



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم التجارية
تخصص: إدارة التسويق

أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف
أ.د : بوروباي سوريا

من إعداد السيد :
عسلوني عبد العزيز

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا
مقررا
مناقشا
مناقشا
مناقشا

جامعة وهران 2
جامعة وهران 2
جامعة وهران 2
جامعة سعيدة
المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات وهران

أستاذ تعليم عالي
أستاذ تعليم عالي
أستاذ تعليم عالي
أستاذ محاضر (أ)
أستاذ محاضر (أ)

كربالي بغداد
بوروباي سورية
حمداني محمد
بربار حفيظة
مباركي أمال

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

"كن عالماً فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء،
فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد واجتهاد مستمرة توجت بإنجاز هذا العمل المتواضع، أحمد لله على نعمه ،كما لا يفوتني إلا أن أقدم الشكر و الاحسان والتقدير إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة ... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .. إلى مشرفتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة "صوريا بوروباي" لما قدّمته لي من وقت و نصح و معرفة.

كما أجدد شكري و عرفاني لكل من ساهم في هذا الإنجاز من قريب أو من بعيد راجياً من الله جل و علا القبول، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

إهداء

والدتي الغالية رحمة الله عليها.

والدي العزيز.

أتم جميعا كل واحد بإسمه .

إلى كلّ من علّمني، و أخذ بيدي، و أنار لي طريق العلم و المعرفة
إلى كلّ من شجّعني و رافقني في رحلتي وصولا إلى التميز و النجاح
إلى كلّ من كان التفوّق طريقه، و التميّز سبيله، والنجاح هدفه
أهدي هذا العمل المتواضع مع خالص شكري و تقديري لهم.

2025

المُلخَص

الملخص :

تتناول هذه الدراسة موضوع أهمية الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق ميداني على مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ، ففي الجانب النظري تم عرض مفاهيم أساسية عن البيئة التوقية و المزيج التسويقية ، اضافة الى توضيح مفهوم الادارة الاستراتيجية و الاستراتيجية التسويقية و أهميتها في توجيه المؤسسات نحو تحقيق اهدافها طويلة المدى ، اما في الجانب التطبيقي ركزت الدراسة على الاستراتيجية التسويقية من حيث مكوناتها و أهميتها في تحقيق ميزة تنافسية ، مع ابراز ادواتها من التجزئة السوقية و الاستهداف و التموضع ، اضافة الى مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية و تنفيذها و الرقابة عليها ، كما اظهرت الدراسة الميدانية ان تبني استراتيجية تسويقية واضحة يساهم في تحسين الاداء التنافسي وزيادة الحصة السوقية ، مع تقديم توصيات تدعو المؤسسات الجزائرية الى اعتماد ممارسات تسويقية مبنية على اسس علمية و استراتيجية .

الكلمات المفتاحية : إدارة استراتيجية ، تخطيط إستراتيجي ، إستراتيجية تسويقية، حصة سوقية ، ميزة تنافسية ، مؤسسة اقتصادية ، مؤسسة جزائرية .

Abstract :

This study examines marketing strategy and its role in improving performance of economic organizations ; with an applied study on Algeria food industry companies ; the theoretical section presents marketing fundamentals such as the marketing environment and marketing mix ; in addition to strategy management and strategy planning as essential tools for achieving long term goals ; and the practical section explains marketing strategy components and key tools including segmentation ; targeting and positioning as well as the strategy formulation ; implementation and control ; the field study shows that adopting a clear marketing strategy enhances competitive performance and increases market value ; and recommends that Algerian companies adopt scientific marketing practices .

Keywords: Strategic Management ; Strategic Planning ; Marketing Strategy ; Market Share ; Competitive Advantage ; Economic Enterprise . Algerian Enterprise .

الفهرس

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	مراحل تطور الفكر التسويقي	17
2	المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي و المفهوم الحديث للتسويق	18
3	المقارنة بين البيئة الداخلية و الخارجية	49
4	تعريف التخطيط	93
5	مراحل تطور فرع الصناعات الغذائية	195
6	تطور فرع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر	197
7	توزيع عدد الاستثمارات الموزعة حسب الولايات	200
8	توزيع مقياس ليكرث الخماسي	204
9	فئات مقياس ليكرث ودلالاتها	205
10	درجة الارتباط بين العبارات بعد تحليل البيئة التسويقية والدرجة الكلية للبعد.	207
11	درجة الارتباط بين عبارات بعد الرسالة والأهداف التسويقية والدرجة الكلية للبعد	208
12	درجة الارتباط بين العبارات بعد تجزئة السوق والدرجة الكلية للبعد	209
13	درجة الارتباط بين العبارات بعد التوقع والدرجة الكلية للبعد	210
14	درجة الارتباط بين العبارات بعد تحديد الإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية للبعد	211
15	درجة الارتباط بين عبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية للبعد	212
16	درجة الارتباط بين عبارات بعد البرنامج التسويقي والدرجة الكلية للبعد	213
17	درجة الارتباط بين عبارات محور الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية للمحور	214
18	درجة الارتباط بين عبارات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور	215

19	درجة الارتباط بين عبارات محور الحصة السوقية والدرجة الكلية للمحور	216
20	اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.	218
21	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	219
22	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	220
23	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية في المؤسسة	221
24	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية.	222
25	استجابات أفراد العينة لبعْد تحليل البيئة التسويقية.	223
26	استجابات أفراد العينة لبعْد الرسالة والأهداف التسويقية.	225
27	استجابات أفراد العينة لبعْد تجزئة السوق.	227
28	استجابات أفراد العينة لبعْد تحديد المركز السوقي	229
29	استجابات أفراد العينة لبعْد تحديد الإستراتيجية التسويقية.	231
30	استجابات أفراد العينة لبعْد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.	232
31	استجابات أفراد العينة لبعْد البرنامج التسويقي	234
32	استجابات أفراد العينة لمحور الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية.	236
33	استجابات أفراد العينة لمحور الميزة التنافسية.	237
34	استجابات أفراد العينة لمحور الحصة السوقية.	239
35	كيفية اختبار اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإستراتيجية التسويقية.	241
36	معامل الارتباط بين محور الجانب التخطيطي الإستراتيجي و بعْد الرسالة والأهداف التسويقية	244
37	اختبار كايزر-ماير-أولكين وبارتليت للتحليل العاملي.	246
38	مصفوفة الصورة العكسية (MSA) لكل عبارة.	247
39	تحليل المكونات الرئيسية - القيم الذاتية والتباين المفسر	248
40	مصفوفة المكونات.	248
41	اختبار تأثير الجانب التنفيذي على الكفاءة والفعالية.	249
42	اختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.	252
43	يبيّن اختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في زيادة الحصة السوقية.	256

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الأنشطة الرئيسية لإدارة التسويق	1
15	مفهوم التسويق الاجتماعي و محاوره	2
50	متغيرات البيئة التسويقية	3
81	تحديد الوضعية الملائمة	4
83	مستويات الإستراتيجية	5
100	انعكاسات غياب التخطيط الإستراتيجي التسويقي على المؤسسات	6
95	أنواع الخطط التسويقية الإستراتيجية	7
141	أساسيات و معايير تقسيم السوق	8
141	دائرة أسس تقسيم السوق	9
144	خطوات اختيار السوق المستهدف	10
146	تدرج عملية الاستهداف السوقي	11
153	الإستراتيجيات الممكنة للتعامل مع السوق	12
159	مثلث التوقع	13
164	خطوات الإستراتيجية التسويقية	14
171	الهيكل التنظيمي لقسم التسويق	15
201	أنموذج الدراسة	16

الصفحة	الفهرس
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - م	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية
03	المبحث الأول : مدخل للتسويق
04	المطلب الأول : مفهوم التسويق
27	المطلب الثاني : البيئة التسويقية ومكوناتها
41	المطلب الثالث: المزيج التسويقي وعناصره
68	المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية
68	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية
78	المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية و خصائصها
81	المطلب الثالث : مستويات و مكونات الإستراتيجية
91	المبحث الثالث : ماهية التخطيط الإستراتيجي التسويقي
91	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي
99	المطلب الثاني : أهمية و مزايا التخطيط الإستراتيجي للتسويق
102	المطلب الثالث : خصائص و سمات التخطيط الإستراتيجي للتسويق

105	المطلب الرابع : مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق
114	الفصل الثاني : مدخل للإستراتيجية التسويقية
116	المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية التسويقية
116	المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التسويقية
118	المطلب الثاني : أهمية الإستراتيجية التسويقية
119	المطلب الثالث : خيارات و مكونات الإستراتيجية التسويقية
114	المطلب الرابع : الخطة التسويقية
130	المبحث الثاني: عمليات الإستراتيجية التسويقية
130	المطلب الأول : عملية التجزئة السوقية
143	المطلب الثاني : عملية الاستهداف السوقي
157	المطلب الثالث: عملية التوقع و تحديد الموقع الإستراتيجي
163	المبحث الثالث: إعداد وصياغة الإستراتيجية التسويقية _ التحليل الإستراتيجي _
165	المطلب الأول : الجانب التخطيطي
170	المطلب الثاني: الجانب التنفيذي
174	المطلب الثالث: الجانب الرقابي
175	المطلب الرابع : نماذج (أدوات) و إستراتيجيات اختيار الإستراتيجية التسويقية
187	الفصل الثالث: دراسة حالة لأهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
189	المبحث الأول: واقع قطاع مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر

189	المطلب الأول: مفهوم الصناعات الغذائية
192	المطلب الثاني : مراحل تطور فرع الصناعات الغذائية في الجزائر
195	المطلب الثالث : واقع القطاع و مساهمته في الاقتصاد الوطني
198	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
199	المطلب الأول:تحديد مجتمع وعينة البحث
202	المطلب الثاني: تحديد وتصميم طريقة جمع البيانات
219	المطلب الثالث: تحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية
264	الخاتمة
270	قائمة المراجع
280	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة

يعيش العالم اليوم موجةً متسارعة من التحولات، لاسيّما على الصعيد الاقتصادي، حيث يشهد انفتاحًا واسعًا في التجارة الخارجية، و تصاعدًا لظاهرة العولمة، إلى جانب ازدياد ديناميكية الأسواق ضمن بيئة معقدة ومتقلّبة، وتتعدد المؤثرات في هذه البيئة ما بين الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والديموغرافية، والتكنولوجية، وهو ما يزيد من صعوبة التنبؤ بسلوك الأسواق. وتزداد التحديات مع اختلاف أنماط الاستهلاك من منطقة لأخرى، ممّا يفرض على المؤسسات الاقتصادية التكيف المستمرّ مع هذه التغيرات، عبر تطوير نشاطاتها وتحسين جودة منتجاتها، بهدف ترسيخ صورتها في ذهن المستهلك، وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

في ظل ما مرّ به الاقتصاد الجزائري بمراحل من الإصلاح الاقتصادي تُوجت بالتوجه نحو اقتصاد السوق تجد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية نفسها تتفتح على الأسواق تدريجيا من خلال المنافسة في أسواقها المحلية مع منافسين خارجيين، و في الوقت نفسه تجد أسواقاً خارجية جديدة لم تعتدّ الدخول فيها بفضل الشراكات الاقتصادية بين الحكومة الجزائرية و عدّة فاعلين دوليين منها: منظمة الاتحاد الأوروبي، و كذا المفاوضات الجارية مع منظمة التجارة الدولية، ممّا يعني أنّ السوق الوطني أصبح سوقا يجذب منتجات أجنبية متماثلة مع تلك المحلية و تعمل معها فيالقطاع نفسه، لكنّها تختلف عنها من حيث النوعية و الجودة وحتى السعر، ممّا سيخلق جواً من المنافسة سيحثّم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تتكيف مع الوضع الجديد عن طريق الرفع من قدرتها التنافسية و الدفع بأدائها الذي سيمكّنها من

البقاء و الاستمرارية في السوق أو سَينعكس عليها بالتراجع أمام المنافسين الدوليين و التخلي عن مكانتها، لذا يجب على المؤسسات أن تستجيب وتتكيف مع هذه التغيرات من خلال رسم إستراتيجية عامة على مستوى المؤسسة وإستراتيجية تسويقية ذات كفاءة و فاعلية على مستوى النشاط التسويقي قادرةً على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة ومواجهة المنافسة، و في ظلّ هذه الوضعية ومن أجل مُواكبة التغيرات و التطورات في بيئتها من جهة و بروز فرص في الأسواق الخارجية من جهة أخرى، يتعيّن على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وضع إستراتيجية تسويقية لمجابهة تلك التغيرات و محاولة الاستفادة منها .

أولاً : إشكاليةُ البحثِ

استناداً إلى ما تمّ استعراضه من تحولات وتغيرات يشهدها السوق الجزائري، والتحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني آليات فعّالة لمواكبة هذه الديناميكية، ومن بين هذه الآليات، تبرز الإستراتيجية التسويقية كأداة مركزية لما نتيجته من حلول عملية و تُحدثه من تأثيرات ملموسة على الأداء المؤسسي، انطلاقاً من ذلك، تبلورت إشكالية بحثنا في التساؤل التالي:

إلى أيّ مدى تمثّل الإستراتيجية التسويقية عاملاً حاسماً في تطوير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وهل استطاعت هذه المؤسسات فعلاً توظيفها ودمجها بفعالية ضمن أنشطتها التسويقية والإدارية؟

و تنفّرع من هذه الإشكالية أسئلة فرعية:

- كيف تُمكن الإستراتيجية التسويقية المؤسسة من بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها في بيئة سوقية متغيرة؟

- إلى أيّ مدى تمّ دمج الإستراتيجية التسويقية في الأعمال الإدارية للمؤسسة الاقتصادية؟

- ما مدى التزام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مراحل الإستراتيجية التسويقية عند استهدافها للأسواق؟

ثانيا : فرضيات البحث

وتأسيسا على الإشكالية المطروحة في هذا البحث، تمّ التوصل إلى مجموعة من الفرضيات التي تمثل إجابات أولية مؤقتة، نسعى من خلالها إلى التحقق من مدى صحتها أو دحضها، وذلك في إطار تحليلنا لموضوع الدراسة وتعمّقنا فيه .

الفرضية الرئيسية

يُمكن وضع الفرضيات الآتية لهذا البحث كالآتي :

الإستراتيجية التسويقية لها أهمية و مكانة بارزة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بعد صياغة الفرضية الرئيسة، يمكننا أن نضع مجموعة من الفرضيات الفرعية لها وهي :

1.دمج الإستراتيجية التسويقية في الأعمال الإدارية للمؤسسات يُبرز تبني المؤسسة لأساليب الإدارة الإستراتيجية .

2.تطبيق عناصر الإستراتيجية التسويقية يُمكن المؤسسة الاقتصادية من إدارتها بكفاءة و فاعلية.

3.أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تكمن في تحقيق قدرتها على المنافسة.

4.زيادة الحصة السوقية من النتائج المترتبة عن تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة

ثالثاً : أهداف البحث

تتمثل الأهداف الرئيسة للدراسة فيما يلي :

- تبيان أهمية الإستراتيجية التسويقية بوضع إطار عام للمفهوم الحديث للتسويق.
- محاولة إبراز مكانة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الجزائرية في ظل المنافسة.
- العمل على نقل الوجهة النظرية إلى الممارسة العملية .
- الخروج بنتائج تسمح لنا بتشخيص حالة الوضعية الحالية بتقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة الطرق و الأساليب الحديثة في مجال التسويق عامة و في الإستراتيجية التسويقية خاصة.

رابعاً : أهمية البحث

- تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يُعدّ جزءاً من الإعداد لأطروحة الدكتوراة في العلوم التجارية، تخصص إدارة التسويق، مما يمنحه طابعاً أكاديمياً معمقاً، كما يُسهم في رفع مستوى وعي المؤسسات الجزائرية بأهمية مواكبة المستجدات والتطورات في مجال التسويق، بما يُعزز قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق الحديثة.
- معرفة أبعاد الإستراتيجية التسويقية ومدى تطبيقها على المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- أهمية الموضوع الاقتصادية وقيمتها التسويقية والتطبيقية.
- مُسايرة الوقت تتطلب ضرورة الاطلاع على الطرق التسييرية في المؤسسة من خلال تطوير أنظمتها التسويقية؛ وذلك لحدثة الموضوع وتماشيه مع العصر والعولمة.

- موضوع نظري وتطبيقي، أي: يمكن تطبيقه على أرض الواقع، وهو قابل للتحليل والدراسة.

خامساً : أسباب اختيار موضوع البحث

يعود اختيارنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع الموضوعية والمنهجية التي نراها جديرة بالدراسة، ومن أبرزها ما يلي:

تصاعد الاهتمام بمجال التسويق داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في ظل التحولات التي تشهدها بيئة الأعمال وتنامي الوعي بأهمية التسويق كأداة إستراتيجية في تحقيق التنافسية.

اشتداد المنافسة بفعل انفتاح السوق الجزائرية على الأسواق العالمية، ودخول مؤسسات أجنبية تمتلك كفاءة تسويقية عالية، الأمر الذي يجعل من الإستراتيجية التسويقية خياراً لا مفرّ منه لضمان البقاء والنمو.

الأهمية المحورية التي تمثلها الإستراتيجية التسويقية في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاقتصادية، سواء على مستوى الربحية أو الانتشار السوقي.

السعي إلى استكشاف مدى استعداد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتبني ممارسات تسويق إستراتيجي، ومعرفة انعكاسات ذلك على نموها واستدامتها.

الندرة النسبية للدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع الإستراتيجية التسويقية في السياق الجزائري، مما يفتح المجال لإثراء الأدبيات العلمية وسدّ الفراغ المعرفي القائم.

سادساً : حدودُ البحثِ

بهدف توضيح نطاق هذا البحث وتحديد مجاله بدقة، ارتأينا تقسيم حدوده إلى جانبين رئيسين: حدود مكانية تحدّد الموقع الجغرافي الذي تركّز عليه الدراسة، وحدود زمانية تُبيّن الإطار الزمني الذي تمّت فيه معالجة موضوع البحث.

المجالُ المكاني: تمت الدراسة على مستوى 30 مؤسسة عمومية وخاصة في 10 ولايات جزائرية.

المجالُ الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من 20 جوان 2024 إلى 12 مارس 2025

بما أنّ هذه الدراسة تعتمد على أدوات البحث العلمي لجمع مختلف المعلومات الخاصة بأهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية مثل: الاستبيان، استهدفت هذه الدراسة جميع مُديري ومسؤولي المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة .

سابعاً: منهجيةُ البحثِ

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأساس منهجي لتفسير المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وجمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق، إلى جانب توظيف أدوات وتقنيات كمية ونوعية بحسب متطلبات البحث، وفي هذا الإطار، تمّ استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، أمّا فيما يخص تحليل البيانات، فقد تمّ الاستعانة ببرنامجي SPSS وExcel، إلى جانب تمثيلات بيانية مثل: المنحنيات التكرارية والدوائر الإحصائية لتوضيح النتائج بشكل أفضل.

ثامناً: هيكلُ البحثِ

وقد جاء هيكل هذا البحث موزّعاً على ثلاثة فصول مترابطة ومتتابعة، يركّز كل فصل منها على جانب محدد من موضوع الدراسة، حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري العام، حيث يستعرض المفاهيم الأساسية للتسويق والإستراتيجية، ممّا يُشكّل الأساس

الفلسفي والمعرفي للبحث، أما الفصل الثاني، فيُعدّ مدخلاً إلى الإستراتيجية التسويقية، حيث يُعرّف بها ويبيّن دورها ومكوناتها، بينما خُصّص الفصل الثالث للجانب التطبيقي، حيث يتناول خطوات إعداد وصياغة الإستراتيجية التسويقية، مع التركيز على التحليل الإستراتيجي كأداة رئيسة في بناء هذه الإستراتيجية.

تاسعاً: صعوباتُ البحثِ

لاقتنا جُملة من الصعوبات أثناء جمع المعلومات النظرية، وتنفيذ الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصعوبات التي واجهتنا فيما يأتي:

نقص المراجع والدراسات التي تعالج موضوع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية باللغة العربية.

-العديد من المراجع تحتوي على معلومات قديمة نوعاً ما وغير محدّثة .

-سياسة التكتّم من قبل بعض المؤسسات الاقتصادية على بعض المعلومات.

- صعوبة التجاوب مع بعض أفراد العيّنة مع أسئلة الاستبيان

-إلغاء عدد من الاستبيانات بسبب عدم إتمام الإجابة

بُعد المسافة بين المؤسسات الاقتصادية المدروسة عن بعضها البعض و تواجدتها في مناطق بعيدة؛ مما حثّم علينا السفر لفترات طويلة، وهذا راجع لشساعة بلادنا الجزائر.

عاشراً الدراساتُ السابقة :

يهدف جمع الدراسات السابقة إلى الإحاطة بموضوع البحث، وفهمه من أجل البناء النظري و الاستفادة من الجهود البحثية السابقة، و قد تم تناول بعض جوانب موضوع الدراسة من خلال بعض الدراسات التالية :

الدراسةُ الأولى: في إطار البحث حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في بيئة تنافسية، قدّم الباحث محمد الأمين بن قسمية أطروحة دكتوراة بجامعة الجزائر

3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، خلال الموسم الجامعي 2016/2017، تناول فيها واقع المؤسسات الجزائرية، وقد خلّصت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها: أنّ تحليل البيئة التسويقية يُعدّ عاملاً حاسماً في اختيار الإستراتيجية التسويقية الأنسب، لاسيما عند الأخذ بعين الاعتبار أبعاد التنافس التسويقي، وقد بيّنت الدراسة، من خلال الجانب النظري، أنّ هذا التحليل يركز بالأساس على فهم حاجات ورغبات الزبائن، ممّا يجعل الإستراتيجية التسويقية مكوناً أساسياً وموجهاً فعّالاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وقد أشار الباحث إلى أهمية الأدوات مثل: التحليل الإستراتيجي، والمراجعة التسويقية، ونظام الذكاء التسويقي في تقييم البدائل الإستراتيجية المُتاحة، واتخاذ قرارات تؤطر التوجه المستقبلي للمؤسسة، كما تُعدّ عناصر التنافس التسويقي - كالابتكار التسويقي، والمعرفة التسويقية، وإدارة علاقات الزبائن - أدوات تشغيلية فعّالة تسهم في بناء نظام معلوماتي ديناميكي يمكن المؤسسة من دمج إستراتيجيات تسويقية متعدّدة ضمن هيكلها التنظيمي.

الدراسة الثانية: تناول الباحث **بن الطيب إبراهيم** في أطروحته لنيل شهادة الدكتوراة، المقدّمة إلى قسم العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، خلال الموسم الجامعي 2015/2016، موضوع **عولمة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجراها على عيّنة من المؤسسات الاقتصادية المُصدّرة. وقد خلّصت نتائج الدراسة إلى أنّ أداء هذه المؤسسات في الأسواق الدولية لا يزال ضعيفاً، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً يؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني ككلّ، و في هذا السياق، أكّدت الأطروحة على تزايد أهمية التسويق الدولي بوصفه أداة إستراتيجية لتمكين المؤسسات الجزائرية من التموّج والنجاح في الأسواق العالمية، كما ركّزت على ضرورة تحليل عناصر المزيج التسويقي - المنتج، السعر، التوزيع، والترويج - ودمجها في برنامج

تسويقي متكامل أو مُكَيَّف بما يتناسب مع متطلبات السوق الدولية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لجمع البيانات الثانوية، إلى جانب استبيان ميداني موجّه إلى المسيرين والمسؤولين في المؤسسات الجزائرية المُصدّرة بهدف جمع البيانات الأولية الضرورية للتحليل.

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراة قدّمتها الباحثة : بوعشرة مختار ، حول العوامل المحددة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي معسكر، خلال الموسم الجامعي 2023/2022 ، حيث تناول الباحث في هذه الأطروحة موضوع الإستراتيجية التسويقية من الجانب التنفيذي، وذلك من خلال تحديد العوامل المحددة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، حيث تعدّ مرحلة التنفيذ واحدة من أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تُؤلّوها المنظمات معاملةً خاصة لارتباطها بشكل مباشر مع كل من المردودية والربحية، وخُصّصت الدراسة إلى وجود تأثير لكل من مرحلة الصياغة والرقابة على مرحلة التنفيذ، بالإضافة إلى وجود تأثير لمجموعة من العوامل على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والتي تمثّلت في كلّ من: العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الاتصالات التنظيمية، تخصيص الموارد)، العوامل البشرية (القيادة، المديرين المتوسطين، الموظفين)، وأخيرا، العوامل الفردية (الالتزام، الدور).

الدراسة الرابعة: قدّمت الباحثة معزوز زكية أطروحة دكتوراة بعنوان: "الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة"، تخصص إدارة تسويقية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة آكلي محند أولحاج بالبويرة خلال الموسم الجامعي 2017/2016، و تناولت الدراسة التوجهات الحديثة في الفكر

الإستراتيجي والتسويقي، معتبرة أنهما يشكّلان إطاراً متكاملًا لتطوير أداء المؤسسات، حيث ركّزت الباحثة على تحليل العلاقة السببية بين هذه الأفكار الحديثة، مؤكّدة على دور الكفاءات التنظيمية كمورد داخلي إستراتيجي فاعل في تفعيل الإستراتيجية التسويقية، مع تطبيق ذلك على مؤسسة رامي للغذائيات كحالة عملية، وأوضحت الدراسة من الناحية النظرية أنّ الكفاءات التنظيمية، بمقدورها خلق القيمة في المنتجات النهائية، مساهمة بفعالية في توجيه الإستراتيجية التسويقية نحو تحقيق أهدافها، خصوصًا في تعزيز رضا الزبائن وولائهم، ومن الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بجمع آراء الزبائن حول إدراكهم للقيمة المقدّمة في منتجات المؤسسة، وقياس مستويات رضاهم وولائهم، وتوصّلت إلى أنّ الغالبية العظمى من العملاء راضون عن مؤسسة رامي للغذائيات، مع نسبة أقل قليلًا تُظهر ولاءً مستمرًا، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا للقيمة المدركة على هذين المتغيرين الحيويين.

الدراسة الخامسة: أطروحة دكتوراة قدّمتها الباحثة : سليمان نورة ، حول موضوع : **الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك: دراسة من خلال سلوك المستهلك الجزائري بالتطبيق على مؤسسة كوندور للمنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية** تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، خلال الموسم الجامعي 2016/2017 ، و توصّلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدة نتائج رئيسة، من بينها: أنّ إدارة التسويق في مؤسسة "كوندور" تعطي أهمية كبيرة للإستراتيجية التسويقية الموجهة نحو المستهلك، مع تفاوت واضح في مدى تقدير محاور هذه الإستراتيجية؛ فقد حظيت إستراتيجيات المزيج التسويقي بأعلى درجة من الأهمية، في حين تحظى عمليات التنفيذ الإستراتيجي بمستوى عالٍ تقريبًا، أما إستراتيجية التسويق المبنية على معرفة المستهلك، فحصلت على اهتمام متوسط، كما أظهرت الدراسة أنّ سلوك المستهلك الجزائري تجاه منتجات "كوندور" يُعدّ ذا أهمية

متوسطة، خصوصاً في مرحلة الشراء، حيث يعتمد قرار الشراء بشكل رئيس على توافق السعر مع مستوى الدخل، وكذلك في مرحلة ما بعد الشراء من حيث الولاء، وهو ما يعكس التأثير المحدود لإستراتيجية التسويق القائمة على معرفة المستهلك. وعلاوة على ذلك، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإستراتيجية التسويقية الموجهة للمستهلك وسلوك المستهلك الجزائري، أما بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية، فلم تُسجل فروقاً ذات دلالة معنوية في سلوك المستهلك بناءً على العمر أو الجنس أو المستوى التعليمي، بينما تبين أنّ الوظيفة ومستوى الدخل قد يؤثران بشكل ملحوظ على هذا السلوك.

الدراسة السادسة: أطروحة دكتورة قدّمتها الباحثة: زرق الراس عبد القادر، حول موضوع: أثر السلوك الاستهلاكي على إدارة الإستراتيجية التسويقية تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1 ، خلال الموسم الجامعي 2013/2012، تطرّق الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الأهمية الكبيرة التي تحتلها دراسة السلوك الإستهلاكي في بناء الإستراتيجية التسويقية لمختلف المؤسسات، بما فيها المؤسسات الإعلامية ، شرط أن تكون هذه الأخيرة تنشط وسط محيط تسويقي يخضع إلى العوامل الأساسية التي تضبط العمليات السوقية.

الدراسة السابعة: قدّمت الباحثة قاشي خالد أطروحة دكتورة في تخصص التسويق بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 1 خلال الموسم الجامعي 2013/2012، تحت عنوان "نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق" مع دراسة حالة لعيّنة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ تناولت الدراسة منهجية متكاملة لتحليل وتشخيص مجموعة من المتغيرات التي توضح العلاقة والتأثير المتبادل بين مكونات نظام المعلومات التسويقية، والتي تشمل أربعة عناصر رئيسية: نظام السجلات الداخلية أو المحاسبة الداخلية، نظام

الاستخبارات التسويقية، نظام بحوث التسويق، ونظام دعم اتخاذ القرار، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تطبيق واستخدام هذه الأنظمة في بيئة المؤسسات الجزائرية.

الدراسة الثامنة: قدّم الباحث نوري منير أطروحة دكتوراة في قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3، خلال الموسم الجامعي 2005/2004، بعنوان "التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على الوطن العربي للفترة 1990-2000"، و تناولت الأطروحة تأثير التسويق الإستراتيجي على اقتصاديات الدول العربية في ظل تحديات العولمة خلال تلك الحقبة، مع التركيز على استكشاف الأساليب التسويقية الإستراتيجية الملائمة لهذه الظروف، كما استعرض الباحث كيفية إعداد وتوظيف الإستراتيجيات التسويقية لمساعدة المؤسسات العربية في المنافسة محلياً ودولياً، بالإضافة إلى تقديم تصور شامل لمكونات الخطة التسويقية الإستراتيجية للمنتجات العربية في الأسواق العالمية المختلفة.

الدراسة التاسعة: أطروحة دكتوراة قدّمها الباحث : خالفي خالد ، حول موضوع: التسويق الإستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجزائر 3 ، خلال الموسم الجامعي 2014/2013، ناقش الباحث في هذه الأطروحة التسويق الإستراتيجي و تأثيره في تحقيق الميزة التنافسية و من جُملة ما أفضى به هذا البحث: ضرورة إيلاء بالغ الأهمية بتكوين الموظفين خاصة في قسم ادارة التسويق بشكل يسمح بالرفع من وعيه و إدراك المسوّقين للأساليب و الإستراتيجيات التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وكذلك أوصت الدراسة بأهمية قيام المؤسسات محلّ البحث بدراسة للزبائن و المنافسة و المنتجات و الموردّين، وتحليل نقاط القوة و الضعف حتى تستقر المؤسسة على إستراتيجية تسويقية

مناسبة تتناسب مع أهداف المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية تخوّل لها السيطرة على الأسواق . .

الدراسة العاشرة: أطروحة دكتورة قدّمتها الباحثة : **نهار خالد بن الوليد** ، حول موضوع: **واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة: دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام و الخاص، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران 2، خلال الموسم الجامعي 2018/2019**، ناقش الباحث في هذه الأطروحة جملة من نتائج البحث، حيث تمحورت هذه الدراسة حول البحث في العلاقة بين التسويق الإستراتيجي و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة، وأظهرت نتائجها: أنّ التسويق الإستراتيجي له مكانة هامة في تفكير مسؤولي هذه المؤسسات لكن ممارسته تتم من طرف الإدارة العامة، باعتبار أنّ معظم هذه المؤسسات لا تمتلك أقسام تسويق، لكن يبقى العمل بالتسويق الإستراتيجي مهمّشاً ونسب تحقيق الأهداف التسويقية ضئيلة مادام قسم التسويق غير مفعّل وغير موجود، لذلك، لابدّ من خلق قسم التسويق في هيكل هذه المؤسسات من أجل تفعيل الثقافة التسويقية الإستراتيجية.

ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية، يتّضح أنّ هناك اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين ببحث أبعاد هذا المفهوم وآثاره على الأداء المؤسسي، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وقد بيّنت معظم هذه الدراسات أهمية تبني إستراتيجيات تسويقية فعّالة في مواجهة التغيّرات البيئية والمنافسة المتصاعدة، إضافة إلى دورها في تعزيز القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي للمؤسسات.

ومع ذلك، فقد لوحظ وجود تفاوت في تركيز هذه الدراسات، سواء من حيث المنهجية المعتمدة أو السياقات الجغرافية والقطاعية المدروسة، كما أنّ العديد منها لم يتناول

بعمق مدى جاهزية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق إستراتيجيات تسويقية حديثة تتماشى مع متطلبات السوق المفتوح، ومن هنا، تبرز أهمية الدراسة الحالية في سد هذا الفراغ، من خلال تسليط الضوء على واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى وعي هذه الأخيرة بأهمية هذا التوجّه في تعزيز موقعها التنافسي وتحقيق أهدافها التنموية.

الفصل الأول :

الإطار النظري للتسويق

و الاستراتيجية

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة متغيرة وديناميكية تتطلب منها تبني أساليب تسويقية مرنة ومتوافقة مع هذا التحول المستمر، مع اعتماد إستراتيجيات تستجيب بشكل دقيق لاحتياجات وتطلعات عملائها، لذلك، يجب أن يركز مفهوم التسويق داخل المؤسسة على الأنشطة التسويقية والتنظيمية التي تأخذ بعين الاعتبار طلبات العملاء وتوقعاتهم، عبر عملية تواصلية تبادلية تشمل عناصر المزيج التسويقي: المنتج، التوزيع، التسعير، والترويج؛ فالمزيج التسويقي لا يهدف فقط إلى تلبية حاجات العملاء، بل يتخطى ذلك من خلال الابتكار المستمر، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية تعزز رضا العملاء وتمييزها عن منافسيها، وفي هذا الفصل، سنسلط الضوء على المفاهيم الأساسية للتسويق، مع استعراض شامل لمفهوم الإستراتيجية وعلاقتها الوثيقة بالتسويق، بهدف تكوين فهم متكامل لهذه العناصر، وقد تم تقسيم الفصل الأول إلى عدة مباحث لتغطية هذه المواضيع بشكل منهجي ومنظم.

المبحث الأول : مدخل للتسويق

المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث : ماهية التخطيط الإستراتيجي التسويقي

الفصل الاول : الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

المبحث الأول : مدخل للتسويق

يختلف مفهوم التسويق باختلاف الأفراد والمؤسسات حسب مواقعهم ودورهم، مما يؤدي إلى تباين في الفهم وعدم وضوح دقيق لمعانيه ومقاصده، وأحياناً إلى تصوّر محدود لمفهومه الحقيقي، فوجهة نظر المدير عن التسويق تختلف عن تلك التي يراها الموظف، وكذلك تختلف عن تصوّر الزبون، لذا، في هذا المبحث، سنتناول التعريفات التقليدية والحديثة للتسويق، مع استعراض المراحل التاريخية التي مرّ بها تطوره، إلى جانب دراسة خصائصه ووظائفه المتنوعة، وكذلك الدور الحيوي الذي يؤديه في الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

المطلب الأول : مفهوم التسويق

مرّ مفهوم التسويق بعدة مراحل تطورية، حيث تم صياغة تعريفات مختلفة له في كل مرحلة بناءً على آراء المفكرين الاقتصاديين والإداريين، حيث تطوّرت هذه التعريفات لتعكس التغيرات التي شهدتها المجال التسويقي مع مرور الوقت، مواكبةً التطورات الاقتصادية والاجتماعية، وفي هذا المطلب، سنتناول عرضاً شاملاً لمختلف التعريفات والمفاهيم التسويقية التي رافقت هذه التحولات، مما يتيح فهماً أعمق لتطور التسويق عبر العصور.

الفرع الأول: مفهوم التسويق و إدارة التسويق

1. مفهوم التسويق

قبل الخوض في تعريف مفهوم التسويق، لا بد من الإشارة إلى أنّ هذا المفهوم لم يكن ثابتاً على حال واحدة، بل شهد تطوراً مستمراً عبر مراحل زمنية متعددة؛ فقد قام المفكرون الاقتصاديون والإداريون بتقديم تعريفات مختلفة استجابةً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي أثّرت على طبيعة الأسواق واحتياجات المستهلكين، ولذلك، فإنّ استعراض هذه التعريفات المتنوعة سيُساعدنا على فهم أعمق وشامل لمفهوم التسويق، وكيف تطور مع مرور الزمن لمواكبة المتطلبات المستجدة في بيئة الأعمال، وقد عرّف أبو التسويق الحديث Kotler, 1997 التسويق على أنّه "عملية إدارية و اجتماعية ينال على إثرها الأفراد و الجماعات على ما يحتاجونه و يريدونه من خلال خلق و تقدير و تبادل منتجات لها قيمة لدى الآخرين " ¹.

ويرى Mescon بأنّ التسويق عملية شاملة تتّضمن تخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة المرتبطة بتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، فالهدف من هذه العملية هو بناء علاقات قوية والحفاظ عليها بين المؤسسة والعملاء، حيث تساهم في تحقيق أهداف كلّ من الأفراد والمؤسسات على حد سواء، و بهذا التعريف، يبرز التسويق كآلية إستراتيجية تركّز ليس فقط على بيع المنتجات، بل على خلق قيمة مستدامة تلبي احتياجات العملاء وتُعزز من نجاح المؤسسة في السوق ².

بينما يرى Stanton أنّ التسويق بمنزلة نظام متكامل ومتفاعل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة المنظمة والمخططة بعناية، والتي تهدف إلى تحديد أسعار وترويج وتوزيع السلع والخدمات، و يركّز هذا النظام على تلبية احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين

¹ - Kotler , p , **Marketing Management : analyses planning implementation and controle** , Northwestern University, 8TH ed , Prentice hall Int , 1997 .

² MESCON , M , BOVEE, C, and Thill , **business today** , Georgia state university , Prentice hall ,, upper saddle river , new jersey , 1999.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

على حد سواء، ممّا يعكس طبيعة التسويق كعملية ديناميكية مستمرة تتفاعل مع تغيرات السوق وتطلّعات المستهلكين، ليشكّل بذلك التسويق إطاراً متكاملًا يساعد المؤسسات على بناء علاقات فعّالة ومستدامة مع جمهورها.¹

ويُعدّ التعريف الذي قدّمته جمعية التسويق الأمريكية (AMA) من بين أكثر التعريفات انتشاراً واعتماداً في مجال التسويق، حيث تصف التسويق بأنّه عملية شاملة تهدف إلى تخطيط وتنفيذ وإنشاء وتحديد وتسعير، وترويج وتوزيع المنتجات والخدمات، بهدف تحقيق تبادل يُرضي كلّاً من الأفراد والمنظمات، ويساهم في تلبية احتياجات السوق وتعزيز العلاقات بين الموردّين والعملاء بشكل مستدام، حيث تعرّفه: "تنفيذ أنشطة المشروع المختلفة التي تهدف إلى توجيه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم التنظيمي (المستهلك الصناعي)".²

وعموماً، يمكن النظر إلى التسويق كعملية مركزية وحيوية تقوم بدورٍ أساسي في نقل السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة منظّمة وفعّالة، حيث يشمل التسويق مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تبدأ بالتخطيط الدقيق للمنتجات والأسعار، مروراً بعمليات الترويج والتوزيع التي تضمن وصول المنتج إلى الفئة المستهدفة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، ولا يقتصر التسويق على مجرد تبادل المنتجات، بل هو عملية تبادلية تهدف إلى تحقيق مصالح كلّ من الأفراد والمؤسسات، إذ يسعى إلى خلق قيمة حقيقية تُلبّي حاجات ورغبات المستهلكين، مع مراعاة توقّعاتهم المختلفة، و علاوةً على ذلك، يُعدّ التسويق نشاطاً إنسانياً واجتماعياً يتجاوز الأهداف التجارية ليشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية، إذ يعزّز من دور المؤسسة في

¹ - محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 22.

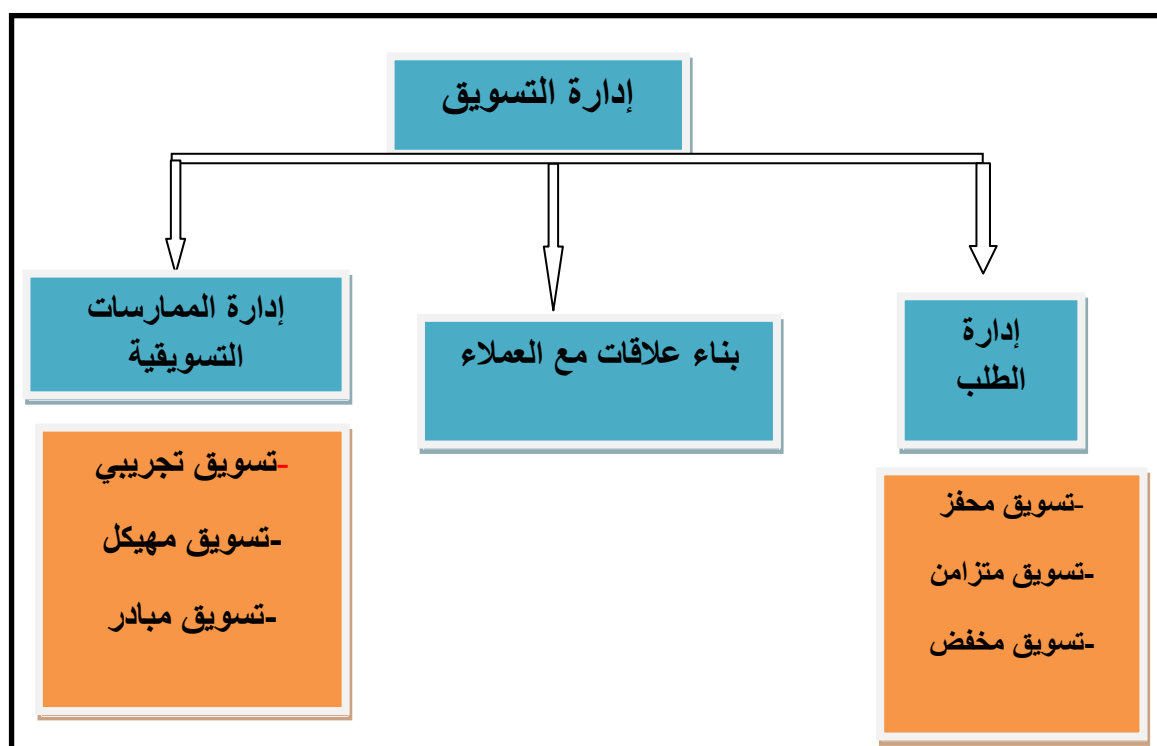
² - أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، ط 01، 2011، ص: 18.

خدمة المجتمع والمساهمة في تنميته المستدامة. وبهذا المفهوم الشامل، يصبح التسويق أداة استراتيجية تضمن ليس فقط نجاح المؤسسات اقتصادياً، بل وتساعد في تثبيت روابطها الاجتماعية والمجتمعية، بما يتوافق مع التحديات المعاصرة ومتطلبات العصر الحديث.

2. مفهوم إدارة التسويق

تعد إدارة التسويق من الوظائف الحيوية في أي مؤسسة، حيث تؤدي دوراً محورياً في توجيه الأنشطة التسويقية لتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل إدارة التسويق مجموعة من الأنشطة الأساسية التي تنسق وتدمج مختلف الجوانب المتعلقة بالسوق والعملاء، لضمان تقديم قيمة متميزة تلبي احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم. وتنقسم إدارة التسويق بشكل رئيسي إلى ثلاث أنشطة أساسية تمثل الركائز التي تقوم عليها العملية التسويقية، كما يتضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1) : الأنشطة الرئيسية لإدارة التسويق



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، 2008 ص: 49.

1. 2. إدارة الطلب

يَتَبَيَّن من خلال استقراء المفاهيم السابقة للتسويق، أنَّ جوهر هذا النشاط يكمن في إدارة الطلب بمختلف حالاته، إذ لا يقتصر دور التسويق على الترويج أو البيع، بل يتعداه ليشمل التفاعل الذكي مع طبيعة الطلب في السوق، سواء كان مرتفعاً، منخفضاً، أو غير موجود أصلاً، فغالباً ما تواجه المؤسسات أوضاعاً متباينة في مستوى الإقبال على منتجاتها، وهو ما يتطلب تدخلات تسويقية مخصصة تُصاغ وفقاً لكل حالة، فعلى سبيل المثال، عندما تصادف المؤسسة حالة "اللاطلب": أي حين لا يُبدي العملاء المستهدفون اهتماماً حقيقياً بالمنتج، رغم عدم رفضهم له - فإنَّ المطلوب هنا هو تطبيق ما يُعرف بالتسويق التحفيزي، ويعني ذلك، بذل جهود تهدف إلى استثارة اهتمام العملاء، من خلال ربط المنتج باحتياجاتهم ورغباتهم الكامنة، وجعله أكثر ارتباطاً بمشاكلهم اليومية أو طموحاتهم، مما يُسهل تدريجياً في خلق الطلب وتحويل اللامبالاة إلى رغبة فعلية في الشراء.

عندما تواجه المؤسسة حالة من الطلب غير المنتظم، أي: أنَّ الإقبال على منتجاتها يشهد تذبذباً واضحاً بين فترات الذروة والانخفاض، كما هو الحال في المنتجات ذات الطابع الموسمي مثل: المشروبات الغازية التي يزداد عليها الطلب خلال فصل الصيف ويتراجع خلال فصل الشتاء، فإنَّها بحاجة إلى تبني ما يُعرف بالتسويق المتزامن، ويُقصد بذلك مجموعة من الجهود التسويقية التي تهدف إلى تحقيق توازن بين العرض والطلب، من خلال إجراءات مرنة ومتكيفة مثل: تعديل الأسعار وفقاً لتغيرات السوق، وتعزيز الحملات الترويجية في الفترات الراكدة، والعمل على رفع القدرة الإنتاجية خلال مواسم الذروة لتلبية الاحتياجات المتزايدة، بما يضمن الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة وتقليل فترات الركود.

أما في حال واجهت المؤسسة حالة من الطلب الزائد، أي: أن حجم الطلب يفوق القدرة الإنتاجية أو الخدمة للمؤسسة، مما يهدد بتجاوز إمكانياتها التشغيلية أو يؤثر على جودة الخدمة، فإن التدخل التسويقي المناسب في هذه الحالة يكون عبر ما يُعرف بالتسويق المُخفّض. ويقصد به تلك الجهود المنظمة التي تهدف إلى تقليل مستوى الطلب - سواء بشكل مؤقت أو دائم - دون القضاء عليه نهائياً، ويتحقق ذلك من خلال تقليل الإنفاق الترويجي، أو تعديل الأسعار صعوداً، أو حتى تقنين التوزيع في بعض الأسواق، والغرض من هذا النوع من التسويق ليس إضعاف العلاقة مع السوق، بل إعادة ضبط الطلب بما يتماشى مع قدرات المؤسسة ويحافظ على مستوى أدائها وكفاءتها.

2. 2. بناء علاقات مع العملاء المربحين

تعد إدارة الطلب إدارة العلاقات مع العملاء، و الذي يتمثلون بصفة أساسية في العملاء المتكررين وهم الذين يشترون منتجات المؤسسة بصفة متكررة ، و العملاء الجدد الذين هم يشترون منتجات المؤسسة لأول مرة.

