

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: تسويق
تحت عنوان

دور إدارة التسويق في تطوير المؤسسة
- دراسة حالة بنك " BADR " وكالة - سيدي لخضر -

تحت إشراف الأستاذ:

. يسعد عبد الرحمن

من إعداد الطالب:

. مهجي محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة

- بولطراف جيلالي جامعة مستغانم رئيسا

- يسعد عبد الرحمن جامعة مستغانم مقررا

- مكاوي محمد الأمين جامعة مستغانم منقشا

السنة الجامعية: 2015-2016

إلى والدي عرفانا و تخليدا.

إلى والدي العزيز.

إلى إخوتي و أخواتي و جميع أفراد العائلة .

إلى كل الأحباب و الأصحاب...

إلى أصدقائي و زملائي طلبة الماجستير.

إلى كل من علمني حرفا و لقني علما نافعا، أساتذتي الأفاضل.

إلى كل طالب علم جاد.

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة عملي و ثمرة جهدي المتواضع.

شكر وتقدير

لله الشكر أولا و أخيرا ومنه التوفيق و النجاح و حده لا شريك له أن أمدني بالقوة و الإرادة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير و العرفان إلى من أضاء لي درب العمل و وجهني في كل خطوة خطوتها لإتمام هذا العمل و كانت لي نعم الأخ الأستاذ

" يسعد عبد الرحمن "

كما أتوجه بالشكر للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول و تحمل عناء قراءة و تمحيص و مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر كل أساتذتنا الأجلاء الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي و الذين ساهموا في تأطيرنا و إضافة الكثير إلى رصيدنا العلمي و المعرفي. إلى جميع أفراد بنك BADR الذين زودوني بالمعلومات طيلة فترة التريص .

و في الأخير أشكر كل من ساعدني من بعيد أو قريب.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	نماذج للبيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية	01-01
38	نماذج للبيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية	02-01
43	أنواع المعلومات لإعداد الخطط التسويقية	03-01
47	خطوات البحث التسويقي	04-01
79	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01-02
80	الإستراتيجيات النوعية	02-02
80	متطلبات إستراتيجية السيطرة والتكاليف	03-02
108	تطور حجم المبيعات للوكالة البنكية 867	01-03
109	تطور رضى العملاء للوكالة البنكية 867	02-03
111	أهم المنافسين للوكالة البنكية 867	03-03
113	تحليل سوات للوكالة 867 بسيدي لخضر	04-03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	نظام إدارة التسويق	01-01
15	مراحل تطور إدارة التسويق	02-01
16	الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف	03-01
18	الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن	04-01
19	الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات والعلامة	05-01
24	مثلث إستراتيجية التسويق	06-01
35	بنية نظام المعلومات التسويقي	07-01
40	مخرجات نظام المعلومات التسويقية	08-01
44	تقسيمات بحوث التسويق	09-01
46	بحوث التسويق حلقة وصل بين السوق وإدارة التسويق	10-01
51	نموذج وضع الأسعار	11-01
53	قناة التوزيع المباشر	12-01
54	قناة التوزيع غير المباشر	13-01
66	نموذج قوى التنافس خمس	01-02
71	بعض عمليات الإستفسار التي تساعد على توضيح مفهوم صناعة مزايا تنافسية	02-02
77	دورة حياة الميزة التنافسية	03-02
79	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	04-02
102	الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر 867	01-03

الفهرس

	الإهداء
	شكر و تقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول: إدارة التسويق بالمؤسسة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التسويق
7	المطلب الأول: ماهية التسويق
11	المطلب الثاني: إدارة التسويق عملياتها وتطورها
12	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق
20	المطلب الرابع : أبعاد إدارة التسويق
21	المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق بالمؤسسة
21	المطلب الأول: ماهية إستراتيجية التسويق بالمؤسسة
25	المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية
26	المطلب الثالث : مكونات الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة
27	المطلب الرابع : مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية
33	المبحث الثالث : نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة
33	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات التسويقي
36	المطلب الثاني : مكونات نظام المعلومات التسويقية
41	المطلب الثالث: بنية نظام المعلومات التسويقية ودوره
43	المطلب الرابع : البحوث التسويقية
48	المبحث الرابع : تفعيل المزيج التسويقي في المؤسسة
48	المطلب الأول: سياسة المنتج
50	المطلب الثاني: سياسة السعر
52	المطلب الثالث: سياسة التوزيع
55	المطلب الرابع: سياسة الترويج
57	خلاصة
59	الفصل الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة

59	تمهيد
60	المبحث الأول :مدخل لتنافسية المؤسسة
60	المطلب الأول :مفهوم التنافسية
62	المطلب الثاني : أهمية التنافسية
63	المطلب الثالث : أسباب التنافسية
65	المطلب الرابع : أساليب تحليل قوى التنافس الخمس
69	المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة محدداتها وإستراتيجياتها
69	المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية
72	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
76	المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية
68	المطلب الرابع : الإستراتيجية والميزة التنافسية
70	المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية
81	المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزاي تنافسية
86	المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية
88	المطلب الثالث : الإطار الوطني منشأ لمزاي تنافسية قوية
92	المبحث الرابع : سياسة دعم وتنمية الميزة التنافسية
92	المطلب الأول : أهداف سياسات دعم المنافسة
94	المطلب الثاني : تنمية وتطوير الميزة التنافسية
95	المطلب الثالث : شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة
97	الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة سيدي لخضر "
98	المبحث الأول : لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة
99	المطلب الأول : نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
101	المطلب الثاني : تقديم وكالة سيدي لخضر 867
105	المبحث الثاني : الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة سيدي لخضر 867"
105	المطلب الأول : المهام والأهداف التسويقية للوكالة 867
106	المطلب الثاني : المنتجات والخدمات والتطورات الحاصلة للوكالة 867
109	المبحث الثالث : تنافسية وكالة 867 بسيدي لخضر
109	المطلب الأول : ماهية المنافسة البنكية
112	المطلب الثاني : تحليل سوات للوكالة 867

114	خلاصة
115	الخاتمة
120	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة عامة

- مقدمة:

تتسم البيئة العالمية اليوم بالتعقد و كثرة المتغيرات و الأحداث في تأثيرها الواسع الذي لا يعرف الحدود و انتقال الأزمات عبر القارات كالاقتصادية منها و التجارية و المالية مما أعطى صورة عن صدق الارتباط بين الأسواق في مختلف دول العالم.

ومع ظهور ما يسمى بالعملة التي أدت إلى إنفتاح الأسواق و كبرها و جعلها سوقا واحدا ، حيث تأثرت اقتصادات الناشئة للدول النامية بشكل عام بإفرازات العملة ، كالجوائز التي بدأت تعمل على دعم اقتصادها بدعم مؤسساتها الاقتصادية لما لها من أثر كبير على تدعيم قوة اقتصادها الوطني و قوة تنافسيته لمواجهة الأخطار و التحديات الاقتصادية الآتية من الخارج خاصة مع دخول مؤسسات عالمية للسوق المحلي ، و هذا ما أدى إلى تجسيد معالم جيدة لأشكال المنافسة و أعطى تحديا كبيرا لمؤسساتنا في الوقوف في وجه هذه التحديات و مع هذه التحديات أصبح من الضروري على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتحسين أتماطها التسييرية ورفع كفاءتها في الأسواق نظرا لمحدودية الإمكانيات و ضيق مجالات التنافس لا بد من زيادة الاهتمام بشكل كبير بتحسين النظم الإدارية لما لها من أهمية قصوى و كبيرة في عملية نثر المنتجات بين العملاء و بالتالي المساهمة في عملية بيع هذه المنتجات و زيادة أرباح هذه الشركات .

ومن هنا وجب على مؤسساتنا إدراك أهمية إدارة التسويق و دورها في تحقيق الأمان و الاستقرار للمؤسسة الذي يجعلها صامدة داخل أسواقها و مجابهة منافسيها و هذا راجع لقيامها بعمليات و أنشطة تسويقية لتحقيق احتياجات زبائنها وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة في الزمان و المكان المناسبين و بأسعار مناسبة .

هذه الإدارة الواجب توافرها في مؤسساتنا و العمل على تطبيقها بالشكل الصحيح فهي تعمل على تكامل الجهود التسويقية بإدارة أنشطة التسويق التي تؤدي إلى تطوير المؤسسة و زيادة حصتها و تعزيز مكانتها و قدرتها على فرض سيطرتها أمام منافسيها .

- الاشكالية الرئيسية

من خلال ما سبق يمكن ابراز الاشكالية الرئيسية للموضوع عبر الاتي :

في ظل سعي المؤسسات نحو التطور في اسواقها بكسب الميزة التنافسية فهل لإدارة التسويق دور في تحقيق ذلك ؟

- التساؤلات الفرعية

من خلال الاشكالية الرئيسية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية للموضوع:

- كيف يتم توجيه عمليات و أنشطة التسويق و ضبطها من اجل تحقيق الميزة التنافسية

- ما العلاقة بين ادارة التسويق و نظم المعلومات التسويقية

- ما هي الميزة التنافسية و ما هي دوافع إكتسابها من قبل المؤسسة

- ما مدى نجاح بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تحقيق الميزة التنافسية

- الفرضيات

وللإجابة على الاشكالية الرئيسية و الفرعية المقترحة و للإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات

التالية لتوجيه مسار البحث و اختبار مدى صحتها

- وجود ادارة تسويقية تسهر على صياغة استراتيجية تسويقية تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية

- تعتمد ادارة التسويق على نظم المعلومات التسويقية الحديثة

- المؤسسة بحاجة الى تنمية الميزة التنافسية من اجل النجاح و الاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة

- يرتبط نجاح بنك الفلاحة و التنمية الريفية على وجود أنشطة تسويقية تهتم بعملائه و محاولة ارضائهم قصد تحقيق

التميز

- أسباب اختيار الموضوع:

- اختيار موضوع دور ادارة التسويق في تطوير المؤسسة ناتج عن عدة عوامل منها :
- تخصصي في مجال التسويق كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.
- الميل الشخصي لمواضيع التسويق و الرغبة في معرفة المستجدات في هذا الموضوع
- دراسة الجانب المتعلق بالأنشطة و الاساليب المؤدية الى تحقيق الميزة التنافسية
- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي عبر إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع.

- أهداف الدراسة:

- قمنا بهذا البحث من أجل إبراز الهدف من وجود إدارة تسويق في المؤسسة و المساهمة في تطويرها خاصة في تنمية مزاياها التنافسية.
- التعرف بإدارة التسويق وتحديد الموقع الذي ينبغي لها أن تتبوأه داخل المؤسسة.
- التعرف على كيفية التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على العملية التسويقية.
- إبراز الأدوار و المهام التي تقوم بها الإدارة التسويقية في المؤسسة.
- معرفة وضعية التسويق ببنك الفلاحة و التنمية الريفية في ظل التغيرات التي تحدث في السوق.

-أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من:

- المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية باعتبارها تلعب دورا مهما في استمرارية المؤسسة و تطورها و كذلك تميزها.
- المكانة التي تحتلها ادارة التسويق أصبحت تمثل عنصرا هاما وموردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات في تميز خدماتها ومنتجاته .
- معرفة الفائدة من ادارة تسويقية و اهميتها في سد الفجوة بين محيط عمل المؤسسة الداخلي و بين بيئتها الخارجية و المساهمة في تدعيم قوتها و تعظيم حصتها السوقية.

- توعية بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالدور الذي تلعبه ادارة التسويق في تحقيق النمو والبقاء في السوق ومواجهة التحولات التي تحدث فيه .

-المنهج المتبع :

تم الاعتماد في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، ثم استخلاص النتائج التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

- الدراسات السابقة:

- سولاف شباح ، مبادئ الإدارة العلمية للعملية التسويقية بمكتبة جامعة . غير أن هذه الدراسة ركزت على ادارة التسويق بالمكتبات فقط ولم تربط ادارة التسويق بالميزة التنافسية، بينما دراستنا تحاول إبراز دور ادارة التسويق في تطوير المؤسسة.

- كتاب بعنوان: إدارة التسويق صدر عام 1999 بالأردن.

تناول هذا الكتاب أهمية المنهج الإداري في دراسة التسويق، وركز على تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق ورقابة على الأنشطة التسويقية المختلفة باعتبارها تمثل آلية العمل التسويقي الإداري و الإستراتيجي، وكذلك عالج الإستراتيجيات التسويقية ذات الصلة المباشرة بالمزيج التسويقي الذي يتكون من السلعة المكان السعر والترويج باعتبار أن الإستراتيجيات هي وسائل تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة لإدارة التسويق، كما تضمن الكتاب بحوث التسويق ونظم المعلومات و حاجة إدارة التسويق لهما باعتبارهما سندا لها في عملية رسم إستراتيجيات المزيج التسويقي و عملية اتخاذ القرارات التسويقية.

- خطة البحث

قمنا بتقسيم البحث إلى جزئين ، جزء نظري و جزء تطبيقي

أولاً: جزء نظري يصف مختلف المفاهيم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من البحوث و المراجع وهو مقسم الى فصلين :

الفصل الاول: ادارة التسويق بالمؤسسة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

ثانياً: بالنسبة للجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

نسعى من خلال الفصل الاخير الى عرض بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة سيدي لخضر و معرفة واقع ادارة التسويق فيه و الانشطة التسويقية المزاوله من طرفه و محاولة قياس تنافسية البنك ، لنخرج في الختام ببعض النتائج واقتراح بعض التوصيات التي قد تمثل ارشادات للمؤسسة محل الدراسة .

وأملنا أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع ومعالجته. وفي الأخير نرجو من الله التوفيق والسداد.

الفصل الأول

– الفصل الأول: إدارة التسويق

تمهيد: من أهم ما تسعى إليه المؤسسات في الوقت الراهن هو توجيه جهودها الفردية و الجماعية نحو تحقيق أهدافها

التسويقية المشتركة بإستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية في القيام بالأنشطة

والأعمال التسويقية التي تكون متكاملة فيما بينها، و لهذا لابد من وجود إدارة تعمل على توحيد الأهداف

وتركيز الجهود و توجيه اهتمامات مختلف أنشطة التسويق ، و لهذا لن يكون إلا من خلال إدارة تسويقية تعمل على

استمرارية المؤسسة في تحقيق تطورها نحو الأفضل و العمل على تفعيل هذه الأنشطة من بلغ ذلك و في هذا الفصل

نتناول أهم أنشطة إدارة التسويق و قد تم تقسيمه إلى مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التسويق
- المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق بالمؤسسة
- المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقي في المؤسسة
- المبحث الرابع : تفعيل المزيج التسويقي بالمؤسسة

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة التسويق:

مع مرور الزمن وتطور المجموعات الحرفية المنزلية إلى مؤسسات ، ظهر النشاط التسويقي الذي أصبح نشاطا مميزا من مختلف أنشطة المؤسسة وظهور مصلحة خاصة به وهي إدارة التسويق و هذا بسبب بالسوق و النظر إلى حاجاته و متطلباته و العمل على تحقيقها و إشباعها ، وتوفير كل التسهيلات و الإمكانيات لحصوله على المنتج في المكان والوقت المحدد والأسعار الملائمة و الكمية المطلوبة هذا كله يتطلب توفير إدارة فعالة تعمل على هذه التسهيلات و هي إدارة التسويق .

المطلب الأول : ماهية التسويق

أولا : تعريف التسويق:

1/ تعريف لغة : كلمة تسويق هي ترجمة لكلمة Marketing بالإنجليزية المشتقة من الكلمة اللاتينية Mercatus و التي تعني السوق و أيضا كلمة Market تعني السوق أي المكان الذي يلتقي فيه البائع و المشتري.

وإذا أضيف لهذه الكلمة المقطع ing أصبحت Marketing تعني النشاط والاستمرارية في وجود السوق و إذا ذهبنا للغة العربية سنجد أن التطابق في المعنى يكاد يكون تاما فالسوق Market في المعجم الوجيز ، الموضع الذي يحل إليه المتاع والسلع للبيع و الاتباع وأما كلمة Marketing يقابلها كلمة تسويق، وهي على وزن تفعيل أي هناك نشاطات وطاقات وراد الفعل لتجلب له الدوام ، وعليه استمرارية السوق.¹

2/ التعريف اصطلاحا:

هناك عدة تعريفات أخذت من طرف المفكرين و كتاب في التسويق في هذا المجال أهمها:

- تعريف كوتلر للتسويق: التسويق عملية اجتماعية إدارية يقوم بمساعدتها أشخاص معينون و جماعات منفردة

1- محمود حافظ حجازي ، مقدمة في التسويق ، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، ص18

لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من خلال إنتاج السلع و القيم الاستهلاكية فيما بينهم¹.

- تعريف ستاتون : Staton هو نظام كل من الأنشطة المتداخلة تهدف إلى تخطيط و تسعير وترويج السلع و خدمات

مرضية لحاجات الزبائن الحاليين و المرتقين ، من مستهلكين نهائين و مستهلكين صناعيين².

3/ دور التسويق: هو ضمان استمرار تحقيق النمو الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للأفراد والمجتمع، ودور التسويق لا

يقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات للمستهلكين أو المنتفعين بها، بل الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق

يساعد على إنتاج عدة منافع و هي كالتالي :

-المنفعة الزمانية : القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يحتاجه الزبون.

-المنفعة الشكلية: القيمة المستحدثة من تشكيل الموارد و الأجزاء إلى منتجات.

- المنفعة الحيازية : القيمة المكتسبة لتمليك الزبائن للمنتجات والسيطرة عليها.

- المنفعة المعلوماتية: وهي القيمة المضافة للمنتجات من خلال تدفق المعلومات عن المشاركين في التسويق مثل الزبائن

، المنافسين مثلاً عن طريق الإعلان.³

لقد عرفه مورتيمر Mortimer: إذ يعتقد أن هناك ثلاث أنواع عن الأنشطة الأول يتصل بالمواد الأولية فيحولها إلى

سلع تامة ليتمكن استهلاكها ويطلق على هذا النشاط إسم الإنتاج، وهناك نشاط آخر يتصل بنقل المنتجات فيحولها من

أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها ويطلق عليه التوزيع.

وبين الإنتاج والتوزيع هناك نشاط آخر يطلق عليه الترويج وهو مجموعة الجهود التي تنطوي على الإعلان، البيع،

أبحاث التسويق وغيرها.⁴

1- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء للنشر والتوزيع، سوريا 2002، ص 24

2- نظام موسى سويدان، إبراهيم شفيق حداد، التسويق، مفاهيم معاصرة، دار الحامد، ط1، الأردن 2003، ص 27

3- نظام موسى سويدان، إبراهيم شفيق حداد، نفس المرجع السابق، ص 27

4- عبيدات محمد ابراهيم "استراتيجية التسويق، مدخل سلوكي" الأردن، دار المستقبل 1997 ص 23

- يرى محمد سعيد عبد الفتاح: أن التسويق هو توجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو إلى المستعمل للسلعة أو الخدمة، وهو النشاط الذي بواسطته تصل السلعة إلى المستهلك الذي يحتاجها¹

4/ أهمية التسويق : إن نجاح النشاط التسويقي في المؤسسة يؤدي بها إلى الاستمرار و الازدهار و لكن قتله سيخلف الكثير من المشاكل ، منها انخفاض المبيعات وبالتالي تناقص الأرباح.

ومن وجهة نظر المجتمع نجد أن التسويق ذو مكانة واضحة ومهمة طالما أنه يسمح للأشخاص أن يتمتعوا بمنتجات مرتفعة من الرفاهية ، فالمستهلك لديه حاجيات والرغبات تقع على عاتق التسويق وإذ لم ينجح هذا الأخير في تأدية وظيفته على وجه مرضي أي عندما يفشل في تقديم السلع والخدمات التي يطلبها أفراد المجتمع فسوف نجد تناقصا واضحا في تخصيص وتوزيع الموارد على الاستخدامات المختلفة وهذا معناه عدم إشباع حاجات ورغبات المجتمع.

5/ وظائف التسويق : رأينا أن الغاية الأساسية من التسويق هي الوصول إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك، للوصول إلى إشباع هذه الحاجات يستخدم التسويق عدة وظائف : إدارية ،تبادلية و مساعدة.

أبسط تعريف للوظائف التسويقية أنها الوظائف التي تصل بتدفق السلع حتى تصل إلى الأسواق المختلفة.²

1.5/ وظيفة الإدارة: تنطوي هذه المجموعة على مجموعة الوظائف الإدارية التالية، والتي يطلق عليها مصطلح إدارة التسويق.

- نظم وظيفة الإدارة بدورها الوظائف الفرعية التي تحتوي على :

التخطيط: و يشمل على تحليل المركز الحالي للوظائف التسويقية و من ثم وضع الإستراتيجيات و البرامج اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف.

1- محمد الناشد، التسويق وإدارة المبيعات ،مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، ط1 ،سوريا ، 1998 ،ص 31-32

2 - محمد سعيد عبد الفتاح، " التسويق" المكتبة العربية الحديثة، مصر، ص 153

-التنظيم: و يشمل على تنظيم النشاط التسويقي في المنظمة و يتعرض إلى تصميم هيكله التنظيمي بتقسيماته الإدارية و تحديد المسؤوليات و السلطات و إعادة النظر في هذه الأمور كلما اقتضت الحاجة لذلك في ظل أعلى درجة ممكنة من التسويق.

- التوجيه : و تشمل هذه الوظيفة على توجيه الأفراد العاملين في قسم التسويق في المنظمة و تعرقلهم بطبيعة العمل و ظروفه ، و الأعمال التي يجب أن يقوموا بها و كيفية القيام بها ، و التعامل معها و مع ما يمكن أن يواجهوه من مشاكل أو عقبات بالإضافة إلى تحفيزهم على الجد و العطاء ضمن القدرات و المؤهلات التي يملكونها و متابعة الإشراف عليها و توجيههم مع ما يستجد من أمور.

- الرقابة: و يشمل على المتابعة و التقييم لتنفيذ كافة الوظائف التسويقية في المنظمة و ذلك لقياس و معرفة مستوى كفاءة التنفيذ و الوقوف على الثغرات و العمل على تجنبها و تطوير العملية التسويقية، و قد يترتب عن عملية تنظيم الأداء التسويقي في المنظمة ان يتم تعديل في الخطط التسويقية و ذلك لمواجهة التغيرات الجديدة التي تظهر في السوق أو لمعالجة أوجه الخلل في أداء الوظائف التسويقية.

2.5/ وظيفة المبادلة: و تظم عدة مراحل:

- تخطيط السعة (تصميم السلعة): يجب أن تحتوي السلع على بعض الخصائص التي تتفق مع حاجات و رغبات المستهلكين و تحسينها كما ينظر الوسطاء و الموزعون إلى هذه الوظيفة على أنها لنجاحهم و استمرارهم.

- التمييز والتدريج: يعني هذا النشاط إقامة مواصفات للسلع و الوحدات المتداولة و تعبر هذه المواصفات على جودة السلعة و قيمتها و أهميتها و تظهر وظيفة التمييز بصفة خاصة في المنتجات المصنعة.

عملية التدريج هي عملية فرز لأنواع مختلفة من السلع وفقا للمستويات الموضوعة التي تتضمن المقاس، الحجم، الوزن، النقاوة...

- **الشراء:** هو وظيفة لتسويق الغرض منها الحصول على السلع و المواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد إعادة بيعها إلى المستهلك النهائي أو إلى المشتري الصناعي.

- **البيع:** البيع في معناه الواسع لا يقتصر على إتمام المبيعات (تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية) و لكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل ، تنشيط الطلب القديم خدمات للمشتريين و لتحقيق هذه الوظائف يجب على رجل التسويق الاهتمام بالبيع الشخصي ، الاعلان ،ترويج المبيعات ،التعليق ، الخدمات ، و كذلك المهارة المطلوبة في القيام بعملية البيع.

- **تحمل المخاطر التسويقية :** تظهر هذه المخاطر بسبب تغير العرض و الطلب ولكي تخفض المؤسسة من تلك المخاطر لابد من تخفيض التوازن بين ما هو موجود وما هو مطلوب ، فمثلا عندما يجد المنتج صعوبة في تصريف المخزون عندما ينخفض الطلب عليها ، يعتمد إلى تحويل الخسارة التي سوف تحصل إلى زيادة في النفقات.¹

- **تمويل السوق:** تهتم هذه الوظيفة بتوفير الأموال اللازمة لممارسة وظائف التسويق المختلفة المذكورة أعلاه و غيرها، خاصة في فترات الرواج و زيادة الطلب سواء من قبل منتجي السلع أو الوسطاء التي يحتاجون خلالها لزيادة الانتاج و زيادة المخزون من السلع وكذلك زيادة النفقات الترويجية.²

المطلب الثاني: إدارة التسويق عملياتها و تطورها:

أولا/ تعريف إدارة التسويق:

- وفقا لتعدد نشاط التسويق فلا بد من تنسيق محكم و فعال بين هذه الأنشطة يضمن السير الحسن نحو تحقيق الأهداف و لهذا لابد من وجود إطار إداري متكامل لهذا النشاط و هو إدارة التسويق: حيث تعرف كآآتي:

كوتلر "عملية تحليل و تخطيط و تنفيذ و رقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات و التغير و الترويج للسلع

1 نفس المرجع السابق ،ص 163

2- محمد سعيد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره، نفس المرجع ص 162

الخدمات و الأفكار لخلق التبادل القادر على الاشباع أهداف كل من الزبائن و المنظمات.¹

الجمعية البريطانية : ترى أن إدارة التسويق "هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين و الاشراف عليه ، وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية .²

إن المقصود بإدارة التسويق هو عملية اتخاذ القرارات و التخطيط و التنظيم و الرقابة على موارد المنظمة لتسهيل عملية التبادل المتمثلة في اشباع حاجات ورغبات المستهلك و تحقيق أهداف المنظمة .³

- كما عرفت بأنها عملية تحليل و تخطيط و تنفيذ ورقابة الأنشطة المختلفة لتخطيط المنتجات و التسعير و الترويج و التوزيع للسلع والخدمات والأفكار بخلف التبادل القادر على إشباع أهداف كل الأفراد والمنظمات .⁴

ثانيا/ أهم عناصر العملية التسويقية :

1 / التخطيط التسويقي:

هي سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى الأهداف التسويقية و صياغة الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف متمثلة في المبيعات ، حصتها في السوق الزبون .⁵

2 / تحديد الأهداف: أي ضرورة وجود أهداف محددة للمشروع حتى يكون هذا النشاط فعالا، و في العادة يكون للمشروع مستويات من الأهداف التسويقية تدرج من أهداف طويلة المدى إلى أهداف قصيرة المدى و قبل تحديد أي هدف لابد من مراعاة مطالب القطاعات المختلفة في السوق و الإمكانيات المتاحة للمشروع.

2- محمد فريد الصحن ، طارق أحمد طه ، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007 ص184

2- الصميدعي ، محمود جاسم، إدارة التسويق : مفاهيم وأسس ،عمان، دار المناهج 2006، ص30

3- أبو قحف عبد السلام ، أساسيات التسويق، د.ب : الدار الجامعية ،1995، ص 10

4- الصحن فريد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت ،دار المعرفة ، الاسكندرية ، 2007، ص49

5- قحطان العبدلي ، بشر العلاق ،إدارة التسويق ،دار زهران ، الأردن ، 2006، ص 14

3 / التنفيذ: تدخل الخطط في هذه المرحلة حيز التنفيذ و تتجسد الخطط التسويقية على أرض الواقع ، حيث تتحول خطط التسويق إلى إجراءات تطبيقية ، و يشمل التنفيذ الأنشطة اليومية و الشهرية التي تضع الخطة موضع العمل بكفاءة ، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة.

