقية وذلك من خلال مهاجمة القائد أو المؤسسات في نفس المستوى، أو الاستيلاء على الحصص السوقية للمؤسسات في المستويات الأقل، في سبيل تحقيق مركز تنافسي أعلى وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي تناسب المؤسسات الموجودة في هذا الموقع.[1]

ج-استراتيجية التابع

إن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية تسعى لتحقيق الأرباح دون الدخول في منافسة مع القائد في السوق أو منافسين آخرين، وذلك لضعف إمكانياتها ومواردها مقارنة بهم، فنجد هذه المؤسسات تميل إلى تقليد القائد في السوق والمتحدي من ناحية المنتج، السعر، التوزيع والترويج، فهذه الاستراتيجية لهذا عنصر الإبداع يكون ضعيف في هذه الاستراتيجية.[2]

د-استراتيجية المتخصص

هي المؤسسات التي تهتم بجزء من السوق، حيث تركز جميع إمكانياتها المادية والبشرية على خدمة قطاع سوقي معين، بحيث احتمال مهاجمة هذا القطاع من المؤسسات الكبيرة يكون ضئيل لأن هذه الاستراتيجية تطبق في أغلب الأحيان من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[3]

بحيث هناك مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات التي تناسب كل مؤسسة حسب موقعها التنافسي، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

---

[1] بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص 167(بالتصرف).

[2] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 61(بالتصرف).

[3] بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص171.

الجدول رقم (15): استراتيجيات التسويق حسب الموقع التنافسي

الموقع التنافسي	الاستراتيجيات
القائد	1- استراتيجيات الهجوم؛ 2- استراتيجية تخفيض الأسعار وزيادة الترويج؛ 03- استراتيجية زيادة الطلب: من خلال الاستخدامات الجديدة للمنتج أو رفع وتيرة الاستخدام؛
المتحدي	01- استراتيجية مهاجمة القائد؛ 02- استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن؛ 03- استراتيجية استخدام التسعير من خلال مواصفات جديدة للمنتج والزيادة الإنفاق على الإعلام؛ 04- مهاجمة المنافسين في نفس المستوى؛ 05- استراتيجية تقديم مزايا تنافسية خاصة: عروض خاصة ؛
التابع	01- تجنب مهاجمة القائد؛ 02- تقليد القائد وتوفير منتجات ذات جودة ونوعية مختلفة ؛ 03- التركيز على التمييز وليس على الحصة السوقية؛
المتخصص	01- مستوى عال من التخصص؛ 02- التنسيق بين احتياجات السوق وموارد المؤسسة؛

Source: Paul Baines, Chris Fill, Kelly Page, traduction de Nathalie tramonte, **Le Marketing** ,1er Edition, Edition :de boeck, paris,2012,page17.

وبعد تحديد العمليات والاستراتيجيات التي يجب على المؤسسة إتباعها حسب موقعها التنافسي في السوق، تنتقل المؤسسة إلى تحديد واختيار استراتيجيات مزيجها التسويقي لكل من المنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

المطلب الثالث: استراتيجيات المنتج والتسعير

إن لب النشاط التسويقي للمؤسسة هو تقديم منتجات تلبي احتياجات المستهلكين في القطاعات السوقية المستهدفة بأسعار مناسبة، ولا يكون ذلك إلا من خلال اختيار المؤسسة لاستراتيجيات إنتاجية وتسعيرية مناسبة، حيث أمام المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة علما أن عملية الاختيار ليست بالعملية البسيطة أو السهلة وإنما هي عملية معقدة تتوقف على مدى نجاعة المؤسسة في تحليلها الدقيق لبيئتها التسويقية، سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح مختلف الاستراتيجيات التسويقية للمنتج والتسعير التي تستطيع المؤسسة المفاضلة بينها حسب هدفها.

الفرع الأول: استراتيجيات المنتج

هناك مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمنتج تنقسم لمجموعتين هي: الاستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج والاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات.

أولا: الاستراتيجيات التسويقية خلال دورة حياة المنتج

حيث في كل مرحلة من دورة حياة المنتج يوجد أمام المؤسسة استراتيجيات مختلفة تستطيع اختيار ما يناسبها لتحقيق أهدافها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي:

أ-استراتيجيات مرحلة التقدم

في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج هناك أربعة استراتيجيات متاحة أمام المؤسسة وهي:

1-استراتيجية القشط السريع: هي استراتيجية السعر المرتفع والترويج المكثف، تكون فعاليتها في حالة وجود مستهلك مستعد للدفع أسعار مرتفعة مقابل الحصول على المنتج، وتستخدم هذه

الاستراتيجية في حالة الأسواق الواسعة وتهديدات المنافسين قريبة، وتعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية عندما يكون هدفها هو تعظيم الربح في وقت قصير.[1]

2-استراتيجية القشط البطيء: تفضل هذه الاستراتيجية في الأسواق المحدودة التي تكون فيها تهديدات المنافسين قليلة، وتستخدم في حالة المنتج المعروف الذي يكون المستهلك مستعد لدفع سعر مرتفع مقابل الحصول عليه،[2] أي أن المنتج متميز في السوق عن غيره من المنتجات المنافسة تضمن المؤسسة بقائه فترة أطول في السوق قبل تقليده.

3-استراتيجية التغلغل السريع: تعتمد هذه الاستراتيجية على إبقاء السعر منخفض وإنفاق مبالغ كبيرة على لترويج، وتساعد هذه الاستراتيجية على الاختراق السريع للسوق، وتنجح هذه الاستراتيجية في حالة الأسواق الكبيرة، المنتج حساس للسعر بالإضافة إلى أن تهديدات المنافسين تكون كبيرة.[3]

4-استراتيجية التغلغل البطيء: وتنفيذ هذه الاستراتيجية يكون في الأسواق الكبيرة أين يكون هناك معرفة كبيرة بالمنتج وحساسية السعر، بالإضافة إلى وجود بعض المنافسة: تتمثل هذه الاستراتيجية في تقديم منتجات بسعر منخفض وتخفيض نفقات الترويج،[4] مما يؤدي إلى تخفيض النفقات الكلية.

---

[1] Rajan Saxena, **Marketing Management**, McGraw-Hill Education, New Delhi, 2005, Page248.

[2] João M, S. Carvalho, **Innovation & Entrepreneurship: Idea, Information, Implementation, and Impact**, Vida Economica, Portugal, New Delhi, 2016, Page 93.

[3] Kujnish Vashisht, **A practical Approach to marketing Management**, Atlantic Publishers & Dist, 2005, Page 131.

[4] George Avlonitis, Pauliina papastathopoulou, **Product and services Management**, Pine Forg Press, London, 2006, Page45.

ب-استراتيجيات مرحلة النمو

في هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تكثيف وجود المنتج في السوق من خلال اعتماد التوزيع الشامل والترويج المكثف، والقيم بالرقابة المستمرة على جودة المنتج للحفاظ على رضا المستهلك[1].

ج-استراتيجيات مرحلة النضج: في هذه المرحلة هناك ثلاثة استراتيجيات تسويقية هي:

1-استراتيجية تعديل السوق: تهدف من خلالها المؤسسة إلى رفع المبيعات من خلال ترويج عروض جديدة للمستهلك، وتتضمن هذه الاستراتيجية عروض السعر، قنوات توزيع جديدة والتركيز في استراتيجيتها الترويجية على شريحة المستهلكين الجدد.[2]

2-استراتيجية تعديل المنتج: تقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بتعديل خصائص المنتج، مثل: جودة المنتج، مميزاته وشكله من أجل جذب عدد أكبر من المستهلكين.[3]

3-استراتيجية تعديل المزيج التسويقي: مختلف مكونات المزيج التسويقي يمكن تعديلها بذكاء حسب أهداف تحسين البيع والأرباح، ويكون ذلك من خلال تعديل السعر من أجل جذب مستهلكين أكثر بالإضافة إلى تعديل طرق التوزيع وتقنيات الترويج.[4]

---

[1] O. C. Ferrell, Michael Hartline, **Marketing Strategy**, 4th Edition, CENGAGE Learning, USA, 2005, Page 213.

[2] Alexander Chernev, **The Marketing Plan Hand Book**, 4th Edition, Cerebellum Press, USA; 2014, Page 49.

[3] Felina C. Young, Cristobal M. Pagoso, **Principles of Marketing '2008 E**, Rex Book store, Inc, Quezon, 2008, Page 175.

[4] J. K. Sharma, Deepali Singh, k. K. Deepak, D. P. Agrawal, **Neuro marketing: A Peep Into Customer S Minds**, PHI Learning Pvt. Ltd, New Delhi, 2010, Page227.

د-استراتيجيات مرحلة الانحدار

أمام المؤسسة ثلاثة خيارات حسب هذه الاستراتيجية وهي:[1]

1-الاستمرار في الإنتاج وذلك يكون في حالة مغادرة المنافسين القطاع السوقي؛

2-الاستمرار في الإنتاج مع القيام بتحسينات على الجودة ومميزات المنتج التي تساعد في تسريع البيع؛

3-سحب المنتج من السوق.

ثانيا: الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتجات

تتمثل في 4 استراتيجيات وهي "تتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج علامته التجارية التعبئة، التغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه"،[2] وتتمثل في:

أ-استراتيجية التميز: وتقوم هذه الاستراتيجية على إضافة خصائص جديدة في المنتج أو الشكل وتستخدم عندما تشتد المنافسة ويكون هناك موارد متوفرة يمكن الاستفادة منها.[3]

ب-استراتيجية التعديل: في بعض الأحيان قد يكون تعديل المنتج الحالي أكثر ربحا وأقل خطرا من

---

[1] R. B. Rudani, **Basics of Marketing Theory and Practice, S. CHAND & COMPANY LTD**, New Delhi, 2010, Page 140.

[2] علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2012، ص160.

[3] محمود جاسم الصمدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي**، مرجع سبق ذكره، ص199-200 (بالتصرف).

تطوير وبعث منتج جديد، وهذه التعديلات يمكن أن تكون في التصميم، الحجم، اللون، التغليف وتعديل استخدامات المواد الأولية أو طرق الترويج...إلخ، وتتبع هذه الاستراتيجية بغض النظر عن عرض وعمق مزيج المنتجات.[1]

ج-استراتيجية التنويع: تقوم هذه الاستراتيجية على تطوير منتجات جديدة موجهة لأسواق جديدة حيث تركز بعض المؤسسات على استهداف أسواق جديدة تكمل أسواقها الحالية.[2]

د-استراتيجية الانكماش: تقوم هذه الاستراتيجية على سحب واستبعاد خط منتج أو أكثر أو عناصر الإنتاج لتي لم تعد مربحة، تتجه إلى أرباح أكثر مقابل منتجات أقل.[3]

ومنه فان اختيار المؤسسة للاستراتيجية التسويقية للمنتج المناسبة يتوقف على قدرة المؤسسة على تحديدها لأهدافها بدقة انطلاقا مراحل دورة حياة المنتج ومن تحليل السوق تحليل دقيق.

الفرع الثاني: استراتيجيات التسعير

إن اختيار استراتيجية التسعير المناسبة ليس بالعملية السهلة شأنها شأن استراتيجيات المنتج، ويقصد باستراتيجية التسعير على أنها الطرق أو الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة في تسعيرها

---

[1] Tapan k Panda, **Marketing Management Text and cases**, 2nd Edition, Excel Books, india, 2007, Page 283.

[2] David L. Kurtz, H. F. MacKenzie, Kim Snow, **Contemporary marketing**, CENGAGE Learning, 2nd Canadian Edition, USA, 2010, Page 367.

[3] R. B. Rudani, Op Cit , Page 120.

لمنتجاتها من أجل تحقيق أهدافها التسويقية، وهناك من يعرفها على أنها "توظيف أو استخدام السعر كوسيلة لتوجيه السوق والتمويل وغيرها لتحقيق أهداف سعرية معينة".[1]

أولا: استراتيجيات تسعير المنتجات الحالية

هناك ثلاث استراتيجيات متاحة أمام المؤسسة متعلقة بتسعير المنتجات الحالية، وهي:

أ-استراتيجية ثبات السعر: والتي تعتمد على عدم تغيير السعر المحدد للمنتج عند طرحه في السوق لأول مرة وتهدف على المحافظة على المركز التنافسي للمنتج وحصته السوقية وربحيته في بيئة تتميز بالثبات لنسبي.[2]

ب-استراتيجية زيادة السعر: تستخدم هذه الاستراتيجية في سوق تتميز بالطلب المرتفع وضعف المنافسة، وتعتمد على زيادة الأرباح على حساب الفرق بين السعر والتكلفة،[3] بشرط تقديم منتجات تتميز بقلة الحساسية للسعر مقابل الجودة.

ج-استراتيجية تخفيض السعر: تقوم المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية بتخفيض سعر منتجاتها بهدف دفع المنافسين خارج السوق ووضع حواجز أمام الداخلين الجدد، بحيث يمكن تعويض ذلك في وقت لاحق من خلال رفع السعر في حالة تحقيق الاحتكار، ولكن المؤسسات الصغيرة لا تستطيع

---

[1] عبد الرحمان توفيق، **المزيج التسويقي لمشروع شباب**، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، مصر، 2014، ص27.

[2] نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص.199

[3] Adrian GHERASIM, **Prices Marketing Strategies**, Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol 15; Issue02, 2012; Page 184.

تطبيق هذه الاستراتيجية كونها لا تستطيع تحمل الخسائر الناتجة عن ذلك.[1]

ثانيا: استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة

وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

أ-استراتيجية قشط السعر: تقوم هذه الاستراتيجية على وضع سعر مبدئي مرتفع غالب ما يتم خفضه بشكل منتظم مع مرور الوقت، وتكون هذه الاستراتيجية فعالة في حالة تقديم منتج متميز للسوق ووجود مستهلكين غير حساسين للسعر أو مستعدين للدفع مقابل الحصول عليه لما تكون هناك حاجة خاصة، ويعتبر توقيت دخول السوق عامل أساسي لنجاح هذه الاستراتيجية.[2]

ب-استراتيجية التغلغل: هي استراتيجية معاكسة لاستراتيجية قشط السوق حيث تعرض المنتجات وفق هذه الاستراتيجية بأقل الأسعار لغرض الحصول على حصة سوقية عالية في السوق.[3]

ج-استراتيجية قيادة السعر: وتستخدم هذه الاستراتيجية بهدف التغلغل وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار والهدف منها السيطرة على الأسعار ووضع الحواجز أمام المنافسين، ويشترط في هذه الاستراتيجية المعرفة الكاملة بظروف السوق.[4]

ولهذا على المؤسسة أن تختار الاستراتيجية التسعيرية المناسبة للاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

---

[1] Satyajeet S Deshpande, **Various Pricing Strategies: A Review**, IOSR Journal Of Business and management , vol 20, Issue 02, 2018, Page 78.

[2] Peter M. Noble, Thomas S. Gruca, **Industrial Pricing: Theory and managerial Practice**, Marketing science Journal, Vol 18, No 03, 2001, page 439.

[3] أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص51.

[4] نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص198 (بالتصرف).

مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على السعر سواء عوامل داخلية أو خارجية.

المطلب الرابع: استراتيجيات التوزيع والترويج

إن اختيار المؤسسة لاستراتيجياتها الإنتاجية والتسعيرية غير كافي وذلك لان العملية التوزيعية والترويجية للمنتج لا تقل أهمية عن العمليتين السابقتين، فإن إيصال المنتج من المؤسسة إلى المستهلك يحتاج استراتيجية تضمن فعالية العملية من خلال إيصاله في الوقت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى اختيار الأداة الترويجية المناسبة لإقناع المستهلك بالمنتج، لهذا فإن تناسب الاستراتيجيات وتكاملها مع بعضها شرط أساسي لضمان نجاح المزيج التسويقي للمؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

الفرع الأول: استراتيجيات التوزيع

تعتبر استراتيجية التوزيع ثالث استراتيجية من المزيج التسويقي، وتهتم بالبحث عن كيفية إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت والمكان المناسبين،[1] وهذا بالاعتماد على قنوات توزيع فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها التوزيعية بصفة خاصة وأهدافها التسويقية بصفة عامة.

وتعتبر أيضا مفتاح تحديد نجاح المنتج في الأسواق التنافسية التي تعرف حركة واسعة للمنتجات الاستهلاكية،[2] وهناك ثلاث استراتيجيات متاحة أمام المؤسسة وهي:

---

[1] فريد كورتل، **التسويق كعامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر، يومي17و18أفريل2006، ص554.

[2] R. Agus Trihatmoko, Roch Mulyani, **Distribution Strategy For New Product Marketing Success: Fast Moving Consumer Goods(FMCG) Business**, Management And Human Resource Research Journal, Vol07, No12, 2018,Page 01.

أولا: استراتيجية التوزيع الشامل أو المكثف

في ظل هذه الاستراتيجية يقوم المنتج بعرض منتجاته من خلال أكبر عدد ممكن من المنافذ التوزيعية المتاحة في السوق، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع السلع الاستهلاكية،[1] وقد يترتب عنها زيادة حصة المؤسسة في السوق نتيجة لانتشار السلع في كافة المناطق،[2]ومتطلبات تطبيق هذه الاستراتيجية تتمثل في:[3]

- وجود عدد كبير من المنافذ التوزيعية من اجل توفير المنتج بكثرة؛
- استهداف منافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية الممكنة؛
- سهولة الحصول على المنتج، عدد كبير من المستهلكين وطلب مرتفع وسعر منخفض.

ثانيا: استراتيجية التوزيع الانتقائي

حسب هذه الاستراتيجية التوزيعية يتم اختيار منافذ التوزيع ولتوفير المنتج في مناطق مختلفة، حيث يكون عدد الوسطاء منخفض، وتستخدم هذه الاستراتيجية في سلع محددة حيث أن المستهلك لهذه المنتجات لا يقبل أي نوع من المنتجات،[4] وتصلح هذه الاستراتيجية لسلع التسوق[5]، ويتم اختيار

---

[1]هاني حامد ضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن،2008، ص45.

[2]محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص384.

[3] Pius Mwanza, Boaz Ingari, **Strategic Role Of Distribution as a sources of competitive Advantage in Fast-Moving consumer goods in Kenya**, International Journal of Scientific and Research Publication, Vol 05, Issue 10, 2015, Page 06.

[4] Hamid Saremi, Seydez. Masomeh Mosavi Zadeh, **Management of distribution channels**, Elixir International Journal, vol 72, 2014, Page 25723.

[5] عمرو خالد، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتبة عين الشمس، القاهرة،1997، ص340.

الموزع مع شرط عدم القيام بتوزيع سلع المنافس.[1]

ثالثا: استراتيجية التوزيع المحدود أو الحصري

تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها من حيث متطلبات تطبيقها والمتمثلة فيما يلي[2]:

- عدد مستهلكين قليل نسبيا ومنافذ بيع التجزئة محدودة؛
- علاقات مع المستهلكين ومنتجات خاصة وسعر مرتفع؛
- شراء نادر ومخطط له.

ولكن التركيز على منافذ محددة قد يضيع للمؤسسة فرص الحصول على عملاء مستهلكين جدد.

ومنه يمكن القول إن طبيعة المنتج تعتبر النقطة الأهم التي يمكن الانطلاق من خلالها في تحديد الاستراتيجية التوزيعية المتبعة فالسلع العادية تختلف في توزيعها عن السلع الخاصة.

---

[1] هاني حامد ضمور، مرجع سابق، ص46 (بالتصرف).

[2] Asiamah yeboah, Alfred Owusu, Solomon Boakye, Samuel Owusu-Mensah, **effective Distribution Management, A Pre-Requisite For retail Operation: A Case Of Poku Trading**, European Journal Of Business And innovation Research, Vol 01, No 03, 2013, Page 32.

الفرع الثاني: استراتيجيات الترويج

تركز استراتيجيات الترويج على كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي واستخدامها بالشكل المناسب للتأثير على المستهلك والوسطاء بما يخدم الأهداف التسويقية للمؤسسة،[1] ومن بين الاستراتيجيات الجذب والدفع.

أولا: استراتيجية الجذب

في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المنتج التأثير على الطلب في الأسواق واستمالة المستهلك للشراء، ويتم توجيه النشاط الترويجي باستخدام الإعلان واسع النطاق وأساليب تنشيط المبيعات مباشرة إلى المستهلك النهائي ومحاولة إقناع المستهلك المحتمل بأن منتجاتهم تتفوق عن منتجات المنافس.[2]

ثانيا: استراتيجية الدفع

تقوم بموجبها المنظمة بالتركيز على الوسائل الترويجية باتجاه تجار الجملة خاصة ودفعهم إلى توجيه حملاتهم الترويجية تجاه تجار التجزئة، وهم بدورهم يقومون بتوجيه جهدهم البيعي إلى المستهلك، وهذه الاستراتيجية تمنح خصومات لتجار التجزئة والدفع هو إشراك المنتج والموزع في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع لتصل إلى المستهلك.[3]

---

[1] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص60(بالتصرف).

[2] علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص90.

[3] نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص224-225(بالتصرف).

المبحث الثالث: عناصر المزيج التسويقي المناسبة حسب الاستراتيجيات التنافسية

يركز اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن على تحقيق التميز في القطاع السوقي المستهدف وتحقيق مركز تنافسي يسمح لها بمواجهة التحديات التي تفرضها المؤسسات وهناك اتفاق على أن ذلك يتحقق من خلال قدرة المؤسسة على اختيار الاستراتيجية التنافسية التي تناسب إمكانياتها المادية والبشرية ولكن تحقيق التميز يتطلب أمرا آخر وهو مدى ملائمة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة ومختلف أنشطة المزيج التسويقي لمتطلبات وشروط تطبيق الاستراتيجية التنافسية.

المطلب الأول: المنتج والاستراتيجيات التنافسية

إن تأثير المنتج على تحقيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية في السوق المستهدف يكون من خلال مدى توافق استراتيجية الإنتاج للمؤسسة ومزيج منتجاتها مع متطلبات وشروط تطبيق الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

الفرع الأول: المنتج واستراتيجية القيادة في التكلفة

يعتبر المنتج قلب المزيج التسويقي ومحور العمليات التسويقية،[1] لهذا يجب على المؤسسة تحديد بدقة السياسة الإنتاجية التي تتبعها في حالة تبنيها لاستراتيجية القيادة في التكلفة.

أولا: صنف المنتجات

إن استراتيجية القيادة في التكلفة يمكن اعتمادها في السلع الاستهلاكية وبالأخص السلع

---

[1] علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، علي كريم الخفاجي، **أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية**، مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق،2010 ، العدد الثاني، ص04.

الميسرة، "التي تقدم لمستهلكين لديهم حساسية كبيرة للسعر"[1] مقارنة بالجودة، حيث تخفيض السعر يعتبر الورقة الرابحة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة للسيطرة في السوق، و هذا لا يعني إهمال الجودة بل يجب أن تبقى دائما في مستوى مقبول.

ثانيا: مزيج المنتجات المناسب لاستراتيجية القيادة في التكلفة

يتمثل مزيج المنتجات في مجموعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق، ويمكن النظر إلى مزيج المنتجات من خلال ثلاثة نقاط أساسية هي:[2]

***اتساع مزيج المنتجات:** ويمثل عدد الخطوط الإنتاجية التي تملكها المؤسسة (أنواع السلع) على خط انتاجي واحد؛

***عمق مزيج المنتجات:** أشكال المنتج في كل خط؛

***تناسق مزيج المنتجات:** التكامل والارتباط بين المنتجات من ناحية العملية الإنتاجية، الاستخدام النهائي، من ناحية منافذ التوزيع، وسائل الترويج ومجموعة المستهلكين وخصائص أخرى؛

بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة في التكلفة يجب أن تقدم تشكيلة واسعة من المنتجات وذلك لأنها تستهدف كل السوق بمختلف شرائحه، لذلك بالنسبة لكل من:

---

[1] علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، **إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص149 (بالتصرف).

[2] عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص159 (بالتصرف).

***اتساع مزيج المنتجات:** يجب أن تكون لها عدد كبير من الخطوط الإنتاجية حتى تتمكن من توفير منتجات تمس أكبر عدد ممكن من المستهلكين حسب كل الفئات العمرية والجنس والطبقات الاجتماعية.

***عمق مزيج المنتجات:** يجب أن يكون هناك تنوع في المنتج الواحد من ناحية الحجم، الشكل، اللون والذوق...الخ.

***تناسق المزيج:** يجب أن يكون هناك تناسق كبير بين مزيج المنتجات من مختلف الجوانب سواء من المواد التي تدخل في الإنتاج حتى تستفيد المؤسسة من فرصة الشراء بكمية كبيرة التي تعزز قدرتها التفاوضية على تخفيض السعر بالإضافة إلى أن الإنتاج بكمية كبيرة يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف الإنتاج.

والمنتجات يجب أن تكون نمطية أي تتميز بقلة التعقيد لأن التعقيد في المنتج يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج وهذا عكس متطلبات هذه الاستراتيجية.