و في ظلّ التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة، وما أفرزته العولمة من منافسة شرسة على المستويين المحلي والدولي، أدركت المؤسسات أن الحفاظ على العملاء الحاليين - خصوصاً أولئك ذوي القيمة العالية - يُمثل خياراً إستراتيجياً أكثر كفاءة من التركيز المفرط على استقطاب عملاء جدد. وقد بيّنت التجارب أن كلفة اجتذاب عميل جديد تتجاوز في كثير من الأحيان كلفة المحافظة على عميل قائم، ممّا دفع المؤسسات إلى إعادة توجيه سياساتها التسويقية نحو بناء علاقات مستدامة مع زبائنهم الأوفياء، تركز على تقديم قيمة حقيقية، وتعزيز الثقة، وضمان التواصل المستمر، وبالتالي، فإنّ ولاء العملاء لم يعد مجرد هدف تسويقي، بل أصبح عاملاً حاسماً في ضمان النمو المستقر واستدامة التنافسية في الأسواق الديناميكية

2. 3. إدارة الممارسات التسويقية

رغم أنّ معظم المؤسسات تعتمد على التسويق ضمن أنشطتها، إلا أنّ طرق تطبيقه تختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف رؤيتها وأهدافها، ما يجعل الممارسات التسويقية تتسم بالتباين والتفاوت، ويمكن تصنيف هذه الممارسات في الغالب ضمن ثلاث مراحل متتابعة تمرّ بها المؤسسات، تعكس كل منها درجة تطورها في التعامل مع التسويق، وهي مراحل متكاملة تبدأ من الفهم البسيط للمفاهيم التسويقية، وصولاً إلى دمجها بشكل إستراتيجي في صلب العمليات الإدارية واتخاذ القرار¹ :

أ. مرحلة التسويق التجريبي

تمارس معظم المؤسسات في بداية حياتها التنظيمية التسويق التجريبي، فهي لا تزال جديدة في السوق و لم يتوفر لها بعد الخبرة، و تحاول اقتناص حصة سوقية مناسبة، لذا فهي تسعى وراء جميع العملاء المحتملين، متبعة ما يطلق عليه " سياسة طرق جميع الأبواب"، و يحفل الواقع العملي بعدد الشركات الكبرياتي بدأت بمرحلة التسويق التجريبي، ثم انتقلت حالياً الى مراحل تالية.

ب. مرحلة التسويق المهيكّل

تبلغ المؤسسات مرحلة متقدمة من النضج التسويقي عندما تبدأ في التوسع والنمو، وتكتسب خبرات تسويقية تراكمية تؤهلها لتحليل الأسواق بدقة، وتحديد القطاعات الأكثر ربحية، و في هذه المرحلة، تتخلى المؤسسة عن الأساليب العشوائية في تسويق منتجاتها، وتتجه نحو انتهاج سياسة انتقائية مدروسة، مبنية على معايير واضحة وأسس تحليلية، كما تبدأ في وضع سياسات تسويقية محددة وبرامج منهجية، تستهدف من خلالها أسواقاً بعينها تم تحديدها بدقة، بما يعزز من كفاءتها في تخصيص الموارد وتحقيق نتائج تسويقية أكثر فاعلية وربحية.

¹ - طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 50 .

ت.مرحلة التسويق المبادر

إنّمع تزايد نمو المؤسسات وارتفاع مستوى تعقيدها التنظيمي، غالباً ما تتعكس هذه التطورات على ممارساتها التسويقية، حيث تميل إلى فقدان قدر من المرونة وروح الابتكار التي كانت تميّزها في مراحلها الأولى، ففي ظلّ تزايد الإجراءات والأنظمة الداخلية، قد يتحوّل التسويق المهيكّل والمنظّم إلى عائق يقيد التفكير الإبداعي ويحدّ من المبادرات الخلاقة، ونتيجة لذلك، تجد بعض المؤسسات نفسها مضطرة إلى استعادة أساليبها التسويقية السابقة، تلك التي اتسمت بالمرونة والمبادأة، من أجل إعادة تنشيط تفاعلها مع السوق، واستقطاب شرائح جديدة من العملاء، بما يُعيد التوازن بين النظام والابتكار داخل أنشطتها التسويقية.

3. مداخل دراسة التسويق¹

نظراً لما تتسم به الأنشطة التسويقية من تشعّب وتعقيد، باعتبارها تمتدّ من مرحلة ما قبل العملية الإنتاجية إلى ما بعد وصول المنتج إلى يد المستهلك، فإنّ التعامل معها يتطلب فهماً منهجياً دقيقاً، وعلى الرغم من وجود ترابط وتداخل واضح بين هذه الأنشطة، إلّا أنّ تحليلها بشكل علمي وعملي يستدعي تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية، ودراستها كلّ على حدة، بهدف التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بينها، وكشف التداخلات التي تؤثر في كفاءة الأداء التسويقي، وانطلاقاً من هذا التصرّ، يمكن تصنيف مداخل دراسة التسويق وفق المحاور التالية:

3. 1. مدخل المنتج

تمثّل المنتجات الجانب الأساسي الذي تركز عليه عملية التسويق و على مدى إمكانية توفيرها بالجودة و النوعية المناسبة و الكميّة المطلوبة و في الزمان و المكان المناسبة

¹ - محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مبادئ التسويق، مرجع سابق الذكر، ص:25.

و بالأسعار الملائمة حيث يقوم الباحثون بشكل عام بتقييم حسب طبيعة الاستخدام إلى سلع استهلاكية و سلع إنتاجية لكي يكون بالإمكان تحديد خصائصها.

3. 2. مدخل المنشآت

يكون التركيز في هذا المدخل على دراسة و تحليل كافة المنشآت التسويقية و تقييمها استناداً إلى ملكية المنتج حيث إنّ هناك منشأ الجكلة و التجزئة، ومنشآت إنتاجية تجارية في آن واحد حيث إنّها تقوم بإنتاج المنتجات و توزيعها و بيعها عن طريق التوزيع المباشر أو عن طريق التجار، و المنافذ التوزيعية التابعة لها، كما توجد مؤسسات تجارية مهمتها فقط شراء و امتلاك المنتجات، و من ثَمَّ، بيعها مرة أخرى، وهناك مؤسسات لا تمتلك المنتجات و إنما مهمتها المساعدة على إكمال صفقة البيع أو الشراء فقط مثل: السماسرة حيث تعتمد الدراسة على تقسيم هذه المؤسسات و تحديد خصائصها و أساليب عملها وأهدافها و الدور الذي تؤديه كلّ واحدة منها في مجمل النشاط التسويقي .

3. 3. مدخل الوظائف

يعدّ هذا المدخل من الداخل الشائعة في دراسات التسويق، حيث يعتمد على دراسة الأنشطة و الوظائف التسويقية التي تساهم في عملية انتقال المنتجات و الخدمات من المنتجين إلى المستهلكين من خلال التتبّع الدقيق لكيفية تأدية هذه الوظائف التسويقية مع التحليل العلمي للتكاليف الناجمة و المشاكل المتعلقة بها.

الفرع الثاني: مراحل تطور المفهوم التسويقي

مرّ الفكر التسويقي بمسار تطوري واضح، اتّسم بتتابع مراحل تاريخية تركت كلّ منها بصمتها على مفاهيم التسويق وممارساته داخل المؤسسات، فقد كان لكلّ مرحلة ظروفها الاقتصادية والاجتماعية التي شكّلت تصوّراً خاصاً للتسويق، وأسهمت في

تحديد اتجاهاته وخصائصه، ممّا انعكس بدوره على طريقة تسيير الأنشطة التسويقية وتحديد أولوياتها، ومع هذا التقدّم، تطوّر التسويق من مفاهيمه التقليدية التي ركّزت على الإنتاج والبيع، إلى مفاهيم حديثة قائمة على إشباع حاجات العملاء، وتحقيق رضاهم، والاهتمام ببناء علاقات مستدامة معهم، وفيما يلي نستعرض المراحل التاريخية التي مرّ بها الفكر التسويقي:

1. المفهوم الإنتاجي (1900-1930)

في هذه المرحلة، كانت المشكلة الأساسية التي تشغل إدارة المؤسسة تتمحور حول زيادة حجم الإنتاج، حيث لم تكن هناك أيّة صعوبات تذكر في تلبية الطلب نظرًا لعدم تشبع السوق بعد، وبناءً عليه، كان التركيز الرئيسي منصبًا على تحقيق الإشباع الكمّي للحاجات، بينما كانت قضايا الجودة والنوعية تُترك إلى مبادرة مهندسي الإنتاج دون تدخل إداري مباشر، كما تميّزت هذه الفترة بسيطرة البائعين على عملية التسويق، حيث اقتصر دورهم على إقناع المستهلك بأنّ المنتجات المنتجة تلبي حاجاته، دون التركيز على تطوير أو تحسين هذه المنتجات نفسها.¹

2. المفهوم البيعي (1930-1950)

يتأسس هذا المفهوم على فكرة أنّه يمكن بيع أيّ منتج بغضّ النظر عن مدى رغبة المستهلكين فيه، من خلال الاعتماد بشكل كبير على جهود رجال البيع وتقنيات التسويق المختلفة، و يتمثّل الهدف الأساسي لهذا المفهوم في بيع المنتجات الموجودة لدى الشركة باستخدام أدوات مثل: الإعلانات والمهارات البيعية لفريق المبيعات، مع اهتمام محدود جدًا بمستوى رضا العملاء بعد الشراء، ويُعدّ المفهوم البيعي الذي يركّز على نشاط البيع بشكل رئيسي، عكسًا للمفهوم الإنتاجي الذي لا يُولي أهمية كبيرة لعمليات البيع، وكلاهما يغفلان عن التركيز على حاجات ورغبات المستهلكين، ومن

¹ -أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، مرجع سابق الذكر، ص: 14.

أبرز الفرضيات التي يقوم عليها المفهوم البيعي، ضرورة تكثيف الجهود الترويجية لدفع المستهلك نحو الشراء، والاعتقاد بوجود فرص بيعية كثيرة في السوق، مما يجعل الهدف الأساسي هو تحقيق حجم المبيعات فقط، دون الانشغال بالحفاظ على ولاء العملاء أو تشجيعهم على إعادة الشراء.¹

3. المفهوم التسويقي-التوجه بالسوق-(من سنة 1950-الى اليوم)²

يُعدّ المفهوم التسويقي منهجاً حديثاً وفلسفة متجددة تختلف عن الفلسفات السابقة، حيث يقوم على التكامل والتنسيق بين جميع الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة بهدف تحقيق هدفين متوازيين: إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من جهة، وتعزيز الأرباح المستدامة على المدى الطويل من جهة أخرى، وعلى الرغم من تنوّع آراء العديد من الباحثين حول تعريف المفهوم التسويقي، إلّا أنّه يركز بشكل أساسي على مجموعة من الركائز الجوهرية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. التركيز على السوق

يعدّ تحديد السوق المستهدف الخطوة الأساسية الأولى في أيّ نشاط تسويقي، حيث لا يمكن للمؤسسة أن تستهدف جميع الأسواق أو تلبي جميع احتياجات المستهلكين بشكل شامل، لذا يجب على المؤسسات إجراء تحليل دقيق لأسواقها، ومن ثمّ، وضع وتصميم إستراتيجيات تسويقية موجّهة ومتكيّفة مع خصوصيات واحتياجات السوق المحدد، بهدف تحقيق أقصى فعالية في الوصول إلى العملاء وتحقيق الأهداف المرجوة.

ب. التوجه بالمستهلك

إنّ إيلاء الاهتمام الكامل للمستهلك وفهم احتياجاته بدقة، بالإضافة إلى تصميم المنتجات بما يتناسب مع تلك الاحتياجات، يعدّ شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة، إذ

¹ - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 03، 2018، ص: 17.

² - مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص: 36 .

إنَّجاهل هذا الجانب الحيوي يؤدي حتماً إلى تعرّض المؤسسة للفشل والخسارة في سوق المنافسة.

ت. التسويق المتكامل

ونقصد بالتسويق المتكامل تحقيق التنسيق بين خطوط أهداف الأنشطة المختلفة مثل: التسعير، الإعلان، التوزيع، كذلك تحقيق التنسيق والتكامل بين خطط و أهداف إدارة التسويق و الإدارات الأخرى في المؤسسة مثل: الإنتاج، التمويل، البحوث و التطوير، و إن تتوجه كل هذه الخطط و الأهداف نحو إشباع حاجات المستهلك.

ث. التوجيه بالأرباح

ينبغي أن تركز الإدارة على تحقيق أرباح طويلة الأجل من خلال تعزيز رضا المستهلكين، بدلاً من الاكتفاء بالاهتمام بحجم المبيعات والأرباح قصيرة الأجل فقط، و يقوم هذا المفهوم على فكرة أساسية تفيد بأن قبول المستهلكين ورضاهم عن منتجات المؤسسة يشكّلان الضمان الأهم لاستمرارية المؤسسة وبقائها في السوق، وهو ما يُساهم في تحقيق أرباح مستدامة على المدى البعيد.¹

4. المفهوم الاجتماعي للتسويق

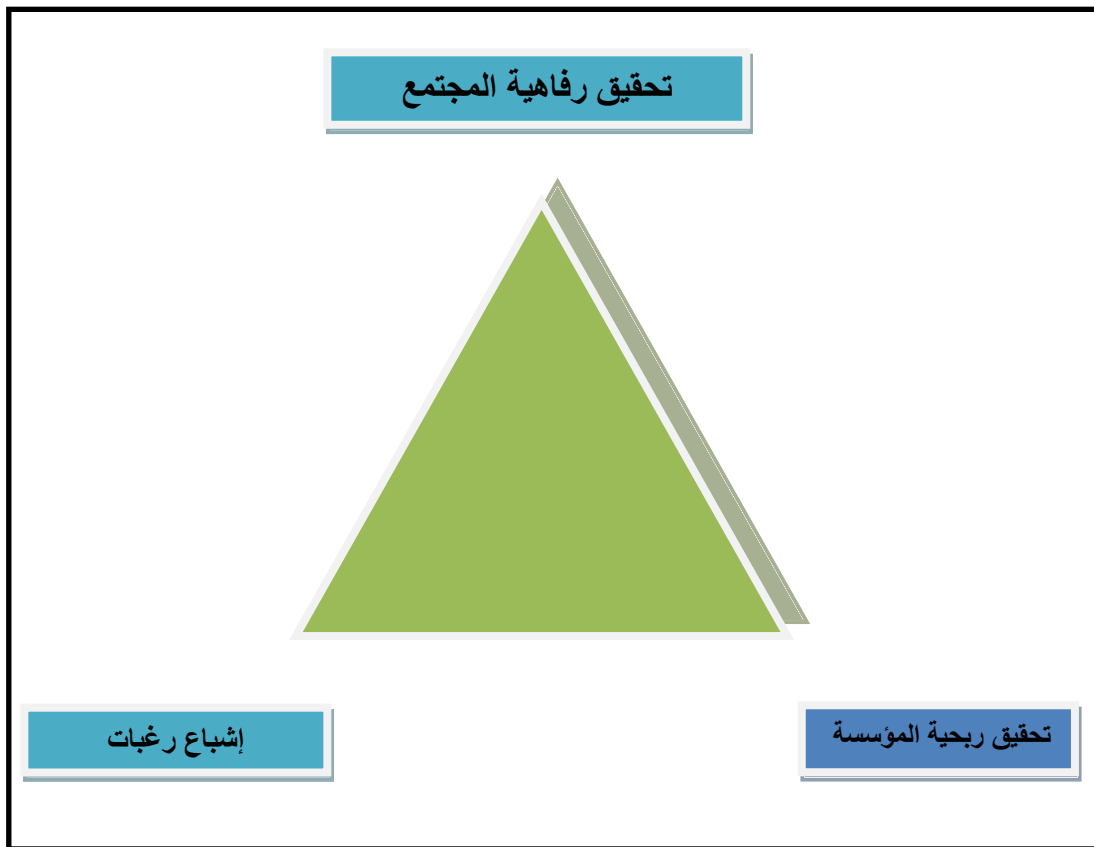
قَبْل الخوض في مفهوم التسويق الاجتماعي، من المهم أن نفهم كيف تطور التسويق ليشمل أبعاداً تتجاوز مجرد تحقيق الربح، ليصبح أداة فعّالة تلبي احتياجات المجتمع ككل، حيث يأتي المفهوم الاجتماعي للتسويق كامتداد للفكر التسويقي التقليدي، إذ يدمج بين أهداف المؤسسة ومتطلبات المجتمع، مع التركيز على تحقيق منفعة متبادلة بين الطرفين، وتأسيساً على ذلك سنتعرف على هذا المفهوم وأهميته في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة.

¹ -عمر خير الدين، التسويق المفاهيم و الإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص: 35.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

وقد عرّف Kotler التسويق الاجتماعي على أنه " التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمؤسسة فيتحديد و توجيه رغبات الأسواق المستهدفة و تهيئة المؤسسة بالإشباعات المرغوبة بكفاءة و فاعلية تفوق المنافسين و بطريقة تحافظأو تدعم التكامل بين المستهلك و المجتمع على أحسن وجه ممكن"¹،و من خلال هذا المفهوم يتبين أنه يتكون من ثلاثة ركائز أساسية كما هو موضّح في الشكل :

الشكل رقم (2) : مفهوم التسويق الاجتماعي و محاوره



source :Kotler, philipe,(2000),Markrting Management,The Millunniune Edition , tenth ed, Prentice Hall,p21 .

يمكن تلخيص أبرز معالم المفهوم الاجتماعي للتسويق في عدة نقاط مترابطة، تعكس جوهر هذا المفهوم وأهميته في عالم الأعمال والمجتمع على حد سواء،ويبدأ ذلك

¹–Kotler, philipe,(2000),Markrting Management,The Millunniune Edition , tenth ed, Prentice Hall,p24.

بالتركيز على المستهلك بوصفه المحور الأساسي لأيّ نشاط تسويقي تقوم به المؤسسة، إذ يُعدّ تلبية احتياجاته حقاً يجب أن تحرص المؤسسة على توفير المعلومات المناسبة والكافية التي تساعد على اتخاذ قرارات استهلاكية تحقق له الإشباع الكامل. كما يثمن المستهلك المؤسسات التي تعمل فعلاً من أجله، ما يعزز العلاقة بين الطرفين.

و يتجاوز التسويق في هذا المفهوم كونه مجرد أداة لمؤسسات الأعمال، ليشمل أهمية موازية لدى كثير من المؤسسات ذات الطابع الخدمي والعام، ولذلك، يتعين على مؤسسات الأعمال أن تولي اهتماماً أكبر للمجتمعات التي تنشط فيها، لتكون جزءاً فعالاً في تنميتها ورفاهيتها؛ لتسعى المؤسسة التي تعتمد المفهوم الاجتماعي للتسويق إلى تحقيق توازن دقيق بين مصلحة المستهلك الفردي على المدى القصير، والمصلحة العامة للمجتمع على المدى الطويل، مما يعكس رؤيتها المتكاملة التي تجمع بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.¹

إن، يركز المفهوم الاجتماعي للتسويق على ثلاثة عناصر أساسية متداخلة تكون نسيجاً متكاملًا يميّز هذا المفهوم عن غيره، أولها، التركيز على التكامل الشامل بين جميع مكونات النظام التسويقي بدلاً من الاقتصار على تنسيق وظائف المنظمة فقط، مما يعكس رؤية أوسع تأخذ بعين الاعتبار كلّ الجوانب المرتبطة بالتسويق، وثانيًا، يتحوّل التركيز من مجرد تلبية احتياجات المستهلك الفردي إلى الاهتمام باحتياجات المجتمع ككل، ممّا يُعزز دور التسويق في خدمة الصالح العام وتحقيق رفاهية أكبر، وأخيرًا، يتعدى المفهوم حدود السعي وراء الأرباح الضيقة ليشمل تحقيق الأهداف الإنسانية والمجتمعية الأوسع، في إطار توازن يضمن استدامة التنمية وتحقيق منفعة جماعية تواكب تطلّعات البشرية والمجتمعات التي تعمل المؤسسات ضمنها.

¹ -ملحة يزيد، أصول و فصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 38 .

5. المفهوم الإستراتيجي للتسويق

تعتمد المؤسسات التي تتبنى المفهوم التسويقي على فكرة أساسية، وهي أن نجاحها في تلبية اهتمامات واحتياجات المستهلكين من خلال منتجات ملائمة يضمن لها الاستمرار والنمو في الأسواق، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا: كيف يمكن للمؤسسة أن تحدد بدقة تلك الاهتمامات؟ و هنا يأتي دور التسويق الإستراتيجي، الذي يُعنى بدراسة وتحليل البيئة السوقية بشكل عميق، حيث يبدأ بفهم حاجات الأفراد والمؤسسات، ثم يتابع التطورات المستمرة في تلك الاحتياجات عبر مختلف الأسواق، ومن خلال هذا التحليل، يقوم التسويق الإستراتيجي بتحديد التوافق بين المنتجات والأسواق، أي: يتعرف على القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين والمستقبليين بناءً على اختلاف وتنوع رغباتهم، والعمل على تصميم منتجات تناسب تلك الاحتياجات بشكل دقيق، و هذا التوجه الإستراتيجي يبرز أهمية إعطاء اهتمام متزايد للبيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسة، والتي تشمل المستهلكين، المنافسين، والعوامل الخارجية الأخرى التي تؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على المنافسة بنجاح.¹

جدول رقم (1) مراحل تطوّر الفكر التسويقي

مرحلة التوجه بـ	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
المنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر ممكن	-اصنع منتج جديد فسوف يشتريه الناس -اربح في كل وحدة نسبة معينة -أنا أعرف أن الناس يبحثون عن الجودة

¹ - طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007، ص: 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

المبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة و جهود اعلانية	كلما زادت المبيعات زادت الأرباح	-البائع المتميز يحل كل المشاكل -البائع يقوم ببيع كل ما ينتج
التسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك و الرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	الربح من خلال اشباع المستهلك	-إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه -البحث في رغبات المشتريين
المجتمع	الحاجات المباشرة و غير المباشرة للمستهلك و المجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	الربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	-إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح البيئة التسويق الاجتماعية -البحث في رغبات و مشاكل المجتمع

المصدر : طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، مؤسسة مكتبة الأهرام، مصر، 2000، ص: 38.

مقارنة بين مفهومي التسويق الكلاسيكي و التسويق الحديث

بصفة عامة، يمكن التمييز بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم الحديث للتسويق من خلال ملاحظتين أساسيتين: أولاً، من حيث الدور الذي كان يُعدّ ثانوياً في الماضي، وأصبح اليوم عنصراً محورياً في إدارة وتوجيه المؤسسات، وثانياً، من حيث نطاقه الذي كان محدوداً، ثم توسّع بشكل ملحوظ ليشمل مجالات وأنشطة متعددة، ويوضّح الجدول التالي هذا التحوّل في المفهوم والتطبيق¹.

¹ -منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص: 22 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

الجدول رقم (2) : المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي و المفهوم الحديث للتسويق

المفهوم الكلاسيكي للتسويق	المفهوم الحديث للتسويق
-ثانوي مقارنة بالإنتاج -ضيق في محتواه الذي يقتصر على البيع و التوزيع -الفيزيائي و الإعلان -ضيق في حقل تطبيقه (فقط على بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع)	-أساسي و له أسبقية فهو النشاط الأساسي للمؤسسة و زبائنها -واسع في محتواه الذي ينطلق من إعداد المنتج إلى ما بعد البيع -واسع في حقل تطبيقه(خدمات،سلع صناعية، أحزاب سياسية....)

Source : l'endrevie lindon MERCOTOR, 6^{ème} édition ,Daloz, paris, 2000, p. 07.

الفرع الثالث: أهمية و أهداف التسويق

يُعدّ التسويق من الوظائف الإدارية الحيوية التي تسهم بشكل فعال في ضمان استمرارية المؤسسة وتطورها، فقد أصبح يحتلّ موقعاً محورياً ضمن أنشطة المؤسسة، حيث يُعتمد عليه لتحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز القدرة التنافسية، وفيما يلي، سنستعرض أهمية التسويق ودوره في بلوغ هذه الأهداف .

1. أهمية التسويق

1. 1. أهمية التسويق على مستوى المؤسسة¹

يُعدّ النشاط التسويقي من الأنشطة الأساسية والحوية سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، إذ يُنظر إليه كأداة فعالة تؤدي دوراً محورياً في تمكين المؤسسة من فهم حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات، ويرى العديد من المختصين أنّ أهمية التسويق تكمن في كونه الوسيلة التي تزوّد المؤسسة بالمعلومات الضرورية

¹RY .DARMAN,M.LAROCHE,le Marketing Fondements et Application , 1978 ,p.10.

لضمان استمراريته وتطورها في سوق يتسم بالمنافسة، فبفضل التسويق، تتمكن المؤسسة من بيع منتجاتها بشكل مستمر، مع ضرورة التكيف مع متطلبات السوق المستهدفة، ومن ثم، يُعدّ التسويق الرابط الحيوي بين المؤسسة وبيئتها ومجتمعها الذي تُقدّم له خدماتها..

1. 2. أهمية التسويق على مستوى المجتمع¹ :

يُسهم التسويق بشكل فعّال في تحقيق العديد من المنافع للمجتمع، حيث يُعدّ من العوامل الأساسية في دعم التنمية الشاملة من خلال تعزيز النمو الاقتصادي، كما أنّ الدراسات والبحوث التسويقية تتيح فهماً دقيقاً لحاجات ورغبات المستهلكين، ممّا يساعد على توجيه الموارد والإمكانات المتاحة نحو استخدامها بشكل أمثل، بالإضافة إلى ذلك، فإنّ المواءمة بين العرض والطلب في مختلف المناطق تسهم في تحقيق توزيع متوازن وعادل للسلع والخدمات، ويساهم نظام التسويق الفعّال أيضاً في تمكين الأفراد من التعرف على البدائل المتوفرة، ممّا يساعدهم على اتخاذ قرارات شرائية مدروسة تتناسب مع ظروفهم، وبهذا الشكل، يساهم التسويق في تحسين مستوى المعيشة والارتقاء بجودة حياة الأفراد داخل المجتمع.

1. 3. أهمية التسويق على مستوى المستهلك² :

يرتبط التسويق بعلاقة تبادلية متينة بين المؤسسة والمستهلك، حيث يستفيد كلا الطرفين من المنافع التي يسعى التسويق إلى تحقيقها بشكل دائم، وتتمثل هذه المنافع في عدة أوجه رئيسية تسهم في تلبية احتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المؤسسة في آن واحد، ومن بين هاته المنافع :

أ . هناك المنفعة الشكليّة : والتي تتحقق عندما تقوم المؤسسة بتحويل المواد الخام ومدخلات الإنتاج إلى سلع وخدمات قابلة للاستهلاك، أي: أنّها تُضفي تغييراً شكلياً

¹ - مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، مرجع سبق ذكره، ص: 48 .

² - مليحة يزيد، المرجع السابق، ص: 49 .

على المواد لتصبح منتجات جديدة، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه المنفعة ترتبط بالوظيفة الإنتاجية، في حين أنّ تحديد الخصائص والمواصفات النهائية للسلعة يقع ضمن مسؤوليات النشاط التسويقي.

ب . **المنفعة الزمنية** : ويُقصد بها قدرة المؤسسة على توفير المنتج في الوقت الذي يحتاجه المستهلك، وهو ما يتحقق من خلال التخزين الفعّال للسلع في الفترات التي لا تشهد طلباً كبيراً، لتكون جاهزة عند الحاجة، كما هو الحال في أوقات الأزمات.

ت . **المنفعة الحيازية** : وتتجلى في انتقال ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك لحظة الشراء، الأمر الذي يسهم في تسهيل العملية الشرائية، غير أنّ تحقيق هذه المنفعة قد يتأثر سلباً في حال وجود ضعف أو قصور في النظام الإداري للمؤسسة.

ث . **المنفعة المكانية** : حيث يسعى التسويق إلى توفير المنتجات في الأماكن التي يتواجد فيها المستهلكون أو المشترون الصناعيون، مما يجعل وظيفة التوزيع محورية في تحقيق هذه المنفعة، من خلال فتح فروع أو قنوات توزيع قريبة من المستهلك النهائي.

وعليه، فإنّ التسويق لا يخدم فقط المؤسسة، بل يؤدي دوراً جوهرياً في تلبية احتياجات المستهلك والمجتمع على حدّ سواء، من خلال مجموعة من الوظائف التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين العرض والطلب وتحقيق الرضا المتبادل.

2 . أهداف التسويق¹

تُعرّف أهداف التسويق على أنها النتائج النهائية التي تسعى مؤسسات الأعمال إلى تحقيقها من خلال أنشطة إدارة التسويق التي تمارسها، وعلى الرغم من تنوع هذه الأهداف واختلاف أهميتها من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنّ هذا التباين يعود إلى عدة عوامل منها: طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المؤسسة، حجمها، موقعها

¹أياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمّي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص:24.

الجغرافي، مستوى التقدم التكنولوجي المعتمد، بالإضافة إلى المرحلة التي تمرّ بها المؤسسة ضمن دورة حياتها، ورغم هذا التفاوت، يتفق خبراء التسويق على وجود ثلاثة أهداف إستراتيجية رئيسية تشترك معظم المؤسسات في السعي إلى تحقيقها، نظراً لأهميتها في ضمان النمو والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية:

2. 1. هدف الربح: يُعدّ الربح أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ويحتل مكانة متقدمة ضمن أولوياتها الإستراتيجية، إذ لا يقتصر الطموح على تحقيق الربح فقط، بل يمتد ليشمل السعي نحو تعظيمه وتوسيعه باستمرار، إلا أنّ هذا الهدف، ورغم أهميته، يظلّ رهيباً بمجموعة من العوامل المؤثرة التي قد تعيق تحقيقه بالشكل المطلوب، ومن أبرزها: سلوك المنافسين داخل السوق، ومدى شدة المنافسة، إلى جانب الرقابة الحكومية المفروضة على الأسعار، والتشريعات الضريبية المعمول بها، والتي قد تفرض عبئاً إضافياً على المؤسسة، ويرى العديد من رجال الأعمال والإداريين أنّ مسؤولية تحقيق الأرباح تقع بالدرجة الأولى على عاتق إدارة التسويق، غير أنّ هذا التصور لا يعكس الواقع بشكل دقيق، لأنّ تحقيق الربحية يتطلب تكاملاً وتعاوناً فعالاً بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة. فكلّ قسم، سواء كان إنتاجياً أو مالياً أو تسويقياً أو لوجستياً، له دور مباشر أو غير مباشر في التأثير على مستوى الربح، ويُعدّ اختلاف التكاليف الناتجة عن كل نشاط من الأنشطة الداخلية عاملاً حاسماً في هذا السياق.

ومن هنا، يتجلى الدور الحقيقي للتسويق في المساهمة بتحقيق حجم مريح من المبيعات، عبر استكشاف الفرص التسويقية الجديدة المتاحة في البيئة الخارجية، وتحديد القطاعات السوقية الواعدة ذات العائد المرتفع، إضافة إلى تشجيع الابتكار

والتجديد في المنتجات لتلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة، ما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق عوائد مالية مستدامة¹.

2.2. هدف النمو

يؤدي التسويق دورًا محوريًا في تعزيز النمو الاقتصادي وضمان استدامته، كما يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى معيشة الأفراد داخل المجتمع، من خلال توفير السلع والخدمات الكفيلة بإشباع احتياجاتهم المتجددة، بالإضافة إلى استغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية لخدمة أهداف التنمية، ورغم أن تحقيق الربح يبقى من أبرز أهداف المؤسسة، إلا أن هدف النمو يمثل دافعًا أقوى وأكثر تأثيرًا في توجيه الإستراتيجيات التسويقية، حيث تسعى أغلب المؤسسات إلى توسيع نطاق أعمالها وتعزيز مكانتها السوقية، وهو ما يتطلب ترجمة هذا الطموح إلى مهام واضحة ضمن إطار العمل التسويقي، وتتمثل هذه المهام في عدة أنشطة تسويقية تهدف إلى توسيع قاعدة السوق وزيادة الحصة السوقية، إلى جانب رفع حجم المبيعات، فعلى سبيل المثال، نجد أن المؤسسات التي تتمتع بفرص تسويقية واعدة وطلب متزايد على منتجاتها، غالبًا ما تسعى إلى توسيع قدراتها الإنتاجية لتلبية هذا الطلب، مما يعكس رغبتها في النمو والتوسع، وهنا يظهر دور التسويق في الدفع نحو تحقيق هذا التوسع، من خلال التخطيط وتنفيذ إستراتيجيات موجهة نحو الأسواق والشرائح المستهدفة، و من الجوانب الأساسية التي يُعتمد عليها في تحديد جدوى هذا التوسع، ما يُعرف بتحليل نقطة التعادل، وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، دون تحقيق ربح أو خسارة. ولكي تبدأ المؤسسة في جني الأرباح، لا بد أن تعمل فوق هذه النقطة، أي: أن تتجاوز إيراداتها التكاليف الإجمالية، وبالتالي، فإن هدف النمو لا يتحقق تلقائيًا، بل يتطلب تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والتشغيلية، التي تُعد

¹ -إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمي، مرجع سابق الذكر، ص:25.

أدوات فعّالة لزيادة الحجم وتحسين الوضع السوقي، وتُنفَّذ هذه الأهداف التشغيلية من خلال إستراتيجيات متعددة، أبرزها: التركيز على السلع الحالية والأسواق الحالية، حيث يكون الهدف إمّا الحفاظ على موقع المؤسسة الحالي من خلال بيع المنتجات القائمة في نفس الأسواق، أو السعي إلى زيادة الحصة السوقية من إجمالي الطلب على هذه السلع، ومن جهة أخرى، قد تلجأ المؤسسة إلى استهداف أسواق جديدة بالسلع الحالية، ما يعكس رغبتها في التوسع الجغرافي أو التغلغل في قطاعات سوقية غير مستغلة بعد".

أمّا الاستراتيجية الأكثر طموحًا، فتتمثل في الجمع بين تطوير منتجات جديدة وتوجيهها إلى الأسواق الحالية، بهدف تجديد العرض وتلبية الحاجات المتغيرة للمستهلكين داخل نفس السوق، أو حتى الجمع بين سلع جديدة وأسواق جديدة، وهو ما يعكس سعي المؤسسة لخلق فرص نمو جديدة كليًا، سواء من حيث ما تقدمه أو من حيث الجهة المستفيدة منه، و في المجمل، يُعد التسويق أداة استراتيجية بالغة الأهمية في تحقيق النمو المؤسسي، حيث لا يقتصر دوره على الترويج للسلع والخدمات، بل يمتد ليشمل التخطيط طويل الأجل، وتحليل الأسواق، وتحديد الفرص، والتفاعل مع المتغيرات المحيطة لضمان استمرارية المؤسسة وتوسّعها في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار¹.

2. 3. هدفُ البقاء والاستمرار²:

بعد تحديد الأهداف التشغيلية للمؤسسة، سواء تلك المتعلقة بالربح أو النمو، وكذلك بعد ضبط المهام الوظيفية للوحدات التابعة والمساعدة، يبرز هدف أساسي ومحوري لا يمكن تجاهله، وهو هدف البقاء والاستمرار، ورغم أن البعض قد يعتبر هذا الهدف نتيجة طبيعية لتحقيق الأهداف الأخرى، إلا أن الكثيرين يرون فيه الهدف الأول

¹ - مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، مرجع سابق الذكر، ص: 55.

² - صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الكويت، 1996، ص: 66.

والرئيسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، خاصة في بيئة تنافسية تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار، ومن الجدير بالذكر أنّ تحقيق هذا الهدف لا يقع على عاتق إدارة واحدة فقط، بلّ هو مسؤولية جماعية تشترك فيها كل أقسام ووحدات المؤسسة، إلا أن إدارة التسويق تحديداً تلعب دوراً حيويًا ومميزًا في هذا السياق، لما لها من صلة مباشرة بالسوق والزبائن والتوجهات الخارجية.

ومن هذا المنطلق، يجب على إدارة التسويق أن تدرك جيدًا أهمية مساهمتها في دعم بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق، وأنّ تقتنع بأنّ هذا الدور ليس ثانويًا أو تكميليًا، بل هو جزء أساسي من رسالتها ووظيفتها الاستراتيجية، غير أنّ هذه المساهمة لا يمكن أن تتحقق ما لم تسع إدارة التسويق جاهدةً لتحقيق غرضين أساسيين يشكلان ركيزة هذا الدور. أولهما، ضرورة البحث المستمر عن الفرص التسويقية الجديدة التي تمثل إمكانيات النمو والتوسع، والتي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها ومواجهة التحديات المحتملة. وثانيهما، يتجلى في أهمية بناء نظام معلومات تسويقي فعّال، قادر على تزويد الإدارة بالمعطيات الدقيقة والآنية، التي تساعد على تحسين جودة التخطيط واتخاذ القرار على مستوى المؤسسة ككل، وليس فقط داخل إدارة التسويق، ومن المؤكد أنّ الأهداف، بما تحمله من أبعاد متنوعة ومستويات متسلسلة، تسهم في خلق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتشكل حجر الأساس لأي عملية تغيير أو تعديل، وهي العمليات التي تعتبر ضرورية وضرورية لاستمرار المؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق تطلعاتها المستقبلية في بيئة دائمة التغير.

الفرع الرابع: خصائص و وظائف التسويق

1 . خصائص التسويق

يتميّز التسويق بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تجعله وظيفة محورية في المؤسسة الاقتصادية، لا سيّما في ظل البيئة التنافسية الحديثة وسوق المستهلك

المتطور. وتكمن هذه الخصائص في كونه نشاطاً ديناميكياً يتأثر بالمتغيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فضلاً عن كونه موجهاً نحو إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

1. 1. التوجه نحو المستهلك

تتحدد أهم خاصية في التسويق في التركيز على المستهلك باعتباره محور العملية التسويقية، وتسعى المؤسسات إلى دراسة رغباته وسلوكياته وخصائصه الديموغرافية والنفسية من أجل تصميم المنتجات والخدمات التي تتوافق مع تطلعاته،فلسفة التسويق الحديث تعتبر أنّ النجاح في السوق مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن وتجاوز توقعاتهم¹.

1. 2. الطابع الديناميكي والمتغير

يُعد التسويق من أكثر الوظائف الديناميكية داخل المؤسسة، إذ يتميز بمرونة عالية وقدرة كبيرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة، سواء كانت هذه المتغيرات ناتجة عن التحولات في تفضيلات وسلوكيات المستهلكين، أو عن التطورات السريعة في التكنولوجيا، أو حتى عن التغيرات التي تطرأ على البيئة القانونية والسياسية. هذه الطبيعة المتغيرة للسوق تفرض على المؤسسات أن تواكب باستمرار كل جديد، وأن لا تركز إلى السياسات التسويقية التقليدية أو الثابتة. ومن هنا تبرز ضرورة مراجعة وتحديث السياسات التسويقية بشكل دوري ومنهجي، بما يضمن انسجامها مع الواقع الجديد، ويمكن المؤسسة من اغتنام الفرص وتقليل التهديدات. فالتكيف السريع مع المتغيرات ليس مجرد خيار، بل هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية،

¹Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson.

وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة، وضمان استمراريته ونموها في بيئة أعمال تتسم بالتقلب والتعقيد المتزايد¹.

1. 3. النشاط المتكامل والمتداخل

يمتاز التسويق بكونه نشاطاً يتداخل مع باقي وظائف المؤسسة كالإنتاج والتمويل والموارد البشرية، فنجاح أي عملية تسويقية يتطلب تنسيقاً داخلياً قوياً بين مختلف الأقسام، إذ لا يمكن تنفيذ خطة تسويقية فعالة دون توفر منتج جيد، وتسعير ملائم، وتوزيع فعال، وترويج مناسب، وهي العناصر الأربعة المعروفة بالمزيج التسويقي².

1. 4. التوجه نحو السوق وتحقيق القيمة

يُعد التسويق وظيفة استراتيجية محورية داخل أي مؤسسة، حيث يتمحور حول دراسة السوق بكافة جوانبه وتحليل مكوناته المختلفة، من منافسين ومستهلكين واتجاهات سائدة. ولا يقتصر دوره على جمع المعلومات، وإنما يتجاوز ذلك إلى تحديد الفئات المستهدفة بدقة، وفهم احتياجاتها وتطلعاتها بشكل عميق، ومن خلال هذا الفهم، يتمكن التسويق من وضع استراتيجيات فعالة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، تمنح المؤسسة موقعاً متقدماً في السوق. كما يولي التسويق أهمية كبيرة لإيجاد قيمة مضافة حقيقية، سواء بالنسبة للمؤسسة من خلال زيادة الربحية وتحسين الصورة الذهنية، أو للمستهلك من خلال تلبية رغباته وتقديم حلول فعالة لمشكلاته عبر منتجات أو خدمات مصممة بعناية. وبهذا الشكل، لا يقتصر التسويق على الترويج والبيع فقط، حيث

¹Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). **Marketing: An Introduction** (14th ed.). Pearson Education.

²Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2020). **Marketing: Real People, Real Choices** (10th ed.). Pearson.

يَتَحَوَّل إلى أداة شاملة تساهم في بناء العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية على أسس من الفهم المتبادل والقيمة المتبادلة.¹

2 . وظائف التسويق²

تَرْتَبِط الوظائف التسويقية ارتباطاً وثيقاً بعملية تدفق السلع والخدمات من مرحلة الإنتاج إلى غاية وصولها إلى الأسواق والمستهلك النهائي، ومن خلال تحليل هذه الوظائف وتحديد عناصرها الأساسية، يتضح لنا أنها تمثل سلسلة من المراحل الحيوية التي لا بدّ من المرور بها لضمان وصول المنتجات بشكل فعّال وكفاء إلى المستهلكين، وقد تُتَجَرَّ هذه المراحل إمّا من قبل المنتج نفسه، إذا توفرت لديه الإمكانيات، أو من خلال مؤسسات تسويقية متخصصة تتولى هذه المهام بحكم خبرتها في المجال، وبناءً على طبيعة هذه المهام، يمكن تصنيف الوظائف التسويقية إلى مجموعة من الفئات المتكاملة التي تغطي كافة الأنشطة الضرورية، من نقل وتخزين وتغليف، إلى الترويج والتوزيع وخدمة العملاء، بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة في توصيل القيمة إلى السوق المستهدف..

2. 1. وظائف المبادلة

تُعَدّ عملية المبادلة جوهر النشاط التسويقي ومحوره الأساسي، حيث تتمثل في تبادل السلع والخدمات بين المؤسسة والمستهلك مقابل عائد مادي، وتُمثّل هذه العملية الوسيلة التي تنتقل من خلالها المنتجات من المنتج إلى المستهلك، ممّا يُسهم في تحقيق منافع متبادلة تعود بالنفع على كلا الطرفين؛ فالمؤسسة تحقق أرباحاً واستمرارية لنشاطها، بينما يحصل المستهلك على حاجاته ورغباته الملّبة، وبهذا المفهوم، فإنّ المبادلة لا تُعتبر مجرد خطوة ضمن سلسلة الأنشطة التسويقية، حيث تُعدّ الركيزة التي تقوم عليها

¹ Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019). **MKTG** (12th ed.). Cengage Learning.

² مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، مرجع سابق الذكر، ص: 49.

هذه الأنشطة، والأساس الذي يُبنى عليه استقرار التسويق وفاعليته في تحقيق أهداف المؤسسة والسوق في آن واحد.

2. 2. التوزيع المادي

فهو يقصد به تحريك السلع من أماكن إنتاجها حتى تصل إلى مراكز استهلاكها في الوقت المناسب وغالباً ما نجد العملاء في مواقع بعيدة عن مراكز الإنتاج لذلك يتم نقل السلع ثم تخزينها في مواقع قريبة من العملاء .

2. 3. الأنشطة المساندة:

تُعتبر هذه الأنشطة من العناصر الداعمة للعملية التسويقية، إذ إنها لا تؤدي بشكل مباشر إلى تحويل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك، لكنها تلعب دوراً مهماً في تسهيل وإنجاح باقي الأنشطة التسويقية، فهي تهيئ الظروف المناسبة لتنفيذ عمليات التوزيع، والترويج، وخدمة العملاء، وغيرها من الوظائف التي تُسهم في تعزيز فعالية التسويق، وعلى الرغم من أنها لا ترتبط بشكل مباشر بعملية المبادلة، إلا أنّ غيابها قد يعيق انسيابية العملية التسويقية ككل ويؤثر على قدرة المؤسسة في إيصال القيمة إلى المستهلك بكفاءة.

المطلب الثاني: البيئة التسويقية ومكوناتها

يتناول هذا المطلب موضوع البيئة التسويقية بمختلف مكوناتها وعناصرها والمتغيرات المرتبطة بها، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء من الداخل أو من الخارج، ونظراً لهذا التأثير المتعدد الأبعاد، يصبح من الضروري على المؤسسة أن تقوم بدراسة شاملة للبيئة التي تنشط فيها، قبل الشروع في أي عملية إنتاجية أو خدمية، وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات الوقائية والتدابير المناسبة التي تضمن استقرار الأداء وتفاذي أي اختلالات محتملة.

وفي هذا السياق، يُعد التسويق أداة إدارية محورية، حيث يضطلع بدور مهم في جمع وتوفير المعلومات المرتدة عن البيئة التسويقية، بما يساعد على فهم التغيرات والتكيف معها بفعالية، وخلال هذا المطلب، سنتناول بالتفصيل مختلف الجوانب التي تُسهم في رسم صورة واضحة عن البيئة التسويقية وتأثيرها على المؤسسة.