4 / الرقابة: تشمل الرقابة تحليل و تقييم نتائج التنفيذ للخطط و الأعمال المرتبطة بها و كذلك اتخاذ إجراءات تعديليه في حالة الضرورة لبلوغ الأهداف الموضوعة ¹ و تشمل وظائف التخطيط و التنفيذ الرقابة عددا من الأنشطة و الفعاليات التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف المسطرة.²

- تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها .
- وضع السياسات التسويقية المختلفة :سياسات التسعير ،سياسات المنتج و سياسات الترويج و سياسات التوزيع.
- تحديد الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل عملية من العمليات التسويقية.
- إعداد التنبؤات و الموازنات التقديرية للأنشطة و العمليات التسويقية التي تتطلب مثل هذه التنبؤات و الموازنات.
- إيجاد التنسيق و التعاون بين الأنشطة التسويقية و أوجه النشاط الأخرى في المؤسسة كالإنتاج، التمويل، الأفراد.
- تحديد معايير الرقابة المناسبة و القابلة للقياس الكمي .
- قياس فعالية أوجه النشاطات التسويقية المختلفة و العمل على إدخال الأساليب العلمية و التقنية الحديثة.
- متابعة أداء النشاط التسويقي و تصحيح الأخطاء أو الانحرافات الناجمة أولا بأول.
- اتخاذ التدابير و الإجراءات الكفيلة لمعالجة الأخطاء و الانحرافات في النشاط التسويقي .

ومن أهم مكونات إدارة التسويق:

- **المدخلات :** من أهم مدخلات نظام إدارة التسويق هي المعلومات عن الزبائن و قطاعاتهم و حاجاتهم و رغباتهم و كذلك المنافسون و المعلومات المتعلقة بهم والبيئة المحيطة.

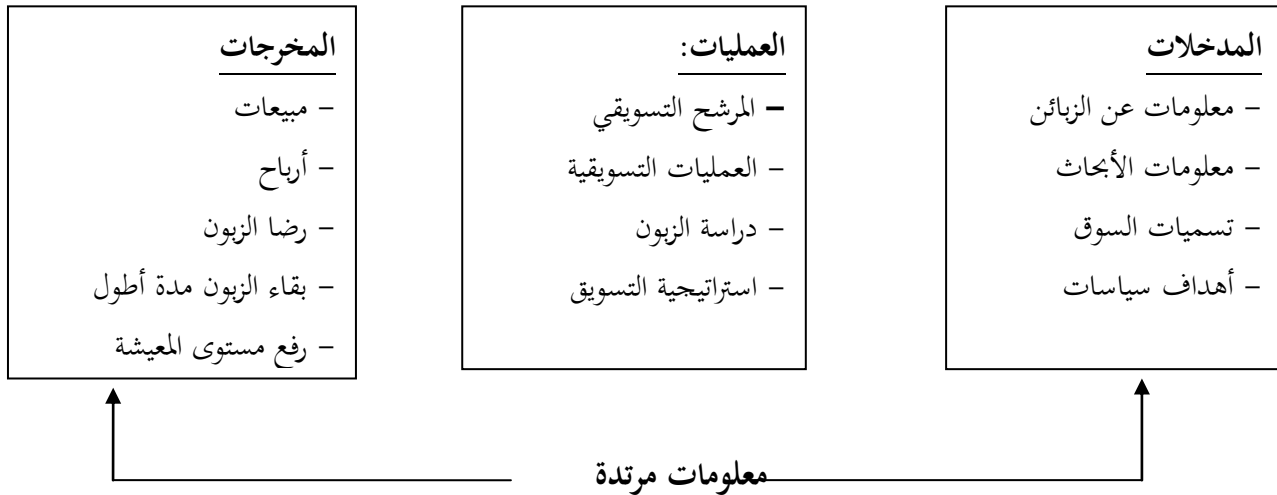
1- فيليب كوتلر و آخرون ، ترجمة مازن النقا ، مرجع سابق ص 168

2- محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى الأردن ، ص 55

- **العمليات:** تجرى في إدارة التسويق عدة عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها حتى يتم تحقيق أهداف التسويق، هذه العمليات عليها المزيج التسويقي بالإضافة إلى عمليات معالجة البيانات التسويقية و المتمثل في نظام المعلومات التسويقي، وبعض العمليات الهامة مثل البيع، دراسة الزبون.

المخرجات: تتمثل في النتائج التي تظهر في البيئة الخارجية نتيجة لما يتم فيه من تفاعلات و عمليات تتمثل أساسا في إرضاء الزبائن نتيجة لتوفير السلع و الخدمات التي تلي حاجاتهم و ذلك للمحافظة عليهم بما يضمن استمرارية و تحقيق أهداف المؤسسة.¹

شكل رقم (1.1): نظام إدارة التسويق:



المصدر: عبد العزيز مصطفى أبو تبة، نفس المرجع السابق ، ص54

1- عبد العزيز مصطفى أبو، التسويق المعاصر ، دار النشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006، ص54

ثالثا/ مراحل تطور إدارة التسويق

حدد كوتلر المراحل المختلفة لإدارة التسويق على النحو التالي:

- المرحلة الأولى : إدارة التسويق تتساوى في الأهمية و الثقل مع الإدارات الأخرى مثل إدارة الإنتاج، التمويل

والأفراد على الشكل التالي:

- المرحلة الثانية: إدارة التسويق تحتل مركز ذو أهمية و ثقل أكبر من الإدارات الأخرى و ذلك حسب ما يركز عليه

المفهوم الحديث للتسويق.

- المرحلة الثالثة : إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة ، وهي تمثل محور إهتمامها.

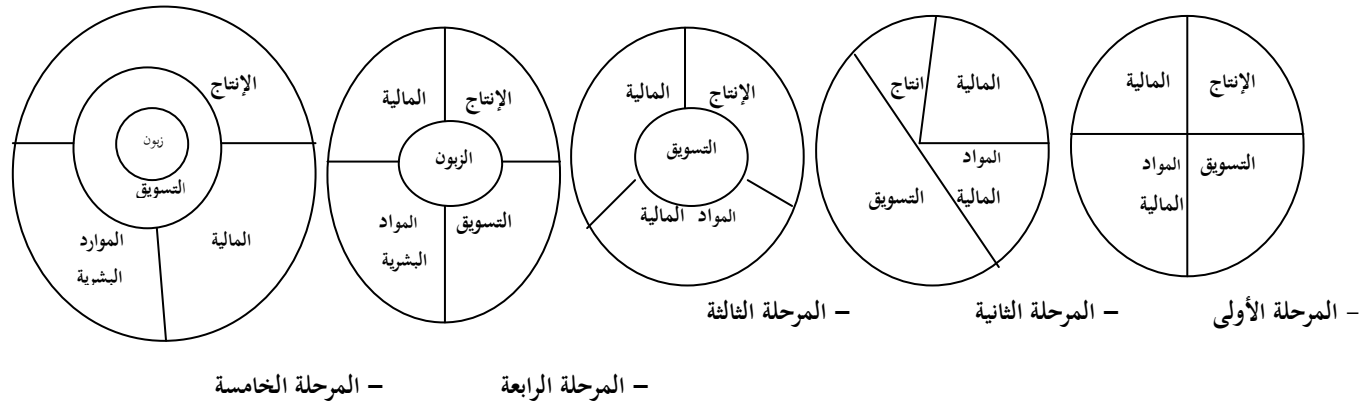
- المرحلة الرابعة : تظل إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المنظمة ولكن يصبح محور إهتمامها البحث عن

المستهلك وإشباع حاجاته ورغباته.

- المرحلة الخامسة : يصبح المستهلك هو محور إرتكاز ويمثل دور إدارة التسويق وتحقيق التكامل والترابط بين الوظائف

الإدارية الأخرى.

الشكل رقم (2.1): مراحل تطور إدارة التسويق



Source : Philip kotler et bernard dubois , maketring management, 10 édition ,paris,2002.

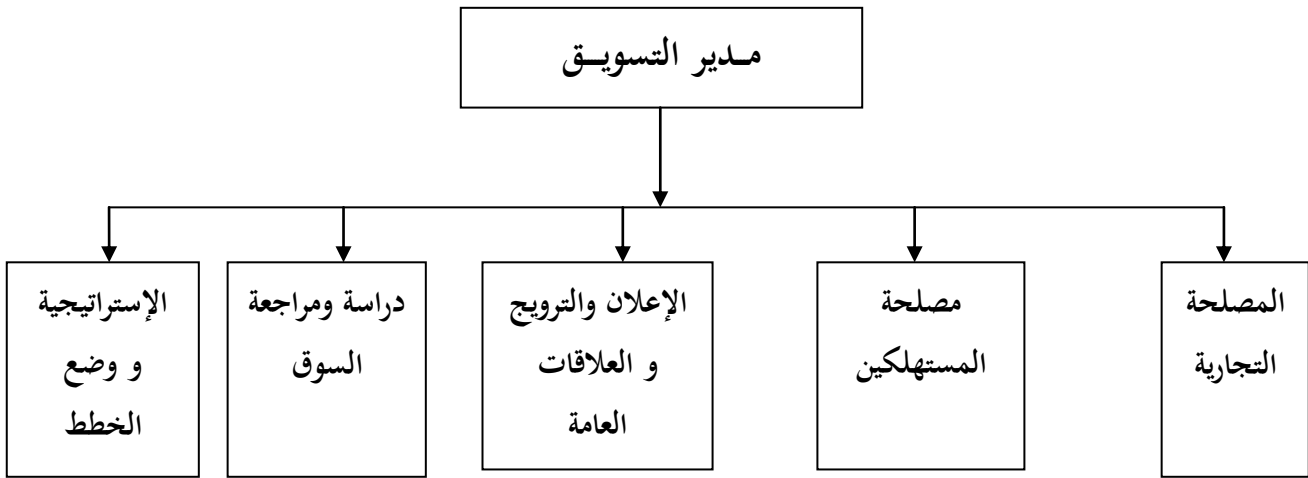
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق

- يعني التنظيم و التحديد و الترتيب المنطقي للنشاطات التسويقية من أجل تحديد المسؤوليات و السلطات والعلاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقية، إذ لا بد من تصميم هيكل تنظيمي من أجل تحقيق أهداف التنظيم لإدارة التسويق حيث تختلف الهياكل باختلاف الأنشطة و نوع المنتج و طبيعة الصناعة و السوق و ظروفه وبشكل عام يمكن التمييز بين عدة أنواع من الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق و هي كالآتي :

أولاً/ الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف:

-يعتبر التخصص الوظيفي أو نوعية الوظائف التسويقية التي يمارسها الشروع هي الأساس المحدد لنوعية التنظيم للإدارة التسويقية.¹

الشكل رقم (3.1): الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف



Source : lendrevie et julien lévy et denis lindon , mercator , dalloz , France ,7édition 2005,p1101

1/ مزايا هذا التنظيم:

-سهولة هذا التنظيم حيث يكون مبنيا على أساس الوظائف المتخصصة.

1- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن 21، إصدار دار قباء ، 2001 ، ص173

-يمكن تحديد الاختصاصات و المهام بشكل دقيق.¹

-يعتبر هذا التنظيم أكثر ملائمة للمشروعات الكبيرة والتي تتميز بعدم التنوع في منتجاتها.

2/ عيوب هذا التنظيم:

-لا يلائم هذا التنظيم المشروعات المتنوعة في منتجاتها وإتباع أسواقها.

- ظهور مشاكل التنسيق بين الوحدات والمصالح المكونة له.

ثانيا/ الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن:

- يقوم هذا التنظيم على أساس نوعية الزبائن المتعامل معهم من قبل الشركة حيث يكون التعامل حسب تجارة الجملة أو

تجارة التجزئة أو المشتري الصناعي أو المستهلك الصناعي أو النهائي ويعتمد هذا التنظيم على معرفة طبيعة الزبائن و

مشاكلهم والقرارات الخاصة بهم، والمسئول عن الزبائن مهامه تتمثل في إنشاء علاقة بينه وبين الزبائن.²

1/ مزايا هذا التنظيم:

- تنمية العلاقات مع الزبائن بشكل أفضل .

- فهم مشاكل الزبائن وتوقعاتهم.

- تنمية مهارات العاملين في إدارة التسويق على فن التعامل مع الزبائن.

- رد فعل سريع لتغيرات الزبائن.

- أنشطة التسويق تكون محددة بشكل دقيق تجاه الزبون.³

2/ عيوب هذا النظام:

- ارتفاع التكاليف في حالة الزبائن على نطاق جغرافي كبير.

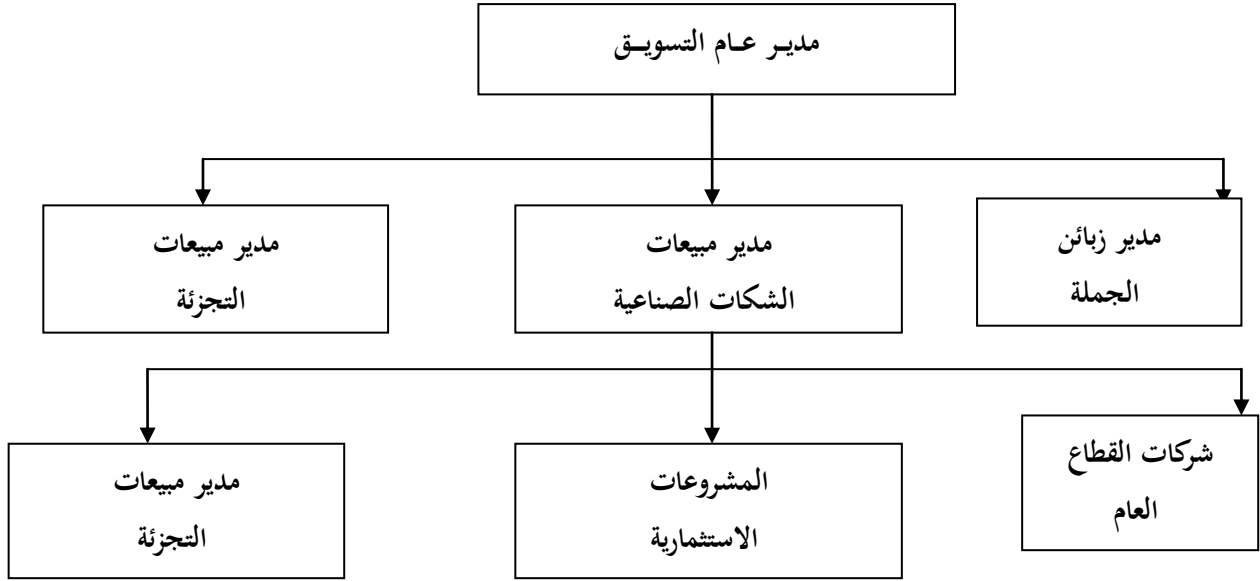
- تنوع الحاجات وبالتالي تنوع أنشطة المؤسسة مما يشكل عبئا على هذا الهيكل.

1- أمين عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 176

2- Lendrevie et julien l'evy et denis lindon,op-cit,p 1101

3 - Michel baummam , les 199 chek lists du marketing , édition d'organisation paris 2000,p16

الشكل رقم (4.1): الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن



Source : lendre vie et julien lévy et denis lindon op.cit p1101

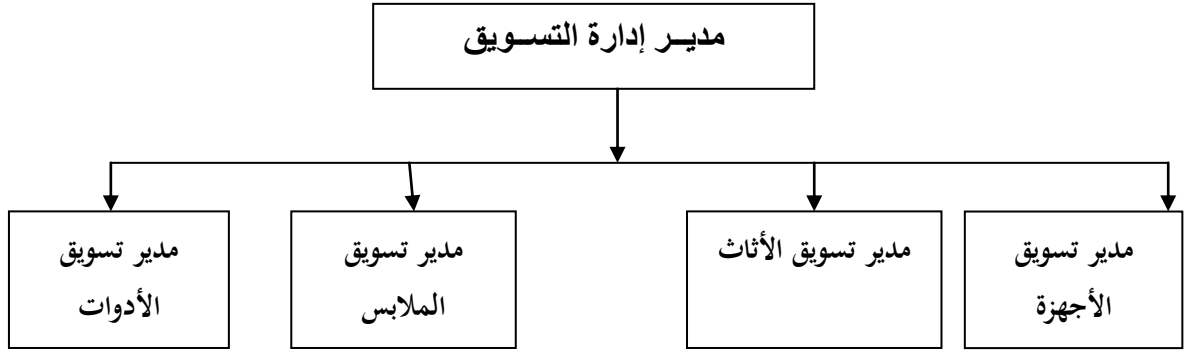
ثالثا/ الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة:

يعتبر هذا التنظيم لإدارة التسويق على أساس المنتجات البديل الأحسن و المناسب للتنظيم الوظيفي بالنسبة للمشروعات التي تنتج أو تسوق مجموعة متعددة و متنوعة من خطوط المنتجات.

1/ مزايا هذا النظام:

- معرفة خصائص السلعة و مواصفاتها يسهل من عملية تسويقها
- خلق نوع من المنافسة الداخلية بين رؤساء المنتجات لكسب التوريد الملائم للمنتج.
- تقديم خدمات ما بعد البيع ذات جودة و هذا المعرفة طبيعة السلعة أو الخدمة الملائمة لها.
- زيادة الإبداع لدى كل المصالح لغرض كسب الميزة و الأسيقية التنافسية .
- اكتساب رجال بيع مهرة في التعامل مع الزبائن بالنسبة للسلعة.
- توظيف مديرين ذوي خبرات خاصة و الملائمة لكل منتج.

الشكل رقم(5.1): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات أو العلامة



Source : lendre vie et julien lévy et denis lindon op.cit p1101

2/عيوب هذا النظام:

- الازدواج و التكرار في المهام التسويقية لكل سلعة.
- صعوبة التنسيق بين مديري السلع و بالتالي صعوبة و زيادة التعقيد الداخلي.
- عدم ملائمة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة مع إحدى هذه المصالح فيما يخص اكتساح السوق و المعرفة القطاع الملائم.¹

رابعاً/ الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية:

- يتم تخصيص وحدة إدارية لكل منطقة جغرافية تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها فيما فمثلا تقسم إدارة التسويق إلى قسم المنطقة الشمالية أو تقسم ضمن هيكل متدرجة تضم مدير مبيعات وطني و مدير مبيعات جهوي ثم رئيس وكالة ،فممثل بيع.²

1/ مزايا هذا النظام:

- فهم نوعية زبائن المنطقة و تحديد احتياجاتهم .
- متابعة كل مدير مشاكل المنطقة و اتخاذ قرارات ملائمة لحل المشاكل.

1 Lendrevie et julien lévy et denis lindon op .cit .p 1107

2-Philip kotler et bernard dubois, marketing management,op-cit.p685

2/ عيوب هذا النظام:

- الازدواج و التكرار في المهام التسويقية.
- عدم التنسيق بين المناطق وإدارة التسويق.

المطلب الرابع: أبعاد إدارة التسويق

تتضمن إدارة التسويق بعدين أساسيين هما:

أولاً/ البعد الاستراتيجي: و يتضمن هذا البعد النقاط التالية:

- التحليل البيئي العميق و الفعال لمختلف عوامل البيئة، المؤشرات العامة و الخاصة، العوامل السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية... و غيرها، إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل و المتغيرات، من أجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة و التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في داخل البيئة المحيطة، أي السعي وراء الفرص ومحاولة استغلالها بشكل يخدم مصالح المنظمة و أهدافها الإستراتيجية و المرحلية.
- تحديد و اختيار الأهداف الاستراتيجية البعيدة الأجل.

ثانياً/ البعد التكتيكي: و يتضمن هذا البعد ما يلي:

- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل و تتفاعل و تنسق من أجل نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تحديد أحسن الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- تحديد الإطار الزمني للتغير، أي الفترة الزمنية التي يجب أن يغطيها عملية التنفيذ لكل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- القيام و رقابة التنفيذ لكل برنامج وفقاً للإطار الزمني المحدد له.
- اتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة، و المناسبة في حالة وجود أي إنحراف أو مشاكل في التنفيذ و بالشكل الذي يمكن من وضعه بالمسار الصحيح.

المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق بالمؤسسة

اتضح من خلال الممارسات الفعلية لإستراتيجية التسويق و في ضوء النتائج المحققة أن استمرارية التفكير الإستراتيجي لدى إدارة التسويق يمثل أحد الاستثمارات الحقيقية للمؤسسة ، و مع التطور الفلسفي للتسويق ، أصبحت إستراتيجيات التسويق تصاغ وفق الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة و كذلك وفق حاجات الزبائن مما أدى إلى صياغة إستراتيجيات تسويقية تركز على الزبون و محاولة إشباع حاجاته المتغيرة و كذلك المحافظة عليه أطول فترة ممكنة من أجل تحقيق البقاء لفترة أطول في جو المنافسة الشرسة.

المطلب الأول: الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة:

إن الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة تحاول عمل مقابلة بين الفرص المتاحة في ضوء مواردها و بين أهدافها، حيث أن الاستراتيجية التسويقية الناجحة تبدأ عندما يجد مدير التسويق فرص تسويقية جذابة، أي حاجة غير مشبعة أو ابتكار لحاجة من خلال منتج جديد أو بعدة طرق تمكنها من كسب ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء و الربح و الريادة ، ولن يتحقق هذا إلا بوجود إستراتيجيات تسويقية فعالة أساسها تحقيق رغبات الزبون و حل مشاكله بكفاءة .

أولاً/ تعريف الإستراتيجية التسويقية:

أخذت الإستراتيجية التسويقية نصيباً معتبراً من الكتابات في أدبيات التسويق و عرفت تعاريف مختلفة ومتنوعة من كتاب لآخر فقد عرفت : بأنها الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹ و تطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح إستراتيجية التسويق.²

- تعريف **kotler**: تحديد المنظمة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان.

1- عبد العزيز مصطفى، التسويق المعاصر: مبادئ النظرية و التطبيق، عمان: دار المناهج، 2006، ص 377

2- نزار عبد الحميد البرواري و أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق ، دار وائل للنشر، ط1 ، الأردن، 2004 ص 139

- تعريف تومسن : فقد عرفها على أنها الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل و القصير . حيث أن إستراتيجية التسويق هي بؤرة أو مركز الإدارة الإستراتيجية الحديثة.¹

- أما إسماعيل السيد فيعرفها بأنها: خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف.²

ثانيا/ أهداف الإستراتيجية التسويقية : تهدف الإستراتيجية التسويقية إلى

- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل السوق: و يكمن الهدف هنا في:

- التوصيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل وظيفة التسويق.

- تطوير إمكانيات المؤسسة للتعرف على الفرص و التهديدات في بيئة النشاط وتحليلها.

- تدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نشاط القوة و أوجه الضعف لديها .

- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في الأسواق وفي اتجاه المنافسين.

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية لنشاط التسويق: وتكمن أهداف إستراتيجية التسويق في :

- صياغة و تطوير رسالة وظيفة التسويق و أهدافها.

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

- تحديد و توفير متطلبات تحسين الأداء و تحقيق نمو الحصة السوقية للمؤسسة

والمحافظة عليها من خلال المحافظة على ولاء الزبون .

1- محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق ، دار الحامد ط2، الأردن ، 2007، ص119

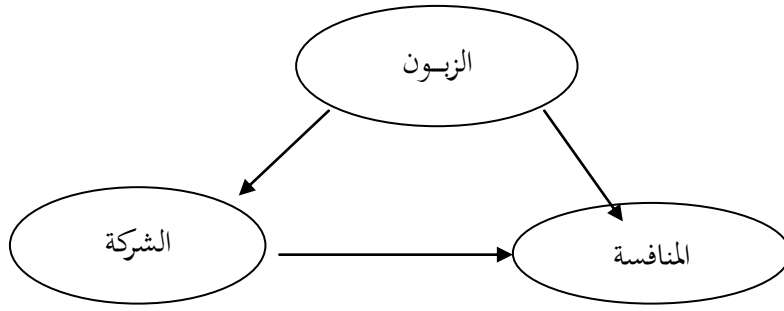
2- العرافي محمد ، مفهوم و خصائص التسويق الاستراتيجي ، على الخط المباشر ، تمت الزيارة يوم 10.4.2011 ، متاحة على الأنترنت .

[http:// www.dv.atadakee.com/vb/showthread.php?t:1193](http://www.dv.atadakee.com/vb/showthread.php?t:1193)

- تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المؤسسة حسب احتياجات السوق: وتكمن أهداف استراتيجية التسويق في هذه الناحية فيما يلي:
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المؤسسة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تعميق إحساس أعضاء المؤسسة بأهمية و حتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- وضع المؤهلات و الأسس لتحديد و تنويع مجالات أعمال المؤسسة من خلال تنويع الأنظمة أو الأسواق أو الزبائن أو غيرها.
- تطوير وتحسين أداء المؤسسة من خلال إدارة التسويق وتهدف استراتيجية التسويق إلى:
- تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية بما يساعد من تحقيق أهدافها ورسالتها.
- تدعيم الأداء المرتفع لأفراد التسويق و غيرهم من جماعات العمل في المؤسسة.
- توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية و التواصل المستمر بين المؤسسة و الأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها الزبون.¹
- ومن متطلبات تحقيق إستراتيجية تسويق فعالة لدى المؤسسة التالي:
- تصميم و ربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية التسويقية و تحقيق الأهداف .
- إنشاء نظام متكامل للمعلومات التسويقية عن الزبائن و المنافسين، يساعد أعضاء الجهاز التسويقي على متابعة التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.
- تطوير التنظيم الإداري و إعداد الأنظمة و وضع سياسات و قواعد العمل لنشاط التسويق، تتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث: الزبون ، المنافسة والشركة. وتركز استراتيجية التسويق على وسائل تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها:

1 - مصطفى محمود أبو بكر إدارة التسويق في المنشآت، الدار الجامعية، مصر، 2001 ص 227

الشكل رقم (6.1) : مثلث إستراتيجية التسويق



المصدر : محمود جاسم الصميدعي ،مرجع سابق ، ص 133

و يجب أن تتصف الإستراتيجية التسويقية الجيدة ب :

- تحديد واضح للسوق .

- توافق جيد بين القوة الكلية للمؤسسة و احتياجات السوق .

الأداء المتميز المتناسب مع المنافسة.¹

المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية :

ينطوي إعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة على العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسة نذكر منها :

1/ تساعد المؤسسة على البيئة التي تعمل فيها .

2/ تساعد المؤسسة في تحليل وتحديد الخصائص للسوق الذي تعمل فيه اليوم و التنبؤ بالسوق الذي ستعمل فيه غدا .

3/ تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها .

4/ مساعدة إدارة التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية التي يحتمل حدوثها مما يتيح الفرص

للاستعداد لمواجهةتها.

5/ تساعد إدارة التسويق في الوقوف حاليا على آثار قراراتها المستقبلية .

1- محمود جاسم الصميدعي ،مرجع سبق ذكره ص133.

6/ تساعد إدارة المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في المؤسسة

7/ تحقق الإستراتيجية التسويقية التكاملي والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة وبين أنشطة وعمليات المؤسسة من جهة أخرى.

8/ تسهل الإستراتيجية التسويقية من مهمة الرقابة التسويقية تساعد في تصحيح الأداء.¹

المطلب الثالث: مكونات الإستراتيجية التسويقية

-تتكون الإستراتيجية التسويقية من العناصر التالية²

1/ **المهمة الأساسية** فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في المنظمات و النابعة أصلا من المهمة التي أنشأت من أجلها المنظمة ، كذلك يجب أن احدد المهام الرعية الأساسية بالنسبة لوحدات المنظمة و فروعها، وضمن إطار المهام فإن الإستراتيجية التسويقية لابد أن تحدد طبيعة الأنشطة التسويقية التي تزاو لها المنظمة أو فروعها و القيود التي ينبغي مراعاتها في هذا الصدد

2/ **الأهداف الرئيسية للمنظمة** وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي ينبغي على إدارة المنظمة تحقيقها في المستقبل ، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن قياسها، وتكون هذه في صورة العائد المالي من كل نشاط من الأنشطة التسويقية ، معدل نمو معين أو حصة سوقية معينة.