ثالثا: دور التغليف

إن التغليف في هذه المنتجات لا يمثل أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلك، حيث يجب على المؤسسة استعمال غلاف بسيط يوفر القدر المطلوب من الحماية للمنتج والمعلومات اللازمة للمستهلك، أما من ناحية اللون والرسم فهذا ليس له أهمية كبيرة إلا في حالة المنتجات الموجهة للأطفال، فيجب أن تكون برسومات وألوان خاصة.

رابعا: دور العلامة التجارية

تعرف العلامة التجارية على أنها "الهوية التي ترغب المؤسسة أن تعرف بها نفسها في السوق

فلكل مؤسسة علامة وشعار خاص بها، وحتى تكون هذه العلامة فعالة يجب أن تظهر في إعلانات المؤسسة وتقاريرها السنوية ومراسلاتها وفواتيرها، وكرمز لمنتجاتها تميزها عن باقي المنتجات في السوق".[1]

بالنسبة للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة في التكلفة مكن لها أن تضع منتجاتها تحت علامة واحدة وهذا ما يساهم في خفض تكاليف العملية الترويجية لمجموعة المنتجات المقدمة، وبالتالي تخفيض التكاليف.

خامسا: استراتيجية المنتج المناسبة لاستراتيجية القيادة في التكلفة

أما بالنسبة للاستراتيجيات المنتج التي تناسب استراتيجية القيادة في التكلفة حسب إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التغلغل البطيء والتي تكون من خلال تقديم منتجات بسعر منخفض يناسب طبيعة المنتجات الغذائية التي لا تحتاج ترويج مكثف مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف وهذا ما تتطلبه استراتيجية القيادة في التكلفة هو التحكم في التكاليف من أجل طرح أسعار أقل من الأسعار المنافسة.

ومنه يمكن للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة في التكلفة أن تحقيق ميزة تنافسية قائمة على سعر البيع النهائي، وتنميتها من خلال تقديم منتجات تتماشى ومتطلبات المستهلكين وبأسعار أقل من أسعار المنتجات الأخرى المحافظة على هذه الميزة من خلال الحفاظ على الحصة السوقية المبنية على ولاء المستهلكين، وهذا يعتبر أهم تهديد تواجهه المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية لأن درجة الولاء تكون منخفضة جدا، حيث المستهلك يمكن أن يتوجه للمنافس أو السلع البديلة في حالة

---

[1] مزوغ عادل، **دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، جوان2013، العدد 10، ص50.

ارتفاع السعر حتى ولو بقدر طفيف.

الفرع الثاني: المنتج واستراتيجية التمييز

تقوم استراتيجية التمييز على تمييز منتجات المؤسسة عن منتجات المنافس وذلك بإضافة مجموعة من الخصائص، وتركز هذه الاستراتيجية على الجودة والقيمة المقدمة للمستهلك، بحيث يجب أن تكون أكبر من المبلغ المدفوع، ولتحقيق التميز حسب هذه الاستراتيجية يجب تبني سياسة إنتاجية مناسبة لها.

أولا: صنف المنتجات المناسبة لاستراتيجية التمييز

تناسب هذه الاستراتيجية سلع التسوق أو السلع الخاصة التي تتميز بالجودة العالية وتوجه للمستهلكين الذين لديهم حساسية كبيرة للجودة مقارنة بالسعر، وهم على استعداد لدفع أي سعر مقابل حصولهم على السلعة.

ثانيا: مزيج المنتجات المناسب لاستراتيجية التمييز

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية يجب عليها تحديد بدقة تشكيلة المنتجات التي تناسب هذه الاستراتيجية، ويكون ذلك من خلال تقديم عدة منتجات مختلفة ذات خصائص متميزة وتبني مزيج مناسب، حيث:

***<u>الاتساع:</u>** عدد الخطوط في هذه الاستراتيجية يكون اقل منه القيادة في التكلفة ،[1] وذلك حسب المستهلكين المستهدفين، حيث أن المؤسسة في هذه الاستراتيجية تحاول تقليص عدد الخطوط من

[1] فطيمة بزغي، **دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي–دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2009، ص81 (بالتصرف).

اجل تركيز الجهود على الجودة أولا والتكاليف، صحيح أن الجودة هي الأساس لكن هذا لا يعني إهمال التكاليف وذلك من اجل طرح منتجات متميزة بأسعار مقبولة خاصة في السلع الاستهلاكية التي تتميز بحساسية كبيرة للسعر.

***العمق:** هنا تكون درجة العمق أكبر من القيادة في التكلفة وذلك من أجل توفير مجموعة كبيرة من الاختيارات أمام المستهلك المستهدف ودرجة العمق يمكن أن تكون مصدر للتميز خاصة في السلع الاستهلاكية، لأن في سلع التسوق أو الخاصة ربما نجد درجة العمق لدى المنافس محدودة نظرا للمواد والتكنولوجيا والمهارة المطلوبة.

***التناسق بين مزيج المنتجات:** في هذه الاستراتيجية التناسق ليس ضروري مثل في استراتيجية القيادة في التكلفة لأن كل خط منتجات يتطلب مواد وسائل وتقنيات خاصة.

ثالثا: دور التغليف

أما التغليف في هذه الاستراتيجية لديه أهمية كبيرة بالنسبة للمستهلك، لهذا يجب على المؤسسة أن تركز اهتمامها على تصميم الغلاف من ناحية الرسومات والألوان، لأن الغلاف يمكن أن يكون عنصر تمييز للمنتجات التي تقدمها المؤسسة عن منتجات المنافس في أماكن العرض حتى طريقة عرض المنتجات يمكن أن تكون مصدر تميز، بحيث يجب أن يكون الغلاف ذو تصميم جيد مقارنة بالمنافس.

رابعا: دور العلامة التجارية

يمكن للمؤسسة أن تستخدم علامة واسم فردي لكل منتج من منتجاتها،[1] ففي حالة فشل منتج

[1] إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص160.

معين لن يؤثر على المنتجات الأخرى وسمعة المؤسسة ككل، كما يمكن لها استخدام اسم وعلامة واحدة لجميع منتجاتها.

إن تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه الاستراتيجية تواجهه عدة صعوبات من بينها ارتفاع تكاليف الإنتاج وذلك راجع لمتطلبات التمييز من جودة المواد، الوسائل الإنتاجية، التقنيات والمهارات المطلوبة التي تكون محدودة في هذه المؤسسات خاصة مؤسسات الصناعات الغذائية.

الفرع الثالث: المنتج واستراتيجية التركيز

إن أهم ما يميز هذه الاستراتيجية هو التركيز على قطاع سوقي معين، بحيث أن المنتجات المقدمة يجب أن تكون تتناسب وحاجات ورغبات هذه الفئة المستهدفة، وهدف المؤسسة حسب هذه الاستراتيجية هي الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين في هذا القطاع من السوق.

أولا: صنف المنتجات المناسب لاستراتيجية التركيز

إن هذه الاستراتيجية مناسبة أكثر في حالة المنتجات الخاصة والمنتجات الصناعية، وذلك راجع لتركيزها على قطاع معين من السوق وعلى نوع محدد من المستهلكين في مناطق جغرافية محددة.

ثانيا: مزيج المنتجات المناسب للاستراتيجية التركيز

إن المؤسسة التي تركز على قطاع سوقي محدد حيث تعمل على تضييق مزيج منتجاتها من حيث العمق والاتساع [1]، وهذا ما يتطلب تشكيلة جد محدودة، بالنسبة لكل من:

[1] إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره ، ص159.

***الاتساع:** هنا المؤسسة تقوم بتضييق خطوط المنتجات،[1] وهذا لأن المنتج يكون موجه لفئة محدودة من المستهلكين، فلا حاجة لتعدد خطوط الإنتاج لأن حاجة المستهلك تكون محددة واضحة.

***العمق:** نفس الشيء بالنسبة لدرجة العمق تكون محدودة، حيث أن التعمق في خط إنتاجي واحد يتطلب وسائل جد حديثة ومتطورة وهذا مكلف نوعا ما للمؤسسات ذات إمكانيات محدودة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

***التناسق:** هنا درجة التناسق تكون مرتفعة عكس استراتيجية التمييز، وذلك راجع لتخصص المؤسسة في إنتاج منتجات معينة والتركيز على قطاع محدد، حيث أن المواد والوسائل المستعملة في الإنتاج ستدخل في إنتاج جميع المنتجات.

وهنا المؤسسة ستنتج بكميات قليلة جدا وتركز على الجودة وتخفيض التكلفة لضمان تمييز منتجاتها عن منتجات المنافس.

ثالثا: الغلاف والعلامة التجارية

الغلاف لديه أهمية كبيرة حسب هذه الاستراتيجية لكن ليس بنفس أهميته في التمييز، حيث يمكن للمؤسسة وضع غلاف مناسب حسب نوع وطبيعة المنتجات وأما بالنسبة للعلامة التجارية فيمكن وضع جميع المنتجات تحت علامة واحدة وذلك راجع لقلة عدد خطوط المنتجات.

ومنه فإن تحديد استراتيجية الإنتاج وصنف ومزيج منتجات يتناسب واستراتيجية التنافس التي تعتمدها المؤسسة يعتبر الحجر الأساس لتحقيق ميزة تنافسية وتنميتها من خلال تطوير وابتكار منتجات جديدة أو تعديل المنتجات بما يتناسب وتطلعات المستهلكين.

---

[1] علاء فرحان طالب، زينب محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص156.

المطلب الثاني: التسعير والاستراتيجيات التنافسية

يعتبر التسعير ثان عنصر من عناصر المزيج التسويقي، ويعتبر أداة المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق والتغلب على المنافس، حيث أن تأثير التسعير على تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لميزة تنافسية يكون من خلال توافق الاستراتيجية التسعيرية للمؤسسة مع استراتيجيتها التنافسية من شروط ومتطلبات تطبيقها.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح لاستراتيجيات التسعيرية المناسبة لكل استراتيجية تنافسية.

الفرع الأول: التسعير واستراتيجية القيادة في التكلفة

إن الهدف الأساسي لاستراتيجية القيادة في التكلفة هو تدنية التكاليف من اجل خفض سعر البيع مما يجعل المؤسسة في موقع يسمح لها بالتحكم في الأسعار في السوق، وفي هذه الاستراتيجية التسعير يكون على أساس التكلفة والطلب:

أولا: بالنسبة للتكلفة

يجب أن تحاول المؤسسة التحكم في التكاليف الإنتاجية قدر الإمكان و"وضع هامش ربح منخفض نوعا ما مما يسمح بخفض سعر البيع والتعويض من خلال زيادة المبيعات"[1] الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاج وبالتالي انخفاض تكاليف الإنتاج مما يعطي للمؤسسة فرصة البيع دائما بسعر أقل من سعر المنافس.

---

[1] ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، مرجع سبق ذكره، ص128 (بالتصرف).

ثانيا: بالنسبة للطلب

يجب التأكد من أن الطلب مرن جدا للتغير في السعر،[1] حيث أن أي انخفاض في السعر يؤدي على زيادة في الطلب على المنتج.

أما الاستراتيجيات التسعيرية المناسبة لاستراتيجية القيادة في التكلفة هي:

***استراتيجية تخفيض السعر:** ويكون ذلك في حالة المنتجات الحالية وذلك من اجل تعظيم الحصة السوقية وتعزيز الموقع التنافسي لمواجهة المنافسين.

***استراتيجية التغلغل:** في حالة المنتجات الجديدة التي تعتمد على تخفيض الأسعار.

ومنه إن تحقيق التميز من خلال السعر حسب استراتيجية القيادة في التكلفة يكمن في انخفاض سعر البيع مقارنة بالمنافس، مما يجعل المؤسسة في موقع يسمح لها بتحديد السعر في السوق، واستخدامه كسلاح ضد المنافسين الحاليين والمحتملين والمنتجات البديلة.

الفرع الثاني: التسعير واستراتيجية التمييز

إن التسعير في هذه الاستراتيجية لا يحظى بنفس الأهمية في استراتيجية القيادة في التكلفة، حيث أن المستهلكين المستهدفين حسب هذه الاستراتيجية لديهم حساسية أقل للسعر مقارنة بالاستراتيجية السابقة والتسعير في هذه الاستراتيجية يكون على أساس عنصرين رئيسيين هما:

---

[1] عثماني عائشة، **دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات (بيبسي كولا) بولاية سطيف**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف2011، ص100 (بالتصرف) .

أ-**الجودة:** حيث أن المنتجات ذات الجودة العالية تبرر ارتفاع أسعارها مما يؤدي إلى تقليل درجة الحساسية للسعر عند المستهلك ويصبح مستعد لدفع أي مبلغ من أجل الحصول على السلعة، لكن السعر دائما يجب أن يبقى في الحدود المعقولة، ولكن طبيعة المنتجات تؤثر في ذلك خاصة السلع الاستهلاكية.

ب-المنافسة: إن شدة المنافسة في السوق والعدد الهائل من المنتجات ومحاولة كل منافس تمييز منتجاته عن المنتجات الأخرى يفرض على المؤسسة اعتماد عدة أساليب من أجل تمييز منتجاتها عن منتجات المنافس، مع الأخذ بعين الاعتبار خطر ارتفاع سعر البيع النهائي للمنتج وخروجه من دائرة القبول لدى المستهلك.

أما الاستراتيجيات التسعيرية المناسبة حسب هذه الاستراتيجية التميز هي:

***استراتيجية زيادة السعر:** في حالة المنتجات الحالية لأن السعر يقوم على أساس الجودة وهناك حساسية كبيرة للجودة مقارنة بالسعر.

* **استراتيجية قشط السوق:** أما في حالة المنتجات الجديدة فالاستراتيجية المناسبة هي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن في وقت قصير حتى تتمكن المؤسسة في حال اشتدت المنافسة من الاستفادة من فرصة توسيع الحصة السوقية من خلال الحفاظ على الزبائن الحالين وجذب الجدد وذلك بالانتقال إلى استراتيجية تخفيض السعر.

الفرع الثالث: التسعير واستراتيجية التركيز

إن التسعير حسب استراتيجية التركيز القائم على تدنية التكاليف يختلف على التسعير في حالة التركيز القائم على التمييز والتسعير في كلتا الحالتين يختلف على التركيز القائم على التمييز وتدنية

التكاليف، حيث أن:

*التسعير في حالة استراتيجية التركيز القائم على تدنية التكاليف: سيعتمد على نفس استراتيجية التسعير في حالة استراتيجية القيادة في التكلفة والاختلاف يكون فقط في القطاع المستهدف حيث أن الإنتاج سيكون محدود مما يقلل فرصة المؤسسة من تقليل التكاليف من خلال زيادة الإنتاج ومنه فإن تخفيض السعر سيكون دائما على حساب هامش الربح، وتحاول المؤسسة تعزيز علاقتها بالزبائن من خلال تقديم سعر منخفض نسبيا مقابل مستوى مقبول من الجودة.

*التسعير في حالة التركيز القائم على التمييز: سيعتمد على نفس استراتيجية التسعير في حالة استراتيجية التمييز حيث أن التسعير سيكون على أساس الجودة بالدرجة الأولى.

*أما التسعير في حالة التركيز القائم على التمييز وتدنية التكاليف: يكون على أساس التكلفة والجودة في نفس الوقت حيث ستقوم المؤسسة بتقديم منتجات ذات سعر منخفض نسبيا مقابل مستوى مقبول من الجودة، والهدف هو تعزيز علاقة المؤسسة بالمستهلكين وتحقيق التميز في القطاع السوقي المستهدف.

والاستراتيجيات التسعيرية المناسبة في هذه الحالة هي:

***استراتيجية ثبات السعر**: في حالة المنتجات الحالية، والهدف منها هو المحافظة على الحصة السوقية والمركز التنافسي.

* **استراتيجية القيادة في السعر**: أما في حالة المنتجات الجديدة هي السيطرة على الأسعار واستعمالها كأداة لغلق باب الدخول أمام المنافسين الجدد.

ومنه يمكن القول إن الاستراتيجية التسعيرية يجب أن تكون مناسبة للاستراتيجية التنافسية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز، خاصة سعر المنتج هو الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة ونموها واستمرارها وتنمية وتطوير ميزتها التنافسية.

المطلب الثالث: التوزيع والاستراتيجيات التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها سواء على المدى البعيد أو القصير مهما كان تخطيطها سليم للاستراتيجيات المتعلقة بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي إذا لم يقابلها تخطيط واختيار مناسب لاستراتيجية التوزيع، بحيث يجب أن تكون تناسب الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها المؤسسة.

الفرع الأول: التوزيع المناسب لاستراتيجية القيادة في التكلفة

إن الهدف الأساسي لاستراتيجية القيادة في التكلفة هو توسيع الحصة السوقية من خلال الوصول إلى أكبر عدد ممكن المستهلكين في مختلف المناطق الجغرافية.

أما بالنسبة لقنوات التوزيع فيمكن للمؤسسة اعتماد قنوات التوزيع المباشرة في المناطق القريبة دون الاعتماد على وسيط أين يمكن استعمال وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة مما يساهم في تدنية التكاليف واعتماد على التوزيع غير المباشر من خلال الاعتماد على وسطاء سواء تجار التجزئة أو الجملة في المناطق الأخرى لضمان تغطية واسعة للسوق.

أما الاستراتيجية التوزيعية المناسبة في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية القيادة في التكلفة هي:

***استراتيجية التوزيع الشامل:** "باعتبار أن استراتيجية القيادة في التكلفة تستعمل في السلع الاستهلاكية حيث درجة ولاء المستهلك منخفضة فإذا لم يجد المستهلك السلعة سيتحول إلى سلعة

أخرى دون أي جهد نظرا لتوفر البدائل بعدد هائل،[1] لهذا تعتبر هذه الاستراتيجية الأنسب في حالة السلع الاستهلاكية".[2]

ومنه فإن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية وتنميتها حسب هذه الاستراتيجية يكون من خلال تعظيم الحصة السوقية، فالانتشار الواسع لمنتجات المؤسسة يعتبر عنصر تفوق للمؤسسة عن المنافس.

الفرع الثاني: التوزيع المناسب لاستراتيجية التمييز

إن هدف استراتيجية التمييز هو التميز من خلال المنتجات والسعر وحتى القنوات التوزيعية التي تعتمد عليها المؤسسة في تصريفها لمنتجاتها، ولهذا يجب على المؤسسة الاختيار وبدقة هذه القنوات، خاصة بالنسبة للوسطاء المعتمد عليهم في التوزيع، لأن أي شيء يخص الوسطاء سينعكس مباشرة على صورة المؤسسة ومنتجاتها، أما الاستراتيجية التوزيعية المناسبة في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية التمييز هي:

***استراتيجية التوزيع الانتقائي:** وبما أن استراتيجية التمييز تستعمل في اغلب الأحيان في حالة سلع التسوق و السلع الخاصة "،[3] حيث يجب توفير المنتجات من خلال وسطاء تتوفر فيهم شروط توزيع هذه السلع من حيث "السمعة الجيدة ،المركز السوقي للموزع، كفاءته الإدارية والتنظيمية وقدراته المالية"،[4]فإن هذه الاستراتيجية هي الأنسب.

---

[1]محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مرجع سبق ذكره، ص284 (بالتصرف).

[2] بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص97 (بالتصرف).

[3] عمرو خالد، مرجع سبق ذكره، ص208 (بالتصرف).

[4]فطيمة بزغي، مرجع سبق ذكره، ص85.

أما بالنسبة لقنوات التوزيع المناسبة هي المباشرة وغير المباشرة ولكن تكون قصير وذلك راجع لمتطلبات هذه السلع من توفير للمعلومات اللازمة حول السلعة من كيفية الاستعمال والصيانة وغيرها أما بالنسبة لوسائل النقل المستعملة يجب أن تتمتع بالمواصفات المطلوبة لحماية المنتج من مختلف الجوانب خاصة الجودة نظرا لحساسية المستهلك للجودة.

الفرع الثالث: التوزيع المناسب لاستراتيجية التركيز

إن هدف استراتيجية التركيز هو خدمة قطاع سوقي معين بشكل أفضل من خدمة السوق ككل وإن التركيز على قطاع سوقي معين وخصائص المنتجات وقرب المؤسسة الكبير من المستهلك لا يتطلب قنوات توزيع واسعة، ومنه فان الاستراتيجيات التوزيعية المناسبة في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية التركيز هي:

***استراتيجية التوزيع المحدد:**

حيث تقوم المؤسسة باختيار عدد محدود جدا من الوسطاء في منطقة معينة، مع شرط عدم توزيع منتجات المنافس، خاصة في حالة السلع الخاصة أو الصناعية كما سبق وذكرنا أو المحصور.[1]

فهنا المؤسسة تعتمد على القناة التوزيعية المباشرة نظرا لقربها من المستهلك أو غير المباشرة وذلك بالاعتماد على وسيط أو اثنين حسب مساحة المنطقة بحيث يجب أن تتوفر فيهم مجموعة من الشروط نظرا لطبيعة السلعة، أما وسائل النقل المعتمدة في التوزيع في الغالب هي وسائل تعود

[1] عمرو خالد، مرجع سبق ذكره، ص209 (بالتصرف).

ملكيتها للمؤسسة،[1]من اجل تخفيض التكاليف وضمان وصول السلع للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين.

ومنه فإن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التوزيع يكمن في مدى ملائمة الاستراتيجية التوزيعية للاستراتيجية التي تنافس بها المؤسسة، فكل سلعة تتطلب استراتيجية خاصة توفر جميع المتطلبات سواء من ناحية الانتشار أو المعلومات حول السلعة أو السرعة في تلبية الطلب في الوقت المناسب والمكان المناسب.

المطلب الرابع: الترويج والاستراتيجيات التنافسية

إن أهمية الترويج لا تقل عن أهمية العناصر الأخرى للمزيج التسويقي، بحيث يجب على المؤسسة أن تختار مزيج ترويجي واستراتيجية ترويجية تتماشى مع استراتيجيتها التنافسية، سنحاول من خلال هذا تحديد المزيج الترويجي المناسب والاستراتيجية الترويجية للمؤسسة حسب شروط ومتطلبات تطبيق كل استراتيجية تنافسية.

الفرع الأول: الترويج واستراتيجية القيادة في التكلفة

إن استراتيجية القيادة بالتكلفة تهدف إلى إيصال المنتج لأبعد نقطة في السوق وهذا يتطلب مزيج ترويجي متنوع ذو تكلفة منخفضة نسبيا من أجل تخفيض التكاليف الكلية للمنتج، والمزيج الترويجي المناسب هو:

[1] فطيمة بزغي، مرجع سبق ذكره، ص89.

أولا: الإعلان

تعتمد المؤسسة التي تتبنى استراتيجية القيادة في التكلفة على الإعلان للترويج لمنتجاتها رغم تكلفته المرتفعة نسبيا ولكن هو العنصر المناسب أكثر في حالة استهداف السوق ككل، باستخدام وسائل غير مسموعة (المقروءة)مثل :الإعلان في الجرائد وذلك لأنها متوفرة ومقروءة من طرف عدد هائل من الأفراد المجتمع بمختلف شرائحه، كذلك الاعتماد على اللافتات الإشهارية في الطرق والمساحات العامة أيضا الإعلان من خلال وسائل النقل المختلفة، وكذلك الإعلان في الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعية لما لها من دور فعال بدرجة كبيرة نظرا للانتشار الواسع في مختلف المناطق الجغرافية ، حيث أن الرسالة الإعلانية تصل في وقت قصير إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين المستهدفين.

ثانيا: تنشيط المبيعات

تهدف المؤسسة من خلال هذا العنصر الترويجي إلى إثارة المستهلك ودفعه للشراء وذلك من خلال تقديم "هدايا، تخفيضات، عينات مجانية، المسابقات والبيع بالتقسيط...الخ"[1]، كلها وسائل من شأنها تحفيز المستهلك على تجربة السلعة خاصة السلعة الاستهلاكية التي تعتبر فيها تكلفة التحول إلى منتج آخر جد منخفضة أو معدومة، "كما تستخدم لتحفيز الموزعين ورجال البيع على تصريف المنتجات وزيادة أدائهم".[2]

أيضا يمكن الترويج لمنتجاتها باستخدام البيع الشخصي، حيث أن رجل البيع يكون وجها لوجه مع المستهلك ومحاولة إقناعه بالسلعة، وهذا لا يعني نفي استخدام العناصر الأخرى للمزيج الترويجي.

---

[1] محمد فريد الصحن، رجع سبق ذكره، ص344.

[2]نفس المرجع السابق نفس الصفحة.

أما الاستراتيجية الترويجية المناسبة لاستراتيجية القيادة في التكلفة هي:

***استراتيجية الجذب:** "التي تهدف إلى جذب المستهلك نحو السلعة خاصة في حالة السلع الاستهلاكية. [1]

الفرع الثاني: الترويج واستراتيجية التمييز

المزيج الترويجي المناسب حسب هذه الاستراتيجية هو:

أولا: الإعلان

ويكون عبر الوسائل المسموعة مثل التلفزيون حيث يمكن لمؤسسة من خلاله توضيح مميزات السلعة ونقاط الاختلاف عن السلع المنافسة، ويمكن من خلاله توضيح كيفية الاستعمال وجميع المعلومات المتعلقة بالسلعة نظرا لطبيعة هذه السلع وما تحتاجه من توضيحات، "أما الإعلان في الوسائل المقروءة الأحسن هو الإعلان في المجلات وذلك لأن السلعة موجهة لمستهلكين في طبقة معينة"،[2] وأيضا لأن المجلات تصدق أكثر من الجرائد وتناسب أكثر خصائص السلع ولكن هذا لا يعني تجنب النشر في الجرائد والوسائل كالإعلان في الطرقات وغيرها.