الفرع الأول : مفهوم البيئة التسويقية

1 . مفهوم البيئة

يُشير مفهوم البيئة، وفقاً لما قدمه "جاكسون" سنة 1988، إلى أنّ البيئة تمثل كل ما هو خارج نطاق حدود المؤسسة، أي أنّها تشمل كافة العناصر والظروف والعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة. وبهذا المعنى، فإنّ البيئة ليست كياناً منفصلاً أو مجرد خلفية لعمل المؤسسة، و إنّما هي مجموعة متكاملة من الحقول والبياديين التي تتفاعل معها المؤسسة باستمرار، مثل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والسياسية وغيرها، ويُستدلّ من هذا التعريف على أنّ المؤسسة لا تعمل في فراغ، فهي جزء من كلّ أكبر يشمل البيئة المحيطة بها، وهذا الجزء مطالب بالتكامل والتفاعل مع المتغيرات التي تفرضها هذه البيئة، ومن هنا تظهر أهمية الفهم العميق للبيئة في صياغة إستراتيجيات فعّالة، تُمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات، واستغلال الفرص، وتجنّب المخاطر، بما يعزز من قدرتها التنافسية واستمراريتها في السوق.¹

و وفقاً لتعريف "براون" عام 1980، يُمكن اعتبار البيئة بأنّها مجموع الأشياء والعوامل الكلية التي تحيط بأي كيان معين. وعندما نطبق هذا التعريف على المؤسسة، فإنّ البيئة تمثل كل ما يحيط بها من عناصر وظروف تؤثر في نشاطها وعملياتها بشكل

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

مباشر أو غير مباشر، و بهذا المفهوم، تُشكّل البيئة الإطار الشامل الذي تتفاعل معه المؤسسة، سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو غيرها، مما يجعل فهم هذه البيئة أمراً ضرورياً لضمان توافق المؤسسة مع محيطها وتحقيق أهدافها بكفاءة.¹

و يعرف "كوتلر" في عام 2002 البيئة بأنها مجموعة من المتغيرات التي تشمل عناصر داخلية وخارجية ذات أبعاد متعددة، مثل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل التكتيكية التي تحيط بالمؤسسة، وتتميز هذه البيئة بعلاقتها التفاعلية والتكاملية مع المؤسسة، مما يعني أنّ المؤسسة لا تكتفي بالتأثر بهذه المتغيرات فقط، بل تتفاعل معها بشكل مستمر، فتؤثر وتتأثر بها في نفس الوقت، و هذه العلاقة الديناميكية تجعل من فهم البيئة ودراسة مكوناتها أمراً حيوياً للمؤسسة، لأنّه يمكنها من التكيف السريع مع التغيرات، واستغلال الفرص المتاحة، وتجاوز التحديات التي قد تواجهها في بيئة عملها المتغيرة.²

2 . مفهوم البيئة التسويقية

تشمل البيئة التسويقية مجموعة متنوعة من العناصر والمتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية وكفاءة الأنشطة التسويقية داخل منظمات الأعمال، وتتضمن هذه المتغيرات عوامل سياسية، وثقافية، واقتصادية، واجتماعية، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية، فضلاً عن الظروف التنافسية التي تشكل طبيعة السوق والمنافسة بين المؤسسات، علاوة على ذلك، تلعب الإمكانيات والظروف الداخلية للمؤسسة دوراً مهماً في تشكيل هذه البيئة، حيث تُحدد مدى قدرة المؤسسة على تلبية متطلبات العملاء والاستجابة لتقلبات السوق، لذلك فإنّ فهم هذه البيئة التسويقية بجميع أبعادها يُعتبر أمراً حيوياً لأي مؤسسة تطمح إلى النجاح المستدام، لأنه يمكنها من التكيف السريع مع

¹-المرجع نفسه، ص: 52.

²- نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

التغيرات، والاستفادة من الفرص المتاحة، والتعامل بفعالية مع التحديات التي تواجهها في سوق دائم التغير والتطور.¹

وقد عرّف "كوتلر" البيئة على أنّها مجموعة من القوى الخارجية المرتبطة بوظيفة إدارة التسويق داخل المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الإدارة التسويقية في تطوير عملياتها والحفاظ على استمرارية التبادل مع العملاء المستهدفين، وتضم هذه القوى عوامل متعددة مثل الظروف الاقتصادية، والتغيرات الاجتماعية، والتقنيات الحديثة، والعوامل القانونية والسياسية، وكلها تلعب دورًا هامًا في تشكيل البيئة التي تعمل ضمنها الإدارة التسويقية، ومن خلال فهم هذه البيئة الخارجية وتحليلها بعمق، تستطيع الإدارة التسويقية التكيف مع التغيرات المستمرة، وتعزيز علاقاتها مع العملاء، مما يضمن استمرار نجاح عمليات التبادل وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.²

يمكن تعريف البيئة التسويقية على أنّها مجموع القوى والعوامل الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تعمل فيه، والتي تؤثر بشكل مباشر على القدرات التسويقية للمؤسسة وعلى كفاءة الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية ناجحة، حيث تهدف هذه القرارات إلى بناء وتطوير علاقات متينة وفعالة مع السوق والعملاء، ممّا يسهم في تعزيز موقع المؤسسة وقدرتها التنافسية، وتتضمن البيئة التسويقية عناصر دافعة تحفز أداء المؤسسة وتدفعها نحو النمو والابتكار، بالإضافة إلى عناصر معيقة قد تعرقل سير العمل وتعيق تحقيق الأهداف المنشودة، لذلك فإنّ الفهم الشامل لهذه البيئة، وتقييم القوى المؤثرة فيها سواء كانت داعمة أو معوقة، يُعد أساسًا لتمكين المؤسسة من اتخاذ

¹ - أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر 1995، ص: 86.

² Philip Kotler, "Marketing management", the millennium ed. prentice- hall. inc. 2000.p8

القرارات التسويقية الصائبة التي تضمن استدامة نجاحها وتطورها في سوق متغير ومتقلب.¹

عرف البيئة التسويقية أيضاً بأنها مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة الإدارة التسويقية داخل المؤسسة، وهذه القوى تشمل عوامل متعددة مثل الاقتصاد، والتكنولوجيا، والقوانين، والعادات الاجتماعية، وغيرها من المتغيرات التي تشكل الإطار العام الذي تعمل ضمنه الإدارة التسويقية، و نتيجةً لتأثير هذه العوامل، تُصبح الإدارة ملزمة بالقيام بالأنشطة والجهود اللازمة التي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء بفعالية وكفاءة، ففهم هذه البيئة وتحليلها بدقة يسمح للإدارة بوضع استراتيجيات تسويقية متكيفة مع المتغيرات المحيطة، مما يسهم في تحقيق رضا العملاء، وتعزيز ولائهم، والحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق، ومنه تعدّ القدرة على التعامل مع هذه القوى الخارجية والتكيف معها من أهم مقومات النجاح لأي مؤسسة تسعى إلى الاستمرارية والتطور في بيئة تنافسية متغيرة.²

يرى بعض الخبراء أنّ البيئة التسويقية تشمل جميع القوى والعوامل التي تؤثر على المؤسسة سواء من داخلها أو من محيطها الخارجي، وهذه القوى تلعب دوراً حاسماً في تحديد قدرة إدارة التسويق على تنفيذ عمليات التبادل الفعالة مع العملاء، فالقوى الداخلية قد تشمل الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، بينما تشمل القوى الخارجية عوامل مثل المنافسة، والتغيرات الاقتصادية، والقوانين واللوائح، والتوجهات الاجتماعية، ومنه فنجاح إدارة التسويق يعتمد بشكل كبير على مدى فهمها وتفاعلها مع هذه البيئة المتنوعة، حيث تستطيع من خلالها صياغة استراتيجيات مرنة

¹ - معلا ناجي، توفيق رائف، "أصول التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص: 31.

² - نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

تمكنها من تلبية احتياجات العملاء وتعزيز العلاقة معهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.¹

وفي سياق مماثل، تُعرّف البيئة التسويقية بأنها مجموع القوى الخارجية التي تؤثر، بشكل مباشر أو غير مباشر، على المدخلات الأساسية للمؤسسة، والتي تشمل الموارد البشرية، والموارد الطبيعية، والمواد الأولية، والمعلومات، و تلعب هذه المدخلات دوراً حيوياً في إنتاج المخرجات التي قد تكون منتجات مادية، أو خدمات، أو أفكار تُطرح في السوق، لتؤثر البيئة التسويقية بشكل جوهري على كافة مراحل العملية الإنتاجية والتسويقية، مما يستدعي من المؤسسة مراقبة هذه القوى بعناية لضمان استمرارية الكفاءة وجودة المخرجات.²

ويعرفها الشقراوي على " أنها الإطار الذي يشمل مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي خارج نطاق رقابة المؤسسة"³، وتُعتبر البيئة بمثابة الإطار الشامل الذي يحتوي على مجموعة من المتغيرات، والقيود، والمواقف، والظروف المختلفة التي تقع خارج نطاق قدرة المؤسسة على التحكم أو الرقابة المباشرة. هذه العوامل الخارجية تشكل حدوداً وتأثيرات تؤثر على كيفية سير عمل المؤسسة واستراتيجياتها، وتجبرها على التكيف المستمر معها لتحقيق النجاح والاستمرارية، وبما أنّ المؤسسة لا تستطيع التّحكم في هذه المتغيرات، يُصبح فهمها وتحليلها بدقة أمراً ضرورياً، حيث يساعد ذلك الإدارة على التنبؤ بالتحديات المحتملة ووضع الخطط المناسبة لمواجهتها، بالإضافة إلى استغلال الفرص التي قد تنشأ ضمن هذا الإطار الخارجي.

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص: 56.

² - ثامر البكري، " إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2007 ، ص: 88.

³ - محمد الصيرفي، "التسويق الإستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص: 167.

تشكّل البيئة التسويقية مجموعة من العوامل التي تؤثر، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، على صياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها. وغالبًا ما تكون هذه العوامل خارجة عن سيطرة المؤسسة، خاصة تلك الخارجية التي تفرض ضغوطًا مستمرة ومتنوعة، حيث تتميز البيئة التسويقية بطبيعتها الديناميكية والمتغيرة باستمرار، ما يتيح للمؤسسات التي تملك القدرة على رصد هذه التغيرات واستغلالها فرصة تحقيق مزايا تنافسية قوية تعزز من مكانتها في السوق، وفي المقابل، قد تواجه المؤسسة تهديدات تؤثر سلبيًا على قدرتها التنافسية إذا لم تستجب لها بشكل فعال، ليصبح من الضروري أن تحرص المؤسسة على متابعة التطورات في بيئتها التسويقية، سواء كانت داخلية أو خارجية، والتنبؤ بسلوكها المستقبلي، مع جمع المعلومات الدقيقة والمناسبة التي تدعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة¹.

زاد الاهتمام بدراسة البيئة التسويقية في مؤسسات الأعمال بشكل ملحوظ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أساسية، يمكن تلخيصها في نقاط رئيسية، تتحدد أولاً في عمل جميع المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، ضمن إطار من القيود والمتغيرات البيئية التي تشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والتي تؤثر بشكل لا يمكن تجاهله أو الفصل عنه في أداء هذه المؤسسات، و ثانيًا، تُعدّ المؤسسة نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع البيئة المحيطة به، حيث تتأثر به وتتفاعل معه في آن واحد من خلال عملياتها وأنشطتها المختلفة، و ثالثًا يتطلب إعداد وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التسويقية، إضافة إلى أداء الوظائف الإدارية المختلفة مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، أن يتم ذلك مع مراعاة المتغيرات والقيود البيئية المؤثرة على المدخلات والمخرجات، و بناءً عليه، يُصبح فهم البيئة المحيطة والتحرك

¹ - قاشي خالد، "نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012، ص: 25.

ضمن حدودها أمراً ضرورياً لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والوفاء بمتطلبات السوق بكفاءة وفعالية.¹

تختلف المؤسسات في طبيعة وأهداف أطراف تعاملها، سواء كانوا موردين، أو عملاء، أو جهات حكومية، أو عمالاً، كما هو الحال في المؤسسات التجارية أو الصناعية، ورغم هذا التنوع، يمكن النظر إلى كل مؤسسة على أنها تحالف أو اتحاد يجمع مجموعة من الأطراف ذات الأهداف المختلفة والمتنوعة، والتي كثيراً ما تتعارض في طرق تحقيقها، وفي هذا السياق، يعتمد بقاء المؤسسة ونجاحها بشكل كبير على مدى قدرتها في تلبية هذه الأهداف المتعددة، رغم تناقضها واختلافها أحياناً.

و تتفاوت درجة تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ لا يختلف التأثير في النوع بقدر ما يختلف في الشدة والدرجة. فجميع المؤسسات تتأثر، بشكل مباشر أو غير مباشر، بعوامل وقيود بيئية خارجية متعددة على المستويين الوطني والدولي. كما تختلف درجة هذا التأثير بناءً على طبيعة وأهداف كل مؤسسة، فمثلاً قد يؤدي انخفاض متوسط الدخل للفرد إلى تغير في الطلب على سلعة معينة أو تقليل الربحية، بينما تؤثر عوامل أخرى كالتغيرات الثقافية أو الدينية على أهداف أخرى للمؤسسة.

ويختلف كذلك مدى قدرة المؤسسات على المحافظة على مركزها التنافسي في السوق بحسب قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة واستجابة احتياجات الأطراف المتعددة التي تتعامل معها داخلياً وخارجياً، فالمؤسسات التي تستغل الفرص التسويقية المتاحة أو المستقبلية وتواجه التهديدات بفعالية، تكون أكثر قدرة على تحقيق مستوى عالٍ من الفعالية والسيطرة في السوق، ومن هنا، تبدأ عملية التخطيط التسويقي بتحليل دقيق للفرص التسويقية الحالية والمحتملة ضمن البيئة المحيطة، حيث يجب على المؤسسات

¹ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص: 70-72.

دراسة هذه البيئة بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي بشكل متعمق، لكي تتمكن من اختيار الإستراتيجية التسويقية الأنسب التي تضمن لها النجاح والاستدامة في ظل التحديات المتغيرة.

3 . خصائص البيئة التسويقية: تتميز البيئة التسويقية بجملة من الخصائص التي تشكّل جوهر تعامل المؤسسات معها، وتؤثر بشكل مباشر على قدرتها في التكيف مع المتغيرات المحيطة، ومن أبرز ما يميّز البيئة التسويقية تعدد عناصرها وتشابكها، إذ تشمل مجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على النشاط التسويقي. كما تتصف هذه البيئة بالتغير المستمر، مما يفرض على المؤسسات ضرورة المتابعة الدقيقة لما يستجد من تطورات في السوق، سواء على الصعيد التكنولوجي، أو الاجتماعي، أو الاقتصادي، أو السياسي. إلى جانب ذلك، فإن البيئة التسويقية تتسم بعدم اليقين، إذ يصعب في كثير من الأحيان التنبؤ باتجاهاتها المستقبلية بدقة، ما يستدعي من المؤسسات اعتماد إستراتيجيات مرنة وقدرة عالية على التكيف، كما أنّ تأثير البيئة لا يكون موحّداً على جميع المؤسسات، بل يختلف تبعاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها ومدى انخراطها في السوق، و كلّ هذه الخصائص تجعل من دراسة البيئة التسويقية أولوية لأيّ مؤسسة تسعى إلى البقاء والنمو في بيئة تنافسية معقدة ويمكن تمثيلها وفق الآتي:¹

حرية الزبون في الاختيار: يحظى الزبون بحرية واسعة في تقرير كيفية التصرف بدخله، سواء من خلال اختيار نوع السلع والخدمات التي يفضلها، أو تحديد توقيت ومكان الشراء الذي يناسبه، وهذه الحرية تُعدّ عاملاً حاسماً في توجيه قرارات المؤسسات الإنتاجية، إذ تؤثر بشكل مباشر على ما يُنتج من سلع وخدمات من حيث الكم والنوع والجودة والسعر.

¹-أمينة محمود حسين محمود، "نظم المعلومات التسويقية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 1995، ص ص: 68-70.

كما أنّ هذا التوجه الاستهلاكي يشكّل مصدر إلهام لتحفيز الابتكار، ويدفع المؤسسات إلى ابتكار مشاريع جديدة أو تطوير منتجات قائمة لتواكب رغبات السوق المتغيرة، و في المقابل، فإنّ أذواق المستهلكين تتغير باستمرار، وهي لا تخضع لثبات دائم، لا في درجة التفضيل ولا في الولاء لعلامة تجارية محددة، مما يُحتم على المؤسسات أن تولي أهمية قصوى لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون، ويتحقق ذلك من خلال تلبية رغباته بشكل دقيق، والعمل المستمر على تحسين جودة المنتجات والخدمات، بما يضمن استمرار رضاه وتعزيز ولائه، خصوصاً في بيئة سوقية تتسم بالتغير السريع والمنافسة القوية.

المنافسة: تختلف حدة المنافسة التي تواجهها مشروعات الأعمال من مجتمع إلى آخر، وذلك تبعاً لطبيعة النظام السياسي والاقتصادي المعتمد في كل بيئة، ففي المجتمعات التي تتبنى اقتصاد السوق وتمنح حرية أكبر للقطاع الخاص، تكون المنافسة أكثر وضوحاً وشراسة، في حين قد تكون أقل حدة في الأنظمة الاقتصادية المقيدة أو المركزية. وتُعد المنافسة عنصراً أساسياً في دفع المؤسسات نحو تحقيق أداء أفضل، إذ تسهم في رفع مستويات الكفاءة، والحدّ من الهدر في الموارد، وتمنع الارتفاع غير المبرر في الأسعار، كما تشكل حافزاً قوياً للابتكار من خلال تشجيع المؤسسات على تطوير منتجات جديدة وتقديم حلول وخدمات محسّنة للزبائن، بما يعزز تجربة المستهلك ويزيد من رضاه، ومن هذا المنطلق، لا تُعد المنافسة مجرد تحدٍّ، بل فرصة حقيقية لتطوير الأداء وتحقيق التميز في الأسواق..

وجود دافع الربح: يُمثّل تحقيق الربح المحرك الأساسي لمشروعات الأعمال الخاصة، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تعظيم عائداتها من خلال استغلال مواردها بكفاءة، أمّا بالنسبة للمشروعات العامة، فإنها غالباً ما توجّه جهودها نحو تحقيق أهداف قومية واجتماعية تكتسب أولوية على الربح، مثل تحقيق العدالة الاجتماعية أو توفير

الخدمات الأساسية للمواطنين، ومع ذلك، فإنّ وجود دافع الربح لا يغيب تمامًا عن هذه المشروعات، وإنّما يبقى جزءًا من أهدافها، خاصة في ظل وجود منافسة في السوق، ففي مثل هذه البيئة التنافسية، لتصبح الإدارة مطالبة بالبحث المستمر عن سبل فعالة لزيادة إنتاجية المؤسسة، أي الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات مقابل كل وحدة من المدخلات، ويتحقق ذلك من خلال إدخال تحسينات على أساليب العمل الحالية، أو تبني تقنيات جديدة أكثر كفاءة، مما يسهم في رفع الأداء العام للمؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، ويعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

التدخل الحكومي:

لم يعدّ التدخل الحكومي في الأنشطة الاقتصادية مقتصرًا على الدول ذات التوجهات الاشتراكية، بل أصبح سمة بارزة حتى في أكثر النظم الرأسمالية تحررًا، ويأتي هذا التدخل بأشكال متعددة تهدف إلى توجيه الاقتصاد وضبط إيقاعه بما يخدم المصلحة العامة، فالحكومات قد تُقيّد حرية الاستثمار من خلال تحديد القطاعات المتاحة أمام رأس المال الخاص، كما قد تتدخل في تحديد الأسعار، وضبط عمليات الاستيراد والتصدير، وتنظيم المنافسة بين المؤسسات بما يضمن عدم الاحتكار وحماية المستهلك. وتُمارس هذه الأدوار باستخدام أدوات متعددة، أبرزها القوانين والتشريعات، والسياسات الضريبية التي تؤثر في سلوك المنتجين والمستهلكين، إلى جانب السياسات النقدية التي تهدف إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتحفيز النمو، ويُعدّ هذا التدخل ضرورة تُفرضها متغيرات السوق الحديثة وتحديات العولمة، بما يحقق توازنًا بين حرية السوق والمصلحة الوطنية.

الفرع الثاني: البيئة التسويقية الداخلية

تتكوّن البيئة التسويقية لأي مؤسسة اقتصادية من شقين رئيسيين: البيئة الداخلية التي تتبع من داخل المؤسسة نفسها، والبيئة الخارجية التي تشمل عوامل محيطية بها من خارج إطارها التنظيمي، وتنقسم البيئة الخارجية بدورها إلى بيئة تسويقية خارجية جزئية ترتبط مباشرة بالمؤسسة، كالموردين والعملاء والمنافسين، وبيئة خارجية كلية تشمل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي تؤثر بشكل غير مباشر على نشاط المؤسسة، وسنقوم لاحقاً بالتعرض بالتفصيل لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، كونها تمثل الأساس الأول لتحليل الوضع التسويقي القائم، ويُعدّ تحليل البيئة الداخلية خطوة محورية في إطار التحليل الموقفي الشامل، كما يشكّل أحد العناصر الجوهرية ضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية، لما له من دور في تحديد نقاط القوة والضعف، وبناء قرارات إستراتيجية فعالة تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتنافس في بيئتها المحيطة، فعملية دراسة البيئة الداخلية وتحليلها خطوة بالغة الأهمية ضمن العملية الإستراتيجية، لما لها من دور أساسي في فهم الواقع الداخلي للمؤسسة وتحديد موقعها التنافسي، فمن خلال هذا التحليل، تتمكّن المؤسسة من تقييم إمكانياتها ومواردها المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية، ممّا يتيّح لها إدراك مدى جاهزيتها لمواجهة تحديات السوق، كما يُساعد هذا التقييم في توضيح مكانة المؤسسة مقارنة بالمنافسين داخل نفس القطاع، ويمنحها رؤية واضحة حول عناصر القوة التي تملكها، مما يمكنها من تعزيز هذه العناصر واستغلالها لتحقيق أقصى فائدة ممكنة، مع العمل على تطويرها بشكل مستمر، وفي المقابل، يَسمح هذا التحليل بالكشف عن نقاط الضعف التي قد تعيق أداء المؤسسة، ومن ثمّ البَحْث عن سُبُل معالجتها أو الحدّ من تأثيرها، عبر توظيف عناصر القوة بشكل ذكي، إضافة إلى ذلك، يُساهم تحليل البيئة الداخلية في تمكين صناع القرار من الربط المنهجي بين المعطيات الداخلية والخارجية،

مما يوقّر أرضية متينة لوضع استراتيجية فعالة تستثمر الفرص المتاحة وتحدّ من التهديدات المحتملة، بما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها في بيئة تتسم بالتغير والتنافس المتزايد.¹

تُعدّ البيئة الداخلية للمؤسسة أحد الجوانب المحورية في التحليل الإستراتيجي، حيث تنقسم إلى بيئتين فرعيتين تختلفان في طبيعة مكوناتهما ومستوى تأثيرهما على النشاط التسويقي :

1. البيئة الداخلية المباشرة: نجدها تشتمل على عناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع، وتمثل هذه العناصر المتغيرات الأساسية التي تتحكم بها الإدارة بشكل مباشر، وهي قابلة للتعديل والتكيف وفقاً لتغيرات البيئة الخارجية، وتتميز هذه البيئة بتأثيرها المتبادل مع بقية الموارد الداخلية غير التسويقية، مثل: أنظمة الإنتاج والأفراد ونظام المعلومات، ما يجعل التنسيق بين هذه المكونات أمراً ضرورياً لتحقيق التوازن والفعالية في الأداء.

2. البيئة الداخلية غير المباشرة : والتي تضم مجموعة من الأنظمة الداعمة التي لا تُعدّ تسويقية بطبيعتها، لكنها تؤثر بشكل غير مباشر على فعالية النشاط التسويقي، و من بين هذه الأنظمة :

نظام الإنتاج : الذي يسعى إلى توفير السلع والخدمات بأقل تكلفة ممكنة وبكفاءة عالية

نظام التمويل : الذي يضمن تدبير الموارد المالية اللازمة لتغطية عمليات الإنتاج والتوزيع، كما تشمل البيئة غير المباشرة .

نظام الأفراد : وهو مسؤول عن مختلف الوظائف الإدارية: كالخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتحفيز .

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 131.

نظام المعلومات: الذي يتكون من عناصر بشرية وآلية تعمل معًا لضمان انسيابية وتكامل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة داخل المؤسسة.¹

فهم هذين الجانبين من البيئة الداخلية وتكامل أدوارهما يسهم في تعزيز كفاءة المؤسسة، ويدعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة، ووضع إستراتيجيات تسويقية ناجحة تستند إلى مواردها الحقيقية وإمكاناتها المتاحة.

الفرع الثالث : البيئة الخارجية الجزئية للتسويق

تعمل المؤسسة ضمن إطار نظام اجتماعي مفتوح، حيث تعتمد في نشاطها على التفاعل المستمر مع البيئة الخارجية، فتستمد منها المدخلات من موارد ومعلومات، وتعيد توجيهها على شكل مخرجات تتمثل في سلع أو خدمات، هذا التفاعل لا يتم بشكل أحادي، بل إن المؤسسة تؤثر وتتأثر بمجمل القوى والعوامل المحيطة بها، ساعية في ذات الوقت إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية، سواء تعلّق الأمر بزيادة الأرباح أو التوسع والنمو في السوق، وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، تتعامل المؤسسة مع شبكة من الجهات الفاعلة ضمن البيئة التسويقية المباشرة، والتي تضم أطرافًا متنوعة مثل: المؤسسات الاقتصادية، الجمعيات، الأفراد، والعملاء المحتملين، وتؤدي هذه الأطراف دورًا محوريًا في تحديد اتجاهات المؤسسة التسويقية، إذ تُعدّ عناصر البيئة المباشرة من أهم المؤثرات على أداء الشركة ونجاحها في السوق، وتشمل هذه العناصر مجموعة من الفاعلين الرئيسيين الذين سنتناولهم لاحقًا بالتفصيل، لما لهم من تأثير مباشر على العمليات التسويقية واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ولتبسيط ذلك نذكر:²

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

² . أمينة محمود حسين محمود، "نظم المعلومات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، ص: 92 - 93.

الموردون

تحتاج الشركة إلى مجموعة متنوعة من المدخلات، مثل المواد الخام، والآلات، والوقود، وكذلك المنتجات التامة الصنع، بهدف إنتاج السلع والخدمات، وتُعدّ العلاقة مع الموردين أحد العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، سواء من حيث التكلفة الإجمالية للمنتج أو توقيت توافر المواد اللازمة. لذلك، يصبح من الضروري إجراء تحليل دقيق لأنواع الموردين ودورهم في سير العمل داخل الشركة، ويتوقف نجاح إدارة التسويق بشكل كبير على ضمان توفر هذه المدخلات بجودة عالية وأسعار مناسبة وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى تلبية شروط التوريد التي تساعد على مواجهة الطلبات المتزايدة في المستقبل، فالموردون يشكلون شركاء أساسيين ترتبط معهم المؤسسة بعقود واضحة لتوفير المواد الأولية أو نصف المصنعة، والتي تمثل عناصر جوهرية تدخل في عملية الإنتاج، مما يجعل إدارة العلاقة معهم من العوامل الحاسمة في استمرارية وكفاءة نشاط الشركة.¹

الوسطاء

يؤدي الوسطاء دوراً محورياً في دعم شركات الأعمال للوصول إلى العملاء، حيث ينقسمون إلى نوعين رئيسيين: الوكلاء والتجار الوسيطون، فهؤلاء الوسطاء يتحملون مسؤولية توزيع السلع والخدمات حتى تصل إلى المستهلك النهائي أو المشتريين الصناعيين، بالإضافة إلى ذلك، توجد مؤسسات أخرى تسهل عمليات التبادل التجاري مثل: شركات النقل، والتأمين، والتخزين، والبنوك، ووكالات الإعلان، فضلاً عن مؤسسات متخصصة في تسهيل العمليات التسويقية، كما تقع على عاتق إدارة التسويق مهمة دراسة وتحليل نشاط هؤلاء الوسطاء، وفهم العوامل التي تؤثر في أدائهم ومدى تأثيرهم على عمل الشركة.

¹. محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 61.

و بالتالي، يمكن اعتبار الوسطاء كقنوات توزيع غير مباشرة، تُستخدم لتقليل الأعباء على المؤسسة من خلال تفويض جزء من أنشطتها إليهم؛ فالوسيط، بغض النظر عن مسماه-سواء كان تاجرًا، سمسارًا، أو وكيلًا- يعمل كحلقة وصل بين المؤسسة وسوقها، و عادةً ما يكون هؤلاء الوسطاء مُستقلين عن المؤسسة، ويعملون بموجب وكالة خاصة تقدم خدماتها مقابل عمولة محددة، بينما يقوم بعض التجار أو السماسرة بشراء السلع لإعادة بيعها مرة أخرى، مما يعزز دورة التبادل التجاري ويساهم في توسع وصول المنتجات إلى الأسواق المختلفة.¹

مؤسسات التوزيع المادي

تمارس مؤسسات الأعمال دورًا هامًا في عملية توزيع السلع وتحريكها من مواقع الإنتاج الأصلية إلى مناطق الاستهلاك سواء كانت نهائية أو صناعية، وتمتلك شركات التوزيع مخازن كبيرة تُستخدم لتخزين السلع قبل نقلها إلى الأسواق المستهدفة، وتقوم الشركة بتحديد أنسب أساليب التوزيع التي تتوافق مع هذه المؤسسات لضمان فعالية العملية، كما تشمل مؤسسات النقل وسائل متعددة مثل: الشاحنات، وخطوط الطيران، والسكك الحديدية، التي تقوم بدور حيوي في تسهيل تجميع ونقل البضائع، مما يؤثر بشكل مباشر على نجاح عمليات التسويق في المنشأة، ويعتبر عامل التكلفة، والوقت، ومواعيد التسليم، بالإضافة إلى ضمان سلامة البضائع، من العوامل الأساسية التي تحدد اختيار أفضل أسلوب نقل وتوزيع.

وكلاء الخدمات التسويقية

تتجلى شركة تقديم الخدمات التسويقية في مؤسسات متخصصة مثل: بحوث التسويق، والإعلان، ووسائل الدعاية، بالإضافة إلى الشركات الاستشارية التي تدعم المؤسسات

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 193.

في تعزيز ترويج منتجاتها وتحقيق أفضل استفادة من ميزانياتها التسويقية، حيث تواجه الشركة مجموعة من القرارات الهامة المتعلقة باختيار الشريك المناسب لهذه الخدمات، ويعتمد هذا الاختيار على معايير متعددة منها جودة الخدمة، التكلفة، ومستوى الأداء الذي تقدمه هذه الوكالات، كما يلعب السوق نفسه دوراً مؤثراً في توجيه قرارات الشركة واختيارها الأمثل.

المؤسسات المالية الوسيطة

تشمل المؤسسات المالية في البيئة التسويقية البنوك وشركات التأمين والائتمان، التي تؤدي دوراً حيوياً في دعم مؤسسات الأعمال من خلال توفير التمويل وتقليل المخاطر المالية، كما تعمل مؤسسات التسويق على تقييم ومقارنة أداء هذه المؤسسات المالية بناءً على معايير مثل حدود الائتمان ودرجة الجدارة الائتمانية التي تمنحها، مما يجعل الشركات تسعى لتعزيز علاقاتها بهذه الجهات لضمان الحصول على دعم مالي مستدام يساعدها في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

العملاء

تسعى إدارة التسويق في منظمات الأعمال إلى الحصول على فهم متكامل لأسواق العملاء، التي يمكن تصنيفها إلى خمسة أنواع رئيسية :

الأسواق التي تضم الأفراد والعائلات : الذين يشترون السلع والخدمات بغرض الاستهلاك الشخصي.

الأسواق الصناعية التي تضم المؤسسات والمنظمات: التي تشتري المنتجات أو الخدمات لاستخدامها في عملياتها الإنتاجية لتحقيق الأرباح وتحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية.

عملاء إعادة البيع : وهم المنظمات التي تشتري السلع والخدمات بهدف إعادة بيعها وتحقيق هامش ربح.

العملاء الحكوميون: وهم الوكلاء الحكوميون المسؤولون عن شراء السلع والخدمات لتلبية احتياجات الجمهور.

العملاء الدوليون : الذين يشملون المشتريين من خارج الدولة، سواء كانوا أفراداً أو منتجين أو بائعين أو حكومات في دول أخرى، وبناءً على ذلك، يجب على إدارة التسويق دراسة سلوك هؤلاء العملاء وتحليل توجهاتهم المستقبلية، لأنّ فهم هذا التنوع في الأسواق يؤثر بشكل مباشر على نشاط الشركة وكفاءة عملياتها الإنتاجية والتسويقية.

المنافسون

تواجه أيّ شركة العديد من المنافسين الذين يقدمون سلعا وخدمات مشابهة أو بديلة، ممّا يخلق بيئة تنافسية تتطلب من الشركة التميّز والحفاظ على موقعها في السوق، في ظل هذه الظروف، ليصبح من الضروري أن تكون الشركة على دراية تامة بأنشطة المنافسين، بدءاً من طبيعة منتجاتهم ومزاياها، مروراً بأسعارهم وإستراتيجيات الترويج التي يعتمدونها، وصولاً إلى جودة خدماتهم المقدمة، و بمعنى آخر، يتعيّن على الشركة تحليل هيكل المنافسة من منظورين اقتصادي وتسويقي، مع تصنيف المنافسين حسب قوتهم وتأثيرهم في السوق، وذلك لتتمكن من وضع خطط فعالة تحافظ بها على مكانتها التنافسية وتحقق أهدافها.

و يواجه المسوقون ثلاثة أنواع من المنافسة، تختلف في طبيعتها وتأثيرها على السوق:

أ. **المنافسة المباشرة:** والتي تنشأ بين الشركات العاملة ضمن نفس القطاع الصناعي والتي تقدم منتجات أو خدمات متشابهة، وتعتبر هذه المنافسة الأكثر تأثيراً على المسوقين، حيث يحتاجون إلى ابتكار أساليب تميّز منتجاتهم وتجعلها جذابة مقارنة بالمنافسين المباشرين.

ب . المنافسة غير المباشرة: التي تحدث عندما تقدم شركات أخرى منتجات تلبّي نفس حاجات العملاء أو تحلّ نفس المشكلة، رغم اختلاف طبيعة هذه المنتجات عن منتجات المؤسسة الأصلية، وأخيرًا.

ج . المنافسة الموسّعة: التي تشمل كافة المؤسسات بغض النظر عن نوع منتجاتها أو خدماتها، إذ تتنافس على حصة العملاء والموارد المتاحة في السوق بشكل عام.¹

الفرع الرابع: البيئة الخارجية الكلية للتسويق

تُشكّل البيئة التسويقية الخارجية العامة مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة، والتي يصعب عليها التحكم بها أو فرض سيطرة مباشرة عليها، لذا يصبح التكيف معها ضرورة حتمية، فنجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على الاستجابة لتلك الظروف المتغيرة، والتفاعل بمرونة مع متطلبات هذه البيئة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها دون أن تتأثر بشكل سلبي بنيته الداخلية أو علاقاتها الخارجية.

1 . البيئة الاقتصادية: تشكل العوامل الاقتصادية جزءًا أساسيًا من البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك المستهلكين واستراتيجيات التسويق لدى مؤسسات الأعمال، حيث تتضمن هذه العوامل عدة متغيرات مثل: مستويات الأجور، معدلات التضخم، الإنتاجية، توافر عوامل الإنتاج، أسعار الفائدة، والسياسات النقدية والمالية، إضافة إلى مناخ الاستثمار ومعدلات البطالة، فاققتصاد الدولة السليم يوفر بيئة مواتية تسمح للزبائن بشراء كميات أكبر من السلع والخدمات، مما ينعكس إيجابًا على أرباح الشركات ونموها، و في أوقات الازدهار الاقتصادي، يتحوّل إنفاق المستهلكين من الضروريات الأساسية إلى الكماليات مثل: شراء الأجهزة الحديثة أو السفر، الأمر الذي

¹ -هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 84.

يفتح الباب أمام ظهور مؤسسات جديدة وتوسع السوق، أمّا في فترات الركود، فتراجع القوة الشرائية ويقتصر إنفاق الزبائن على الأساسيات فقط، مما يؤدي إلى تراجع مبيعات وأرباح المؤسسات، ويتطلب من هذه الأخيرة التكيف مع ظروف السوق الصعبة، وإلا فإن استمرار الركود لفترة طويلة قد يؤدي إلى إغلاق العديد من الشركات وخروجها من السوق بسبب عدم قدرتها على الصمود ماليًا.¹

يتجلى التأثير الكبير للبيئة الاقتصادية على مؤسسات الأعمال من خلال تحرك الدورة الاقتصادية عبر مراحلها الأربعة: الرخاء، التراجع، الكساد، والانتعاش، فكل مرحلة من هذه المراحل خصائصها وتأثيراتها الفريدة التي تفرض على المؤسسات تبني استراتيجيات تسويقية تختلف تمامًا عن تلك المعتمدة في المراحل الأخرى، حيث تتطلب ظروف الرخاء خططاً تهدف إلى التوسع وزيادة المبيعات، بينما تتطلب فترات التراجع والكساد اعتماد أساليب أكثر حذرًا وترشيحًا للموارد، وفي مرحلة الانتعاش تعود المؤسسات لاستغلال الفرص الجديدة للنمو والتطور بما يتناسب مع تحسن الظروف الاقتصادية.²

تتأثر الأسواق بشكل رئيسي بقوتين أساسيتين هما المشتري وقدرته الشرائية، واللذان تتشكلان بفعل عدة عوامل متداخلة منها الدخل، الأسعار، ومستوى الادخار. فالدخل يمثل حجم الأموال التي تصل إلى الفرد، ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الدخل الكلي، وهو مجموع الأموال التي يحصل عليها الشخص خلال السنة من مصادر متعددة مثل الرواتب، الإيجارات، أو التجارة. ثم هناك دخل الضروريات، وهو ما يبقى بعد خصم الضرائب ويستخدم لتلبية الاحتياجات الأساسية مثل: الطعام والملبس

¹ - إسماعيل محمد السيد، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص: 48-49.

² - ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

والمأوى، أمّا دخل الرفاهيات، فهو الجزء المتبقي من الدخل بعد الضرائب والاحتياجات الأساسية، ويُخصّص لشراء السلع والخدمات غير الضرورية أو للاستثمار¹. وتتأثر هذه المداخل بتقلبات تجارية تتبع من الدورة الاقتصادية التي تمرّ بأربع مراحل: مرحلة الازدهار التي تتسم بارتفاع الدخل العالمي وانخفاض معدلات البطالة وازدهار الأسواق، تليها مرحلة الركود التي يشهد فيها الدخل تراجعاً مع ارتفاع في نسبة البطالة، ثمّ مرحلة الكساد التي تتميز بانخفاض حاد في التجارة وحركة الأسواق مع بطالة مرتفعة جداً، وأخيراً مرحلة التحسن التي تمثّل بداية العودة التدريجية إلى حالة الازدهار، و كلّ هذه العوامل تؤدّي دوراً حيويّاً في تشكيل سلوك المستهلكين واتجاهات السوق بشكل عام.

2 . البيئة الاجتماعية والثقافية:يمثل التغير الاجتماعي عاملاً محورياً في تشكيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، كما يؤثر بشكل مباشر على إستراتيجيات التعامل مع الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وكذلك على كيفية تفاعلها مع المجتمع ككل²، وتتكون البيئة الاجتماعية من مختلف الأفراد والمؤسسات، بما يحملونه من قيم واتجاهات وأنماط سلوك، حيث يتطلب فهم عميق لمن هم أفراد المجتمع، وأين يعيشون، وكيف تدور حياتهم اليومية، بما في ذلك انتماءاتهم وفلسفاتهم وعاداتهم وتقاليدهم، والقيم التي توجه حياتهم؛ إذ تؤثر هذه البيئة الاجتماعية والثقافية بشكل واضح على القرارات التسويقية التي تتخذها المؤسسات، مثل: تحديد مواصفات المنتجات، وتحديد الأسعار، واختيار قنوات التوزيع، وأساليب الترويج.

على سبيل المثال، زيادة أيام الراحة الأسبوعية أدّت إلى تغيّر في نمط قضاء وقت الفراغ، مما أثر على الطلب على أدوات الترفيه والتنزه. كما ساهم ارتفاع نسبة عمل

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 197 - 198.

² - سناء حسن حلو، "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76 / 2009، ص: 106.

المرأة في زيادة الإقبال على الوجبات السريعة، وكذلك على السفر والسياحة والخدمات الترفيهية بشكل عام، وفي السياق العربي والإسلامي، تؤدي المناسبات الاجتماعية دوراً بارزاً في تعزيز الاستهلاك، حيث تبرز مثلاً عادة إعداد أنواع معينة من الحلويات خلال المولد النبوي الشريف، أو زيادة استهلاك اللحوم في عيد الأضحى، أو تفضيل الملابس البيضاء في دول الخليج مقارنة بالدول العربية الأخرى، مما يعكس تأثير التراث والقيم الاجتماعية على السوق والاستهلاك¹.

3. البيئة السياسية والقانونية:

تتجلى تأثيرات البيئة السياسية في العلاقات المتشابكة بين رجال السياسة، سواء كانوا من ذوي النفوذ أو المرشحين في الانتخابات، حيث تقوم هذه الروابط بدور حاسم في مسار الأعمال، ومع ذلك، يجب أن تُبنى هذه العلاقات على أسس أخلاقية صارمة، مع الحرص الشديد على عدم تجاوز الحدود القانونية أو المعايير الأخلاقية، أما من ناحية البيئة القانونية، فتفرض على المؤسسات الالتزام الكامل بالقوانين التي تحكم المنافسة وحماية حقوق العملاء، فعدم معرفة القوانين أو تجاهلها لا يعفي من تبعاتها، والتي قد تتضمن غرامات مالية أو مواقف محرجة، بل قد تصل إلى قضايا تؤثر بشكل سلبي على استمرارية المؤسسة.

لذلك، تلجأ إدارات المؤسسات إلى توظيف مستشارين قانونيين مختصين لمتابعة القوانين وتفسيرها، خصوصاً أن فهم بعض النصوص القانونية قد يكون معقداً حتى على مستوى المديرين، ويتجاوز الالتزام بالقوانين كونه مجرد مسألة قانونية، ليصبح واجباً أخلاقياً واجتماعياً ينعكس على سمعة المؤسسة وموثوقيتها في أعين العملاء، فالإخلال

¹.محمود صادق بازركة، "بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994 ص ص: 108-

بهذا الالتزام قد يؤدي إلى فقدان الثقة، ممّا يضرّ بصورة المؤسسة ويقلل من فرص تحقيق أرباحها، فيصبح الامتثال للقوانين ركيزة أساسية لاستدامة العمل ونجاحه.¹

وتشمل القوى السياسية والقانونية مجموعة واسعة ومتنوعة من العناصر، منها القوانين والتشريعات، بالإضافة إلى مختلف الدوائر والهيئات الحكومية التي تضع الأطر التي تنظم عمل المنظمات والأفراد داخل المجتمع، كما تؤدّي جماعات الضغط دوراً فاعلاً في التأثير على هذه القوانين والسياسات، مما يحدد اتجاه حركة المؤسسات وأسلوب تعاملها مع البيئة المحيطة، و هذه القوى مجتمعة تشكل الإطار القانوني والسياسي الذي يتحرك ضمنه كل من الأفراد والمنظمات، ممّا يجعل فهمها والتفاعل معها أمراً حيويّاً لاستقرار واستدامة الأعمال داخل أي مجتمع.²

4. البيئة التكنولوجية: تشير التكنولوجيا بشكل محدد إلى استخدام المعرفة والأدوات التي تُوظف لحل المشكلات المرتبطة بتنفيذ مهام معينة بكفاءة عالية، وقد أدى هذا المفهوم إلى تركيز كبير من قبل مؤسسات الأعمال والجامعات والحكومات على تعزيز فاعلية نتائج استخدام التكنولوجيا، بما يدعم تحقيق أهدافها وتحسين أدائها. ومن الجدير بالذكر أن اليابان، على سبيل المثال، استثمرت في عام 2005 حوالي 250 مليار دولار في مجالات البحث والتطوير، سعياً للحفاظ على مكانتها القيادية في التفوق التكنولوجي والصناعي، لا سيما في قطاع الصناعات الإلكترونية. وإذا أردنا إبراز أهمية التكنولوجيا كعامل مؤثر في بيئة التسويق، يمكننا تلخيص ذلك من خلال النقاط التالية:³

¹ إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسى، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص: 133.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

³ ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 93-94.

شهدت تكنولوجيا التسويق عن بُعد انتشارًا واسعًا نتيجة التقدم الكبير في أنظمة الاتصالات وتعدد استخدامات الإنترنت، مما جعل الوصول إلى العملاء أسهل وأسرع من أي وقت مضى. هذه التكنولوجيا وفرت للزبائن معلومات دقيقة ومستمرة تساعدهم على اتخاذ قرارات شراء أكثر وعيًا، كما ساهمت في تقليل الفاقد الناتج عن عمليات التخزين والمناولة، ما وفر الوقت والجهد.

أتاحت الإنترنت للعملاء فرصة التسوق في أي وقت ومن أي مكان، مما أدى إلى تحول جذري في طريقة عمل المتاجر التي أصبحت تركز نشاطها بشكل أكبر على الفضاء الرقمي بدلاً من الفضاء المادي التقليدي، مستفيدة من القدرة على البقاء متاحة على مدار الساعة، وبجانب التأثير الإيجابي على المستهلكين، تؤثر التكنولوجيا تأثيرًا مباشرًا على قطاع الأعمال نفسه، حيث تفتح آفاقًا جديدة وفرصًا تسويقية مبتكرة، لكنها في الوقت نفسه تفرض تحديات مستمرة تتطلب التكيف السريع.

وبذلك، باتت التكنولوجيا أحد الركائز الأساسية في عالم الأعمال الحديث، ومفتاحًا ضروريًا لنجاح الشركات في استثمار مواردها التقنية. ولهذا، يصبح من الضروري على المسوقين أن يدرسوا بعناية تأثير البيئة التكنولوجية على قراراتهم التسويقية، لضمان مواكبة التحولات المستمرة في الأسواق وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.¹

5. البيئة الطبيعية: تواجه المؤسسة في بيئتها الطبيعية العديد من التحديات التي تتطلب منها القدرة على التكيف والمرونة في التعامل معها، و من بين هذه التحديات: ارتفاع تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، ونقص الموارد الأولية، والتي تؤثر جميعها بشكل ملموس على عمليات المؤسسة، ليصبح من الضروري تبني إستراتيجيات تسويقية مرنة تتيح التكيف مع هذه التغيرات، إلى جانب إعداد خطط بديلة جاهزة للتنفيذ عند حدوث أي تقلبات مفاجئة في البيئة الطبيعية، ويعكس هذا النهج المتعدد البدائل درجة عالية

¹ - حمود صادق بازركة، "بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص: 110 .

من المرونة في التفكير والتخطيط الإستراتيجي، ممّا يساعد المؤسسة على الصمود أمام الظروف المتغيرة والمتقلبة.¹

6. البيئة الديموغرافية: تُعدّ المتغيرات الديموغرافية من أبرز العناصر التي تشكّل البيئة التسويقية وتؤثر بشكل عميق في توجهات السوق وإستراتيجيات المؤسسات؛ فهي تشمل عدة جوانب مثل: توزيع السكان حسب الفئات العمرية، النوع الاجتماعي، الخلفيات العرقية، التوزيع الجغرافي، إضافة إلى مستويات الدخل والثروة، ونسب النمو السكاني، و كل هذه العوامل تُسهم في تشكيل أنماط الطلب والاستهلاك، وبالتالي توجّه قرارات التسويق. على سبيل المثال، كشفت البيانات السكانية في روسيا عام 2005 أن نسبة كبيرة من العائلات تعيش من دون أطفال، وهو ما يُعزى إلى ضغوط اقتصادية واجتماعية أثرت على معدلات الإنجاب، الأمر الذي انعكس سلبيًا على توفر الأيدي العاملة في قطاعات متعددة، وفي الصين، واجهت الحكومة خطر الانفجار السكاني من خلال فرض سياسة الطفل الواحد، في محاولة للحدّ من استنزاف الموارد الطبيعية المحدودة، فمثل هذه السياسات والتغيرات الديموغرافية تفرض على المؤسسات دراسة دقيقة لأسواقها المستهدفة، وتدفعها نحو صياغة إستراتيجيات تسويقية مرنة تراعي التحولات في حجم وهيكل السكان وتستجيب لها بفعالية.²

ومن خلال الجدول التالي نستطيع المقارنة بين البيئة الداخلية والخارجية.