3/ **إفتراضات معينة حول البيئة المحيطة بالمنظمة** ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الإتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق كما تشمل تحديد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تؤثر على سير أعمال المنظمة و قدرتها على مواجهتها و التصدي لها .

1-عبيدات محمد إبراهيم، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي ، دار وائل، ط4، عمان، 2002 ص21

2 - ناجي ذيب معلا ، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط الإستراتيجي في القطاع المصرفي ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 26-27 نيسان 2004 ، ص 5

4/ تقييم القوة التنافسية للمنظمة فالإستراتيجية التسويقية يجب أن تنطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة و الضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة في السوق.

5/ تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي و على مستوى كل منتج من المنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها، وضمن هذه الإطار فإنه ينبغي على إدارة المنظمة إنتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف و التحركات التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الإنجازات المنشودة.

6/ تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية و كذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء و الأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط .

7/ التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة المنظمة ، إن التحديد الواضح لمثل هذه التغيرات و حسابها بشكل دقيق من شأنه أن يساعد في وضع الخطط و برامج العمل المناسبة للتصدي لهذه التغيرات و محاولة توظيف الموارد والطاقات المتاحة لدى المنظمة في الإتجاه الذي يمكن الإدارة من تحقيق أهدافها بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

المطلب الرابع: مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية:

تقوم المؤسسة بصيغة مجموعة من الإستراتيجيات التي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأهداف المسطرة الإستراتيجية التسويقية هي أهم الإستراتيجيات التي تضعها، حيث يتطلب إعداد ما يلي:

أولاً/ تشخيص البيئة التسويقية و تحديد الأهداف:

يتم تحليل البيئة التسويقية للمؤسسة من أجل فهم هذا المحيط و التفاعل معه و خلق نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة التي قد تكون مصدر تهديد لوجودها من جهة : و من جهة أخرى لوجود الفرص ، حيث أن تحليل البيئة يوفر للمؤسسة بيانات تمكنها من مجابهة التأكد، و محاولة التكيف من أجل إقامة علاقات إيجابية مع عناصر البيئة حيث تعرف هذه

الأخيرة بأنها القوى الفعالة داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة السوق لإجراء التبادلات مع الزبائن لفترة طويلة.¹

1- التشخيص البيئي:

يتطلب التشخيص البيئي تحليل البيئة الخارجية و البيئة الداخلية.

1-1/ تحليل البيئة الخارجية: وذلك من خلال تحليل أقسام هذه البيئة كل على حدة

- البيئة الطبيعية : يتم تحليل البيئة الطبيعية من خلال ندرة الموارد الطبيعية ،مدى تدخل الدول و في تسيير الموارد الطبيعية ، ومدى التلوث البيئي .

- البيئة الاقتصادية : هذا بتحليل القدرة الشرائية للسوق و مستوى الدخل و السعر و نسبة التضخم .

- البيئة الديمغرافية : بتحليل السكان من حيث العدد و التوزيع الجغرافي و الكثافة السكانية و معدل الوفيات....

- البيئة التكنولوجية: يتضمن هذا التحليل تشخيص التطورات الحاصلة في التكنولوجيات الحديثة و تقنيات التصنيع و ميزانيات البحوث و التطوير.

- البيئة السياسية و القانونية : يتركز هذا التحليل على تدخل الدولة المتزايد و القوانين المتعلقة بتنظيم بنية الأسواق و النظم المتعلقة بتسيير الأسواق .

- البيئة الاجتماعية : تتم متابعة التطورات الحاصلة في الأسواق و التقاليد الخاصة بالمجتمع و كذا متابعة تحرك جمعيات حماية المستهلك .²

1-2/ تحليل بيئة المهمة: و تشمل على ست متغيرات رئيسية و هي:

1 عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص 56 .

- الزبائن: أي المؤسسة توجه جهودها نحو الزبائن و كيفية إشباع رغباتهم و حاجاتهم ، يتم تحليل الزبائن وفق عدة طرق و مناهج و قد تندرج ضمن فعاليات دراسة سلوك الزبائن و تفصيلاتهم و كذا دراستهم من ناحية أخرى و هي مدى مساهمتهم في ربحية المؤسسة و مدى أهميتهم و سيأتي ذكر هذه الدراسة لاحقا .

- المنافسون : المؤسسات لا تعمل لوحدها و إنما هناك سوق و هناك منافسون كثر و لكي تنجح يجب أن تعرف كل شيء فيما يخص المنافسين و ما يتعلق بهم ،من حيث طبيعة المنافسة ، منتجاتهم حصتهم السوقية و الخدمات المقدمة من قبلهم.¹

- الموردون: هم شركات أو أفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود مهمة، لتزويدها بالمواد الأولية أو نصف الصنعة أو التجهيزات التي تدخل في الإنتاج و عليها أن تدرس وضعيتهم إن كانوا في موقف ضعف أو قوة لما له من تأثير على قوتهم التفاوضية مثل أن يكون لهم القدرة على فرض الأسعار التي يريدونها أو تخفيض جودة تلك المدخلات إن كان السعر منخفض و هذا لما له من أثر على ربحية المؤسسة.²

- الوسطاء: حيث هم حلقة الوصل بين المؤسسة و سوقها تستعمل لتخفيف العبء أو جزء من تكاليف المؤسسة ، و قد يكونوا غير تابعين للمؤسسة ، و عليها أن تدرس و وسطائها وتأخذ بعين الاعتبار توجيه و تدريب الوكلاء بما يخدم سياستها و توجهها.³

- وكالات التسويق: تتعامل المؤسسة مع وكالات عديدة للتسويق (وكالات الإعلان والترويج، المبيعات و العلاقات العامة)من أجل تحقيق أهدافها و يمكن أن يلحق الضرر أو الازدهار نتيجة لاختيارها لهؤلاء الوكلاء.

1- Jaque lendre l'evy et denies lindon op.cit p364

2- شالز و جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ، للنش، السعودية، 2002، ص149

3- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص61

- وكالات المساعدة اللوجستية: تعتمد المؤسسات على وكالات تقدم لها خدمات لوجيستية مساعدة تتمثل في مؤسسات المواصلات و المخازن الكبيرة).¹

1-3/ تحليل البيئة الداخلية:

يهدف هذا التحليل إلى تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة في السوق قياسا بالمعايير التالية:

- تطور الأداء الكمي للمؤسسة و يتضمن: حجم المبيعات، الحصة السوقية، تغطية منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين والمتوقعين ، تحليل هيكله التكاليف والمردودية لمختلف المنتجات
- تطور شهرة المؤسسة وصورتها و علامة منتجاتها لدى الزبائن.
- الموارد الحالية و المتوقعة للمؤسسة و تتمثل في: الموارد المالية ،الموارد التكنولوجية و الصناعية ، الموارد التجارية و خاصة كفاءة القوى البيعية.

2/ تحديد الأهداف : بعد تشخيص البيئة التسويقية تقوم المؤسسة بصياغة مجموعة من الأهداف التسويقية و التي

يجب أن تتكامل مع أهدافها العامة، حيث تتنوع الأهداف التسويقية بتنوع نشاط المؤسسة، ويمكن أن نميز ثلاث أنواع من الأهداف التسويقية .

2-1/أهداف خاصة بالحجم: تتعلق هذه الأهداف بالحصة السوقية المراد بلوغها ويتم التعبير عنها بحجم المبيعات و

رقم الأعمال و الحصة السوقية النسبية.

2-2/ الأهداف الخاصة بالمردودية: وتتمثل في الأرباح ، مردودية رؤوس الأموال المستثمرة في التسويق.

2-3/ الأهداف الكيفية: هي الأهداف التي لا يمكن قياسها و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- صورة المؤسسة و علامة منتجاتها لدى الزبائن و الموزعين.

- ولاء الزبائن لمنتوج المؤسسة.

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

1- فيليب كوتلر ،مرجع سابق ص101

3/تحديد الأسواق المستهدفة: من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، تقوم المؤسسة بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، مما تمكنها من اختيار القطاعات السوقية التي سوف تتعامل معها و إعداد إستراتيجية تسويقية تتناسب و خصائص كل قطاع سوقي .

3-1/ تجزئة السوق : تجزئة السوق إلى مجموعة زبائن مميزة لديهم احتياجات أو خواص أو سلوكيات متشابهة و الذين يمكن أن يحتاجوا إلى منتجات أو برامج تسويقية مستقلة.¹ حيث تهدف تجزئة السوق إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات الزبائن

- إمكانية وضع برامج تحقق إشباع حاجات الزبائن.

- التمكن من توزيع و تخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة.

- تسمح المؤسسة بتركيز جهودها و عدم تبديدها.

- تسهيل عملية تحليل المعلومات الخاصة بالزبون.

4/ اختيار القطاع السوقي : يعد تحديد مختلف القطاعات المكونة للسوق ،تقوم المؤسسة بدراسة كل قطاع سوقي على

حدى : حيث تكون الدراسة على الزبائن ومن مختلف الجوانب حيث أن القطاع السوقي هو مجموعة من الزبائن لهم

نفس الاستجابة لمجموعة الجهود التسويقية من طرف المؤسسة.²

ثم تأتي عملية اختيار القطاع السوقي (تسويق الهدف) وهي عملية تقوم جاذبية قطاع سوقي واختيار واحد أو أكثر

لدخوله وهنا على المؤسسة أن تستهدف القطاعات التي يمكن أن تنتج فيها أكبر قيمة للزبون المربح، وتحافظ عليها مع

مرور الوقت .

وبعد دراسة الفرص والتهديدات لكل قطاع سوقي وانطلاقا من الموازنة المخصصة للتسويق يتم اختيار إحدى

الاستراتيجيات الثلاثة.

1- فيليب كوتلر و جاري أرمسترونغ، مرجع سبق ذكره ص197

2- فليب كوتلر و جاري أرمسترونغ، نفس المرجع السابق ، ص138

5/ أهم الاستراتيجيات التسويقية :

- إستراتيجية التسويق الموحد: تعامل هذه الإستراتيجية السوق كله كهدف ، وتركز على فكرة مفادها أن حاجات الزبائن نمطية وموحدة ويتم إشباع هذه الإستراتيجية في حالة وجود فروق قليلة بين القطاعات السوقية ومزاياها تحقيق اقتصاديات السلع في الإنتاج .

- إستراتيجية التسويق المتنوع : تقوم المؤسسة بتطبيق سياسة للمزيج التسويقي مميز لخصائص كل قطاع سوقي معين ، من مزايا هذه الإستراتيجية تلبية أكبر حاجات الزبائن كما تساعد على رفع رقم الأعمال واحتلال مركز سوقي معين .

- استراتيجية التسويق المركز : هذا بإعدادها سياسة المزيج التسويقي خاص حسب القطاع الذي تعمل فيه مما يعطي لها ميزة السيطرة على هذا القطاع السوقي .

6/ تحديد التموقع : بعد تحديد الأسواق المستهدفة تقوم المؤسسة بالتموقع في ذهن زبائنها ومن ثم المزيج التسويقي الملائم .

- تعريف التموقع : " هو مجموعة من العلامات البارزة و الواضحة التي تسمح للزبائن من تمييز منتج المنظمة مقارنة بالمنتجات المنافسة"¹.

من أدوات التموقع :

- التمايز في المنتج ذاته .

- التمايز عن طريق خدمة الزبون

- التمايز عن طريق صفات الموظفين من الكفاءة والاحترام .

- التكفل بانشغالات الزبائن .

- حسن الاتصال .

7/ صياغة المزيج التسويقي :ومن أجل تحقيق التموقع المطلوب تقوم المؤسسة بصياغة برنامج وأنشطة تسويقية في مجموعها المزيج التسويقي لتنتج الاستجابة في السوق الهدف (الزبون) بما يلائم حاجاته ورغباته .

ان المهم في التسويق الاستراتيجي ليس وجود أربعة عناصر أو ستة عناصر ولكن وجود مزيج تسويقي يساعد أكثر في تصميم الإستراتيجية التسويقية وهذا المزيج يجب أن يتبنى نظرة الزبون إلى السوق وليس نظرة المسوق، فنظرة المسوق تتمثل في (المنتج، السعر، المكان ، الترويج) بينما نظرة الزبون تتمثل في (قيمة الزبون ، التكلفة بالنسبة للزبون ، الراحة، الاتصال)

المبحث الثالث: نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة

من أجل صياغة إستراتيجية تسويقية فعالة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية يضمن لها البقاء و التميز في السوق وتحقق منها الأرباح ، ضمن جهود إدارة التسويق ، فإنه مع تعقد البيئة الخارجية و شدة تغير المتغيرات و سرعتها كان لابد على إدارة التسويق أن تراقب هذه التغيرات ، و هذا لن يتم إلا بوجود نظام معلومات تسويقي فعال يضمن تدفق المعلومات التسويقية لإدارة التسويق تجعلها على معرفة تامة بكل هذه التغيرات من أجل القضاء على حالة عدم التأكد في بيئتها ، و لهذا المعرفة نظام المعلومات التسويقي ، ثم خصائصه ، و هذا حتى نفهم أكثر نظام المعلومات التسويقية.

المطلب الأول: نظام المعلومات التسويقي و أهميته

أولاً/ تعريف نظام المعلومات التسويقي: لقد وردت تعاريف عدة لمجموعة من الباحثين تناولت نظام المعلومات التسويقية إلا أنها تصب في نفس المعنى و المضمون، و هذه عينة منها نذكرها فيما يلي:

عرفه أبو التسويق **kother** بأنه " نظام مستمر يضم الأفراد و المعدات و الإجراءات لجمع البيانات و ترتيبها، و تحليلها و تقييمها ، و توزيعها في نفس الوقت لمتخذي القرار التسويقي"¹

1- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص228

يعرف أيضا على أنه "نموذج نظامي مترابط يهدف إلى جعل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ذات كفاءة عالية"¹ في حين يرى البعض بأنه "عبارة عن نظام محسوب تم تصميمه بغرض توفير تدفق منظم للمعلومات و ذلك لتمكين و دعم الأنشطة التسويقية في المؤسسة"²

كما عرفه (king): على أنه أخذ نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة و الذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية و معالجتها ثم تخزين المعلومات و استرجاعها وإرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية.³

ومن خلال التعريف السابقة يمكن تعريف نظام المعلومات التسويقي على أنه عبارة عن عملية مستمرة و منظمة، تضم الأفراد و المعدات و الإجراءات و التي تتفاعل فيما بينها لجمع وتسجيل و تبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية و الحالية و المستقبلية، و المتعلقة بأعمال المؤسسة و العناصر المؤثرة فيها، والعمل على استرجاعها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية في الوقت وبالشكل المناسب، وبالذقة المناسبة بما يحقق أهداف المؤسسة.⁴

ثانيا/ أنشطة نظام المعلومات التسويقي: حيث يمكن اختصار أنشطة نظام المعلومات في الآتي:

- تجميع البيانات التسويقية.
- تشغيل البيانات التسويقية.
- تحليل البيانات التسويقية.
- تخزين و استرجاع البيانات التسويقية.
- تصميم جودة البيانات التسويقية.

1 رشيد بن الشيخ الفقون، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي، دراسة حالة مجمع هنكل ،إناد الجزائر ، مركب شلغوم العيد ، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر 2000، ص78

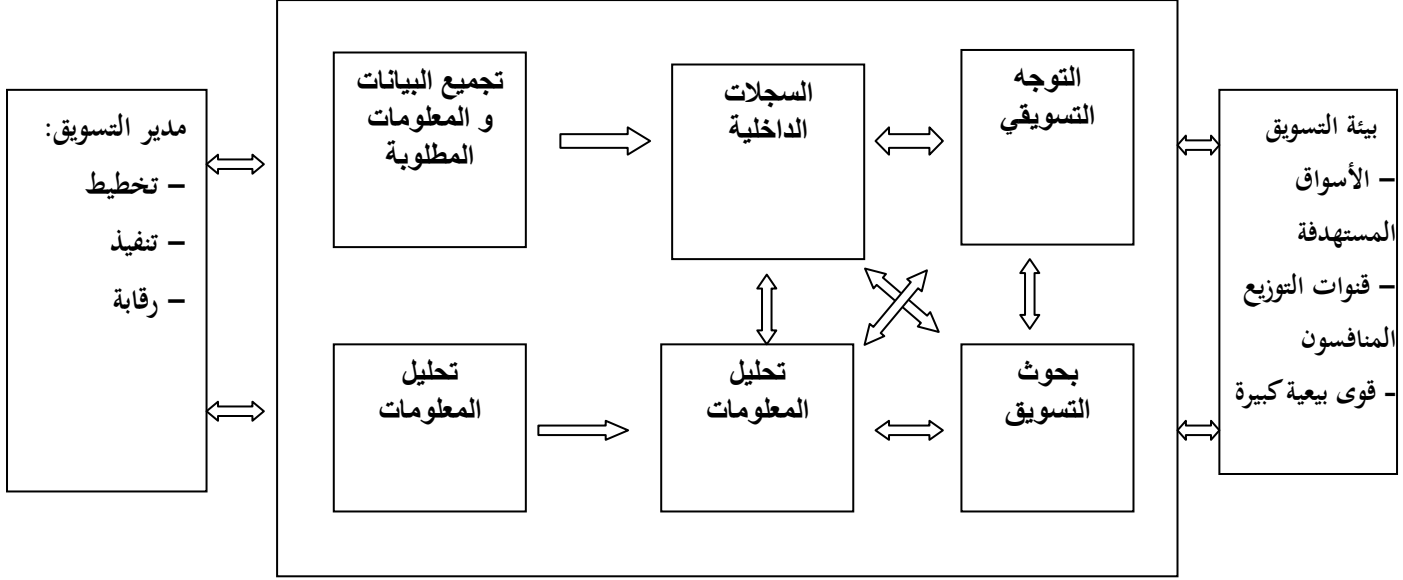
2-Robert Harmon, merketing information , systems , portland state university , encyclopédie of information systems (elsevier science) vol 3 , usa 2003 , p2

3- تسيير العجاردة و محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقي ،دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن 2002 ص15

4- طلعت أسعد عبد الحميد ، التسويق الفعال- كيف تواجه تحديات القرن 21؟، دار الكتب المصرية ، القاهرة 2002، ص207

- نشر المعلومات التسويقية بين متخذي القرارات.

الشكل رقم (7.1) : بنية نظام المعلومات التسويقي



المصدر: فليب كوتلر و جاري أرمسترونغ ، مرجع سابق ص 229

ثالثا/ أهمية نظام المعلومات التسويقي: و من خلال ما سبق تبرز أهمية نظام المعلومات التسويقي في التالي:

- يعمل على زيادة فعالية النشاط التسويقي: و ذلك لأن أي منظمة تقوم بجمع كميات كبيرة

ومتنوعة من البيانات بصورة يومية و لكن الاستفادة الحقيقية من هذه البيانات تتوقف على وجود نظام كفاء لحفظ

وتشغيل و تحليل هذه البيانات و تحويلها إلى معلومة و توفيرها في الوقت المناسب.

- يساعد نظام المعلومات التسويقي الفعال على توفير المعلومات المطلوبة و تدفقها بالسرعة اللازمة و الدقة المطلوبة

لتلبية خيارات متخذ القرارات.¹

1- عصام الدين أمين أبو علفة: المعلومات و البحوث التسويقية، حورس الدولية، مصر، 2002 ص 25

- يمكن أن يوفر نظام المعلومات التسويقي للزبائن المهمين اتصالاً محدوداً ينظم المعلومات و إعطائهم معلومات عن تصميم المنتج مثلاً أو معلومات عن وضعية طلباتهم و نوع الخدمة المقدمة لهم، حيث توفر بعض المنظمات لزبائنهم الدخول إلى نظم معلوماتها لجدولة الشحنات و تتبعها و معرفة وقت وصولها.

المطلب الثاني: مكونات نظام المعلومات التسويقية

لكل نظام مجموعة من العناصر و المكونات و هذه الأخيرة تتمثل في المدخلات و المخرجات و بينهما العمليات و التغذية العكسية و باعتبار نظام المعلومات التسويقي كغيره من الأنظمة فإن مكوناته هي:¹

أولاً/ المدخلات: تتمثل مدخلات نظام المعلومات التسويقي بالبيانات فقط و يقصد بالبيانات المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات التي هي حقائق أو مواصفات تصف أحداث معينة أو وقائع معينة.²

1/البيانات: تمثل مدخلات من الحقائق و الأفكار و المشاهدات أو الملاحظات و تكون صورة أعداد أو رموز خاصة و هي تصف فكرة أو ظاهرة معينة.

البيانات هي علاقة مكتوبة و مسجلة و ممثلة بيانياً مكتوبة أو شفوية.³

هذه المادة الخام تكون غير صالحة للاستخدام في وضع القرارات للأسباب التالية:

- ليس لها دلالة

- غير ملائمة لموضوع القرار

- غير مرتبة، متناقضة و متقدمة

2/ المصادر الداخلية:

1 محمد عبد حسين الطائي، تيسير محمد العجاردة، مرجع سابق ص31

2 تيسير العجاردة و محمود الطائي، نفس المرجع السابق، ص31

3 خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي و ترشيد القرارات ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، البلدة، ص30

و هي البيانات التي تعكس واقع البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها نظام المعلومات التسويقي ومصدر هذه البيانات مخرجات الأنظمة الفرعية للمنظمة مثل بيانات الإنتاج، بيانات المالية....، وتتضمن كذلك البيانات الداخلية أشرطة مسجلة للمكالمات شكاوى ومحادثات الزبائن واستمارة التغذية الاسترجاعية للزبائن وخطابات الزبائن الموجودة والمخزنة لدى المنظمة¹

والجدول التالي يعطي نموذجاً عن مصادر البيانات الداخلية.

الجدول رقم (1.1) : نماذج للبيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية.

- معدلات دوران العمل في النشاط التسويقي	- حجم الطلب المتوقع و تغيرات في طلبات الزبائن و الوكلاء
- تصميم و تطوير المنتجات	- حجم المبيعات في الماضي و الحاضر و على أساس المنتجات
- رواتب و حوافز رجال البيع	- تكاليف السلع و الخدمات
- طرق التعبئة و التغليف و التوزيع	- طرق تسعير المنتجات و هيكله الأسعار
- قوائم البيع و التسليم	- وسائل الترويج المعتمدة

المصدر: تيسير العجاردة و محمد الطائي ، مرجع سابق ص31

3/ المصادر الخارجية: هي مصادر تقع في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و التي تعكس طبيعة الجهات التي تتفاعل

معها المؤسسة و هذه الجهات تتمثل في الزبائن الموردون المنظمات المنافسة...

البيانات على أنواع كثيرة و متعددة و الجدول التالي يوضح نماذج من هذه البيانات.

1- بول سميث، أفضل إجابات لأصعب أسئلة التسويق، مكتبة جرير ، ط 2 ، السعودية ، 2001، ص138

الجدول رقم(2.1) : نماذج للبيانات التي يتم الحصول عليها من المصادر الخارجية.

المصدر: تيسير العجاردة و محمد الطائي ، مرجع سابق ص32

<p>الأسواق : الظروف العامة السائدة في السوق</p> <ul style="list-style-type: none"> - حجم السوق، الاتجاهات السائدة و الأسواق المحتملة. - العوامل الاقتصادية المؤثرة في حجم المبيعات الفعلية. - التغيرات في أهمية مجموعات الزبائن 	<p>الزبائن: عدد الزبائن الحاليين و المتمثلين.</p> <ul style="list-style-type: none"> - خصائص الزبائن و أذواقهم و مواقع تواجدهم. - متى يقومون بالشراء و من الذي يؤثر في قرارات الشراء. - لماذا يشترون، التغيرات الحاصلة في سلوك الشراء - مستويات الدخل ، أين يتم الشراء
<p>العوامل الاقتصادية و القانونية: التضخم و الكساد</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأسعار، قوانين حماية المستهلك - سياسات الاستيراد و التصدير 	<p>المنافسة: عدد المنافسين و مواقع تواجدهم، الخبرة السوقية لكل منافس، خصائص السلع، الخبرة السوقية.</p>

ثانيا/ **عمليات المعالجة:** و يقصد بها الأنشطة و الفعاليات في نظام المعلومات التسويقية و التي ينجزها هذا النظام

بهدف تحويل (البيانات) إلى مخرجات (معلومات)، حيث يتولى هذه العملية الحاسب الآلي من خلال الذكاء الصناعي

طبقا لبرامج معينة.¹

و لضمان الحصول على المخرجات المطلوبة يستلزم الأمر القيام بأنشطة عملية دقيقة من أجل المعالجة الجيدة للبيانات و

الحصول على المعلومات التي تتمثل في المخرجات، وتتمثل أنشطة و فعاليات عمليات المعالجة بالآتي:

1/تحليل البيانات: يعني القيام بتجميع البيانات من مصادرها الداخلية و الخارجية إذ يجب اعتماد الموضوعية في

التجميع و تجنب العشوائية و الارتجالية.

2/التصفية: تعني التصفية غريبة البيانات بهدف استبعاد و عزل مفردات البيانات غير المقيدة أو تلك التي ليست لها

علاقة بموضوع صنع القرار و الإبقاء على البيانات الضرورية و المهمة.

1- العيد فراحية، دور نظام المعلومات التسويقي في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه- دراسة حالة المؤسسات بالمسيلة مطاحن الحضنة، الجزائر، الألمنيوم، ملينة الحضنة، رسالة ماجستير في التسويق ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و

العلوم التجارية، الجزائر، 2006، ص54

3/ الفهرسة: تشمل على عمليتين:

- **التصنيف:** و يعني تحديد مفردات البيانات المتشابهة و وضعها في مجموعة يمكن تمييزها عن باقي المجموعات.

- **الترتيب:** يعني ترميز مفردات البيانات التي يتم تصنيفها من خلال إعطاء رموز معينة مختصرة يدل عليها و تميز عن غيرها لأجل ترتيبها و تنسيقها في تشكيلات معينة و بالتالي تصبح معلومة.

4/ **إعداد التقارير:** حيث يتم عرض المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغ أو أشكالاً عدة مختلفة (جداول، مخططات، خرائط، صور، معدلات...) تتناسب مع حاجات المستفيدين

وقد تكون هذه التقارير دورية أو حين الطلب عليها في الحالات الاستثنائية.

5/ **التخزين:** تظهر الحاجة إلى تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات يطلق عليها قاعدة المعلومات و ذلك لمراعاة ظهور الحاجة إليها في مرات لاحقة.

6/ **التحديث:** يتم التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة لم تكن موجودة سابقاً أو حذف معلومات كانت موجودة سابقاً و انتهت الحاجة لها ، و تعديل بعض المعلومات الموجودة.¹

ثالثاً/ المخرجات : تتمثل في المعلومات التي لها دلالة معينة مما يسمح باستخلاص معنى معين يساعد متخذ القرار بإستجلاء الأمور و تقييم الموقف و يجب على مخرجات هذا النظام أن تكون بالموصفات المطلوبة و التي تلي حاجات المدراء ورجال التسويق على النحو الذي يسهم في تعزيز لقاءاتهم و فعاليتهم في وضع القرارات التسويقية، وهذه المعلومات تظهر في شكل تقارير حيث تنقسم هذه الأخيرة إلى:²

- **معلومات خاصة بالعمليات:** حيث تتعلق بسير العمل التسويقي بالمؤسسة كتحليل المبيعات اليومية و غيرها.