ثانيا: البيع الشخصي

إن البيع الشخصي هو العنصر الترويجي المناسب أكثر لطبيعة السلع حسب هذه الاستراتيجية "حيث يقوم رجل البيع بتقديم جميع المعلومات المتعلقة بالسلعة ومحاولة استمالة المستهلك والتأثير عليه لإتمام الصفقة والقيام بالشراء، ويتطلب هذا رجل بيع يتمتع بالقدرة على تنويع وتغيير المؤثرات

---

[1] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص493.

[2] فطيمة بزغي، مرجع سبق ذكره، ص86 (بالتصرف).

المستخدمة أثناء المقابلة، فإذا تحسس المستهلك من السعر يمكن لرجل البيع أن يركز على الجودة والعلامة خصائص السلعة المميزة".[1]

ثالثا: تنشيط المبيعات والعلاقات العامة

يمكن للمؤسسة التي تتبنى استراتيجية التمييز أيضا الاعتماد على تنشيط المبيعات للترويج لمنتجاتها وذلك من خلال تقديم هدايا، البيع بالتقسيط ومنح تخفيضات "مع تجنب تقديم عينات مجانية باعتباره مكلف جدا في سلع التسوق أو السلع الخاصة"،[2] ويمكن أيضا استعمال العلاقات العامة.

وحاليا يبقى الترويج عبر مختلف منصات الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي الأنجع لما له من ميزات وهو الوصول في وقت قياسي لأكبر عدد ممكن من المستهلكين من مختلف شرائح المجتمع، ولكن الترويج عبرها أصبح يعرف منافسة حادة حيث أن اختيار الموقع المناسب يكلف المؤسسة نوعا ما خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمام المؤسسات الكبيرة.

ويفضل تبني استراتيجية الدفع في المنتجات ذات السعر المرتفع وهامش ربح مرتفع ومعدل تكرار الشراء منخفض،[3] وهذا ينطبق على سلع التسوق، بحيث يجب على المؤسسة اختيار مزيج ترويجي يمكن من خلاله إقناع المستهلك بالسلعة وخصائصها وتبرير السعر المرتفع.

الفرع الثالث: الترويج واستراتيجية التركيز

إن المزيج الترويجي الخاص باستراتيجية التركيز يكون محدود ومحصور بمنطقة جغرافية معينة، حيث أن ما يميز استراتيجية التركيز هو قرب المؤسسة من السوق بحيث تكون على إطلاع

---

[1] فريد الصحن محمد، مرجع سبق ذكره، ص343 (بالتصرف).

[2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص537.

[3] عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره، ص66.

دائم بأي تغيرات في السوق وقربها من المستهلكين وبالتالي أفضل عنصر ترويجي هو البيع الشخصي "لأن القدرة على الإقناع في البيع الشخصي أكبر من الإعلان،[1]" نظرا لخصائص السلع خاصة السلع الصناعية، بالإضافة إلى العلاقات العامة وهذا لا يعني نفي الترويج من خلال الإعلان.

ومنه يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية وتنميتها من خلال تبني مزيج تسويقي مناسب حسب الاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق وتنمية الميزة من خلال تبني مزيج منتجات مناسب واستراتيجية تسعيرية واختيار القنوات التوزيعية بالإضافة إلى اعتماد مزيج ترويجي مناسب حسب استراتيجية القيادة في التكلفة أو التمييز أو التركيز.

[1]فريد الصحن محمد، مرجع سبق ذكره، ص343.

خلاصة الفصل

إن نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي يتوقف على مدى ملائمة استراتيجيتها لاستراتيجيتها التنافسية، ولكن اختيار واحدة من هذه الاستراتيجية لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية وتنميتها بل هناك مجموعة من السبل المتاحة أمام المؤسسة لتعزيز ميزتها التنافسية ومن بينها اختيار مزيج تسويقي مناسب للاستراتيجية التنافسية المعتمدة، وذلك من خلال تحديد الاستراتيجية الإنتاجية ومزيج المنتجات المناسب في استراتيجية القيادة في التكلفة من حيث الاتساع والعمق والتناسق والتغليف والعلامة التجارية ونفس الشيء بالنسبة لكل من استراتيجية التمييز والتركيز كل على حدا.

لهذا فان الاستراتيجية التسعيرية التي يجب أن تتبناها المؤسسة يجب أن تتماشى والاستراتيجية التنافسية ففي حالة تبني استراتيجية القيادة في التكلفة التسعير يكون على أساس التكلفة والطلب والاستراتيجية التسعيرية المناسبة هي استراتيجية التغلغل في حالة المنتجات الجديدة واستراتيجية خفض السعر في حالة المنتجات الحالية، أما في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية التمييز فالتسعير يكون على أساس الجودة والمنافسة، والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية زيادة السعر في حالة المنتجات الحالية واستراتيجية القشط في حالة المنتجات الجديدة، أما استراتيجية التركيز فالاستراتيجية التسعيرية تكون حسب التركيز المبني على القيادة في التكلفة أو المبني على التميز أو على كليهما.

أما بالنسبة للاستراتيجية التوزيعية ستعتمد المؤسسة على التوزيع الشامل استراتيجية القيادة في التكلفة والتوزيع الانتقائي في استراتيجية التمييز، وتعتمد على التوزيع المحدد في حالة تبنيها لاستراتيجية التركيز نظرا لضيق القطاع السوقي المستهدف.

أما الاستراتيجية الترويجية فيجب على المؤسسة الاختيار بدقة المزيج الترويجي الذي تعتمد عليه والذي يناسب خصائص منتجاتها حيث أن المزيج الترويجي في السلع الميسرة يختلف عن سلع التسوق أو السلع الخاصة أو السلع الصناعية.

الفصل الرابع

أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة إلى كل ما هو متعلق ب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتسويق والمزيج التسويقي، بالإضافة إلى الميزة التنافسية ومصادرها واستراتيجيات التنافس ومحاولتنا تحديد العلاقة بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية في هذه المؤسسات نظريا فقط، سنحاول في هذا الفصل التأكد من وجود هذه العلاقة التأثيرية تطبيقيا من خلال اسقاطها على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية وبالتحديد صناعة العجائن بولاية البليدة، حتى نؤكد إمكانية تحقيق ميزة تنافسية وتنميتها من خلال المزيج التسويقي بعناصره الأربعة، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية قمنا فيها بجمع المعلومات من خلال استخدام استبانتين تحتوي كل واحدة على مجموعة من الأسئلة، الاولى موجهة لمستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة Moula, Sosemie, Amour, Agrodiveوالثانية موجهة لمسيري هذه المؤسسات وذلك لتوضيح اتجاه مؤسساتهم من خلال المزيج التسويقي لتحقيق التميز في السوق .

ولكن قبل استخراج العلاقة بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية يجب أولا توضيح الإطار المنهجي للدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل العلاقة والتعريف بعينة المؤسسات محل الدراسة، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- **المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لاستبياني الدراسة؛**
- **المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة؛**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة الحالية نرى أنه من الضروري قبل الشروع في تحليل الاستبيان ومحاولة إثبات العلاقة بين المزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره الميزة التنافسية توضيح منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، بالإضافة إلى توضيح عينة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة لأن أي دراسة تتطلب اختيار الأداة المناسبة حتى تكون النتائج المتوصل اليها واضحة ومفهومة.

المطلب الأول: المنهجية وعينة الدراسة

قبل الشروع في تحديد العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة يجب أولا توضيح منهجية الدراسة والبيانات المعتمدة في ذلك بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة ونموذج الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

إن الاعتماد على منهجية معينة في الدراسة يكون حسب الموضوع المدروس والنتائج المراد التوصل إليها حتى تكون الدراسة صحيحة وكذلك البيانات المعتمد عليها سواء كانا بيانات أولية أو ثانوية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

ونقصد بمنهجية الدراسة "الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة من المشاكل، أو بمعنى آخر فإنها تشير إلى أسلوب التفكير المنظم والكيفية التي يصل بها الباحث إلى أهدافه".[1]

---

[1] قاسي ياسين، **دور التسويق الاجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية الجامعية–دراسة حالة فرانز فانون بالبليدة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03 ،2013، ص335.

أما البيانات المعتمد عليه في الدراسة قد تم الاعتماد على مجموعة من المصادر من أجل الحصول على بيانات سواء كانت أولية أو ثانوية من أجل تحقيق هدف الدراسة تحديد أثر المزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على الميزة التنافسية، وهي:

أ- **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق استبيانين وهما:

*الاستبيان الأول موجة للمسؤولين على النشاط التسويق في المؤسسات محل الدراسة.

*الاستبيان الثاني موجهة لمستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الكتب، المقالات والمذكرات التي تناولت مواضيع مشابهة لموضوعنا وذلك من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالأدوات الإحصائية التي سنعتمد عليها في هذه الدراسة، بالإضافة الى مقابلة بعض مسؤولي هذه المؤسسات من أجل الحصول على معلومات حولها.

الفرع الثاني: عينة ونموذج الدراسة

كل دراسة تتطلب تحديد عينة الدراسة وكذلك نموذج الدراسة الذي يمكن من خلاله توضيح العلاقة التأثيرية بين متغيري الدراسة، وهما المتغير المستقل والمتمثل في المزيج التسويقي للمؤسسة والمتغير التابع والمتمثل في الميزة التنافسية.

أولا: عينة الدراسة

حتى تكون الدراسة واضحة والنتائج دقيقة يجب أولا اختيار وبدقة مجتمع الدراسة والعينة التي ستقام عليها الدراسة وذلك لأنه "من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل بدئ

الدراسة هو حصر مجتمع البحث الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها".[1]

حيث أن هناك من يعرف العينة على" أنها جزء من مجتمع الدراسة"،[2] وبما أنها جزء من المجتمع فيجب أن يكون لها نفس خصائص المجتمع بالكامل وذلك حتى نستطيع إسقاط النتائج المتوصل إليها على كافة المجتمع المدروس.

بالنسبة لمجتمع الدراسة بالنسبة للاستبيان الأول هو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية لولاية البليدة، التي بلغ تعدادها أكثر من 890 مؤسسة لسنة 2018، والتي تختلف فيما بينه من ناحية طبيعة النشاط والحجم حسب ما صرح به لنا من قبل مديرية الصناعة لولاية البليدة.

ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة، وحتى تكون الدراسة صحيحة اخترنا إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات تنشط في نفس القطاع وتكون نفس الحجم، حتى نتمكن من الوصول إلى نتائج غير مغلوطة، لهذا سنقوم بإجراء الدراسة على المؤسسات المتوسطة التي تنشط في قطاع صناعة العجائن لولاية البليدة والمتمثلة في 4 مؤسسات من أصل 06 مؤسسات في هذا المجال هذا حسب معطيات تم تقديمها لما من قل مديرية الصناعة لولاية البليدة.

أما بالنسبة لقائمة للاستبيان الثاني هو موجه لمستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة، ونظرا لعدد الهائل للمستهلكين ارتأينا توزيع ما يقارب 600 استبانة يدويا لمستهلكي منتجات هذه المؤسسات والاعتماد أيضا على الطريقة الاستبانة الالكترونية، حيث تم استرجاع في المجمل 1143 منها

---

[1] قاسي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 336 337.

[2] شفيق العتوم، طرق الإحصاء، **تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss**، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص27.

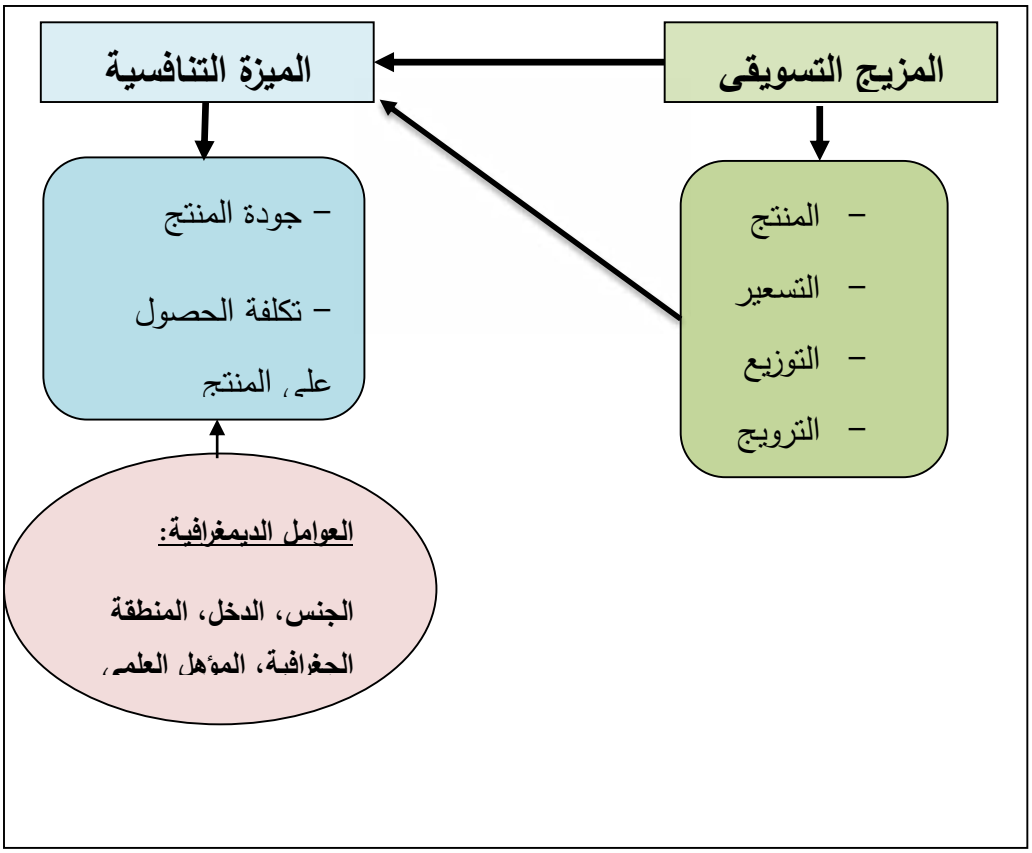
1073 صالحة للدراسة منها 494 يدوية و 579 الكترونية، وتم تقسيمها إلى 4 مجموعات حسب مستهلكي المؤسسات الاربعة.

ثانيا: نموذج الدراسة

نقصد بنموذج الدراسة هو تحديد المتأثر والمؤثر والمتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع حيث أن المتغير التابع هو الذي يتأثر في حال حدوث أي تغيرات على المتغير المستقل، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو الميزة التنافسية أما المتغير المستقل هو المزيج التسويقي وعناصره الأربعة.

ويمكن توضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (15): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد جميع الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في هذه الدراسة لتحليل البيانات التي تم تجميعها، واستخلاص النتائج التي تساعدنا في إثبات العلاقة بين المزيج التسويق للمؤسسات محل الدراسة وأثره على الميزة التنافسية، وذلك من خلال الاعتماد على البرامج التطبيقية في مجال العلوم الاجتماعية وهو برنامج SPSS، بالإضافة إلى تحديد الأسلوب المعتمد في القياس.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك من أجل إثبات العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالاعتماد على برنامج SPSS، والمقاييس المعتمد عليها هي:

أولا: مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics)

وهي عبارة "عن مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تعنى بجميع البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتلخيصها وعرضها بطريقة واضحة في صورة جداول أو أشكال بيانية وحساب المقاييس الإحصائية المختلفة لوصف متغير ما أو أكثر في مجتمع ما أو عينة منه"،[1] وهناك نوعين من المقاييس المعتمدة في التحليل الإحصائي الوصفي وهي مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت.

[1] قاسي ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص341.

أ- مقاييس النزعة المركزية: وتعرف على أنها العدد الذي تتمركز حوله البيانات وتوجد عدة مقاييس للنزعة المركزية،[1] ومن بين هذه المقاييس التي سنعتمد عليها في هذه الدراسة:

***المتوسط الحسابي:** ويعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداما في الإحصاء والحياة العملية[2] وذلك لمعرفة اتجاه كل أفراد الدراسة نحو كل فقرة، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح.[3]

كذلك الاعتماد على الجداول التكرارية والنسب المئوية حتى يتسنى لنا قراءة البيانات الخاصة بهذه الدراسة بسهولة.

ب- مقاييس التشتت: وهي "تقيس مدى البعد أو التشتت بين مفردات المتغير عن مقياس النزعة المركزية الخاصة بها"،[4] والأسلوب الذي سنعتمد عليه في هذه الدراسة هو:

***الانحراف المعياري:** "ويعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما، يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن المتوسط الحسابي".[5]

ومنه سيتم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في قراءة وتحليل النتائج.

---

[1] وليد عبد الرحمن خالد الفرا، **تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS**، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية، المملكة العربية السعودية،2009 ، ص15.

[2] أماني موسى محمد، **التحليل الإحصائي للبيانات**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008 ، ص30.

[3] قاسي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص341.

[4] وليد عبد الرحمن خالد الفرا، مرجع سبق ذكره، ص16.

[5] شفيق العتوم، مرجع سبق ذكره، ص161.

ثانيا: أساليب تحليل الإحصائية الاستدلالية

وهي مجموع الأساليب التي يمكن من خلالها تحديد العلاقة بين المتغير التابع والمستقل، وهي:

أ- معامل الثبات(ألفا كرونباخ): "يستخدم لاختبار مدى الاعتمادية على قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات نموذج الدراسة(تحديد ثبات قائمة الاستقصاء)"،[1] بحيث هناك مجال لقيم هذا المعامل وهي "أنه إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 0,6 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، وإذا كان يتراوح مابين 0,6 و0,7 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول، إذا كان يتراوح مابين 0,7 و0,8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد، أما إذا كان اكبر من 0,8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز".[2]

ب-معامل سبيرمن Spearman :"ويستعمل للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز r ويأخذ قيم عددية تتراوح مابين $1>r>-1$"فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل.[3]

ج-تحليل الانحدار البسيط:" ويهدف استخدام تحليل الانحدار البسيط بصورة رئيسية إلى البحث في العلاقة مابين متغيرين، متغير مستقل ويرمز له ب Xوالمتغير التابع Yوالذي يمثل الظاهرة المدروسة سواء كانت البحث عن مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع"،[4] ويعتمد هذا المعمل على قياس كل من:[5]

R^2: لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع؛

---

[1] عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص102.

[2] قاسي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص342.

[3] عزام صبري، **أساسيات في النظام الإحصائي الشاملSPSS**، الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان،2006 ص249.

[4] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامجSPSS**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2009 ص23.

[5] قاسي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص342.

T: قانون ستيودنت(Student)لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على التابع؛

F: (Fisher)قانون فيشر لتحديد جودة توفيق النموذج؛

د-تحليل التباين أحادي الاتجاهOne Way ANOVA: يعتبر تحليل التباين واحد من أهم التحليلات الإحصائية وأكثرها شيوعا واستخداما، يستخدم لإيجاد الفروقات المعنوية بين المتوسطات تبعا للخصائص الديمغرافية (الجنس الخبرة، الوظيفة،....إلخ).[1]

الفرع الثاني: الطريقة المستخدمة في القياس

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات واستخدامنا لمقياس لكارت الخماسي الذي يتكون من 5 درجات، يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (16): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء

العبارة	الأوزان
غير موافق بشدة	**1**
غير موافق	**2**
محايد	**3**
موافق	**4**
موافق بشدة	**5**

المصدر: عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص97 (بالتصرف).

[1] محمدود مهدي البياتي، **تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS**،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2005،ص71.

بعد اختيار معامل لكارت وإعطاء درجة لكل عبارة يجب الآن أن نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة، وذلك كالتالي:

- أولا نقوم بحساب المدى: وهو 5-1=4؛

- بعدها نقوم بقسمة المدى العام على عدد الدرجات، أي 5/4=0,8، ونقوم بإضافة هذه القيمة للحد الأدنى للدرجة حتى نحصل على الحد الأعلى لها، وهكذا بالنسبة للدرجات الأخرى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (17): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

المتوسط المرجح	الاتجاه الموافق
]01-1,8[	غير موافق بشدة
]1,8-2,6]	غير موافق
]2,6-3,4]	محايد
]3,4-4,2]	موافق
]4,2-5]	موافق بشدة

المصدر: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، **أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية-منظور إحصائي**، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2014، ص111 (بالتصرف).

المطلب الثالث: أداة الدراسة

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان وذلك راجع لعدة أسباب من بينها: المعلومات المراد جمعها، ضيق الوقت، صعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية بالإضافة إلى جملة من العوامل الأخرى، وقمنا بتصميم هاذين الاستبيانين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة بالإضافة إلى استشارة مجموعة من الأساتذة في التخصص.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

للوصول إلى تحديد العلاقة ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي للمؤسسات محل الدراسة وأثره على الميزة التنافسية قمنا بتحديد الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل (المزيج التسويقي)، والأبعاد الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، على النحو التالي:

أولا: أبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي)

والتي تتمثل في 4 مجالات رئيسية ومتمثلة في عناصر المزيج التسويقي 4P:

- المنتج ؛
- التسعير؛
- التوزيع ؛
- الترويج.

ثانيا: أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

والتي تمثلت في:

- جودة المنتج؛
- تكلفة الحصول على المنتج.

ثالثا: مكونات استبياني الدراسة

تكونت كل قائمة استقصاء من جزئين وهما:

أ- الاستبيان الأول: موجه لمستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة

- الجزء الأول: معلومات حول المؤسسة المختارة ومعلومات شخصية للمستهلك مثل الجنس، الدخل ومعلومات حول سبب اختيار المؤسسة، أول مرة يتعرف فيها المستهلك على منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى المنطقة الجغرافية.

-الجزء الثاني: الخاص بعبارات ابعاد المتغير التابع (عناصر الميزة التنافسية).

ب- الاستبيان الثاني: الموجه لمسيري المؤسسات محل الدراسة

-الجزء الأول: الخاص بعبارات بأبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول (18): أبعاد المتغير المستقل(المزيج التسويقي)

الرمز	أبعاد المتغير المستقل	الفقرات
01	المنتج	10-01
02	السعر	16-11
03	التوزيع	24-16
04	الترويج	36-25

المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول (19): أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)

الرقم	أبعاد المتغير التابع	الفقرات
01	- جودة المنتج	04-1
02	- تكلفة الحصول على المنتج	08-05

المصدر: من إعداد الباحثة

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

يقصد بالصدق "شمولية الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها ومن ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل أفراد عينة الدراسة"،[1] وللتحقيق صدق الاستبيان يجب تحقيق الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

أولا: الصدق الظاهري

للتأكد من مدى ملائمة فقرات الاستبيان لموضوع الدراسة سواء من ناحية السلامة اللغوية أو المضمون قمنا بعرضه على مجموعة من الأساتذة ذوى الخبرة والكفاءة في مجال البحث العلمي، وذلك من أجل أخذ رأيهم حول هذه الفقرات وإجراء التعديلات المناسبة حتى يصبح استبياني الدراسة مناسبين أكثر للدراسة.

[1] قاسي ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 349.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

بعد من تحقيق الصدق الظاهري، يجب أيضا تحقيق صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال الاعتماد على مقياس سبيرمان Spearman من أجل حساب درجة الارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور وعناصره التي تنتمي إليه، وذلك بالنسبة للمحور الخاص بالمتغير التابع حسب إجابات مستهلكي المؤسسات الأربعة والمتغير المستقل حسب إجابات الاستبيان الموجه لمسؤولي هذه المؤسسات.

ومن هنا نفرض أنه يوجد ارتباط بين درجات أبعاد كل محور ودرجة المحور ككل، والفرضيتين هما:

- فرضية العدم H_0: لا يوجد ارتباط معناه $r\neq]-1;1[$ ؛

- فرضية البديل H_1: يوجد ارتباط معناه $r=]-1;1[$.

ويقصد ب: ** ذات دلالة عند مستوى معنوية عند 0,01.

يمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول (20): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور

عناصر المتغير التابع(الميزة التنافسية)		قيم ارتباط العناصر			
الابعاد	**الفقرات**	**مؤسسةMoula**	**مؤسسة Sosemie**	**مؤسسةAmour**	**مؤسسةAgrodiv**
جودة المنتج	04-01	0,663**	0,684**	0,651**	0,710**
تكلفة الحصول على المنتج	08-05	0,676**	0,669**	0,622**	0,299**
الميزة التنافسية	08	1	1	1	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين]1;1−[، في المؤسسات الأربعة، وبالتالي نقبل الفرضية H_1 ونرفض H_0، أي انه يوجد ارتباط عند مستوى معنوية 0,01، وبالتالي التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة الموجهة لمستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة

أما بالنسبة لاختبار معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور، كانت النتائج كالتالي:

الجدول (21): نتائج اختبار معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور

عناصر المتغير المستقل(المزيج التسويقي)		قيم ارتباط العناصر
الأبعاد	**الفقرات**	
المنتج	10-01	0,400**
التسعير	16-11	0,400**
التوزيع	24-17	0,800**
الترويج	36-25	0,600**
المجموع	36	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر أيضا من خلال هذا الجدول وجود ارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمحور ككل عند مستوى معنوية 0,01، وذلك باعتبار أن كل قيم الارتباط تنتمي للمجال]1;1-[، وبالتالي تحقيق صدق الاتساق الداخلي لاستبانة المتغير المستقل.

ثالثا: ثبات وصدق المفردات

الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، هذا يقيس الثبات مدى استقرار الأداة وعدم تناقضها وللتأكد من ثبات الأداة تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach-Alpha)الكلي وحسابه بالنسبة للمتغير المستقل والمتغير التابع، وكلما يكون أكبر من 0,6 يعني أن الأداة تتمتع بثبات مقبول، عند مستوى معنوية 0,05، هناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

- فرضية العدمH_0 : عدم مصداقية البيانات إذا كان]1;0[≠AC

- فرضية البديل H_1: هناك مصداقية للبيانات إذا كان]1;0[=AC

وسنقوم من خلال هذا العنصر تحديد صدق وثبات أبعاد كل من المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول (22): نتائج اختبار صدق ثبات ابعاد المتغير التابع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ

أبعاد المتغير التابع	الفقرات	قيم معامل الفا كرونباخ			
		مؤسسةMoula	مؤسسةSosemie	مؤسسةAmour	مؤسسةAgrodiv
جودة المنتج	04-01	0,786	0,773	0,704	0,510
تكلفة الحصول على المنتج	08-05	0,723	0,776	0,717	0,663
المحور الكلي (الميزة التنافسية)	08	0,835	O,875	0,782	0,709

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان قيم معامل الفا كرونباخ الكلية لمحور الميزة التنافسية في المؤسسات الأربعة كلها أكبر من 0,7، وهذا يعني ان الاستبانة الموجهة للمستهلكين تتمتع بثبات جيد يصلح للدراسة.

أما بالنسبة لاختبار صدق وثبات ابعاد المتغير المستقل، يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (23): نتائج اختبار صدق ثبات أبعاد المتغير المستقل من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ

أبعاد المتغير المستقل	الفقرات	قيم معامل الفا كرونباخ
المنتج	10-01	0,684
التسعير	15-11	0,63
التوزيع	23-16	0,308
الترويج	34-24	0,851
مجموع الفقرات	34	0,675

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول يتضح ان قيمة الفا كرونباخ للمتغير التابع هي 0,675 وهي أكبر من 0,6 وبالتالي فان استبانة الدراسة الموجهة للمستهلكين تتمتع بثبات مقبول للدراسة.

لقد تم في هذا المبحث توضيح المنهج المتبع في هذه الدراسة بالإضافة إلى تحديد مصادر جمع البيانات وتحديد جميع الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها وكذلك اختبار كل من صدق الاتساق الداخلي وثبات استبانتي الدراسة وتم تأكيد صلاحيتهما لتوضيح وجود او عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل وذلك لإثبات إمكانية تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزيج التسويقي ودرجة تأثيره عليها.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لاستبانتي الدراسة

بعد تحديد جميع مقاييس التحليل الإحصائي الوصفي سواء كانت مقاييس النزعة المركزية أو مقاييس التشتت التي سنعتمد عليها في تحليل استبياني الدراسة في المبحث السابق سنحاول الآن حساب هذه المقاييس لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل، بالإضافة توضيح خصائص إلى عينتي الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينتي الدراسة

خصائص عينتي الدراسة كما سبق ذكره تتمثلان في خصائص عينة مستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة الى خصائص هذه المؤسسات والمسيرين الذين قاموا بالإجابة على الاستبيان الموجه لها.

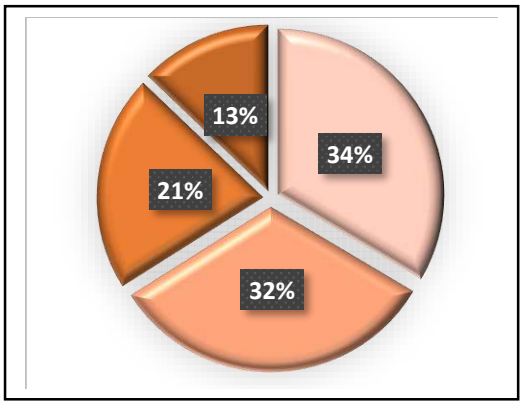
الفرع الأول: خصائص مستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة

سنقوم في هذا الفرع بتوضيح خصائص مستهلكي منتجات المؤسسات محل الدراسة انطلاقا من توضيح توزيع المؤسسات المختارة وكذلك خصائصهم حسب الجنس، الدخل، بالإضافة الى توضيح أسباب اختيار المستهلك للمؤسسة، وأيضا تحديد طريقة تعرفه على منتجات المؤسسة والمنطقة الجغرافية.

أولا: توزيع المؤسسات حسب اختيار المستهلك

حسب هذه الدراسة تم عرض 4 مؤسسات امام عينة المستهلكين كما سبق ذكره، وترك لهم حرية الاختيار المؤسسة للإجابة على فقرات الاستبيان، يمكن توضيح توزيع الاختيار من خلال الجدول التالي:

الجدول (24): توزيع المؤسسات وفق اختيارات المستهلك **الشكل (16)** : توزيع المؤسسات وفق اختيارات المستهلك



المؤسسات محل الدراسة	*عدد اختيارات*	*النسبة*
مؤسسةMoula	363	33,38%
مؤسسةSosemie	347	32,34%
مؤسسةAmour	226	21,06%
مؤسسةAgrodiv	137	12,77%
المجموع	1073	100

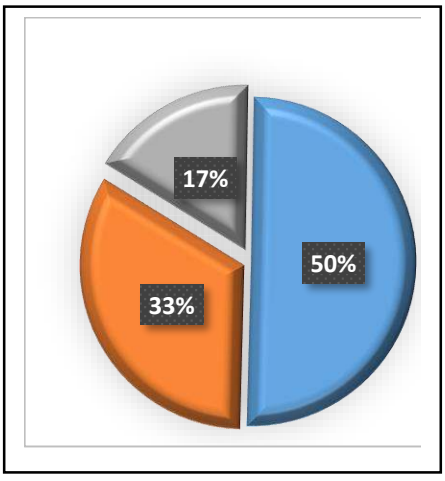
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من الجدول يتضح لنا أن مؤسسة Moula كانت في المرتبة الأولى بنسبة 33,38% لتليها مؤسسة Sosemie بنسبة 32,34%، بعدها مؤسسة Amour بنسبة 21,06% ومؤسسة Agrodiv بنسبة 12,77% وذلك حسب لاختيارات من اجمالي 1073 مستهلك.

ثانيا: توزيع خصائص المستهلكين حسب الجنس والدخل

يمكن توضيح توزيع المستهلكين حسب الجنس والدخل من خلال الجدول التالي:

الجدول (25): توزيع المستهلكين حسب الجنس والدخل **الشكل(17):** توزيع المستهلكين حسب الدخل



بيانات شخصية		العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	536	49,95
	أنثى	537	50,05
الدخل	أقل من 30000دج	538	50,14
	بين30000دج الى 45000دج	358	33,36
	أكثر من 45000دج	177	16,5
المجموع		1073	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

من خلال توزيع عينة المستهلكين الكلية حسب الجنس والدخل يتضح لنا التالي:

- بالنسبة للجنس: فحسب إجابات المستهلكين فان نسبة الذكور والاناث كانت متقاربة بفارق فرد واحد، حيث بلغت نسبة الذكور 49,95%، أما نسبة الاناث كانت 50,05%.
- بالنسبة للدخل: فالفئة التي دخلها اقل من 30000دج كانت بنسبة 50,14% يعني تقريبا نصف العينة، أما بالنسبة للفئة التي دخلها يتراوح بين 30000دج الى 45000دج كانت بنسبة 33,36%، أما الأكثر من 45000دج كانت بنسبة 16,5% وهي الفئة الأقل، وذلك راجع للقدرة الشرائية للمستهلك ضعيفة حيث الأقل دخلا الأكثر استهلاكا للعجائن.

ثالثا: توزيع المستهلكين حسب سبب اختيار المؤسسة

من خلال هذا العنصر سيتم تحديد توزيع المستهلكين لسبب اختيارهم للمؤسسة من خلال تحديد الخيارات المتاحة من أصل خمسة عناصر حسب المؤسسة التي قاموا باختيارها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (26): توزيع المستهلكين حسب سبب اختيار المؤسسة

سبب اختيار المؤسسة	مؤسسةMoula		مؤسسةSosemie		مؤسسةAmour		مؤسسةAgrodiv	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد%	النسبة%
صورة المؤسسة في السوق	35	9,6	41	11,8	16	7,1	11	8,0
جودة المنتج	248	68,3	227	65,4	132	58,4	65	47,4
سعر المنتج	39	10,7	42	12,1	35	15,5	30	21,9
سعر وجودة المنتج	29	8	28	10,7	37	16,4	19	13,9

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

كانت النتائج حسب سبب الاختيار بالنسبة لكل مؤسسة كالتالي:

- مؤسسةMoula: نلاحظ أن اختيار المؤسسة بسبب جودة المنتج كان هو الأعلى بنسبة 68,3%، ليليها بعد ذلك سعر المنتج بنسبة 10,7%، عني أن الاتجاه الغالب كان جودة منتجاتها وأسعارها.
- مؤسسة Sosemie: نلاحظ أيضا ان اختيار المستهلكين لهذه المؤسسة كان بسبب جودة منتجاتها بنسبة 65,4%، ليليها بعد ذلك سعر المنتج وصورة المؤسسة في السوق بنسب متقاربة 12,1%و11,1% على التوالي.
- مؤسسة Amour: سبب اختيارها تصدره جودة منتجاتها أيضا بنسبة 58,4%، ليأتي بعده الاختيار الثنائي المتمثل في جودة وسعر المنتج بنسبة 16,4%، واتجهت إجابات العينة بنسبة 15,5% لاختيار السعر.
- مؤسسة Agrodiv: اما بالنسبة لهذه المؤسسة فان اختيارها على أساس جودة منتجاتها كان بنسبة 47,4%، ليأتي بعده سعر المنتج منفرد بنسبة 21,9%، ومجتمع بالجودة بنسبة 13,9%.

ويتضح لنا أن اختيار المؤسسة بسبب صورتها في السوق كان بنسبة ضعيفة في الأربع حالات، حيث تصدرت جودة المنتج أسباب الاختيار بنسبة أكثر من 50% في اغلب المؤسسات، ومنه نستنتج أن العامل المؤثر على اختيار المستهلك لمنتج معين هو الجودة والسعر.

رابعا: توزيع المستهلكين حسب اول تعرف على المؤسسة

سيتم من خلال هذا العنصر توضيح توزيع مستهلكين حسب منطلق اول تعرف على المؤسسة ومنتجاتها من خلال الاختيار حسب 6 عناصر معروضة امامهم، يمكن توضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (27): توزيع المستهلكين حسب اول تعرف على المؤسسة ومنتجاتها

أول تعرف على المؤسسة	مؤسسةMoula		مؤسسةSosemie		مؤسسةAmour		مؤسسةAgrodiv	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد%	النسبة%
المنتجات المعروضة في مساحات العرض	176	48,5	173	49,9	111	49,1	58	42,3
الاشهار	64	17,6	54	15,6	30	13,3	8	5,8
التلفزيون	21	5,8	25	7,2	15	6,6	9	6,6
الانترنت	13	3,6	10	2,9	14	6,2	19	13,9
قوى البيع	69	19	67	19,3	45	19,9	32	23,4
المنتجات المعروضة وقوى البيع	20	5,5	18	5,2	11	4,9	11	8,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

كانت النتائج حسب سبب أول تعرف على منتجات المؤسسات كالتالي:

- مؤسسةMoula: يتضح لنا أن إجابات المستهلكين حسب هذا العامل كان اول تعرف على منتجات هذه المؤسسة بسبب منتجاتها المعروضة في مساحات العرض بسبة 48,5%، ليليه بعده قوى البيع بنسبة 19% ثم الاشهار بنسبة 17,6%.
- مؤسسة Sosemie: حسب هذه المؤسسة فان اول تعرف للمستهلكين على منتجاتها بسبب منتجاتها المعروضة في مساحات العرض بنسبة 49,9%، أيضا قوى البيع بنسبة 19,3%، وكانت نسبة 4,9% من الإجابات تجمع بين العاملين السابقين والاشهار بنسبة 15,6%.
- مؤسسة Amour: اما حول هذا المؤسسة فكانت النتائج تشبه سابقتها حيث كان التعرف على منتجاتها من خلال المنتجات المعروضة مقدمة الإجابات بنسبة 49,1%، ثم قوى البيع

بنسبة 19,9%، أما العاملين مجتمعين كانت بنسبة 4,9%.

- مؤسسة Agrodiv: من خلال نتائج هذه المؤسسة يتضح لنا أن المنتجات المعروضة كانت في صدارة الاختيار بنسبة 42,3%، ليأتي بعدها قوى البيع بنسبة 23,4%، اما نسبة هاذين العنصرين مجتمعين كانت 0,8%، ثم عنصر الأنترنت بنسبة مقبولة 13,9%حيث نسبت هذا العامل كان ضعيف في النسبة للمؤسسات الأخرى.

ومن خلال هذه النتائج نستنتج ان المنتجات المعروضة في مساحات العرض وقوى البيع كانا العاملين الرئيسيين في تعرف المستهلكين على منتجات المؤسسات بالنسبة للمؤسسات الأربعة، ليأتي بعد ذلك الاشهار والانترنت اللذان تباينا في النسب من مؤسسة لأخرى.

رابعا: توزيع المستهلكين حسب المنطقة الجغرافية

سيتم من خلال هذا العنصر توضيح توزيع عينة المستهلكين حسب المنطقة الجغرافية التي يتوضح من خلالها انتشار منتجات المؤسسات محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (28): توزيع المستهلكين حسب المنطقة الجغرافية

المنطقة الجغرافية	مؤسسةMoula		مؤسسةSosemie		مؤسسةAmour		مؤسسةAgrodiv	
	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد%	النسبة%
الوسط	232	63,9	212	61,1	135	59,7	91	66,4
الشرق	40	11	44	12,7	27	11,9	3	2,2
الغرب	17	4,7	22	6,3	18	8,0	19	13,9
الشمال	55	15,2	52	15	40	17,7	12	8,8
الجنوب	19	5,2	17	4,9	6	2,7	8,8	12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSPSS

اما نتائج توزيع المستهلكين حسب المناطق الجغرافية كان كالتالي:

- مؤسسةMoula: أغلب إجابات المستهلكين كانت من الوسط كانت بنسبة 63,9%، لتاتي بعدها من الشمال بنسبة 15,2%، ثم الشرق ب 11%.
- مؤسسة Sosemie: اما بالنسبة لتوزيع مستهلكي منتجات هذه المؤسسة تصدر الوسط أيضا بنسبة 61,1%، ليليه الشمال والشرق بنسبة 15% و12,7%على الترتيب.
- مؤسسة Amour: اما توزع المستهلكين حسب الإجابات كان الوسط بنسبة 59,7%، والشمال بنسبة 17,7%، ليليه الشرق بنسبة 11,9%.
- مؤسسة Agrodiv: اما النتائج كانت تختلف نوعا ما بالنسبة لمستهلكي هذه المؤسسات حيث تصدر الوسط بنسببة66,4%، والغرب بنسبة 13,9% ثم الجنوب بنسبة 12%.

ومنه نستنتج أن توزيع مستهلكي المنتجات أغلبه تركز في الوسط بنسب متقاربة للمؤسسات الأربعة مع، اما الشمال وباقي المناطق فيختلف من مؤسسة لأخرى، وهذا يعكس ربما درجة انتشار منتجاتهم هذه المؤسسات في مختلف المناطق.

الفرع الثاني: معلومات حول المؤسسات محل الدراسة

اما في هذا الفرع سنوضح الخصائص المتعلقة بالمؤسسات محل الدراسة حسب الاستبانة الموجهة لهم، تتمثل المعلومات حول عدد العمال وطبيعة النشاط، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (29): خصائص المؤسسات محل الدراسة

اسم المؤسسة	مؤسسةMoula	مؤسسةSosemie	مؤسسةAmour	مؤسسةAgrodiv
عدد العمال	169	237	92	262
طبيعة النشاط	تحويل القمح وصناعة العجائن			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات استبيان الدراسة.

مؤسسات الدراسة هي مؤسسات تنشط في قطاع واحد وهو قطاع تحويل القمح وصناعة العجائن، ونفس الحجم حسب التصنيف المعتمد على معيار عدد العمال فهي مؤسسات متوسطة الحجم.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لاستبانة المستهلكين لمؤسستي Amour,Sosemie, Moula وAgrodiv

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي للاستبيان الموجه لمستهلكي منتجات مؤسسة Moula وSosemie، وذلك من خلال تحديد التكرارات والنسب المئوية لكل فقرة بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عنصر من عناصر المتغير التابع (الميزة التنافسية) والمتمثلة في جودة المنتج، تكلفة الحصول على المنتج، رضى المستهلك، الاعتمادية والإبداع.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي لمستهلكي منتجات مؤسسة Moula

سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر مستهلكي منتجات هذه المؤسسة حول ميزتها التنافسية من خلال ابعادها الخمسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالي:

الجدول رقم (30): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةMoula)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD1	التكرارات	14	10	38	259	42	3,84	0,809	4
	النسبة %	3,9	2,8	10,5	71,3	11,6			
VD2	التكرارات	15	61	78	172	37	3,65	3,245	4
	النسبة %	4,1	16,8	21,5	47,4	10,2			
VD3	التكرارات	12	50	99	169	33	3,44	0,951	4
	النسبة %	3,3	13,8	27,3	46,6	9,1			
VD4	التكرارات	12	7	26	211	107	4,09	0,858	4
	النسبة%	3,3	1,9	7,2	58,1	29,5			
المجموع							3,755	1,01	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح درجة الموافقة لجميع فقرات البعد الأول من أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت كلها تتجه نحو موافق وهذا حسب المتوسط الحسابي للفقرات، اختلفت الفقرات فيما بينها في درجة الانحراف المعياري، حيث عرفت بعض الفقرات تشتت كبير بين إجابات المستهلكين وهذا التشتت راجع لرأيهم حول جودة المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد (جودة المنتج) 3,755 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب1,01 أي وجود تشتت بين الإجابات.

الجدول رقم (31): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسة Moula)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD5	التكرارات	9	52	42	211	46	3,65	0,962	4
	النسبة %	2,5	14,4	11,7	58,6	12.8			
VD6	التكرارات	12	65	49	208	29	3,49	0,984	4
	النسبة %	3,3	17,9	13,5	57,3	8			
VD7	التكرارات	37	93	92	119	22	2,99	1,112	3
	النسبة %	10,2	25,6	25,3	32,8	6,1			
VD8	التكرارات	53	111	110	67	22	2,71	1,111	3
	النسبة%	14,6	30,6	30,3	18,5	6,1			
المجموع							3,208	0,632	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

اما بالنسبة لنتائج الإجابات لمستهلكي منتجات مؤسسة Moula حول البعد الثاني المتمثل في تكلفة الحصول على المنتج كانت درجات الموافقة تتراوح بين "محايد" وموافق""، حيث كان اتجاه الفقرة الأولى والثانية للبعد نحو "موافق"، أما اتجاه الفقرة الثالثة والرابعة نحو "محايد "وهذا حسب المتوسطات الحسابية للفقرات، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري للفقرات3و4 تشير الى جود تشتت كبير بين الإجابات عكس الفقرتين1و2، وهذا يعكس راي المستهلكين حول أسعار منتجات هذه المؤسسة، أما بالنسبة للاتجاه الكلي للبعد كان نحو "محايد" حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي له 3,208، كذلك عدم وجود تشتت بين الإجابات حسب قيمة الانحراف المعياري التي بلغت0,632.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمستهلكي منتجات مؤسسة Sosemie

سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر مستهلكي منتجات هذه المؤسسة حول ميزتها التنافسية من خلال ابعادها الخمسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالي:

الجدول رقم (32): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةSosemie)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD1	التكرارات	21	8	53	239	26	3,69	0,879	4
	النسبة%	6,1	2,3	15,3	68,9	7,5			
VD2	التكرارات	15	64	84	165	19	3,31	0,978	3
	النسبة ا%	4,3	18,4	24,2	47,6	5,5			
VD3	التكرارات	16	49	100	152	29	3,37	0,981	3
	النسبة %	4,6	14,1	28,8	44,1	8,4			
VD4	التكرارات	16	11	43	178	99	3,96	0,976	4
	النسبة%	4,6	3,2	12,4	51,3	28,5			
المجموع							3,585	0,696	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح أن درجات الموافقة لفقرات البعد الأول والمتمثل في جودة المنتج كانت بين محايد وموافق وهذا حسب المتوسط الحسابي للفقرات، حيث كان اتجاه الفقرة الثانية والثالثة نحو "محايد"، أما اتجاه الفقرة الأولى والرابعة نحو "موافق "، اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرات كان كله اقل من واحد وهذا يذل على عدم وجود تشتت كبير بين الاجابات ، وهذا يعكس اتجاه راي المستهلكين حول جودة المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي

لهذا البعد 3,585 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب0,696 أي عدم وجود تشتت بين الإجابات.

الجدول رقم (33): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسةSosemie)

الفقرات	التكرار والنسب	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD5	التكرارات	13	64	42	193	35	3,5	1,024	4
	النسبة %	3,7	18,4	12,1	55,6	10,1			
VD6	التكرارات	17	57	52	188	33	3,47	1,032	4
	النسبة %	4,9	16,4	15	54,2	9,5			
VD7	التكرارات	42	92	86	107	20	2,92	1,134	3
	النسبة%	12,1	26,5	24,8	30,8	5,8			
VD8	التكرارات	51	102	91	87	16	2,76	1,123	3
	النسبة%	14,7	29,4	26,2	25,1	4,6			
المجموع							3,159	0,71	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح أن درجات الموافقة لفقرات البعد الثاني كانت بين محايد وموافق وهذا حسب المتوسط الحسابي للفقرات، حيث كان اتجاه الفقرة الأولى و الثانية نحو "موافق"، أما اتجاه الفقرة الثالثة والرابعة نحو "محايد"، اما بالنسبة للانحراف المعياري للفقرات كان كله أكبر من واحد وهذا يدل على وجود تشتت كبير بين الاجابات ، وهذا يعكس اتجاه راي المستهلكين حول أسعار المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,159 أي

الاتجاه "محايد"، مع انحراف معياري قدر ب0,71 أي عدم وجود تشتت كبير بين الإجابات في المجمل.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمستهلكي منتجات مؤسسة Amour

سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر مستهلكي منتجات هذه المؤسسة حول ميزتها التنافسية من خلال ابعادها الخمسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالي:

الجدول رقم (34): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةAmour)

العبارات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD1	التكرارات	6	12	34	159	15	3,73	0,773	4
	النسبة %	2,7	5,3	15,0	70,4	6,6			
VD2	التكرارات	14	35	58	98	21	3,34	1,047	3
	النسبة %	6,2	15,5	25,7	43,4	9,3			
VD3	التكرارات	11	23	79	88	25	3,41	0,981	4
	النسبة%	4,9	10,2	35,0	38,9	11,1			
VD4	التكرارات	10	6	32	137	41	3,85	0,900	4
	النسبة%	4,4	2,7	14,2	60,6	18,1			
المجموع							3,58	0,667	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول نرى أن درجات الموافقة للبعد الأول لمستهلكي منتجات مؤسسةAmour كانت بين محايد وموافق وهذا حسب المتوسط الحسابي للفقرات، حيث كان اتجاه الفقرة الثانية نحو "محايد" بمتوسط حسابي 3.34بانحراف معياري 1,047 وهذا يدل على وجود تشتت بين الإجابات، أما اتجاه باقي الفقرات كان نحو "موافق "، بالإضافة إلى على عدم وجود تشتت كبير

بين الاجابات بالنسبة لهذه الفقرات، وهذا يعكس اتجاه راي المستهلكين حول جودة المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,58 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب0,667 أي عدم وجود تشتت كبير بين الإجابات

الجدول رقم (35): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسةAmour)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD5	التكرارات	7	44	27	130	18	3,48	0,994	4
	النسبة %	3,1	19,5	11,9	57,5	8,0			
VD6	التكرارات	5	32	28	131	30	3,66	0,954	4
	النسبة %	2,2	14,2	12,4	58,0	13,3			
VD7	التكرارات	19	56	64	67	20	3,06	1,112	3
	النسبة %	8,4	24,8	28,3	29,6	8,8			
VD8	التكرارات	30	73	55	57	11	2,76	1,118	3
	النسبة%	13,3	32,3	24,3	25,2	4,9			
المجموع							3,238	0,589	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

اما بالنسبة لنتائج الإجابات لمستهلكي منتجات مؤسسة Amourحول تكلفة الحصول على المنتج كانت درجات الموافقة تتراوح بين "محايد" و"موافق"، حيث كان اتجاه الفقرة الأولى والثانية للبعد نحو "موافق"، أما اتجاه الفقرة الثالثة والرابعة نحو "محايد "وهذا حسب المتوسطات الحسابية للفقرات، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري كانت كلها قريبة من "1" وهذا يدل على وجود تشتت بين إجابات المستهلكين وهي قيم تعكس قدرتهم أو رايهم حول أسعار منتجات هذه المؤسسة، أما بالنسبة للاتجاه

الكلي للبعد كان نحو "محايد" حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي له 3,238، أما قيمة الانحراف المعياري التي بلغت0,589 تشير الى عدم وجود تشتت بين الإجابات في المجمل.