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

² - ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

الجدول رقم (3): المقارنة بين البيئة الداخلية والخارجية

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	أسس المقارنة
محدودة إن لم تكن معدومة	كبيرة إن لم تكن كبيرة جداً	درجة التحكم
كثير فقد يتجاوز عشرة متغيرات	قليل لا يتجاوز خمسة متغيرات	عدد المتغيرات
معقدة إلى درجة كبيرة مع احتمالات زيادة درجة التعقيد في المستقبل	غير معقدة	درجة التعقيد
كبيرة وعالية	بسيطة	احتمالات الخطأ والتوصل إلى نتائج

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

يتبين من خلال الجدول السابق الذي يعرض أوجه المقارنة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، بوضوح أن الفارق الجوهرى بينهما يكمن في درجة السيطرة، فالبيئة الداخلية تقع ضمن نطاق تحكم المؤسسة، ما يمنحها القدرة على تعديل عناصرها أو توجيهها وفقاً للأهداف الإستراتيجية، و في المقابل، تُعدّ البيئة الخارجية خارج نطاق السيطرة، إذ تحتوي على متغيرات متعددة ومعقدة، يصعب التأثير فيها أو توقع تحولاتها بدقة.

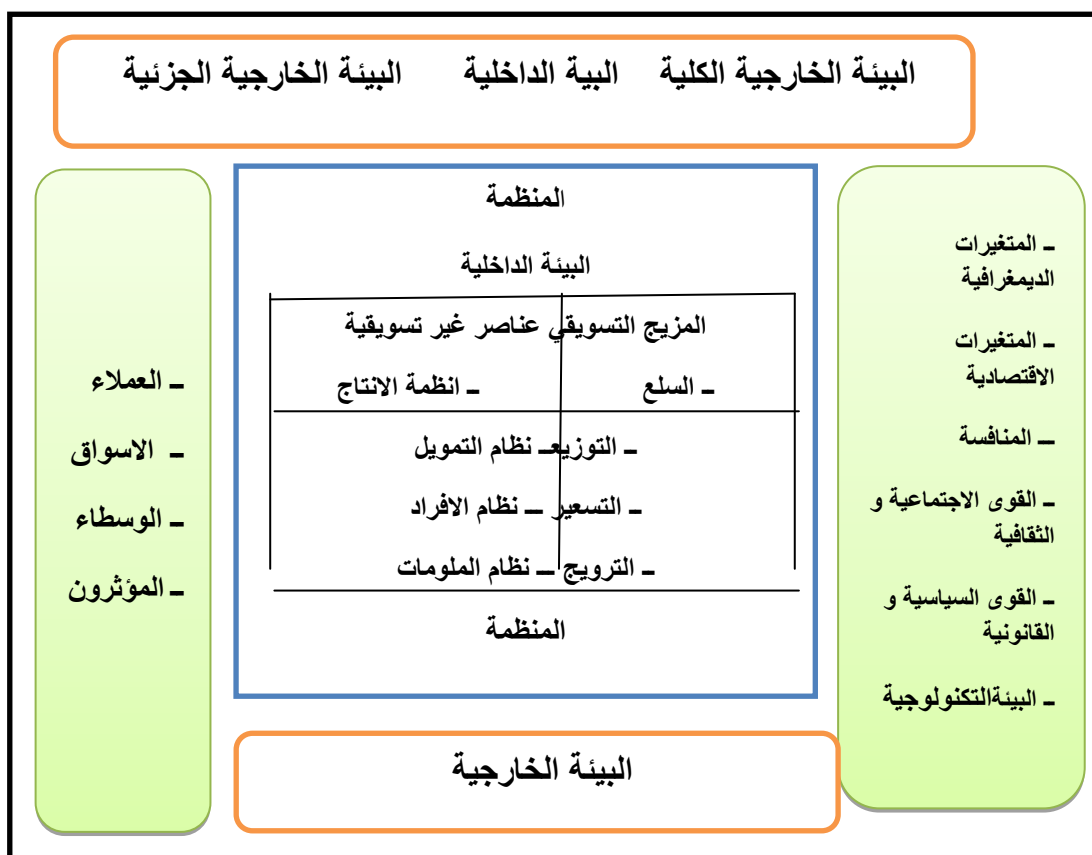
كما تتميز البيئة الخارجية كذلك باتساع نطاق متغيراتها وتشابكها، ما يجعل دراستها وتحليلها مهمة معقدة تتطلب أدوات بحث دقيقة وجهداً كبيراً، ومع ذلك تبقى احتمالية الوقوع في الخطأ مرتفعة بسبب صعوبة الوصول إلى معلومات دقيقة أو كاملة، أما البيئة الداخلية، فهي أبسط من حيث التعقيد، نظراً لقربها من متخذي القرار، وقلة عدد المتغيرات المؤثرة فيها، ما يسمح بفهمها بدقة والوصول إلى نتائج أكثر موثوقية عند

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

تحليلها، وبالتالي، فإن طبيعة كل بيئة تفرض على المؤسسة أساليب تعامل مختلفة، بين المرونة والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، وبين التخطيط والسيطرة ضمن الإطار الداخلي لضمان الانسجام بين مكونات المؤسسة وبيئتها المحيطة.

والشكل التالي يوضح جميع المتغيرات التسويقية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية :

الشكل رقم (3) : متغيرات البيئة التسويقية



المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

نلاحظ من خلال الشكل التوضيحي أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تشبه كياناً حياً يتفاعل باستمرار مع مختلف العناصر البيئية التي تحيط به، سواء كانت داخلية أو خارجية. هذا التفاعل المتبادل يعني أن المؤسسة لا تؤثر فقط في بيئتها، وإنما تتأثر بها أيضاً، ما يجعل من الضروري أن تملك فهماً دقيقاً وشاملاً لجميع مكونات هذه البيئة، ورغم أن المؤسسة لا تملك السيطرة الكاملة على كل

المتغيرات الخارجية، إلا أنّ بإمكانها الحد من تأثير المفاجآت أو الأزمات من خلال مراقبة هذه العوامل عن قرب، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة لتحليلها بشكل استباقي. هذا الفهم يساعدها على التكيف مع التغيرات، ووضع استراتيجيات مرنة قادرة على التعامل مع التحديات المحيطة بها بفعالية.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي وعناصره

يرتبط هذا المطلب ارتباطاً وثيقاً بالمزيج التسويقي، الذي يُعدّ العمود الفقري لأيّ نشاط تسويقي داخل المؤسسة، حيث يشكّل المحرك الأساسي الذي تنطلق منه كافة الجهود الرامية لتحقيق الأهداف التسويقية، ويتكوّن هذا المزيج من أربعة عناصر رئيسية: المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع، وتُعدّ هذه العناصر بمثابة اللبنة الأساسية التي ينبغي تنسيقها وتكاملها لتحقيق الفعالية في السوق.

غير أنّ المفهوم التقليدي للمزيج التسويقي لم يعد كافياً في بعض السياقات، لا سيما في مجال تسويق الخدمات، ولهذا أشار الباحث "Dibb" إلى إمكانية توسيع نطاق هذا المزيج ليشمل عناصر إضافية تتماشى مع طبيعة الخدمات، وهي:

(العمليات) التي تضمن تنفيذ الخدمة بكفاءة، (الأشخاص) الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن ويؤثّرون على تجربتهم، و(الدليل المادي) الذي يُستخدم لإضفاء الطابع الملموس على الخدمة غير المادية)، ومن هنا يتّضح أنّ المزيج التسويقي ليس مجرد إطار جامد، بل هو مفهوم ديناميكي قابل للتكيّف وفقاً لطبيعة النشاط والسوق المستهدفة.¹ يُعرّف المزيج التسويقي بأنّه ذلك الخليط من العناصر أو المتغيرات التي تمتلك المؤسسة القدرة على التحكم بها، وتقوم باستخدامها وتوجيهها بطريقة مدروسة نحو السوق المستهدفة بهدف تحقيق أهدافها التسويقية، وتكمن أهمية هذا التعريف في

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 301.

التأكيد على أنّ المؤسسة ليست مجرد متلقٍ سلبي لتقلبات السوق، وإنما تمتلك أدوات فعّالة يمكنها من خلالها التأثير على قرارات المستهلكين، وتحسين موقعها التنافسي في السوق، ويشمل هذا الخليط - كما هو معروف - عناصر مثل: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، والتي يمكن تعديلها وتكييفها لتناسب احتياجات الزبائن وتغيرات البيئة السوقية¹.

الفرع الأول: سياسة المنتج

يُعدّ المنتج محوراً رئيسياً ضمن عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة، سواء تمثل في سلعة مادية أو خدمة غير ملموسة، فهو الأساس الذي تُبنى عليه الإستراتيجيات التسويقية الفعّالة، ويتطلّب تطوير المنتج أو تقديم الخدمة فهماً دقيقاً لحاجات ورغبات الزبائن، باعتبارهم نقطة الانطلاق في أيّ نشاط تسويقي، ومن ثمّ تأتي بقية المراحل، كتحليل المنافسة، ودراسة الأسعار، وتحديد قنوات التوزيع، إلى جانب التخطيط للحملات الترويجية، وتُعدّ هذه العناصر مترابطة بشكل وثيق، حيث يؤثر كلّ منها في الآخر ضمن إطار متكامل، وفي هذا السياق، سنركّز في هذا المطلب على المنتج، كونه أول وأهم مكونات المزيج التسويقي.

مفهوم المنتج

هناك العديد من التعاريف التي تخصّ المنتج ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

المنتج: يتكوّن المنتج من مزيج من السمات المادية واللامادية التي تُشكّل قيمته لدى المستهلك، فعلى سبيل المثال: عند اقتناء صحيفة، فإنّنا نحصل على أوراق مطبوعة وهي الجانب المادي، لكن القيمة الحقيقية تكمن في المحتوى من أخبار ومعلومات، وهو الجانب غير الملموس، وبالمثل، عندما نشترى جهاز فيديو، فإنّ ما نستلمه فعلياً هو الهيكل المعدني، الأسلاك، الكتيبات، ودليل التشغيل، وهي كلها عناصر محسوسة،

لكن الهدف الأساسي من الشراء يكون غالبًا مرتبطًا بالمتعة البصرية وجودة الصوت والصورة، وهي عناصر غير مادية تعبّر عن التجربة التي يسعى المستهلك للحصول عليها.¹

السلعة: يُنظر إلى المنتج على أنّه تجميع لمجموعة من الخصائص والسمات التي عند استخدامها توفرّ منافع محددة تساهم في تلبية احتياجات وتطلّعات الزبائن، ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات باستمرار إلى التوافق مع هذه الاحتياجات والرغبات، إدراكًا منها بأنّ قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق تعتمد بشكل كبير على مدى نجاحها في تحقيق هذا التوافق وتقديم ما يُرضي الزبون ويشبع تطلّعاته.²

المنتج: يُعرّف المنتج بأنّه كل ما يمكن تقديمه في السوق سواء كان شيئًا ماديًا ملموسًا أو غير مادي، ويهدف إلى تلبية حاجة غير مُلبّاة لدى فرد أو مجموعة من الأفراد، وقد يتمثّل هذا المنتج في شكل سلعة، خدمة، فكرة، أو حتى إطار تنظيمي معيّن، شرط أن يحمل خصائص تمكّنه من إشباع رغبة أو تلبية مطلب معيّن لدى المستهلك.²

السلعة: يمثّل المنتج حزمة من المنافع التي يستفيد منها المستهلك بهدف تلبية احتياجاته المختلفة. وتتنوّع هذه المنافع بين ما هو مادي: كالمواصفات الفنية والمكونات الفيزيائية للسلعة، وبين ما هو معنوي أو نفسي: كالإحساس بالمكانة الاجتماعية، أو الشعور بالفخر، أو تحقيق المتعة والترفيه، فاختيار الزبون للمنتج لا يعتمد فقط على خصائصه الملموسة، بل أيضًا على القيمة النفسية التي يضيفها لحياته.³

المنتج: يُعدّ المنتج مزيجًا من مكونات ملموسة وغير ملموسة، إذ يهدف إلى أداء وظائف عملية تُلبّي الاستخدام الفعلي، وأخرى رمزية أو تقديرية ترتبط بالقيمة التي

¹ - إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 259.

² - أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 183.

يُولِيها الزبون له، ويكمن اهتمام الزبون بالمنتج في قدرته على تحقيق منفعة معيّنة أو الاستجابة لرغبة خاصة، ما يجعله وسيلة فعّالة لتلبية احتياجاته سواء كانت وظيفية أو معنوية.¹

ويُعرّف كلّ من *Dubois* و *Kotler* المنتج بأنّه أيّ شيء يتمّ طرحه في السوق بهدف إشباع حاجة أو تلبية رغبة لدى المستهلك، ويتسع هذا المفهوم ليشمل ليس فقط السلع المادية، بل أيضاً الخدمات، والأفكار، والأماكن، وحتى الأشخاص، طالما أنّ لها القدرة على تلبية متطلبات المستهلك.²

بينما عرّف الصميدعي المنتج بأنّه مزيج من الصفات المادية وغير المادية التي يتكوّن منها المنتج وترتبط به، بحيث تعبّر هذه الصفات عن احتياجات ورغبات المستهلك وتسعى إلى تلبيتها، فالمنتج لا يُنظر إليه فقط من خلال خصائصه الظاهرة، بل أيضاً من خلال القيم والمعاني التي يحملها بالنسبة للزبون، والتي تؤثر في قراره الشرائي.³

يتبيّن من خلال استعراض التعاريف المختلفة لمفهوم المنتج، أنّ السلعة أو الخدمة ليست مجرد عرض موجه للسوق، بل تعدّ المحرك الأساسي الذي تركز عليه المؤسسة في بناء إستراتيجياتها وتحقيق أهدافها، فالمنتج، سواء كان مادياً أو غير مادي، يشكّل أحد الأعمدة الحيوية التي تبنى عليها الرؤية التسويقية لأيّ منظمة، ومع ذلك، فإنّ نجاح المؤسسة لا يتوقف على طبيعة المنتج بحد ذاته، بل يتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة به مثل: مستوى تكلفته، جودة تصميمه، التكنولوجيا المستخدمة في تصنيعه، هامش الربح الناتج عنه، تنوع مجالات استعماله، بالإضافة إلى فعالية قنوات التوزيع التي تضمن وصوله إلى المستهلك، وفي ضوء ذلك، فإنّ تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة - كزيادة حجم المبيعات، وتوسيع الحصة السوقية، واختراق أسواق جديدة،

³ Mohamed Seghir Djitli, "Comprendre le Marketing", Berti Edition. Alger ,1990,P27

⁴ Philip Kotler Et Bernard Dubois, Op.Cit, P 412.

³ - محمد الصيرفي، "التسويق الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

وتعزيز رضا الزبائن، بل وحتى بناء ميزة تنافسية مستدامة - كلها تعتمد بشكل مباشر على ما تقدّمه المؤسسة من منتجات جديدة أو على مدى قدرتها على تطوير منتجاتها القائمة بما يتلاءم مع متغيرات السوق واحتياجات المستهلكين المتجددة¹.

الفرع الثاني: سياسة التسعير

يُعدّ السعر عنصراً أساسياً لا يقلّ أهمية عن المنتج ضمن المزيج التسويقي، إذ يُمثّل العامل المباشر في تحديد مستوى الإيرادات والأرباح التي تحققها المؤسسة، كما أنّ تسعير المنتج لا يتم بمعزل عن البيئة المحيطة، حيث يتأثر بجملة من المتغيرات الداخلية كتكاليف الإنتاج، والأهداف التسويقية، وكذلك بالعوامل الخارجية مثل: المنافسة، وسلوك المستهلك، والظروف الاقتصادية، وانطلاقاً من هذه الأهمية، سنتناول في هذا المطلب مختلف أبعاد وآليات التسعير، باعتبارها أداة إستراتيجية تهدف إلى تعزيز موقع المؤسسة في السوق، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق عوائد مالية مرتفعة.

مفهوم السعر و التسعير

أصبح التسعير اليوم يمثّل وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة داخل المؤسسات، بعدما كان يُنظر إليه سابقاً كقرار تقني يخص الجوانب المالية والمحاسبية فقط؛ فقد تطوّر هذا المفهوم ليأخذ بُعداً إستراتيجياً وتسويقياً، حيث لم يعد تحديد الأسعار مجرد عملية حسابية، بل أصبح أداة فعّالة ضمن السياسات التسويقية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وتلبية رغبات السوق، ومواجهة المنافسة.²

أ. مفهوم السعر: يمثّل السعر القيمة التي يقدّمها المستهلك مقابل الحصول على منتج أو خدمة، سواء كانت هذه القيمة مادية، كالدفع المالي، أو معنوية مثل: الوقت

⁶ - عبدالسلام أبوقحف، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص: 393-397.

² - فيليب كوتلر، "كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق"، تحرير دون أيا كوبوتشي، ترجمة، إبراهيم يحيى الشهابي، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 425.

المبدول، أو الجهد، أو حتى الشعور بالمخاطرة عند اتخاذ قرار الشراء، فالسعر لا يُمتل فقط مبلغًا يُدفع، بل هو انعكاس لتقدير المستهلك لما يستحقه المنتج من تضحية، ويمكن جوهر هذا المفهوم في فهم أنّ الزبون لا يقيّم السعر بمعزل عن الفائدة المتوقعة، حيث يقارن دائماً بين ما يقدمه وما يحصل عليه، ما يجعل من عملية التسعير عنصراً حساساً في تحديد مدى رضا المستهلك واستعداده لإتمام عملية الشراء¹.

وفي سياق مماثل، نقرأ التعريف الآتي بكونه "المبلغ من النقود الواجب للحصول على توليفة من السلع والخدمات والقادرة على تلبية حاجات عند مجموعات استهلاكية كإطار فيزيائي ونفسي معلوم"².

وتُعَدّ عملية تسعير السلع من المهام المعقدة في إدارة التسويق، إذ لا تقتصر على تحديد مبلغ مالي مقابل المنتج، بل تعتبر فناً يُترجم القيمة الحقيقية للسلعة إلى سعر نقدي في لحظة زمنية معيّنة. فالقيمة في هذا السياق ليست مفهوماً ثابتاً، بل هي مسألة نسبية تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر، وأحياناً تكون القيمة ملموسة، كالمال المدفوع لشراء المنتج، وأحياناً أخرى تأخذ طابعاً معنوياً مثل: الإحساس بالتميز أو الفخر عند اقتناء سلعة فاخرة أو نادرة، ومن هنا، قد يرى مستهلكان مختلفان نفس السلعة بقيم متباينة، بل إنّ المستهلك ذاته قد يُقيّمها بشكل مختلف باختلاف ظروفه أو احتياجاته في أوقات مختلفة؛ وهذا ما يجعل من التسعير عملية ديناميكية تتطلب فهماً عميقاً للسوق وسلوك المستهلك³.

¹ - ناجيا المعلا، رانفتوفيق، "أصول التسويق"، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2005، ص: 196.

² .Paul Van Vracem Et Martine Janssens- Umflat", **Comportement Du Consommateur**, "Facteurs D'influence Externe, De Boeck- Wesmael S.A.Bruxelles, 1994, P339.

³ - أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص: 209.

و يُنظر إلى السّعر من ثلاث زوايا أساسية، تختلف باختلاف الجهة المعنيّة به: من منظور الزبون، ومن منظور المؤسسة، ومن منظور المجتمع ككل، فمن وجهة نظر الزبون، يُمثّل السعر القيمة النقدية التي يراها عادلة ومستعد لدفعها مقابل منتج أو خدمة يعتقد أنها ستلبي احتياجاته وتُرضي رغباته، وهو ما يُعرف غالبًا بـ"السعر الفعلي"، و هذا المفهوم يعكس التقييم الشخصي للزبون، والذي قد يتأثر بجودة المنتج، أو تجربته السابقة، أو حتى بالمقارنة مع البدائل المتاحة في السوق¹.

ومن منظور المؤسسة، يُعدّ السعر الأداة الأساسية التي من خلالها تُعوّض ما أنفقته من تكاليف، وتُحقق هامشًا من الربح يضمن استمرارية نشاطها ونموها في السوق. فهو ليس مجرد رقم، بل عنصر حاسم في تحقيق التوازن المالي وضمان البقاء التنافسي، أمّا على مستوى المجتمع، فإنّ السّعر يُعبّر عن مدى القيمة التي يمنحها الأفراد لمنتج معيّن، سواء أكان سلعة أم خدمة، ويُعدّ انعكاسًا لمكانته وأهميته في نظر المستهلكين ضمن السياق الاجتماعي والاقتصادي².

ب. مفهوم التسعير: يُعدّ التسعير أحد الجوانب الجوهرية في إستراتيجية المؤسسة، إذ يتمثّل في تحديد القيمة المالية التي تُمنح مقابل المنتجات أو الخدمات المقدّمة، ويُعتبر التسعير ترجمة فعلية لقيمة المنتج إلى مبلغ نقدي، وهو القرار الذي يتيح للمؤسسة تحقيق إيرادات لقاء ما توفره من سلع أو خدمات، وفي المقابل، يقوم الزبون بتخصيص جزء من دخله للحصول على هذا المنتج بهدف إشباع رغباته واحتياجاته، ومن هذا المنطلق، فإنّ التسعير ليس مجرد قرار مالي، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تسعى من خلالها المؤسسة إلى التوفيق بين إرضاء الزبائن وتحقيق أهدافها الربحية والإستراتيجية.

¹-إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 417.

²- رضوان محمود العمر، "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 238.

الفرع الثالث: سياسة الترويج

تُعدّ عملية الترويج من العناصر الأساسية في المزيج التسويقي، إذ تُمثّل الوسيلة التي تتواصل بها المؤسسة مع زبائنّها، لنقل المعلومات المتعلقة بالمنتج وتعزيز فهمهم له، كما تهدف إلى التأثير في سلوك المستهلك من خلال جذب انتباهه، وتكوين قناعة لديه، وتحفيزه على اتخاذ قرار الشراء، وفي هذا السياق، سنسلط الضوء على مختلف جوانب الترويج ومكوناته، مع التركيز على المزيج الترويجي الذي يشكّل الركيزة الأساسية في نجاح الجهود الترويجية للمؤسسة.

1 . مفهوم الترويج وأهمّ تعاريفه

يُشكّل الترويج عنصراً محورياً في العملية التسويقية الشاملة، إذ لا تقتصر أهميته على كونه وسيلة لإيصال المعلومات عن المنتج أو الخدمة فحسب، بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة إستراتيجية تهدف إلى بناء علاقة تفاعلية بين المؤسسة والعملاء المستهدفين؛ فالترويج يُترجم إلى سلسلة من الأنشطة الاتصالية المدروسة التي تصب جميعها في اتجاه واحد: التأثير الإيجابي على سلوك المستهلك وتحفيزه على اتخاذ قرار الشراء، ولا يتم هذا التأثير من خلال الإعلان فقط، وإن كان الإعلان يؤدي دوراً رئيسياً في نشر الرسائل التسويقية عبر الوسائط المختلفة، حيث يشمل كذلك البيع الشخصي الذي يتيح التفاعل المباشر مع الزبائن وتقديم شروحات مُفصّلة حول مزايا المنتج. كما تُعدّ أدوات تنشيط المبيعات مثل: الخصومات والعروض الترويجية آليات فعالة في تحفيز المستهلكين، خاصة في الأسواق التنافسية، أمّا العلاقات العامة، فهي تُسهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة لدى الجمهور، ما يعزز من مستوى الثقة والمصداقية، وهي عناصر لا تقل أهمية عن السعر أو الجودة، ومن هنا، فإن الترويج لا يُنظر إليه كأداة

إعلامية فقط، و إنّما كرافعة إستراتيجية تسهم في توجيه سلوك المستهلك، وتعزيز الحصة السوقية، وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة في بيئة تجارية متغيرة.¹ لا يمكن الاعتماد على جودة المنتج وحدها لضمان نجاحه في السوق، وحتى وإن كان من أفضل المنتجات المتاحة، فإنه لن يحقق مبيعات ما لم يُعرّف به المستهلكون، وهنا تبرز أهمية الترويج كأداة تسويقية أساسية، إذ تتمثل وظيفته الأولى في إيصال المعلومات المتعلقة بالمنتج إلى الجمهور المستهدف مثل: خصائصه، وفوائده، وسعره، ومدى توفره في الأسواق، غير أنّ دور الترويج لا يتوقف عند مجرد التعريف بالمنتج، بل يتعداه إلى محاولة التأثير على قرار المستهلك، من خلال إقناعه بشراء المنتج أو تجربته، وذلك باستخدام وسائل وأساليب متنوعة تهدف إلى خلق رغبة حقيقية لدى الزبون في اقتناء ما يُعرض عليه.²

كما يعرف الترويج " بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة "³، فإنّ الترويج ليس مجرد عملية إعلانية أو نشاط تجاري منفصل، وإنّما هو جهد منسّق ومتكامل يهدف إلى دعم عملية البيع من خلال توفير المعلومات وتيسير اتخاذ القرار لدى المستهلك؛ فالترويج يشمل تنسيقاً بين مختلف أنشطة البائع مثل: إيصال الرسائل المناسبة حول المنتج، وتوضيح قيمته وفوائده، وتوفير قنوات فعّالة للتواصل مع الجمهور، كما يهدف إلى إزالة العوائق التي قد تقف في وجه البيع، سواء كانت متعلّقة بنقص المعلومات، أو ضعف الثقة، أو عدم وضوح الفكرة، ولا يقتصر دور الترويج على بيع السلع أو الخدمات، بل يمتد كذلك إلى الترويج للأفكار أو المفاهيم، مما يجعله أداة فعّالة في

¹ - فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد، "مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)"، دار الفكر، عمّان، الأردن، 2000، ص: 6.

² - عبد السلام أبو قحف، "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 76.

³ - بشير عباس العلق، "الترويج والإعلان أسس و نظريات"، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، 1998، ص: 12.

تغيير القنوات أو توجيه السلوك العام، ومن هنا، يمكن القول إنّ الترويج هو عملية إستراتيجية تهدف إلى خلق بيئة مؤاتية للقبول، سواء كان ذلك قبولاً لمنتج، أو خدمة، أو حتى فكرة.

ويُعدّ الترويج أحد المكونات الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يضم مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تسعى إلى جذب انتباه العملاء المستهدفين نحو المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة. وتتمثل وظيفة هذه الأنشطة في إيصال المعلومات المتعلقة بالسلعة، وبناء قناة لدى المستهلك بأهميتها، وكذلك إبقائه على تواصل دائم معها من خلال التذكير المتكرر بها، ويهدف الترويج في نهاية المطاف إلى التأثير في سلوك المستهلك وتحفيزه على اتخاذ قرار الشراء، مما يجعله أداة حيوية لتحقيق المبيعات وتعزيز العلاقة بين الشركة وسوقها المستهدف¹.

ويعكس تعريف الصميدعي للترويج كونه عملية تدمج بين الإعلام والإقناع، حيث لا يقتصر دور الترويج على تقديم معلومات حول المنتج، وإنّما يمتدّ إلى التأثير في تفكير الزبون وبناء صورة ذهنية إيجابية تشجعه على اتخاذ قرار الشراء، ويعدّ الترويج في هذا السياق وسيلة تواصل إستراتيجية بين المؤسسة والسوق المستهدف، تُنقل من خلالها رسالة تسويقية مدروسة تسلط الضوء على مزايا المنتج وقيّمته، كما يتميز هذا التعريف بتركيزه على البعد النفسي والسلوكي للمستهلك، إذ لا يكفي أن يتعرّف الزبون على المنتج، بل لا بد من إثارة حاجته إليه وإقناعه بأنه الخيار الأنسب، وهنا يظهر دور مختلف أدوات الترويج مثل: الإعلان، والبيع الشخصي، والعروض التحفيزية التي تعمل معاً لتوجيه المستهلك وتحفيزه على الانتقال من مرحلة التعرّف إلى الشراء والاستخدام الفعلي².

¹ - طاهر مرسي عطية، "أساسيات التسويق"، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 1993، ص: 281.

² نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

إذن، يُعدّ الترويج عنصرًا جوهريًا في العملية التسويقية، حيث يُنظر إليه كوسيلة اتصال إقناعي تهدف إلى بناء علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبائن، ولا يقتصر دوره على الأفراد فقط، بل يمكن أن يُوجّه أيضًا إلى المنظمات، بحسب طبيعة المنتج أو الخدمة، ويشمل الترويج مختلف أنواع المنتجات، سواء كانت سلعة مادية، أو خدمات غير ملموسة، أو حتى أفكارًا ومفاهيم¹، ويعتمد في ذلك على مجموعة من الأساليب النفسية والتأثيرات الذهنية التي تهدف إلى تحفيز المستهلك على التفاعل الإيجابي، وقد وصفه "ستانتون" بأنه عملية متكاملة من "الإخبار، والإقناع، والاتصال"، ما يؤكد على طبيعته الشاملة التي تجمع بين نقل المعلومات، والتأثير في السلوك، وبناء قنوات فعّالة للتواصل التسويقي².

وبالتالي، يمكن اعتبار الترويج عملية تواصل ديناميكية تتسم بالحيوية والتفاعل المستمر، حيث يتم من خلالها توجيه رسائل تهدف إلى التحفيز والإقناع، وهذا يبرز بوضوح البعد الاتصالي للترويج، إذ لا يقتصر دوره على نقل المعلومات فقط، كما يشمل أيضًا التأثير في سلوك الجمهور المستهدف ودفعه نحو اتخاذ قرارات شرائية معينة³.

2 . أهداف الترويج:

يحظى الترويج بأهداف متعددة ومتكاملة، فهو يمثل أحد أهم إستراتيجيات الاتصال التي تربط بين البائع والمشتري، إذ يساهم في نقل الرسائل التسويقية بشكل فعّال، وتوفير المعلومات الضرورية حول المنتج أو الخدمة، مما يساعد الزبون على اتخاذ قرار مستنير، كما يسعى الترويج إلى خلق الانتباه نحو السلعة، وإثارة اهتمام المستهلك بها، وتدعيم سلوكه الشرائي من خلال التأثير في إدراكه ورغباته، إلى جانب ذلك،

¹. محمد الصيرفي: "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 356.

². نفس المرجع، ص 357.

³. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 337.

يؤدي الترويج وظائف إخبارية وتشجيعية وتذكيرية تضمن بقاء المنتج حاضراً في ذهن الجمهور، كما يمكن المؤسسة من تمييز نفسها عن المنافسين من خلال بناء صورة ذهنية خاصة للمنتج، وتوجيهه لفئة معينة من الزبائن، الأمر الذي يعزز من ولاء العملاء ويجعلهم يفضلون سلعة بعينها دون غيرها، وهو ما يمنح المنتج موقعاً خاصاً داخل السوق ويصعب على المنافسين تجاوزه.¹

الفرع الرابع: سياسة التوزيع

يشكل التوزيع أحد الركائز الأساسية في المزيج التسويقي، حيث يؤدي دوراً حيوياً في تحقيق فوائد متعددة لكل من المؤسسة والعملاء على حد سواء، فهو يساهم في ضمان وصول المنتجات إلى المستهلكين في الوقت والمكان المناسبين، مما يعزز من رضا الزبائن ويزيد من كفاءة العمليات التسويقية، و مع ذلك يتطلب التوزيع تخطيطاً دقيقاً وتنظيماً مستمراً بالإضافة إلى رقابة فعالة لضمان سير العملية بشكل سلس وتحقيق الأهداف المرجوة، ولأجل فهم مفهوم السياسة التوزيعية بشكل شامل، من الضروري استعراض العناصر الرئيسية التي تشكل عملية التوزيع داخل المؤسسة، والتي تسهم في تحديد كيفية نقل المنتجات وتوصيلها إلى الأسواق المستهدفة.

1. تعريف التوزيع

يشير مفهوم التوزيع إلى النشاط الأساسي الذي يسهل انتقال السلع والخدمات من نقطة الإنتاج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم، وذلك بطريقة تضمن الكفاءة والفعالية في العملية يهدف التوزيع إلى تحقيق التوازن بين الكمية المطلوبة وجودة المنتج، بالإضافة إلى التوقيت المناسب لتلبية احتياجات السوق، من خلال استخدام قنوات توزيع منظمة ومحددة، وتمثل هذه القنوات الوسائل التي تربط بين المنتج والمستهلك، وتعمل على

¹ - عبد السلام أبوقحف: "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 326.

ضمان توفر المنتج في المكان والزمان المناسبين، مما يسهم في زيادة رضا العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة التجارية، ليغدو بذلك التوزيع عنصراً حيوياً يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة ويضمن سير العمليات التسويقية بسلاسة¹.

تُعرّف منافذ التوزيع على أنها وحدات متعددة، سواء كانت منشآت تجارية أو أفراداً أو حتى أنظمة آلية، وتؤدي دوراً محورياً في تسهيل حركة السلع من المنتج وصولاً إلى المستهلك النهائي، حيث تساهم هذه المنافذ في ضمان توفر المنتجات في الأماكن المناسبة وفي الأوقات الملائمة، مما يسهل على الزبائن الحصول عليها بسهولة ويسر، وتُعدّ هذه القنوات جزءاً لا يتجزأ من سلسلة التوزيع، حيث تعمل على ربط مختلف مراحل تسليم المنتج وتلبية احتياجات السوق بفعالية².

تُعدّ عملية التوزيع أحد أهم الركائز الأساسية في مجال التسويق، حيث تؤدي دوراً حيوياً في إيصال السلع والخدمات إلى المستهلكين بشكل فعال ومنظم، وتشكل القرارات المتعلقة باختيار قنوات التوزيع أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، إذ إنّ اختيار القناة غير المناسبة قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية كبيرة على المدى الطويل، قد تصل في بعض الحالات إلى انهيار كامل للمؤسسة، فالتوزيع الصحيح يضمن توفر المنتج في الوقت والمكان المناسبين، مما يعزز رضا العملاء ويزيد من فرص المنافسة في السوق، بينما يؤدي سوء التخطيط في هذا الجانب إلى فقدان الفرص، وانخفاض المبيعات، وتراجع صورة المؤسسة في أذهان المستهلكين³.

و عرّفت الغرفة التجارية الدولية عام 1949 التوزيع باعتباره المرحلة التي تلي عملية الإنتاج مباشرة، حيث تبدأ هذه المرحلة من لحظة التسويق وتمتد حتى وصول المنتج

¹ -محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 240 .

² - عبد الكريم، راضي الجبوري، "التسويق الناجح أو أساسيات البيع"، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 2000، ص: 129.

³ -أمين عبد العزيز حسن: "استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص: 181.

إلى الزبون النهائي. ويشمل التوزيع جميع القطاعات والأنشطة التي تضمن توفر السلع والخدمات، وتسهل على المستهلك اختيار المنتج المناسب، بالإضافة إلى تسهيل عملية إيصال هذه المنتجات إلى المستعمل أو العميل النهائي، و بهذا المفهوم، يظهر التوزيع كحلقة وصل حيوية تربط بين الإنتاج والاستهلاك، و تقوم بدورٍ محوريٍّ ضمان تلبية احتياجات السوق بكفاءة وفعالية، ما يعزز رضا الزبائن ويساهم في استمرارية نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية.¹

كما يُعرّف التوزيع أيضًا بأنه الشبكة المكوّنة من الأفراد والمؤسسات التي تعمل على نقل المنتجات من مصادر الإنتاج وصولاً إلى الزبون النهائي، كما تؤدي هذه الشبكة دورًا محوريًا في ضمان توافر السلع في الوقت والمكان المناسبين، ممّا يخلق ما يُعرف بالمنفعة المكانية، الزمانية، والحيازية، وتعني المنفعة المكانية توفير المنتج في المكان الذي يحتاجه المستهلك، بينما تشير المنفعة الزمنية إلى توفر المنتج في الوقت المناسب، أمّا المنفعة الحيازية، فتتمثل في تسهيل امتلاك المنتج واستخدامه من قبل العميل؛ وبفضل هذه العمليات، يمكن للتوزيع أن يعزز من رضا العملاء ويزيد من فعالية عملية التسويق بشكل عام.¹

2. أهمية وأهداف التوزيع: يمتلك التوزيع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، إذ يؤدي دورًا جوهريًا في نجاح العمليات التسويقية وتحقيق أهداف الشركة، ويتنوع توزيع الأهداف التي يسعى التوزيع لتحقيقها، والتي سنستعرضها بالتفصيل في الفقرات التالية لتوضيح مدى تأثيرها على فعالية الأداء المؤسسي وتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل.

¹-محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص:328.

3. أهمية التوزيع

تتضح أهمية التوزيع من خلال الفوائد التي يوقّرها للعملاء، والتي تتجلى في مجموعة من المنافع الأساسية التي تسهل عليهم الحصول على المنتجات والخدمات التي يحتاجونها بطريقة فعالة وسلسة¹:

المنفعة المكانية: تنشأ هذه المنفعة من توفير المنتج في الأماكن المناسبة والقريبة من الزبون، إذ يحرص المستهلك دائماً على الحصول على ما يحتاج إليه بأيسر الطرق وبأقل جهد ممكن، مما يجعل سهولة الوصول إلى المنتج عاملاً رئيسياً في تعزيز رضا العملاء وتحفيزهم على الشراء.

المنفعة الزمانية: تتحقق هذه المنفعة عندما يكون المنتج متاحاً للزبون في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه إليه، ممّا يضمن تلبية احتياجاته بشكل فوري ويساهم في تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم الخدمة أو السلعة في الوقت الذي يتوقعونه.

المنفعة الشكلية: يساهم التوزيع في إضافة قيمة شكلية للسلع من خلال عملية التجزئة التي يقوم بها المنتج أو الوسيط، حيث تباع المنتجات في عبوات وأحجام متنوعة تتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن المختلفة، وهذه العملية تجعل من السهل على المستهلكين اختيار الكمية المناسبة لهم، وتلبي توقعاتهم من حيث سهولة الاستخدام والحفظ، مما يعزز من جاذبية المنتج ويزيد من فرص نجاحه في السوق.

منفعة التمليك و الحيازة: تمثل القيمة التي يحصل عليها الزبون عند امتلاكه أو حيازته للمنتج عنصراً أساسياً في تجربته الشرائية، حيث تعكس هذه القيمة مدى رضاه وفائدته من استخدام السلعة، وفي هذا السياق، يؤدي الوسيط دوراً مهماً في تسهيل انتقال الملكية بين مختلف الأطراف داخل قناة التوزيع، مما يضمن وصول المنتج إلى

¹ .Denis Pettigrew Et Normand Turgeon",Marketingmontréal: Chenelière/ McGraw Hill", 3ème Édition,1996, P 184

المستهلك النهائي بسلاسة ويسر، ويساهم هذا الانتقال المنظم في تعزيز الثقة بين البائع والمشتري، كما يسهل عملية التبادل التجاري ويعزز فعالية السوق ككل.

4. أهداف التوزيع

يعدّ التوزيع عنصرًا محوريًا ضمن المزيج التسويقي، حيث يساهم بشكل مباشر في إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي بكفاءة وتنظيم، وتسعى المؤسسات من خلال التوزيع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تضمن تعزيز مكانتها في السوق وتلبية توقعات العملاء بشكل مستدام، و فيما يلي سنستعرض أبرز هذه الأهداف التي تشكل الأساس الذي تبنى عليه سياسات وإستراتيجيات التوزيع داخل المؤسسات¹:

تسعى المؤسسات من خلال إستراتيجيات التوزيع إلى تطوير وتوسيع أسواق منتجاتها، وذلك عبر توصيلها إلى مناطق وأسواق جديدة لم تدخلها من قبل، مما يفتح أمامها فرصًا إضافية للنمو والانتشار، كما تهدف إلى تحسين حصتها السوقية في الأسواق التي تعمل بها من خلال زيادة عدد الموزعين، الأمر الذي يعزز تدفق السلع والخدمات ويزيد من حجم الاستثمارات، وبالتالي يعزّز مكانتها التنافسية، وإلى جانب ذلك، تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة التوزيع عبر إدارة متكاملة تشمل الموارد، والأفراد، والأفكار، والمعلومات، بما يضمن توصيل المنتج إلى الزبون في الوقت والمكان المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة، مما ينعكس إيجابيًا على رضا العميل، ومن الجوانب المهمة أيضًا تقليل المسافة بين المنتج والمستهلك، خاصة للسلع واسعة الانتشار، حيث يعمل الوسطاء والوكلاء على تقريب العلاقة بين المنتج والسوق، مما يساهم في تحسين فهم حاجات الزبائن وتلبية توقعاتهم، كما يؤديّ التوزيع دورًا مهمًا في تقليل المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، مثل: خسائر فقدان القيمة السوقية للسلع بسبب المنافسة أو انتهاء

¹ -محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 227-228.

صلاحيتها، حيث يتم توزيع هذه المخاطر بين جميع المشاركين في شبكة التوزيع، مما يمنح المؤسسة القدرة على التركيز في إنتاج سلع جديدة بدلاً من تحمل الخسائر بمفردها.¹

كما يساعد التوزيع في تقليل عدد المبادلات اللازمة بين المنتجين والمستهلكين النهائيين، حيث يؤدي الوسطاء الدور الأساسي في تسهيل نقل السلع وتقليل تعقيد العملية التجارية بدون وجود هؤلاء الوسطاء، و يتعين على المنتجين التعامل مباشرة مع كل زبون على حدة، مما يضاعف عدد التبادلات ويزيد من التعقيدات اللوجستية والتنظيمية، و من خلال التوسط، ويتمّ تجميع الطلبات وتوزيع المنتجات بشكل أكثر كفاءة، مما يقلل الحاجة إلى تكرار العمليات، ويخفض التكاليف المرتبطة بالتعامل المباشر، ويسهم في تسريع حركة المنتجات بين الأطراف المختلفة، ممّا يبرز دور التوزيع كآلية إستراتيجية لتحسين فعالية السوق وتقليل الجهود المبذولة في التبادلات التجارية.²

و تساهم عمليات التوزيع بشكل مباشر في تعزيز أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسة، حيث توفر قناة اتصال فعالة بين المنتجين والعملاء تتيح فهمًا عميقًا لاحتياجات وتطلعات الزبائن، و من خلال هذه المعرفة الدقيقة لما يريده المستهلكون، يمكن للمؤسسة توجيه جهودها نحو تحسين المنتجات أو ابتكار حلول جديدة تلبي توقعاتهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه المعلومات قدرة المؤسسة على التفاوض بشكل أكثر فعالية مع مختلف شركائها في قنوات التوزيع، سواء كانوا موردين أو وسطاء، ممّا يؤدي إلى تحقيق شروط أفضل في التعاقدات وتحسين الكفاءة

¹- طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

². المرجع نفسه.

التشغيلية، ليصبح التوزيع ليس مجرد وسيلة لإيصال المنتج، وإنما أداة إستراتيجية تُسهم في تطوير الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

5. إستراتيجيات التوزيع: يعتمد التوزيع على مجموعة من الإستراتيجيات المتنوعة التي تهدف إلى تحسين وصول المنتجات إلى العملاء بفعالية وكفاءة، ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات من خلال النقاط التالية:²

التوزيع الكثيف: تتضمن هذه الإستراتيجية توفير المنتج في عدد واسع من نقاط البيع، ما يجعلها مناسبة بشكل خاص للسلع الاستهلاكية الميسرة التي يفضل الزبائن الحصول عليها بسرعة وبأقل جهد ممكن، و لتحقيق ذلك، يمكن الاعتماد على وسائل مثل: آلات البيع ومتاجر التجزئة الصغيرة، التي تسهل وصول المنتجات إلى المستهلكين في أماكن متعددة ومتنوعة

التوزيع الانتقائي: يشير هذا النوع من التوزيع إلى توفير المنتج في عدد محدود ومنتقى بعناية من المتاجر أو منافذ التوزيع، حيث يتم اختيار هذه المنافذ بناءً على معايير محددة مثل: سمعة الموزع، كفاءته في تقديم الخدمة، والتزامه بالأسعار التي يحددها المنتج، وتُعدّ هذه الإستراتيجية مناسبة بشكل خاص للسلع التي تتطلب تسويقاً موجهًا وعناية خاصة لضمان جودة التوزيع وتحقيق أفضل تجربة للزبون.

التوزيع المحصور: تعتمد هذه الإستراتيجية على تعيين موزّع أو وكيل حصري في منطقة جغرافية معيّنة، حيث يفضل المنتج العمل مع هذا الموزّع الوحيد الذي يثق في كفاءته وقوته وسمعته في السوق، و يتم اختيار هذا الموزّع بعد تقييم دقيق لمدى جهوده في التوزيع وقدرته على تمثيل المنتج بشكل فعّال، مما يعزز من السيطرة على عملية التوزيع ويرسخ العلاقة بين المنتج والموزّع لضمان تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء في تلك المنطقة.

¹. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص: 206.

². محمد إبراهيم عبيدات، "إستراتيجية التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 238- 239.

المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية

تتميز الأسواق التي تنشط فيها المؤسسات بارتفاع مستوى المنافسة وتسارع وتيرة التطورات التكنولوجية، حيث تظهر تأثيراتها بوضوح على احتياجات ورغبات العملاء، بالإضافة إلى ذلك، تتأثر هذه الأسواق بالتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، مما يضع المؤسسات أمام تحديات مستمرة قد تؤثر على قدرتها في تحقيق النمو والاستمرارية، لذلك تعتمد إدارة التسويق في المؤسسة على دراسة هذه العوامل والمتغيرات وتحليلها بعمق، بهدف صياغة إستراتيجية تسويقية تتناسب مع هذه الظروف المتغيرة، وتساهم في تحقيق الأهداف التسويقية المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تتطلق كلمة "إستراتيجية" من أصلها اليوناني "Strategos" ، والتي كانت مرتبطة تاريخياً بالمفاهيم العسكرية، حيث تشير إلى الخطط التي يضعها القائد العسكري لإدارة المعارك والدفاع عن المواقع، ومع مرور الزمن، توسع هذا المفهوم ليشمل مجالات أخرى مثل: الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث أصبحت الإستراتيجية أداة حيوية يستخدمها المديرون والمسирون في المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة المستمرة في الأسواق، وضمن هذا السياق، تُشبه المؤسسة نفسها بجهة معركة دائمة تسعى فيها إلى التفوق على منافسيها من خلال تبني إستراتيجيات مدروسة بعناية، ويُقاس نجاح هذه الإستراتيجيات بتحقيق المؤسسة لأكبر حصة ممكنة في السوق، بالإضافة إلى كسب رضا العملاء والمحافظة عليه، وكل ذلك يتم عبر دراسة متأنية وفعالة للبيئة

الخارجية والداخلية التي تعمل ضمنها المؤسسة، مما يساعدها على اتخاذ قرارات سليمة تناسب ظروفها وتطلعاتها.¹

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية

تُعدّ الإستراتيجية مفهومًا محوريًا في إدارة المنظمات، وقد حظي بتعريفات متعددة تعكس جوانب مختلفة من طبيعته، فوفقًا لكوتلر (2003)، تُعرّف الإستراتيجية على أنّها العملية التي تنمي من خلالها المنظمة علاقتها مع البيئة التي تعمل ضمنها، وذلك عبر تحديد رسالتها وأهدافها بشكل واضح، ومن جهته، يرى بيتر دراكر في خمسينيات القرن الماضي أنّ الإستراتيجية تتعلق بعملية تحليل الموقف الحالي للمنظمة، مع الاستعداد لإجراء التغييرات اللازمة، بما يشمل تحديد الموارد الكمية والنوعية المطلوبة لتحقيق ذلك، أمّا بورتر (1996)، فيقدّم الإستراتيجية كآلية لبناء دفاعات المنظمة ضد القوى التنافسية في السوق، والعمل على إيجاد موقع تنافسي مميز داخل الصناعة أو السوق، ويتسق مع هذه الرؤية الصميدعي (2010)، الذي يصف الإستراتيجية بأنها اتخاذ قرارات طويلة الأمد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة، تستند إلى دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية، وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، بهدف تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة في مجال عملها؛ ومن خلال هذه التعريفات، يتضح أنّ الإستراتيجية ليست مجرد خطة أو تصوّر مؤقت، بل هي إطار شامل وديناميكي يدير العلاقة بين المنظمة وبيئتها، ويرشد اتخاذ القرارات الحاسمة التي تحدد مسارها المستقبلي.²

¹ - يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة، الجزائر، 2011، ص: 8 .

² - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عّان، الاردن، ط 1، 2018، ص: 18.

وفي سياق مماثل، يرى توماس أن الإستراتيجية تمثل عملية تحديد الخطط والأنشطة الخاصة بالمؤسسة بشكل يضمن تحقيق توافق متكامل بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين البيئة التي تعمل ضمنها، ويؤكد على أن هذا التوافق يجب أن يتم بطريقة فعّالة وكفؤة، بحيث تساهم الإستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة وتحقيق أهدافها بنجاح.¹

و يُعرّف رائد الفكر الإداري أنسوف الإستراتيجية على أنها تصور شامل للمؤسسة يربط بين واقعها الحالي وبيئتها الخارجية المتوقعة، حيث يحدد هذا التصور نوعية العمليات التي ينبغي على المؤسسة القيام بها على المدى البعيد، والحدود التي يجب أن تسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى الغايات والأهداف التي ينبغي بلوغها، ليُصبح العمل الإستراتيجي عملية متكاملة تشمل كافة القرارات المتعلقة بتحديد أهداف المؤسسة طويلة الأمد، وتحديد الأنشطة التي تمارسها حالياً والتي قد تمارسها في المستقبل، إلى جانب وضع التوجيهات التي تضمن تحقيق هذه الأهداف؛ ويتم ذلك في إطار الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التكيف المستمر مع البيئة التي تعمل ضمنها، سواء كانت هذه البيئة تتسم بالتغير أو التنافسية أو التعقيد، وعليه، فإنّ الإستراتيجية ليست مجرد خطة ثابتة، بل هي إطار عمل ديناميكي يعكس فهماً عميقاً للعلاقة بين المؤسسة وبيئتها، ويساعدها على اتخاذ القرارات التي توازن بين طموحاتها وقدراتها، مما يمكنها من تحقيق النجاح والاستدامة في مشهد الأعمال المتغير.²

نلاحظ من خلال تعدد التعاريف السابقة للإستراتيجية اختلاف وجهات نظر المفكرين وتنوع مقارباتهم، مما يعكس غنى هذا المفهوم وتعقيده، ويمكننا أن نصل إلى تعريف

¹ - بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص: 23.

² - يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة، الجزائر، 2011، ص: 9.

شامل ومجمع لهذه التعريفات يتضمن عدة نقاط أساسية؛ فبالدرجة الأولى، تُعد الإستراتيجية توجهاً إدارياً مختاراً من قبل المؤسسة يحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها، كما أنها مجموعة متكاملة من الأدوات، بما في ذلك الخطط والأنشطة والسياسات، التي تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية تميزها في سوق العمل، وتركز الإستراتيجية بشكل خاص على الأهداف الطويلة الأمد، مثل: النمو المستدام واستمرارية المؤسسة في بيئة متغيرة، وليس من الصحيح اعتبار الإستراتيجية هدفاً بحد ذاته، فهي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من الوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة، علاوة على ذلك، تؤدي الإستراتيجية الدور الحيوي في دعم عملية اتخاذ القرار، من خلال تمكين المؤسسة من اقتناص الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية، ومواجهة التهديدات المحتملة عبر تخصيص الموارد بكفاءة واستغلالها على أفضل نحو ممكن، مما يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية

إنّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية يتجاوز مجرد وضع الأهداف، إذ يشمل تحديد البدائل المختلفة، ثم تقييم التكاليف والفوائد المرتبطة بكل منها، لاختيار البديل الإستراتيجي الأمثل، وتخطيط تنفيذه ضمن إطار زمني محدد وقابل للقياس؛ وكان ألفريد شاندلر، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد، من أوائل الباحثين الذين أولوا اهتماماً بالغاً لمفهوم الإستراتيجية في مجال الإدارة، حيث استعرض في كتابه الصادر عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا، وخلص إلى أنّ تطور هذه الهياكل يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية المتبعة، وفي منتصف الستينيات، أجرت أستاذة الإدارة في جامعة أشتونجون، ودورد، بحثاً ربطت فيه بين التغيرات التنظيمية والتقنية والإستراتيجية، مما أضاف عمقاً جديداً لفهم كيفية تفاعل هذه العناصر، وفي عام

1976، قدّم وهلين وهنجر نموذجًا شاملاً للإدارة الإستراتيجية، ما أسهم في تطوير المفهوم بشكل منهجي لاحقًا، وقد ساهم العالمان "كينر وتريجو" في تعميق المفهوم بالقول إنّ "قوة الدفع" - والتي تمثل المجالات التي تمتلك فيها الشركة قدرات أو منتجات أو أسواق متميزة - تشكل الإطار العام للإستراتيجية، حيث يساعد تحديد هذه القوى في صياغة الأهداف الشاملة وتوجيه إستراتيجيات الوحدات الفرعية، مما يعزز التوازن بين الأهداف الكبرى والإستراتيجيات التفصيلية، ويُعد كتاب "العقل الإستراتيجي" الذي أصدره المستشار أومايا عام 1985 علامة فارقة في تاريخ الإدارة الإستراتيجية، حيث كان له دور بارز في تطور النهج الإستراتيجي المعاصر، وأثرى الفكر الإداري بأفكار حديثة تركز على تحليل عميق وتخطيط إستراتيجي فعال.¹

ينطلق مفهوم الإدارة الإستراتيجية من قناعة أساسية مفادها أنّ الاعتماد فقط على دورة التخطيط الإستراتيجي التقليدية لم يعد كافيًا لمواجهة التغيرات السريعة وغير المتوقعة التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، ففي عالم يتسم بالتقلبات المتسارعة والتهديدات الفجائية والفرص العابرة، يصبح من الضروري اتخاذ قرارات إستراتيجية في لحظات قد لا تنتظر الدورة التخطيطية الدورية المعتادة، مما يفرض على المؤسسات أن تتحلّى بالمرونة والقدرة على التكيف الفوري²، ومن هنا تُعرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها مزيج من الفن والعلم، يهدف إلى صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات المتشابكة التي تشمل مختلف الوظائف داخل المؤسسة، بهدف تحقيق رؤيتها وأهدافها الكبرى، فهي لا تقتصر على التخطيط المستقبلي فحسب، حيث تشمل أيضًا القدرة على التفاعل بذكاء مع الأحداث الجارية وتوجيه الموارد بشكل ديناميكي بما يتلاءم مع

¹. يحه عيسى ، و آخرون، التسويق الإستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ص : 23 .

²-جمال الدين محمد مرسي و آخرون، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"،منهج تطبيق،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2002،ص:27.

التحديات والفرص المتاحة، مما يجعلها أداة حيوية في ضمان استمرارية المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية.¹

تُعد الإدارة الإستراتيجية عملية شاملة ومتراصة تمكّن القائمين على قيادة المؤسسة من صياغة مجموعة من الإستراتيجيات الملائمة وتنفيذها بفعالية، بهدف تحقيق الغايات التنظيمية الكبرى، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين البيئة الداخلية للمؤسسة²، بما تتضمنه من موارد وإمكانات، والبيئة الخارجية التي تتسم بالتغير والتعقيد. وتكمن أهمية هذه العملية في قدرتها على ربط رؤية المؤسسة بما يدور خارجها، لضمان اتخاذ قرارات تستند إلى الواقع وتستشرف المستقبل، وفي سياق آخر، ينظر بعض الباحثين إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها عملية تتضمن ليس فقط تنفيذ القرارات ولكن أيضاً تقييمها باستمرار، مع التركيز على تلك التي تمتد آثارها على المدى الطويل، وذلك في إطار هدف أساسي يتمثل في تعزيز قيمة المؤسسة في نظر عملائها، ومن هذا المنظور، تصبح الإدارة الإستراتيجية أداة فاعلة لتحسين الأداء، من خلال توجيه الجهود نحو ما يحقق رضا العملاء ويعزز من تنافسية المؤسسة واستدامتها في السوق.³

وتُعرّف الإدارة الإستراتيجية على أنها الإطار العام الذي من خلاله يتم توجيه المؤسسة نحو مستقبلها المنشود، حيث تُمثل عملية رسم الاتجاهات طويلة الأمد وتحديد الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ضوء رؤيتها وأهدافها الكبرى، وتتضمن هذه العملية اختيار النمط الإستراتيجي الأمثل الذي يراعي التفاعل الديناميكي بين العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية - كالموارد والإمكانات - والخارجية مثل: المنافسة

¹ - نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2003، ص: 06.

² - نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم و العمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص: 34.

³ عوض محمد: "الإدارة الإستراتيجية و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 06.

والتكنولوجيا والاقتصاد¹، ولا تقف الإدارة الإستراتيجية عند حدود التخطيط، بل تشمل أيضاً تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة، ومتابعة تنفيذها بدقة، وتقييم مدى فعاليتها وملاءمتها للواقع المتغير، وفي هذا السياق، تُفهم الإدارة الإستراتيجية كذلك على أنها سلسلة مترابطة من العمليات والنشاطات الأساسية التي تتضمن تحليل البيئة أو ما يُعرف بالتحليل الإستراتيجي، ثم صياغة الإستراتيجيات، يليها تنفيذ تلك الإستراتيجيات عملياً، وأخيراً تقييمها وتعديلها عند الضرورة، وتجدر الإشارة إلى أنمرحلتي التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية تُشكّلان ما يُعرف بالتخطيط الإستراتيجي، والذي سيتم تناوله بمزيد من التفصيل في المباحث التالية، باعتباره المدخل الأساسي لبناء رؤية إستراتيجية متكاملة تقود المؤسسة إلى تحقيق التميز والاستدامة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.²

وتركّز الإدارة الإستراتيجية على تعزيز رضا العملاء باعتباره محورياً أساسياً في بناء نجاح المؤسسة، وتسعى إلى استقطاب عملاء جدد بشكل مستمر من خلال تقديم قيمة مضافة تلبي تطلعاتهم وتتفوق على عروض المنافسين، فكلما ارتفع مستوى رضا الزبائن واتسعت قاعدة العملاء، زادت فرص المؤسسة في ترسيخ مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تعزيز قدرتها على تحقيق الأرباح وتنمية أعمالها بشكل مستدام.³

تعددت تعاريف الإدارة الإستراتيجية بتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم الحيوي في عالم الإدارة، حيث ينظر إليها من قبل البعض على أنها مزيج من العلم والفن يُعنى بصياغة القرارات الجوهرية وتطبيقها وتقديمها بطريقة تسهم

¹. ثابت عبد الرحمن إدريس، المرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 23.

². منصور محمد إسماعيل العريفي، "الإدارة الإستراتيجية"، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2011، ص204.

³. مصطفى محمود أبوبكر: "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص94.

في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أشار إلى ذلك "David" في تعريفه سنة 1995، بينما يرى "Heager" في تعريفه لسنة 1990 أن الإدارة الإستراتيجية تُعبّر عن سلسلة مترابطة من القرارات والممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء طويل المدى للمؤسسة، وتشمل صياغة الإستراتيجية، وتنفيذها، وتقييمها، ومراقبة نتائجها¹، وتقوم الإدارة الإستراتيجية على مبدأ التكامل بين مختلف الوظائف الأساسية في المؤسسة مثل: إدارة الإنتاج، والتسويق، والموارد المالية، وغيرها من الإدارات، بما يضمن التنسيق الفعال وتحقيق الانسجام الداخلي الذي يدعم توجه المؤسسة نحو أهدافها الكبرى ضمن بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

إنّ الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة من القرارات والممارسات الإدارية التي تسهم في رسم التوجه العام للمؤسسة، وتساعد على بناء ميزة مستدامة تمكّنها من تحقيق أهدافها بطريقة فعالة ومتفردة، ويتميّز هذا المفهوم الحديث بتركيزه على مصطلح "الميزة" بشكل عام، دون الاقتصار على التنافسية كما درجت عليه بعض التعاريف التقليدية، وذلك لكون الإدارة الإستراتيجية المعاصرة لم تعد تعتمد فقط على إستراتيجيات التفوق على المنافسين، بل تطورت لتتبنّى مقاربات جديدة، من أبرزها "الإستراتيجية التعاونية" التي تستند إلى إقامة شراكات وتحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى، في إطار علاقة قائمة على مبدأ "رابح - رابح" بدلاً من منطق "رابح - خاسر"، وهو ما يعدّ استجابة واقعية لطبيعة البيئة العالمية الراهنة التي تشهد تحولات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية.

¹. محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 21 - 22.

ويبرز في هذا السياق مفهوم "الميزة المستدامة" كركيزة أساسية، لأنّ أيّ ميزة - سواء كانت تنافسية أو تعاونية - قابلة للاستتساخ أو التقليد مع مرور الوقت، مما يتطلب من المؤسسات أن تعتمد على الابتكار والتجديد المستمر للحفاظ على تفوقها، كما أنّ هذا الطرح يظهر نضجاً في فهم طبيعة الأهداف الإستراتيجية، حيث لا يحصر التركيز على تحقيق أرباح مالية فقط، وإنما يأخذ بعين الاعتبار أنّ هناك منظمات غير ربحية تعمل أيضاً ضمن إطار إستراتيجي، وتختلف أهدافها بطبيعة الحال عن نظيراتها الربحية، ولذلك فإنّ الإدارة الإستراتيجية في مفهومها الأشمل توجّه المؤسسات، باختلاف طبيعتها، إلى تحقيق التوازن بين أهدافها، وبيئتها، ومواردها، بمرونة وذكاء وابتكار مستمر¹.

وتأسيساً على مجمل التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية، يمكن استخلاص أنها تمثل الرؤية الشاملة التي تصوغ من خلالها المؤسسة تصورها المستقبلي، والعلاقة التي تربطها بمحيطها الداخلي والخارجي، سواء من حيث الموارد والقدرات المتاحة، أو من حيث التحديات والفرص التي تفرزها البيئة، ويبنى هذا التصرّو الإستراتيجي على أساس تحليل دقيق للواقع الراهن، وتحديد المسار الذي ينبغي اتباعه على المدى البعيد، من خلال وضع الأهداف والغايات الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً، واختيار أنسب العمليات والإستراتيجيات التي تمكّنها من الوصول إلى تلك الأهداف بفعالية، فالإدارة الإستراتيجية لا تُعنى فقط بتحديد الاتجاه، كما تهتم كذلك بكيفية التفاعل مع التغيرات، وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة ذكية ومدرّوسة تضمن للمؤسسة القدرة على النمو، والتكيّف، وتحقيق الاستدامة في ظلّ بيئة تنافسية متغيرة باستمرار.

¹ - ماجد عبدالمهدي مساعدة: "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص: 28.

الفرع الثالث : تطوّر الإدارة الإستراتيجية

لقد تطوّر مفهوم الإدارة الإستراتيجية عبر الزمن، ومرّ بعدة مراحل أساسية شكّلت ملامحه الحالية، حيث يمكن التمييز بين أربع مراحل رئيسية ساهمت كل منها في بناء هذا الإطار المفاهيمي والإجرائي المتكامل؛ وهذه المراحل تعكس تطوّر الفكر الإداري من التركيز على التخطيط طويل الأمد، إلى تبني منهجية شمولية تتضمن التفاعل المستمر مع البيئة، وتحليل العوامل الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف والإستراتيجيات وتنفيذها وتقييمها، ولكل مرحلة خصوصياتها التي تعكس طبيعة التحديات والسياقات الاقتصادية والتنظيمية التي كانت سائدة، وسنتناول هذه المراحل بالتفصيل لاحقاً لفهم كيف تشكّل هذا المفهوم وتطوّر ليصبح أداة أساسية في توجيه المؤسسات نحو النجاح والاستدامة¹:

تخطيط الميزانيات والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانية: يرتكز التخطيط في المؤسسات غالباً على الجوانب المالية، بما في ذلك إعداد الموازنات وتخصيص الموارد بطريقة مدروسة تضمن الاستخدام الأمثل لها، أمّا وظيفة الرقابة، فهي تُعنى بالمتابعة التشغيلية لكافة الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، من خلال قياس مدى التزامها بالخطة الموضوعة مسبقاً، والتأكد من تنفيذها وفقاً للأهداف المحددة، مما يساهم في تصحيح الانحرافات وضمان تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء العام.

مراحل التخطيط طويل الأجل:

يقوم هذا النوع من التخطيط على مبدأ التنبؤ بالمستقبل، حيث تسعى المؤسسة إلى استشراف ما قد يحدث من تغيرات أو تطورات بناءً على تحليل المعطيات السابقة، بهدف توجيه مسار النمو بشكل فعّال ومدروس، ويُعتمد في هذه المرحلة على البيانات التاريخية والخبرات المتراكمة خلال السنوات الماضية، لاستخدامها كأساس لتقدير

¹. محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

الاتجاهات المستقبلية وتحديد السياسات والإجراءات المناسبة، مما يساعد على تقليل حالة عدم اليقين، ويُعزز قدرة المؤسسة على التكيف والاستعداد لما هو قادم بشكل أكثر دقة وكفاءة.

مرحلة التخطيط الإستراتيجية:

أصبح التخطيط اليوم يمتد أبعد من حدود المؤسسة الداخلية، متحولاً إلى عملية أكثر اتساعاً واهتماماً بالعوامل الخارجية؛ فهو يركّز بشكل كبير على التفاعل مع الأسواق المتغيرة والتنافس المتزايد، من خلال السعي المستمر لاستكشاف فرص جديدة في الأسواق الحالية والمحتملة، ويرتكز هذا النهج على التفكير الإستراتيجي الذي يهدف إلى فهم بيئة العمل الخارجية بشكل عميق، مما يمكّن المؤسسة من التكيف بسرعة وابتكار حلول تتناسب مع متطلبات السوق، وبالتالي تعزيز قدرتها على المنافسة والنمو المستدام.

مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

تهدف هذه العملية إلى إدارة كافة موارد المؤسسة بشكل فعال ومنسجم، بما يضمن تطبيق الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها في السوق، كما تسهم في بناء رؤية واضحة للمستقبل، تساعد المؤسسة على التعرف على الفرص والتحديات القادمة، والاستعداد لها بشكل إستراتيجي يضمن استمراريتها ونجاحها.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية و خصائصها

الفرع الأول : أهمية الإدارة الإستراتيجية

تُشكّل الإستراتيجية الركيزة الأساسية في إدارة أيّ مؤسسة تسعى للنجاح والبقاء ضمن بيئة تنافسية دائمة التغير، فهي تمثل الإطار الشامل الذي يوجّه قرارات المؤسسة على

المدى الطويل، محددة مسارها في ظل الموارد المتاحة والتحديات التي تواجهها في السوق والفرص التي يمكن استغلالها مستقبلاً، وتكمن أهمية الإستراتيجية في كونها الأداة التي تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية المتنوعة - سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية - عبر اتخاذ قرارات حكيمة ومدروسة تتماشى مع رؤيتها وأهدافها، مما يعزز من قدرتها على المنافسة وتحقيق التنمية المستدامة.¹

فقد أكد David (2017)² أن الإستراتيجية تتجاوز كونها مجرد خطط طويلة الأمد، فهي عملية ديناميكية تتطلب تقييماً مستمراً للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يمكنها من بناء ميزة تنافسية مستدامة، وأوضح أيضاً أن غياب إستراتيجية واضحة يعرض المؤسسة لاتخاذ قرارات عشوائية وغير مدروسة، الأمر الذي يضعف كفاءة أدائها ويقلل من قدرتها على مواجهة التحديات المتزايدة في بيئتها ومن جهة أخرى، يوضح Johnson, Scholes & Whittington (2019)³ تظهر المؤسسات التي تعتمد على إستراتيجيات محكمة ومدروسة قدرة أكبر على تحقيق أهدافها، سواء في مجالات النمو، الربحية، أو تحسين جودة المنتجات والخدمات، فالإستراتيجية تُرسخ رؤية شاملة وتُنسق بين مختلف وحدات المؤسسة، ما يعزز التكامل بين الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهدافها المشتركة، و في السياق الجزائري، يمكن أن يُسهم تبني المؤسسات الاقتصادية لإستراتيجيات واضحة ومبنية على أسس علمية في تعزيز تنافسيتها داخل الأسواق الوطنية والدولية، خصوصاً في ظل الانفتاح الاقتصادي وتحرير السوق من القيود التقليدية، ورغم ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات

¹ - بوزيدي دارين، التفكير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف، 2004-2005، ص: 13.

² - David, F. R. (2017). **Strategic Management: Concepts and Cases**. Pearson Education.

³ - Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). **Exploring Strategy: Text and Cases** (12th ed.). Pearson.

في تطوير الثقافة الإستراتيجية نتيجة لنقص الكفاءات أو غياب الرؤية الواضحة، مما يستدعي تكثيف الجهود لتعزيز مفهوم الإستراتيجية كأداة محورية للإدارة الحديثة والنجاح المستدام.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتسم الإستراتيجية بعدة خصائص أساسية تُشكل الركيزة التي تقوم عليها أعمال المؤسسة على المدى البعيد، حيث تمثل خياراً شاملاً يوجه سلوك المؤسسة تجاه بيئتها المحيطة، فهي تضع إطاراً عاماً متكاملًا يشمل الجوانب المالية والتقنية والتجارية والاجتماعية والسياسية، بهدف تحقيق أهداف متعددة مثل: الربحية، النمو، والتوسع، وتتعرض آثار هذه القرارات الإستراتيجية على كافة أوجه المؤسسة، من التوازن المالي إلى تحديد أسعار المنتجات وآليات الرقابة.

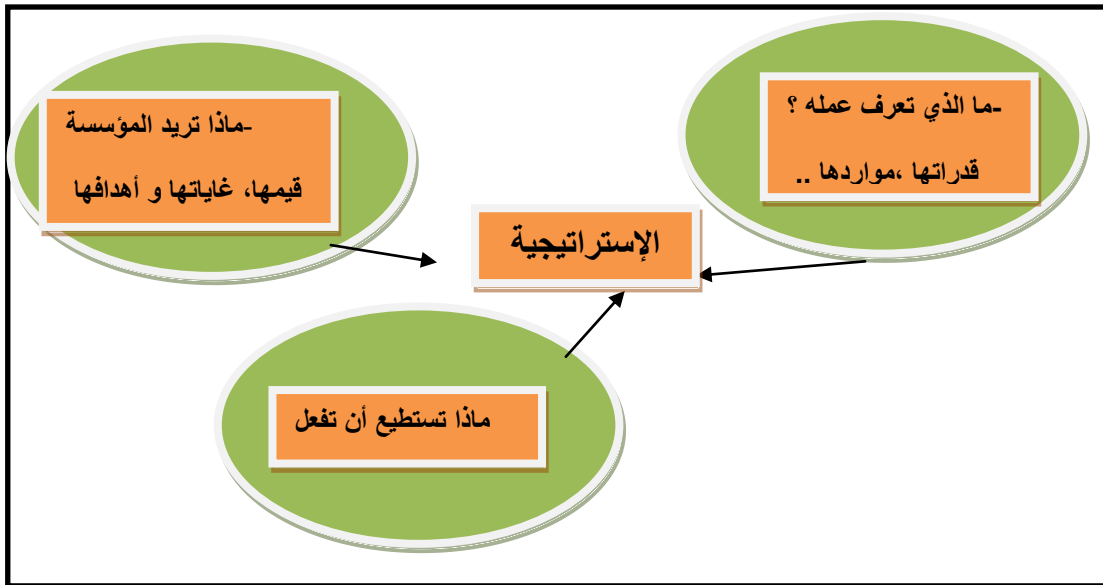
ونظراً لشموليتها، تفرض الإستراتيجية التزاماً طويل الأمد على المؤسسة، إذ تحدّد الخطوط العريضة لمسار تطورها ونموها المستقبلي، ويُشير أنسوف إلى أنّ القرارات الإستراتيجية تُشبه أشعة توجه المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، ما يجعل تعديلها أمراً معقداً ومكلفاً مقارنة بالقرارات التشغيلية اليومية، و رغم ذلك، تتميز الإستراتيجية بالمرونة والديناميكية، فهي ليست ثابتة، بل تتفاعل مع التغيرات المستمرة في الزمن والبيئة المحيطة، كما تستجيب بمرونة للتحديات والفرص المتغيرة، مما يحتمّ على المديرين استخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل: تحليل السيناريوهات لمواجهة حالة عدم اليقين وقلة المعلومات المتوفرة.

أمّا مفهوم الوضعية الملائمة، فيُشير إلى المكانة التنافسية التي تحظى بها المؤسسة في السوق، والتي يُقاس نجاحها بمدى تذكر العملاء لها كخيار رئيسي، وتعدّ هذه الوضعية معياراً حاسماً يميّز المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة، حيث تهدف الإدارة

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

الإستراتيجية إلى تعزيز رضا العملاء وجذبهم من خلال تقديم مزايا تفوق توقعاتهم، مما يخلق ميزة تنافسية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فضلاً عن تأثيرها على الهيكل التنظيمي الداخلي، ولتحقيق هذه الوضعية المثلى، يقوم المدير الإستراتيجي بتحليل دقيق ومتوازن بين الفرص والتهديدات البيئية، إلى جانب قدرات وموارد المؤسسة، ليحدّد الإستراتيجية الأكثر ملاءمة التي تحقق أهداف المؤسسة وتضمن استدامة تميّزها، و من خلال هذه الخصائص، وتظهر الإدارة الإستراتيجية كأداة متكاملة تجمع بين التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، والمرونة في اتخاذ القرارات، مع الالتزام برؤية بعيدة المدى، بما يحقق نجاح المؤسسة واستمراريتها في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة.

الشكل رقم (4) : تحديد الوضعية الملائمة



Source :j.L charron S.sparie,organisation des entreprises,dunond,paris,2001p :98.

المطلب الثالث: مستويات و مكونات الإستراتيجية

الفرع الأول: مستويات الإستراتيجية

بشكل عام، يمكن تقسيم الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات رئيسية، حيث يُركّز كل مستوى على جانب مختلف من تخطيط وتنفيذ الأهداف المؤسسية، و هذه المستويات تساعد في تنظيم العمل الإستراتيجي بحيث تتكامل الأهداف والرؤى من المستوى الأعلى إلى المستويات التنفيذية، ممّا يضمن توافق الخطط مع رؤية المؤسسة الكلية وتحقيق نتائج فعّالة¹، وهي :

1. المستوى الأول : الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (الكلّي)

ووفق هذا المستوى، تسعى المؤسسة إلى تحديد الطريقة التي تمكّنها من تطوير إستراتيجياتها العامة بما يتوافق مع طبيعة ونوعية الأنشطة التي تمارسها، وتشمل هذه الإستراتيجية عدة عناصر أساسية منها: اتخاذ قرارات حول نوعية النشاط أو الأنشطة التي تتخبط فيها المؤسسة، بالإضافة إلى تجميع وتنظيم الموارد المتنوعة سواء كانت مادية أو بشرية عبر جميع الأقسام، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل والكفاء لهذه الموارد، ويهدف هذا البُعد الإستراتيجي العام إلى ضمان تحقيق أهداف المؤسسة الكبرى بكفاءة وفعالية.

2. المستوى الثاني: الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية DAS

وفقاً لما ذكره (إلهام فخري طمليّة، 2013)، تتكون المؤسسات الكبيرة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية مستقلة، حيث تمّ إنشاء كلّ وحدة للتعامل بشكل منفصل مع البيئة الخاصة بها، مع ضرورة التناغم والانسجام بينها وبين رسالة المنظمة الأمّ، وأهدافها،

¹ - محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق الحديث، مرجع سبق ذكره، ص: 21 .

ورؤيتها، ضمن الإمكانيات والموارد المتاحة، وتُعتبر وحدة الأعمال الإستراتيجية كياناً مستقلاً من الناحيتين الإدارية والمالية، تقدم منتجاً معيناً أو خط إنتاج محدد، وتخدم قطاعاً سوقياً معيناً، و في هذا المستوى، يتم تحديد وبناء الميزة التنافسية لكل وحدة أعمال من حيث منتجاتها وأسواقها المستهدفة، وذلك لمواجهة المنافسة بشكل فعال، وتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها بأعلى كفاءة ممكنة¹.

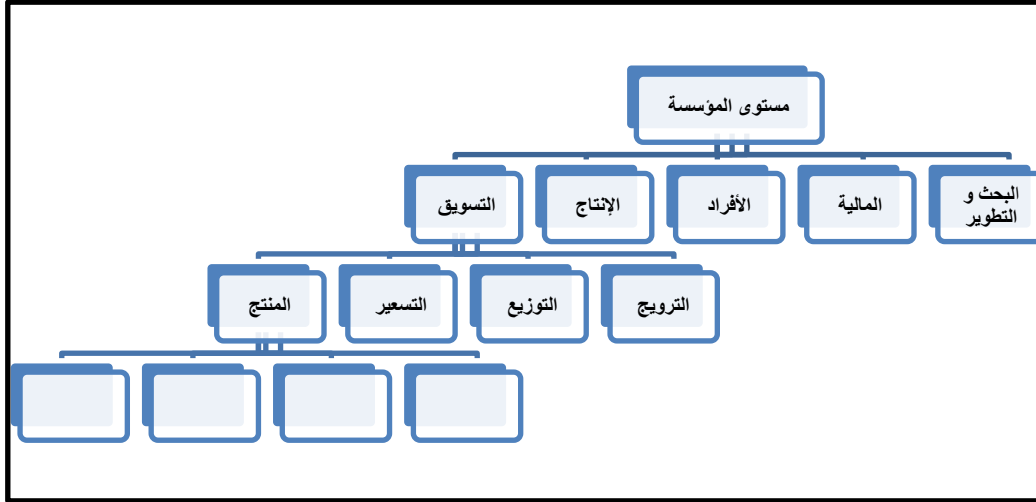
3. المستوى الثالث: الإستراتيجية على المستوى الوظيفي (التشغيلي ، التخصص)

تتمحور الإستراتيجية التشغيلية أو الوظيفية حول رفع كفاءة الأداء الداخلي للأقسام المختلفة داخل المؤسسة، حيث يركز كل قسم على موارده الخاصة بهدف تحسين إنتاجيته وتقليل الفاقد بأشكاله المختلفة، سواء في الوقت أو الجهد أو الموارد، ويتمثل الهدف الأساسي في تعظيم الاستفادة من الطاقات المتاحة، وتحسين طرق العمل، بما يساهم في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على رفع معدلات الربحية، و في هذا السياق، يتولى المديرون الموظفون مسؤولية تنفيذ الجوانب التفصيلية للإستراتيجية على مستوى إدارتهم مثل: إدارة الموارد البشرية، الشؤون المالية، الإنتاج، التسويق، تكنولوجيا المعلومات، والبحث والتطوير، وعلى الرغم من أن هذا المستوى من الإستراتيجية يُعدّ أقلّ شمولاً مقارنة بالإستراتيجية العامة أو إستراتيجية وحدات الأعمال، إلا أنه يشكل الأساس الفعلي لتنفيذ تلك الإستراتيجيات الكبرى، فمن خلال تطوير إستراتيجيات تشغيلية فعّالة، يمكن تحقيق التكامل الداخلي بين مختلف الأنشطة داخل القسم الواحد، وضمان انسجام العمل بين الأقسام المختلفة، مما يسهّل عملية تنفيذ الرؤية الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة بكفاءة وفاعلية².

¹إلهام فخري طلمية، إستراتيجيات التسويق إطار نظري تطبيقي، دار اثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص:39.

²إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، ط 2 ، 2014 ، ص:111.

شكل رقم (5) مستويات الإستراتيجية



المصدر : (الصميدعي ، استراتيجيات التسويق الحديث ، ص ، 21).

الفرع الثاني: مكونات الإستراتيجية

تتطلب العملية الإستراتيجية مجموعة من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها لضمان الإعداد السليم لصياغة وتنفيذ الاستراتيجية بالشكل الذي يمكن المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة، واستغلال الفرص الموجودة في محيطها البيئي، فالمؤسسة لا تسعى فقط إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل، بل تهدف في المقام الأول إلى ضمان الاستمرارية، وتعزيز فرص النمو والبقاء في بيئة تتسم بالتغير والتنافس، وتكمن أهمية هذه المكونات في كونها تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الإستراتيجية، سواء من حيث التحليل أو التخطيط أو التنفيذ، فهي تُسهم في توجيه القرارات نحو

المسارات الأنسب، وتساعد على تحقيق الانسجام بين القدرات الداخلية للمؤسسة والتحديات أو الفرص التي تفرضها البيئة الخارجية¹ :

1. رسالة المؤسسة (مهمتها) Mission

تُعدّ "المهمة" أو "الرسالة" حجر الأساس الذي تُبنى عليه الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فهي توضح بجلاء طبيعة الأنشطة التي تختار المؤسسة الانخراط فيها، وتضع في الوقت ذاته حدوداً واضحة لتجنب الانجراف نحو مجالات لا تتماشى مع توجهاتها أو قدراتها، فالمهمة تحدّد ما ينبغي على المؤسسة أن تقوم به، وما يجب عليها أن تتجنبه، مما يساعدها على الحفاظ على تركيزها الإستراتيجي².

وفي هذا السياق، يُشير إياد النصور إلى أنّ المهمة تمثل الغاية الشاملة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتماشى مع القيم والطموحات التي يحملها أصحاب المصلحة فيها، سواء كانوا مساهمين أو موظفين أو عملاء، كما أنّ هذه المهمة تُعبّر عن مجال عمل المؤسسة، وتضع حدوداً لنطاق تدخلها، وهو ما يجعلها بمثابة مرجعية توجيهية لكل قراراتها المستقبلية، ورغم أنّ صياغة المهمة قد تبدو في ظاهرها مسألة بسيطة، إلا أنها في واقع الأمر تُعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة، لأنها تُلزمها بتحديد توجه واضح ينسجم مع مواردها ورؤيتها طويلة الأمد، ويُميّزها عن باقي المنافسين في السوق³.

كما يُعرّف "جونسون (Johnson, 1999)" رسالة المؤسسة بأنها الإطار المرجعي الأساسي الذي يُعطي للمؤسسة هويتها الفريدة ويميّزها عن باقي المؤسسات العاملة في

¹-إلهام فخري طمليّة، إستراتيجيات التسويق "إطار نظري و تطبيقي"، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، ص:32.

²Andrè Boyer et Autres, **Panorama de la gestion**, Edition Organisation, Paris ; France ,1997, p.249.

³-إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمّي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، ط 2، 2014، ص: 108 .

نفس المجال، فهذه الرسالة لا تقتصر على مجرد وصفٍ عام لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، بل تتعدى ذلك لتُحدّد بدقة نطاق أعمالها، وطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدّمها، والفئات المستهدفة من العملاء، إضافة إلى الأسواق التي تنشط فيها.

وتكمن أهمية رسالة المؤسسة - حسب هذا التعريف - في كونها تعبّر عن السبب الجوهري الذي أنشئت المؤسسة من أجله، أي الغاية الوجودية التي تسعى إلى تحقيقها. فهي بمثابة بطاقة تعريف إستراتيجية توضح ما الذي يجعل المؤسسة مختلفة عن غيرها، وما الخصوصيات التي تميّز أسلوبها في العمل، وتوجّهها العام في السوق. ومن خلال هذا الفهم، تصبح رسالة المؤسسة أداة مركزية تُستخدم لتوجيه كل الأنشطة والقرارات، سواء على المستوى الداخلي بين الأقسام والوظائف المختلفة، أو على المستوى الخارجي في تفاعلها مع السوق والعملاء والمنافسين؛ وهي تمثل نقطة الانطلاقة الأولى التي تُبنى عليها الرؤية والأهداف والإستراتيجيات، كما تُعد مرجعاً ثابتاً يُسترشد به في مواجهة التغيرات والضغوطات البيئية¹.

و تُعبّر مهمة المؤسسة أو "رسالتها" عن الغاية الجوهرية التي أنشئت من أجلها، فهي تمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع الأنشطة الإستراتيجية، وتوضح مجالات العمل التي تلتزم بها المؤسسة والأسواق التي تستهدفها، وفي الوقت ذاته تحدد بوضوح ما لا ترغب المؤسسة في الخوض فيه من أنشطة أو مجالات، ويمكن القول إنّ المهمة هي السمة الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتمنحها طابعها الخاص في السوق.

فالرسالة ليست مجرد وصف تقني لنشاط المؤسسة، بل هي تعبير شامل عن سبب وجودها، وعن القيم والتوجهات التي تؤمن بها، وتنعكس على طريقة تعاملها مع

¹ - إلهام فخري طمليّة، إستراتيجيات التسويق "إطار نظري و تطبيقي" 2013 مرجع سابق الذكر، ص: 33.

العملاء والشركاء والمجتمع ككل، ومن أجل صياغة رسالة واضحة وفعّالة، يجب أن تُجيب المؤسسة عن مجموعة من الأسئلة المحورية مثل: ما الذي نقوم به؟ من هم عملاؤنا؟ ما هي احتياجاتهم التي نلبيها؟ ما الذي يميّزنا عن غيرنا؟ وما هي المبادئ التي نسترشد بها في تقديم خدماتنا أو منتجاتنا؟

من خلال الإجابة عن هذه الأسئلة، تستطيع المؤسسة صياغة رسالة تعبر بصدق عن هويتها، وتسهم في توجيه إستراتيجياتها وقراراتها على المدى البعيد.

* ما هو العمل الذي ستقوم به المؤسسة ؟ / و لماذا ستدخل هذا العمل ؟

* ما هي الوظائف التي ستؤديه المؤسسة؟ / ولمن سيتم توجيه هذه الوظائف؟

* مالذي يميّز المؤسسة عن غيرها؟ / ما هو الهدف الاساسي من وجود المؤسسة؟

تشكّل رسالة المؤسسة الأساس الذي يُبنى عليه توجهها الإستراتيجي، إذ إنها تُحدد الإطار العام الذي تتحرك ضمنه، من خلال رسم حدود واضحة لنطاق عملها، فهي تُعبر عن المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، وتشمل العناصر الأساسية مثل: نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، الفئات السوقية التي تستهدفها، والتكنولوجيا المعتمدة في تقديم هذه المنتجات أو الخدمات، ومن ثمّ، فإنّ الرسالة ليست فقط مجرد وصف وظيفي، بل هي انعكاس لهوية المؤسسة ومميزاتها التي تفرّقها عن باقي المنافسين في السوق.

وتُعتبر الرسالة نقطة الانطلاق لصياغة الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، إذ تُساعد في توجيه السياسات العامة واتخاذ القرارات التي تصبّ في تحقيق تلك الأهداف، كما أنّ صياغة الرسالة لا تتم بمعزل عن البيئة الخارجية، بل تُشتق من واقع المؤسسة وعلاقاتها بالمجتمع وأصحاب المصالح كالموظفين، العملاء، المالكين، والمستثمرين، فكلّ هؤلاء الأطراف يساهمون بشكل مباشر أو غير مباشر في تحديد تطلعات المؤسسة وصياغة رؤيتها المستقبلية، ومن المهمّ الإشارة إلى أنّ رسالة المؤسسة ليست

ثابتة، بل يمكن أن تتطور مع مرور الوقت تماشياً مع تغيرات البيئة الخارجية، سواء من حيث ظهور فرص جديدة أو تحديات تهدد بقاء المؤسسة في السوق، لذلك يتوجب أن تكون الرسالة مرنة إلى حدّ يسمح بتعديلها عند الضرورة، مع الحفاظ على جوهرها الذي يعكس الغاية الأساسية لوجود المؤسسة.

2. الرؤية

تمثل الرؤية المؤسسية البوصلة التي توجّه خطى المؤسسة نحو المستقبل، فهي تصوّر طموح يعكس الوضع المثالي الذي تسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد، وتتبنّى هذه الرؤية من منظومة القيم والأهداف التي يتبناها أصحاب المصالح في المؤسسة، وتشكل دافعاً مستمراً نحو التطوير والتميز.

ويعرّف Falk (2002) الرؤية على أنها "الصورة المستقبلية المرغوب في الوصول إليها"، أي أنها تمثل الوضع المأمول الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، بما يعكس آمال وتطلعات العاملين فيها والجهات المرتبطة بها¹.

كما يشير الصميدعي و ردينة يوسف إلى أنّ الرؤية لا تُعد مجرد حلّ لمشكلة معيّنة، بل هي نية إستراتيجية لتوجيه المؤسسة نحو مسار جديد ومبتكر، حيث تُمثّل الرؤية خطوة استباقية لتشكيل المستقبل، وليست بديلاً عن الإستراتيجيات أو الخطط، بل تأتي في إطار تكاملي معها. فالرؤية تحدد الاتجاه، بينما تُترجم الإستراتيجية هذا الاتجاه إلى خطوات عملية، وتُفصّل الخطط هذه الخطوات على مستوى التنفيذ².

ومن جانبه يؤكد Edward Heller (2006) على أنّ الرؤية تعمل على "ردم الفجوة بين الإدارة الحالية والأهداف الإستراتيجية"، أي أنها تُساعد في تقليص المسافة بين الواقع الفعلي الذي تعيشه المؤسسة، والطموحات المستقبلية التي تضعها كأهداف بعيدة

¹Falk,johan ,(2002),vision concept,p2,pdf.

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمّان، الأردن، ط 1، 2011، ص:116.

المدى؛ فوجود رؤية واضحة يُمكن الإدارة من إدراك موقعها الحالي وتحديد ما ينبغي فعله للوصول إلى الموقع المنشود.¹

وعموماً، فإنّ الرؤية تمثل جوهر الطموح الإستراتيجي للمؤسسة، وتُحفّز العاملين على الماضي قُدماً نحو مستقبل أفضل، وتعتبر نقطة انطلاق لصياغة السياسات والخطط التي تُترجمها إلى واقع ملموس.

تُعدّ الرؤية حجر الأساس الذي تنبثق منه الإستراتيجية وتستمد منه ملامحها الأساسية، فهي لا تقتصر على كونها وصفاً شكلياً للمستقبل المرغوب فيه، حيث تمثل مصدر الإلهام والدافع الحيوي الذي يُحرّك المؤسسة نحو تحقيق التميز والتفوق في بيئة تنافسية متغيرة، إذ غالباً ما تقف خلف كل إستراتيجية ناجحة رؤية واضحة وطموحة، تُجسد التطلعات الكبرى للمؤسسة وتحدّد المسار العام الذي ينبغي أن تسلكه، كما تُسهم في ترسيخ روح الالتزام والانتماء بين مختلف مكونات المؤسسة من خلال توحيد الجهود وتناغم الطاقات حول غاية مشتركة تعبّر عن طموح جماعي جامع، والرؤية في هذا السياق تعمل كبوصلة إستراتيجية تُوجّه المؤسسة وسط التحديات والمتغيرات، وتُجنبها التخبّط أو الضياع في اتخاذ القرار، فهي بمثابة النور الهادي الذي يضيء طريق المستقبل ويمنح العاملين إحساساً بالمعنى والاتجاه، ما يعزز من فرص النجاح والبقاء على المدى الطويل، وفي المقابل، تمثل الرسالة أو المهمة الإطار المرجعي الذي ترتكز عليه الأنشطة اليومية للمؤسسة، حيث تعبّر عن القيم الجوهرية التي تنطلق منها، وتوضّح طبيعة النشاطات التي تمارسها، والمجالات التي تركز عليها، ومن ثمّ، فإنها تُكمل الرؤية ولا تتعارض معها، إذ أنّ الرؤية تعبّر عمّا تطمح المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل القريب أو البعيد، بينما تُحدّد الرسالة كيفية أداء الأنشطة في الحاضر بما يتماشى مع تلك الطموحات، وعليه، فإنّ تلازم الرؤية مع الرسالة يشكل

¹ Edward, Heller, Robert, 2008, Business vision: closing the management gap with strategic objectives, p7, pdf.

الأساس الصلب الذي تقوم عليه الإستراتيجية، ويُعدّ بمثابة المحرك الديناميكي الذي يمدّها بالطاقة والدافعية الضرورية لبناء خطط طويلة الأجل تُحقّق النمو والتطور والاستدامة في عالم سريع التحول والتغيير.

3. الأهداف Objectives

بعد تحديد المؤسسة لرؤيتها المستقبلية وصياغة رسالتها بوضوح، تأتي المرحلة التالية والمهمة في المسار الإستراتيجي، وهي تحديد الأهداف طويلة الأجل التي تمثل الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ضمن إطار رسالتها وبما يتماشى مع رؤيتها، فالأهداف لا تُعد مجرد رغبات عامة، بل هي بمثابة مؤشرات أداء واضحة تُعبّر عن النتائج المرجوة التي تقيس من خلالها المؤسسة مدى تقدمها ونجاحها، سواء تعلق الأمر بتحقيق أرباح محددة، أو الاستحواذ على حصة سوقية معيّنة، أو بلوغ مستوى أعلى من رضا العملاء، وكل ذلك في سبيل ضمان الاستمرارية، والنمو، والبقاء في بيئة تنافسية متغيرة.

وتُعرّف الأهداف على أنّها نتائج مستقبلية مرجوة تُحدد بدقة، تُوجّه جهود المؤسسة وتساعد في قياس كفاءتها وفعاليتها، ولذلك يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص التي تجعلها قابلة للتحقيق والتقييم، ويمكن تلخيص هذه الخصائص من خلال نموذج "SMART"، الذي يعني أن تكون الأهداف: محددة (Specific)، وقابلة للقياس (Measurable)، وقابلة للتحقيق (Achievable)، وذات صلة بالرؤية العامة للمؤسسة (Relevant)، ومحددة بزمان لإنجازها. (Time-bound)

و تُسهم هذه الخصائص في جعل الأهداف أداة عملية وفعّالة للتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما تعزز من وضوح الرؤية لدى جميع مستويات الإدارة، وتساعد في توجيه الموارد نحو النتائج المنشودة، ما يضمن انسجام الخطط التشغيلية مع التوجهات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة.

وتتشكّل الأهداف الأساس الصلب لأيّ عملية تخطيط فعّالة، إذ لا يمكن أن يكون للتخطيط قيمة حقيقية بدون وجود أهداف واضحة ومحددة توجه الجهود وتحدد الاتجاه، إذ تتحول رسالة المؤسسة من إطار عام إلى مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تُوزع على المستويات الإدارية المختلفة، بحيث يكون لكل مدير في كل مستوى مسؤولية واضحة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي تتماشى مع الرسالة العامة.

وتُبنى هذه الأهداف بشكل هرمي، حيث تتفرع من الهدف الرئيسي للمؤسسة إلى أهداف أقرب تفصيلاً مثل: أهداف الأعمال، وأهداف التسويق، وأهداف الإنتاج، والأهداف المالية، وغيرها، مما يضمن تكاملاً وانسجماً بين جميع أقسام المؤسسة لتحقيق النجاح الشامل.