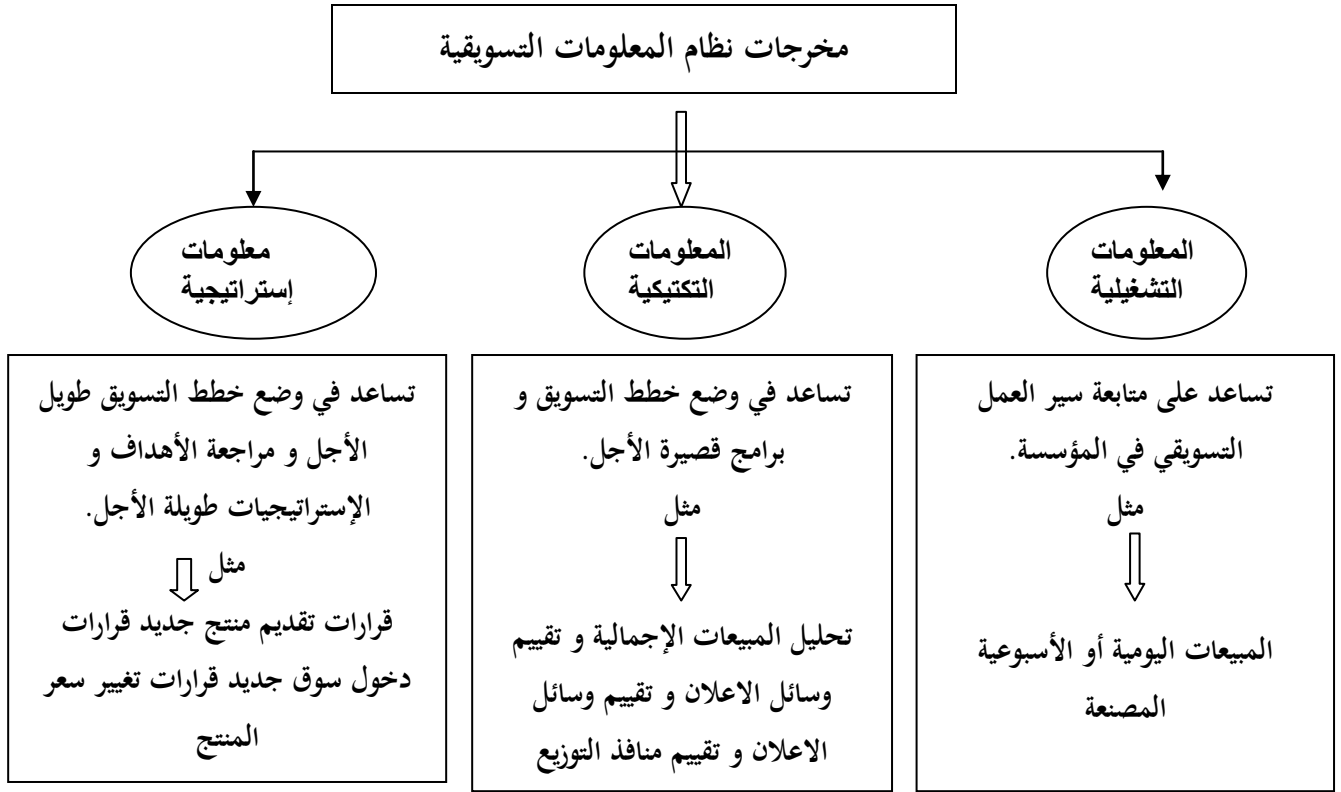
- **معلومات تكتيكية:** هي معلومات تساعد على وضع الخطط القصيرة الأجل و تشمل تقييم أنشطة المزيج التسويقي.

1 تيسير العجارمة و محمود الطائي، نفس المرجع السابق ص34.

2 زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، ط 1، عمان ، 2009 ص79

- **معلومات إستراتيجية:** و هي خلاصة المعلومات التسويقية المستخلصة من النظام لمساعدة الإدارة في وظيفة التخطيط الطويل المدى و دراسة إمكانيات تقديم سلع و خدمات جديدة للسوق والتنبؤ بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة و الضعف بين المؤسسة و المنافسين في كل منتج على حدة ، توضيح الشكل مخرجات نظام المعلومات التسويقي .

الشكل رقم (8.1) : يوضح مخرجات نظام المعلومات التسويقية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية -مدخل إداري وظيفي- المكتبة العصرية للنشر، جامعة المنصورة ، بدون سنة نشر /ص 220

رابعا/ التغذية العكسية:

و هي التي يتم من خلالها قياس مخرجات نظام المعلومات التسويقية من خلال المعايير المحددة مسبقا، و التي تركز على المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعليا من قبل النظام و بين المعلومات المستهدفة و المخطط توفيرها، بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها و كذا تشخيص أسبابها و تصحيحها كما أن التغذية العكسية تكسب أهمية خاصة نظرا

لارتباطها بالمرحجات و مهمة اتخاذ القرارات ، و التي تعد معيار لقياس فاعلية هذا النظام و إذا ما أسهمت المعلومات في نجاح المهمة عدت مطابقة للمعيار و إذا اختلفت يتم إعادة النظر في مدخلات النظام و عمليات المعالجة.¹

المطلب الثالث: بنية نظام المعلومات التسويقي ودوره.

أولاً/ بنية نظام المعلومات التسويقي: بالنسبة لبنية نظام المعلومات التسويقي فإنه يتكون من أربعة أنظمة فرعية، وتكمن أهمية كل نظام بالمعلومات التي يوفرها و مدى أهميتها و مصدرها لأجل اتخاذ القرارات التسويقية التي لها الأثر في المؤسسة و بيئتها و بالتحديد الزبون.

1/السجلات و التقارير الداخلية: هو نظام يعمل على توفير البيانات من بيئة المؤسسة الداخلية و توفيرها لمتخذ القرار في شكل معلومات تمثل الوضعية التي تمر بها المؤسسة كحجم المبيعات و التكاليف و التدفقات النقدية تبرز من خلاله أداء النشاط التسويقي.

2/ نظام المخبرات التسويقية: تستطيع المؤسسة أن تعرف الكثير من أحوال السوق و ما يجري فيها و هذا بشراء منتجات المنافسين و حضور معارضهم و قراءة ما ينشرونه و التحدث إلى موظفيهم السابقين و الحاليين و كذلك زبائنهم ، وهذا بفضل نظام المخبرات التسويقية حيث يعرف نظام المخبرات التسويقية كالتالي:

- مجموعة من المصادر و الإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي.²

- التجميع و التحليل النظامي للبيانات المتاحة بصورة عامة عن المنافسين و الزبائن و التطورات في بيئة التسويق.³

1- هاشم محمد رضوان ، نظام المعلومات التسويقية ، رسالة ماجستير في التسويق، الأكاديمية العربية في الدانمارك كلية الدراسات العليا، القدس، 2010، ص15

2 محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ص156

3 كوتلر و أرمسترونغ ، مرجع سابق ص332

3/ نظام بحوث التسويق: تعرف بحوث التسويق على أنها الأسلوب المنظم في جمع و تسجيل و تحليل البيانات الخاصة بالمشاكل المتعلقة بتسويق السلع و الخدمات.

مهمة هذا النظام جمع و تحليل البيانات و المعلومات لحل مشكلة معينة و المساعدة في اتخاذ القرار المحدد، و لذلك غالبا ما تكون البحوث التسويقية محددة زمنيا.

4/ نظم دعم القرارات التسويقية: هي مجموعة من الأدوات الإحصائية و نماذج رقمية و حسابية تستخدم في تحليل البيانات و حل المشكلات التسويقية و تعتبر تلك النماذج أساليب مقدمة و فنية مكلفة و معقدة تحتاج إلى فنيين و أخصائيين ذوي مهارات عالية و هذا يساعد مديري التسويق في تحليل البيانات و ترشيد القرارات.¹

ثانيا/ دور نظام المعلومات التسويقي:

1/ توفير المعلومات من أجل وضع الخطط التسويقية: يكمن دور نظام المعلومات التسويقي في توفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط التسويقية من أجل جذب زبائن جدد و دخول أسواق جديدة لا بد من تجديد السوق أو جزء السوق المطلوب الدخول إليه و تصميم المنتج المناسب له، الأمر الذي يتطلب إتخاذ قرارات تفصيلية تتعلق بالمزيج التسويقي و هذا يتطلب وجود معلومات تسويقية و عليه فإن الحصول على هذه المعلومات وحب برمجتها بشكل نظامي من أجل تحسين جودة المعلومة و هذا من خلال نظام المعلومات التسويقي و الجدول التالي يبرز أهم المعلومات الواجب توفرها من أجل التخطيط الطويل ، المتوسط و القصير.

1 تيسير العجاردة، مرجع سابق، ص 47

الجدول رقم (3.1) : أنواع المعلومات لإعداد الخطط التسويقية

التخطيط القصير الأجل	التخطيط المتوسط الأجل	التخطيط الطويل الأجل
حجم المبيعات لكل منطقة و لكل زبون	تحليل المبيعات الإضافية حسب السلع و الزبائن	معلومات عن الزبائن (العمر، السن، الدخل)
معدل الطلبات المتوقع تحقيقها	أداء المنتج بالمقارنة مع الأهداف المسطرة	معلومات اقتصادية (حركة الأسعار)
تكاليف الطلبات المراد تحقيقها	السلعة (حجم المبيعات، الحصة السوقية)	معلومات اقتصادية (حركة الأسعار)
الكوادر المطلوبة	الاستراتيجيات و الأهداف لكل مجموعة سلعية	النشاط التنافسي
أهداف مراكز البيع	أهداف التسعير و الترويج	المبيعات المحققة خلال فترة معينة

المصدر: تيسير العجارمة و محمد الطائي ، مرجع سابق ، ص170

المطلب الرابع: البحوث التسويقية

لقد مر مفهوم البحوث التسويقية بمراحل عدة حيث بدأ الاهتمام ببحوث المبيعات و من ثم التوجه إلى التعرف على حاجات و رغبات الزبائن و أبحاث الترويج ثم الانتقال إلى أبحاث المنتجات و الإعلان، و هذا لا يتم إلا من خلال نشاط منظم تقوم به إدارة التسويق يتمثل في بحوث التسويق إذ يعتبر كنظام متكامل و فرعي من نظام المعلومات التسويقية يقوم بدور هام متمثل في تزويد متخذي القرار بالمعلومات الدقيقة، في اتخاذ القرارات التسويقية.¹

1/ تعريف بحوث التسويق: تعتبر بحوث التسويق الأداة العملية التي تقوم بجمع و تحليل المعلومات من أجل حل المشاكل التسويقية. و هناك مجموعة من التعاريف نتناول بعض منها فيما يلي:

- فحسب " kotler " و " Dubois " فإن نظام بحوث التسويق هو عملية الإعداد والجمع و التحليل والاستغلال للبيانات و المعلومات المتعلقة بحالة تسويقية.²

- وهناك تعريف آخر لبحوث التسويق هو " جمع وتسجيل وتحليل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب السلع و الخدمات

1- طاهر كرثي، م. براق، ع صبوغة، بحوث التسويق كأداة لتفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية، 20/21/ فبراير 2004 المركز الجامعي بشار.

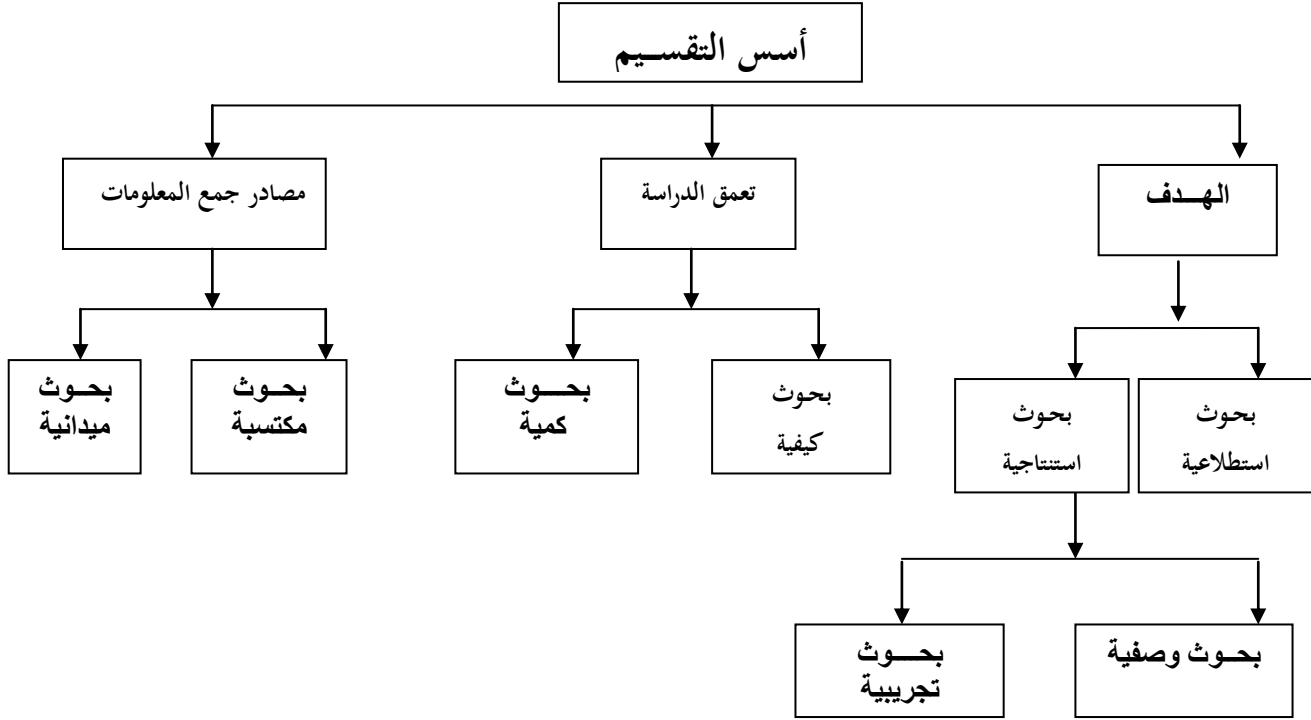
2-Kotler et autres ,marketing management,parson education. 12 ed, Paris,2006 p126

من المنتجين إلى المستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين.¹

2/ أنواع بحوث التسويق:

لم يتفق الكتاب و الباحثون حول تقسيمات بحوث التسويق، وفيما يلي عرض لأنواع البحوث وفقا للتقسيمات الأكثر شيوعا و ذلك من خلال الشكل الآتي:²

شكل (9.1): تقسيمات بحوث التسويق



المصدر: زكي خليل المساعد ، مرجع سابق ص 60

يمكن تقسيم البحوث وفق هذا المبدأ إلى بحوث كمية و بحوث كيفية:

1/ **البحوث الكيفية:** تشير البحوث الكيفية إلى تلك البحوث التي تعتمد على دراسة متعمقة لسلوك الزبون والتي تحتوي

على أسئلة متعمقة تهدف إلى إمداد الباحث بالإجابة عن الأسباب الحقيقية للتصرف في مواقف معينة.³

1- عبد الحفيظ محمد أمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية، رسالة ماجستير في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009 ص21

2- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، الأردن، 1997 ص60

3- محمد فريد الصحن و مصطفى أبو بكر، بحوث التسويق مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص83

ويتم عن طريق مناقشات مجموعات التركيز بتقديم أسئلة سهلة التي تتعلق بأداء الزبائن

ومشاعرهم وما يعتقدونه، وتصرفاتهم كما يهدف البحث النوعي إلى معرفة سبب الشراء أو عدمه كما يوضح السبب

الحقيقي الذي يكون مستترا ويتم استخدام أسئلة سهلة الصياغة

والمناقشة تكون غير رسمية مع عدد المجيبين، وتعتمد هذه البحوث على الدراسة المتعمقة لسلوك الزبون، ويحتوي على أسئلة

متعمقة تهدف إلى إمداد الباحث بالإجابة عن الأسباب الحقيقية للتصرف في مواقف معينة، و يتطلب ذلك نوعا معينا

من الأسئلة و التي تغوص داخل الزبون و تكشف عن الأسباب الحقيقية و التي لا يرغب في الإفصاح عنها إذا وجهت

إليه أسئلة مباشرة.¹

2/ البحوث الكمية: والتي تعتمد على توجيه أسئلة محددة و مباشرة للمستقصي (الزبون) تحصي (العدد، الترتيب،

الحجم...) التي يسهل جدولتها و الحصول على نتائج كمية تعبر عن الظاهرة محل الدراسة، و تستخدم البحوث الكمية

في معرفة:

- أسباب تفضيل الزبون لاسم تجاري معين:

- تبويب و تحويل البيانات إلى معلومات و تحليلها.

- تفسير النتائج و صياغة المقترحات و التوصيات.

- إعداد التقارير النهائية التي سيتم تبنيها في ضوء نتائج البحث.²

ثالثا/ أهمية بحوث التسويق: إن أي مؤسسة منتجة لمنتجات معينة (سلع، خدمات ، أفكار) إلى عرض منتجاتها بطريقة

تلائم المستهلك المستهدف ، و حتى تتمكن من ذلك عليها أن تعرف و تفهم حاجات و رغبات المستهلك من خلال

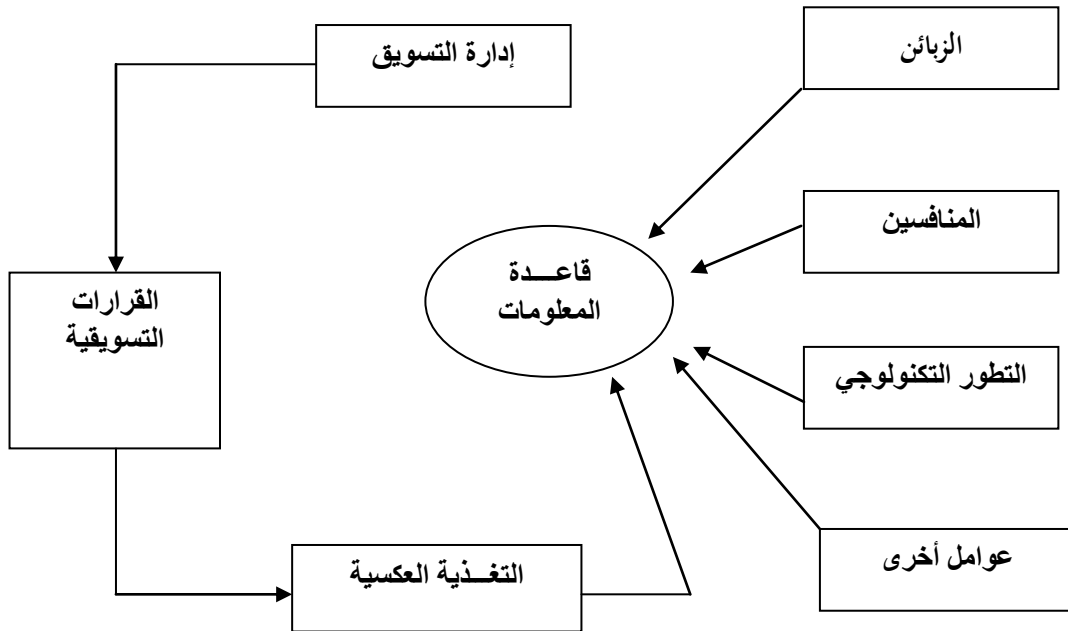
1- زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص82

2- عبدالسلام أبو قحف ، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، مصر 2002، ص183

جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمحاجات و رغبات المستهلك ليس بالمعلومات المتوفرة و الجاهزة ، بل يجب على المؤسسة إجراء بحوث التسويق للبحث عنها من بيئتها الخارجية .¹

-إن نجاح الوظيفة التسويقية يرتكز بصورة أساسية على مدى وجود المعلومات الدقيقة و الصحيحة عن سوق المستهلكين في الوقت المناسب ، بما يضمن اتخاذ القرارات على درجة عالية من الرشد، و بحوث التسويق في تحقيق المعلوماتية بما يخدم عملي اتخاذ القرارات.²

الشكل رقم (10.1) : بحوث التسويق حلقة وصل بين السوق و ادارة التسويق



المصدر : معلا ناجي ، مرجع سابق ، ص 20

1 - معلا ناجي ، بحوث التسويق مدخل منهجي تحليلي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ط3، الأردن 2006 ، ص18

2 - معلا ناجي ، مرجع سبق ذكره ص 19

رابعاً/ خطوات البحث التسويقي: عموماً يمر البحث التسويقي عبر الخطوات التالية:¹

الجدول رقم (4.1) : خطوات البحث التسويقي

المرحلة	الشرح
تحديد المشكلة أو سؤال البحث	تحديد المعلومات المطلوبة المساعدة في حل أو مواجهة المشكلة التي تواجه الإدارة
تحديد أو تقدير نوع المعلومات المطلوبة و أهميتها	إستخدام أسلوب الحكم الشخصي أو القيمة المتوقعة لتقديم التجريب سوف يقدم البيانات المطلوبة بالإضافة إلى اختيار شكل الأسلوب و الوسيلة التي سوف تستخدم.
اختيار طرق و أساليب جمع المعلومات	تحديد ما إذا كانت البيانات الثانوية و الأولية و أسلوب الجريب سوف تقدم البيانات المطلوبة بالإضافة إلى اختيار شكل الأسلوب و الوسيلة التي سوف تستخدم.
اختيار أو تحديد أساليب القياس	تحديد ما إذا كانت قوائم الاستقصاء سوف تستخدم أو الملاحظة أو الأساليب الاسقاطية مثلاً.
اختيار عينة البحث	تحديد من سيتم تطبيق البحث عليهم أي مفردات عينة الدراسة و كذلك طريقة التطبيق أو القياس الملائمة لهم.
اختيار و تحديد أسلوب أو مدخل التحليل للبيانات التي تم جمعها.	تحديد الوسائل أو الأساليب المناسبة لتحليل البيانات للوصول إلى معلومات مطلوبة.
تحديد الجدول الزمني و التكلفة الخاصة بإجراء البحث	تقدير الوقت أو التكلفة الخاصة بإجراء البحث مع قيمة أو جدوى المعلومات التي يتم الحصول عليها.
إعداد مشروع البحث	تلخيص نتائج الخطوات السابقة في شكل تقرير أو مشروع بحث.

المصدر: عبد السلام أو قحف ، نفس المرجع السابق ، ص 185

خامساً/ علاقة البحوث التسويقية بنظام المعلومات التسويقية: عموماً يمكن القول بأن نظام المعلومات التسويقية يعتمد في نجاحه على تحقيق الأهداف المرسومة له على نجاح الأنظمة الفرعية المكونة له، و باعتبار نظام البحوث التسويقية كنظام زمني له، و عليه فإن نظام المعلومات التسويقية ليس هو البديل لنظام البحوث التسويقية أو العكس وإنما هناك تكامل و ترابط فيما بينها لا بل الوصول إلى الأهداف و هذا لا يمنع من وجود بعض الاختلافات فيما بينها ، وفيما يلي الجدول يلخص أهم هذه الاختلافات.

1 عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص183

- المبحث الرابع : تفعيل المزيج التسويقي في المؤسسة

يعتبر المزيج التسويقي مجموعة الوسائل والعناصر التي تملكها وتستغلها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق¹ ، ويضم أربعة عناصر لا بد من تكاملها لتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من طرف المؤسسة .

المطلب الأول : سياسة المنتج

أولاً. تعريف المنتج : يطلق مصطلح المنتج على كل سلعة والخدمات المعروضة من قبل المؤسسة في السوق ، كما أن المنتج لا يقتصر على السلعة أو الخدمة في حد ذاتها ، بل تشمل على تغليفها ، مكانتها والخدمة المرافقة لها...² كذلك تم تعريف المنتج بأنه أي شيء يمكن أن يقدم للسوق بغرض الإستهلاك والإستخدام لإشباع حاجة أو رغبة.³ ثانيا/مستويات المنتج : إذا أرادت المؤسسات أن تحقق قيمة أكبر فإن ذلك يكون من خلال تحقق خمس مستويات للمنتج وهي :

- المنفعة الجوهرية للمنتج : وتمثل السبب الذي من أجله تتم عملية الشراء للمنتج .

- المنتج الأساسي : يقصد التصميم والشكل الخارجي للمنتج والإسم التجاري والغلاف.

- المنتج المتوقع : ويتمثل في الخصائص التي يتوقعها الزبون في المنتج

- المنتج الإضافي: وتشير المنافع أو الخدمات المصاحبة للمنتج مثل التركيب ، خدمات ما بعد البيع السليم بشروط الائتمان ، الضمان .

- المنتج المحتمل : ويسير إلى جميع المنافع والتحسينات المحتمل إضافتها للمنتج في المستقبل لزيادة القيمة المعروضة للزبون.⁴

1 - محمد فريد الصحن ، التسويق " المفاهيم والإستراتيجيات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 23

2 - khatirouf hurbert , fonction chef de produit . 2 eme édition -dumod .paris , 1999 , p272

3 - طارق طه أحمد ، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت ، دار الفكر الجامعي ، مصر 2007 ، ص 93

4 - شيم حنا ، مبادئ التسويق ، دار المريخ ، السعودية ، 2001 ، ص 65

ثالثا- دورة حياة المنتج

- **مرحلة التقديم** : إن لهذه المرحلة أهمية بالغة بالنسبة لحياة المنتج في السوق ففيها إما يموت المنتج أو يحقق نجاحا، ويكون الإنفاق في هذه المرحلة كبيرة على أنشطة الإتصالات التسويقية من أجل التعريف بالنتوج وجعله أكثر رواجاً وتنظيم المبيعات ودفع المنتوج نحو مرحلة النمو من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة .

- **مرحلة النمو**: يكسب المنتج الذي يصل إلى هذه المرحلة نموا متزايدا ويبدأ في العطاء إذ يحقق أرباحا كبيرة في حال لاقى إقبال كبيرا من قبل المستهلكين وترد الشركة في هذه المرحلة النفقات على إعداد وتطوير المنتج وإطلاقه وكذلك بزيادة عدد المستهلكين وظهور بعض المنافسين وذلك يفسر بإتساع السوق وتطورات القدرات الإنتاجية .

- **مرحلة النضج** : يحتل المنتج في هذه المرحلة موقعا راسخا في السوق ، ويصبح معروفا ويعطي ربحا منتظما إلى حد ما ، لأن مرحلة النضج تعد المرحلة الأكثر عطاء ، ويجب أن تبقى الشركة متيقظة للتغيرات التي تحدث في الأسواق مثل دخول منافسين جدد أو دخول منتجات تتفوق على منتج الشركة من ناحية المواصفات والجودة وقد تبدأ المبيعات بالتناقص ، الأمر الذي يتطلب الإستمرار في بذل الجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية للمحافظة على محتوى المبيعات ، تركز الشركة في هذه المرحلة على الإعلان التذكيري طالما المنتج معروف من قبل المستهلكين.

- **مرحلة الإنحدار**: تبدأ المبيعات في هذه المرحلة بالتدهور السريع وكذلك الأرباح ، إذ أن المبيعات تتدهور في هذه المرحلة بسبب تغيرات أذواق المستهلكين وحاجاتهم وعدم قدرة الشركة على مواكبة تلك التغيرات ، وسبب المنافسة الشديدة من قبل الشركات تقدم عروضاً أفضل ويترتب على استمرار الشركة تكاليف عالية وخسائر متزايدة.¹

المطلب الثاني : سياسة السعر

أولاً/ مفهوم السعر : يمكن تعريف السعر على أنه "قيمة الشيء معبر عنها بالنقود" ²

1 - أ.د. محمد خالد الجاسم ، مبادئ التسويق ، منشورات جامعة البحث 2012/ 2013 ، ص 10
2 - LA rousse ,Dictionnaire de francais .alger2001 , p138

كما يعرف السعر على أنه " المقابل أو المبلغ النقدي المدفوع للحصول على كمية معينة من السلع أو الخدمات.¹

ثانيا/ أهداف التسعير: يمكن التمييز بين عدة أهداف تسعى إليها المؤسسة من خلال عملية التسعير وينبغي التنويه بأن

هذه الأهداف مرتبطة أساسا بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ومن بين أهم الأهداف ما يلي:

- تحقيق عائد مناسب على الإستثمار : تحاول المؤسسات من خلال هذا الهدف تحديد نسبة معينة من العائد على استثماراتها أو مبيعاتها الصافية .