الفرع الرابع: التحليل الإحصائي الوصفي لمستهلكي منتجات مؤسسة Agrodiv

سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر مستهلكي منتجات هذه المؤسسة حول ميزتها التنافسية من خلال ابعادها الخمسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالي:

الجدول رقم (36): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لجودة المنتج(مؤسسةAgrodiv)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD1	التكرارات	5	7	15	101	9	3,74	0,805	4
	النسبة %	3,6	5,1	10,9	73,7	6,6			
VD2	التكرارات	9	17	39	63	9	3,34	1,002	3
	النسبة %	6,6	12,4	28,5	46,0	6,6			
VD3	التكرارات	7	33	44	43	10	3,12	1,022	3
	النسبة%	5,1	24,1	32,1	31,4	7,3			
VD4	التكرارات	9	6	11	84	27	3,83	1,011	4
	النسبة%	6,6	4,4	8,0	61,3	19,7			
المجموع							3,507	0,632	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

اما بالنسبة لنتائج الإجابات لمستهلكي منتجات مؤسسة Agrodiv حول البعد الأول كانت درجات الموافقة تتراوح بين "محايد" وموافق""، حيث كان اتجاه الفقرة الثانية والثالثة نحو "محايد"، أما اتجاه الفقرة الأولى والرابعة نحو "موافق "وهذا حسب المتوسطات الحسابية للفقرات، اما بالنسبة لقيم الانحراف

المعياري للفقرات2،3،4 يثبت وجود تشتت كبير بين الإجابات عكس الفقرة الأولى، وهذا يعكس راي المستهلكين حول جودة المنتجات التي المقدمة من طرف هذه المؤسسة، أما بالنسبة للاتجاه الكلي للبعد كان نحو "موافق" حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي له 3,507، كذلك عدم وجود تشتت كبير بين الإجابات حسب قيمة الانحراف المعياري التي بلغت0,632.

الجدول رقم (37): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لتكلفة الحصول على المنتج (مؤسسةAgrodiv)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
VD5	التكرارات	-	18	8	89	22	3,84	0,851	4
	النسبة %	-	13,1	5,8	65,0	16,1			
VD6	التكرارات	-	10	15	95	17	3,87	0,716	4
	النسبة %	-	7,3	10,9	69,3	12,4			
VD7	التكرارات	1	17	51	47	21	3,51	0,924	4
	النسبة %	0,7	12,4	37,2	34,3	15,3			
VD8	التكرارات	26	48	29	29	5	2,55	1,131	2
	النسبة%	19,0	35,0	21,2	21,2	3,6			
المجموع							3,443	0,376	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح درجة الموافقة لجميع فقرات البعد الثاني كانت كلها تتجه نحو "موافق" ما عدى الفقرة الرابعة والمتمثلة في ان "أسعار منتجات المؤسسة مرتفعة مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة" التي بلغ متوسط حسابها 2,55 باتجاه "غير موافق" وانحراف معياري 1.131 مما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات عكس الفقرات الأخرى، وهذا راجع لرأي المستهلكين

حول اسعار المنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة حيث يرى ان أسعارها منخفضة مقارنة بالأسعار المنافسة التي تؤكدها الفقرة الثالثة باتجاه "موافق" حول انخفاض أسعار المنتجات مقارنة بالمنتجات المنافسة، حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,443 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب0,367 أي عدم وجود تشتت بين الإجابات.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لأبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي) وهم: المنتج، التسعير، التوزيع والترويج بنفس طريقة التحليل السابقة، وذلك حسب إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الأول: التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات البعد الأول(المنتج)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (38): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الأول(المنتج)

العبارات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
V1	التكرارات	_	_	1	1	2	4,25	0,840	5
	النسبة %	_	_	25	25	50			
V2	التكرارات	_	_	1	1	2	4,25	0,840	5
	النسبة %	_	_	25	25	50			
V3	التكرارات	_	_	_	3	1	4,25	0,439	5
	النسبة %	_	_	_	75	25			
V4	التكرارات			1	1	2	4,25	0,840	5

	النسبة%	_	_	25	25	50			
V5	التكرارات	_	_	_	1	3	4,75	0,439	5
	النسبة%	_	_	_	25	75			
V6	التكرارات	_	1	_	1	2	4	1,240	4
	النسبة%	_	25	_	25	50			
V7	التكرارات	_	_	_	2	2	4,50	0,506	5
	النسبة%	_	_	_	50	50			
V8	التكرارات	_	_	_	3	1	4,25	0,439	5
	النسبة%	_	_	_	75	25			
V9	التكرارات	_	1	1	1	1	3,50	1,132	4
	النسبة%	_	25	25	25	25			
V10	التكرارات	_	_	_	4	_	4	000	4
	النسبة%	_	_	_	100	_			
المجموع							4,2	0,277	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح درجة الموافقة لجميع فقرات البعد الأول من عناصر المتغير المستقل(المنتج) كانت ما بين "موافق" و"موافق تماما"، حيث الفقرة الخامسة حول أهمية الغلاف بالنسبة للمؤسسة من ناحية التصميم واللون...الخ لما له من دور كبير في جذب المستهلكين، حيث كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,75 باتجاه "موافق تماما" وانحراف معياري 0,277 وهذا دليل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات أفراد العينة، لتأتي بعدها الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 4,50 باتجاه "موافق تماما" وانحراف معياري 0,506 أي عدم وجود تشتت والمتعلقة ب تركيز اهتمام المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافس ،حيث بلغ إجمالي المتوسط الحسابي للعنصر الأول(المنتج) 4,2 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب 0,277 أي عدم وجود تشتت كبير بين الإجابات.

أما بالنسبة لاهتمام المؤسسات بهذا البعد وامتلاكهم لقسم خاص بتسيير عمليات الإنتاج فإن50% من المؤسسات محل الدراسة تمتلك هذا القسم وتقوم بتدريب عنصرها بشري للقيام بهذه العمليات.

الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات البعد الثاني(التسعير)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثاني(التسعير)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
V11	التكرارات	_	_	2	1	1	3,75	0,840	4
	النسبة %	_	_	50	25	25			
V12	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة %	_	_	25	50	25			
V13	التكرارات	_	_	_	3	1	4,25	0,439	5
	النسبة %	_	_	_	75	25			
V14	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة %	_	_	25	50	25			
V15	التكرارات	_	_	1	3	_	3,75	0,439	4
	النسبة %	_	_	25	75	_			
V16	التكرارات	_	_	1	3	_	3,75	0,439	4
	النسبة %	_	_	25	75	_			
المجموع							3,92	0,189	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل(السعر) كانت كلها تتجه نحو موافق ماعدا الفقرة الثالثة حيث كانت

تتجه نحو "موافق تماما" بمتوسط حسابي 4,25 وهي متعلقة بتقديم المؤسسات لأسعار تراها تناسب جودة المنتج، اما بالنسبة لقيم الانحراف المعياري كانت كلها أقل من "1" وهذا يعني عدم وجود تشتت بين إجابات المسيرين، ويظهر ذللك من خلال قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا العنصر 3,92 وهي تقع في مجال "موافق" بانحراف معياري قدره 0,189.

أما بخصوص امتلاك المؤسسات لقسم خاص بعملياتها التسعيرية كانت الإجابات 50% نحو المحايد وهذا يدل ربما على أن عملياتها التسعيرية تكون ضمنية وهذا حسب إجابات بعض المسيرين على امتلاك مؤسساتهم لفريق خاص بهذه العملية.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات البعد الثالث(التوزيع)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبعد الثالث(التوزيع)

العبارات	التكرار والنسب	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
V17	التكرارات	_	_	2	2	_	3,5	0,506	4
	النسبة %	_	_	50	50	_			
V18	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة %	_	_	25	50	25			
V19	التكرارات	_	_	_	1	3	4,75	0,439	5
	النسبة %	_	_	_	25	75			
V20	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة5	_	_	25	50	25			
V21	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4

	النسبة%	_	_	25	50	25		
V22	التكرارات	_	_	_	4	4	000	4
	النسبة%	_	_	_	100			
V23	التكرارات	_	_	_	3	1	0,439	3,75	4
	النسبة%	_	_	_	75	25		
V24	التكرارات	_	_	1	1	2	0,840	4,25	5
	النسبة%	_	_	25	25	50		
المجموع							0,373	4,03	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يظهر بوضوح أن اتجاه أغلب فقرات البعد الثالث والمتمثل في التوزيع كانت ما بين "موافق" و"موافق تماما"، حيث الفقرة الثالثة المتعلقة بعمل المؤسسات على ان تكون أقرب من المستهلك من خلال عمليات التوزيع كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4,75 باتجاه "موافق تماما" وانحراف معياري 0,439 وهذا دليل على عدم وجود تشتت كبير بين إجابات المسيرين، لتأتي بعدها الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 4,25 باتجاه "موافق تماما" وانحراف معياري 0,506 أي عدم وجود تشتت والمتعلقة ب تركيز اهتمام المؤسسات على تغطية كامل التراب الوطني مستقبلا، أما فيما يخص اعتماد المؤسسات على وسطاء في توزيع منتجاتهم كانت 100% "موافق" (الفقرة السادسة) حيث بلغت قيمة الانحراف 0، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي للبعد 4,03 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب 0,373 أي عدم وجود تشتت كبير بين الإجابات، أما فيما يخص امتلاك المؤسسات لقسم خاص بعمليات التوزيع كانت بين الموافق والمحايد بنسبة 50%، أي بعضها تمتلك قسم والاخرى لا تملك ولكن لديها فريق خاص تقوم بتكوينه وتدريبه للقيام بعملياتها التوزيعية.

الفرع الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للفقرات البعد الرابع(الترويج)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي الرابع(الترويج)

الفقرات	التكرار والنسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
V25	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة %	_	_	25	50	25			
V26	التكرارات	_	_	2	1	1	3,75	0,840	4
	النسبة %	_	_	50	25	25			
V27	التكرارات	1	2	1	_	_	2	0,716	2
	النسبة%	25	50	25	_	_			
V28	التكرارات	_	_	1	3	_	3,75	0,439	4
	النسبة%	_	_	25	75	_			
V29	التكرارات	1	1	1	1	_	2,5	1,132	2
	النسبة%	25	25	25	25	_			
V30	التكرارات	_	_	1	1	2	4,25	0,840	5
	النسبة%	_	_	25	25	50			
V31	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة%	_	_	25	50	25			
V32	التكرارات	_	_	1	2	1	4	0,716	4
	النسبة%	_	_	25	50	25			
V33	التكرارات	1	_	1	1	1	3,25	1,498	4
	النسبة%	25		25	25	25			
V34	التكرارات	1	1	1	1	_	2,5	1,132	2
	النسبة%	25	25	25	25	_			
V35	التكرارات	_	1	_	3	_	3,5	0,877	4
	النسبة%	_	25	_	75	_			
V36	التكرارات	_	_	_	2	2	4,5	0,506	5
	النسبة%	_	_	_	50	50			
المجموع							3,5	0,409	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح درجة الموافقة لجميع فقرات البعد الرابع و المتمثل في الترويج كانت ما بين "غير موافق"، "موافق" و"موافق تماما" وكانت كل قيم الانحراف المعياري اقل من "1" وهذا يعني عدم وجود تشتت بين الإجابات، حيث الفقرة رقم11 حول عمل المؤسسة على ترسيخ صورة إيجابية لدى المستهلك من خلال استراتيجياتها الترويجية كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي4,5 باتجاه "موافق تماما"، لتأتي بعدها الفقرة السادسة بمتوسط حسابي 4,25 باتجاه "موافق تماما" والمتعلقة باعتماد المؤسسات على الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في إعلانها لمنتجاتها بنسبة 75% من عينة الدراسة، في حين إجابات الفقرات المتعلقة باعتماد المؤسسات على الاشهار، الوسائل المسموعة والدعاية للترويج لمنتجاتها اتجهت نحو "غير موافق" ، وبلغ إجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد 3,5 أي الاتجاه "موافق"، مع انحراف معياري قدر ب 0,409 أي عدم وجود تشتت كبير بين الإجابات.

اما فيما يخص اهتمام هذه المؤسسات بالنشاط الترويجي وامتلاكها لقسم خاص بالترويج كان بنسبة 50% حيث تمتلك هذه المؤسسات فريق خاص ومدرب ومؤهل للقيام بنشاطها الترويجي.

من خلال قراءتنا لنتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع(الميزة التنافسية) والمتغير المستقل (المزيج التسويقي) لا حظنا تقارب النتائج بالنسبة لإجابات المستهلكين لمنتجات المؤسسات الأربعة وذلك يفسره نشاط المؤسسات في نفس القطاع وتقديمها لمنتجات متقاربة من حيث الجودة و السعر والمتمثل في قطاع صناعة العجائن وهي سلع واسعة الاستهلاك، اما ومن خلال تحليل نتائج المتغير المستقل توضح لنا عدم امتلاك عينة المؤسسات محل الدراسة قسم خاص بنشاطها التسويقي بصورة واضحة ولكنها تهتم بعناصر مزيجها التسويقي وذلك من خلال امتلاكها لعنصر بشري والاهتمام بتدريبه من اجل تسيير عمليات هذ النشاط بشكل يسمح لها بتحقيق أهدافها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لكل من المتغير المستقل والتابع وترتيب فقراتهما وعناصرهما حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بإثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين التابع والمستقل وسنقوم باختبار ANOVA وذلك لاختبار الفروقات بين المتغيرات الديمغرافية وعناصر كل من المتغير المستقل والمتغير التابع ولكن قبل ذلك يجب التأكد من وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة والتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات.

المطلب الأول: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفروقات

إن التأكد من وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة والتأكد من أن بيانات الدراسة تتوزع توزيع طبيعي يعتبر شرط من شروط التي يجب أن تتحقق للقيام بتحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة.

الفرع الأول: مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سنقوم في هذا الفرع باختبار العلاقة الترابطية بين أبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي) وأبعاد المتغير التابع (تنمية الميزة التنافسية) من خلال مصفوفة الارتباط، بحيث هناك فرضيتين هما:

- H_0: لا يوجد ارتباط بين المتغيرين معناه $r\neq]-1;1[$
- H_1: يوجد ارتباط معناه $r=]-1;1[$

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (42): مصفوفة الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع

البيان	المزيج التسويقي	تنمية الميزة التنافسية
المزيج التسويقي	**1**	**0,707****
الميزة التنافسية	**0,707****	**1**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

**ذات دلالة إحصائية عند 0,01

من الجدول يتضح أن قيمة الارتباط هي 0,707 وهي تنتمي لمجال]1;1−[وهذه القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 وهذا معناه وجود ارتباط قوي بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية.

الفرع الثاني: اختبار الفروقات

نهدف من خلال القيام بهذا التحليل للتأكد من صلاحية النموذج والنتائج المتوصل إليه، وذلك بإجراء تحليل T.Testبالنسبة لمتغير الجنس لأنه عينتين مستقلتين، والقيام بتحليل التباين الأحادي One way Anova وهنا نفرض أنه توجد فروقات طبقا للمتغيرات الديمغرافية لمستهلكين عند مستوى دلالة لأقل من 0,05، للتأكد من وجود فروقات من عدمها نطرح الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية0,05:

- H_0: عدم وجود فروقات بين العوامل الديمغرافية والمتغير التابعSig>0,05
- H_1: وجود فروقات بين العوامل الديمغرافية والمتغير التابعSig<0,05

هنا نقوم باختبار إذا ما كان للمتغيرات الديمغرافية للمستهلكين من: الجنس، الدخل، سبب اختيار المؤسسة، اول مرة يتعرف المستهلك على المؤسسة والمنطقة الجغرافية تأثير على النتائج المتوصل إليها، وذلك بالنسبة للمؤسسات الأربعة محل الدراسة.

أولا: اختبار الفروقات بالنسبة لمؤسسة Moula

يمكن توضيح نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية لمستهلكي منتجات مؤسسة Moula على الميزة التنافسية من خلال الجداول التالية:

الجدول (43): نتائج اختبار فروقات الجنس لمؤسسةMoula

		اختبار التباين		T.test		
		F	Sig	T	ddi	Sig
الميزة التنافسية	فرضية تساوي التباين	3,93	0,055	0,546	361	0,586
	فرضية عدم تساوي التباين			0,546	330,989	0,585

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

منه يتضح لنا أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والمتغير التابع (االميزة التنافسية)، حيث أن قيمة الدلالة كانت0,0586 أي اكبر من 0,05 أي قبول فرضية العدم.

الجدول (44): نتائج اختبار باقي الفروقات لمؤسسةMoula

البيان	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	F	Sig
الدخل	1,172	104,647	105,819	1,983	0,139
سبب اختيار المؤسسة	2,708	105,112	107,821	3,306	0,058
اول مرة تتعرف على منتجات المؤسسة	2,817	105,104	107,821	1,845	0,103
المنطقة الجغرافية	4.980	102,841	107,821	4.334	0,02

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

ومنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الموضحة في الجدول اعلاه والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث أن قيمة الدلالة كلها كانت أكبر من 0,05 أي قبول فرضية العدم.

ثانيا: اختبار الفروقات بالنسبة لمؤسسةSosemie

كانت نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية لمستهلكي منتجات مؤسسة Sosemie على الميزة التنافسية كالتالي:

الجدول (45): نتائج اختبار الفروقات الجنس لمؤسسةSosemie

		اختبار التباين		T.test		
		F	Sig	T	ddi	Sig
الميزة التنافسية	فرضية تساوي التباين	12,25	0,001	2,274	342	0,024
	فرضية عدم تساوي التباين			2,228	283,002	0,027

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

يتضح لنا أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والمتغير التابع (االميزة التنافسية) حيث أن قيمة الدلالة كانت0,027 أي أصغر من 0,05 أي نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، وسببها هو ان اغلب العينة كانت فئة الذكور والتي كانت بنسبة 52,4%.

الجدول (46): نتائج اختبار باقي الفروقات لمؤسسة Sosemie

البيان	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	F	Sig
الدخل	5,587	103,724	109,312	9,265	000
سبب اختيار المؤسسة	5,221	104,090	109,312	4,289	0,002
اول مرة تتعرف على منتجات المؤسسة	6,930	102,381	109,312	4,616	000
المنطقة الجغرافية	5,410	103,901	109,312	4.452	0,002

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

اما من خلال نتائج اختبار الفروقات لباقي العوامل لمستهلكي منتجات هذه المؤسسة نلاحظ وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات والمتغير التابع حيث كانت قيم الدلالة كلها أصغر من 0,05،وهذه الفروقات بالنسبة للمتغير الثاني (الدخل) سببها الفئة التي دخلها أقل من 30000دج التي كانت بنسبة 51,6% من اجمالي العينة، أما بالنسبة لفروقات المتغير الثالث كانت بسبب اختيار جودة المنتج بنسبة 65,4%، اما سبب الفروقات بالنسبة للمتغير الرابع كان سببها إجابات المنتجات المعروضة في مساحة العرض حيث مثلت 49,9% من اجمالي الإجابات وفروقات المتغير الخامس(المنطقة الجغرافية) سببها فئة الوسط بنسبة 61,1%.

ثالثا: اختبار الفروقات بالنسبة لمؤسسةAmour

كانت نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية لمستهلكي منتجات مؤسسة Amour على الميزة التنافسية كالتالي:

الجدول (47): نتائج اختبار الفروقات الجنس لمؤسسةAmour

		اختبار التباين		T.test		
		F	**Sig**	**T**	**ddi**	**Sig**
الميزة التنافسية	فرضية تساوي التباين	0.011	0,915	0,774	224	0,440
	فرضية عدم تساوي التباين			0,775	223,981	0,439

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث أن قيمة الدلالة كانت 0,439 أي أكبر من 0,05 أي نقبل فرضية.

الجدول (48): نتائج اختبار الفروقات الجنس والدخل لمؤسسةAmour

البيان	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	F	Sig
الدخل	1,109	49,941	51,050	2,476	0,086
سبب اختيار المؤسسة	2,369	48,681	61,050	2,688	0,32
اول مرة تتعرف على منتجات المؤسسة	4,948	46,102	51,050	4,722	000
المنطقة الجغرافية	2,717	48,333	51,050	3,106	0,016

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

أما بالنسبة لاختبار فروقات باقي المتغيرات نلاحظ عدم وجود فورقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الثاني (الدخل) والثالث (سبب اختيار المؤسسة)، في حين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الرابع(اول مرة تتعرف على منتجات المؤسسة) والمتغير الخامس (المنطقة الجغرافية)، حيث ان قيم الدلالة كانت أصغر من 0,05، وأسباب هذه الفروقات بالنسبة للمتغير الرابع راجع للإجابات حول المنتجات المعروضة في مساحات العرض والتي تمثل نسبة 49,1%، اما سبب فروقات المتغير الخامس كانت أيضا إجابات الوسط والتي مثلت 59,7%، من اجمالي الإجابات.

رابعا: اختبار الفروقات بالنسبة لمؤسسةAgrodiv

كانت نتائج اختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية لمستهلكي منتجات مؤسسة Agrodiv على الميزة التنافسية كالتالي:

الجدول (49): نتائج اختبار الفروقات الجنس لمؤسسة Agrodiv

		اختبار التباين		T.test		
		F	Sig	T	Ddi	Sig
الميزة التنافسية	فرضية تساوي التباين	1,200	0,275	1,721	135	0,088
	فرضية عدم تساوي التباين			1,667	107,117	0,98

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه لا أتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والمتغير التابع حيث أن قيمة الدلالة كانت0,088 أي أكبر من 0,05 أي نقبل فرضية العدم.

الجدول (50): نتائج اختبار الفروقات الجنس والدخل لمؤسسةAgrodiv

البيان	بين المجموعات	داخل المجموعات	المجموع	F	Sig
الدخل	0,074	18,337	18,411	0,271	0,763
سبب اختيار المؤسسة	3,185	15,226	18,411	6,903	000
اول مرة تتعرف على منتجات المؤسسة	1,369	17,043	18,411	2,104	0,09
المنطقة الجغرافية	4,020	14,391	18,411	9,219	000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

أما بالنسبة لاختبار فروقات باقي المتغيرات نلاحظ عدم وجود فورقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الثاني(الدخل) والرابع (اول مرة تتعرف على المؤسسة)، في حين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الثالث(سبب اختيار المؤسسة) والمتغير الخامس (المنطقة الجغرافية)، حيث ان قيم الدلالة كانت أصغر من 0,05، يعني نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل، وأسباب هذه الفروقات بالنسبة للمتغير الثالث كانت اجابات جودة المنتج والتي تمثل نسبة 47,4%، اما سبب فروقات المتغير الخامس كانت إجابات الوسط والتي مثلت 66,4%، من اجمالي الإجابات.

المطلب الثاني: تحليل الانحدار البسيط لبيان أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية

بعد القيام بالتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروقات سنقوم الأن باختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية حول العلاقة التأثيرية بين المزيج التسويقي بكل عناصره والميزة التنافسية بكل عناصرها وذلك من خلال القيام باختبار تحليل الانحدار الخطي.

الفرع الأول: اختبار فرضية الدراسة التطبيقية

سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية لتحديد العلاقة التأثيرية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية والتأكد من صلاحية النموذج للدراسة معرفة تأثير المزيج التسويقي للمؤسسات على ميزتها التنافسية.

وذلك من خلال القيام باختبار **T**(Student) من أجل اختبار العلاقة التأثيرية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية، والتأكد من معنوية معلمات النموذج، وذلك لاستخراج معادلة التأثير الكلية لبيان أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية حسب عينتي الدراسة من أجل ذلك نضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0,05:

- **H_0:** عدم معنوية معلمات النموذج.....تقبل إذا كان $t_c<t_t$
- **H_1:** معنوية معلمات النموذج .....تقبل إذا كان $t_c>t_t$.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المزيج التسويقي على تنمية الميزة التنافسية

البيان		B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمةt المحسوبة	Sig
Xالمزيج التسويقي	(constant)	0,288	0,631		0,456	0,651
	TOTAL 1	0,975	0,184	0,651	5,286	000
Yالميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.