وتمثل الأهداف تعبيرات واضحة ومحددة لما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه خلال فترة زمنية معيّنة، حيث تتنوع بين أهداف بعيدة المدى تُعرف بالأهداف الإستراتيجية، والتي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة على مدى طويل، وأهداف أخرى قصيرة الأجل أو مرحلية تُسمى بالأهداف التكتيكية، التي تُركز على تحقيق نتائج محددة في فترات زمنية أقصر وتدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة.¹

4. تخصيص الموارد

يشير مكون تخصيص الموارد إلى عملية توزيع الموارد المتاحة داخل المؤسسة على مختلف الأنشطة والأسواق التي تتطلب الإنفاق، بهدف تمكين المؤسسة من تحقيق الأهداف التي تدعم رسالتها ورؤيتها، وتشمل الموارد هنا كل ما تمتلكه المؤسسة من أموال، ومعدات، ومعلومات، وتقنيات، بالإضافة إلى الموارد البشرية، والتي ينبغي

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص:121.

استثمارها وتعظيم فائدتها بما يتماشى مع تحقيق الأهداف على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال المختلفة.

كما تُسهم الإستراتيجية الملائمة في حل مشكلة ندرة الموارد التي تواجهها المؤسسات من خلال تحسين كفاءة استخدامها، واستغلالها بأقصى قدر ممكن لتحقيق أقصى إنتاجية وفائدة، وفي هذا السياق، أكد هامل وبراهاledi (1993) على أهمية تعزيز كفاءة الموارد المتاحة، والعمل على تراكمها وتتميتها، وضمان تكاملها وحمايتها، بالإضافة إلى السعي لتعويض النقص فيها كلما أمكن ذلك، لضمان استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام.

5. الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي التفوق الذي تحققه المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق المستهدف، والذي يمكن أن يتجلى في جوانب متعددة مثل: تفرّد المنتج، الأسعار الأقل، جودة الخدمات المصاحبة، المرونة في التعامل، والالتزام بمواعيد التسليم، وتستند هذه الميزة إلى استغلال المؤسسة لنقاط قوتها وخصائصها الأساسية بطريقة إستراتيجية تُمكنها من تحقيق التفوق على المنافسين في الأسواق التي تنشط فيها، وبهذا الشكل، تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها ورسالتها التي تأسست من أجلها، إلى جانب تحقيق عائد ربحي يفوق المتوسط في الصناعة التي تعمل ضمنها، ممّا يعزز من مكانتها واستدامتها في السوق.

المبحث الثالث: ماهية التخطيط الإستراتيجي التسويقي

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي من الركائز الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة بيئة عمل تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، فقد تجاوز النجاح في التسويق حدود جودة المنتجات أو الخدمات، ليصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على توقع التحديات

المستقبلية ووضع رؤية تسويقية واضحة تستند إلى دراسة دقيقة للبيئة المحيطة، وتحديد أهداف واضحة، واختيار استراتيجيات فعالة تضمن لها ميزة تنافسية دائمة، ولهذا يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في فهم مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي، وتوضيح أهميته، والمراحل التي يمرّ بها، بالإضافة إلى دوره الحيوي في تحقيق التوازن بين موارد المؤسسة وطموحاتها في الأسواق المتنوعة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي

يمثل "التخطيط الإستراتيجي للتسويق" عملية إدارية حيوية ترتبط بشكل وثيق بتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيق نتائج محددة. تقوم المؤسسة من خلال هذه العملية بتقييم واختيار البدائل المتاحة التي تمكنها من بلوغ أهدافها بأقل تكلفة ممكنة. ولهذا، تصبح القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة أمراً ضرورياً لضمان تنفيذ خطط تسويقية فعالة تسهم في بقاء المؤسسة واستمراريتها في السوق. وبذلك، يلعب التخطيط الإستراتيجي للتسويق دوراً أساسياً في مساعدة الإدارة على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط

1. تعريف التخطيط

يُعدّ التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية التي تسبق أيّ نشاط إداري آخر، حيث يُستخدم لتحديد الأهداف واختيار الوسائل المناسبة لاتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة، ومن الناحية الاقتصادية والإدارية، و يُعدّ التخطيط مفهوماً واسعاً وشاملاً، يتأثر

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، ولتوضيح هذا المفهوم، يمكن النظر إليه من عدة جوانب، ومن بين التعريفات المهمة¹.

و يُعتبر التخطيط بالنسبة للتنظيم أسلوبًا يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة مثل: القوى العاملة، وكذلك الموارد المادية، بهدف تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا بشكل فعال، ويتمشى هذا التعريف مع رؤية المفكر (Urzik) الذي وصف التخطيط بأنه "عملية ذهنية بحتة تتمثل في الاستعداد المسبق للعمل بطريقة منظمة، حيث يتم التفكير والتحليل بناءً على حقائق مؤكدة قبل التنفيذ، وهو بذلك يشكل نقيضًا للمقامرة أو التخمين العشوائي² .

الجدول رقم(4): تعريف التخطيط

الرقم	التعريف	المرجع
01	عملية شاملة تتضمن تحديد الأهداف و وضع الخطط و تطويرها من حيث النشاطات ذات العلاقة .	Griffin,1990
02	تصرف يتعلق بوصف دقيق لأهداف التنظيم و طرق الوصول إليها	Daft,1991
03	مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلا نظام متكامل للقرارات .	Mintzberd,1994
04	العمليات المسبقة و المرتبطة بأحداث أو احتمالات مستقبلية لإقرار الفعل المناسب لإنجاز أهداف المنظمة .	Boonk&Kurtz,1998
05	تحديد أهداف المنظمة و توضيح إستراتيجيتها الشاملة، و تكامل وتناسق الخطط مع عمل المؤسسة ككل، و ارتباط ذلك بالهدف و الوسيلة المعتمدة.	Roobins&Coult er,2005

المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للطباعة و النشر، 2008، ص: 143.

¹ - مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص: 286.

² Chantal Ammi , Le Marketing « un outil de décision face a L'incertitude » Ed DALLOZ, paris,1993,p216 .

يمكننا أن نستخلص من هذه التعريفات أنّ التخطيط يضع الأهداف في قلب العملية التخطيطية، حيث تُعتبر هذه الأهداف نقطة الانطلاق والأساس الذي تبنى عليه كل الخطوات القادمة، إلى جانب ذلك، لا يقتصر التخطيط على مجرد تحديد الأهداف، بل يشمل أيضاً اختيار الأدوات والوسائل المناسبة التي تُمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بفعالية داخل فترة زمنية محددة، و من خلال هذا المنهج المنظم، يُمنح التخطيط المؤسسة تصوراً واضحاً عن مستقبلها ومكانتها المرجوة، ما يساهم في توجيه الموارد والجهود بشكل متنسق ومركز نحو تحقيق رؤيتها وطموحاتها، وبالتالي تعزيز فرص النجاح والاستدامة في بيئة العمل المتغيرة.

2. أهمية التخطيط و تقسيمات الخطط

2. 1. أهمية التخطيط:

يُعدّ التخطيط أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات لتنظيم وإدارة وظائفها بكفاءة عالية، حيث تتجلى أهميته في عدة محاور متكاملة، حيث يساعد التخطيط في تحديد الأنشطة والمهام الإدارية الضرورية لتحقيق الأهداف، ممّا يضمن تجنب الانخراط في أعمال غير ذات فائدة أو تنفيذها بطرق غير فعالة اقتصادياً، كما يُساهم التخطيط في وصف وتحديد الموارد والقدرات المطلوبة، سواء كانت مادية أو بشرية أو فنية أو مالية، إذ بدونها يصعب تقدير نوع وكميات هذه الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة.¹

و يقوم التخطيط بوضع معايير واضحة وأساليب دقيقة لقياس الأداء، ممّا يسمح بمراقبة التقدم وتقييم النتائج بشكل مستمر، وبالتالي تمكين تصحيح المسارات عند الحاجة لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة، ويعمل التخطيط على توجيه جميع وحدات المؤسسة والأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة موحدة، ما يمنع تشتت الجهود والانحراف

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، "المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 84.

نحو أهداف فرعية قد تتعارض مع مصلحة المؤسسة ككل، وأخيراً، يسهم التخطيط في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية، مما يحدّ من الصراعات والازدواجية التي تؤدي إلى هدر الموارد وإخفاق المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وبهذه الصورة، يتحول التخطيط إلى أداة إستراتيجية حيوية، تضمن انسيابية العمل وتناغمه، وتدفع المؤسسة نحو تحقيق تطلعاتها، مما يعزز فرص نجاحها واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة.

2.2. تقسيمات الخطط حسب البعد الزمني: يمكن تصنيف الخطط بناءً على البعد الزمني إلى عدّة فئات رئيسية، وهي تُرتب كما يلي¹:

أ . الخطط طويلة الأجل

يتمّ في هذا النوع من التخطيط، تقسيم الفترة الزمنية إلى فترات طويلة تتراوح عادة بين 5 إلى 10 سنوات أو أكثر، حيث تعتمد الخطط على فهم الإدارة للعوامل الخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، و تتضمن هذه الخطط أبعاداً متعددة تشمل الخطط قصيرة الأجل، وتهدف إلى تحقيق الأهداف العامة الكبرى على المدى البعيد، مع التركيز على تحقيق تلك الأهداف بشكل تدريجي ومنسق مع الخطط الأخرى لضمان تكامل الجهود وتحقيق النتائج المرجوة.

ب . الخطط متوسطة الأجل

تُعنى هذه الخطط بتحقيق أهداف المؤسسة بشكل تدريجي، وتعمل كحلقة وصل تربط بين الخطط طويلة الأجل والخطط قصيرة الأجل، حيث يمتدّ مداها الزمني عادة بين ثلاث إلى خمس سنوات، مما يتيح لها التنسيق والتناغم مع الأطر الزمنية المختلفة لضمان سير العمل بشكل متوازن نحو تحقيق الأهداف الكلية.

¹-علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2017، الطبعة الأولى، ص:10.

ج. التخطيطُ العاجلُ

تُعَدُّ هذه الخطط استجابة سريعة لمواقف طارئة أو مشكلات عاجلة تستدعي التعامل الفوري، حيث لم تكن متوقعة أو مدرجة ضمن الخطة الأساسية للمؤسسة، وتهدف إلى معالجة هذه الحالات بشكل فعال دون تأخير.

د. التخطيطُ قصيرُ الأجلِ

غالبًا ما تكون هذه الخطط معدة على أساس سنوي، وتتضمن تفاصيل دقيقة حول الأهداف المراد تحقيقها خلال تلك الفترة، كما تركز على خطوات تنفيذية عملية تهدف إلى تحويل الخطط إلى واقع ملموس.

هـ. التخطيطُ التكتيكي

يُعَدُّ هذا النوع من التخطيط موجّهًا نحو تحقيق هدف محدد وقصير المدى، حيث يتم التركيز فيه على وضع سلسلة من الخطوات العملية اللازمة لإنجاز هذا الهدف ضمن فترة زمنية قريبة، مع مراعاة الواقعية والسرعة في التنفيذ لضمان فاعلية النتائج.

الفرع الثاني: مفهومُ التخطيطِ الإستراتيجي للتسويق

يُعَدُّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق من أبرز الأدوات الإدارية التي تمكّن المؤسسات من التعامل بكفاءة ومرونة مع البيئة الخارجية المتغيرة التي تعمل ضمنها، فهو لا يقتصر فقط على تحديد اتجاهات النشاط التسويقي، بل يُمثّل استجابة ذكية وديناميكية للتحديات البيئية، حيث يفرض على إدارة التسويق التكيف المستمر مع المتغيرات المحيطة، سواء كانت اقتصادية، تكنولوجية، أو حتى سلوكية تتعلق بالمستهلكين، و من هنا يتّضح أن التخطيط التسويقي الإستراتيجي يتطلب إعادة النظر الدائمة في

الهيكل التنظيمي والعمليات التخطيطية، بما يضمن بقاء المؤسسة في موقع تنافسي متقدم.¹

ويتوسع المفهوم ليشمل العملية الكاملة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية بدقة، ثم البحث عن مجموعة من بدائل المزيج التسويقي الممكنة، أي البدائل التي تتضمن قرارات حول المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع، والتي تهدف إلى تحقيق هذه الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة، ولا يقتصر الأمر على تحديد البدائل فقط، بل يتضمن أيضاً تقييمها ومقارنتها، واختيار الأنسب منها بما يتوافق مع موارد المؤسسة وقدراتها.² أما من وجهة نظر (Lake, 2010)، فيُعرّف التخطيط الإستراتيجي للتسويق على أنه مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تهدف إلى بناء خطة تسويقية شاملة، وهذه الخطة لا تُبنى بمعزل عن الواقع، بل تعتمد على دراسة معمّقة لمختلف القضايا الإستراتيجية، وتستند إلى فهم عميق لحاجات ورغبات العملاء، وتحليل الأسواق المستهدفة، ومراقبة تحركات المنافسين، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال الكلية، ومن خلال هذا التحليل، يتبين أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق ليس مجرد خطوة تنظيمية، بل هو عملية متكاملة تتطلب رصدًا وتحليلًا دائمًا للبيئة الداخلية والخارجية، وقدرة على اتخاذ قرارات رشيدة تدعم قدرة المؤسسة على البقاء، التكيف، والنمو في ظل بيئة تتسم بعدم اليقين والمنافسة المتزايدة.³

و يرى الزيادات (2012) أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يُعد مكوناً أساسياً من مكونات التخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة، وليس عملية منفصلة عنه، فهو يُمثل أسلوباً منهجياً يهدف إلى تنظيم وتوجيه مجموعة من الفعاليات والأنشطة التسويقية

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط 3، 2005، ص: 144 .

² -عصام الدين أمين أبوعلفة، التسويق (مفاهيم - إستراتيجيات)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 128.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط01، 2011، ص: 169.

التي تقوم بها منظمة الأعمال خلال فترة زمنية محددة، وذلك بما يضمن السير نحو تحقيق الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، ويعكس هذا التعريف مدى الترابط بين الأبعاد الإستراتيجية والتسويقية، حيث يُنظر إلى التسويق كأداة فاعلة في ترجمة الرؤية والأهداف الكبرى للمؤسسة إلى خطوات تنفيذية قابلة للقياس، تُعزز من فرص النجاح والتفوق في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر.¹

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يُمكن تلخيص المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي التسويقي في مجموعة من الجوانب الجوهرية التي تبرز طبيعته وأهميته في إدارة المؤسسات، حيث يتمثل أولاً في كونه خطة طويلة الأمد تستند إلى أهداف مدروسة ومحددة بدقة، وتهدف إلى توجيه الأنشطة التسويقية نحو تحقيق رؤية المؤسسة المستقبلية، كما يُعدّ التخطيط الإستراتيجي التسويقي أداة فعّالة لمسايرة التحولات المستمرة في البيئة الخارجية، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة، مما يفرض على المؤسسة تعديل قراراتها التسويقية والتكيف مع ظروف السوق المتغيرة باستمرار. إضافة إلى ذلك، يُمكن اعتباره عملية إدارية تركز على تحقيق الانسجام والتكامل بين موارد وإمكانات المؤسسة من جهة، والفرص المتاحة في بيئة الأعمال من جهة أخرى، ما يسهم في تعزيز فاعلية الأداء التسويقي، ويُعدّ كذلك أسلوباً تنظيمياً موجّهاً لإدارة الأنشطة التسويقية بكفاءة عالية، يضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أقصى عائد منها. كما يعالج التخطيط الإستراتيجي التسويقي مختلف القضايا المحورية المرتبطة بالأسواق، وسلوك العملاء، والمنافسين، والعوامل البيئية المؤثرة، مما يجعله أداة إستراتيجية شاملة قادرة على توجيه المؤسسة نحو النجاح والاستدامة.

¹ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق "منظور متكامل"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص: 100.

المطلب الثاني: أهمية و مزايا التخطيط الإستراتيجي للتسويق

الفرع الأول: أهمية التخطيط الإستراتيجي للتسويق¹

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي ركيزة أساسية تسعى المؤسسات والهيئات الحديثة إلى ترسيخها ضمن ممارساتها الإدارية، لما له من دور فعّال في توجيه المؤسسة نحو تحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة متغيرة ومعقدة، وتزايد الاهتمام به لم يأت من فراغ، بل نتيجة إدراك حقيقي لأهميته في تحسين الأداء العام، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في عدة محاور:

1. يوفّر التخطيط الإستراتيجي إطاراً مرجعياً لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، إذ يوجّه القادة نحو التفكير الممنهج بدلاً من اتخاذ قرارات ارتجالية أو ردود أفعال ظرفية، كما يُمَنح الإدارة القدرة على التحكم في الموارد المتاحة، من خلال توجيهها بكفاءة نحو الأنشطة التي تضمن تعظيم العائد والاستفادة القصوى منها.

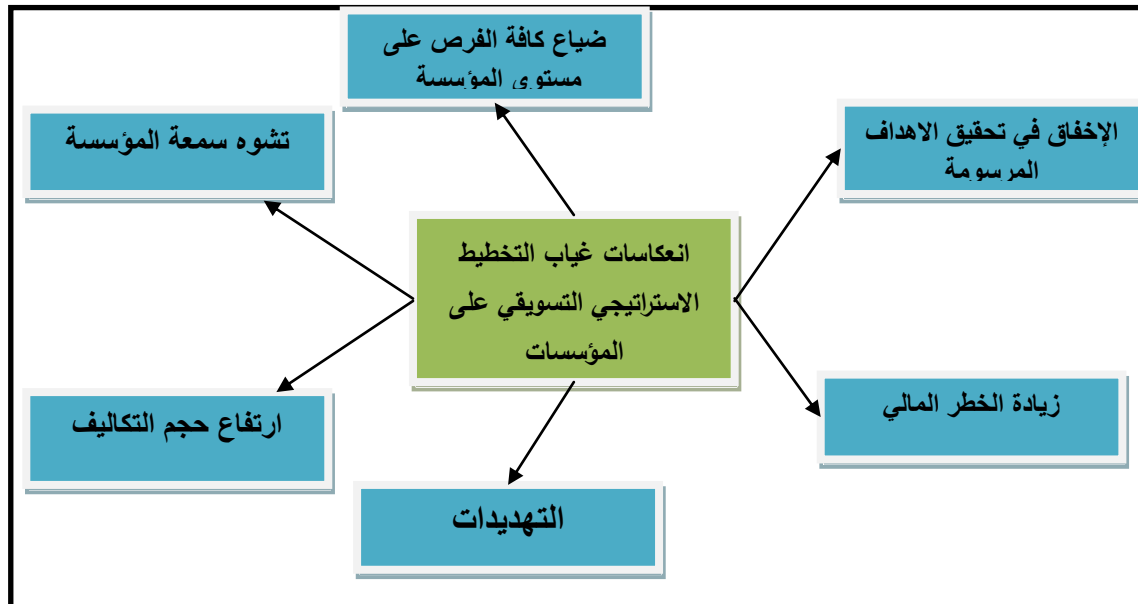
2. يعزز هذا النوع من التخطيط من قدرة المؤسسة على التأثير في السوق من خلال تحسين جودة المنتجات، وتحديد مواقفها التنافسية، مع تمكين الإدارة من التعامل مع التحديات التقنية والإستراتيجية بشكل استباقي، كما يسهم في تعزيز التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، وربطها بالأهداف العامة المحددة مسبقاً. إلى جانب ذلك، يخلق التخطيط الإستراتيجي مناخاً من الحوار والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة، من الإدارة العليا إلى التنفيذية، ما يضمن توحيد الرؤية حول مستقبل المؤسسة وتوجهاتها الإستراتيجية، كما يقلل من تأثير العوامل البيئية السلبية من خلال الاستعداد المسبق لها، ما يرفع من كفاءة المنظمة وفاعليتها في مواجهة التحديات.

¹-مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2014، ص: 287 .

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

وأخيراً، فإنّ التخطيط الإستراتيجي يُعدّ من العوامل الأساسية التي تحدّد موقع المؤسسة في السوق، من حيث جودة منتجاتها، وحجم مبيعاتها، وربحيتها، وسمعتها، ممّا ينعكس إيجاباً على قدرتها في تحقيق التكيف، والنمو، والاستقرار، وضمان استمرارية النجاح. ويؤكد هذا أهمية دمج التخطيط التسويقي في العمليات الاستراتيجية للمؤسسة، إذ يُظهر غياب حجم المخاطر التي قد تُهدّد الأداء التسويقي، ويُضعف قدرة المؤسسة على المنافسة والبقاء في السوق.

الشكل رقم (6): انعكاسات غياب التخطيط الإستراتيجي التسويقي على المؤسسات



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق "منظور متكامل"، مرجع سابق الذكر، ص: 113.

الفرع الثاني: مزايا و معوّقات التخطيط الإستراتيجي للتسويق:

1. المزايا¹

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق من الأدوات الحيوية التي تمنح المؤسسة العديد من الفوائد الجوهرية، التي تُعزّز من فعاليتها في السوق وترفع من قدرتها التنافسية، ويمكن إبراز أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التخطيط كما يلي:

أ. يُسهّم التخطيط الإستراتيجي في تعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة، سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية، وذلك من خلال الفهم العميق للبيئة المحيطة واستثمار الفرص المتاحة بفعالية، مع توظيف الإمكانيات البشرية والمادية بالشكل الأمثل لمواجهة التحديات.

ب. يؤدي هذا التخطيط دوراً محورياً في تعزيز التنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق، والبحث والتطوير، بما يضمن وحدة الرؤية وتماسك الأهداف، إلى جانب الاستخدام الأمثل للموارد وتجنب تكرار الجهود أو تضاربها.

ج. من خلال النظرة المستقبلية التي يقوم عليها، يعمل التخطيط الإستراتيجي على تقليل عنصر المفاجأة الناتج عن التغيرات غير المتوقعة في البيئة، حيث يمكن للمؤسسة أن تستعد لمواجهة الاحتمالات والتهديدات المختلفة، مما يقلل من الارتباك أو اتخاذ قرارات متسارعة في الأوقات الحرجة.

د. يركز هذا التخطيط على فهم حاجات الزبائن والعمل على إشباعها، ما يعزز من رضاهم وولائهم، فكلّ الجهود التسويقية من تطوير منتجات جديدة، أو تعديل القائم

¹ - يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة، الجزائر، 2011، ص:14.

منها، تتبع من حرص المؤسسة على تلبية تطلعات الزبائن المستهدفين وتحقيق قيمة مضافة لهم.

وأخيراً، يتميز التخطيط الإستراتيجي بقدرته على مراقبة وتحليل التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد أثر هذه التغيرات على أداء المؤسسة، مما يتيح لها التحرك بمرونة وفاعلية للحفاظ على مكانتها في السوق.

بذلك، يظهر أنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق ليس فقط أداة للتوجيه، بل هو عنصر تمكيني يساهم في بناء مؤسسة قادرة على النمو، والمنافسة، والتكيف المستمر مع بيئة دائمة التغير.

2. المعوقات التي تواجه التخطيط الإستراتيجي التسويقي

يواجه التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في الدول النامية كحال الجزائر، مجموعة من المعوقات التي تحد من فعاليته وتطبيقه بالشكل الأمثل. وقد أشار لعلاوي (2006) إلى أنّ من بين أهم هذه المعوقات ضعف الثقافة التسويقية لدى القائمين على التخطيط، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة، إلى جانب نقص الكفاءات المتخصصة في مجال التسويق الإستراتيجي، الأمر الذي يؤدي إلى تبني قرارات غير مدروسة مبنية على الاجتهاد أكثر من التحليل العلمي المدروس. كما تتجلى معوقات أخرى في ضعف أنظمة المعلومات التسويقية، وصعوبة الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة حول السوق والمنافسين، مما يجعل عملية تحليل البيئة التسويقية قاصرة عن تقديم تصور إستراتيجي دقيق. يُضاف إلى ذلك التأثيرات البيروقراطية والإدارية التي تُبطئ من تنفيذ الخطط، فضلاً عن مقاومة التغيير داخل المؤسسة، خاصة من طرف الإدارات التقليدية التي لا تستوعب أهمية التخطيط بعيد المدى (علاوي، 2006، ص:13).

المطلب الثالث: خصائص و سمات التخطيط الإستراتيجي للتسويق

الفرع الأول: خصائص التخطيط الإستراتيجي للتسويق¹

يُعدّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق من العمليات الحيوية التي تُمكن المؤسسات من التفاعل بفعالية مع بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتغير المستمر، حيث يتسم هذا النوع من التخطيط بمجموعة من الخصائص المتكاملة التي تعكس طبيعته الديناميكية، وتُبرز أهميته في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه الخصائص اعتماده على المخاطرة المحسوبة، إذ يتحرك المسوّق ضمن بيئة مليئة بالغموض والتحديات، ما يتطلب منه استشراف الاحتمالات واتخاذ قرارات مدروسة توازن بين الفرص والمخاطر، كما يتميز بقدرته على التنبؤ بردود أفعال المنافسين، من خلال وضع سيناريوهات بديلة تساعد في اتخاذ مواقف استباقية، وإلى جانب ذلك، فإنّ التخطيط الإستراتيجي لا يُمارس بمعزل عن باقي وظائف المؤسسة، بل يقوم على التكامل مع مختلف الأقسام كالإنتاج والتمويل والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، لتحقيق انسجام عام يخدم الأهداف المشتركة.

ويؤلي التخطيط الإستراتيجي أهمية خاصة لـ التكيف مع المتغيرات البيئية، لا سيما الخارجية منها، من خلال رصد البيئة وتحليلها باستمرار لمواجهة التحديات واقتناص الفرص. كما يُركّز بشكل أساسي على النتائج والمخرجات، ويُعزّز عملية توليد البدائل التي تساهم في الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ويتم تنفيذ هذا التخطيط عبر منهجية حلّية مترابطة تضمن ترابط الخطوات وتكاملها، مع تبني رؤية شمولية تشمل كافة المتغيرات التي قد تؤثر في أداء المؤسسة داخل السوق.

¹ - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز PMEC للخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، ط 2014، ص: 03.

وتبرز مرونته كخاصية محورية، حيث يمنح المؤسسة القدرة على إعادة توجيه أنشطتها وتعديل إستراتيجياتها عند الضرورة، كما يعتمد في نجاحه على توفر كم هائل من المعلومات، معظمها يأتي من خارج المؤسسة، مما يعزز من أهمية التحليل البيئي العميق. بالإضافة إلى ذلك، يركز هذا النوع من التخطيط على البعد الزمني للتطور، عبر تحديد آفاق زمنية واضحة وطموحة لكنها قابلة للتحقيق، مع التأكيد على ضرورة التغذية الراجعة كمكون أساسي يتيح تقييم الأداء وإجراء التعديلات الملائمة في الوقت المناسب.

وفي مجمل القول، فإنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق ليس مجرد أداة إدارية بل هو منظومة فكرية متكاملة تجمع بين التحليل والرؤية والمرونة والتنفيذ الفعّال، وتُعدّ من أبرز مقومات النجاح المؤسسي في ظل المنافسة الشرسة والتحولت السريعة في بيئة الأعمال.

الفرع الثاني: سماتُ التخطيطِ الإستراتيجي التسويقي¹:

يُسمّ التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص المترابطة التي تُبرز طبيعته المعقدة وشموليته في إدارة المؤسسة، فهو لا يقتصر على وضع خطط جزئية أو مؤقتة، بل يُعد إطاراً شاملاً يغطي كافة جوانب النشاط داخل المؤسسة، و تبدأ هذه الشمولية من صياغة إستراتيجية رئيسية على مستوى الإدارة العليا، تتفرع عنها استراتيجيات وظيفية وتشغيلية تتماشى مع مختلف أقسام المؤسسة، كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها، مع مراعاة التغيرات البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتجاهات العمل.

¹ غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص: 55 56 .

ويُعدّ الطابع المستمر من أبرز خصائص التخطيط الإستراتيجي، حيث لا يُنظر إليه كعملية آنية أو محدودة بزمان معين، وإنما كوظيفة إدارية متواصلة تُمارس باستمرار، خاصة في ظل تقلب الظروف، سواء عند ظهور فرص جديدة أو في فترات الأزمات، مما يتطلب متابعة دائمة وإعادة النظر في القرارات والخطط الموضوعة.

كما يتسم هذا النوع من التخطيط بـ الديناميكية والمرونة، إذ إنه يتعامل مع المستقبل الذي يتصف بعدم اليقين والتقلب السريع، مما يحتم وجود تغذية راجعة دائمة بين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه، لضمان التعديل الفوري عند الضرورة. وتزداد أهمية هذه المرونة في ظل الحاجة إلى كم هائل من المعلومات، معظمها يأتي من خارج المؤسسة، ما يجعل من الصعب أحياناً الحصول على بيانات دقيقة، خاصة تلك المتعلقة بالتوقعات المستقبلية.

و من جهة أخرى، يقوم التخطيط الإستراتيجي على مبدأ المخاطرة المحسوبة، أي أنّ اتخاذ القرار يجب أن يكون مبنياً على تقييم واقعي للمخاطر المقبولة، بما يتناسب مع الموارد المتاحة والإطار الزمني المستهدف، ويرتبط ذلك بضرورة التركيز على المخرجات أو النتائج، فجوهر التخطيط الإستراتيجي هو تحقيق الأهداف المرجوة ضمن حدود الإمكانيات الواقعية، مع تحقيق توازن فعال بين الطموحات التنظيمية والموارد المتوفرة.

ولا يمكن إغفال أنّ عملية التخطيط تتأثر أيضاً بـ القيم الذاتية والفلسفية للقيادات الإدارية، خاصة عندما تكون المعلومات شحيحة أو غير مؤكدة، ما يجعل من التقديرات الشخصية والخبرة أحد مكونات القرار الإستراتيجي، وأخيراً، تبقى قابلية التطبيق شرطاً أساسياً لنجاح التخطيط الإستراتيجي، إذ لا يمكن أن يكون هذا التخطيط فعالاً وموجّهاً دون توفر الموارد والإمكانات اللازمة لترجمة الإستراتيجيات إلى واقع ملموس، ليمثل التخطيط الإستراتيجي منظومة متكاملة تجمع بين الرؤية المستقبلية،

والتحليل الواقعي، والمرونة في الأداء، مما يضمن للمؤسسة القدرة على التكيف والتطور في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية.

المطلب الرابع: مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق

تُعَدّ الخطة التسويقية بمثابة خارطة طريق عملية توجّه الأنشطة التسويقية للمؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من القرارات المدروسة التي تُتخذ بشكل واضح ومنهجي لضمان تحقيق الأهداف المحددة، ويعتمد نجاح هذه الخطة على مجموعة من الأدوات والوسائل التي يوفرها التخطيط الإستراتيجي التسويقي، بدءًا من إعداد الخطة مرورًا بمرحلة التحفيز والتنفيذ، وصولًا إلى المتابعة الدقيقة لمراحلها المختلفة.

ويتوقف مدى فعالية الخطة التسويقية على تطور الأدوات المستخدمة فيها، ونوعية التحليل الذي تبني عليه، بالإضافة إلى درجة التزام المؤسسة بتفاصيلها الإستراتيجية. وتتنبق هذه العملية من أربعة عناصر أساسية تمثل جوهر التخطيط التسويقي الإستراتيجي، وهي: تحديد الأهداف، جمع وتحليل البيانات، وضع القواعد والإجراءات، ثم تنفيذ الخطة ومراقبتها.

ولا تقتصر عملية التخطيط الإستراتيجي على مسار خطي تقليدي، بل تمرّ بسلسلة من المراحل المتداخلة والمتكاملة، التي ترتبط أفقياً بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، وعمودياً عبر المستويات الإدارية المختلفة، من الإدارة العليا إلى الإدارات التنفيذية. هذا الترابط المتعدد الأبعاد هو ما يُكسب الخطة التسويقية مرونتها وديناميكيته، ويسهم في تحقيق تنسيق فعال وشامل بين جميع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.¹

¹ - محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق الذكر، ص:103.

1. المرحلة الأولى: المرحلة التمهيدية (التأسيسية، الإعداد):

تمثل هذه المرحلة الإعداد و التحضير لكافة المعلومات و البيانات التسويقية المراد تحليلها و تقييمها ، حيث تقوم وحدات التخطيط التسويقي في منظمات الأعمال بجمع و تحفيز كافة المعلومات و البيانات اللازمة لدراسة الامكانات التسويقية على مستوى المؤسسة و الأسواق المستهدفة المتعاملة معها من جميع المصادر الاولى و الثانوية ، وفي هذه المرحلة لابدّ من التحليل الأساسي ودراسة احتياجات المنظمة من حيث :

1.1. الخصائص العامة للمنظمة نفسها: تشمل هذه المرحلة الوقوف بشكل دقيق

على عدة جوانب رئيسية تساهم في تشكيل رؤية شاملة للمؤسسة ووضعها التسويقي، حيث يتم استعراض فلسفة المؤسسة مع التركيز على ما تتضمنه رؤيتها ورسالتها، وهو ما يحدد الإطار العام والغاية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم يلي ذلك تحديد الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى بلوغها، مع تحديد الإستراتيجية المناسبة التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف بفعالية، كما يتم تحليل الموارد المتاحة للمؤسسة بمختلف أنواعها، ولا سيما الموارد المالية وقبورها، لما لها من تأثير مباشر على القدرة التنفيذية للخطط. إلى جانب ذلك، يُدرس نمط الإدارة التسويقية من حيث الوسائل والأساليب المتبعة لضمان تحقيق الاستمرارية والنجاح في السوق، ولا يغفل أيضاً تقييم مهارات التسويق والتنظيم والإدارة الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، إضافة إلى دراسة عناصر الإنتاج الرئيسية، خاصة العاملين ورأس المال، باعتبارهما محركي العملية الإنتاجية، لتتحول هذه الخطوة تحليلاً شاملاً لموقف المؤسسة، يعزز من فهم متطلبات وأهداف أصحاب المصالح، ويؤسس لعملية تقييم داخلي متكاملة تساهم في بناء إستراتيجيات تسويقية فعالة ومستدامة.

1.2. المواقف: تواجه المؤسسات خلال مسيرتها العديد من العقبات التي قد تعيق

تحقيق أهدافها وتحدّ من قدرتها على المنافسة والتطور، ولا تقتصر هذه العقبات على العوامل الخارجية فحسب، بل تشمل أيضاً تحديات داخلية عميقة يمكن أن تؤثر بشكل

مباشر على الأداء التنظيمي والقدرة الإستراتيجية، و من أبرز هذه المعوقات الداخلية: المشاكل السياسية التي قد تنشأ نتيجة الصراعات الداخلية أو الاختلافات في وجهات النظر بين مختلف مستويات الإدارة، مما يؤدي إلى ضعف التنسيق واتخاذ القرارات غير المتسقة، إضافة إلى ذلك، تأتي التحديات الاقتصادية التي تشمل محدودية الموارد المالية وضعف القدرة على الاستثمار في التطوير والابتكار، ما يحد من مرونة المؤسسة في التعامل مع المتغيرات السوقية.

وعلى الجانب الأخلاقي، قد تواجه المؤسسة صعوبات ناجمة عن نقص الشفافية، أو سوء السلوك الإداري، أو غياب القيم المهنية التي تؤثر سلباً على سمعة المؤسسة وعلاقاتها مع العملاء والشركاء، و كذلك لا يمكن إغفال المعوقات المعلوماتية، التي تتمثل في نقص البيانات الدقيقة أو ضعف نظم جمع وتحليل المعلومات، مما يؤدي إلى قرارات غير مبنية على أسس علمية ويسبب تعثراً في التخطيط والتنفيذ. وفي الوقت نفسه، تشكل التحديات التكنولوجية عائقاً مهماً، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في مجالات التقنية والابتكار؛ فعدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة يحد من قدرة المؤسسة على تحسين منتجاتها وخدماتها، ويضعف تنافسيتها في السوق.

بالإضافة إلى هذه الجوانب، قد تواجه المؤسسات تحديات أخرى مثل ضعف الكفاءات البشرية، مقاومة التغيير، أو ضعف الهيكل التنظيمي، وكلها عوامل تؤثر على قدرة المؤسسة على الاستجابة بفعالية للفرص والتهديدات المحيطة بها، لهذا فنظام تجاوز هذه المعوقات يتطلب رؤية واضحة، تخطيطاً إستراتيجياً متكاملاً، وإدارة رشيدة تعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مع التركيز على بناء بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية على حد سواء.

3.1. تحديد الأهداف التسويقية: تتركز جهود المؤسسة التسويقية بشكل رئيسي على استهداف الأسواق التي تمتلك القدرة على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها بشكل فعال،

وذلك من خلال تحليل الفرص التسويقية المتاحة وتقييمها بدقة، مع مراعاة دراسة المتغيرات البيئية العامة والخاصة التي تحيط بها، وتأتي هذه الدراسة مدعومة بالتنبؤ بالتهديدات المحتملة التي قد تنشأ من البيئة، حيث يتم التعامل معها بحذر أكبر من الفرص، لضمان قدرة المؤسسة على الاستجابة الفعالة للمخاطر والتحديات.

كما تتضمن العملية تحديد الأهداف التسويقية التي يجب أن تتسم بالوضوح والدقة، بحيث تكون قابلة للقياس والتحقق، ومحددة ضمن جداول زمنية واضحة تساعد على متابعة التقدم وتحقيق النتائج المرجوة، ويُشترط أن تكون هذه الأهداف متكاملة مع الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث لا تتفصل عنها أو تتعارض معها، بل تعززها وتدعم توجهات المؤسسة الشاملة، و بشكل عام، يجب أن تتسم الأهداف التسويقية بالوضوح والواقعية والقياسية، مع ضرورة تحديد مواعيد زمنية محددة لإنجازها، مما يسهم في تحقيق التناغم بين التخطيط والتنفيذ، ويضمن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق نتائج ملموسة ومستدامة في السوق.

2. المرحلة الثانية: مرحلة تطوير متطلبات المزيج التسويقي¹

تتضمن المرحلة الثانية من التخطيط التسويقي دراسة وتحقيق متطلبات عناصر المزيج التسويقي الأربعة، وهي المنتج، التسعير، التوزيع، والترويج، إلى جانب متطلبات المزيج الاتصالي، ومن الضروري أن تأخذ جميع المؤسسات في اعتبارها أثناء إعداد الخطط التسويقية لكل عنصر من هذه العناصر النقاط الجوهرية التي تضمن تحقيق التناغم والتكامل بينها، مما يعزز فعالية الإستراتيجية التسويقية بشكل عام، ولتوضيح ذلك نبرز النقاط التالية:

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق الذكر، ص: 104.

2. 1. تخطيط و تطوير المنتج

يتطلب بناء علامة تجارية قوية تخطيطاً دقيقاً للمنتج، سواء كان سلعة أو خدمة، باعتباره محوراً رئيسياً في المزيج التسويقي، ويشمل ذلك دراسة الخصائص الاقتصادية للمنتج، وطرق التغليف والتعبئة، وتحديد مزيج المنتج المناسب، إلى جانب تنظيم الخدمات اللوجستية بشكل فعال، كما يجب النظر في ضمان المنتج وإجراء تحسينات محتملة على التصميم أو الأداء أو الجودة أو حتى دمج خصائص جديدة. ولا يقلّ تقييم خدمات ما بعد البيع أهمية، إلى جانب الالتزام بمعايير الجودة والتميز بين الطابع السلعي والخدمي للمنتج. فهذه العناصر مجتمعة تعكس الاتجاهات التسويقية الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق التميز والتنافسية في السوق.

2. 2. السعر

يُعدّ السعر أحد العناصر الجوهرية في المزيج التسويقي، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية، إذ يعكس إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة لضمان تنفيذ استراتيجيتها التسويقية بنجاح. وتُعرّف الإستراتيجية التسويقية بأنها الإطار العام الذي يوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التسويقية ضمن خطة زمنية واضحة، ولذلك يتّطلب تسعير المنتجات أو الخدمات تخطيطاً دقيقاً من قبل المؤسسة ووحداتها التسويقية، يشمل دراسة تأثير القروض، وتحديد سياسات الخصم المناسبة، واحتساب تكاليف التأمين، ومراعاة الضرائب بكافة أنواعها، إضافة إلى استراتيجيات التحايل الضريبي إن وُجدت، وأسس تحديد أسعار الخصم وهوامش الربح، إلى جانب تنظيم طرق الدفع مثل الدفع المسبق، أو فتح الحسابات، أو استخدام الاعتماد المستندي وغيرها من الأساليب المتاحة.

2. 3. الترويج أو الاتصالات التسويقية:

وتتضمن إستراتيجية التخطيط للاتصالات التسويقية الاهتمام بعناية بكل من اساليب البيع الشخصي ، الوسائل الاعلانية المستخدمة، الرسالة الموجهة الى المستهلكين ، آلية ترويج المبيعات، مزيج الوسيلة الاعلانية، تغيير سياسة العلاقات العامة ، تغيير هيكلية البيع ، الرسالة، التكاليف، الكوبونات و البيع الشخصي، و يعتبر هذا العنصر حقيقة من العناصر المهمة لمزيج التسويق كونه يهدف الى تحقيق الاتصال الامثل من القوى العاملة داخل المؤسسة.

2. 4. التوزيع

ومن أهم العناصر التي يجب التخطيط لها في إستراتيجية تسويق المؤسسة هو ادارة قنوات التوزيع بكافة مراحلها و تغيير القنوات و كذلك تحسين الخدمة ، حيث يعتمد هذا على طبيعة النشأة الاقتصادية للمؤسسة من حيث تعاملها مع مؤسسات تجار الجملة او مع المستهلك النهائي ، نوع وعدد الوسطاء ، تكاليف الانتاج ، نفقات التوزيع ، و هكذا تشكل قناة التوزيع الوسيلة التي تجري من خلالها المؤسسة اتصالا مع زبائنهم المحتملين .

3. المرحلة الثالثة:مرحلة تنفيذ و متابعة الخطة التسويقية¹

ويُقصد بها تنفيذ او تطبيق الخطة التسويقية العملية حيث يتم خلالها وضع الاستراتيجيات و السيايات ، موضع التنفيذ باستخدام خطة عمل محددة البرامج و النشاطات و الخطوات ، لتفعيل الخطة التسويقية خلال فترة زمنية محددة تشكل الاطار الزمني لتنفيذ الخطة، كما سيتم وضع آليات (إجراءات) عملية تشغيلية لتنفيذ هذه الخطة بحيث تكون مفصلة ، يجب القيام بها لانجاز خطة العمل في السوق المنوي الدخول اليه .

¹-إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق "مدخل نظري و كمي"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص:97.

أما التقييم و المتابعة فتمثل عملية التحقق من اهداف الخطة التسويقية و غاياتها ومدى النجاح في الوصول اليهما ، فالتقويم و الرقابة يمثلان المرحلة النهائية لكونهما يعملان على تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية ، و العمل على معالجتها و تصحيحها في المستقبل ، و هذا يتطلب مقارنة النتائج الفعلية بالاهداف المتوقعة في الإستراتيجية ، و يوجد هناك العديد من المداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المؤسسة اي تقييم الاداء الكلي للمؤسسة ، ومن هذه المداخل :

3. 1. مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية: تشكل مؤشرات مثل نسبة السيولة، والأرباح، ونسب الكفاءة التشغيلية، ونسبة المديونية إلى رأس المال، أدوات تحليلية مهمة في تقييم الوضع المالي للمؤسسة. ومن بين المقاييس المعتمدة لقياس الأداء، يبرز مفهوم "القيمة المضافة"، والذي يُعبّر عنه بالفرق بين إجمالي إيرادات المؤسسة وتكاليفها المتعلقة بالمواد الخام والسلع الوسيطة. كما يُستخدم مؤشر "العائد على القيمة المضافة" لقياس الكفاءة المالية، ويُحسب من خلال قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة المحققة، مما يعطي صورة دقيقة عن مدى فعالية المؤسسة في خلق قيمة اقتصادية مضافة من خلال أنشطتها.

3. 2. مدخل المميزات الوصفية: فهو مكمل للمداخل الأخرى و هو يهتم بتحديد خصائص المؤسسات الناجحة و مقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

3. 3. مدخل تقييم أصحاب المصالح: حيث يهتم بأداء المؤسسة و بالنتائج التي تحققت من جراء اختيار و تطبيق إستراتيجية معينة، و الى جانب ذلك يجب النظر الى تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المؤسسة الحالية، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، و درجة فعالية القرّة التنافسية للمؤسسة، ودرجة انسجام إستراتيجية المؤسسة مع الثقافة

التنظيمية، و مدى الحاجة إلى إجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المؤسسة.

4. المرحلة الرابعة: تقييم أداء البرامج التسويقية¹

تشكل مرحلة التقييم النهائي بمثابة الخطوة الحاسمة في متابعة تنفيذ الخطة، حيث يتم مراجعة سير العمل وفق الجدول الزمني المعتمد، وتشمل هذه المرحلة التأكد من مدى الالتزام بتنفيذ الخطة حسب ما تم التخطيط له، ورصد أي انحرافات قد طرأت أثناء التنفيذ، مع تحليل أسبابها بدقة، كما يتطلب الأمر التعرف على التحديات والمشكلات التي أثرت على مسار التخطيط، بهدف معالجتها وتحسين كفاءة العمليات المستقبلية، وأنّ عملية تقييم و تقويم التنفيذ يجب أن تكون على شكل مراجعة دورية شاملة ومستمرة .

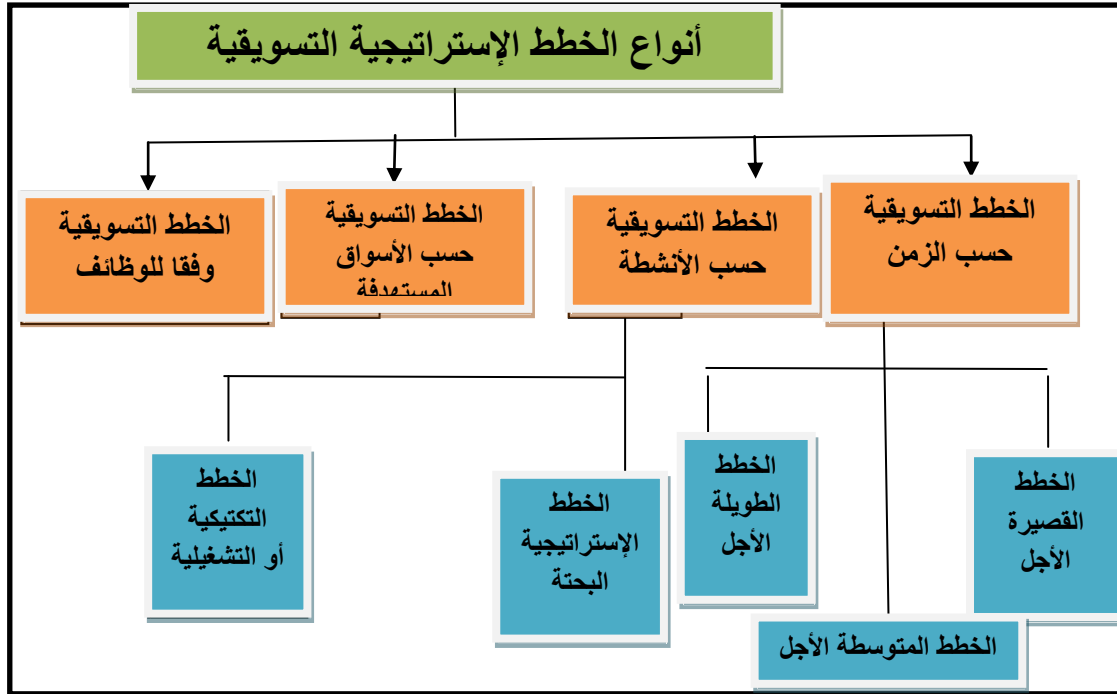
إنّ التقييم الفعّال يستند إلى اعتماد إجراءات وقائية تُتخذ مسبقاً للتعامل مع أي مشكلات محتملة أو انحرافات قد تعترض سير التنفيذ، مع التركيز على معالجة الأسباب الجذرية لتلك الانحرافات، وبعد ذلك، يتم توجيه عملية التنفيذ نحو المسار الصحيح بما يتماشى مع التوجهات الإستراتيجية التي وضعتها الخطة التسويقية الشاملة.