- المحافظة أو زيادة الحصة السوقية : تحاول المؤسسات من خلال هذا الهدف الحصول على بنية معينة من المبيعات وتدعيم مركزها التنافسي سواء بالمحافظة أو تحسين الحصة السوقية المراد الوصول إليها .

- مواجهة المنافسة : تحديد الأسعار بالشكل الذي يؤدي إلى مواجهة المنافسة .

- تعظيم الربح : تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أرباحا على المدى الطويل، ويساعد هذا الهدف المؤسسة على تحقيق أهدافها في النمو والبقاء في السوق.²

ثالثا/ نموذج وضع الأسعار: عند وضع السعر المنتج يتم الإسترشاد بثلاثة عوامل هي التكلفة ، المنافسة وتقييم الزبون ، ويشار إليها بال ويوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (11.1): نموذج وضع الأسعار



المصدر : محمد فريد الصحي ، طارق طه

1 - عبد السلام أبو قحف ، التسويق وجهة نظر معاصرة ، مكتب الإشعاع للطباعة والنشر ، القاهرة 1998 ، ص 514
2 - محمد فريد الصحن واسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ، ص 276

1/ **التكلفة** : هو عامل محدد للسعر فلا يمكن مثلا سعر المنتج معين يقل عن التكلفة التي يتحملها الصانع أو البائع وهو يشار إليه بأرضية السعر.

2/ **اسعار المنافسين** : لا يسعر أي منتج بمعزل عن السعار المنافسين أو أسعار المنتجات البديلة له.

3/ **تقييم الزبونة للمنتج** : القيمة التي يعطيها الزبون للمنتج ، وتعتبر بقدرة المنتج على اتباع حاجاته ولا يمكن وضع

سعر أعلى من القيمة المدركة للزبون وقدرته الشرائية وهذا ما يسمى بسقف السعر.

العوامل المؤثرة في وضع السعر : هناك عوامل عديدة تؤثر في وضع الأسعار منها :

- التكلفة الخاصة للمؤسسة (تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة)

- وضعية المنافسة .

- وضعية الطلب تحدد من خلال تجزئة السوق ، ومعرفة طاقة الزبون على تقبل السعر.

مؤهلات المؤسسة وأهدافها المرجوة (الأرباح، رقم الأعمال ن تحسين صورة المؤسسة)، حيث أن وضع السعر وفق

السياسات محكمة تكون متناسقة مع أثر هذه العوامل تندرج ضمن ما يسمى سياسة التسعير.¹

المطلب الثالث : سياسة التوزيع

يكفي إنتاج منتج بما يتوافق وحاجات الزبون وتسعييرة فقط بل لا بد من توفيره للزبون في الوقت والمكان المناسب وهذا

يتطلب جهود وأنشطة تنصيب اهتمامها في ردم الفجوة المكانية بين مكان إنتاج السلع ومكان إقتنائها من طرف الزبون

وهذا لا يأتي إلا من خلال أنشطة التوزيع والذي يعتبر من أحد أهم مكونات المزيج التسويقي .

أولا/ **تعريف التوزيع** : هو نشاط متخصص في إيصال السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون وهو يهدف إلى جعل هذه

السلع والخدمات متوافرة بصفة منتظمة وسهلة للجميع الزبائن الحاليين والمرتبين.²

1 - Michel Bauman , les 199 chek lists du marketing , édition d'organisation , paris 2000,p66

2 - نسيم حنا ، مرجع سابق ، ص166

وعرف أيضا بأنه " الوظيفة الرئيسية للتسويق ، حيث يهدف إلى توصيل السلع بعد الإنتهاء من إنتاجها إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي " ¹

ثانيا/ وظائف التوزيع :

- التوزيع المادي : والمتمثل في نقل وتخزين المنتجات.
 - الوقت والمكان : جعل هذه المجموعة غير متجانسة متوفرة في المكان والزمان الذي يرغب فيه الزبون.
 - تحمل مخاطر نقل المنتجات
 - الترويج وهذا بإقناع المشتري.
 - الخدمة المقدمة قبل وبعد البيع
 - الفرز والتصنيف متمثلة في تجزئة الوحدات الكبيرة إلى كميات صغيرة مناسبة للبيع وتصنيفها حسب الحاجة.²
 - توفير المعلومات : وهذا لتوفير معلومات مرتدة للمنظمة عن التغيرات الحاصلة في السوق، تعبر هذه المعلومات عن (أذواق الزبائن أو حجم المبيعات لقطاع معين ...)³
 - وطريقة إيصال السلع إلى الزبون تكون عبر قنوات التوزيع حيث تعرف قناة التوزيع على أنها مجموعة من المؤسسات المستقلة المشاركة في عملية الترويج السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون.⁴
 - وتعرف كذلك على أنها مجموعة المؤسسات أو الأفراد الذي تقع على مسؤوليتهم القيام بمجموعة من الوظائف الضرورية والمرتبطة بعملية تدفق السلع والمنتجات من المنتجين إلى المستهلكين في السوق أو الأسواق المستهدفة.⁵
- ثالثا- أنواع قنوات التوزيع:

1 - عثمان يوسف ، جاسم الصميدعي ، التسويق المصرفي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2005 ، ص283
2 - جاسم الصميدعي : استراتيجيات التسويق مدخل كمي ، دار المناهج ، ط1، الأردن 2002 ، ص240
3 - عبد العزيز أبو نيعه ، التسويق المعاصر ، ط1 ، دار المناهج ، الأردن ، 2006 ، ص 165
4 - فليب كوتلر وآخرون ، مرجع سابق ، ص191
5 - هاني حامد ، طريق التوزيع ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2000 ، ص 20

1/ التوزيع المباشر : ويعتبر هذا النوع من القنوات الأكثر أقدمية لبيع المنتجات ، وفيه تتم تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي مباشرة وبدون تدخل أي وسيط.

من أمثلة هذا النوع الكثير كالبيع المباشر من الحرفيين من المصنع ، البيع عن طريق المراسلة وتتكون هذه القناة من مستوون هما :

الشكل رقم (12.1) : قناة التوزيع المباشر

المنتج ← المستهلك أو المستعمل النهائي

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

2/ التوزيع غير مباشر :

- توزيع عن طريق تاجر التجزئة : يتخلل هذه القناة وسيط واحد يساهم ويساعد في تدفق السلع إلى المستهلك النهائي وهو الحلقة الأخيرة في قناة التوزيع التي تلتقي بالزبون¹

الشكل (13.1) قناة التوزيع غير المباشر

المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

- التوزيع عن طريق تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة ثم الزبون : تاجر الجملة هو أحد الوسائط الذين يستخدمون ولا ينتجون السلع ولكنهم يقومون ببيع المنتجات إلى تاجر التجزئة ، إذ أن المهمة الأساسية لتاجر الجملة تسهيل تداول السلع من خلال القيام بعمليات النقل والتخزين وتحمل المخاطر اتفاقا مع المنظمة المنتجة.²

الشكل رقم (14.1) : قناة التوزيع غير المباشر

المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

1 - محمد زياد الشerman وعبد السلام الفخور ، مبادئ التسويق ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2001 ، ص159
2 - ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 288

- التوزيع عن طريق الوكيل فتاجر الجملة وتاجر التجزئة : وتعتبر هذه أطول قناة للتوزيع في السلع الإستهلاكية ويستخدم الوكيل للدخول إلى الأسواق الخارجية عن طريق التصدير ، حيث يكون الوكيل ممثلاً للمؤسسة صاحبة السلعة ويوزع لها منتجاتها في السوق المعني إلى تاجر الجملة ثم إلى تاجر التجزئة.

الشكل(15.1) : قناة التوزيع غير المباشر

المنتج ← الوكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك

المصدر أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 135

رابعاً/ أهمية التوزيع : يمكن إيجاز أهداف وأهمية التوزيع فيما يلي :

- تحقيق الإتصال المستمر بين المؤسسات وعملائها مما يؤدي إلى خلق الثقة والإستقرار النفسي لديهم.
- تحقيق الرضا والإشباع للمستفيدين من منتوجات المؤسسة .
- تحسين صورة المؤسسة لدى أذهان العملاء في السوق
- إكساب شهرة للمؤسسة .
- تقديم الخدمات بالجودة والميزة والمكان والزمان المناسبين.
- التصدي للمنافسة والحفاظ على الحصة السوقية.

المطلب الرابع : سياسة الترويج

أولاً/ تعريف الترويج : الترويج بمفهومه الصحيح هو عبارة عن مجموعة التقنيات التي تهدف إلى الزيادة السريعة ، لكنها مؤقتة في المبيعات عن طريق إسناد مزايا مميزة للموزع أو المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة ، وتتميز هذه السياسة عن باقي عناصر سياسة الإتصال (الإشهار، قوة البيع، العلاقات العمومية) بأهدافها ومدتها وإجراءاتها.

كذلك يقصد بالمزيج الترويجي مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبون بالمعلومات عن المزايا الخاصة بمنتج ما وإثارة اهتمامه به وإقناعه بقدرته عن غيره من السلع الأخرى لإشباع حاجاته بهدف دفعه لإتخاذ قرار الشراء ثم الإستمرار في استعماله في المستقبل. حيث يتألف المزيج الترويجي من الإعلان ، البيع المباشر ، تنشيط المبيعات ،

العلاقات العامة والتسويق المباشر هذه العناصر لها دور كبير في جعل المؤسسة معروفة وذات سمعة وحصّة سوقية مميزة من خلال حث الزبائن على اقتناء منتجاتها أو المداومة عليها ومن أهم العناصر الترويجية المؤثرة على تطوير المؤسسة هي كالتالي :

1/ الإعلان : هو عملية مدفوعة الأجر يقوم بها طرف من أجل ترويج اليع أو أفكار من خلال وسائل الإتصال المختلفة المطبوعة والمرئية والمسموعة.¹

وهو كذلك وسيلة غير شخصية التي تتولى عملية عرض الترويج للسلع والخدمات والأفكار عن طريق عملية الإتصال التي تتم بين المعلن والجمهور بطريقة غير مباشرة عن طريق وسائل الإعلان المختلفة ، كما تتطلب هذه

العملية أموالاً محددة.²

- أهداف الإعلان : الهدف الرئيسي هو تغيير الميول والإتجاهات وسلوك المستهلكين المحتملين أي أن الإعلان يعمل على تغيير سلوك المستهلكين لشراء سلع لم يكونوا مقتنعين بها لو لم يكن هناك إعلان.

2/ تنشيط المبيعات : يتمثل في مجموعة من أدوات التحفيزية المصممة لتنشيط عملية البيع أو بيع منتجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.³

3- البيع الشخصي : هو ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة ومحاوله إقناعه بشرائها .

4- الدعاية : يمكن تعريف الدعاية بأنها الوسيلة غير الشخصية والمجانبة للترويج عن السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانا ، وفي العصر الحديث أخذت الدعاية أبعادا جديدة وواسعة ، حيث دخلت في

1 - قحطان العبدلي ، بشير العلاق ، مرجع سابق ، ص 15

2 - د. أحمد عادل راشد : الإعلان ، كلية التجارة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، ص 35

3 - محمد جاسم الصميدعي ، دينة عثمان ، مرجع سابق ، ص 112

كافة المجالات وأصبحت مرافقة لعدد من المفاهيم مثل الإقتصاد والسياسة والتجارة والثقافة والإعلام ، حيث أصبحت وسيلة للغزو الفكري أو التجاري أو العسكري على المستوى الدولي.¹

5- العلاقات العامة :

تشير إلى كافة الجهود الترويجية الهادفة لبناء علاقات جديدة مع جماهير المنظمة من خلال نشر أخبار إيجابية عنها أو تخمين صورتها الذهنية لدى تلك الجماهير ومنع أو معالجة الإشاعات والأخبار السلبية عنها.

- أدوات العلاقات العامة :

- الأحاديث: تتمثل في الخطب والأحاديث التي يدي بها مسؤولي المؤسسة بغرض تخمين صورتها لدى الجمهور.

الأحداث : مثل رعاية الندوات ، المؤتمرات، الأحداث الرياضية كالبطولات والمباريات الهامة التي يحرص مسؤولي المؤسسات على التواجد بها لترسيخ إسم المؤسسة لدى الجمهور.

- تسويق الشائعات : تسويق كلمة فم المنطوقة الإيجابية لعلامة المنتج وهذا عن طريق الزبائن أنفسهم.²

خلاصة الفصل:

نستخلص في هذا الفصل أن المؤسسة تعتمد على إدارة الأنشطة التسويقية التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة لضمان إستمراريتها وبقائها ومواجهة منافسيها للحفاظ على مركزها التنافسي عن طريق التوجه الجديد للتسويق، تسهر على تجسيدها إدارة التسويق بالمؤسسة بالإعتماد على قدرتها وكفاءتها ومهارتها في التوفيق بين كافة المصالح ذات العلاقة وتعني بكل نشاط تسويقي تقوم به المؤسسة كما تسهر على تطبيقه وفق خطة محكمة متناسقة مع هيكل الإدارة التسويقية من أجل تحقيق الغايات المرجوة من طرف المؤسسة كما تقوم بتطبيق الخطط والإستراتيجيات التسويقية التي تقوم بها المؤسسة وإعدادها على أتم ما يمكن من أجل مواجهة منافسيها وإرضاء زبائنها وهذا يبقى كعامل مهم تقوم به المؤسسة لتحقيق

1 - قحطان العبدلي وبشير العلق، مرجع سابق ، ص 267

2 - فيلب كوتلر وجاري أرمسترونغ ، مرجع سابق ، ص 884

ميزة تنافسية ، تمكّنها وتؤهلها إلى زيادة السوق مع إلزامية توفر معلومات تسويقية مناسبة ودقيقة خاصة بمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة .

ومن أجل الحصول على هذه المعلومات لا بد من وجود نظام معلوماتي تسويقي فعال يضمن هذه المعلومات ، ثم القيام بصناعة المزيج التسويقي الملائم لهذا التوجه من أجل تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من رفع مكانتها في السوق حسب توقعات زبائنها وإرضائهم وإستغلالها للفرص المتاحة في السوق حسب توقعات زبائنها وإرضائهم وإستغلالها للفرص المتاحة في السوق حيث تساعدها في الحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

يغطي موضوع تطوير الميزة التنافسية خلال السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي حتى أصبح هذا الموضوع في الوقت الراهن يحتل صدارة قائمة اهتمامات و أولويات مختلف دول العالم .فالمؤسسات اليوم هي في حاجة لكسب قدرة على التنافس في السوق تتميز بالمنافسة حيث أصبحت إذا ضرورة ملحة على المؤسسات التي ترغب في المحافظة على كيانها ضمن مجال نشاطها ، و هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى البحث عن العناصر التي بواسطتها تستطيع التفوق على منافسيها ،من أجل جلب المستهلكين نحو تفضيل منتجات مؤسسة ما على حساب المنتجات المنافسة الأخرى، وعلى أساس قوة تلك الميزة التنافسية التي تتمتع بها دون سواها تطور الإستراتيجية المناسبة للإحتلال أو الدفاع عن مكانتها التنافسية في السوق.

ويركز هذا الفصل على العناصر الأساسية للميزة التنافسية فكل مؤسسة ترغب في احتلال المكانة التنافسية المناسبة التي تسمح لها بتميز منتجاتها عن منتوجات المنافسين و زيادة حجم الحصة السوقية ، و لتحقيق هذه الوضعية فإن فهم الميزة التنافسية و كيفية تجسيدها والمحافظة عليها يبدو أمر ضروري، ويعالج هذا الفصل هذه المفاهيم من خلال أربعة مباحث هي كالآتي :

المبحث الأول: مدخل التنافسية المؤسسة

المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة محدداتها وإستراتيجياتها

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية

المبحث الرابع : سياسات دعم الميزة التنافسية

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة و أول ظهور له كان خلال الفترة (1981-1987) التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) و زيادة حجم الديون الخارجية ، و ظهور الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و بروز ظاهرة العولمة ، و كذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

أولا/ تعريف التنافسية:

عرف (ANDRATY SOMLAURA) التنافسية الدولية على أنها : " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل ليطمع فيه سكان الدولة بمستوى معيشي متناسم و مستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية"¹ ويتبين لنا من خلال التعريف أن هناك تنافسية على مستوى الدولة و تنافسية أخرى على مستوى المؤسسة، إلا أن هناك تنافسية على مستوى آخر، و هي التنافسية على مستوى القطاع. وبالتالي فإن مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن المؤسسة، قطاع أو دولة و لهذا فإنه من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاث.

1/ على مستوى الدولة: يعرف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: " القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة و مستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي " كما تعرف هيئة الولايات

1 - سملاي يحضية : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص04

المتحدة للمنافسة الصناعية تنافسية الدولة بأنها: " قدرة البلد على انتاج السلع و الخدمات التي تنجح في امتحان أو اختبار الأسواق الدولية و في نفس الوقت تحافظ و توسع الدخل الحقيقي للمواطنين"¹

و تعرف منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الأوروبية التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني على أنها : " الدرجة التي يستطيع البلد، في ظل أسواق حرة و عادلة لإنتاج السلع و الخدمات التي تنجح في إختيار الأسواق الدولية ، و في نفس الوقت المحافظة على توسيع الدخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل ، هذا و يرى البعض أن التنافسية هي: " قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"

2/ على مستوى القطاع: فيما يتعلق بالتنافسية على مستوى القطاع فهي تعني: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال و التكنولوجيا)"²

و تعرف أيضا على أنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية ، دون الاعتماد على الدعم و حماية الدولة ، و بالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة"³

3/ على مستوى المؤسسة: يمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدد مؤشرات، منها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة من السوق... إلخ⁴

كما يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية ، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على

1- عبد الرحمان بن عنتر : نحو تحسين الانتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية " ، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1995، ص147.

2- بالقاسم العباس: "التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط بعنوان "التنافسية العربية" ، الكويت، 15 فيفري 15- مارس 2003 ، ص3

3- محسن محمد الخيضري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى مصر، 2004 ص86

4- محمد عدنان وديع ، " القدرة التنافسية و قياسها " مجلة جسر التنمية ، العدد 24 ، ديسمبر ، 2003، ص10

أنها: " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوع الجيدة و السعر المناسب ، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى."¹

وتعد تلبية الطلب العالمي و المنافسة دوليا و المستوى الثالث للتنافسية أي تنافسية المؤسسة هو محل اهتمام في هذا البحث ، كما يتضح أن العلاقة بين التنافسية على المستويات الثلاثة المشار إليها و هي الدولة ، القطاع ، المؤسسة هي علاقة تكاملية إذ أن أحدهما يؤدي إلى الآخر فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرة تنافسية على الصعيد الدولي ، و بالتالي الوصول إلى مستوى معيشة أفضل على صعيد الدولة.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية:

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ، ويشير تقرير التنافسية العالمي أن الدولة الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق الكبير أو العالمي .

وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام بصفة حتميات القرن الحادي والعشرين، ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول و عليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها و للدخول في الحلقة المنتجة و إحداث تغير نحو المزيد من الازدهار والنمو لا بد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لا بد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية و الجودة العالية و كل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية.

1- دريس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات و الدول" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر 2005، ص4

كما تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف و الأسعار .

وعليه فإن توفير البيئة التنافسية يعد وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

هذا بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية هي عقبة ضيق السوق المحلي التي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير.

أن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق على رحابة السوق العالمي.¹

المطلب الثالث: أسباب التنافسية.

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، و من العوامل التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:

1/ ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق امام التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات(GATT) ومنظمة التجارة العالمية.

2/ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث التسويق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

1- يوسف مسعداوي : القدرة التنافسية و مؤشراتها ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومة ، جامعة ورقلة ، الجزائر 8 . 9 مارس، 2005، ص26

3/ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

4/ تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

5/ مع زيادة الطاقة الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات الشرائية.

ونتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد والمؤسسات بميزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكبر اي المزيد من التنافس لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم و اقتناصهم من المنافس.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات و معاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص وكذا مكاتب الاستثمارات والبحوث المتخصصة في جميع مجالات الإنتاج والأعمال. و النتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطورات يتيح للمؤسسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات للبحث والتطوير الخاصة بها.

من ثم توفر الاستثمارات الطائلة و التي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت و الجهود ، كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات و الجهود التنافسية و الحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أنحول السوق في معظم دول العالم و بالنسبة لأغلب السلع و الخدمات إلى سوق مشتري يكون القرار فيه نظرياً للمشتري الذي يتمتع بفرص بديلة و يتنافس

المنتجون على إرضائه و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.¹

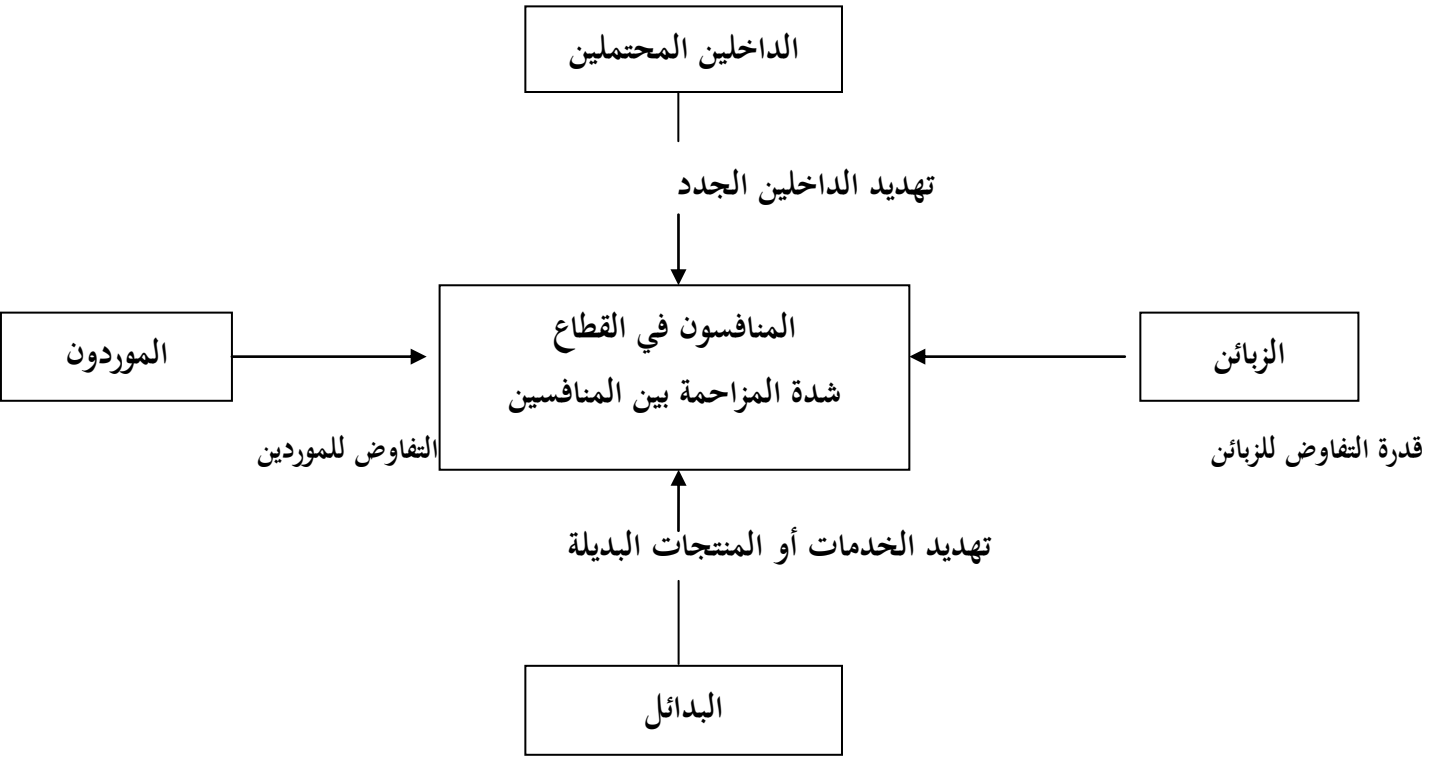
المطلب الرابع: أساليب تحليل قوى التنافس الخمس

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها و تحديد أثارها السلبية.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء و التموقع في السوق ، فهي " مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية و الإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها"² ، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة ، و اقتطاع جانب من أرباحها ، و في هذا السياق يعرض " بورتر " فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل.

1 علي السلمي ، إدارة موارد التسويق الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ص، ص 102، 104
2 دحمانى محمد درويش، عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف، 18، 17 أبريل 2006

شكل (1.2) نموذج قوى التنافس الخمس



المصدر : نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ،دفعة 2003/200، ص29

و يعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف.

أولاً/ تهديدات الداخلين الجدد: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة و يغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات و يتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي يشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف و تتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط و بناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول و هي:

- اقتصاديات الحجم

- تميز المنتج

- الاحتياج إلى رأس المال

- تكاليف التبديل

- الوصول إلى قنوات التوزيع و أخيرا السياسة الحكومية

ثانيا/ **شدة المزاومة:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات و الضمانات الملائمة للزبون و لهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين ، حيث ستدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.

ثالثا/ **تهديدات المنتجات البديلة:** "تزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة كلما اقترب سعرها و ما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق"¹

وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل المؤسسة واجدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية ، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الأخرى كالجودة ، جهود الإتصال ... إلخ أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة وجودة السعر ، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات التي تكون الربحية مرتفعة.

رابعا/ **قوى تفاوض الزبائن :** إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار ورفع النوعية والتنوع في الخدمات ، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير السلبي في الحالات التالية :

-تجمع المستثمرين في عملية الشراء توحيد مشترياتهم

- أهمية المنتج بالنسبة للمشتري وتوفرهم على المعلومات الكاملة

1- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب مصر ، 1997 ، ص 77

- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالتمطية.

- إرتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم مركز قوة

- قوة تفاوض الموردين : يحدث أن يهدد الموردين مؤسسات القطاع وبالتالي على مردوديتهم ، وذلك بتحكمهم في

أسعار الموارد الأولية أو النصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو إمتلاكهم الحق في بعض الأنشطة

التسويقية كالتوزيع مثلا ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:¹

- عندما يكون العرض مركز

- عدم وجود منتجات تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون

المنتجات التي في حوزة الموردون ضرورة لقيام المؤسسة بمهامها

بعد عرض قوى التنافس الخمس ويتضح أنها تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة

جاذبية القطاع ، فهي تدفع المؤسسات إلى النمو وهذا بالإستفادة من الفرص التي تنتجها وإما إلى الزوال إذا ما قتلت في

مجاراة تطور هذه البيئة.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية للمؤسسة محدداًتها وإستراتيجياتها

تتنافس المؤسسات الإقتصادية اليوم وفق قواعد تغيرت كثيراً على تلك التي كانت سائدة عند ظهور هذا المفهوم منذ

عقدين من الزمن ، فقد إنتقلت المؤسسة الإقتصادية من التنافس في الأسواق المحلية الضعيفة إلى التنافس في الأسواق

العالمية لا حدود لها ومن كونها مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الجنسية أيضاً أضف إلى ذلك تغير الخصائص

الإقتصادية والتكنولوجية لهذه المؤسسات إلى رفع القدرة التنافسية لوحدها أعماله الإستراتيجية على المستوى المحلي

والعالمي ، مما يعني أن تعمل على تعظيم مزاياها التنافسية وتفوقها على منافسيها ، وأن هذا التفوق لا يكون إلا بتأثير في

عوامل وقواعد المنافسة بمفهومها الواسع .