بما أن Sig<0,05أي $t_c<t_t$ ومنه فإننا نرفض فرضية العدمH_0 ونقبل فرضية البديل H_1معناه أن معلمات النموذج معنوية أي هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية حيث يمكن استخراج معادلة خط الانحدار التي تبين العلاقة التأثيرية بين المتغيرين وهي:

$$Y=0,975X+0,288$$

هذه المعادلة تظهر بوضوح أن التأثير جد قوي، حيث انه إذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة فإن التغير في المتغير التابع سيتغير بنسبة 97,5% وهي نسبة قوية جدا حيث أن العوامل الأخرى التي لم تدرج ضمن نموذج الدراسة فإنها تؤثر بنسبة 28,8%.

- أما من خلال قيمة معامل التفسير R^2=0,425 أو(**R deux**=0,425) يتضح أن عناصر المتغير المستقل قادرة على تفسير 42,5%من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية وهي نسبة جيدة.

الفرع الثاني: اختبار تأثير عناصر المزيج التسويقي منفردة على الميزة الميزة التنافسية

لتأكيد العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل وحتى تكون الدراسة أكثر واقعية سنقوم في هذا الفرع باختبار العلاقة التأثيرية لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) والمتغير التابع (تنمية الميزة التنافسية)، سنقوم باختبار **T**(Student) من أجل اختبار العلاقة التأثيرية، ويكون ذلك باستخراج معادلة التأثير للكل عنصر على الميزة التنافسية، حيث قيمة T_t=2,021و لكل الابعاد، ويمكن توضيح النتائج المتصل اليها من خلال الجداول التالية

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر المنتج على الميزة التنافسية

البيان		B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمةt المحسوبة	Sig
المنتج A	(constant)	4,325	0,290		14,907	000
	TOTAL 1	0,167	0,069	0,365	2,418	0,021
Yالميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS .

من خلال اختبار أثر المنتج على الميزة التنافسية يتضح لنا من خلال قيم النتائج منه فإننا نرفض فرضية العدمH_0 ونقبل فرضية البديلH_1 معناه هناك معنوية لمعلمات النموذج عند مستوى دلالة0,05 وهذا يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين المنتج والميزة التنافسية يمكن كتابتها وفق المعادلة التالية:

$$Y=0,167A+4,325$$

وحسب هذه المعادلة فإنه إذا تغير A بوحدة واحدة فإن المتغير التابع Y سيتأثر بنسبة 16%،

- أما قيمة معامل التفسير R^2=0,133 يتضح أن هذا المتغير قادرة على تفسير13,3%من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية أي يدل على وجود علاقة تأثيرية بين المنتج والميزة التنافسية.

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار لبيان التسعير على الميزة التنافسية

البيان		B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمةt المحسوبة	Sig
التسعيرB	(constant)	2,45	0,382		6,419	000
	TOTAL 1	0,30	0,097	0,447	3,082	0,004
Yالميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.

أما بالنسبة لاختبار تأثير السعر على الميزة التنافسية من خلال اختبار معنوية معلمات النموذج فإننا نرفض فرضية العدمH_0 ونقبل فرضية البديلH_1 معناه معنوية معلمات النموذج عند مستوى دلالة0,05 أي هناك علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التسعير والميزة التنافسية يمكن كتابتها وفق المعادلة التالية:

$$Y=0,30B+2,45$$

وهذه المعادلة معناها إذا تغير السعر بوحدة واحدة فإن الميزة التنافسية ستتأثر بنسبة 20% وهو تأثير جيد، وهو تؤكده قيمة معامل التفسير R^2.

- أما قيمة معامل التفسير R^2=0,20 يتضح أن هذا المتغير قادرة على تفسير20%من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية أي يدل على وجود علاقة تأثيرية لا باس بها بين السعر والميزة التنافسية.

الجدول رقم (54): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر التوزيع على الميزة التنافسية

البيان		B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمةt المحسوبة	Sig
التوزيعc	(constant)	3,973	0,215		18,44	000
	TOTAL 1	0,086	0,053	0,254	1,622	0,113
Yالميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.

اما بالنسبة لاختبار تأثير التوزيع على الميزة التنافسية يتضح لنا من النتائج أن Sig>0,05عند مستوى معنوية0,05 ومنه فإننا نقبل فرضية العدمH_0 ونرفض فرضية البديلH_1 معناه أن معلمات النموذج غير معنوية أي ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوزيع والميزة التنافسية، وان قيمة التأثير جد ضعيفة تقدر ب 8,6%وهي نسبة ضعيفة جدا، وهذا ما يوضحه معامل التفسير الذي بلغت قيمته 0,065اي ان التوزيع لا يفسر التغيرات سوى 6,5%من التغيرات الحاصلة في حين أن العديد من التغيرات تفسرها عوامل أخرى.

الجدول رقم (55): نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر الترويج على الميزة التنافسية

البيان		B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمةt المحسوبة	Sig
التروجD	(constant)	3,402	0,173		19,657	000
	TOTAL 1	0,08	0,049	0,206	1,3	0,02
Yالميزة التنافسية						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.

من خلال اختبار أثر الترويج على الميزة التنافسية يتضح لنا أنSig>0,05 ومنه فإننا نرفض فرضية العدمH_0 ونقبل فرضية البديلH_1 معناه هناك معنوية لمعلمات النموذج عند مستوى

دلالة0,05 وهذا يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الترويج والميزة التنافسية يمكن كتابتها وفق المعادلة التالية:

$$\mathbf{Y=0,08D+3,402}$$

وحسب هذه المعادلة فإنه إذا تغير الترويج بوحدة واحدة فإن الميزة التنافسية ستتأثر بنسبة 8%.

- أما قيمة معامل التفسير $\mathbf{R^2}$=0,18 يتضح أن هذا المتغير قادرة على تفسير18%من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية أي يدل على وجود علاقة تأثيرية بين الترويج والميزة التنافسية.

المطلب الثالث: تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة

بعد استخراج دالة علاقة تأثيرية بين المتغير المستقل (المزيج التسويقي) بعناصره الأربعة مجتمعة والمتغير التابع (الميزة التنافسية) بعناصره مجتمعة والتأكد من عدم معنوية معلمات النموذج واثبات ضعف التأثير، سنقوم الآن باختبار صلاحية النموذج، وذلك بالقيام باختبار F (Fisher)، وذلك بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى معنوية0,05:

- $\mathbf{H_0}$:عدم صلاحية النموذج للدراسة $\mathbf{F_c>F_t}$ عند Sig>0,05
- $\mathbf{H_1}$:صلاحية النموذج للدراسة $\mathbf{F_c>F_t}$ عند Sig<0,05

الفرع الأول: تحليل التباين الانحدار البسيط بالنسبة لعناصر المتغير المستقل مجتمعة

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجذول التالي:

الجدول رقم (56): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الميزة التنافسية	الانحدار	0,001	1	0,001	0,095	0,759
	الخطأ	0,278	38	0,007		
	المجموع	0,279	39			

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن F_c(المحسوبة) هي 0,095 أي أصغر من F_t(المجدولة) وهي 4,08 عند مستوى..

معنوية 0,05، وبناء على هذا نقبل الفرضيةH_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1، ومعناه أن النموذج لا يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

ومنه نستنتج عدم وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية وذلك حسب النتائج المتوصل إليها من اختبار Fو T، لهذا نحتاج الى اختبار العلاقة التأثيرية لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل منفرد.

الفرع الثاني: تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل

يمكن توضيح جميع قيم F المحسوبة وقيمة الدلالة المعنوية لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل، حيث تكون هذه القيم ذات دلالة عند مستوى معنوية 0,05، مع العلم أنF_t=4,08 وكانت نتائج هذا الاختبار كالآتي:

الجدول رقم (57): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للمنتج

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الميزة التنافسية	الانحدار	0,051	1	0,051	8,515	0,006
	الخطأ	0,228	38	0,006		
	المجموع	0,279	39			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (58): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للتسعير

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الميزة التنافسية	الانحدار	0,213	1	0,213	122,143	000
	الخطأ	0,066	38	0,002		
	المجموع	0,279	39			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (59): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للتوزيع

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الميزة التنافسية	الانحدار	0,003	1	0,003	0,379	0,542
	الخطأ	0,276	38	0,007		
	المجموع	0,279	39			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (60): نتائج اختبار تحليل التباين الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج للترويج

النموذج		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الميزة التنافسية	الانحدار	0,051	1	0,051	8,605	0,006
	الخطأ	0,227	38	0,006		
	المجموع	0,279	39			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال اختبار صلاحية النماذج للأبعاد الأربعة وأثرهم على الميزة التنافسية توصلنا للنتائج التالية:

- بالنسبة للمنتج، السعر والترويج كانت قيم F_c(المحسوبة) أكبر من F_t(المجدولة) عند مستوى معنوية 0,05، وبناءا على هذا نرفض الفرضيةH_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1، ومعناه أن النماذج صالح للدراسة أي توجد علاقة تأثيرية بينها وبين المتغير التابع تختلف بينها فقط في درجة التأثير.
- أما بالنسبة لاختبار صلاحية النموذج بالنسبة للتوزيع كانتF_c(المحسوبة) هي 0,379 أي أصغر من F_t(المجدولة) عند مستوى معنوية 0,05، وبناءا على هذا نقبل الفرضيةH_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1، ومعناه أن النموذج غير صالح للدراسة أي لا توجد علاقة تأثيرية بين المتغيرين.

ومنه نستنتج من خلال اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة تأثيرية بين المزيج التسويقي بأبعاده الأربعة مجتمعة ومنفردة، والقيام باختبار صلاحية النموذج للدراسة، كانت النتائج

تشير الى عدم وجود علاقة تأثيرية بين متغيري الدراسة بالنسبة للفرضية الرئيسية، اما بالنسبة لاختبار الفرضيات الفرعية اثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المنتج، التسعير والترويج منفردة على الميزة التنافسية، حيث تم توضيح درجة تأثير كل عنصر من خلال معادلات خط الانحدار والتأكد من صلاحية النماذج للدراسة، ماعدا عنصر التوزيع الذي كانت نتائج اختبار علاقته التأثيرية تشير الى عدم وجودها والتأكد من عدم صلاحية النموذج، أي تأثيره جد ضعيف ولا يفسر التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل

الهدف من الدراسة التطبيقية هو توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المزيج التسويقي والميزة التنافسية، وكان ذلك من خلال اسقاط هذه الدراسة على أربعة مؤسسات للصناعة العجائن لولاية البليدة، حيث تم توزيع استبانة لمستهلكي منتجات هذه المؤسسات وهي المتعلقة بالميزة التنافسية وأخرى موجهة لمسيرين بها والمتعلقة بالمزيج التسويقي لها، وذلك لجمع البيانات التي نحتاجها، التي تم معالجتها باستخدام برنامجSPSS الذي سمح لنا بإجراء مجموعة من الاختبارات التي تطلبها هذه الدراسة.

ومن بين هذه الاختبارات اختبار صدق الاتساق الداخلي Spearman حيث أشارت نتائجه الى صدق وثبات استبانتي الدراسة بالنسبة للمتغير التابع والمستقل الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى معنوية 0,01 0,05 أي اثبات صدق الاتساق الداخلي لهما، أما فيما يخص وجود ارتباط بين متغيري الدراسة، وللتأكد أكثر قمنا باختبار الثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ لكل استبانة على حدا مما يدل على أن ثبات أداة الدراسة مقبول.

أما فيما يخص نتائج التحليل الوصفي للاستبانة الموجهة للمستهلكين كانت جودة وسعر المنتج العامل الأساسي الذي دفع المستهلك نحو استهلاك منتجات المؤسسة التي اختارها بنسبة عالية، في حين كانت المنتجات المعروضة في مساحة العرض لهذه المؤسسات السبب الأول في تعرف المستهلكين على المؤسسات، اما بالنسبة لنتائج تحليل الاستبانة الموجهة للمسيرين توضح اهتمام المؤسسات بالنشاط التسويقي وذلك من خلال سعيهم لامتلاكهم عنصر بشري مكون للقيام بعمليات الإنتاج، التسعير، التوزيع والترويج رغم عدم امتلاك الأغلبية لأقسام خاصة بهذا النشاط او احدى عملياته.

وفيما يخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة أظهرت وجود علاقة تأثيرية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية في الظاهر الكلي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة المراد بها توضيح أثر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطرقنا فيها الى عدة نقاط منها ما هو متعلق بهذه المؤسسات وبالنشاط التسويقي وأهميته فيها، وكذلك التطرق الى كل ما هو متعلق بالميزة التنافسية ومحاولة اثبات التأثير من خلال القيام بالدراسة التطبيقية لذلك.

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم توضيح كل ما هو متعلق بها من تعاريف وخصائص هذه المؤسسات وإبراز دور هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتعاظم هذا الدور في الوقت الحالي انطلاقا من بعض الاحصائيات لمجموعة من الدول سواء متقدمة او نامية، حيث اثبتت هذه المؤسسات مساهمتها الفعلية في الدفع بعجلة التنمية سواء اقتصاديا او اجتماعيا.

كذلك حاولنا في هذه الدراسة توضيح كل ما له صلة بالنشاط التسويقي انطلاقا من مختلف التعاريف الى أهمية هذا النشاط في المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها، حيث يعتبر النشاط الذي تستطيع من خلاله المؤسسة تحديد متطلبات السوق انطلاقا من القيام بمجموعة من الدراسات التسويقية من تحليل لبيئتها التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك الفرص والتهديدات وفهم احتياجات ورغبات المستهلكين ومحاولة تلبيتها بتقديم مزيج تسويقي مناسب.

ايضا تم التطرق الى كل ما هو خاص بالميزة التنافسية من توضيح للمفاهيم المتعلقة بها باعتبارها الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال في تقديم منتجات متميزة وبأسعار تنافسية تمكن المؤسسة من السيطرة في السوق، بحيث لا يمكن ذلك إلا من خلال تبني استراتيجية تنافسية مناسبة.

ولكن تبني استراتيجية وحدها لا يكفي بل يجب أن تركز المؤسسة اهتمامها على المستهلك بحيث أصبح هو الحكم في السوق أمام جميع ما تقدمه المؤسسات المنافسة من منتجات، أسعار مغرية، توفير المنتجات والأداة التي تعتمد عليها للترويج لمنتجاتها، بحيث أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة للفت انتباه المستهلك ودفعه لشراء منتجاتها من خلال تقديم مزيج تسويقي مناسب.

وهذا ما أعطى أهمية كبيرة للتسويق والمزيج التسويقي، حيث أن نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي يتوقف على مدى ملائمة استراتيجيتها التسويقية لاستراتيجيتها التنافسية.

وحاولنا في هذه الدراسة التأكد من وجود علاقة تأثيرية بين المزيج التسويقي وعناصر الأربعة والميزة التنافسية بالقيام بدراسة تطبيقية قمنا من خلالها باختبار فرضيات الدراسة.

ومن النتائج المتوصل اليها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي.

أولا: اختبار الفرضيات

قمنا باختبار الفرضيات التي تم وضعها سابقا من أجل تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية والمزيج التسويقي وكانت النتائج كالتالي:

أ- **بالنسبة للفرضية الأولى:** " تنعكس مكانة النشاط التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أهميته ودرجة اهتمامها به وبمختلف عملياته ومتطلبات نجاحه"، وتظهر فعلا أهمية بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي وذلك للدور الذي يؤديه باعتباره النشاط الذي يعمل بالتنسيق مع مختلف النشاطات الأخرى في المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف

المسطرة، وكذلك هو النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالفهم الجيد لسلوك المستهلك وتحديد حاجاته ورغباته وترجمتها في شكل منتجات لتلبيتها بصورة تسمح لها بتعزيز مكانتها في السوق، ولكن رغم هذه الأهمية الا ان اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة به ضعيف وذلك راجع لنقص الثقافة التسويقية وادراك أهميتها الكبيرة للمسيرين في هذه المؤسسات ويظهر ذلك بشكل واضح في هياكلها التنظيمية بحيث لا تملك مصالح خاصة بعمليات التسويق.

ب- **بالنسبة للفرضية الثانية:** "يعتبر تحليل البيئة التسويقية نقطة الانطلاق لبناء المؤسسة لميزة تنافسية مستمرة من خلال التحديد الجيد للتغيرات الحاصلة فيها والتي على أساسها تختار المؤسسة استراتيجياتها التسويقية والأهداف التي تسعى لتحقيقها"، وهي مؤكدة وذلك لان تفكير المؤسسة ببناء ميزة تنافسية يعتمد على مدى فهمها لضرورة تحليل بيئتها التسويقية من اجل تحديد جميع العوامل التي يمكن ان تؤثر على نشاطها بصفة مباشرة أو غير مباشرة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك من أجل تحديد الاستراتيجيات المناسبة لنجاحها وتحقيق أهدافها.

ج- **بالنسبة للفرضية الثالثة:** " يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مزيجها التسويقي على التوافق بين استراتيجياتها التسويقية (لكل عناصر المزيج التسويقي) واستراتيجيتها التنافسية "، هذه الفرضيات صحيحة وذلك لأن تبني استراتيجية تنافسية فقط لا يكفي بل يجب أن تكون شروط ومتطلبات هذه الاستراتيجية تتماشى مع إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجياتها التسويقية الخاصة بعملياتها الإنتاجية، التسعيرية، التوزيعية والترويجية، وكذلك مع طبيعة منتجاتها وخصائص السوق التي تنافس بها، حتى تستطيع المؤسسة تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق أهدافها والحفاظ على حصتها

السوقية ومركزها التنافسي وتحقيق ميزة تنافسية وتنميتها، كما يمكن للمؤسسة الدمج بين استراتيجيتين تنافسيتين، مثلا استراتيجية القيادة في التكلفة واستراتيجية التمييز وذلك من خلال تقديم منتجات متميزة بجودة عالية مقابل سعر مقبول في متناول القدرة الشرائية للمستهلك.

د- **بالنسبة للفرضية الرابعة:**" هناك علاقة تأثيرية بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية"، لتأكيد صحة هذه الفرضية قمنا باختبارات إحصائية للوصول إلى علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، فكانت نتائج الدراسة تدل على صحة الفرضية، أي انه توجد علاقة تأثيرية موجبة بين المزيج التسويقي والميزة التنافسية.

فكانت نتائج تأثير المزيج التسويقي ضعيف جدا يظهر من خلال معادلة خط الانحدار التالية: Y=0,975X+0,288 توضح التأثير القوي لعناصر المزيج التسويقي الأربعة مجتمعة على الميزة حيث بلغت نسبة تأثير المزيج على الميزة 97,5%وانطلاقا من هذه النتيجة قمنا باختبار تأثير كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي على حدا، وكانت النتائج كالتالي:

1- **بالنسبة لاختبار تأثير المنتج:** دلت نتائج اختبار تأثير المنتج على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية محل الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المنتج والميزة التنافسية، وعليه نقول أن المنتج المتميز بجودته يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية وتنميتها ويعتبر أيضا الأداة المناسبة لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنها وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية وموقعها التنافسي.

حيث يمكن ترجمة هذه العلاقة بمعادلة خط الانحدار التالية: **Y=0,167A+4,325** ، وهذه المعادلة توضح درجة تأثير المنتج على الميزة التنافسية التي بلغت 16%.

2- **بالنسبة لاختبار تأثير التسعير:** حيث كانت النتائج تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين سعر المنتج والميزة التنافسية، فحسب هذه الفرضية فإنه يمكن للمؤسسة تحقيق التميز في السوق من خلال تقديم أسعار تناسب جودة المنتج وقدرة المستهلك، بحيث تكون المنفعة أكبر من المبلغ المدفوع وتعزيز موقعها التنافسي بتبني الاستراتيجية التسعيرية التي تناسب استراتيجيتها التنافسية وطبيعة منتجاتها وخصائص السوق التي تنافس بها.

ويمكن توضيح هذه العلاقة التأثيرية للتسعير على الميزة التنافسية حسب هذه الدراسة بمعادلة خط الانحدار التالية: **Y=0,30B+2,45**، حيث يؤثر التسعير على الميزة التنافسية بنسبة 30% ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة معامل التفسير حيث أن هذا المتغير قادرة على تفسير 76,3%من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية.

3- **بالنسبة لاختبار تأثير التوزيع :**" دلت النتائج على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوزيع والميزة التنافسية ، أي أن التوزيع لا يؤثر على الميزة التنافسية حسب عينة المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع ربما لطبيعة منتجات المؤسسات محل الدراسة باعتبارها سلع استهلاكية، حيث ان ندرتها او قلتها في مساحات العرض وعدم توفير المنتج في الوقت المناسب يتجه المستهلك للمنتجات المنافسة أو المنتجات البديلة مباشرة.

4- **بالنسبة لاختبار تأثير الترويج:**" كانت النتائج المتعلقة بهذا الاختبار تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترويج والميزة التنافسية ويمكن توضيح هذه العلاقة التأثيرية بمعادلة خط الانحدار التالية: **Y=0,08D+3,402**، فحسب هذه المعادلة فإن الترويج يؤثر على

الميزة التنافسية بنسبة 8% وهي نسبة ضعيفة نوعا ما بالنسبة لهذا العنصر الذي يعتبر من العناصر الهامة في الوقت الحالي خاصة في حالة سوق السلع الاستهلاكية، فالمؤسسة مجبرة على تطبيق استراتيجية ترويجية مناسبة لطبيعة منتجاتها والاعتماد على عناصر محددة تكون أكثر تأثير مثل الإعلان ، تنشيط المبيعات والتسويق المباشر.

ثانيا: نتائج الدراسة النظرية

من خلال دراستنا للجزء النظري توصلنا للنتائج التالية:

1- إن عدم الوصول إلى تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول راجع لمجموعة من العوامل السياسية والتقنية والاقتصادية التي تختلف من دولة إلى أخرى، وهذا الاختلاف أدى إلى اعتماد الدول على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية في تعريفها لهذه المؤسسات ومن أكثر المعايير استخداما هي معيار عدد العمال ورأس المال ورقم الأعمال، بحيث تختلف حدود القيمة لكل معيار من دولة إلى أخرى، بالإضافة إلى معيار الاستقلالية في بعض الدول.

2- حقيقة أن هناك اختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول إلا أن هناك أتفاق تام على أهمية هذه المؤسسات بحيث أصبحت تعتبر الأداة المعول عليها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أغلب دول العالم سواء متقدمة كانت أو متخلف.

3- إن المفهوم الحديث للتسويق يركز على المستهلك بالدرجة الأولى باعتباره الحكم الرئيسي في السوق فهو نقطة بداية ونهاية كل نشاط تسويقي، وهدفه الفهم الجيد لسلوك المستهلك من خلال تحديد حاجاته ورغباتها ومحاولة تجسيدها في شكل منتجات مناسبة بأسعار

تناسب قدرته الشرائية وتوفيرها في المكان والوقت المناسب واختيار الأداة المناسبة لإقناعه ودفعه للشراء.

4- المزيج التسويقي السلعي (4P) هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة فيما بينها من أجل ضمان تدفق جيد للمنتجات من المنتج إلى المستهلك.

5- تعتبر البيئة التسويقية للمؤسسة حجر الأساس لذي تنطلق منه في عملية بنائها لميزتها التنافسية حيث تستطيع المؤسسة ببناء استراتيجيتها التسويقية والتنافسية انطلاقا من تحليل بيئتها التسويقية.

6- تعتبر الميزة التنافسية الخاصية التي تتمتع بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين، حيث أصبحت الهدف الأساسي لنشاط المؤسسة من اجل مواجهة مختلف قوى المنافسة، وبناؤها يتوقف على قدرتها في تقديم مزيج تسويقي يناسب ويلبي حاجات ورغبات المستهلكين أكثر من المنافسين.

7- تعد كل من التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، الكفاءة، رضى المستهلك والابداع المصادر الرئيسية للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية وتنميتها تميزها عن منافسيها في القطاع السوقي الذي تنشط فيه.

8- تتمثل قوى المنافسة الخمسة في تهديدات المنافسين في نفس القطاع وتهديدات الداخلين الجدد والمنتجات البديلة بالإضافة إلى تهديدات القدرة التفاوضية للمستهلك والمورد، بحيث تؤثر هذه القوى بنفس الدرجة على المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها في السوق وموقعها التنافسي وحصتها السوقية.

9- لا يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية ألا من خلال تبني تفكير استراتيجي باعتباره أحد أهم الأساليب الفعالة لتحقيق ميزة تنافسية وتنميتها، حيث تعتبر استراتيجيات التنافس

الأسلوب الذي تستطيع من خلاله المؤسسة التنسيق بين جميع إمكانياتها ووظائفها من أجل تحقيق أهدافها وتنمية ميزتها التنافسية في السوق.