ويُظهر المخطط التالي أنواع الخطط التسويقية في إطارها الإستراتيجي، والتي تهدف إلى توجيه المؤسسة وتحقيق انتقالها من وضعها الراهن إلى موقع أكثر تقدماً يتوافق مع رؤيتها المستقبلية، سواء على المدى القريب أو البعيد، وتتفرع من هذه الخطة الرئيسية مجموعة من الخطط التسويقية الجزئية التي تركز على الجوانب الدقيقة للعملية التسويقية.²

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 362.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق الذكر، ص: 109.

الشكل رقم (7) أنواع الخطط التسويقية الإستراتيجية



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق "منظور متكامل"، مرجع سابق الذكر، ص: 109.

استعرضنا في هذا الفصل، مجموعة من المفاهيم الجوهرية المرتبطة بالتسويق بصفة عامة، حيث تطرقنا إلى المبادئ الأساسية للتسويق، مع التركيز على أهدافه ودوره المحوري في خلق قيمة مضافة للزبون من خلال تلبية احتياجاته وتحقيق التوازن بين رضا العملاء وتحقيق مصالح المؤسسة، كما تناولنا مفهوم الإدارة الإستراتيجية التي تُعد الإطار المرجعي لتوجيه أنشطة المؤسسة نحو الاستفادة المثلى من الفرص المتاحة في بيئتها.

وفي سياق ذلك، برز دور التخطيط الإستراتيجي للتسويق كأداة ضرورية تمكّن المؤسسات من الانطلاق من احتياجات السوق نحو تحقيق أهدافها التسويقية، والتي

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية

تصبّ في النهاية في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتُبنى الإستراتيجية التسويقية على مجموعة من الأنشطة المتكاملة، والتي تستلزم توفر معلومات وبيانات دقيقة، سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، إلى جانب الاعتماد على نظام معلومات تسويقي فعال وبحوث تسويقية متخصصة في تحليل المشكلات وجمع المعطيات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الثاني:

مدخل إلى إستراتيجية التسويقية

تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية للتسويق، متتبعين تطوره من نشاط بسيط لتبادل السلع والخدمات إلى نظام متكامل يُعد من ركائز نجاح المؤسسات الحديثة. وركزنا على التخطيط الإستراتيجي للتسويق كأداة محورية لضمان توازن أهداف المؤسسة مع رضا العملاء، أمّا الفصل الثاني، فيتناول الإستراتيجية التسويقية ضمن الإطار الإداري الحديث، حيث لم يعد اتخاذ القرار التسويقي عشوائياً، بل يعتمد على إستراتيجيات مبنية على تحليل دقيق للبيئة ولحاجات السوق، وسيتناول هذا الفصل، من خلال أربعة مباحث، مختلف جوانب التخطيط الإستراتيجي، كتحليل البيئة التسويقية، تحديد الأهداف، اختيار البدائل، وتقييم الأداء، مما يساعد المؤسسات على تعزيز تنافسيتها وتحقيق أهدافها بفعالية.

المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية التسويقية

المبحث الثاني: عمليات الإستراتيجية التسويقية

المبحث الثالث: إعداد وصياغة الإستراتيجية التسويقية - التحليل الإستراتيجي -

الفصل الثاني: مدخل إلى إستراتيجية التسويقية

لا يمكن لأي مؤسسة، مهما بلغت نجاحاتها في السوق أو قوة جهودها التسويقية، أن تتغافل عن أهمية تبني إستراتيجية تسويقية واضحة ومتكاملة، فهذه الإستراتيجية تُعدّ حجر الأساس لضمان الاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة، غير أنّ تحقيق ذلك لا يتم بشكل عشوائي، بل يستوجب إعدادًا دقيقًا وتحضيرًا ممنهجًا يعتمد على أدوات وأساليب فعّالة تساعد المؤسسة على تنفيذ خططها التسويقية الإستراتيجية بكفاءة، وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على هذه الأدوات والآليات من خلال مجموعة من المباحث التي تهدف إلى توضيح مختلف الجوانب المرتبطة ببناء وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية

تعمل الإدارة التسويقية على صياغة الإستراتيجية التسويقية ضمن إطار خطة طويلة المدى، يتم بناؤها وفق مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتراكبة، تحمل طابعًا إستراتيجيًا يعكس توجهات المؤسسة المستقبلية، وتُعدّ هذه الخطوات بمنزلة خريطة طريق تُمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها التسويقية بكفاءة وفعالية، وفي هذا المبحث، سنستعرض بالتفصيل هذه المراحل، مع التركيز على كيفية إعداد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بشكل منهجي ومدرّس.

المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية التسويقية

تتنوع تعاريف التسويق وتختلف باختلاف تطوراته عبر مراحلها المتعددة وتعدد مفاهيمه، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدة صياغات تعريفية تعكس تباين وجهات النظر بين الباحثين والمفكرين في هذا المجال، ويُعزى هذا الاختلاف إلى الزوايا التي تناول من خلالها كل منهم مفهوم التسويق، سواء من الناحية الوظيفية أو الإستراتيجية أو السلوكية، وفيما يلي نستعرض أبرز هذه التعاريف التي تعكس هذا التنوع في الطرح والتفسير:

حسب إسماعيل السيد، فهو يعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها : " عبارة عن خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة

" 1

وبين هذا التعريف أنّ الإستراتيجية التسويقية تركز على خطة طويلة الأجل تتوافق مع ديناميكيات العوامل الداخلية للمؤسسة، التي يفترض أن تكون تحت سيطرة المؤسسة وإدارتها، وتهدف هذه الخطة إلى توجيه الموارد والجهود بشكل يضمن تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأهداف المحددة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة والنمو المستدام في الأسواق التي تنشط فيها.

أمّا بالنسبة إلى بورتر (porter.1996)، فيعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها: " تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف و تطويرها و إعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانةً للمؤسسة و تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف " 2.

¹-إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع،الإسكندرية،مصر، 1999،ص:66.

²-تامر البكري، التسويق أسس و مبادئ معاصرة، دار اليازوري، الأردن 2006،ص:52.

وفي تعريف آخر لـ : (philipe kotler) " الإستراتيجية التسويقية هي السيرة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق و اختيار الهدف، التوقع، مخططات العمل والرقابة " ¹.

وبناءً على التعاريف المتعددة التي تم عرضها سابقاً، يمكن استخلاص تصور شامل للإستراتيجية التسويقية باعتبارها إطاراً منهجياً متكاملًا يُستخدم لتحديد الاتجاهات العامة للأنشطة التسويقية على المدى الطويل، فهي ليست مجرد خطة عشوائية، و إنما سلسلة مترابطة من المراحل تبدأ بتحليل دقيق للفرص المتاحة في السوق، يليها تقييم البدائل الممكنة واختيار الأنسب منها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وإمكاناتها، ليتم بعد ذلك تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال إعداد برامج عمل وخطط تشغيلية واضحة، مدعومة بنظام رقابي يتابع مدى التزام التنفيذ و يقيس الأداء الفعلي، و كلّ ذلك يتم في ظل بيئة خارجية تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة، مما يجعل من الإستراتيجية التسويقية أداة أساسية لتوجيه المؤسسة نحو التكيف والتميز وتحقيق النجاح المستدام.

المطلب الثاني: أهمية الإستراتيجية التسويقية ².

يَحظى التسويق بأهمية كبيرة بفضل الإستراتيجية التسويقية، التي تُعد أداة فعّالة وأساسية لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة والمتقلبة، و تتجلى قيمة الإستراتيجية التسويقية في الفوائد العديدة التي تقدمها للمؤسسة، إذ تُعتبر الوسيلة الأساسية لتحقيق

¹Philippe kotler. Bernard Dubois **Marketing Management**. Publi Union édition .Paris .France . 10 ème édition. 2002 .p120.

² - هالة محمد لبيب عنية وآخرون، التسويق المبادئ والتطورات الحديثة، مكتبة الجامعة، القاهرة، مصر، 2017، ص: 82.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الأهداف التسويقية التي ترتبط مباشرة بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما تُشكّل الإستراتيجية الإطار الذي من خلاله تُكتشف الفرص التسويقية ونقاط القوة الداخلية، وتُدار بشكل يمكن المؤسسة من استغلال هذه الفرص وتفعيل قدراتها. و في المقابل، تساعد الإستراتيجية التسويقية على الكشف المبكر عن المخاطر والتهديدات التي تحيط بالبيئة التسويقية، بالإضافة إلى تحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة، والعمل على تجنب تلك التهديدات والتكيف معها ومعالجة القصور، وبفضل ذلك، تساهم الإستراتيجية في خلق توازن فعّال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، كما تساعد في تحليل خصائص السوق على مدى زمني ممتد يشمل الماضي والحاضر والمستقبل.

وعلاوة على ذلك، تمكّن الإستراتيجية رجال التسويق من التنبؤ بالآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية، مما يعزز من دقة التخطيط ويساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف أنشطة وعمليات التسويق، وبينها وبين الأنشطة العامة للمؤسسة، كما تُساهم في ترشيد وتفعيل القرارات التسويقية عبر وضع برامج عمل واضحة ومنظمة، مما يُسهّل بدوره مهمة الرقابة والمتابعة على الأنشطة التسويقية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية..

المطلب الثالث: خيارات و مكونات الإستراتيجية التسويقية

الفرع الأول: مفهوم الخيارات الإستراتيجية التسويقية

تتنوع المفاهيم المتعلقة بالخيار الإستراتيجي، حيث يعكس كل مفهوم وجهة نظر مختلفة لمتبنيه، وفي السطور التالية سنستعرض مجموعة من هذه التعريفات والمفاهيم، فقد اتفق كل من "ستانتون" و"تومسون" وغيرهم على أنّ البدائل الإستراتيجية تتمثل

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الطريق الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يشير "ديموك" إلى أنّ الخيار الإستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه بين مجموعة أو تحالفات مهيمنة، وهو ناتج عن تفاعل عناصر القوة الإستراتيجية والإدراك والطموحات والقيم مع البيئة المحيطة، مما يشكل الأساس لتحديد مفهوم الخيار الإستراتيجي، ومن جهة أخرى، يرى "ماكنلشان" أنّ الخيار الإستراتيجي هو حالة تنشأ من التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وبين الفرص والتهديدات الخارجية، معتمداً بذلك على التحليل الإستراتيجي كمدخل أساسي لتحديد هذا الخيار، أما "باتوريل" فيعرّف التوجه الإستراتيجي بوصفه طبيعة الأنشطة التي تجيب على سؤال "لماذا نعمل؟"، ويميز بين أربعة توجهات رئيسية للمؤسسة تشمل التوسع الأفقي، التكامل العمودي، التنوع، وإستراتيجية القطاع، وقد أظهرت الأبحاث أنّ إستراتيجية التخصص تُطبّق بشكل واسع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

يُعدّ الخيار الإستراتيجي المنطق الأساسي الذي توجه به أيّ مؤسسة مساهمة، وهو نتاج تحليل معمق للبيئة التي تعمل ضمنها، حيث يجمع بين الجانب النظري والتطبيق العملي للسلوك الإستراتيجي²، ومن خلال ما استعرضناه من تعاريف سابقة، يمكننا تلخيص أنّ الخيار الإستراتيجي هو الاتجاه الذي تختاره المؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة، وذلك بناءً على تقييم دقيق لوضعها الحالي وتحليل الفرص والتحديات المحيطة بها، مما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن استمراريتها وتطورها في ظل بيئة متغيرة.

¹ - يحيى مفيدي ، يزغش كاميليا: "التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد9، جوان 2011، ص123.

² Alidou Ouedraogo: "Aalliances Strategiques dans les pays en developpement , specificite, management et conditions de performance :une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé", thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiae doctor. Faculté des études supérieures, université de montréalcanada, 2003, p50.

الفرع الثاني: عمليات الخيار الإستراتيجية

استنادًا إلى مدخل صنع القرار، يتشكل الخيار الإستراتيجي من ثلاث عمليات رئيسية تساهم معًا في تحديد المسار الأنسب للمؤسسة، و تبدأ العملية الأولى بجمع وتحليل المعلومات الضرورية حول البيئة الداخلية والخارجية، بما في ذلك نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وتليها المرحلة الثانية التي تتمثل في توليد وتقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة، حيث يتم دراسة كل خيار بعناية من حيث جدواه ومدى توافقه مع أهداف المؤسسة وقدراتها، أما العملية الثالثة، فهي اتخاذ القرار النهائي باختيار البديل الأنسب وتنفيذه، مع وضع آليات للرصد والمتابعة لضمان فاعلية التنفيذ وتعديل الخطة عند الحاجة، مما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية في بيئة تنافسية متغيرة.¹

توليد البدائل الإستراتيجية: المقصود هنا أن المؤسسة تواجه مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع قدراتها التنافسية، حيث يمكن أن تختار بناء إستراتيجيتها على أساس قيادة التكلفة، أو التميز عن المنافسين من خلال تقديم عروض فريدة، أو التركيز على قطاع سوقي محدد أو منتجات معينة، وبطبيعة الحال، تميل المؤسسة إلى اختيار الاتجاه الإستراتيجي الأكثر عقلانية وكفاءة، والذي يوفر لها أفضل فرصة لتحقيق أهدافها المنشودة ويعزز موقعها التنافسي في السوق بشكل مستدام.

تقييم البدائل الإستراتيجية: تكتسب عملية تقييم البدائل الإستراتيجية أهمية كبيرة في اختيار الخيار الإستراتيجي الأمثل للمؤسسة، إذ تعتمد هذه العملية على دراسة وتحليل مجموعة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين تؤثران بشكل مباشر على فعالية الاختيار ودقته.

¹ . محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 103-104.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

مجموعة المعايير الكمية: تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الأسهم، مقسوم الأرباح، حصة الأسهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة والكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التوزيعية، معدل دوران العاملين.

مجموعة المعايير النوعية: تتكون الإستراتيجية الناجحة من مجموعة من المعايير التي أشار إليها العديد من الكتاب والمختصين، والتي يجب أن تتكامل لتحقيق الفاعلية المطلوبة، حيث ينبغي أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع أهداف المؤسسة والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية، بالإضافة إلى توافقها مع الإستراتيجيات الأخرى المعتمدة داخل المؤسسة لضمان تحقيق الإنجاز المطلوب، كما يجب أن تتناسب مع القدرات المالية والبشرية المتاحة، مع مرونة كافية تسمح بتعديلها وتكييفها لتلائم الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية، مستجيبة بذلك للتحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسة، و علاوة على ذلك، يجب أن تحظى الإستراتيجية بقبول الأطراف والجماعات المعنية داخل المؤسسة والمسؤولة عن تنفيذها، وأن تقدم فائدة واضحة وتضم ميزة تنافسية تعزز مكانة المؤسسة في السوق، كذلك، ينبغي أن تكون الإستراتيجية قابلة للتطبيق وذات جدوى واقعية تتناسب مع نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتتكيف مع الفرص والتهديدات البيئية، مع الالتزام التام برسالة المؤسسة وفلسفتها، وفي النهاية، تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد، مع تقليل النتائج السلبية، لضمان استدامة النجاح وتحقيق النمو المتوازن.

الاختيار الإستراتيجي:

يُقصد به ببساطة عملية اتخاذ قرار بين البدائل المتاحة، حيث تتطلب هذه العملية اختيار البديل الذي يتناسب بشكل أفضل مع توجهات الإدارة وأهداف المؤسسة، و قد تختار المؤسسة إستراتيجية واحدة أو مجموعة من الإستراتيجيات، ولكل منها مزايا

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

وعيوب تساعد الإدارة على إجراء تقييم دقيق وموازن بين الخيارات المختلفة، بهدف التوصل إلى القرار الأمثل، و هذا القرار يتأثر بعدة عوامل متنوعة تتطلب دراسة مستفيضة لضمان تحقيق أفضل النتائج بما يتماشى مع رؤية ورسالة المؤسسة.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي:

يجدر بالذكر أنّ هناك اختلافًا في كيفية تصنيف العوامل التي تؤثر على تحديد الإستراتيجية، حيث يرى بعض الباحثين أنّ التغيرات الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنافسية، بالإضافة إلى التغيرات الداخلية كالقرارات الإدارية، وتوجهات المديرين، وكفاءة العاملين، ووضوح الأهداف، جميعها تمثل محددات أساسية في عملية اتخاذ الخيار الإستراتيجي، و في المقابل، يشير آخرون إلى أنّ هذه العوامل تشمل مجموعة من العناصر المتنوعة منها: الفرص والتهديدات البيئية، والقرارات والموارد التنظيمية المتاحة، إضافة إلى قيم وطموحات المديرين الإستراتيجيين، فضلاً عن الالتزامات الاجتماعية والاعتبارات الأخلاقية التي تؤدّي دورًا هامًا في توجيه صنع القرار الإستراتيجي داخل المؤسسة.¹

الفرع الرابع: مكونات الإستراتيجية التسويقية

بحسب حسين موسى راغب، تتكون الإستراتيجية التسويقية من ثلاثة مكونات رئيسية تشمل ما يلي:²

¹ - محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

² - حسن موسى راغب، مدخل الإستراتيجيات و النظم في إدارة التسويق، دار الهناء للطباعة و النشر، 1986، ص: 149.

1. الأسواق المستهدفة:

لكي يتمكن رجل التسويق من تصميم إستراتيجية تسويقية ناجحة، يجب عليه أن يمنح اهتمامًا متفاوتًا لمختلف شرائح السوق، نظرًا لاختلاف هذه الشرائح في تفضيلاتها، واستجابتها للجهود والأنشطة التسويقية، بالإضافة إلى اختلاف مستويات ربحيتها وإمكانيات المؤسسة في تلبية رضاها، و بدلاً من محاولة استهداف السوق بأكمله بشكل متساوٍ، سيكون من الأجدى أن يركّز على تخصيص جهوده وموارده نحو جزء أو أجزاء محددة من السوق، حيث يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمات متميزة تلبي احتياجات هذه الشرائح بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، مما يزيد من فرص نجاحها وتأثيرها في تلك القطاعات.

2. المزيج التسويقي: يجب على المديرين تحديد مزيج تسويقي مخصص لكل سوق مستهدف تسعى المؤسسة إلى الوصول إليه، ويعتمد هذا التحديد بشكل أساسي على تحقيق التوازن بين التكلفة والفعالية، ويتكون هذا المزيج من أربعة عناصر رئيسية: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، و عندما تواجه المؤسسة خيارات متعددة لاختيار المزيج التسويقي المناسب لسوق معين، يتوجب عليها تحليل كل خيار من حيث تأثيره المتوقع على المبيعات والأرباح، بالإضافة إلى احتمال جذب المنافسين لتلك الأسواق، لتصبح عملية اختيار المزيج التسويقي أكثر تعقيداً وتحدياً للإدارة عندما تستلزم مراعاة متغيرات إضافية وعوامل متعددة لكل عنصر من عناصر المزيج، مما يتطلب تقييماً دقيقاً ومتعمقاً لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

3. مستوى الإنفاق التسويقي :

عندما يشرع واضعو الإستراتيجية التسويقية في اتخاذ قراراتهم، يصبح من الضروري تحديد المستوى المناسب للإنفاق على الأنشطة التسويقية، فاختيار مزيج تسويقي فعال

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

لا يكفي وحده لضمان النجاح إذا لم يتم تخصيص الموارد المالية بشكل ملائم، وغالبًا ما تعتمد المؤسسات على نسبة معينة من المبيعات كمقياس تقليدي لتحديد ميزانية الإنفاق التسويقي، ولكن هذه النسبة قد لا تكون دائمًا مناسبة لكل حالة، ففي بعض الأحيان، قد تلجأ المؤسسات إلى تخصيص ميزانية كبيرة نسبيًا للنشاط التسويقي، خاصة في المراحل التي تسعى فيها لتكوين أو تعزيز حصتها في السوق، تحت افتراض أن زيادة الإنفاق تساهم بشكل مباشر في زيادة المبيعات، إلا أن هذه الفكرة قد تكون مضللة إذا لم تؤخذ بعين الاعتبار نقطة التحول التي تتوقف عندها الزيادة في الإنفاق عن تحقيق أرباح إضافية، بل على العكس قد تؤدي إلى خسائر بسبب ارتفاع التكاليف دون مردود متناسب في الإيرادات، ما يستوجب على الإدارة أن توازن بعناية بين حجم الإنفاق والعائد المتوقع، مع مراقبة مستمرة لتحقيق من أن الاستثمارات التسويقية تحقق أهدافها بكفاءة، وتتجنب الإفراط في الإنفاق الذي قد يضر بالأداء المالي العام للمؤسسة.

المطلب الرابع: الخطّة التسويقية

يمثل التخطيط الإستراتيجي عملية طويلة الأمد تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المستقبلية بشكل منهجي ومنظم، وفي هذا الإطار تأتي الإستراتيجية التسويقية المختارة كخطة رئيسية يتم تنفيذها عبر مجموعة من الخطط التكتيكية والتشغيلية التي تركز على المدى القصير، وبمعنى آخر، يمكن تقسيم خطة التسويق الشاملة إلى خطط فرعية أكثر تحديدًا وتفصيلًا، موجهة لكل منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة، بحيث تتعامل هذه الخطط مع الجوانب العملية اليومية والأنشطة التسويقية التفصيلية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى، كما أن هذه الخطط التكتيكية لا تعدّ

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

بمعزل عن النتائج التي تحققها المؤسسة، بل تعتمد عليها بشكل مباشر في عملية التخطيط للسنة التالية، حيث تُستخدم البيانات والمعلومات المستخلصة من تنفيذ الخطط الحالية لتقييم الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف، ومن ثم تعديل وتحسين الخطط المستقبلية بما يتناسب مع المتغيرات السوقية واحتياجات العملاء، و بهذا الشكل، يغدو التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي عملية مستمرة وديناميكية تضمن للمؤسسة القدرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال التنافسية.

الفرع الأول: تعريف خطة التسويق

إنّ خطة التسويق وثيقة مكتوبة ومفصلة تصف الوضع الحالي للمستهلكين والمنافسين والبيئة المحيطة، وتتضمن تحديد الأهداف التسويقية والأنشطة المطلوبة بالإضافة إلى تخصيص الموارد اللازمة، سواء كان ذلك لمنتج أو خدمة قائمة أو مقترح طرحها في السوق، كما تمثل هذه الخطة أداة لتقييم الفرص المتاحة في السوق أو للمنتج، مع تقديم إستراتيجيات تتناسب مع حجم المبيعات المستهدف أو الحصة السوقية المراد تحقيقها، وذلك بالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة¹، وبذلك، تشمل الخطة التسويقية تحليلاً دقيقاً للبيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة، إضافة إلى وضع أساليب تنفيذ واضحة وفق جدول زمني محدد يضمن متابعة سير العمل وتحقيق النتائج المرجوة².

¹ - يحه عيسى، مرجع سابق الذكر، ص: 28 .

² Chantale Ammi, **le Marketing**, Ed Elipses, Paris, 1993, p 176.

الفرع الثاني: أهمية الخطة التسويقية¹:

لا شك أنّ إعداد خطة تسويقية يمثل ضرورة حيوية لأيّ مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستمرارية في ظل بيئة أعمال متغيرة وأسواق تنافسية شديدة، حيث تفرض هذه الظروف على المؤسسة ضرورة التكيف المستمر ومواكبة المتغيرات لتحقيق أهدافها، و من خلال وجود خطة تسويقية واضحة، تكتسب المؤسسة رؤية مّفصلة ودقيقة لأهدافها، ممّا يتيح لها رصد أيّ انحرافات محتملة في التنفيذ وتصحيحها في الوقت المناسب، وبالتالي تتحول الخطة إلى أداة فعّالة للرقابة والمتابعة.

علاوة على ذلك، تضمن الخطة التسويقية أن تكون المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ملائمة لحاجات ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، إذ تستند الخطة إلى تشخيص شامل وتحليل معمق للبيئة المحيطة بالمؤسسة، بما في ذلك الأسواق، المنافسين، والعملاء، مما يجعلها جسراً يربط المؤسسة بسوقها بشكل متين، كما توفر الخطة إطاراً واضحاً لعمل الموظفين والعاملين، حيث يتم تزويدهم بتوجيهات دقيقة وواضحة، مما يعزز من مستوى تحفيزهم ويرسخ روح الالتزام، لتصبح بذلك أداة تحفيز وصرامة في الوقت ذاته.

تساهم الخطة التسويقية في الحد من الشكوك التي قد تعترض سير العمل، وتمنع الازدواجية والتكرار غير المبرر في الأنشطة، مما يرفع من كفاءة الأداء ويضمن وضوح الرؤية لدى جميع المسؤولين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية، ومن ناحية أخرى، تمكّن الخطة المؤسسة من التخطيط المسبق للمناسبات التجارية والمعارض، وتحضير المواد الدعائية والإعلانية الخاصة بالمنتجات الجديدة، مما

¹ - سعد مرزوق، مقالة الخطة التسويقية "خصائصها و أهميتها لرجل التسويق"، المنصة Asjp ، 2013، ص:191.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

يجعلها أداة تساعد على التنبؤ والاستعداد لما قد يحدث مستقبلاً بدلاً من مجرد التفاعل مع الأحداث بعد وقوعها.

وفي نهاية المطاف، تعزز الخطة التسويقية من صرامة الهيكل التنظيمي، خصوصاً فيما يتعلق باتخاذ القرارات في المجال التجاري الذي يتسم بالتعقيد وعدم اليقين، فبفضلها تكون المؤسسة على دراية تامة بحاجات ورغبات عملائها الحاليين والمستقبليين، وبالتحسينات الضرورية التي يجب إدخالها على المنتجات، وبالأفكار الإبداعية للمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى معرفة دقيقة بإستراتيجيات وتصرفات المنافسين، وفهم الشكاوى والتحديات التي يواجهها العملاء، وكل هذه المعطيات تساهم في جعل إستراتيجية المزيج التسويقي أكثر فعالية وتأثيراً في السوق.

الفرع الثالث: العناصر الرئيسية للخطة التسويقية¹

وعلى الرغم من عدم وجود نموذج موحد لخطة التسويق، إلا أن هناك توافقاً عاماً حول العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها الخطة، والتي تتمثل بشكل رئيسي في النقاط التالية:

1. ملخص الخطة:

يتضمن هذا الملخص عرضاً مختصراً يوضح الأهداف الرئيسية، والتوجهات الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على النقاط الجوهرية والأساسية التي تشكل أساس الخطة.

¹ - يحه عيسى، مرجع سابق الذكر، ص: 28 - 30.

2. تحليلُ الوضعيةِ الحالية:

في هذا الجزء، يتم تقديم ملخص شامل للمعلومات الأساسية المتعلقة بالسوق، بما في ذلك تحليل المنافسين والبيئة العامة التي تؤثر على الأعمال، إلى جانب دراسة اتجاهات السوق المختلفة، مثل: حجم السوق ومعدل نموه الإجمالي، وضعية السوق و ذلك من خلال التطرق الى :

حجم السوق

نسبة المستهلكين

نتائج البحوث التسويقية

الوضعية التنافسية

تنافسية المنتج مقارنة بالبدائل المطروحة.

المنتجات المنافسة في السوق حاليا .

البيئة الكلية:

التغير في الصادرات الاستهلاكية و ما أثره في استهلاك المنتج

أثر المرأة العاملة على الاستهلاك.

3. الأداء السابق للمنتج: فيما يتعلق بالمنتجات الحالية فقط، يشمل التحليل متابعة

تغيرات المبيعات سواء بزيادة أو نقصان من حيث الكمية والقيمة، بالإضافة إلى دراسة

نسبة الربحية وتأثير التكاليف المرتبطة بها، مثل: الإنفاق على الإعلان وتنشيط

المبيعات، كما يتم تقييم مدى مساهمة كل منتج في ربحية المؤسسة بشكل عام، مما

يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة بشأن استمرارية المنتج أو تعديل خطته

التسويقية

4. الفرص و التهديدات ونقاط القوة و نقاط الضعف:

تمّ في هذا الجزء تحديد الفرص الرئيسية المتاحة التي يمكن استغلالها، بالإضافة إلى التهديدات التي قد تواجه المنتج أو الخدمة والتي يجب أن تتناولها الخطة في العام القادم، مع التركيز على نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنتج أو الوحدة الإستراتيجية، بحيث تؤخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار لضمان وضع خطة فعّالة ومتوازنة.

5. الأهداف:

يتمّ في هذه المرحلة تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تشمل جوانب مختلفة مثل: حجم المبيعات، وحصة السوق، والربحية، كما تصنّف هذه الأهداف إلى فئتين رئيسيتين هما: الأهداف التسويقية التي تركز على تعزيز موقع المنتج أو الخدمة في السوق، والأهداف المالية التي تهدف إلى تحقيق عوائد وأرباح مستدامة، و هذا التقسيم يساعد في توجيه الجهود بشكل متوازن بين النمو التسويقي والنجاح المالي.

6. السوق المستهدف: يجب تحديد الفئات المستهدفة و الطريقة التي يتم بها تحديد تموقع المنتج.

7. الإستراتيجية التسويقية: تلخيص الإستراتيجيات التي يتم استعمالها لإنجاز أهداف الخطة

8. النشاطات التسويقية: وتعدّ الجزء المهم للخطة و الذي يساعد على ضمان التنفيذ الفعّال و التعاون بسبب الوظائف، ويتمّ تفصيل ذلك كمايلي:

الفئة المستهدفة .

النشاطات اللازم القيام بها لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي .

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

من المسؤول عن كل نشاط تسويقي ؟

متى يتم القيام بالنشاط ؟

9. تدعيم البرامج بتنبؤات للتكاليف ، المبيعات ، و الأرباح: جدول بتقديرات مستقبلية .

10. نظام المراقبة:

وضع الهيكل التنظيمي اللازم و الضروري لتنفيذ الخطة

تحديد المسؤوليات

تقييم مدى تحقيق الأهداف

و في حالة عدم الوصول الى النتائج المرجوة نلجأ الى خطة الطوارئ.

11. خطة الطوارئ:

تُعدّ هذه الخطة بمنزلة المرجع الذي تُلجأ إليه عند مواجهة تهديدات أو فرص طارئة خلال فترة تنفيذ الخطة، مثل: دخول منافس جديد إلى السوق، و تساعد هذه الخطة في اتخاذ إجراءات سريعة وفعّالة، كضبط الأسعار أو تعديل الأنشطة الترويجية لمواجهة التحديات أو استغلال الفرص. بالإضافة إلى ذلك، تُستخدم لتقديم توصيات وإستراتيجيات موجهة لخطة السنة القادمة، بما يضمن استمرارية النجاح والتكيف مع المتغيرات السوقية.

المبحث الثاني: عمليات الإستراتيجية التسويقية

تستند الإستراتيجية التسويقية بشكل رئيسي إلى ثلاث عمليات متكاملة تشكل إطاراً فعالاً لتحقيق النجاح، وهي تجزئة السوق الكلية (Market Segmentation) ، الاستهداف (Target Market) ، والتموضع أو التوقع التنافسي (Competitive)

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

(Position). وتعرف هذه العمليات اختصارًا بـ S ، T ، P ، وتمثل مراحل متتابعة تتكامل مع بعضها البعض، وفي البداية، تقوم المؤسسة بتقسيم السوق الكلي إلى شرائح أو قطاعات مختلفة بناءً على مجموعة من المعايير مثل: الاحتياجات، السلوكيات، والخصائص الديموغرافية، بهدف التعرف على الفئات المختلفة من المستهلكين، ليتم بعد ذلك اختيار القطاع الأنسب الذي يتوافق مع موارد المؤسسة وقدراتها وأهدافها الإستراتيجية، حيث تركز المؤسسة جهودها التسويقية على هذا الجزء المستهدف من السوق، و في المرحلة الأخيرة، تعمل المؤسسة على تحديد موقعها التنافسي في ذهن المستهلك من خلال بناء صورة ذهنية مميزة لمنتجاتها وخدماتها، تُبرز مزاياها وتفوقها مقارنة بالمنافسين، و تهدف هذه العملية إلى تعزيز العلاقة مع العملاء وجعل العلامة التجارية الخيار الأول لديهم، و في هذا المبحث، سنقوم بتفصيل كل واحدة من هذه العمليات الإستراتيجية بشكل معمق، لنوضح كيف تساهم مجتمعة في رسم خارطة طريق تسويقية ناجحة ومستدامة.

المطلب الأول: عملية التجزئة السوقية

لإعداد إستراتيجية تسويقية فعّالة، لا بد في البداية من تحديد القطاعات السوقية المستهدفة من بين مختلف شرائح المستهلكين عبر عملية التجزئة السوقية، وذلك بهدف التعرف على تلك القطاعات التي تتوافق مع أهداف الإستراتيجية التسويقية وتتمتع بأفضل فرص لتحقيق النجاح المرجو.

الفرع الأول: مفهوم السوق

تتنوع التعريفات المتعلقة بمفهوم السوق، فبعضهم يعتبرها مجرد مكان للبيع والشراء، في حين يراها آخرون على أنها تجمع للأشخاص، و في الواقع، يتكون السوق من

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

مجموعة من المستهلكين الذين يشتركون في حاجات ورغبات متشابهة، لكنهم ليسوا متجانسين بالكامل، حيث تختلف خصائصهم واحتياجاتهم، ويتجلى هذا التنوع من خلال التعريفات المختلفة التالية حيث يعرف إسماعيل السيد السوق بأنه " مجموعة الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط وهي الحاجة و الرغبة أو الاهتمام بالمنتج و الدخل الحالي و المستقبلي و الاستعداد للشراء " ¹.

كما يُعرف ردينة يوسف السوق بأنه "مجموعة من الأفراد المحددين الذين يمتلكون حاجات ورغبات معينة، أ بالإضافة إلى قدرة شرائية محددة وسلوك شرائي معروف" ².

أما إدريس ثابت، فيقول أنها " مجموعة الأفراد و المنظمات الذين تتوافر لديهم الحاجة لمنتجات معينة، ولديهم القدرة و الاستعداد و السلطة لشراء مثل هذه المنتجات (المشترون) التي يقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد أو المنظمات (المنجور، البائعون) " ³.

وعليه يمكن استنتاج مما ورد في التعريفين السابقين أنّ السوق لا يختزل فقط في كونه مكاناً للتبادل، بل هو في جوهره يمثل مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم حاجات ورغبات نحو منتج أو خدمة معينة، ولديهم القدرة الشرائية التي تؤهلهم لاتخاذ قرارات الشراء، كما أنهم يتواجدون ضمن نطاق جغرافي أو افتراضي معين يربطهم بالمؤسسة أو مقدم الخدمة. ويتميّز هؤلاء الأفراد بخصائص متميزة سواء من حيث الدخل، أو السلوك الشرائي، أو تفضيلاتهم الاستهلاكية، مما يجعل من الضروري التعامل مع

¹-إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص: 199.

²- ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكمية و الحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 2000، ص: 145.

³-إدريس ثابت، الغيظ منى، إدارة التسويق مدخل إستراتيجي تطبيقي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1998، ص: 49.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

السوق كمجموعة غير متجانسة تتطلب إستراتيجيات تسويقية موجهة بدقة وفعالية لتلبية تلك الاحتياجات وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم التجزئة التسويقية

أصبح لزاماً على المؤسسات أن تقوم بتحديد أسواقها التي تمثل الحيز الذي من خلاله تمارس المؤسسة نشاطاتها التسويقية المختلفة، لذا يدور مفهوم تجزئة السوق أساساً حول الرفع من الجهود التسويقية المبذولة، و قدنمّاعطاء عدة تعاريف للتجزئة السوقية نسوق بعضها كما يلي:

يشير Busch و Houston إلى أنّ التجزئة السوقية تمثل أسلوباً منهجياً يهدف إلى توجيه السلع أو الخدمات نحو فئة معينة من المستهلكين بدلاً من مخاطبة السوق ككل، حيث تتميز هذه الفئة المستهدفة بقدر من التجانس في خصائصها واحتياجاتها، ما يسمح بتصميم عروض تسويقية أكثر دقة وفعالية تتماشى مع توقعاتها وسلوكها الشرائي¹.

وتقدّم إلهام طميلة تعريفاً آخر لعملية التجزئة السوق بأنها " عملية تقسيم السوق الكلية لسلعة ما أو خدمة ما إلى عدد من الأجزاء أو الأسواق الفرعية التي تضم مجموعة متناسبة نسبياً من المستهلكين في خصائصهم و حاجاتهم " ²

كما توضّح إلهام فخري طميلة أنّ عملية تجزئة السوق لا تتم بصورة عشوائية، بل تقوم على مجموعة من الافتراضات الأساسية التي تشكّل الأساس المنطقي لهذا التوجه التسويقي. وتشير إلى أنه في حال غياب هذه الافتراضات، فإنّ القيام بتجزئة السوق

¹ Busch.P.and Houston;Marketing Strategic Fondation,Irwin INC,1985,p241.

²-إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق إطار نظري تطبيقي ،دار إثراء للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،2013،1،ص:131.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

يصبح غير ذي جدوى، ومن بين أبرز هذه الافتراضات أنّ السوق يتكوّن من مستهلكين غير متجانسين من حيث الحاجات والرغبات والخصائص، وأنّ هذه الفروقات كافية لتبرير تقسيم السوق إلى شرائح يمكن التعامل معها بشكل منفصل، كما تفترض عملية التجزئة أنّ المؤسسة قادرة على التعرف على هذه الفروق بشكل دقيق، وأنّ لديها الإمكانيات اللازمة لتطوير مزيج تسويقي مخصص لكل شريحة، إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هذه الشرائح قابلة للقياس، ويمكن الوصول إليها بفعالية، وأن تحقق مردودية اقتصادية عند استهدافها، وإذا لم تتحقق هذه الشروط، فإنّ تجزئة السوق لا تعد خياراً إستراتيجياً مناسباً، بل تتحول إلى عبء غير فعّال في توجيه الجهود التسويقية.¹

خصائص و حاجات المستهلكين في السوق الكلية غير متجانسة .

خصائص و حاجات المستهلكين في كل سوق فرعية متجانسة نسبياً.

خصائص و حاجات المستهلكين في كل سوق فرعية تختلف من سوق فرعية الى أخرى.

تشابه استجابة المستهلكين في كل سوق فرعية إلى مختلف عناصر المزيج التسويقي

إمكانية الوصول إلى كل سوق فرعية بمزيج تسويقي معيّن .

وتُعرّف التجزئة السوقية كذلك بأنها إستراتيجية تهدف إلى اختيار الزبائن وتصنيفهم

بناءً على تباين استجابتهم للجهود التسويقية المبذولة، مما يتيح للمؤسسة التمييز بين

فئات العملاء المختلفة وفقاً لسلوكهم واحتياجاتهم، ويُعدّ هذا التوجه أداة فعّالة لاتخاذ

قرارات مدروسة بين البدائل المتاحة من الفرص التسويقية، حيث يتم تكييف

¹ -المرجع السابق نفسه، ص: 132.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الإستراتيجيات التسويقية لتتناسب مع تلك الفرص التي تُعد أكثر ملائمة وربحية، الأمر الذي يعزز من فعالية الأداء التسويقي ويرفع من كفاءة استهداف السوق¹.

نجد من خلال مجمل التعاريف التي تم التطرق إليها، حيث بمقدورنا استخلاص أنّ التجزئة السوقية تُعد منهجاً يقوم على تقسيم السوق إلى مجموعات فرعية من الأفراد، تتسم بخصائص متشابهة من حيث السلوك، والاحتياجات، والاستجابة للأنشطة التسويقية، بحيث يمكن إعداد مزيج تسويقي مخصص ومناسب لكل فئة منها، وتعتبر هذه العملية التحليلية بمنزلة أداة إستراتيجية تساعد المؤسسة على فهم طبيعة السوق بشكل دقيق، من خلال دراسة مدى التجانس داخل كل جزء سوقي، وكذلك التعرف على أوجه الاختلاف بين هذه الأجزاء، وتهدف المؤسسة من خلال هذا التحليل إلى تحديد الشرائح السوقية التي تتسجم مع مواردها، وقدراتها، وأهدافها الإستراتيجية، مما يمكنها من توجيه جهودها التسويقية بشكل أكثر فاعلية ونجاعة.

الفرع الثالث : متطلبات و مميزات و فوائد التجزئة السوقية

1. المتطلبات الأساسية للتجزئة السوقية الفعالة²

حتى تكون عملية التجزئة السوقية فعّالة وذات كفاءة عالية، لا بدّ من توفر مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهمّ هذه الشروط أن تكون الأجزاء السوقية الناتجة عن عملية التجزئة قابلة للتمييز بوضوح من حيث خصائصها وسلوكها الاستهلاكي، وأن تكون هذه الأجزاء قابلة للقياس من حيث

¹ - نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمّان، الأردن، ط1، 1999، ص:78.

² - عيسى يحه، علاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص:161.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الحجم، القدرة الشرائية، وعدد المستهلكين، كما ينبغي أن تكون قابلة للوصول من قبل المؤسسة عبر قنوات التوزيع والترويج المناسبة، وأن تتسم بدرجة كافية من الاستقرار لضمان استمرار الفعالية التسويقية. إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هذه الأجزاء ذات جدوى اقتصادية، أي أن عوائد استهدافها تفوق التكاليف المبذولة لذلك، مما يضمن استدامة الإستراتيجية التسويقية ويعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

1.1. إمكانية القياس:

في العديد من الأسواق، وخاصة الأسواق الاستهلاكية، يكون من السهل قياس حجم السوق بدقة ووضوح، مما يسهل عملية التجزئة السوقية. ومع ذلك، هناك أسواق أخرى مثل: أسواق السلع الصناعية التي يصعب فيها تحديد حجم السوق بدقة، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى ندرة المعلومات المتاحة والموثوقة التي يمكن للمسوق الاعتماد عليها أثناء عملية التجزئة. وتعتمد كل عملية تجزئة ناجحة بالدرجة الأولى على توفر معلومات دقيقة حول حجم السوق، والقدرة الشرائية، وخصائص الشرائح المستهدفة، فكلما زادت دقة هذه البيانات وتمكّن المسوق من قياس وتحليل الجزء السوقي المستهدف بشكل أفضل، ازدادت فعالية التجزئة وأصبح من الممكن تصميم إستراتيجيات تسويقية أكثر ملاءمة ونجاحًا.

1.2. إمكانية خدمة التجزئة:

يكون في بعض الأحيان تقسيم السوق واضحًا وقابلًا للقياس بدقة، لكن يبقى السؤال المهم: هل تمتلك المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية الكافية لخدمة هذا التقسيم بفعالية؟ فقد تواجه المؤسسة حالات حيث تكون هناك تقسيمات سوقية واعدة ومربحة عند استهدافها، إلا أن القدرة على استغلال هذه الفرص قد تكون محدودة بسبب نقص الموارد أو القدرات الداخلية، لذلك لا يمثل وضوح التقسيم أو جاذبيته العامل الحاسم،

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

بل كذلك مدى توفر الإمكانيات اللازمة لضمان تقديم الخدمات أو المنتجات بشكل يلبي توقعات هذا الجزء من السوق ويحقق النجاح المرجو.

1. 3. حجم المؤسسة و الأهمية :

لكي تتمكن المؤسسة من تطوير مزيج تسويقي مخصص لكل تقسيم من تقسيمات السوق، ينبغي أن يكون هذا التقسيم سوقًا ذا أهمية حقيقية للمؤسسة، بحيث يتميز بالحجم الكبير والربحية العالية، فمن غير المعقول أن توجه المؤسسة جهودها التسويقية نحو أجزاء صغيرة جدًا من السوق، لأن ذلك قد يؤدي إلى تشتت الموارد والإمكانات، مما ينعكس سلبًا على قدرتها في تقديم خدمات فعالة لباقي التجزئات التي تخدمها، لذا، يجب التركيز على تلك التجزئات التي تضمن تحقيق أفضل عائد وأكبر تأثير ضمن إستراتيجية التسويق العامة

1. 4. التمييز و التباين¹:

يجب أن تكون التجزئة مميزة عن باقي القطاعات، و الاختلاف بينه و بينها واضحاً من خلال المعايير التجزئة غير المتشابهة .

1. 5. الثبات:

ينبغي أن يتمتع السوق المستهدف بدرجة من الاستقرار تتيح له الاستمرار لفترة كافية، بدءًا من مرحلة التحليل والتحديد، مرورًا بتنفيذ الإستراتيجية الخاصة به، وحتى تحقيق الأهداف المنشودة. بالإضافة إلى الشروط السابقة، يمكن تقييم الأجزاء السوقية بناءً

¹Philippe kotler. Bernard Dubois **Marketing Management**. Publi Union édition .Paris .France . 10 ème édition. 2002 . p.300.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

على مدى جاذبيتها وملاءمتها مع إمكانيات المؤسسة وأهدافها، مما يساهم في اختيار القطاعات الأكثر مناسبة لتحقيق النجاح والتأثير الإيجابي.

2. مميزات التجزئة السوقية¹

تتميز تجزئة السوق بعدة مزايا جوهرية تعود بالنفع الكبير على المؤسسة التسويقية، حيث تتيح لها فرصاً أوسع لفهم احتياجات العملاء ورغباتهم بشكل أكثر دقة، مما يساعد الإدارة على التعرف العميق على المستهلكين وتحديد السوق بدقة متناهية، كما تساهم في تحديد موقع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على التموّج بشكل فعال في السوق، بالإضافة إلى ذلك، تسمح التجزئة بإجراء دراسات مستمرة على القطاعات السوقية المختلفة، مما يمكن الإدارة من التعامل بمرونة مع التغيرات المتواصلة في الطلب. ومن خلال هذه العملية، تستطيع المؤسسة التعرف على نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وتحديد طبيعة المنافسة القائمة بدقة، كما تسهم التجزئة في اختيار الأهداف الإستراتيجية للتسويق، وتمكين المؤسسة من تحديد أهداف السوق بوضوح وتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف الموضوعية، مما يضمن توجيه الجهود بشكل منهجي وفعال نحو تحقيق النجاحات المرجوة.

3. فوائد تجزئة السوق

إنّ عملية تجزئة السوق تحقق عدة فوائد نذكر منها ما يلي:

- إتاحة الفرصة للمنتج المحقق أو المسوّق من طرف المؤسسة المتبعة لهذه الإستراتيجية من تجنب المنافسة مباشرة (نسبياً) للانفراد بالسوق الفرعي من جهة و التخصص في الإتقان الملموس و التوجيه للمنتج من جهة أخرى.

¹ مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2014، ص: 96.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

-تحقيق أقصى إشباع ممكن للمستهلكين في الأسواق المستهدفة نظرا لكون التقسيم قد أخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات أساسية منها:أذواق المستهلكين المستهدفة و القدرة الشرائية للمستهلك المستهدف.