1 - بغداد كريالي ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية ، جامعة وهران ، بحث إقتصادي

المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية

تجتهد المؤسسة في بيئة تنافسية ، قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط ، ولن يكون لها ذلك إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم، كما يعرفها بورتر تنشأ الميزة التنافسية " بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا ، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.¹

إن الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الإختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها ، والذي يؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة ، وتطبيق أسعار جد منخفضة ، والحصول على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن.²

وتعرف أيضا على أنها " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط " حيث تتحقق من خلال الإستغلال الأفضل لمختلف القدرات والكفاءات والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة.

وحسب كتاب porter " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية بتلك المستعملة من قبل المنافسين ، أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع"³

ويتضح porterol ويؤكد أن جوهر الميزة التنافسية يتمثل في الإبداع.

وتعرف كذلك على أنها القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات الأخرى ، كما أن الميزة التنافسية

1- ياسين حميني ، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة

المال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001 ، ص 38

2 - طرشي محمد ، بريري محمد أمين ، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة ،

مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 28/27/نوفمبر 2008 ، ص 12

3 - حيدر معالي فهمي ، نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص08

تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج والعلامة ، ويعطي المؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.¹

وعلى ذلك ينبغي تحديد المقصود بالميزة التنافسية وفي محاولة لتحديد هذا المفهوم فقد اختلفت وجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم القدرة " الميزة " التنافسية بينما يرى البعض أنها ظاهرة إقتصادية كلية ترتبط بمتغيرات مثل معدلات الفائدة وأسعار الصرف ، ويرى البعض الآخر أن القدرة التنافسية دالة في وفرة ورخص الأيدي العاملة ويوجد فريقا ثالثا يراها تتعلق بوفرة الموارد وطبقا لرواد النظرية الكلاسيكية فإن نجاح دولة معينة يمكن تفسيره من خلال مدى وفرة موارد الإنتاج في صناعات معينة وحديثا يرى فريق آخر ضرورة توافر قاعدة أو بيئة وطنية مواتية لتمكين المؤسسة في خلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها ، ففي هذه البيئة يتم وضع الإستراتيجية وخلق السلع وممارسة النشاط الإنتاجي والتكنولوجيا وتوافر المهارات وغير ذلك.²

1- الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 10/9 مارس 2004 ، ص 209

2 - MICHAL PORTER , the competitive advantage of nations , harvard business review , vol 1,90-102 march april 1990,p84-85

شكل رقم (2.2) : بعض عمليات الإستفسار التي تساعد على توضيح لمفهوم صناعة المزايا التنافسية.



المصدر : محسن أحمد الخضيري ، صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، ط1 القاهرة ، 2004 ،

ص 34

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية هما : ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية .

أولا/الميزة التنافسية الداخلية : تكون الميزة الداخلية عندما تكسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج، فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافس .

فالإستراتيجية التي تبنى على الميزة التنافسية الداخلية تغير إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف وبالتالي على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل والتي تعني " قدرة المؤسسة على تصميم تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباحا أكبر" ¹

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف و" لا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين" ²

وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي :

1/ مراقبة الحجم : يمكن كل من التوسيع في شكلية المنتجات الحيازة على وسائل إنتاج جديدة ، التوسيع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف ، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط لآخر ومن منطقة لأخرى وتجدر الإشارة إلى أن البحث عن إقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهور في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

2/ مراقبة التعلم : ينتج التعلم الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء ، لذلك لا يقتصر تركيز التكاليف على اليد العاملة فحسب بل تتعداه ليشمل بعض الجوانب والأنشطة المنتجة للقيمة وفي هذا

1 - نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر 1997 ، ص 84

2 - أحمد سيد مصطفى ، مجالات إستراتيجيات المنافسة في القرن 21 ، أفاق إقتصادية ، المجلد رقم 22 العدد 27، 2001 ، ص124

الصدد يكون المسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه حيث يتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

3/ مراقبة الروابط : تتمكن المؤسسة من تحسين موقعها في ميدان التكاليف عند تعرفها على الروابط الموجودة في الأنشطة من جهة ثم العمل على إنشغالها من جهة أخرى ، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج تؤدي إلى تخفيض تكلفة المنتجات الشاملة ، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع من أجل استغلال الروابط الموجودة ، لكن في المقابل عليها إقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

4/ مراقبة العوامل التأسيسية : تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية مثل المقاييس الكمية ، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

5/ مراقبة الرزنامة : تستحوذ المؤسسات الباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل ويرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع ، توظيف أحسن المستخدمين كما تتعامل مع موردين يستمعون بالخبرة بحيث نجد أن إمتلاك خيرة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا ، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والإنتظار إما يكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير وبالتالي يدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها المنافسون السابقون ، وإما بغرض دراسة سلوك المنافسين وإكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

6/ مراقبة التموضع : ويكون لمختلف الأنشطة سواء كان هذا التموضع بخطى الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن ، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور ، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين ، ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضيع يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

وهناك بعض الأخطاء يجب تفاديها للحيازة على ميزة التكلفة الأقل وتشمل في :

-التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتضييع وإهمال الأنشطة الصغيرة أو الأنشطة غير المباشرة .

- إهمال أنشطة التمويل والإدراك الخاطئ لعوامل تطور التكاليف.

- غياب إستغلال الروابط وتهديد التميز.

ثانيا/ **الميزة التنافسية الخارجية**: تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة ، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين إداء الإستعمال ، وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى اكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية التميز ، من هنا يصبح من الضروري " فهم المصادر المحتملة لتسيير المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز"¹

ومن أجل الحيازة على التميز يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية :

1/**المقاييس التقديرية** : تستند المؤسسة إلى عدة مقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفردتها وتتمثل هذه المقاييس التقديرية فيما يلي :

- خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ، الخدمات المتقدمة " القروض، التوزيع ، الإصلاحات "

- كثافة النشاط " مستوى نفقات الإشهار " ومحتوى النشاط " المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبيات.

- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.

- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط والمعلومات المعتمدة عليها في مراقبة النشاط .

- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.

2/**الروابط** : إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط بين الأنشطة أو عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع ويمكن تفسير هذه الروابط فيما يلي :

- **الروابط بين الأنشطة** : لتلبية حاجيات الزبائن لا بد من وجود تنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها ،فمثلا أجال التسليم ليست محددة بالإمداد الخارجي فحسب بل أيضا بالسرعة في معالجة الطلبيات وتردد الباعة لأخذ طلبياتهم.

1 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 85

- **الروابط مع الموردين** : لتلبية حاجيات الزبائن أيضا بشكل جيد لا بد من التنسيق الجيد مع الموردين ، إذ أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذ أقبل الموردون التجهيز بالأدوات الأساسية في تصنيع القطع الجديدة، إلى غاية إنتهاء المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد ، وبهذا نتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها .

- **الروابط مع قنوات التوزيع**: ويمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات أو من خلال الإستغلال الأفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه الأخيرة مثلا تكون موزعين ، تمويل الإستثمارات في قنوات التوزيع... إلخ"

3/الرزنامة : يمكن أن ترتبط خاصة التفرد لمؤسسة ما بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط ، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت سباقة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج يكون بإمكانها إكتتاب ميزة التميز لهذا المنتج ، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.

4/ التوضع : إن حسن إختيار موضع الأنشطة يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد ، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

5/ التعلم : يمكن الخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة ، إذ أن الجودة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها فالتعلم الذي يمكن إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.

6/ التكامل : تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة ، كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع فهي تنتج الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز .

وبعد عرض مختلف العناصر الأساسية للتمييز لا بد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز ، فأبي مؤسسة تسعى للحصول على خاصية التفرد تخصص مبالغ كبيرة. فمثلا من أجل تقديم مساعدة تقنية يجب توظيف مستخدمين متخصصين إضافيين ، من أجل إنتاج منتجات أكثر قوة لا بد من إستعمال أكبر قدر من الموارد الأولية أو تكون ذات

سعر مرتفع مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسون ، وتكلفة التميز تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، والإختلاف موقع المؤسسات إتجاه عوامل تطور التكاليف ، وهذا يعني أن تكلفة التميز ترتبط بعوامل تطور التكاليف وكلاهما يؤثر ويتأثر بالآخر ، ومن خلال عملية البحث عن خاصية التميز ، يمكن لبعض المؤسسات أن تقع في بعض الأخطاء الناجمة عن سوء فهم العوامل المتعلقة بالحيازة على خاصية التميز أو تكاليفها وتمثل هذه الأخطاء فيما يلي : التميز المفرط ، سعر إضافي مرتفع بالإضافة إلى عدم معرفة تكلفة التميز.¹

المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية ، فنجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هما :

- حجم الميزة التنافسية

- نطاق التنافس

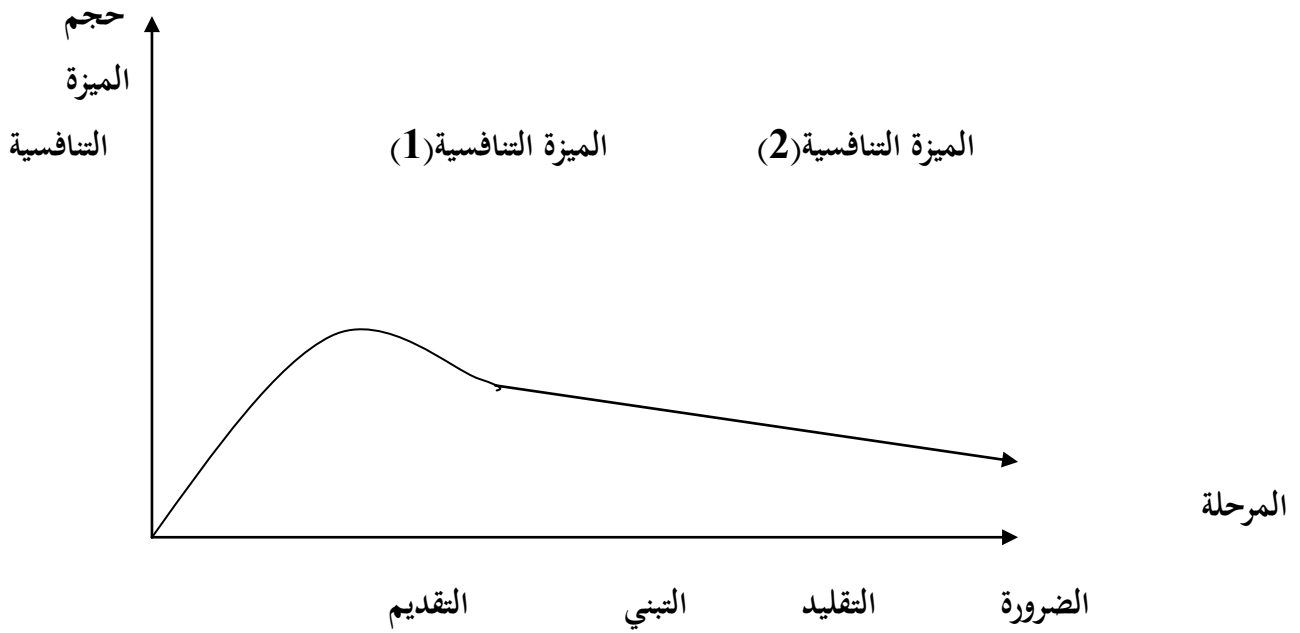
أولاً/ حجم الميزة التنافسية : يتحقق للميزة التنافسية سمة إستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج ، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل مجهود أكبر من أجل التغلب عليها.²

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة التنافسية دور حياة كذلك كما هو مبين في الشكل أدناه.

1- porter l'avantage concurrentiel des hation K intr édidtion .paris.1993,p200

2 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 85

شكل رقم (3.2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل ، نفس المرجع ، ص 86

- 1/ **مرحلة التقديم** : وتعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والإستعداد البشري والمادي والمالي ، وتعرف عندها لكونها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر .
- 2/ **مرحلة التبني** : تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الإنتشار لإعتبار أن المنافسون بدأوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن .
- 3/ **مرحلة التقليد** : برامج حجم الميزة تتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها .
- 4/ **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الوصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .

نستنتج مما سبق أنه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة استمرارية لميزتها التنافسية ، وهذا إذا تمكنت بدورها من الناحية النظرية أن تحقق سمة استمرارية لميزتها التنافسية ، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة ، لكن هذا يصعب تحقيقه من الناحية العلمية خصوصا إذا كانت هناك جهود صغيرة تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على تلك الميزة أو تحديد أثرها.

ثانيا/ نطاق التنافس أو السوق المستهدف : إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة ، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافسة التوزيع لخدمة القطاعات السوقية المختلفة أو مناطق مختلفة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة ، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له .

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي القطاع السوقي ، النطاق الرئيسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة.¹

1 - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص86

جدول رقم(1.2) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق
النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز ، ومن جانب آخر يتبع التكامل رجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية والدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق غرض لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المصدر : نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 88

المطلب الرابع : الإستراتيجية والميزة التنافسية

توجد علاقة وطيدة من طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والإستراتيجية التي تتخذها في الحصول على قطاعات سوقية أو عن طريق التميز ، فتسمى بإستراتيجية التميز ، أما الإستراتيجية التي تعتمد على الميزة التنافسية الداخلية أو التكاليف فتسمى بإستراتيجية التحكم في التكلفة ، إن الملاحظة التي نستنتجها أن كل منها يعتمد على المهارات التكنولوجية والتسويقية والتنظيمية في آن واحد ، على كل مؤسسة ، أن تتميز في مدخلاتها ومخرجاتها عن منافسيها حتى وإن كان المنتج من السلع ذات الإستهلاك الواسع ، وللتذكير ليس كل تمييز يكون معبر يل عليه أن يختلف قيمة إضافية للمؤسسة والسوق في نفس الوقت.

قام M.Porter بإعداد مصفوفة تعدد على بعدين يتمثل أن في مصادر الميزة التنافسية من جهة والمجال التنافسي من جهة أخرى ، مما يعطي الإختبارات الإستراتيجية الممكنة.

جدول رقم (2.2) : الإستراتيجيات النوعية

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية الحقل التنافسي
إ. التميز	إ. السيطرة بالتكاليف	حقل واسع
	إ التمرکز	حقل ضيق

المصدر : طرشي محمد ، بربري محمد أمين ، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 27-28 نوفمبر 2008 ، ص 9

إن استراتيجية السيطرة بالتكاليف ترمي إلى إنتاج منتوجات ذات جودة عالية عن ما يقدمه المنافسين ، وإيصاله إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة ، إن متطلبات تلك الإستراتيجية يتمثل في بعض المحددات كالموضوع في الجدول رقم

الجدول رقم (3.2) : متطلبات إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

كيفية التنظيم	الكفاءات والموارد الأساسية
مراقبة صارمة للتكاليف	تدعيم الإستثمار وحصول على موارد حالية
القيام بإعداد تقارير بإستمرار ومفصلة	كفاءات تقنية على مستوى السيورة
تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة	مراقبة كثيفة لليد العاملة
إعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية أساسا	تصور منتجات موجهة إلى جعل الإنتاج أكثر سهولة

المصدر : طرشي محمد ، نفس المرجع السابق ، ص 9

إن إستراتيجية التميز تركز على الإبداع في المنتج وفي الخدمات المرفقة به ، والتوزيع والترويج ، والتنظيم والتسيير ، وأساليب الإنتاج ، وما يميزها من منافسيها تنوع المنتوجات وجودتها ، التقدم التقني ، صورة مقبولة عند العملاء ، تنوع في الخدمات... إلخ

أما الإستراتيجية المتمركز التخصص تعتمد على عامل واحد ، متمثل في تحكّمها في تدنية التكاليف أو تميزها ببعض الميزات ولكن في نطاق ضيق.

إن إستراتيجية التحكّم بالتكاليف تتطلب من المؤسسة أن تكون لها حصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات مرتفع الأمر الذي يتطلب منها أن الأفضل النوعية.¹

إن هذين النوعين لمصادر الميزة التنافسية هما مختلفين من حيث الأصل والطبيعة ، حيث يتطلبان إمكانات متنوعة ومختلفة.

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالات للبحث عن الفرص الهائلة ويستدعي هذا معرفة المصادر التي تستمد منها هذه الأخيرة حيث ينتج ذلك تصريب الجهود نحو أهداف واضحة ، ومن هذا المنطلق سنعالج مختلف المصادر التي تساهم في بناء الميزة التنافسية من خلال هذا البحث .

المطلب الأول : التفكير الإستراتيجي مدخل لبناء مزايا تنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من حل مشاكلها والخروج من الوضعيات الحرجة تلجأ إلى التفكير الإستراتيجي ، بإعتباره أحد أساليب المستخدمة لتحقيق مزايا تنافسية وللحيازة على هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى إحدى الإستراتيجيات العامة للتنافس .

أولاً/ الإستراتيجيات العامة للتنافس : تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، وبناءا وعلى ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس .

1/ إستراتيجية القيادة في التكاليف : " وتعني أن تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها أو خدماتها"²

1 - طرشي محمد ، بربري محمد أمين ، مرجع سابق ، ص ، ص8-9

2- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، نظرة مستقبلية ، ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص10

وهناك عدة دوافع أو حوافز تحفيز المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي لا توافر إقتصاديات الحجم ، الأثار المترتبة على منحى التعلم والخبرة¹ ، وجود فرص مشجعة على تحقيق التكلفة وتحسين الكفاءة ، وأخيرا السوق مكون من وأعني تماما للسعر.

- **المزايا التي تحققها** : تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها :

- ضمان موقع تنافسي حسن وسط المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض السعر.

فيما يتعلق بالموردين المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة إذا كانت إعتبرات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط إرتفاع أسعار المدخلات الهامة والمرجحة.

- المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل ، يمكن أن تستخدم تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

يتضح من هذا العرض أن الميزة التكلفة الأقل توفر قدر من الحماية للمؤسسة ضد أقوى التنافس.

- **الشروط اللازمة لتطبيقها** : تتحقق النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية بتوفر الشروط التالية:

- وجود طلب مرن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة .

- تمطيلة السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

- وجود طريقة واحدة لإستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالمرّة بالنسبة للمشتريين.

- **عوامل تحقيق ميزة التكلفة الأقل** : توجد عدة عوامل تمكن من تحقيق ميزة التكلفة الأقل وهي :

- وفرات إقتصاديات الحجم ومنحى التعليم والخبرة .

- النسب المرتفعة لإستغلال الطاقة

1- عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر 2002 ، ص226

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.

- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة.

- تخفيضات التكلفة من خلال إختيار مواقع للمصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

- إختيار استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى كتخفيض عدد المنتجات المعروضة والحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

ثانيا/ استراتيجية التميز : وتعني استراتيجية التميز والإختلاف " تميز منتجات وخدمات المنظمة وإختلافها عما يقدمه

المنافسون " ¹ ، وكمثال على ذلك تشكيلات مختلفة للمنتج ، صورة متميزة لتصميم هندسي ، سمعة طيبة... إلخ

1/ المجالات التي يمكن التمييز فيها:

أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية لمدة أطول هي :

-التمييز على أساس التفوق الفني

- التمييز على أساس الجودة

- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكثر للمستهلك

- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظر المبلغ المدفوع فيه

2/ الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التميز: حتى تحقق استراتيجية التميز مزايا أكبر لا بد من وجود عدة مواقف

منها:

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الإختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .

- تعدد استخدامات المنتج وتوقعها مع حاجات المستهلك.

1- علي السلمي ، إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة ، دار غريب مصر 2002 ، ص105

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين نفي استراتيجية التميز.

3/ عوامل تحقيق ميزة التميز : يمكن اتباع استراتيجية تميز ناجحة من خلال تحقيق الأنشطة التالية :

شراء مواد خام جيدة تؤثر على جودة المنتج النهائي.

- تكثيف مجهودات البحث والتطوير اتجاه المنتج ، بحيث تتمكن من إحتلال مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة في السوق.

- في عملية التصنيع يتم التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة ،استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج

- نظام تسليم في أقصر زمن.

- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك التي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية للمستهلك ، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل ، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التقليل السريع للأوامر والطلبات ويمكن القول أنه قد يزداد نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسة بالمهارات والكفاءات التي يصعب محاكاتها .

ثالثا/ استراتيجية التركيز : تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق من خلال اتباع حياة خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على إستخدامات معينة للمنتج.

1/ الشروط اللازمة لتطبيقها : وتحقق الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات التالية:

-تواجد مجموعة مميزة من المشترين ممن لديهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

- عندما لا يحاول أي منافس التركيز في نفس القطاع السوقي

- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوق معين.

- عندما تشند مدة عوامل التنافس الخمس ، بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

2/ كيفية الدخول إلى إستراتيجية التركيز : هناك خطوتين للدخول في إستراتيجية التركيز وهما :

- إختيار وتمديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه.

- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

ولإختيار أي من القطاعات يتم التركيز عليه ، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع ،

مدى شدة قوى التنافس فيه، أهمية الإستراتيجية ثم تتم المقارنة بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

3/ كيف تتحقق ميزة التركيز: تتحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال طريقتين :

-النجاح في تحقيق القطاعات المستهدفة.

- التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة .

إذن مما سبق يتضح أن للمؤسسة ثلاث إستراتيجيات عامة تتبعها وفقا لظروفها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها

النمو والبقاء والإستمرارية.

المطلب الثاني : مدخل الموارد أساس لبناء الميزة التنافسية

إن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الموارد والكفاءات الضرورية لذلك وتسييرها

تسييرا فعالا وكفؤا ، لأن ذلك يتضمن بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ، فما هي هذه الموارد ؟

أولا/ الموارد الملموسة : وتشمل كل من المواد الأولية ، معدات الإنتاج والموارد المالية .

1/ الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات ، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن الإختيار مواردها والتفاوض

على أسعارها وجودتها .

2/ معدات الإنتاج : تعتبر من أهم أصول المؤسسة التي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى المنتجات

، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها ، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

3/ الموارد المالية : تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع ، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ثانيا/ الموارد غير الملموسة : وتضم ما يلي

1/ الجودة : تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة ، وتحقيق هذه الأخيرة عندما تنتج

المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات الزبون المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها ، ويمكن

للمؤسسة أن تحقق ميزة أو مزايا تنافسية عن طريق الجودة بالإعتماد على المقومات التالية:¹

- إستلام حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم الشركة.

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا.

- إختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الإبتكار.

- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.

- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين.

- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

- التزود بتجهيزات فاعلة تهيئ مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر.

2/ التكنولوجيا : إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية ، بحيث تستمد أهمية

من مدى تأثيره على الميزة التنافسية وعلى المؤسسة إختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على

منافسها.

3/ المعلومات : في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة ، بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدر لإكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة من إتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

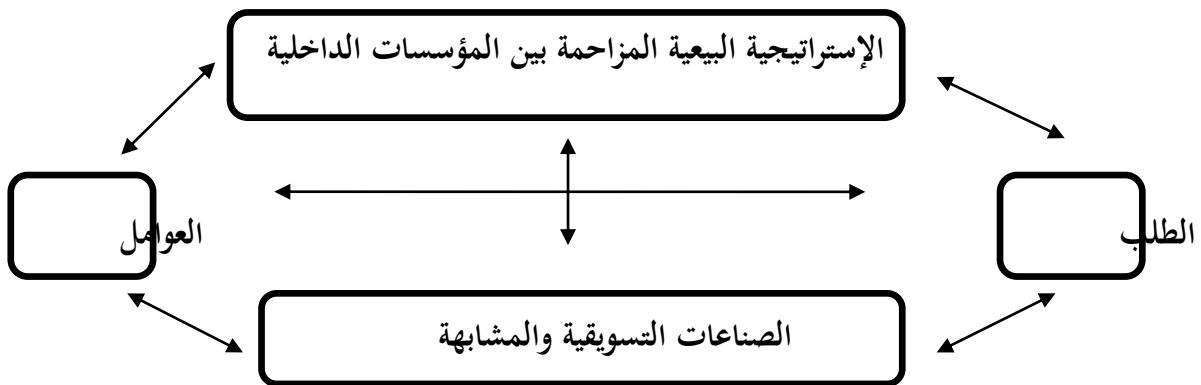
4/ المعرفة : تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة ، بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا ، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

ثالثا/ الكفاءات : تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة وصحية التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى وهذا لأنها تسمى العنصر البشري ، فالموارد البشرية الآن تعد أهم ميزة تنافسية للمؤسسات ، وهذا لإمكانية تحقيقها مزايا تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر كفاءة وإلتزام ومهارة.

المطلب الثالث : الإطار الوطني منسئ لمزايا تنافسية قوية

إن الإطار الوطني الجيد يتيح للمؤسسات الحصول على ميزة أو مزايا تنافسية قوية ويمكن تمثيل الإطار الوطني من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم(4.2) : عناصر الإطار الوطني



المصدر : عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000، ص48

يتم توضيح عناصر الإطار الوطني فيما يلي:¹

أولاً/ العوامل : تتمثل في:

1/ **التزود بالعوامل** : تملك الدولة وسائل إنتاج ضرورية والتزود بها يمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية ويتم

تجميع العوامل وفق خمسة أضعاف كبرى هي :

الموارد البشرية ، الموارد الفيزيائية ، الموارد المالية ، الموارد المعرفية ، والبنية التحتية.

2/ **ترتيب العوامل** : يتم ترتيب العوامل وفقاً لمعيارين هما :

- **درجة البساطة والتعقيد** : وتميز بين العوامل البسيطة التي تعود للبلد بطريقة طبيعية يمكن الحصول عليها من خلال

استثمارات خاصة أو جماعية ضعيفة نسبياً وبين عوامل مركبة التي تعد قاعدة للميزة التنافسية ، وتتميز بالندرة وهي

مرتبطة عضويًا بتصميم وتطوير المنتجات وطرائق الإنتاج في المؤسسة إلى جانب قدرتها على الإبداع.

ويمكن القول أن البلدان مطالبة بتوفير العوامل البسيطة كما ونوعاً حتى يمكن إستغلالها وتحويلها إلى عوامل مركبة من قبل

المؤسسات التي لها مزايا تنافسية عالية.

- **درجة التخصص** : ويتم التفرقة بين العوامل من حيث الخصائص الإستعمال إذ تجب عوامل غير متخصصة كالسوق

المالية وشبكة الطرقات ، وعوامل متخصصة تشمل أفراد ذوي كفاءات خاصة ، معارف في ميادين دقيقة... إلخ ، وهذه

العوامل تنتج للمؤسسة الحيازة على مزايا تنافسية أكثر استمراراً من تلك العوامل التي تولدها عوامل غير متخصصة وهي

تتطلب إمتيازات خاصة وعمومية أكثر جودة لأنها ضرورية للمؤسسات وخاصة على مستوى الأنشطة المعقدة.

ثانياً/ **الطلب** : وهو العنصر الثاني المشكل لإطار الوطني وسنتطرق من خلالها إلى العناصر التالية :

1/ **تركيب الطلب الداخلي** : وتحدد هذه الطريقة التركيبية التي تمكن المؤسسات من فهم وتلبية حاجات المستهلكين.