10- قبل تبني المؤسسة لإحدى استراتيجيات التنافس العامة يجب تحديد ثلاثة نقاط أساسية هي طريقة التنافس (من خلال تحديد استراتيجية كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة)، أساس التنافس (إمكانيات المؤسسة والمهارات)، حلبة التنافس (تحديد السوق والمؤسسات المنافسة للمؤسسة في هذه السوق)، ونجاحها يتوقف على مدى ملائمة إمكانيات المؤسسة لمتطلبات وشروط تطبيق استراتيجيتها التنافسية.

11- تقوم استراتيجية القيادة في التكلفة على تقديم منتجات بأسعار أقل من سعر المنافس وذلك من خلال تدنيه التكاليف مما يجعلها في موقع يسمح لها بالتحكم في الأسعار في السوق.

12- تعتمد استراتيجية التمييز على تقديم منتجات متميزة بجودتها عن المنتجات المنافسة وتطبق هذه الاستراتيجية في حالة تقديم منتجات لمستهلكين لديهم حساسية اقل للسعر مقارنة بالجودة.

13- تقوم استراتيجية التركيز على خدمة فئة محدد من المستهلكين وخدمتهم بشكل أفضل منه في حال خدمة السوق ككل وتعد انسب استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

14- إن الفهم الجيد للاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حسب موقعها التنافسي يساهم بشكل كبير في تحديد المزيج التسويقي المناسب سواء من ناحية المنتج، السعر، التوزيع والترويج.

15- أن تحقيق ميزة تنافسية وتنميتها يتوقف على مدى ملائمة المزيج التسويقي للاستراتيجية التنافسية التي تعتمدها المؤسسة، فإن استراتيجية المنتج المناسبة لاستراتيجية القيادة في التكلفة تختلف عنها في كل من استراتيجية التمييز والتركيز، ونفس الشيء بالنسبة لكل من استراتيجية السعر، التوزيع والترويج.

ثالثا: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية، توصلنا للنتائج التالية:

1- نقص الثقافة التسويقية لبعض مسيري المؤسسات محل الدراسة، حيث يعتقدون أن التسويق هو نفسه الترويج مما تطلب منا توضيح ومحاولة تصحيح المفهوم، وعدم امتلاك المؤسسات لقسم خاص بالنشاط التسويقي.

2- استبانتي الدراسة تتمتعان بثبات بين المقبول والجيد، ووجود ارتباط معنوي لكل بعد بالمحور التابع له.

3- اختيار المستهلكين لمنتجات احدى المؤسسات راجع الى الجودة أولا والسعر ثانيا بنفس الترتيب بالنسبة لمستهلكي منتجات المؤسسات الأربعة وبنسب متقاربة؛

4- تعرف المستهلكين على المؤسسات محل الدراسة كان بسبب المنتجات المعروضة في مساحات العرض؛

5- منتجات المؤسسات منتشرة في الوسط بنسبة كبيرة على غرار المناطق الأخرى ذلك حسب توزع المستهلكين الذين تعرفوا على هذه المنتجات (حسب الاستبانة الالكترونية)؛

6- رضى المستهلكين الحالي على المؤسسات ولكن في المقابل لديهم حساسية للأسعار حيث ارتفاعها يؤدي بهم الى الانتقال لاستهلاك المنتجات المنافسة مباشرة؛

7- إن اغلب المستهلكين يرون أن أسعار المنتجات مناسبة لجودتها وفي متناول قدرتهم الشرائية؛

8- عدم اهتمام اغلبية المستهلكين بضرورة توفير المؤسسة لمعلومات حول منتجها ومكوناته بدرجة كبيرة الا فئة محددة والذين لديهم حساسية اتجاه مكون ما؛

9- يرى المستهلكين أن هناك تحسن في جودة المنتج بين الماضي والحاضر وتغييرات في غلاف المنتجات بالنسبة للمؤسسات الاربعة.

10-من خلال تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل (المزيج التسويقي) تم استخلاص النتائج من التالية:

- بالنسبة لبعد الأول" المنتج" اشارت النتائج الى أن 50% من هذه المؤسسات تمتلك قسم خاص بعمليات الإنتاج، وتقوم بتدريب عنصرها بشري للقيام بهذه العمليات كان هناك إجماع كبير على سعيها إلى تقديم منتجات متميزة بجودتها عن المنافس أي تركز أغلب المؤسسات في استراتيجياتها التسويقية على جودة المنتج.
- بالنسبة لنتائج البعد الثاني" التسعير" أظهرت ان المؤسسات تهتم بعمليات التسعير من خلال تكوين وتدريب الأشخاص المسؤولين عن ذلك، أيضا سعيها من خلال استراتيجياتها التسعيرية الى تقديم أسعار تناسب جودة منتجاتها مع مراعات القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري؛
- فيما يخص بعد" التوزيع" فان المؤسسات تسعى من خلال استراتيجيتها التوزيعية للقرب من المستهلكين ومحاولة تغطية كامل التراب الوطني وذلك من خلال اعتمادهم وسائلهم الخاصة وعلى وسطاء في توزيع منتجاتهم.
- بعد الترويج" أظهرت نتائجه اهتمام المؤسسات بمختلف عناصر المزيج الترويجي خاصة التي تناسب طبيعة منتجاتهم مثل التسويق المباشر عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتنشيط المبيعات وسعيها الى ترسيخ صورة ذهنية إيجابية لدى المستهلك من خلال استراتيجيتها الترويجية.

5- ومن خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية توصلنا إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) مجتمعة والميزة التنافسية لعينة المؤسسات محل الدراسة.

ومنه من خلال مجموعة النتائج المتوصل اليها يمكن القول ان المزيج التسويقي يؤثر على الميزة التنافسية بدرجة كبيرة، لهذا يجب على المؤسسات الاهتمام بكل عنصر على حدا، حيث يجب ان تكون استراتيجيات عمليات الإنتاج، التسعير، التوزيع والترويج مناسبة لاستراتيجيتها التنافسية بحيث تستطيع تقديم مزيج تستطيع من خلاله تعزيز وتحسين ميزتها في السوق وهذا وحده لا يكفي بل يجب عليها أن تكون على دراية تامة بجميع التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها التنافسية وذلك لتجنب تهديدات واستغلال الفرص خاصة تهديدات قوى المنافسة الخمسة وبالتالي ضمان استمرارها ونموها ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة.

رابعا: آفاق الدراسة

نظرا لشساعة الموضوع وعدم إلمامنا بمختلف جوانبه، ارتأينا تقديم بعض المواضيع التي يمكن أن تكون آفاق للبحث، وهي:

- تأثير تحليل البيئة التسويقية على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تأثير الثقافة الترويجية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على موقعها التنافسي وحصتها السوقية.
- تأثير الثقافة الاستهلاكية على المزيج التسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر المستهلك.
- إسهامات جودة المنتج في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

1. ابراهيم بدران، **الآفاق المستقبلية للتصنيع في لأردن**،لآن ناشرون وموزعون،الأردن، 2017.
2. ابراهيم عبد الحفيظي، **تحليل التنافسية الدولية**، منشورات الحياة الصحافة، مطبعة رويغي، الجلفة، 2009.
3. أحمد بن مويزة، **إعداد استراتيجية التسويق وعملياتها**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013.
4. أحمد رحموني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التنمية الشاملة في الاقتصاد الجزائري**، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
5. أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، **الأصول العلمية والعملية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
6. أحمد فاروق رضوان، **الاتصال التسويقي والإعلاني للخدمات التجارية الربحية**، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، 2013.
7. أحمد يوسف دودين، **إدارة التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
8. أدهم وهيب مطر، **التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة**، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. أسماء برهوم، البورصة كمصدر تمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة تجارب ألمانية-، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2016.
10. إلهام فخري طمليلة، **التسويق في المشاريع الصغيرة: مدخل استراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009.
11. أماني موسى محمد، **التحليل الإحصائي للبيانات**، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر، 2008.

12. أمين محمد كساب الشديفات، **أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

13. أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، **التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

14. أنيس أحمد عبد الله، **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

15. باسم أحمد المبيضين، **العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

16. برنون نور الهدى، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "مراحل تطورها ودورها في التنمية"**، المركز الديمقراطي العربي، 2016.

17. بشير العلاق، حميد عبد النبي، **تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،2007.

18. بشير علاق، **أساسيات وتطبيقات الترويج الإلكتروني والتقليدي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

19. بلال خلف السكارنه، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.

20. بهجت راضي، **دارة الجودة الشاملة(TQM)**، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر، مصر، 2018.

21. توفيق عبد الرحيم يوسف، **إدارة الأعمال التجارية الصغيرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

22. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

23. ثامر البكري، **الاتصالات التسويقية والترويج**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

24. جمال أحمد جلال، **التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية**، دار خالد الحياني للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

25. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، **المنشآت التسويقية: إدارة منافذ التوزيع مدخل وصفي تحليلي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

26. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

27. حامد، بورغدة نور الدين، **دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

28. حسن محمد حسن إسماعيل، **التسويق باختصار**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

29. حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، **الأنماط القيادية: الطرق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

30. حميد الطائي، وآخرون، **التسويق الحديث مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010.

31. حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة، **تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور (إداري– تكنولوجي)**، 2013.

32. خالد بني حمدان وزميله، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

33. خالد قاشي، **نظام المعلومات التسويقية (مدخل اتخاذ القرار)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

34. خبابة عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2013.

35. دعاء مسعود ضمرة، **إدارة التسويق**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

36. رابح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2008.

37. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصمدعي، **التسويق الإعلامي المبادئ والاستراتيجيات**، المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

38. رمضان محمود عبد السلام، **بحوث التسويق المنهجية والتطبيق**، المكتبة العصرية، المنصورة، 2006.

39. روبرت بيتس ديفيدلي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

40. زغدار أحمد، **المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية**، دار جريز للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

41. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، **مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**، الطبعة07، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.

42. زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزغبي، **سياسات التسعير (مدخل منهجي تطبيقي متكامل)**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2011.

43. زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2005.

44. زكية مقري، نعيمة يحياوي، **التسويق الاستراتيجي مداخل حديثة**، دار الراية للنشر والتوزيع عمان،2015.

45. زينة محمود أحمد، **العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف**، المنهل للنشر والتوزيع الأردن، 2016.

46. سعد علي ريحان المحمدي، **استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

47. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، **إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

48. سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.

49. سيد مجمد جاد الرب، **التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي**، المنهل للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.

50. شريف أحمد شريف العاص **الترويج والعلاقات العامة مدخل للاتصالات التسويقية المتكاملة**، الدار الجامعية،ا لإسكندرية، 2006.

51. شفيق العتوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

52. صفيح صادق، يقور أحمد، **التسويق المصرفي وسلوك المستهلك**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية،2010.

53. صلاح نيوف، مدخل إلى الفكر الاستراتيجي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، ص09 (بالتصرف)، (بدون ذكر الطبعة والسنة).

54. طلال الججاوى، سكنة السلطانى، **SWOT لتقييم المصارف التجارية**، اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.

55. طلعت أسعد عبد الحميد، **الاتصالات التسويقية المتكاملة طريقك المباشر إلى قلب وفكر العميل**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

56. طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية–منظور إحصائي، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر،2014

57. عبد الباري ابراهيم دره، ناصر محمد سعود جرادات، **الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

58. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،2009.

59. عبد الرحمان توفيق، **المزيج التسويقي لمشروع شباب**، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك،2014.

60. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التسويق**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

61. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

62. عبد القادر محمد الاسطة، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

63. عبد الله بن محمد التركستاني، **إدارة المبيعات ومهارات البيع**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

64. عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشاملSPSS، الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان،2006.

65. عطا الله ياسين، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آليات وأدوات ترقية بيئتها الخارجية، استراتيجياتها)**، منشورات الحياة الصحافة، الجلفة، 2009.

66. علاء فرحان طالب، **استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

67. علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، **إدارة المعرفة إدارة معرفة الزبون**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2009.

68. علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البنا، **استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2012.

69. علي حجازي ابراهيم، **الحملات الإعلامية وفن مخاطبة لجمهور**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

70. علي عبد الرضى الجياشي، **التسعير مدخل تسويقي**، جهينة للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

71. علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، اليازوري الأردن، 2015.

72. علي فلاح الزعبي، **الاتصالات التسويقية مدخل منهجي تطبيقي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

73. علي محمد حسن بني مصطفى، **أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات قطاع الاتصالات الأردنية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

74. عمرو خالد، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، مكتبة عين الشمس، القاهرة،1997.

75. عنبر ابراهيم شلاش، **إدارة الترويج والاتصالات**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2011.

76. غني دحا م تناي زبيد، وليد خميس عباس، **المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، جامعة بغداد،2014.

77. غي أوديجيه، ترجمة نبيل جواد، **التسويق في خدمة المشروع**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، بيروت،2008.

78. فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، **الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية المحلية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

79. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.

80. ليث عبد الله القهيوي، بلال محمود الوادي، **المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

81. مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة مدخل استراتيجي متكامل وعصري**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

82. محسن فتحي عبد الصبور، **أسرار الترويج في عصر العولمة**، مجموعة النيل العربية القاهرة،2001.

83. محمد إبراهيم عبيدات، أحمد محمود زامل، **أساسيات التسعير الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2010.

84. محمد الصيرفي، **البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2009.

85. محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.

86. محمد عبد العظيم أبو النجا، **الاتصالات التسويقية آليات الإعلان والترويج المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011.

87. محمد عبد الله أبو غزالة، **إدارة المشاريع الصغيرة**، دار مجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015.

88. محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2005.

89. محمد عبد الوهاب، محمد العزاوي، **التسويق والمكانة الذهنية منظور استراتيجي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

90. محمد عبيات، هاني الضمور، شفيق حداد، **إدارة المبيعات والبيع لشخصي**، وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

91. محمد عبيدات، **استراتيجيات التسويق**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة،2013.

92. محمد فريد الصحن، **التسويق المفاهيم والاستراتيجيات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2013

93. محمدود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2005.

94. محمود جاسم الصمدعي، **إدارة التوزيع بمنظور متكامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2007.

95. محمود جاسم الصمدعي، بشير عباس علاق، **مبادئ التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن،2010.

96. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس، **أساسيات التسويق الشامل والمتكامل**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2017.

97. محمود جاسم محمد الصمدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007.

98. محي الدين القطب، **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،2012.

99. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، **إدارة التسويق – دراسة الجدوى التسويقية– الأزمات التسويقية– التسويق الإلكتروني– التجارة الإلكترونية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية 2017.

100. مصطفى بورنان، **تنمية وترقية المؤسسات المصغرة في الجزائر**، منشورات الحياة الصحافة الجلفة، 2003.

101. مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004.

102. مصطفى محمود أبو بكر، **إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003–2004.

103. معراج هواري، أحمد مجدل، **التسويق المصرفي مدخل تحليل استراتيجي**، دار المحمدية العامة الجزائر، 2008.

104. منى يوسف شفيق، **التسويق بالعلاقات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة 02، مصر، 2009.

105. مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

106. ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، **المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.

107. ن.أوشان، **مبادئ التسويق**، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2009.

108. ناجي معلا، **إدارة التسويق**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

109. نبيل جواد، **إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2007.

110. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الاستراتيجية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.

111. نبيل محمد مرسي، **استراتيجية الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

112. نبيل محمد مرسي، **الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ،2003.

113. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر1996.

114. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق والمفاهيم والأسس والوظائف**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

115. نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم خدار، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة مزيدة ومحكمة، الأردن ،2006.

116. نموشي أمال، **مبادئ التسويق**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2011.

117. هالة محمد لبيب عنبة، **إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2002.

118. هاني حامد ضمور، **إدارة قنوات التوزيع**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة3، الأردن،2008.

119. هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

ب-الرسائل والأطروحات الجامعية

1-أطروحات دكتوراه:

120. ظافر محمد حمود، القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية في إطار تحرير التجارة لدولية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم لاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.

121. قاسي ياسين، **دور التسويق الاجتماعي في تنمية المراكز الاستشفائية الجامعية-دراسة حالة فرانز فانون بالبليدة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03 ،2013.

122. لخلف عثمان، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.

123. محمد حنفي، محمد نور تبيدي، **أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاعات الاتصالات السودانية)**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان،2010.

124. يوسف حميدي، **مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل لعولمة**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

2 - رسائل الماجستير

125. فطيمة بزغي، **دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي-دراسة حالة مؤسسة اقتصادية**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2009.

126. عائشة عثماني، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **دراسة حالة شركة ستيفيس للمشروبات (بيبسي كولا) بولاية سطيف**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف2011.

ج-المقالات

127. أحمد بلالي، **الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة**، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.

128. أحمد قايد، بوشمال عبد الرحيم، **دور استراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، العدد 29(1).

129. بسام منيب علي محمد الطائي، **انعكاسات انشطة سلسلة القيمة في تحقيق أهداف التحسين المستمر لجودة المنتجات دراسة تحليلية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 117، المجلد 37، 2018.

130. ثامر البكري، خالد بن دحمان، **الإطار المفاهيمي لاستدامة الميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركةHP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة**، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد09، 2013.

131. حيدر علي جراد المسعودي، **التحليل التكاملي لسلسلتي القيمة و التجهيز وأثره في دعم القيمة للزبون دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية**، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد 94 ، المجلد 22، 2016

132. خالد قاشي، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك للتنمية في الجزائر 2005-2013**، مجلة الأبحاث الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02- لونيسي علي، العدد 12، 2015 .

133. رسلان خضور، نادية شبانة، **دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري**، مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، العدد 02، 2014.

134. رماس محمد أمينن وزاني محمد، **تأثير عناصر المزيج الترويجي على سلوك المستهلك" دراسة حالة"**، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2018.

135. زكريا محمد زكريا هيبة، محمود على أحمد السيد، **التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات(SWOT) في التعليم "مفهوم واليات تطبيقه،** مجلة العلوم التربوية، العدد 04، ج 1، 2016.

136. سعيد حسن العجب حسب الكريم، عامر سالم الشيخ القراي، **دور الدعاية والعلاقات العامة في الترويج عن الشركة ومنتجاتها،** مجلة الثقافة والتنمية، العدد 97، 2015.

137. سلوى عربية، **الاستراتيجية التسويقية الفعالة لمنتجات التمور كبديل تنموي في الجزائر،** مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد02، 2017.

138. الطيب داودي، مراد محبوب، **تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي،** مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، 2007.

139. عدنان يعرب حسين السعيدي، زكريا مطلك الدوري، **التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)** .

140. عفيفة دراج، **العلامة التجارية ودورها في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية،** مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 02، العدد 12، 2015.

141. علي جاسم العبيدي وآخرون، **أهمية وتأثير السوق في رفع كفاءة قرارات الإنتاج في الوحدة الاقتصادية" دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد/ الوزيرية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد للمدة (2006-1995)، العدد 78، 2009.

142. علي قاسم حسن العبيدي، جاسم عيدان براك المعموري، علي كريم الخفاجي، **أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء منظمات الاعمال دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية،** مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد الثاني، 2010.

143. عيسى محمد الغزالي، **القدرة التنافسية وقياسها،** سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، 2003.

144. غالم عبد الله، تيمجغين عمر، **أثر استراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية،** مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر،2014.

145. غني دحا م تناي الزبيدي، أحمد عبد محمود، حسين وليد حسين، **تحليل أبعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية(SWOT)**، مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة ة التطبيقية، العدد1، المجلد 25، 2017.

146. فاطمة صرصار، بن حميدة محمد، **استراتيجية قيادة التكاليف كسياسة سعرية لاكتساح السوق: العلاقة بين قيادة التكاليف ووفرات الحجم والتعلم**، مجلة الابتكار التسويق، العدد03، 2016

147. مزوغ عادل، **دراسة نقدية لاستراتيجيات بورتر التنافسية**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10جوان2013

148. منير خروف، ثوامرية مريم، **القدرة التنافسية المستدامة في الجزائر – دراسة تحليلية–** مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد08، 2017.

149. ميادة حياوي مهدي، **دور المهارات القيادية في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال– دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد– النجف الأشرف**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الإدارية، العدد 30، 2014.

150. نسيم الصمادي، **كوتلر في التسويق أفكار للألفية الثالثة**، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، 2001، العدد201.

د– الملتقيات والندوات

151. أحمد بلالي، استراتيجيات التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي08–09مارس2005.

152. أمين مخفي، يوسف بن سنى، **دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف،2010.

153. حبيبة مداس، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومكانتها الاقتصادية مع الإشارة لولاية الوادي**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام

المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي 2013.

154. رياض ريمي، عقبة ريمي، **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر** مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي 2013.

155. سفيان عبد العزيز، مديحة بخوش، **رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و14ديسمبر 2011.

156. سليمان ناصر، محسن عواطف، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات المعوقات والحلول**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 28و 29أكتوبر 2014.

157. عاشور كتوشي ، محمد طرشي ، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، يومي 17-18 أفريل 2006.

158. عبد الفتاح بو خمخم، صالحي محمد، **الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها**، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، يومي 23 و24 افريل 2012.

159. عبد الله بلوناس، أبوزيد لمجد، **طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة-مدخل حلقة القيمة لبورتر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، 2010.

160. علي بلعزوربن، فلاق صليحة، **دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2010.

161. غول فرحات، **حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف،2010.

162. فريد كورتل، **التسويق كعامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر يومي17و 18أفريل2006.

163. محمد عجيلة، مصطفى بن نوى، **دور الإبداع التكنولوجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 12و13ماي2010.

164. نعيمة بارك، **متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف،2010.

165. وليد عبد الرحمن خالد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، المملكة العربية السعودية،2009.

هـ- التقارير والمنشورات

166. خالد حسين، سعيد العسيري، **استراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة، 2013.

167. ملخص تنفيذي، **آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مركز التجارة الدولية، 2015.

ز- المراسيم والقوانين

168. القانون رقم 17-02 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438 الموافق ل 10 جانفي 2017 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد11،02 جانفي 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

A- Les livres

169. Abdulrahman Al Jaboori, **Marketing strategie**, edition: Dar Manaheij, Amman, 2004.

170. Alexander Chernev, **The Marketing Plan Hand Book**, 4th Edition, Cerebellum Press, USA; 2014.

171. Bertrand Bellon, Guy Caire, et al, **L'Etat et Le Marché, Edition ECONOMICA**, Paris.

172. Bertrand Demazet, David Butler, Robert Canonne, **Business and globalization Entreprises et Mondialisation**, Edition Ellipses, Paris, 1999.

173. Bruno Joly, **Marketingstrategique**, Edition:Pages bleues, Algérie ,2009.

174. Collectif EPBI,Plan Marketing ET Plan de communication,Edition:pages bleues,Algérie,2009.

175. DAVID HURON, **Décisions et stratégies Marketing**, Edition Gualino éditeur, Paris,2007.

176. David L. Kurtz, H. F. MacKenzie, Kim Snow, **Contemporary marketing**, CENGAGE Learning, 2nd Canadian Edition, USA, 2010.

177. Emilia Papulova, Zuzana Papulova, **Competitive Strategy And Competitive Advantages Of Small And Midsized Manufacturing Enterprises In Slovakia**, E-Leader, Slovakia, 2006.

178. Eric Dupont, **Marketing du nouveau produit** ,Edition :Pages Bleaus, Algérie,2009.

179. Felina C. Young, Cristobal M. Pagoso, **Principles of Marketing '2008 E**, Rex Book store, Inc, Quezon, 2008.

180. George Avlonitis, Pauliina papastathopoulou, **Product and services Management**, Pine Forg Press, London, 2006.

181. Gino Finizio, **Design & marketing Gerer l'idée**, Editions ESKA, Paris, 2006.

182. J. K. Sharma, Deepali Singh, k. K. Deepak, D. P. Agrawal, **Neuromarketing: A Peep Into Customer S Minds**, PHI Learning Pvt. Ltd, New Delhi, 2010.

183. Jean.Marc.DECAUDIN, **La communication Marketing-concepts-thniques-stratégies**, 2eE,Edition : ECONOMICA ,Paris,1999.

184. **Jean-Jacques Lambin,Chantal de Moerloose**, Marketing stratégique et opérationnel **La démarche marketing dans l'économie numérique**, Edition DUNOD,Paris, 2016.

185. João M, S. Carvalho, **Innovation & Entrepreneurship: Idea, Information, Implementation, and Impact**, Vida Economica, Portugal, New Delhi, 2016.

186. Khalassi Réda, **Théories et pratiques au marketing**, Edition Houma, Alger, 2011.

187. Kujnish Vashisht, **A practical Approach to marketing Management**, Atlantic Publishers & Dist,2005.

188. Lina Fitzen, **Marketing Environment**, Edition GRIN Verlag, Germany, 2006.

189. M.C.BELAID, **Marketing**, Edition: pages bleues, Algérie, 2009.

190. Marie Laure, Gavard Perret, Camille Chamard, Marianela Farnerion, Jean Phelippe Galan, **Le Marketing A2**, Edition Dunod, Paris, 2010.

191. Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities**,14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto, Canada, June 22, **2012**.

192. Michael E.Porter, **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance**, Edition The Free Press, USA, 1985.

193. Nicolas Kervyn, **MARKETING STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL**, Docnots 2004 .

194. O. C. Ferrell, Michael Hartline, **Marketing Strategy**,4th Edition, CENGAGE Learning, USA, 2005.

195. Paul Baines, Chris Fill, Kelly Page, traduction de Nathalie tramonte, **Le Marketing** ,1er Edition, Edition :de boeck, paris,2012.

196. Philip Kotler, Gray Armastrong, **Principles of marketing**, Prentice-Hall International Editions, USA, 1989.

197. PHilipe kotler, Kevine Lankelle, **marketing management**, 14emeE, Edition: pearson Education US,2012.

198. PHilipe Kotler, Kivine Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, **Marketing management**,13emeE, Edition: Pearson Education, France, 2009.

199. R. B. Rudani, **Basics of Marketing Theory and Practice, S. CHAND & COMPANY LTD**, New Delhi, 2010,.

200. Rajan Saxena, **Marketing Management**, McGraw-Hill Education, New Delhi, 2005.

201. Ralph.E.Grabowski, **Marketing strategy: the marketing budget**, *IEEE Entrepreneurs' Network (ENET)*, 2007.

202. Serge Panczuk, Sebastien Point, **Enjeux et outils du Marketing RH**, Edition EYROLLES, Paris, 2008.

203. Tapan k Panda, **Marketing Management Text and cases**, 2nd Edition, Excel Books, india, 2007.

204. Yves CHirouze, **Le marketing stratégique, segmentation, positionnement, marketing mix et politique d'offre**, Edition ellipses, Paris1995 .

B-Les Articles

205. Abdulsalam Dauda, Mustapha Yusuf Ismaila, **Influence of technological Environment Factors on the strategic Choice of Quoted Manufacturing Firms in Nigeria s food and Beverage Industry**, International Journal of Business, Humanities and Technology, vol3, No 8, 2013..

206. Adrian GHERASIM, **Prices Marketing Strategies**, Economy Transdisciplinarity Cognition, Vol 15, Issue02, 2012.

207. Anusha KS, **Brand and Marketing Mix-A Review**, Journal of Global Economics, vol 4, 2016.

208. Asiamah yeboah, Alfred Owusu, Solomon Boakye, Samuel Owusu-Mensah, **effective Distribution Management, A Pre-Requisite For retail Operation: A Case Of Poku Trading**, European Journal Of Business And innovation Research, Vol 01, No 03, 2013.

209. Chai Lee Goi, **A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?**, International Journal Of Marketing Studies, Vol1, N1< 2009.

210. Elvira A.Zamora , **Value Chain Analysis :A Brief Review** , Asian Journal of innovation and policy , 5(2), 2016.

211. Emad Harash, Suhail Al-Timimi, Jabbar Alsaadi, The **Influence of Finance on Performance of Small and Medium Enterprises (SMES),**International Journal of Engineering and Innovative Technology (IJEIT),Volume 4, September 2014.

212. Emad Harash, Suhail Al-Timimiand Jabbar Alsaadi, **Effects of Financing on Performance of small and medium enterprises (SMEs),** IPASJ International Journal of Management (IIJM), Volume 2, Issue 10, October 2014.

213. Emanoil MUSCALU, Dumitru LANCU, Elisabet-Emilia HAL MAGHI, **The Influence Of The External Environment On Organizations**, Journal Of Defense Resources Management, Vol7, 2016.

214. Emet GÜREL, Merba TAT, **SWOT ANALYSIS : A THEORETICAL REVIEW**, The journal of international Social Reaserch, VOL 10, 2017.

215. Emet GUREL,Merba TAT, **SWOT ANALYSIS : A THEORETICAL REVIEW,** The journal of international Social Reasearch, VOL10,Issue51,2017

216. Ensign, P.C, **Value Chain Analysis and Competitive Advantage**, Journal Of General Management, 27(1), 2001.

217. Gloria Obiageli Erumegbe, **Impect of Business Environment on Organization Performance In Nigeria A Study of UNION Bank Of Negeria**, European Scientific Journal, Special Edition, 2015.

218. Gretchen A. Mosher, Shweta Chopra and Kimberly Deranek, **Lean Adoption in a Small and Medium Enterprise: Model Validation**, The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering, Volume 33 , Number 3, 2017.

219. Hala Helmy El Said, Mohamed Larbi Sidmou et autres, **MICRO, SMALL ANDMEDIUM SIZED ENTERPRISE DEVELOPMENT IN EGYPT, JORDAN, MOROCCO & TUNISIA**, EMNES Studies, No 3 / December, 2017.

220. Hamid Saremi, Seydez. Masomeh Mosavi Zadeh, **Management of distribution channels**, Elixir International Journal, vol 72, 2014.

221. HANSJÖRG HERR AND ZEYNEP M. NETTEKOVEN, **The Role of Small and Medium-sized Enterprises in Development**, Friedrich Ebert Stiftung, November 2017.

222. Husni Thamrin , Rahmandani Herlambang, Bella Brylian et autre, **A SWOT ANALYSIS TOOL FOR INDONESIAN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE**, ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences , VOL. 12, NO. 2, JANUARY 2017.

223. Kamran Nazari, Mostafa Emami, **The effect of marketing mix in attracting customers: Case study of Saderat Bank in Kermanshah Province**, African Journal of Business Management, Vol 07, 2013.

224. Liliana Crăciun, Marian Năstase, Tănase Stamule and Cristian Vizitiu, **Leadership in Romanian Small to Medium Enterprises**, Sustainability 2015.

225. Makgopa S.Sipho, THeron Daniel, **External Environment considerations in the planning of strategies of car Dealerships**, Environmental Economics Journal, Vol 8, 2017.

226. Margarita Isoraite, **Marketing Mix Theoretical Aspects**, International Journal Of Research-Granthaalayah, Vol 4, June, 2016.

227. Mikolaj Pindelski , **Competitive Strategies Approaches to business strategies**, 2015,

228. Peter M. Noble, Thomas S. Gruca, **Industrial Pricing: Theory and managerial Practice**, Marketing science Journal, Vol 18, No 03, 2001.

229. Pius Mwanza, Boaz Ingari, **Strategic Role Of Distribution as a sources of competitive Advantage in Fast-Moving consumer goods in Kenya**, International Journal of Scientific and Research Publication, Vol 05, Issue 10, 2015.

230. R. Agus Trihatmoko, Roch Mulyani, **Distribution Strategy For New Product Marketing Success: Fast Moving Consumer Goods(FMCG) Business**, Management And Human Resource Research Journal, Vol07, No12, 2018.

231. R.Abdul Maqin, Nevi Hendri, **Comparative Analysis: The Effect of Macro and Mecro Environment on Marketing Strategy and Marketing Performance of Small and Medium Enterprises(Survey on Group of Small and Medium Enterprises**

of food and Nou-Food Products in Cianjur Regency, west Java, Indonesia), International Review of management and Marketing, vol 5, 2017.

232. Ritika Tanwar, **Porter's Generic Competitive Strategies**, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 15, Issue 1, 2013.*

233. Ruchkina, G., Melnichuk, M., Frumina, S., & Mentel, G. (2017). **Small and medium enterprises in regional development and innovations**, Journal of International Studies, *Vol. 10, No. 4, 2017,.*

234. S. Jegadeshwari, R. Velmurugan, **Determinants of Micro Small and Medium Enterprise Entrepreneur Sustainability**, Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems · May 2017.

235. S.J. Legg , K.B. Olsen , I.S. Laird and P. Hasle, **Managing safety in small and medium enterprises**, Safety Science ,71 January 2015.

236. Satyajeet S Deshpande, **Various Pricing Strategies: A Review**, IOSR Journal Of Business and management , vol 20, Issue 02, 2018.

237. Seema Rathee, Jitender Kumar, **Rural Marketing Environment: A conceptual Farmework**, Asia Pacific Journal of Marketing and Management Review, Vol 2, 2013.

238. Suryanto, Herwan Abdul Muhyi, **Profile and Problem of Micro, Small and Medium Enterprises in Bandung**, International Conference on Public Policy, Social Computing and Development, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), volume 141,2017.*

239. Suthawan Chirapanda, **Technological Environment–International Marketing Strategy Relationship**, International Journal Of Economics And Management Engineering ,Vol 6, No 4, 2012.

240. Tatjana Tambovceva, **Classification of Factors Influencing Environmental Management Of Enterprise**, Technological And Economic Development Of Economy Journal, Vol22(6), 2016.

241. Thabit H. Thabit, Manaf B. Raewf, **The Evaluation of Marketing Mix Elements: A Case Study**, International Journal of Social Sciences and Educational Studies, Vol 4,No4, 2018.

242. Wang, Wen–Cheng, Lin, Chien–Hung, **Types of Competitive Advantage and Analysis** , International Journal of Business and Management , Vol 0 6, No 05, 2011.

243. Wang,Wen–Cheng, Lin,Chien–Hung, Chu,Ying–Chien, **Types Of Competitive Adventage and Analysis**, International Journal Of Business and Management, Vol 6, No 5, 2011.

244. Youcef Souar, Keltouma Mahi, Iman Ameur, **The Impact of Marketing mix Elements on Customer Loyalty for an Algerian Telecommunication Company**, Expert Journal of Marketing , Vol 3,2015.

C- les conferences

245. Faizan Hj Abd Jabar, Norulhuda Tajuddin, and Halil Paino, Internationalization of Small and Medium Enterprises, Proceedings of the ASEAN Entrepreneurship Conference 2014, December 2016

246. Jeff Bloem,**micro,small and medium enterprise(MSME)Definitions** ,partners worldwide during the summer 2012 .

247. Sofia MOUHALLAB, Wei JIANGUO, **Small and medium Enterprises in Morocco: Definition's Issues and Challenges**, Conference Paper · August 2016.

D-les Rapports

248. European Commission, Annual Report on European SMEs 2016/2017, November 2017.

249. European Investment Bank, **Neighborhood SME financing: Tunisia**, October 2015.

250. Les Bulletins d'information statistiques : No30, No32, No34 ,No36 , Ministère de l'industrie et des mines

251. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, **ENHANCING THE CONTRIBUTIONS OF SMEs IN A GLOBAL AND DIGITALISED ECONOMY**, Paris, 7-8 June 2017.

252. OECD, Statistics Directorate, **SBS Expert Meeting "Towards better Structural Business and SME Statistics**, 3-4 November 2005.

253. Silburn Clarke, Denis Gray, Cheralee Morgan, Charmaine Nelson, Leroy Paul, Dwight Shelley , Sherry Wainwright-Crooks , ***Information and Communication Technology (ICT) in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)***), Technical Report, April .

254. the Department of Statistics Malaysia, SME Developments and Outlook, SME ANNUAL REPORT 2016/17.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1): الجريدة الرسمية



العدد 02
السنة الرابعة والخمسون

الأحد 12 ربيع الثاني عام 1438 هـ
الموافق 11 يناير سنة 2017 م

الجمهورية الجزائرية
الديمقراطية الشعبية

الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية ، قوانين ، ومراسيم
قرارات وآراء ، مقررات ، مناشير ، إعلانات وبلاغات

الاشتراك سنوي	الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا	بلدان خارج اتحاد المغرب العربي	الإدارة والتسيير الأمانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ البيع والاشتراك الطبعة الرسمية
	سنة	سنة	
النسخة الأصلية	1060,00 د.ج	2075,00 د.ج	
النسخة الأصلية وترجمتها ...	2120,00 د.ج	4150,00 د.ج تزاد عليها تكاليف الإرسال	

ثمن النسخة الأصلية 34,00 د.ج
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 68,00 د.ج
ثمن العدد الملغى في الثمن السابق، حسب الشعبة.
وعلى الفهارس سنة للمشتركين.
المطلوب إرفاق غلافة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراك أو لتعديل أو لتصحيح أو لتغيير العنوان.
ثمن النشر على السطر 60,00 د.ج للسطر.

قانون رقم 17-03 مؤرخ في 10 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 43 و136 و138 و140 و143 و144 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن قانون التسجيل، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن قانون الجمارك، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدّل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدّل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-01 المؤرخ في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994 والمتعلق بالتكوين الإجباري،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالتأمينات، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 10 شعبان عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخوصصتها، المتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 03-01 المؤرخ في 27 رمضان عام 1423 الموافق 12 ديسمبر سنة 2002 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- وبمقتضى القانون رقم 03-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1423 الموافق 12 ديسمبر سنة 2003 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بالمنافسة، المعدّل والمتمّم،

- وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004 والمتعلق بشروط ممارسة النشاطات التجارية، المعدّل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006 والمتعلق بالمرسملة الاستثمارية،

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق بالجمعيات،

- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية.

- وبمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 9 ربيع الأول عام 1436 الموافق 30 ديسمبر سنة 2014 والمتضمن قانون المالية لسنة 2015، لا سيما المادة 118 منه.

- وبمقتضى القانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 أغشت سنة 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار.

- وبعد رأي مجلس الدولة.

- وبعد مصادقة البرلمان.

يصدر القانون الآتي نصه :

المادة الأولى : يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإنماء والديمومة.

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مبادئ عامة

المادة 2 : يحدد هذا القانون الأهداف العامة الآتية:

- ينمي النمو الاقتصادي،

- تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المبتكرة منها والحفاظ على ديمومتها،

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير،

- ترقية ثقافة المقاولة،

- تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

المادة 3 : تتمثل سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المدى القصير والمتوسط مع الفاعلين العموميين والخواص المعنيين، وكذا المؤسسات الداعمة، مما تتوخى عليه برامج وتدابير وهياكل دعم ومرافقة.

تسخر الدولة الوسائل الضرورية لذلك.

المادة 4 : تباشر الإجراءات المتعلقة بالتدابير الكفيلة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما من خلال تسهيل الحصول على العقار الفلاحي لنشاطاتها، وتخصيص جزء من مناطق النشاطات والمناطق الصناعية.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

الفصل الثاني

تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المادة 5 : تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايير دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري،

- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، ما يأتي :

1 - الأشخاص المستخدمون : هم الأشخاص الموافق تعدادهم وتعداد العمل السنوية. يعني عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة. أما العمل الوقتي أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتد بها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، في تلك السنة، بأقل من نشاط محاسبي متكامل.

2 - العتبة المخصصة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة : هي تلك المتعلقة بآخر نشاط متكامل مدته اثني عشر (12) شهرا.

3 – **المؤسسة المستقلة :** كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى. لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 6 : تستفيد من أحكام هذا القانون، المؤسسة المنشأة أو الربع إستثمارها التي تحترم العدود السابقة الذكر على الأقل تصريح بعدم تجاوزها بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المادة 7 : تستفيد من تدابير الدعم المنصوص عليها في هذا القانون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمتلك رأسمالها الاجتماعي في حدود 49 % من قبل شركة أو مجموعة شركات، الرأسمال الاستثماري.

المادة 8 : تعرّف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايير دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري.

المادة 9 : تعرّف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

المادة 10 : تعرّف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

المادة 11 : إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

المادة 12 : عندما تسجل مؤسسة، عند تاريخ إقفال حصيلتها المحاسبية فارقا أو فوارق بالنسبة للحد أو الحدود المذكورة أعلاه، فإن هذا لا يكسبها أو يفقدها صفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة طبقا للمواد 8 و9 و10 أعلاه، إلا إذا استمر هذا الوضعية لمدة سنتين (2) ماليتين متتاليتين.

المادة 13 : يمكن مراجعة العدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

المادة 14 : يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو متعارف عليه في هذا القانون مرجعا :

– لتنويع كل أشكال الدعم والمساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراقبتها.

– لجمع البيانات ومعالجة الإحصائيات.

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية وظرفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي معرفة أعلاه.

الباب الثاني

تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المادة 15 : تهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى :

– نشر وشرعية تعريج المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري، والقانوني والاقتصادي والمالي، والتقني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار.

– العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– تشجيع وتعريس ثقافة المقاولة، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

– تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأوعية والخدمات التابعة للهياكل القاعدية لاستثماراتها.

– تشجيع التجمعات البينية، وبورصات المناولة والتوسعات.

الملحق رقم(2): استبانة الدراسة الموجهة للمستهلكين

جامعة البليدة02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من أجل إتمام متطلبات الدراسة قمنا بتحضير هذه الاستبانة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي : **مكانة المزيج التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على الميزة التنافسية–دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة**، نرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة على هذه الاستبانة وذلك بوضع علامة(×) في الخانة المناسبة، وذلك باختيار إحدى المؤسسات والإجابة وفق ذلك.

1- المؤسسات المتوسطة محل الدراسة:

مؤسسة SOSEMIE □ مؤسسة AMOUR □

مؤسسة MOULA□

مؤسسة التل AGRODIV □

2- بيانات شخصية:

*** الجنس:** ذكر □، أنثى □،

*** الدخل:** – أقل من 30000 دج□، – ما بين 30000 و 45000دج □، – أكثر من 45000دج□

***سبب اختيار المؤسسة:**

– صورة المؤسسة في السوق□ ، –جودة المنتج□ ، سعر المنتج□،

***أول مرة تعرف عن المؤسسة كان ذلك من خلال:**

– منتجاتها المعروضة في مساحات العرض□، – اشهار□، – تلفزيون□، – الأنترانت □، – قوى بيعية□

***المنطقة الجغرافية:**

–الوسط □ – الشرق □ – الغرب □

–الشمال□ – الجنوب□

الميزة التنافسية

البيـــــــــــــــــان		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01 جودة المنتج	ترى أن جودة منتجات المؤسسة تناسب تطلعاتك					
	ترى أن منتجات المؤسسة ذات جودة أحسن من المنتجات المنافسة					
	تتميز منتجات المؤسسة بخصائص فريدة مقارنة بالمنتجات المنافسة					
	تأمل أن تقدم المؤسسات مستوى جودة أحسن لمنتجاتها مستقبلا					
02 **تكلفة الحصول على المنتج**	أسعار منتجات المؤسسة تناسب جودة منتجاتها					
	أسعار منتجات المؤسسة في متناول قدرتك الشرائية					
	أسعار منتجات المؤسسة منخفض مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة					
	أسعار منتجات المؤسسة مرتفع مقارنة بأسعار المنتجات المنافسة					

الملحق (3): استبانة الدراسة الموجهة لمسيري المؤسسات محل الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع: مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على الميزة التنافسية – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نقدم لسيادتكم هذه الاستبانة الذي نهدف من خلاله إلى معرفة مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على ميزتها التنافسية، ونلتمس منكم الإجابة عليه وذلك بوضع علامة(x) في الخانة المناسبة، علما أن بيانات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا لأغراض علمية تساعد في إنجاز هذا البحث من أجل استكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص تسيير واقتصاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأطروحة بعنوان"**مكانة المزيج التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثره على الميزة التنافسية – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للصناعات الغذائية بولاية البليدة**، من إعداد **الباحثة بوجمعي سعيدة**، تحت إشراف **البروفيسور بن نذير نصر الدين**، جامعة البليدة 02.

مع التأكيد مرة أخرى على سرية هذه المعلومات واستخدامها في إطار البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

شكرا لكم على حسن تعاونكم.....

الباحثة: بوجمعي سعيدة

السنة الجامعية:2020\2021

المزيج التسويقي

البيـــــــــــــــــان		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موا فق	مواف ق تماما
المنتج	تمتلك المؤسسة قسم خاص بتسيير عملياتها الإنتاجية					
	المستهلك محور تصميم منتجات المؤسسة					
	تقدم المؤسسة منتجات تناسب حاجات ورغبات المستهلكين					
	تهتم المؤسسة بإضافة خصائص متنوعة لكل منتجاتها من أجل جذب المستهلكين					
	الغلاف يشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من ناحية التصميم و اللون ...الخ					
	تعمل المؤسسة على تخفيض تكاليف المنتجات والعمليات					
	تركز المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة بالمنافس					
	تعتبر جودة المنتج المفتاح الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل تعزيز علاقتها بالمستهلكين					
	تمتلك المؤسسة استراتيجيات بديلة لمواجهة احتمال تقليد منتجاتها في السوق					
	تفكر المؤسسة بتوسيع مزيج منتجاتها مستقبلا					
02 **التسعير**	تمتلك المؤسسة قسم خاص بعمليات التسعير					
	تراعي المؤسسة القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري					
	تقدم المؤسسة أسعار تناسب جودة المنتج					
	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار أسعار المنتجات المنافسة					
	تعتمد المؤسسة بتسعير منتجاتها على أساس التكلفة					
	تقوم المؤسسة بتسعير منتجاتها على أساس الطلب المتوقع					
03 **التوزيع**	تمتلك المؤسسة قسم خاص بعمليات التوزيع					
	تختار المؤسسة قنوات توزيع تناسب طبيعة منتجاتها					
	تعمل المؤسسة على أن تكون أقرب بكثير من المستهلك					
	تعتمد المؤسسة على وسائلها الخاصة في توزيع منتجاتها					
	تعتمد المؤسسة على وسطاء في توزيعها منتجاتها					

	تقدم المؤسسة عروض لوسطاء التوزيع لتحفيزهم لتوزيع المنتج وإيصاله لأكبر عدد من المستهلكين					
	تقوم المؤسسة بمتابعة ومراقبة قنواتها التوزيعية وإجراء تعديلات للتكيف مع التغيرات الحاصلة في السوق					
	تسعى المؤسسة لتغطية كامل التراب الوطني					
	تولي المؤسسة اهتمام كبير للنشاط الترويجي					
	تمتلك المؤسسة قسم خاص بالنشاط الترويجي					
04 **الترويج**	تركز المؤسسة على الإشهار بالدرجة الأولى من أجل التعريف بمنتجاتها					
	تعتمد المؤسسة على الإعلان في الوسائل المقروءة(المجلات والجرائد والإعلان في الطرقات) لجذب المستهلكين نحو منتجات المؤسسة					
	تعتمد المؤسسة على الإعلان في الوسائل المسموعة مثل الراديو و التلفاز لجذب المستهلكين نحو منتجات المؤسسة					
	تعتمد المؤسسة على الانترنت و مواقع التواصل الاجتماعي في إعلانها عن منتجاتها					
	تعتمد المؤسسة على تنشيط المبيعات للترويج لمنتجاتها					
	تعتمد المؤسسة على العلاقات العامة للترويج لمنتجاتها					
	تعتمد المؤسسة على الرعاية في حملاتها الترويجية لمنتجاتها					
	تعتمد المؤسسة على الشخصي لإقناع المستهلك بمنتجات المؤسسة ودفعه لشرائها					
	تعتمد المؤسسة على التسويق المباشر للترويج لمنتجاتها					
	تعمل المؤسسة على ترسيخ صورة ذهنية إيجابية لدى المستهلك من خلال استراتيجياتها الترويجية					

معلومات حول المؤسسة

إسم المؤسسة	
عدد العمال	
طبيعة النشاط	

"شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا "

الملحق رقم(4): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبانتي الدراسة

اسم ولقب الاستاذ	الرتبة	التخصص	الجامعة
بن نذير نصر الدين	أستاذ التعليم العالي	إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	جامعة البليدة2
قاسي ياسين	أستاذ التعليم العالي	تسويق	جامعة البليدة2
حاج عيسى سي أحمد	أستاذ التعليم العالي	تسويق	جامعة البليدة2
برصالي نبيل	أستاذ محاضر(أ)	تسويق	جامعة البليدة2
قاشي خالد	أستاذ تعليم عالي	تسويق	المركز الجامعي تيبازة
بلمهدي يوسف	أستاذ محاضر (ب)	تسويق	جامعة البليدة2
خليفي رزقي	أستاذ تعليم عالي	تسويق	جامعة بومرداس
سحنون سمير	أستاذ تعليم عالي	تسويق	المركز الجامعي تيبازة

Abstract

The aim of this study is to determine the impact of the marketing mix of SMEs on their competitive advantage, and to that end we have carried out an applied study of a sample of these enterprises for food industries in the state of Blida by identifying 4 dough enterprises.

In this study, we relied on two questionnaires, the first directed to a sample of consumers of the products of these enterprises and related to the dependent variable (competitive advantage) and the second directed to the managers of these enterprises and related to the independent variable (marketing mix), , to try to identify the marketing mix through which the enterprise seeks a competitive advantage and the direction of the consumers' responses to its advantage depending on the mix and if there is actually an impact.

To analyze the data obtained from the two questionnaires of the study, we relied on the SPSS program, by carrying out a set of tests to determine the impact relation between the two variables of the study, and the results concluded that the impact relation between the marketing mix and competitive advantage was weak. While the results of testing the effect of each element indicated that there is an impact relation for each of the pricing with a high percentage, then the product and the promotion on the competitive advantage except for distribution, which had a very weak effect.

From this, it can be argued that an enterprise can achieve a competitive advantage through its marketing mix if it is influenced by its four components combined, while it can achieve excellence by focusing on each element separately.

Keywords : Small and Medium Enterprise, Marketing, Marketing mix, Competitive Advantage.