1 - عمار بوشناق، نفس المرجع السابق ، ص 48 50

- **حجم الطلب الداخلي** : يؤدي إشباع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانات إقتصاديات الحجم ، وعامل التجزئة إلى الإستثمار الكبير في وسائل الإنتاج ، التطوير التكنولوجي ، فيتيح هذا بيع منتجاتها في أكبر عدد من الأسواق المحلية وقد يتعداه لتلبية الطلب الخارجي.

- **تعدد الزبائن** : يساعد تعدد الزبائن في إثراء المعلومات المتعلقة بالجودة المطلوب توفرها في المنتج ومعلومات حول السوق ، وهذا ما ينشط الإبداع التكنولوجي الذي بدوره سيخلق ميزة تنافسية.

- **طلب داخلي مبكر** : يساهم الطلب المبكر في توفير أسبقية واسعة للمؤسسات المحلية على منافسيها للبلدان الأخرى فتحصل بذلك على موقع متفوق بالإعتماد على جهاز إنتاجي أكبر حجما وتجربة متراكمة.

- **التشبع المبكر للطلب الداخلي** : يؤدي السبع المبكر على نمو المؤسسات على حساب بعضها البعض ، حيث تشتد المنافسة الداخلية وترغم المؤسسات الضعيفة على الخروج من السوق كما يؤدي التشبع إلى تواجد عدد قليل من المنافسين وأكثر إبداعا ، وبمحث الصناعة الوطنية على بذل جهد لإختراق الأسواق الأجنبية .

2/ تدويل الطلب الداخلي :

- **تنقل وتدويل الزبون المحلي** : عندما يتوفر في الزبائن خاصة التنقل الجغرافي ، فيكون هناك إحتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية ، لأن الزبون المحلي سيتحول إلى زبون أجنبي من خلال تنقلاته المتكررة خارج بلد إقامته

- **التأثير على الإحتياجات بالخارج** : وتتمثل في الخصائص التي يمكن أن يساهم بها الطلب المحلي في زيادة وتقوية الصادرات ويتم هذا بترسيخ الأذواق المحلية في ذهن الزبون الأجنبي كالقيام بالدعاية الثقافية أو التحالفات السياسية

3/ الصناعات التموينية والتمشابهة: ويلعب كل منها دورا في إنشاء مزايا تنافسية على المستوى الوطني.

- **الميزة التنافسية للصناعات التموينية** : تكمن الأهمية في وجود موازين محليين أقوياء في تدعيم عملية الإبداع، حيث تنشأ الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها ، وبالتالي يلعب هؤلاء دور شعاع ناقل للأفكار والإبداعات الجديدة كزبائنهم ، كما أن الصناعة المعنية تلقى دورا هاما في توجيه قوة البحث الخاصة لمورديها ، وإقتراح

مؤسساتها كحقل للتجارب قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فاعلية وسرعة ويؤدي هذا التآزر بين الجانبين إلى تسريع الوتيرة العامة للإبداع في كل الصناعة الوطنية ، ويضاف إلى المزايا المذكورة القرب الجغرافي للموردين الذي يسهل بدوره عملية الإتصال.

- **الميزة التنافسية للصناعات المتشابهة** : تسمى الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك الأنشطة فيما بينها ، وكذلك التي تصنع منتجات مكملة وعادة ما تؤدي هذه الصناعات إلى الجمهور صناعات تنافسية جديدة في البلد ، ويمكن القول أن احتمال النجاح الوطني في الصناعة يرتفع خاصة مع عدد الصناعات المتشابهة المتمتعة بميزة تنافسية ، فالمزايا الأكثر تحديدا بهذا الصدد هي تلك التي تستفيد من الإبداع وتلك التي تسمح بتقاسم بعض الأنشطة المحبوبة.

4/ الإستراتيجية البنينة والمزاحمة بين المؤسسات الداخلية : ويتعلق الأمر بالإطار الذي يتم ضمنه إنشاء تنظيم وتسيير المؤسسات وكذا بطبيعة المنافسة الداخلية.

- **إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية** : يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات حيث التطبيقات البشرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية ، فمثلا تعد المؤسسات الإيطالية رائدا عالميا في عددا من الصناعات " التآنيث ، أجهزة التكييف " ، حيث إقتصاديات الحجم أقل أهمية وتعتمد على إستخدام إستراتيجيات التخصص وتنفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جدا معتمدة على أسلوبها الخاص ، كما تتأقلم مع تغيرات السوق .

- **المزاحمة الداخلية** : يعتقد البعض أن المزاحمة تشكل خطراً لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجد للمجهودات ، وتحول دون حيابة المؤسسات على إقتصاديات الحجم ، وعلى خلاف هذا الإعتقاد تدفع المزاحمة الداخلية المؤسسات إلى التطور والإبداع وتخفيض التكاليف وتحسين الجودة والخدمات.... إلخ .

فالتعود على المنافسة يؤدي إلى ظهور أحسن المؤسسات الوطنية حيث ، يتيح ذلك تكوين وسائل النجاح على المستوى الدولي ، فالمؤسسة التي لا تستطيع تخطي المزاحمة الداخلية نادرا ما تحصل على نتائج باهرة على المستوى الدولي ، كما أنه خلال المزاحمة الداخلية تعتمد المؤسسات المتنافسة وجهة نظر إستراتيجية مختلفة تؤدي إلى إنشاء تشكيلات من المنتجات

والخدمات التي تغطي العديد من القطاعات ويجفز هذا كله إلى الإبداع عندما تملك الصناعة الوطنية خيارا واسعا من المنتجات والتطورات التي تسمح لمجاهة توغل المؤسسات الأجنبية.

وفي الأخير يمكن القول أن المصادر الثلاثة متكاملة ومنسجمة ، حيث تفكر المؤسسات في وضع إستراتيجيات لمجاهة المنافسة وتسخر لتلك الموارد بصفة محكمة ويعمل الإطار الوطني على التخفيف من العقبات التي لا دخل للمؤسسات فيها .

المبحث الرابع : سياسات دعم وتنمية الميزة التنافسية

إنّ بناء وتنمية قدرة تنافسية يعد مطلباً حتمياً للمؤسسات الاقتصادية ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل والتي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي. لذلك سوف نتطرق في هذا العنصر إلى أهداف سياسات دعم الميزة التنافسية وسبل تطويرها، كما نتطرق إلى شروط نجاح سياسة دعم المنافسة.

المطلب الأول: أهداف سياسات دعم المنافسة

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة والتي تتلخص في بديلين: الأول يركّز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات الداعمة للمنافسة، والثاني يركّز على أهداف متعددة لقوانين المنافسة، مثل تخفيض معدلات البطالة، والتنمية الإقليمية، والتكامل الاقتصادي وغير ذلك من الأهداف الأخرى، وقد رجحت كندا والاتحاد الأوروبي ونيوزلندا والولايات المتحدة كفاءة الاقتصادية¹ ، وقد تتخذ الكفاءة أبعادا عديدة منها²:

- كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أنّ السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبا منها.

1 - موريس جرجس ، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي ، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية ، الكويت ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، ديسمبر 2000 ، ص 27

2 - علي توفيق صادق ، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأموال المالية ، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية أبو ظبي ، 1999 ، ص 30

- كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، الصناعة مثلاً، بحيث لا تنخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل؛

- الكفاءة التقنية وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة؛

- الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير.

- الكفاءة السينية المرتكزة على التنظيم والتنافس) وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

ومضمون كفاءة تخصيص الموارد هو أنه ليس بالإمكان إعادة توزيع عوامل الإنتاج لزيادة المنتج أي الحصول على حجم أكبر. وكفاءة الإنتاج تستوجب تساوي نسب الإنتاج الحدي¹ لعوامل الإنتاج في جميع السلع المنتجة. وفي السوق التنافسية يكون سعر السلعة مساويا للتكلفة الحدية لإنتاجها.

وكفاءة الحجم تفترض وجود حجم أمثل للمؤسسات يجب المحافظة عليه حتى لو أدى ذلك إلى تدخل الدولة ووضع قيود على المؤسسات في القطاع المعني. وهنا يمكن الإشارة إلى أنّ عدد المؤسسات في قطاع ما يعتمد على حجم السوق. ومع انفتاح منافذ للتصدير في الأسواق العالمية فإنّ حجم السوق يرتفع، أما الكفاءة التقنية فإنها تفترض أنّ عوامل الإنتاج بمواصفات معروفة ومتاحة لمن يرغب في اقتنائها، وهذه فرضية قد لا تتحقق عملياً لسبب أو لآخر، و بالنسبة للكفاءة الحركية فإنها تعتبر محددًا أساسيًا في النمو الاقتصادي في المدى الطويل وقد يكون هدف السياسة التنافسية بشكل مبسط هو كيف تجعل الآلة الاقتصادية للبلاد ليس فقط تنتج أكثر وأرخص (تحسينات في الإنتاجية ورفع المواد بما فيها التقنية والتنظيم بالكم والنوع) وإنما تنتج أيضاً أجود (وفقاً لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج وأكثر صلة مع الحاجات العالمية وليس المحلية فقط وفي الزمن الملائم) استناداً إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

1 - نوحاسية رتيبة ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم والتسيير

المطلب الثاني: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة، فتقفز المؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة. ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها:

- **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج وغيرها...

- **التغير في القيود الحكومية:** تفس هذه التغيرات أساسا في مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق؛

- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة وأسواقا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تواجه المنافسة. تعتبر الأسباب السابقة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية. ونعلم أن من خصائص الميزة التنافسية هو الاستمرار لكن هذا الاستمرار محدود في الزمن، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطورا. ومهما كانت هذه الأسباب حاسمة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقدم ثم التثني، فالتقليد وأخيرا الضرورة وهذا الأخيرة تعتبر مرحلة نهاية الميزة التنافسية ففيها تجتهد المؤسسة على إعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا دواليك.¹

المطلب الثالث: شروط عامة لنجاح سياسة دعم المنافسة

1 - ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، دراسة حالة مؤسسة الجزائر للسياسة، بالحراش، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 132-133

إنّ الاتجاه نحو تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكليّ والإصلاح الهيكلي القطاعي الهادف إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءتها وتحديد نقاط الضعف في واقع القدرة التنافسية للمنتجات وكيفية التغلب على مواقع الضعف وتطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقفها التنافسي. فإنه لا بد من تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات وذلك عن طريق عدة مداخل يمكن اعتمادها في محاولة بناء و تعظيم القدرة التنافسية واعتبارها من مقومات الازدهار.

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفّرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط.

- تواجد قوى تنافسية تدفع المؤسسات بشدة اتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للمؤسسات المصدرة.

- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، وكلّما ازداد عدد المؤسسات العاملة في السوق الواحد كلّما ازدادت حدة المنافسة.

- توفّر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات ، الأمر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء، ومشاركة وجهات النظر والتوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع.

- تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي ومنع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم رفاة المستهلك وذلك من خلال عملية التنافس.

- حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع منتشة أو منافسة لإنتاجهم.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن الميزة التنافسية ما هي إلا اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المؤسسة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق، ومن أجل ذلك لا بد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية من أنواع، ومحددات الميزة التنافسية، مصادرها... إلخ. حتى يتسنى لهم بلوغ الأهداف المسطرة على المدى القصير والطويل.

الفصل الثالث

تمهيد : يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد البنوك التجارية العمومية البارزة في الوطن والسبابة دوما إلى تبني الجهود التسويقية، لهذا وقصد استكمال الدراسة النظرية قمنا بدراسة ميدانية في إحدى وكالاته الواقعة ببلدية سيدي لخضر للتعرف على وضعية التسويق داخل البنك ومدى مساهمته في تحقيق و دعم الميزة التنافسية وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث بحيث تناول المبحث الأول لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة ، أما المبحث الثاني فتناول البيئة التنافسية للوكالة، وفي المبحث الثالث قمنا بتقديم تحليل سوات في الوكالة لمعرفة نقاط قوة و ضعف و الفرص و التهديدات للوكالة من خلال إجراء مقابلة تمت مع مجموعة من الموظفين لدى البنك. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة

المبحث الثاني: الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

المبحث الثالث: تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

المبحث الأول: لمحة حول الوكالة البنكية محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً/ نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982¹ ، وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات القانونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري . وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000. 00 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة . ولكن بعد صدور قانون النقد

والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد لمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة ومؤطرة بأكثر من 7000 موظف والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة لأبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية إكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

1 - المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الجريدة الرسمية العدد 16 1982/03/11.

ثانيا/ تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بأربعة مراحل رئيسية وهي¹ :

1/ مرحلة 1982-1990م: خلال هذه المرحلة أنصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل

على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة

كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، والصناعية الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال

التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة **2/ مرحلة 1991 -**

1999 : بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغى من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد

الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات

الصغيرة والمتوسطة مع بقاء الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد

شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد

من الإجراءات كانت تصيب كلها في تطوير نشاط البنك

3/ مرحلة 2000 -2004 : تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في

تزعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الانعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجيهات إقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف

مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن، قام بنك

الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج خماسي يتمحور أساسا حول عصنة البنك وتحسين خدماته، والعمل على تطويرها،

بالإضافة إلى تنبيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل البنكي.

4/ مرحلة 2005-2009: في هذه المرحلة وجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو تمويل المشاريع الفلاحية والحرفية وذلك وفقا للمرسوم. الحكومي الصادر في 2005/05/12م حيث تم تحديد نشاطاته في:
- تمويل النشاطات الخاصة بالقطاع الفلاحي وملحقاته .

- تمويل السكن الريفي

- تدعيم تشغيل الشباب إذا كان في إطار نشاط فلاحي .

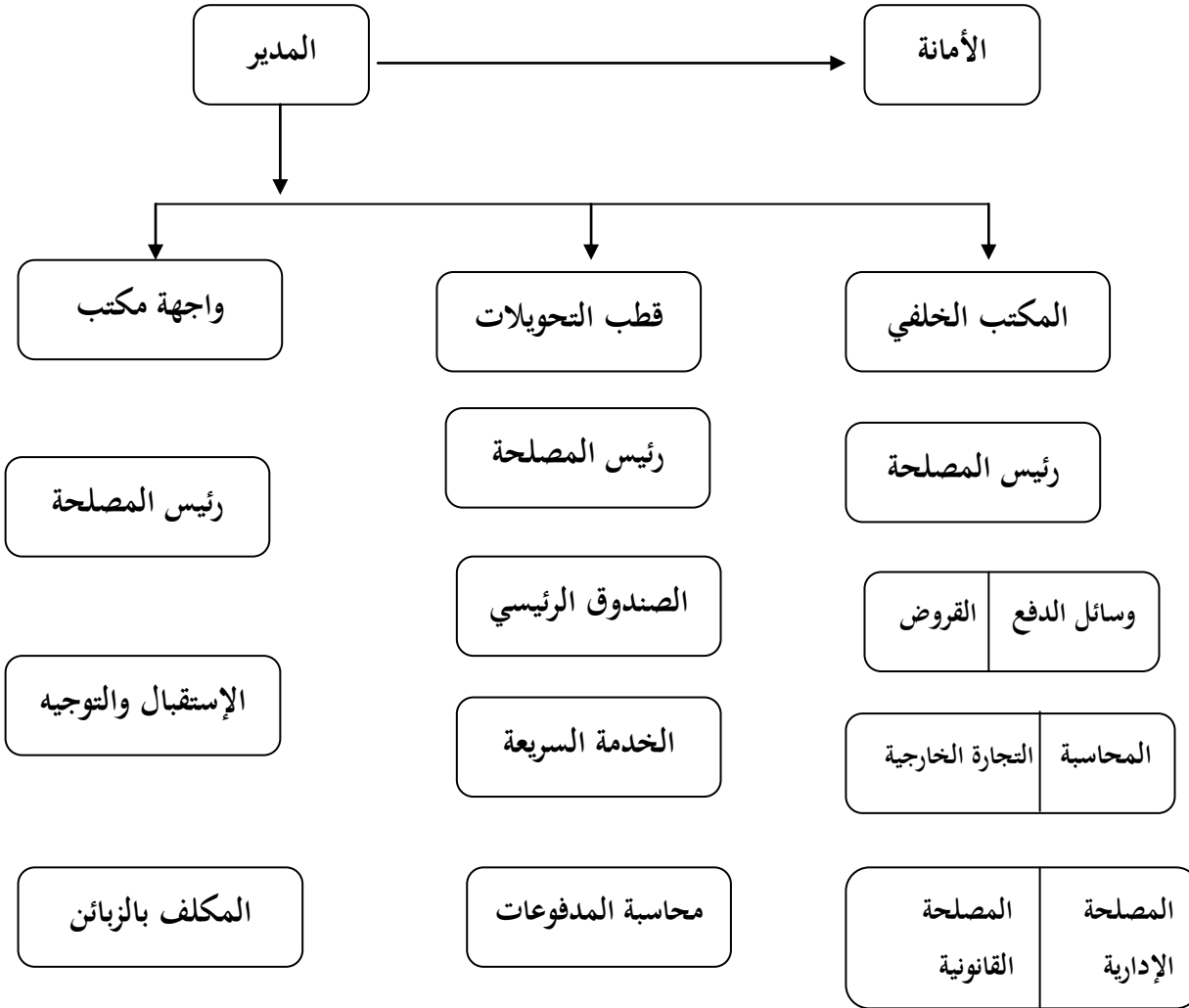
- تمويل النشاطات الحرفية بكل أنواعها.

المطلب الثاني: تقديم وكالة سيدي لخضر 867

أولا/ نشأة الوكالة سيدي لخضر 867

تعتبر بلدية سيدي لخضر من أهم المناطق الفلاحية في ولاية مستغانم وبالتالي فهي تتسم باتساع النشاط الفلاحي الذي يضم عدد كبير من الفلاحين خاصة في مرحلة السبعينات وبداية الثمانيات، وهذا ما دفع الهيئات المعنية بالأمر إلى فتح مديرية فرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في المنطقة وهكذا تم إنشاء الوكالة في 03/03/1982 م ومقرها الاجتماعي شارع سي عبد الله بسيدي لخضر ولاية مستغانم، وحسب التصنيف الموجود بالتنظيم الصادر في 04/04/1996م الامر 16/96 الخاص بالوكالات البنكية فقد صنفت الوكالات إلى خمسة (05 أصناف E.D.C.B.A) والوكالة 867 تعتبر من الصنف C تضم 17 موظف.

شكل (1.3): الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر 867



المصدر : من إعداد الطالب بناء على وثائق داخلية للوكالة

ويمكن شرح الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر كما يلي:

1/ مدير الوكالة: يعتبر المدير المسؤول الأول في الوكالة ويعين من طرف المدير العام بواسطة مسابقة لحاملي الشهادات

العليا فرع اقتصاد ومالية أو باقتراح من المدير الفرعي لذوي الخبرة من الموظفين وهذا لمدة خمسة سنوات

ويتمتع مدير الوكالة بصلاحيات ممنوحة له حسب القانون الداخلي للبنك .

2/ أمانة الوكالة (السكرتارية): تعمل على تسهيل العمال، وذلك من خلال استقبال العملاء والزبائن واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية، وللمدير صلاحية كاملة في كيفية تسيير عملها .

3/ المكتب الأمامي : يعتبر واجهة البنك و هو أول و آخر إتصال للزبائن بالبنك بغرض الإشراف و تقديم المساعدة للزبائن.

1.3/ رئيس مصلحة : ودوره الإشراف على المصلحة و مراقبة سير عملها .

2.3/ الاستقبال و التوجيه: هو المنصب المحوري في البنك و يتبنى عدة نشاطات و مهام، تبدأ باستقبال المكالمات

الهاتفية، توجيه الزبائن حسب الحاجات كما أنه يضمن بعض العمليات و هي: الاهتمام بالصكوك البنكية (إعدادها، إصدارها و استقبالها).

- إعداد صكوك الزبائن المطالبين بها، مراجعتها و فحصها

- استقبال ومعالجة الصكوك غير المضبوطة بعد استشارة المسؤول عن العمليات الخاصة.

- محاسبة التحويلات النقدية إلى الحاسوب تحت أمر الزبون.

3.3/ المكلف بالزبائن: مهامه تتمثل في:

- ضمان العلاقة اليومية وتقديم المشورة العملاء من إدارة حساباتهم.

- تسجيل الإعلان و بالأخص تأمين معالجة مجالهم.

4/ قطب التحويلات: التحويل هو الأمر الذي يسمح للزبون أو وكيله إعطاء الأمر لبنكه لتحويل مبلغ معين إلى

حساب آخر يملكه أو إلى حساب شخص آخر سواء زبون لوكالة 867 أو لوكالة أخرى أو في بنك آخر ويكون هذا

الأمر إما كتابيا عن طريق وثيقة خاصة يقدمها البنك لزيائنه أو باستعمال رسالة بسيطة ينقل فيها قيمة المبلغ الذي سيتم تحويله إلى المستفيد.

1.4/الصندوق الرئيسي : يتم فيه قبض (إستلام) المدفوعات الأكبر من 100.000دج و كذا إستخراج المبالغ الأكبر من 100.000دج من طرف الزبائن .

2.4/الخدمة السريعة: يتم فيه محاسبة عمليات السحب(تسجيل عمليات السحب).

3.4/محاسبة المدفوعات: يتم فيه محاسبة المبالغ المدفوعة(تسجيل عمليات الإيداع)

5/المكتب الخلفي :

مكتب العمليات الإدارية للوكالة وهو غير معني مباشرة بالمبيعات أو المتاجرة بل بالسجلات المحاسبية وعمليات الصرف التي تعتبر مساندة للتعامل بالأوراق المالية . ومن واجبات هذا المكتب العمليات الصفقات وتسوياتها ومسك دفاترها والتأكد من مراعاتها لقواعد الرقابة

1.5/مصلحة القروض: تعتبر هذه المصلحة جد مهمة على مستوى الوكالة لكونها تشكل أهم موارد البنك فهي

تتكفل باستقبال ملفات طلب القروض ودراستها وبذلك فهي تمول مختلف المشاريع الاقتصادية سواء الفلاحية أو

التجارية كما تقوم هذه المصلحة بالمتابعة الميدانية للمشاريع قصد ضمان سيرها على أحسن حال

تتكون هذه المصلحة من ثلاث مصالح: مصلحة القرض التجاري، مصلحة القرض الفلاحي، مصلحة فتح الحسابات.

2.5/ المحاسبة: يتم تحليل جميع العمليات التي تحدث في البنك إلى طرفيها المدين والدائن من وجهة نظر البنك نفسه

وليس من وجهة نظر المتعاملين معه.

3.5/ وسائل الدفع : تتمثل في جميع الوسائل التي يتعامل بها البنك خلال معاملاته مع الزبائن.

4.5/ التجارة الخارجية : يكمن دورها الأساسي في الإشراف على عمليات التصدير والاستيراد التي تخص زبائن الوكالة،

وفي حالة ما إذا تعامل زبون محلي مع زبون من بنك في الخارج فإن الوكالة هي التي تتكفل بالعمليات التي تتعلق بدفع ثمن

السلعة وإرسال الملفات وهذا ما يسمى بالقرض المستندي، إضافة إلى هذا الدور فإن هذه المصلحة لها علاقة مباشرة مع

الشباك الثاني وما يقوم به من عمليات سحب وإيداع العملة الصعبة.

5.5/ المصلحة الإدارية: تلعب دورا مزدوجا إذ تقوم بمساعدة المدير من جهة وكذلك النظر في شؤون الموظفين من جهة أخرى.

6.5/ المصلحة القانونية: نظرا للوجود تغيرات دائمة من طرف الزبائن فغن مهام للخلية القانونية كثيرة ومتعددة، بحيث تتدخل هذه الخلية في حالة:

-ضياح شيك زبون لدى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-عدم تسديد الزبون لمستحقات الضرائب.

-إذا لم يسدد الزبون المستحقات التي عليه تجاه الضمان الاجتماعي.

-التعامل مع وريثة الزبون الذي كان له حساب في الوكالة.

المبحث الثاني : الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر 867

المطلب الأول: المهام والأهداف التسويقية للوكالة 867

أولا/مهام الوكالة : تم إنشاء الوكالة البنكية محل الدراسة كغيرها من الوكالات الأخرى من أجل أداء مهمة إقتصادية هدفها تطوير القطاع الزراعي والفلاحي بالمنطقة التابعة لها، ورفع مستوى المعيشة لسكان الأرياف التابعة لهذه المنطقة، لذلك يعمل البنك عبر الوكالة على تقديم عدة مهام نوجزها فيما يلي :¹

معالجة كل العمليات الخاصة بالاقتراض، وتحويل العملات، وعمليات الخزينة.

- فتح الحسابات لكل شخص يتقدم بالطلب

-استقبال الودائع (لأجل وتحت الطلب)

-تطوير الأعمال الفلاحية، الزراعية الغذائية، ، الصناعية.

-التعاون مع الدولة من اجل الرقابة لحماية حركة الأموال في المؤسسات الوطنية.

1 - مقابلة مع السيد غزالي أحمد ، مصلحة القروض

- التعرف على حاجات و رغبات الزبائن، و الاستماع إلى شكوايهم.

ثانيا/الأهداف التسويقية للوكالة 867:

كما تأتي الأهداف التسويقية للوكالة من الأهداف العامة للبنك وتمثل هذه الأهداف :

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف وأحسن مرودية.

- الإدارة الدقيقة للخزينة بالدينار وبالعملة الصعبة.

-تطوير نشاطها في مجال التعاملات البنكية.

-الحصول على أكبر حصة من السوق.

شباع حاجات ورغبات الزبائن عن طريق عرض تشكيلية من الخدمات يمكنها تلبية ذلك.

المطلب الثاني: المنتجات و الخدمات و التطورات الحاصلة للوكالة 867

يمكن ابرازها فيما يلي :¹

أولا/ المنتجات والخدمات التي تعمل الوكالة على توفيرها :

1 / منتجات وخدمات الوكالة:

- دفتر التوفير وهو عبارة عن منتج بنكي يمكن للراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب لأموال في جميع الوكالات التابعة ، وبذلك فان هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتير التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر .

- **دفتر توفير الشباب:** هو دفتر مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتمرس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، حيث يفتح دفتر التوفير للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الولي بـ500 دينار، كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منتظمة

- **بطاقة بدر:** هي بطاقة مجسدة في شكل مستطيل من مادة بلاستيكية يسمح لزبائن البنك بسحب أموالهم عن طريقها باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي عادة ما تقع خارج مبني البنك، أو باستخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية .

- **بطاقة ما بين البنوك:** وهي بطاقة ممغنطة تسمح للزبون البنك بسحب مقدار محدد من المال من الموزعات الآلية التابعة للبنك أو من الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة . للإشارة فإن هذا المنتج قد بدأ العمل به في عام 2001، وتشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

- **حساب الصندوق :** عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه لأشخاص المعنويين والطبيعيين ويمكن أن يكون باسم المكتب أو لحامله.

- **الایداعات لأجل :** وهي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

- **حساب العملة الصعبة:** وهو منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك والوكالة المستقبلة

- **بطاقة السحب:** وهي تسمح بسحب النقود من الموزعات الآلية التابعة لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما يمكن لحاملها أن يقوم بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى، وتسمح أيضا البطاقة من القيام بعدة عمليات مثل: الاطلاع على رصيد الحساب، طلب تحديد الشيك... إلخ وما يمكن ملاحظته هو أن البنك لم يتم بتوسيع مزيج خدماته بالصورة الكافية بل أن بعض الخدمات تنقلص بصورة واضحة، كما أن عمق المزيج الخدمي في

مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك متواضعا، ويمكن تعميقه بتشكيل و تنوع المنتجات والخدمات البنكية وفقا لحاجات ورغبات

2/المزيج الخدمي في الوكالة : إن المزيج في الوكالة في اتساعه يتكون من ثلاثة مجموعات هي : الودائع، القروض ،

التحويلات، وكل مجموعة من هذه المجموعات تشمل مجموعة من الخدمات المحددة تمثل عمق المزيج الخدمي:

- الودائع: وتتكون من الودائع الجارية تحت الطلب ، وودائع قصيرة الأجل، وودائع التوفير، وودائع لأجل

- القروض: قروض قصيرة الأجل، متوسطة الأجل، طويلة الأجل.

- التحويلات: تحويلات داخلية والتحويلات خارجية.

ثانيا/ التطورات الحاصلة في الوكالة:

1/ تطور حجم المبيعات للوكالة

الجدول رقم (3-1) : يوضح تطور حجم المبيعات

السنوات	2013	2014	2015
نسبة حجم المبيعات	90%	95%	89%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

التحليل:

يتضح من الجدول أن نسبة حجم مبيعات للوكالة كان يقدر سنة 2013 بنسبة 90 % و ارتفعت النسبة سنة 2014

إلى 95 % أما في سنة 2015 انخفض حجم المبيعات الى 89 % و سبب هذا الانخفاض راجع للظروف

الاقتصادية التي تمر بها البلاد ووضع بعض القوانين التي اعتبرت حاجزا للبنك بما فيها انخفاض قيمة البترول .

2/ تطور رضا العملاء في السنوات الأخيرة للوكالة

الجدول رقم (3-2): يوضح تطور رضا العملاء

السنوات	2013	2014	2015
تطور رضا العملاء	%96	%98	%91

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

التحليل:

يتضح من الجدول أن نسبة تطور رضا العملاء للوكالة كان يقدر سنة 2013 بنسبة 96 % و ارتفعت النسبة سنة 2014 إلى 98 % أما في سنة 2015 رضا العملاء كان منخفض بالنسبة للسنتين 2013-2014 بنسبة 91 % وهذا راجع للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد و وضع بعض القوانين التي اعتبرت حاجزا للبنك بما فيها انخفاض قيمة البترول.

المبحث الثالث: تنافسية وكالة 867 بسيدي لخضر

المطلب الاول: ماهية المنافسة البنكية

أولا/ تعريف المنافسة البنكية:

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين، أو السباق للوصول إلى هدف ما وهو عبارة عن " عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاومة الاقتصادية¹ " ، ويقصد بالمزاومة هنا ذلك السباق بين المؤسسات الاقتصادية، والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية، الحركية والتنمية في أي قطاع اقتصادي، وهذا من خلال الأسعار والتطوير و الرفع من جودة المنتجات... الخ ، و يبين هذا التعريف إيجابيات أخرى للمنافسة إذ أنها تساهم في تحقيق الفعالية في القطاع الاقتصادي.

1 -Laurence scialom , économie bancaire (paris : édition la découverte, 1999) ,p55

وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية، أو منتجات بديلة لها.

والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، بحيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، وحسن معاملة العملاء... الخ.

ثانيا/ آفاق البنك وأهدافه التنافسية المستقبلية : تم إدراج هذا المطلب لمعرفة مدى التركيز على المحافظة على الميزة التنافسية للبنك في الآفاق المستقبلية التي يطمح للوصول إليها، والتي يطمح لبنك "بدر" للوصول إليها وتمثل في ثلاثة آفاق رئيسية

1/الاستقرار: عندما نسقط هذا الأفق على جانب الإدارة الإستراتيجية نجد أن هذه الأخيرة تحديدا في وضع

الإستراتيجية تهدف إلى ثلاثة عناصر متواترة: الأول هو الاستقرار، والثاني هو النمو، والثالث هو البقاء. ولعل الأمر قد اتضح من اتخاذ بنك "بدر" واحدا من بين آفاقه المستقبلية الاستقرار نظرا لطبيعة السوق المتقلبة ونعني بذلك اقتراب انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وتلقب وتذبذب المناخ الاستثماري في الجزائر، إضافة إلى القوانين التي لا تساعد في بعض الأحيان على استقرار نشاط البنوك عموما .

2/كسب أكبر عدد من العملاء: هذا أفق آخر، ويشكل أهمية كبرى في أجندة البنك، حيث ولضمان ذلك وفر البنك

"بدر" عدة وسائل و طرق للوصول لذلك الأفق، لعل أهم الوسائل نوردها مختصرة في النقاط التالية:

- الكفاءات المتعددة للأفراد.

الشبكة الرابعة بين جميع الفروع الوطنية بعضها ببعض، مما يضمن سرعة للتعاملات بمختلف أنواعها

- تحسين الكفاءات البشرية وتنميتها عن طريق التدريب.

3/المساهمة في التنمية الاقتصادية :

- خاصة القطاع الفلاحي منها، وقد سبقتها عدة أدوار منها تمويل نشاطات الإنتاج الزراعي والصناعات الزراعية، ومساعدة المزارع وتعاونيات خاصة، مسح جميع ديون الفلاحين في ظل المخطط الخماسي .
- أما عن الأهداف التي يسعى لتحقيقها وذلك على مستوى إدارة الموارد البشرية فتتمثل في التالي :
- عصنة الإدارة وذلك تماشيا مع تغيرات المحيط .
- تقوية أجهزة عمل الإدارة خاصة طرق إدارة الكفاءات والمكافآت .
- اعتماد طرق شبكات اتصال بين الفروع لتسريع عمليات المبادلات. إضافة إلى اعتماد برامج حديثة .

إن ثالثا/ منافسو البنك :

السوق التي ينتمي لها بنك "بدر" تشمل مجموعة مؤسسات مصرفية تتمثل في التالي :

الجدول رقم (3-3): يوضح أهم المنافسين لوكالة بدر

البنوك العمومية	البنوك الخاصة
- بنك التنمية المحلية.	- سوسيتي جنرال.
- البنك الجزائري الخارجي .	- بنك البركة
- البنك الوطني الجزائري	- البنك الاتحادي .
- القرض الشعبي الجزائري	- الشركة العامة الفرنسية .
- - الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي.	- المؤسسة العربية المصرفية .
	- بنك الريان .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

وكما توفر لدينا من معلومات فإن أكبر منافسي بنك "بدر" يتمثل في بنكي البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري حيث أن هذين الأخيرين يملكون نسبة لا بأس بها من العملاء مقارنة ببنك خاصة والشيء الذي يتفوق به

البنك الوطني الجزائري عن بدر ، حيث أن هذا الأخير يعتمد على نظام رقابة قوي جدا يكاد يصل إلى صفر عيب في القوائم والحسابات والتعاملات البنكية مما يؤثر بالإيجاب ، مع التحفظ عليها نظرا لأن من جانب آخر يبطئ من سير عمل البنك نوعا ما، حيث يطمئن العملاء إلى سلامة تعاملاتهم وعدم تجاوز القوانين المعمول بها في البنوك .

المطلب الثاني: تحليل سوات للوكالة 867

أولا/ تحليل سوات :

يستخدم تحليل سوات كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات كإدارة العمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. ويقوم هذا التحليل على تقييم عناصر البيئة الداخلية التي تتمثل في نقاط (القوة و الضعف) ؛ و عناصر البيئة الخارجية والتي تتمثل في (الفرص و التهديدات) ؛ و معلومات هامة لتتعرف على مركزها التنافسي ومن ثمة اختيار التحرك

الاستراتيجي الملائم الذي يكتسب منها من ¹:

- تعظيم الاستفادة من الفرص في الخارج.

- تعظيم الاستفادة من نقاط القوة في الداخل.

- مواجهة المخاطر الخارجية.

- إصلاح نقاط الضعف داخل المؤسسة.

1 - جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبوبكر ، طارق رشدي ، التفكير الاستراتيجي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص

الجدول رقم (4.3): تحليل سوات للوكالة 867 بسبيدي لخضر

	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية
	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> - يحتوي البنك على أفراد ذوي خبرة معتبرة في النشاط البنكي . - توفر الوكالة على الشبكة تربطه مع جميع الفروع وهذا ما يجعلها تكسب ميزة تنافسية خاصة في سرعة التعاملات . - الإستقبال الجيد للزبون والتعامل معه على أنه فرصة سانحة أمام البنك ، وتوجيهه إلى القسم الذي يرغب في التعامل معه. - العمل على وصل إلى الزبائن لتحقيق قدر كبير من تدفق الخدمات حسب توقعاتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق ضمن الهيكل التنظيمي للوكالة. - عدم وجود هيئة مراقبة في الهيكل التنظيمي للوكالة رغم وجودها عمليا . - قصور بعض العمليات الإلكترونية بما فيها العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية. - مشكلة ضعف الملازمة ، ويقصد بها مدى تناسب عمليتي السحب والإيداع فقد تزيد عملية السحب عن الإيداع. - قصور وضعف النشاط التسويقي
	الفرص	التحديات
البيئة الخارجية	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية الوكالة منطقة تتميز بكثرة الفلاحين والتجار - تدعيم الدولة لبعض المنتجات التي يقدمها البنك مما يجعلها تستقطب عدد كبير من الزبائن. - توافر فرص التمويل من طرف الفلاحين والتجار - التوجه الحديث نحو تقديم الخدمات إلكترونيا . 	<ul style="list-style-type: none"> - التغيير في إحتياجات وطلبات الزبائن . - التغيير في تكنولوجيا تقديم الخدمات - عدم وجود قوانين تحد من إنتشار منظمات الأعمال الأجنبية. - إرتفاع أسعار الطاقة

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات من طرف الوكالة البنكية

خلاصة الفصل:

لاشك أن ممارسة الأنشطة التسويقية على مستوى البنوك تساعد على مقابلة احتياجات الزبائن ورغباتهم من ناحية، ومواجهة متغيرات السوق من الناحية أخرى، وعند دراستنا لواقع إدارة التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وكالة سيدي لخضر 867 اتضح انه علي الرغم من الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي في إنجاح الإستراتيجية التسويقية للبنوك إلا أن التسويق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يحض بالاهتمام الكافي، أما بالنسبة لعلاقة الموظفين بالزبائن في الوكالة فنستنتج أن اغلب الموظفين يدركون أهمية الدقة في أداء الخدمات ودورها في تفعيل نشاط البنك كما أنهم يدركون أهمية الزبائن ويعملون على تحسين صورة الوكالة لديهم من أجل كسب الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف المرجوة.

تعتبر ادارة التسويق وظيفة ادارية اساسية لا يمكن لأي ادارة حديثة تطمح في تحقيق النجاح ان تتجاهلها وتمارس نشاطها بعيدا عنها , وهذا ما تعكسه المكانة المرموقة التي تحتلها ادارة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسات في العالم , ولعل السبب الرئيسي في احتلالها هذه المكانة هو دورها الكبير في رسم الاستراتيجية التسويقية الفعالة التي تمكن المؤسسات من التحكم الدقيق في صياغة مزيجها التسويقي ،الذي يضمن لها معرفة حاجات ورغبات زبائنها، و من ثم تلبيتها إرضاء لهم وسعيا وراء استقطاب زبائن اخرين جدد وهذا من خلال ما تسعى اليه ادارة التسويق لتحقيق التميز للمؤسسة بمواجهة منافسيها ، كما يجب على المؤسسة التعرف على مصادر قياسها لميزتها التنافسية من اجل الوصول الى النتائج المرجوة باقل جهد و اقل تكلفة لضمان ميزة قوية من خلال تحليل الانشطة الداخلية المحددة لتنافسية المؤسسة ومكوناتها ، اثر الخبرة وكذلك الموارد الملموسة وغير الملموسة ، ودور الكفاءات في استغلالها ، وبهذا تستطيع المؤسسة دراسة محدداتها التنافسية من خلال دورة حياة الميزة التنافسية ونطاقها التنافسي، كما يجب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية التنافسية التي سوف تنتهجها من اجل الاستثمار في القطاع الذي ترغب فيه .

إذن وفي الاخير نستطيع القول ان لتحقيق ميزة تنافسية لابد من وجود ادارة تسويق في المؤسسة التي تريد المحافظة على مكانتها في السوق ، من خلال تقديم منتوجات ذات جودة عالية مقارنة بعرض المنافسين

- اختبار صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة .

- توصلنا بعد الدراسة النظرية الى ضرورة وجود ادارة تسويقية تعمل وفق اهداف متكاملة للأنشطة التسويقية المختلفة و تنظيمها وتسييرها متكاملة مع استراتيجية تسويقية من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة
- تقوم ادارة التسويق على توفر نظام معلوماتي تسويقي يوفر المعلومات الدقيقة حول كل ما يتعلق بمنافسي المؤسسة ، وكذلك من خلال بحوث التسويق ، من اجل معرفة جميع التغيرات التي قد تطرا على البيئة التنافسية، مع ضرورة وجود دراسات تقوم بها على منافسيها من اجل معرفتهم و تصنيفهم و بناء الاستراتيجية الملائمة لمواجهتهم.
- الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها وتسعى المؤسسة الى كسبها من اجل تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.
- بالرغم من مزاوله أنشطة التسويق من طرف الوكالة الا ان هذا لم يكن كافيا لتحقيق التميز ومواجهة منافسيها. بسبب النقائص التي تمس الوكالة.

- نتائج الدراسة

- ضرورة وجود إدارة تسويق لتفعيل عمل المؤسسة في أسواقها
- دور إدارة التسويق في خلق القيمة التي تمكن من توجيه النشاطات التسويقية للمؤسسة تعظيم القيمة باختيار المنتج المناسب للسوق المناسب في الوقت المناسب و المكان المناسب و الكيفية المناسبة
- أهمية صياغة المزيج التسويقي المتكامل بما يؤثر على فعالية تحقيق الاستراتيجية التسويقية الموضوعه
- أهمية وجود نظام معلوماتي يمكن من الحصول على معلومات دقيقة عن منافسي المؤسسة.
- لا تحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو بتكلفة أقل ، وإنما يتعدى الأمر الى ضرورة الاستغلال الامثل لمواردها (الملموسة ، غير الملموسة و الكفاءات) ، و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية.

- تمثل الميزة التنافسية للمؤسسة مصدرا حاسما لتفوق المؤسسة ، عن بقية المنافسين ، و يمكن ان يتحقق ذلك من خلال انتاج منتجات متميزة ، او ذات تكلفة أقل.
- من الدراسة الميدانية يتضح لنا ان أنشطة التسويق للوكالة ما زلت في بداياتها و لم تتعدى الى مفهوم التسويق الحديث الطي يحقق ميزة تنافسية بكفاءة مزيج من الانشطة التسويقية كما المتكاملة الواجب ممارستها.
- كما تمت ملاحظة بعض النقائص تمس الوكالة وهي:
- عدم وجود إدارة تسويقية قادرة على ادارة الأنشطة التسويقية داخل الوكالة رغم وجود أنشطة تسويقية.
- إبتعادها عن المفهوم التسويقي و فهم التسويق على إنه عمليات ترويج و إشهار فقط .
- غياب وظيفة التسويق ضمن الهيكل التنظيمي للوكالة.
- إختبار صحة الفرضيات المطروحة في المقدمة .
- توصلنا بعد الدراسة النظرية الى ضرورة وجود ادارة تسويقية تعمل وفق أهداف متكاملة للأنشطة التسويقية المختلفة و تنظيمها وتسييرها متكاملة مع استراتيجية تسويقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- تقوم إدارة التسويق على توفر نظام معلوماتي تسويقي يوفر المعلومات الدقيقة حول كل ما يتعلق بمنافسي المؤسسة ، وكذلك من خلال بحوث التسويق ،من أجل معرفة جميع التغيرات التي قد تطرا على البيئة التنافسية، مع ضرورة وجود دراسات تقوم بها على منافسيها من أجل معرفتهم و تصنيفهم و بناء الاستراتيجية الملائمة لمواجهتهم.
- الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة عن منافسيها وتسعى المؤسسة الى كسبها من أجل تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، وحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.
- بالرغم من مزاولة أنشطة التسويق من طرف الوكالة الا أن هذا لم يكن كافيا لتحقيق التميز ومواجهة منافسيها. بسبب النقائص التي تمس الوكالة.

- التوصيات

- إعطاء الجانب التسويقي بالمكانة التي تليق به والتخلي تدريجيا على الأنماط الكلاسيكية لإدارة الانشطة التسويقية.
- تكون مهام هذه الادارة التوفيق بين تنظيم مختلف أنشطتها التسويقية من صياغة المزيج التسويقي ووضع الخطط الاستراتيجية التسويقية من جهة و بين تنظيمها للأسس والانشطة التي تهدف الى تحقيق الميزة التنافسية
- ضرورة توافرها على كفاءات علمية و العمل على تحقيق الميزة التنافسية بأقل جهد و اقل تكلفة بإستعمالها كل الوسائل المتاحة في ذلك بما فيها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال .
- ضرورة أن يولي المسؤولين في المؤسسة إهتماما زائدا بالمزايا التنافسية.
- ضرورة تبني المؤسسة إستراتيجيات تسويقية ومحاولة الإستفادة من تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وعناصر الميزة التنافسية بشكل خاص.
- حماية الأنظمة المعلوماتية في حدود المؤسسة بإستخدام الكلمات السرية وتحديد الأشخاص المخول لهم الدخول إلى هذه الأنظمة، لأن أي معالجة سيئة مقصودة أو غير مقصودة للمعلومات قد تؤدي إلى انهيار النظام و فشل المخططات الاستراتيجية الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية.
- تقوم إدارة التسويق بتحديد المنافسين الحاليين و المرتقبين و هذا من خلال مراقبة المؤسسات المنافسة والمحيط التنافسي و هذا لتحليل المنافسة من أجل معرفة نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تحليلها وإستخراج النتائج.
- يجب أن تكون هناك تغذية عكسية بين الخلايا للتأكد من أن المعلومات وصلت بالشكل الصحيح.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أحمد عادل راشد: "الإعلان" كلية التجارة، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت (بدون سنة)
- أمين عبد العزيز حسن ، إستراتيجية التسويق في القرن الـ21 ، إصدار دار قباء 2001.
- الصميدعي محمد جاسم ، ردينة عثمان يوسف ، إدارة التسويق : مفاهيم و أسس ، دار المناهج، عمان، 2006
- بول سميث، أفضل إجابات لأصعب أسئلة، الطبعة الأولى ، مكتبة جرير، السعودية ، 2001
- تسيير العجارمة ، محمد الطائي، نظام المعلومات التسويقي ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002
- حيدر معالي فهمي ، نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002
- جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي ، دار المناهج، طبعة الأولى ، الأردن ، 2002 .
- جمال الدين محمد المرسي ، مصطفى محمود أبوبكر ، طارق رشدي ، التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2002
- ردينة عثمان يوسف ، جاسم الصميدعي، التسويق المصري ، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2005
- رضوان المحمود عمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، نظرة مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004،
- زاهر عبد الحميد عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران ، الأردن ، 1997
- شالز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002
- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال ، كيف تواجه تحديات القرن 21، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2002
- طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر ، 2007
- عبد العزيز ابو نبعة، التسويق المعاصر، طبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2006

- عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، دار المستقبل، الأردن، 1997
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، 1995.
- عبد سلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتب الأشعاع للطباعة و النشر، مصر 1998
- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2006.
- عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، التسويق المعاصر، مبادئ النظرية و التطبيق، دار المناهج، عمان، 2006.
- عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق، مدخل سلوكي، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2002
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل إداري وظيفي، المكتبة العصرية للنشر، جامعة المنصورة، بدون سنة نشر.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، مصر 2002
- عصام الدين أمين أبو علفة، المعلومات و البحوث التسويقية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002
- فيليب كوتلر و اخرون، التسويق، ترجمة مازن النفاع، دار علاء للنشر و التوزيع، سوريا، 2002.
- فيليب كوتلر و جاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، السعودية، 2007
- قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، دار زهران، الأردن، 2006.
- محمد الناشد، التسويق و إدارة المبيعات، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية، سوريا
- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتبة العربية الحديثة، مصر
- محمد فريد الصحن، طارق أحمد طه، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الإنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007
- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الإنترنت، دار المعرفة، الإسكندرية، 2007.
- محمد فريد الصحن و مصطفى أبو بكر، بحوث التسويق مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002
- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2002.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2000
- محسن محمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى مصر، 2004
- محسن أحمد الخيضري، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، ط1 القاهرة، 2004
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المبادرة، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- محمود حافظ حجازي، مقدمة في التسويق، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الطبعة واد، مصر.

- محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق ، دار الحامد ، الطبعة الثانية ، 2007.
- معلا ناجي، بحوث التسويق مدخل منهجي تحليلي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006
- نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ، السعودية، 2001
- نزار عبد الحميد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن، 2004.
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب مصر ، 1997
- هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، 2000

ثانيا :المذكرات:

- العيد فراحتية ، دور نظام المعلومات التسويقي في التخطيط للنشاط التسويقي و الرقابة عليه-دراسة حالة بالمؤسسات بالمسيلة مطاحن حضنة، الجزائر للألمنيوم، ملبنة الحضنة، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية،الجزائر،2006
- عبد الرحمان بن عنتر : نحو تحسين الانتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية " ، أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التحليل الاقتصادي ،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 1995
- دريس محمد الطيب، "براءة الاختراع مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسات و الدول "مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص دراسات اقتصادية ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، الجزائر 2005
- سملاي يحضبة : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)،تخصص تسيير ، جامعة الجزائر ، 2005
- طاهر لحرش، م براق، ع صبوعة، بحوث التسويق كأداة لتفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر و الممارسات التسويقية 20/21/أفريل 2004 المركز الجامعي ،بشار.
- ناجي ذيب معلا ، إدارة المعرفة ودورها في التخطيط الإستراتيجي في القطاع المصرفي ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن 2004

- رشيد بن الشيخ الفنون ، دور نظام المعلومات التسويقية في إتخاذ القرار التسويقي -دراسة حالة مجمع هنكل-إناد الجزائر مركب شلغوم العيد، رسالة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري بقسنطينة ،كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ،الجزائر،2000

- نحاسية رتبية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم والتسيير 2002.

- محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجية التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي،الشارقة،15.16 أكتوبر 2003.

- خالد قاشي ، نظام المعلومات التسويقية ترشيد القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، البليدة

- محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث،2013/2012

-هاشم محمد رضوان، نظام المعلومات التسويقية، رسالة ماجستير في التسويق، الأكاديمية العربية في الدانمارك، كلية الدراسات العليا، القدس، 2010

- ياسين حميتي ، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة المال ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 2001.

ثالثا / الملتقيات و الندوات و المجالات:

- الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد الكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة 10/9 مارس 2004

- أحمد سيد مصطفى ، مجالات إستراتيجيات المنافسة في القرن 21 ، أفاق إقتصادية ، المجلد رقم 22 العدد 27، 2001 ،

- بغداد كريالي ، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الإقتصادية ، جامعة وهران ، بحث إقتصادي

- بالقاسم العباس:" التجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية" ندوة المعهد العربي للتخطيط بعنوان "التنافسية العربية"، الكويت،15فيفري-15 مارس 2003

- محمد عدنان وديع ، " القدرة التنافسية و قياسها " مجلة جسر التنمية،العدد 24 ،ديسمبر ، 2003

- دحماني محمد درويش، عبد القادر ناصور ، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و

المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية ،جامعة شلف،18،17،

أفريل 2006

- طرشي محمد ، بريري محمد أمين ، دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل إقتصاد المعرفة ، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف 27/28/نوفمبر 2008
- موريس جرجس ، أليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي ، مجلة التنمية والسياسات الإقتصادية ، الكويت ، المجلد الثالث ، العدد الأول ، ديسمبر 2000
- علي توفيق صادق ، القدرة التنافسية للإقتصاديات العربية في الأموال المالية ، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الإقتصادية أبو ظبي ، 1999.
- يوسف مسعداوي : القدرة التنافسية و مؤشراتها ، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات و الحكومة ، جامعة ورقلة ، الجزائر 8. 9. مارس ، 2005

رابعا / مواقع الأنترنت :

- العرافي محمد، مفهوم و خصائص التسويق الإستراتيجي (على الخط المباشر).تمت الزيارة يوم 10.04.2011.متاحة على الأنترنت 1193 : <http://www.dv.atadakee.com/vb/showtheard.phpt>

المراجع باللغة الفرنسية:

- Philip kotler et bernard dubois ,maketring management, 10édition,paris,2002.
- lendrevie et julien lévy et denis lindon ,mercator,dalloz ,France,7edition,2005
- kotler et autres,maketing management,pearson education.12éd,paris,2006
- kratirouf hubert,fenction chef de produit,2éme édition,ed dunod,paris,1999
- la rousse,dictionnaire de français,alger,2001,
- michel bauman,les 199chek lists du marketing,edition d'organisation,paris,2000
- brudey nathalie et ducroco cédrice,la distrebuton,2éme édition.ed.vuibert entre paris,1998
- MICHAL PORTER , the campetitue advantageof nations , harrard business review , vol 1,90-102 march april1990
- porter l'avantage concurrentiel des hation K intr édition .paris.1993,
- Laarence scialom , éconemie bancaire (paris : édition la décovert, 1999)

الملخص :

لم يكن إستخدام المؤسسات لإدارة التسويق خيارا تفضيليا أقره القائمون على شؤونها ، بل كان خيارا حتميا مفروضا عليها بسبب الصراعات القائمة في السوق و التغيير الدائم و المستمر لمتطلباته التي تتمثل في التغيير السريع في حاجات و أذواق المستهلكين مما يجعل المؤسسات تتسابق من أجل تحقيق ذلك لكسب التميز على باقي المنافسين و كذا بقاءها و نموها و زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال إدارة تسويقية فعالة تعمل على تحقيق أهدافها المرجوة.

فإدارة التسويق تتضمن عدة أنشطة من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة والتي تعتبر الأساس لتطبيق الإدارة التسويقية الحديثة ، فقد أدركت المؤسسات في الدول المتقدمة أن إتباع وظيفة إدارة التسويق هي خطواتها الأولى لتحقيق أهدافها التي تسعى لبلوغها ، فهي التخطيط التسويقي و تحليل الفرص التسويقية من أجل القيام بإستراتيجيات تسويقية و ذلك من خلال مزيج تسويقي متكامل يلبي إحتياجات المستهلك منه ، و يضمن للمؤسسة البقاء في عالم جديد تعد المنافسة العالية إحدى سماته .

وعلى هذا الأساس تناولت هذه الدراسة مخالف جوانب الميزة التنافسية ، و كذا إدارة التسويق للوصول إلى الالية التي تعمل من خلالها إدارة التسويق لتبرز دورها في تحقيق الميزة التنافسية.

Résumé :

La création et l'emploi des sociétés n'était pas un choix par excellence mais ça était une obligation imposée à cause de la concurrence au niveau du marché , le changement rapide est l'unique facteur ainsi que les besoins et les goûts des consommateurs avoir la caractérisation des autres concurrents et y' arriver à ses objectifs parmi la caractérisation d'une administration de marketing efficace elle comporte trop d'activité de planification et de service technique : organisation , orientation , contrôle pour un marketing modernes.

Dans les pays développés , ils craints à cette administration comme première pas pour attendre le but comme l'analyse des chances de marketing pour avoir des stratégies avec le mélange de marketing complémentaire et qui garante aux sociétés sans existence pour se fait notre étude louche tous les côtes de caractérisation et de la concurrence ainsi que la gestion de marketing pour y'arriver à des mécanismes sur lesquels travaillent les administrations marketing et faire apparaitre clairement son rôle dans la réalisation de concurrence vive et réelle.