-تقسيم السوق لا يتم إلا على أساس دراسة ميدانية سابقة من خلال جمع بيانات ومعطيات تتصل اتصالا مباشرا بالمستهلكين و معالجة هذه البيانات و المعطيات تمكن من الحصول على معلومات يتم اعتمادها في وضع الإستراتيجية المناسبة لنظام التوزيع.

-تمكّن الدراسات الميدانية بالاضافة إلى تحديد السوق الفرعي المستهدف من تحديد الوسيلة الترويجية الأكثر نجاعة و فعالية في تحسيس و جذب المستهلكين في السوق المستهدفة.

-تتبع سوق جزئي من طرف المؤسسة يمكنها من السيطرة النسبية عليه، و تتبع تغير اذواق المستهلكين و الاستجابة السريعة من خلال إدخال التعديلات و التحسينات المطلوبة في الوقت المناسب.

الفرع الرابع : أسس تقسيمِ السوقِ المستهلك و أسس تقسيمِ السوقِ الصناعي

1. أسس تقسيمِ السوقِ المستهلكين إلى قطاعات

تتعدد وتتنوع الأساليب المستخدمة في تجزئة أسواق المستهلكين، حيث تختلف هذه الطرق باختلاف المتغيرات المعتمدة لتصنيف المستهلكين، وتكمن أهمية هذه التجزئة في تمكين المؤسسات من تحديد الفئات أو المجموعات المستهدفة من المستهلكين بشكل دقيق، وذلك بناءً على مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميّز كل فئة عن

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

غيرها، وتشمل هذه المتغيرات عدة جوانب مثل: الخصائص الديموغرافية (كالسن، والجنس، والدخل، والمستوى التعليمي)، والجغرافية مثل: (مكان الإقامة أو المناخ)، بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية (كعادات الشراء، أو مدى الولاء للعلامة التجارية)، والنفسية: (نمط الحياة أو القيم الشخصية)، ومن خلال هذا التصنيف الدقيق، تتمكن الشركات من تصميم عروض تسويقية ملائمة لكل شريحة، مما يعزز فرص النجاح في السوق ويضمن تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل.

1.1. مدخل خصائص المستهلكين

الأساس الجغرافي

تتطلب هذه الطريقة تقسيم السوق المستهدفة على أساس الوحدات الجغرافية مثل: الدول، الولايات، المناطق..إلخ، و يعتبر هذا الأساس أقدم و أشهر طريقة استعملت لتقسيم السوق حيث يميّز المسوّق بين المناطق التي يمكن أن يمارس فيها أنشطته التسويقية و يُراعي في ذلك الاختلافات الموجودة بين المناطق من ناحية الأذواق و التفضيلات و الدين و ..إلخ، و المختلفة من بلد لآخر¹.

الأساس الديموغرافي

يعدّ التقسيم الديموغرافي من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً في تجزئة السوق، حيث يعتمد على مجموعة من الخصائص السكانية مثل: العمر، الجنس، الدخل، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، وغيرها من المعايير ذات الصلة، ويعود انتشار هذا الأسلوب إلى العلاقة الوثيقة التي تربط هذه المتغيرات بسلوك المستهلكين الشرائي، إذ تؤثر بشكل مباشر في نوعية المنتجات والخدمات التي يفضلها الأفراد، كما أنّ سهولة جمع هذه البيانات ووضوحها، إلى جانب إمكانية قياسها بدقة، تجعل من التقسيم

¹ Wind.Y. **Issues and Advances in segmentation** research ,journal of marketing,1978, 15(3) ,p.319.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الديموغرافي أداة فعّالة تساعد الشركات على تحديد الشرائح المستهدفة وتصميم عروض تسويقية تتلاءم مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.

الأساس الاجتماعي

يقسم هذا التقسيم إلى مجموعات متجانسة على أساس دوافع المشتريين أو سماتهم الشخصية أو نمط حياتهم.

1. 2. مدخل تجاوب المستهلكين¹

يساعد هذا المدخل على الاكتشاف؛ لذا يفضل المستهلك سلعة على بقية السلع الأخرى.

التقسيم حسب المنافع المنشودة من شراء السلعة

يتم على أساس الفوائد و المزايا التي يحصل عليها المشتري من السلعة مثلاً: الاقتصادية، الصلابة، القوة... إلخ، وبعد التقسيم على ضوء المنافع التي يمكن تحليل كل قطاع على أساس ديموغرافي، و بهذا يمكن تصميم إستراتيجية تسويقية مناسبة.

التقسيم حسب معدل الاستخدام للسلعة

تقسيم السوق الى غير المستخدمين السابقين و المستخدمين المحتملين و المستخدمين المتداولين، وبهذا، فالإستراتيجية التسويقية تختلف من سوق إلى آخر.

التقسيم حسب درجة الوفاء للعلامة التجارية

يتم على أساس وفاء الأفراد و الأسماء التجارية المختلفة، فهناك أوفياء بدرجة عالية من الثبات وهم الذين يشترون علامة واحدة في كل الاوقات، و أوفياء بدرجة أقل الذين

¹-مليحة يزيد، مرجع سبق ذكره، 2014، ص:96.

يظهرون الوفاء لعلامات أخرى، وهناك أوفياء يتحولون من تفضيل علامة معينة إلى علامة أخرى، وأخيراً، عديمي الوفاء وهم الذين لا يظهرون أي ولاء لأي علامة تجارية.

التقسيم حسب درجة استعداد المشتري

يمكن تصنيف الأفراد إلى مراحل مختلفة وفقاً لمدى جاهزيتهم واتجاههم نحو شراء سلعة أو خدمة معينة، ففي البداية، هناك فئة من المستهلكين لا تزال غير مدركة لوجود المنتج في السوق، ولا تملك معلومات كافية عنه، يليها أولئك الذين أصبحوا على وعي بالسلعة وبدأوا في جمع المعلومات والتفكير في مدى مناسبتها لاحتياجاتهم، ثم تأتي فئة أخرى أبدت اهتماماً حقيقياً بالمنتج وتطورت لديها رغبة فعلية في اقتنائه، وأخيراً، توجد الفئة التي تجاوزت مرحلة الرغبة وأصبحت لديها نية واضحة لاتخاذ قرار الشراء، ففهم هذه المراحل يساعد الشركات على تصميم إستراتيجيات تسويقية موجهة تراعي مستوى استعداد كل فئة، مما يسهم في تعزيز فعالية التواصل التسويقي وزيادة فرص التحويل إلى عمليات شراء فعلية.

2. أسس تجزئة الأسواق الصناعية¹

توجد مجموعة من الأسس التي نستطيع استعمالها لتجزئة السوق الصناعي، و هذا من خلال بعض المتغيرات المساعدة في التجزئة.

2. 1. الخصائص السكانية: و تشمل مجموعة من المعايير كما يلي:

¹ -إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2014، ص: 198.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

- **معايير الصناعة:** ويقصد به مجال عمل المؤسسة، فهناك مجموعة كبيرة من القطاعات التي قد تعمل ضمنها المؤسسة مثل: الزراعة، الصناعة، التجارة و الخدمات.

- **حجم المؤسسة:** تقسم المؤسسات وفقاً لحجمها إلى ثلاث فئات: المؤسسات الصغيرة، المؤسسات المتوسطة و المؤسسات الكبيرة.

- **موقع المؤسسة:** ويقصد به المنطقة الجغرافية التي تعمل ضمنها المؤسسة.

- **المتغيرات التشغيلية:** و تشمل هذه المتغيرات مايلي:

المستوى التكنولوجي: و يقصد بها نوعية التكنولوجيا المستهلك التي يجب أن تركز عليها المؤسسة.

حالة المستخدم: ويقصد بها حالة المستخدم التي يجب أن تتعامل معها المؤسسة مثل: المستهلك المتكرر، أو المستهلك الجديد أو المحتمل.

قدرات المستهلك: ويقصد بها مستوى السلعة أو الخدمة التي يحتاجها المستهلك و الني تتناسب مع قدراته الشرائية و الاستهلاكية.

2.2. طرق الشراء:

و تشمل مجموعة من المتغيرات أهمها :

- **تنظيم وظيفة الشراء:** وضمن هذا السياق، يتم التركيز على تحديد موقع وظيفة الشراء داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذه الوظيفة تتدرج ضمن قسم إداري أكبر، أم أنها تشكل دائرة مستقلة تتمتع بصلاحيات خاصة في اتخاذ قرارات الشراء، ويؤثر هذا الموقع بشكل مباشر على درجة المركزية في عملية اتخاذ القرار، حيث قد تكون المؤسسة ذات هيكل مركزي تتخذ فيه قرارات الشراء من جهة

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

واحدة عليا، أو قد تكون لا مركزية ، مما يمنح أقسام أو دوائر الشراء صلاحيات أوسع واستقلالية أكبر، ففهم هذا الجانب يساعد على تحليل مدى سرعة وفعالية قرارات الشراء داخل المؤسسة، وكذلك طبيعة العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية.

- **عدد العلاقات القائمة:** ونقصد بها حالة الشركات أو مؤسسات الأعمال التي تتعامل معها، ومدى قوة العلاقات التي تتمتع بها المؤسسات مع زبائنهم في السوق.

- **السياسة الشرائية العامة:** ونقصد بها نوعية الشركات أو المؤسسات الأعمال التي تتعامل معها فيما إذا كانت تفضل مثلا: عملية استئجار السلعة، طريقة إبرام عقود الخدمات، أنظمة الشراء التي تتبعها ، واستخدام المناقصات.

- **المعايير الشرائية:** ونقصد بها تحديد اتجاهات الشركات و مؤسسات الأعمال في تحديد معاييرها الشرائية، فمنها قد يهتم مثلا: بمستوى الجودة أو الخدمة أو السعر.

2. 3. **العوامل المؤسسية:** هناك بعض المعايير التي نستخدمها في هذا المكان:

- **الضرورة:** ونقصد بها المؤسسات التي نخدمها إما عن طريق الخدمة، أو التوصيل المفاجئ، أو السريع لها.

- **التطبيق:** تهتم الشركات و مؤسسات الأعمال بتطبيقات أو استخدامات معينة للسلعة، و هي التي تختلف عن بقية استخدامات المنتجات الأخرى.

- **حجم الطلب:** هناك بعض المؤسسات التي تقوم بطلب كميات صغيرة منها، فهناك اعتبارات معينة تحكم كمية الشراء تتعلق أساسا بحجم الزبائن.

2. 4. **الخصائص الشخصية:** هناك مجموعة من المعايير الشخصية التي نستخدمها

في هذا المكان :

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

-التشابه بين المنتج والبائع: ونقصد بذلك تقديم الخدمة للشركات التي لديها نفس القيم ونوعية الأفراد التي توجد في الشركة البائعة.

-الميل لتحمل المخاطرة: المؤسسات مثل الأفراد، منها من يقوم بإنتاج المخاطرة و يؤثر فيها، و منها من يقوم باستلام هذه المخاطرة من السوق كمسلّات.

-الولاء: ويُقصد به تقديم الخدمة لمؤسسات الأعمال التي تظهر ولاء مرتفع للموردين أو العكس.

المطلب الثاني: عملية الاستهداف السوقي

لكي تتمكن المؤسسة من تصميم إستراتيجية تسويقية ذات كفاءة وفاعلية، عليها أن تقوم بالاهتمام بكل جزء سوقي بدرجات متفاوتة، لأنّ لكل جزء سوقي له تفضيلات معيّنة تختلف عن كل جزء، وعليه، يجب وضع أنشطة تسويقية مناسبة له متوافقة مع ربحية المؤسسة، و كذا قدرة المؤسسة في تحقيق غرض المستهلكين في السوق، فلو قامت المؤسسة في محاولة منها في تغطية كامل السوق؛ مما قد يبعثر قوتها في تلبية كلاً جزء السوق، فمن الأجدر لها أن لو عمدت إلى تركيز جهودها و إمكانياتها جزء أو أجزاء بعينها في السوق، حيث يكون باستطاعتها خدمة الأجزاء المختارة بكفاءة أكبر و فاعلية و بمنهجية أحسن مما تقدمه المنافسة في السوق.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الفرع الأول: تحديد الأسواق المستهدفة

تُعدّ عملية تحديد القطاعات السوقية المحتملة واختيار الفئة المستهدفة منها من أبرز المراحل الأساسية في إعداد وتصميم إستراتيجية تسويقية فعّالة، ويستلزم ذلك تحليل السوق لتحديد القطاعات القابلة للاستهداف، ثمّ تقييم كلّ قطاع من حيث حجمه، ودرجة نموه، وجاذبيته، إضافة إلى تقدير حجم الطلب المتوقع عليه، وبناءً على هذه المعطيات، يتم تحديد المزيج التسويقي الأنسب لكلّ قطاع مختار، بحيث يُنظر إلى كل قطاع كسوق مستهدف، فتسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التسويقية من خلاله، ويُراعى في عملية الاختيار اتباع خطوات مدروسة تساعد في توجيه الموارد التسويقية بكفاءة نحو الفئات التي تمثل أفضل فرص النمو والعائد للمؤسسة¹، و الموضحة في الشكل :

شكل رقم (10) :خطوات اختيار السوق المستهدف

تحديد النطاق السّلي /السوقي .
اختيار أسس تقسيم السوق.
تحديد القطاعات السوقية الممكنة .
التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع .
التنبؤ بنصيب المنظمة في كل قطاع .
تقدير التكلفة و العائد من خدمة كل قطاع
تقييم مدى ملائمة كل قطاع لأهداف المنظمة .
اختيار القطاعات السوقية المستهدفة .

المصدر: (الصميدعي، إستراتيجيات التسويق الحديث، 2018، ص:115)

¹ - محمد جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، ط 1، 2018، ص:114.

خطوات اختيار السوق المستهدف

أ- **الخطوة الأولى:** و التي تبدأ بالتركيز على حاجات السوق.

ب- **الخطوة الثانية:** تتمثل الخطوة الأولى في عملية تجزئة السوق في اختيار الأسس التي سيتم اعتمادها لتقسيم السوق الكلي إلى قطاعات فرعية متميزة. ويمكن للمؤسسة أن تعتمد في ذلك على مجموعة متنوعة من المعايير مثل: الأسس الديموغرافية التي تشمل العمر، الجنس، الدخل، والمستوى التعليمي، أو الأسس الجغرافية التي تأخذ بعين الاعتبار: الموقع الجغرافي، المناخ، أو الكثافة السكانية. كما يمكن اللجوء إلى أسس أخرى مثل: العوامل السلوكية أو النفسية، بحسب طبيعة المنتج أو الخدمة، ويُعدّ هذا الاختيار حجر الأساس في تقييم السوق الشامل، حيث يتيح للمؤسسة فهماً أدق لاحتياجات وتفضيلات مختلف فئات المستهلكين، مما يساعدها على تصميم إستراتيجيات تسويقية أكثر دقة وفعالية.

ت- **الخطوة الثالثة:** تحديد القطاعات السوقية الممكنة، ويجب هنا مراعاة حالة مهمة عند اختيار أسس التقسيم بحيث يؤدي تطبيقها في نهاية الأمر إلى تجزئة السوق إلى قطاعات بحيث يتكون كل قطاع من مجموعة من المستهلكين الذين يستجيبون للمزيج التسويقي بالطريقة نفسها.

ث **الخطوة الرابعة:** التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع؛ فيجب التنبؤ بحجم الطلب بكل قطاع من القطاعات السوقية، وذلك من أجل تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.

ج- **الخطوة الخامسة:** هي التنبؤ بنصيب المنظمة في كل قطاع من القطاعات حيث يتم تحديد نصيب المؤسسة من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

ح-الخطوة السادسة: و يأتي بعد ذلك تحديد أو تقدير التكلفة و العائد من خدمة كل قطاع حيث إنّ المقارنة ما بين التكلفة و العائد لكل قطاع من تلك القطاعات تمثل النسبة التي يمكن أن تحقق بها النجاح أو عدمه في ذلك القطاع .

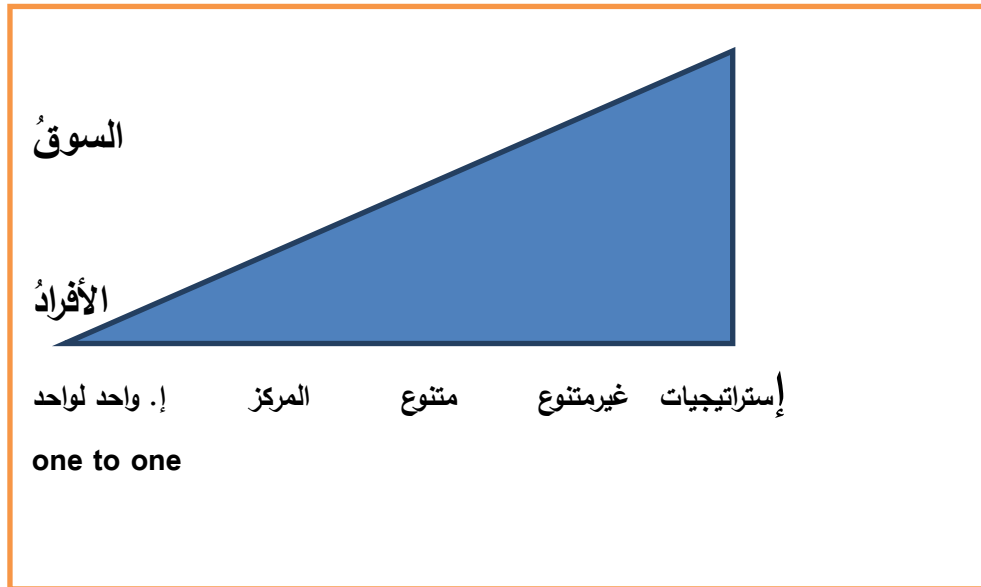
خ-الخطوة السابعة: ثم يأتي تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات لأهداف المنظمة حيث يجب التأكد من أنّ الدخول في سوق جديد لا يؤدي الى الضرر بأهداف المؤسسة.

د-الخطوة الثامنة: و أخيرا اختيار القطاعات السوقية المستهدفة من قبل المؤسسة.

الفرع الثاني: تحديد إستراتيجية اختيار السوق المستهدف

توجد عدّة إستراتيجيات للاستهداف السوقي و هي في حالة طردية مع عدد الأفراد المستهدفين، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : تدرّج عملية الاستهداف السوقي



المصدر : أحمد بن مويّزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، 2013، ص:112

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

بعد القيام بمختلف التقييمات لتقسيمات السوق المختارة، تقوم المؤسسة بتغطية اسواقها المستهدفة بأحد البدائل الإستراتيجية التي تتوافق مع أهدافها، حيث إن Kotler¹ صنف خمس إستراتيجيات في مجال تحديد السوق المستهدف وهي:

1. إستراتيجية التسويق المركز:

تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل أساسي على مبدأ التخصص، وهي غالباً ما تُستخدم من قبل المؤسسات التي تمتلك معرفة عميقة وكفاءة عالية في مجال معين، وتحرص على عدم التوسع في أنشطة تقتصر فيها إلى الخبرة، لتجنب التشتت الذي قد يؤدي إلى مشكلات تشغيلية تؤثر سلباً على أدائها العام، وفي إطار هذه الإستراتيجية، تركز المؤسسة جهودها على قطاع واحد أو قطاعين فقط من السوق، بحيث توجه جميع عناصر المزيج التسويقي نحو تلبية احتياجات هذا القطاع بشكل فعال ومدرّوس²، وغالباً ما تتبنى هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة، التي لا تسمح لها بتغطية السوق بأكمله، أو في الحالات التي يكون فيها القطاع المستهدف قليل المنافسة أو غير مستغل بالكامل من قبل الشركات الأخرى، وتقوم الرؤية الإستراتيجية هنا على فكرة التركيز، ما يمنح المؤسسة فرصة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز في مجال محدد، والسعي إلى تقديم قيمة مضافة فريدة للقطاع المستهدف، بما يعزز مكانتها في السوق.

مثال: المؤسسات المنتجة للأدوية المتخصصة بإنتاج دواء محدد يعالج مرضاً محدداً كعلاج خاص بمرضى السكري، و الذي يخدم فقط مرضى السكري.

¹ -Kotler.P ,**MARKETING MANAGEMENT**,op-cit,2003,p299 .

² - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص:270 .

أ. مزايا إستراتيجية التسويق المركز¹:

يعطي للمؤسسة وضعية جيدة حيث تصبح متخصصة في التعامل مع هذا القسم، وتحقيق مركز قوي في السوق .

تحقيق وفورات اقتصادية في مجال الإنتاج، التوزيع و الترويج.

الحصول على عائد جيد من الاستثمار عندما يكون هناك استهداف جيد للقسم المختار و تحقق فيه وضعية قائد السوق.

ب . العيوب:

تتأثر المؤسسة بمجرد دخول منافس جديد لأنه يهاجم قسم المؤسسة في السوق؛ مما يؤثر على حصتها السوقية.

تغيرات أذواق المستهلكين في القسم المستهدف.

احتمال دخول منافس كبير إلى السوق لجاذبيته و ارتفاع أرباحه.

2. إستراتيجية التخصص الانتقائي (الاختياري) :

تلجأ المؤسسات التي تعتمد هذه الإستراتيجية إلى استهداف عدة قطاعات سوقية في الوقت نفسه، شريطة أن تكون هذه القطاعات جذابة ومتوافقة مع قدراتها المالية والبشرية. ورغم أن هذه القطاعات قد لا تشترك دائماً في الموارد أو البنية التحتية، إلا أن كل منها يُعد مصدراً مستقلاً للربح، ومن أبرز مزايا هذه الإستراتيجية أنها تتيح للمؤسسة تنويع نشاطها، مما يقلل من مستوى المخاطر المرتبطة بالاعتماد على منتج أو سوق واحد، خلافاً لإستراتيجية التركيز التي تكون أكثر عرضة لتقلبات السوق. فبفضل هذا التنويع، تستطيع المؤسسة توزيع مواردها وجهودها بين عدة أسواق، مما يعزز من استقرارها واستمراريتها، ويُعد مثال شركة "نيفيا" دليلاً واضحاً على فعالية هذه الإستراتيجية، حيث تستهدف الشركة أكثر من سوق في آنٍ واحد مثل: سوق

¹ - عيسى يحه وآخرون، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص: 185.

الرجال وسوق النساء، وتقدم منتجات خاصة بكل فئة مع مزيج تسويقي مخصص يلائم خصائص واحتياجات كل سوق.

3. إستراتيجية التخصص حسب السوق

تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في خدمة فئة محددة من الزبائن تمتلك حاجات متنوعة، حيث تركز المؤسسة على سوق واحد فقط، لكنها تسعى إلى تلبية مختلف احتياجات هذا السوق من خلال تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات، بمعنى آخر، يتم اختيار نوع واحد من الزبائن كهدف رئيسي، وتُوجَّه الجهود لتوفير حلول متكاملة له عبر منتجات متعددة تتناسب مع متطلباته، وعلى سبيل المثال، قد تستهدف مؤسسة تنشط في المجال الفلاحي فئة الفلاحين فقط، لكنها تقدّم لهم مجموعة واسعة من المنتجات مثل: المعدات الزراعية، الأسمدة، البذور، وخدمات الدعم التقني، بحيث تُغطّي مختلف احتياجاتهم المهنية

ومثال آخر على هذا النوع من الإستراتيجيات: شركة "Chicco"، التي تركز على قطاع واحد فقط: سوق الأطفال، وتقدّم ضمنه تشكيلة متنوعة من المنتجات، تشمل الأثاث، الأدوات، الملابس، والإكسسوارات الخاصة بالأطفال، مما يعكس فهمًا عميقًا لحاجات هذه الفئة وتوفير حلول شاملة لها .

4. إستراتيجية التخصص حسب المنتج

تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز المؤسسة جهودها في إنتاج منتج واحد فقط، مع تسويقه وبيعه لمجموعة متنوعة من القطاعات السوقية التي تشترك في حاجتها إلى هذا المنتج، ومن خلال هذا التوجه، تحقق المؤسسة درجة عالية من التخصص في منتجها، مما يعزز من خبرتها وكفاءتها التنافسية في مجاله، إلّا أنّ هذا التخصص، ورغم مزاياه، ينطوي على مخاطرة أشار إليها "Kotler"، تتمثل في احتمال ظهور تكنولوجيا جديدة قد تجعل المنتج الحالي أو طريقة إنتاجه غير صالحة أو متجاوزة، مما يُعرض المؤسسة لفقدان مكانتها في السوق إذا لم تواكب هذا التغير، ومن الأمثلة البارزة على تطبيق هذه الإستراتيجية: شركة "LEGO"، التي تنتج منتجًا واحدًا يتمثل

في الألعاب، لكنها تُوجَّه لشرائح متعددة من السوق تختلف حسب الفئة العمرية مثل: الأطفال، المراهقين، وحتى الكبار، مع تطوير تصميمات وأنماط مختلفة تتناسب اهتمامات كل فئة.

5. إستراتيجية التغطية الكلية للسوق:

تعتمد هذه الإستراتيجية على استهداف السوق بأكمله، حيث تسعى المؤسسة إلى تلبية احتياجات جميع فئات الزبائن من خلال تقديم مجموعة شاملة ومتنوعة من المنتجات. ويتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية موارد مالية وبشرية ضخمة، بالإضافة إلى قدرات تنظيمية وإدارية متقدمة، مما يجعلها خياراً شائعاً بين المؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات الكافية. وعادةً ما تعتمد هذه الشركات على إستراتيجيتين مختلفتين لتحقيق تغطية شاملة للسوق:

5. 1. إستراتيجية التسويق غير المتنوع (الموحّد، المعمّم، المتجانس، اللامختلف، الشامل):

عندما تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية، فإنّها تتجاهل الاختلافات بين مختلف شرائح السوق، معتبرة السوق وحدة متجانسة، وبدلاً من التركيز على الفروق الفردية بين العملاء، تسعى إلى التركيز على الخصائص المشتركة بينهم. لذلك، تقدّم المؤسسة منتجاً موحّداً مع خطة تسويقية عامة تهدف إلى جذب أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين؛ لتحقيق ذلك، تعتمد على شبكة توزيع واسعة وحملات إعلانية موجهة للجمهور العام، حيث تكون الرسائل الإعلانية غير متخصصة ومصممة لتناسب الجميع، كما تعمل المؤسسة على ترسيخ صورة إيجابية للمنتج في ذهن المستهلك لتعزيز مكانته وزيادة جاذبيته في السوق.

مزايا هذه الإستراتيجية¹:

الاستفادة من اقتصاديات الحجم .
انخفاض التكاليف يؤدي بالمؤسسة إلى تخفيض أسعارها؛ مما يؤدي الى جذب الفئات الحساسة للسعر .
تجانس المنتج أو السوق حيث يكون غير قابل للتجزئة،ويمكن من التعامل مع السوق ككل.

5. 2. إستراتيجية التسويق المتنوع (المختلف، غير المتجانس):

تقوم المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية باختيار قسمين أو أكثر عن طريق إنشاء منتجات أو خدمات، على أن يمتد لكل تقسيم مزيج تسويقي خاص به، و تطمح المؤسسة باتباعها هذه الإستراتيجية إلى تحقيق رقم أعمال عالٍ من خلال تغطية عدّة أسواق، فإستراتيجية التسويق المتنوع على العكس تماماً من إستراتيجية التسويق غير المتنوع من حيث إنها تركز على ما هو مختلف بين المستهلكين المستهدفين، وتقدم أمزجة تسويقية حسب هذه الاختلافات، بينما إستراتيجية التسويق غير المتنوع تركز على ما هو مشترك و تقوم بتقديم مزيج تسويقي واحد.

أ. مزايا هذه الإستراتيجية:

- خلق مبيعات أكثر.
- استخدام الطاقة الإنتاجية المعطّلة، و زيادة التشغيل إلى الحد المناسب.

¹ - عيسى يحه وآخرون، مرجع سبق ذكره، التسويق الإستراتيجي، ص: 187.

ب. عيوب هذه الإستراتيجية¹:

ينتج عن اتباع هذه الإستراتيجية تكاليف استغلال كبيرة خاصة في المجالات التالية:

-تكاليف تغيير المنتج: إدخال بعض التعديلات على المنتج ينتج عنه ظهور مصاريف إضافية خاصة من ناحية البحث و التطوير و إعادة التصميم و التصنيع.

-مصاريف الترويج: يتطلب كل قسم من السوق رسالة إعلانية مختلفة عن الآخر نتيجة تركيز المؤسسة على ما هو مختلف من أقسام السوق المستهدفة، وهذا يؤدي الى مصاريف إضافية تتعلق بإعداد الرسائل الإعلانية المختلفة، و التي يتطلب كل منها ميزانية خاصة بها.

-المصاريف الإدارية: عملية وضع مخططات تسويقية خاصة بكل قسم مستهدف، يمثل أكثر من ضرورة للمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التسويق المتنوع، وهذا الأمر يتطلب دراسة التنبؤ للطلب لكل قسم و تحليل المبيعات و القنوات التوزيعية، مما يؤدي إلى خروج مصاريف إضافية تتحملها المؤسسة.

-ارتفاع تكاليف الإنتاج و التخزين: ترتفع تكاليف الإنتاج نتيجة تعدد المنتجات و الاختلاف بينها، حيث أن إنتاج منتجات مختلفة، تختلف تكاليفها عن إنتاج منتج واحد و بكمية كبيرة؛ ففي الأول ترتفع التكاليف، بينما في الثاني فتتخف، و أما بالنسبة لتكاليف التخزين، فواضح جدًا أن تسيير المخزون لعدة منتجات أكثر كلفة من تخزين منتج واحد، لذا، فإن اتباع هذه الإستراتيجية يصبح أكثر من ضرورة عندما يصل المنتج إلى مرحلة النضج، حيث تعمل المؤسسة على تنويع منتجاتها.

¹ - عيسى يحه، وآخرون، مرجع سبق ذكره ، التسويق الإستراتيجي، ص: 188.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (12) الإستراتيجيات الممكنة للتعامل مع السوق:

P=product= منتج		S= segment= جزء	
خدمة أكثر من قطاع سوقي		التركيز على قطاع سوقي واحد	
	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

	S1	S2	S3
P1			
P1			
P1			

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

	S1	S2	S3
P1			
P2			
P3			

	S1	S2	S3
P1			
P1			
P1			

المصدر: إلهام فخري طميلة، إستراتيجيات التسويق، ص: 145.

الفرع الثالث: معايير اختيار القطاع السوقي

يجب أن يستند اختيار القطاع السوقي إلى مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي تُعد معايير رئيسية في عملية تحديد القطاع الأنسب للمؤسسة¹:

قدرات المنظمة:

تتعدد العوامل التي تمنح المنظمة القدرة الكافية على اختيار القطاع السوقي المناسب، ومن أبرز هذه العوامل الإمكانيات المالية والبشرية، إلى جانب القدرات التسويقية والإنتاجية المتاحة، كما تؤدي البرامج الخاصة بتطوير وتوسيع نطاق عمل المؤسسة دوراً هاماً في هذا الاختيار، بالإضافة إلى ذلك، تعتمد المؤسسة على قدرتها في تحليل

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص: 121.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

أجزاء السوق الحالية والمستقبلية، فضلاً عن مدى إمكانية الوصول إلى هذه القطاعات المستهدفة بفعالية.

إمكانية المنافسة:

تشير هذه الفقرة إلى قدرة الشركات المنافسة، التي تُقاس من خلال مدى امتلاكها للقدرات الإنتاجية والتسويقية والمالية، بالإضافة إلى حصصها الحالية في السوق وإمكاناتها في التوسع المستقبلي، كما تشمل أيضاً قوة المنافسة القائمة بين السلع المعروضة في السوق، وتأثير إستراتيجيات التسويق المختلفة التي تتبعها المنافسون، سواء من حيث التسعير، التوزيع، أو الترويج.

3. حجم السوق المحتملة:

لحظة اختيار أي قطاع سوقي، من الضروري تقييم حجم السوق بشكل دقيق لضمان ملاءمته لدخول المشروع، و يجب أن يكون القطاع واسعاً بما يكفي لاستيعاب الكميات المخططة من السلع أو الخدمات، بحيث يحتوي على قاعدة من المستهلكين الحاليين والمحتملين تدعم فرص النجاح والنمو داخل هذا القطاع.

4. إمكانية تلبية حاجات القطاع:

يشير ذلك إلى ضرورة تمتع المشروع بالقدرة على تلبية احتياجات المستهلكين في هذا القطاع، سواء من حيث كمية المنتجات أو جودتها، بما يضمن إشباع طلباتهم بشكل فعال، كما يجب أن يكون القطاع في متناول المشروع، بحيث يستطيع الوصول إليه بسهولة وتغطية الطلب المتناثر ضمنه بشكل كامل، مما يعزز فرص نجاح المشروع في السوق المستهدف.

5. الفرص غير المستغلة:

وتعني وجود عدد كبير من الفرص المتاحة في السوق، أي وجود طلب فعلي على المنتجات، لكن هذه الفرص لم تُستغل بشكل كامل، حيث لا تزال حاجة القطاع

للمنتجات المطلوبة غير ملبأة بشكل كلي أو جزئي، مما يشير إلى وجود فجوة يمكن للمشروع استغلالها لتلبية هذه الاحتياجات.

الفرع الرابع: نماذج اختيار السوق المستهدف

إنّ اختيار السوق المستهدف يمثل خطوة أساسية في تجزئة السوق و يمكن المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية التسويقية التي تودّ أن تتعامل بها مع السوق ويمكن أن تأخذ خمسة أشكال أو نماذج في اختيار السوق وهي ¹ :

1. التركيز على جزء في السوق

تتبنى الشركة في هذه الإستراتيجية اختيار جزء محدد من السوق للتركيز عليه، كما فعلت شركة فولكسفاغن (Volkswagen) التي ركّزت على سوق السيارات الصغيرة، مما مكّنها من بناء مكانة قوية ومتميزة في هذا القطاع، وهذا التوجه الإستراتيجي يمنح المؤسسة فهماً عميقاً وواعياً لاحتياجات السوق المستهدف، ويُسهل تنفيذ الأنشطة التسويقية بشكل أكثر فعالية. كما يسمح لها بتحقيق منافع اقتصادية من خلال التخصص في مجالات الإنتاج، والتوزيع، والترويج، مما يعزز موقعها الريادي في السوق ويزيد من فرص تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار.

ومع ذلك، لا تخلو هذه الإستراتيجية من المخاطر، ومن أبرزها احتمالية تراكم المنتجات في الأسواق المستهدفة، وهو ما قد يؤدي إلى خسائر نتيجة الفشل في البيع أو تلف المنتجات، خاصة في القطاعات التي تتعامل مع السلع الغذائية، لذلك قد تضطر بعض الشركات إلى تنويع استهدافها واختيار أكثر من جزء من السوق لتقليل هذه المخاطر.

¹ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2008، ص: 48.

2. اختيار تخصصي :

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم الشركة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السوق و لكل جزء مستوى معيّن أو درجة من الجاذبية في التوجه إليه عبر الفرص المتاحة فيه، ولعل الميزة في هذا الاختيار هو توزيع حدّة المخاطرة مع إمكانيّة المناورة و التحرك في الأسواق (الأجزاء) الأكثر جدوى اقتصاديا من غيرها و التي تم اختيارها.

3. التخصص في المنتج:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج واحد محدد، تقوم بتسويقه عبر عدة قطاعات سوقية مختلفة، ومثال ذلك: تقوم شركة الميكروسكوبات (Microscope) بتوجيه منتجاتها إلى أسواق متنوعة مثل: الجامعات، المستشفيات، المختبرات الطبية، ومراكز الرصد الفضائي وغيرها، حيث تُمكن هذه الإستراتيجية الشركة من بناء سمعة قوية وراسخة في مجال تخصصها، مع الاستفادة من زيادة مستوى التخصص وتحقيق معدلات أعلى من الخبرة والكفاءة في عمليات الإنتاج والتسويق، مما يعزز مكانتها التنافسية في السوق .

4. التخصص في السوق:

تركّز هذه الإستراتيجية على تلبية احتياجات شريحة معيّنة من المستهلكين من خلال سوق محدد، مع تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات التي تلبي رغباتهم المختلفة، فعلى سبيل المثال، تقوم شركة متخصصة في إنتاج ملابس الأطفال بالتركيز على سوق الأطفال فقط، وتوفر لهم تشكيلة واسعة من الملابس تشمل ملابس النوم والملابس اليومية وغيرها من المنتجات التي تتناسب احتياجات هذه الفئة بشكل متكامل.

5. التغطية الشاملة للسوق:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على محاولة تلبية احتياجات كافة الزبائن بمختلف فئاتهم ومجموعاتهم، من خلال تقديم مجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات التي تلائم تفضيلاتهم المختلفة، و هذا النهج لا يمكن تبنيه إلا من قبل الشركات الكبرى التي تمتلك الموارد والإمكانات الكافية لتغطية أسواق متعددة ومتنوعة بكفاءة عالية، ومن الأمثلة البارزة على ذلك شركة IBM التي تخدم سوق الحواسيب بمختلف شرائحه، وشركة جنرال موتورز (G.M) التي تغطي سوق السيارات بأنواعها المختلفة، وشركة كوكاكولا التي تخدم سوق المشروبات الغازية على نطاق عالمي، و تعتمد هذه الشركات بشكل رئيسي على إستراتيجيتين متكاملتين هما: إستراتيجية التنويع التي تتيح لها تقديم منتجات متنوعة لمختلف الأسواق، وإستراتيجية التمايز التي تساعد في تقديم عروض مميزة تلبي احتياجات كل شريحة على حدة، مما يعزز قدرتها على المنافسة وتحقيق نمو مستدام في الأسواق التي تنشط فيها.

المطلب الثالث: عملية التموقع و تحديد الموقع الإستراتيجي

الفرع الأول: عملية التموقع

بعدما ينتهي رجل التسويق من تقسيم السوق و اختيار الاقسام الجذابة من الأسواق المستهدفة ضمن الإستراتيجية التسويقية، و تأتي الخطوة الموالية بتحديد الموقع الإستراتيجي للمؤسسة و تشكيلة منتجاتها و مكانتها في السوق المستهدف، وذلك أمام ما يقدّمه المنافسون من خلال عملية تُعرف بالتموقع (الموقع، التموضع، مكانة المنتج، الإحلال، positionement) وكان أول من قام باستعمال كلمة التموقع في

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

سنة 1982 من الدراسة المقدمة من Jack Tourt et Aries، ثم أصبح المصطلح من بين أكثر المفاهيم تداولاً في علم التسويق.

و قدّم عدد من خبراء التسويق تعاريف متنوعة لمفهوم التموقع، حيث يراه كل منهم من منظور خاص به، ومن بين أهم هذه التعريفات ما قدمه الباحثان جاك تور و جاك أريس في دراستهما التي حملت عنوان "التموقع"، حيث أوضحا أنّ العلامات التجارية التي تتنافس في سوق مليء بالمنتجات المتشابهة تستطيع أن تخلق لنفسها مكانة فريدة ومتميزة في أذهان المستهلكين ضمن الشريحة المستهدفة.¹

إنّ التموقع في مجال التسويق هو العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى بناء صورة متميزة وواضحة لمنتجاتها في أذهان المستهلكين المستهدفين، بحيث تكون هذه الصورة فريدة ومختلفة عن تلك التي تقدمها المنتجات المنافسة في السوق، ويعرّف "إسماعيل السيد" التموقع بأنّه الطريقة التي يدرك بها المستهلكون المستهدفون ما تقدمه المؤسسة من منتجات، مقارنة بما يعرضه المنافسون، وهو ما يحدّد موقع المنتج في ذهن العميل ويؤثر في قراره الشرائي²، ومن جانب آخر، يرى "يافيس تشيروس" أنّ التموقع يمثل تفكيراً إستراتيجياً في ظلّ الأسواق المكتظة والمزدحمة بالمنتجات المتشابهة، حيث يسعى إلى منح المنتج وضعية خاصة وفريدة في أذهان المستهلكين، تميزه عن غيره من المنافسين، ما يجعل العلامة التجارية تحتل مكانة واضحة ومقبولة لدى الجمهور³، أمّا "فيليب كوتلر"، فيعرّف مكانة المنتج بأنّها مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتقديم عرض متكامل وصورة ذهنية واضحة تمكّنها من احتلال مكانة مميزة وفريدة في السوق المستهدف، مشيراً إلى أنّ التموقع لا يقتصر

¹Ries.a and trout.j , **positioning, the bottle for your mind** , warner books , 1982, p18.

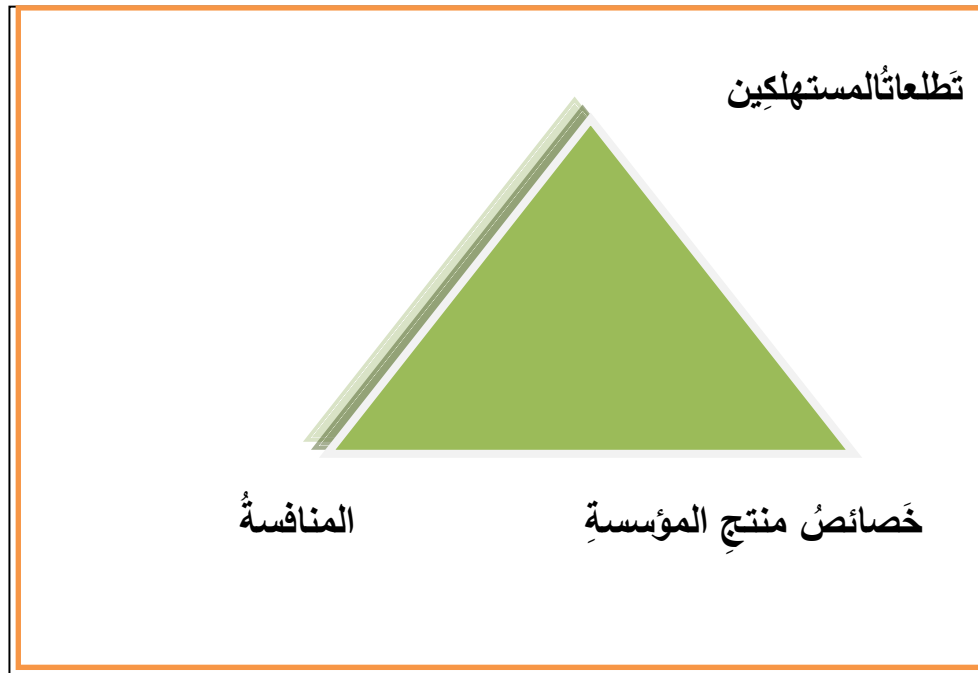
²إسماعيل السيد، مرجع سبق ذكره، ص:119.

³Yves chirouse , **le marketing (études et stratégies)** , èllipes edition , paris , France ; 2003 p :319 .

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

فقط على جودة المنتج، بل يشمل أيضاً كيفية تسويقه والتواصل مع المستهلكين، بما يتيح بناء علاقة طويلة الأمد معهم¹، ومن خلال هذه التعريفات يتبين أنّ مفهوم التموقع يرتكز على ثلاثة عناصر رئيسية، أولها: المنافسة التي لا يمكن التموقع بدونها، إذ يجب أن تكون هناك شركات منافسة في السوق يتوجب التميز عليها، وثانيها: المستهلك الذي يشكل محور العملية، إذ إنّ الإدراك الذي يتكوّن في ذهنه عن المنتج هو المعيار الأساسي لنجاح التموقع، وثالثها: المؤسسة التي تقع عليها مسؤولية بناء هذه الصورة المميزة من خلال إستراتيجيات تسويقية متقنة ومنتجات تلبي حاجات السوق. وهكذا، يحقق التموقع الناجح للمنتج مكانته كخيار أول للمستهلكين في السوق المستهدف، ما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة بفعالية واستدامة.

الشكل رقم (13) مثلث التموقع



المصدر : 191.P : 7°Ed, Vuibert, Paris 2001. Helfer et Orsoni, Le marketing,

¹Kotler .p ,2003 ,op-cit , p299 .

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

فالمقصود هنا أنّ المؤسسة تسعى إلى بناء صورة واضحة ومتميزة في ذهن المستهلك ضمن القطاع السوقي المستهدف، بحيث تُبرز نفسها وتتفرد عن منافسيها في السوق. ولذلك، عند صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنتج، يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عاملين رئيسيين هما: المنافسة والمستهلك داخل ذلك القطاع، فالإستراتيجية الفعّالة للتموضع هي التي تركز على تقديم قيمة مضافة حقيقية للمستهلك، حيث تمثل هذه القيمة السبب الأساسي الذي يدفع المستهلك لاختيار منتج المؤسسة وتفضيله على المنتجات المنافسة المتوفرة في السوق، و بهذا الشكل، تتحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة وتزداد فرص نجاحها في جذب العملاء والاحتفاظ بهم.

الفرع الثاني: تحديد المركز التنافسي¹

ينبغي على المؤسسة أن تحدد المركز النسبي الذي تشغله المنتجات في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين و الطريق التي يُعرف بها المستهلك على المنتج في السوق، ولذا، فإنّ مركز المنتج النسبي في السوق يتحدد من خلال الإدراكات و الانطباعات و المشاعر التي تتكون في ذهن المستهلك عن المنتج، وتسعى المؤسسات إلى التأكيد على خصائص معيّنة، وذلك من خلال الحملات الترويجية بصفة عامة و الإعلانات بصفة خاصة و ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة محاولة الإجابة على بعض الأسئلة و من أمثلتها:

هل تتبع المؤسسة التسويق الواسع الانتشار أم لا ؟

هل تتبع المؤسسة التسويق الذي يستهدف قطاعاً معيّناً؟

ما هي القطاعات السوقية المستهدفة ؟

¹ - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 3، 2018، ص: 218.

ما هي تلك القطاعات التي يمكن أن تغطيها المؤسسة ؟

كيف يمكن التوصل إلى هذه القطاعات ؟

ما هو مركز المؤسسة السوقي أو ماهي مكانة كل منتج في ذهن المستهلك ؟

الفرع الثالث: مفهوم صورة المؤسسة

تتنوع أنشطة المؤسسة وتتعدد جوانبها، إلا أنّ درجة اهتمام المستهلكين بها قد تختلف بشكل كبير تبعاً لاختلاف ثقافتهم، وأعمارهم، وعوامل أخرى متعددة ونتيجة لذلك، تتشكل لدى المستهلكين صور نمطية متنوعة ومختلفة عن المؤسسة في أذهانهم، ولهذا السبب، يصبح من الضروري على المؤسسة تحديد هذه الصور بدقة، والعمل على ضبطها ضمن مفهوم واضح ومحدد، يمكنها من خلاله استغلالها بشكل فعال لتوجيه إستراتيجياتها التسويقية بطريقة صحيحة، تمكّنها من الوصول إلى زبائنهم بكل فئاتهم، حتى وإن كانوا متباعدين في خصائصهم واحتياجاتهم.

1. تعريف صورة المؤسسة

تعرف الإستراتيجية هنا بأنها العملية التي تهدف إلى تحديد الموقع أو الصورة الذهنية التي تحتلها المؤسسة في ذهن المستهلك، سواء كانت المؤسسة تعمل في المجال الإنتاجي أو الخدمي، وتتمثل هذه العملية في فهم كيف يرى المستهلك المؤسسة مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق، ممّا يتطلّب قياس وتقييم ما يُعرف بالصورة الذهنية للمؤسسة، والتي تعكس الانطباعات والتصورات التي يحملها العملاء تجاهها¹.

¹ -عصام سليمان، صورة المؤسسة و أثرها على القرار الشرائي، حالة المؤسسات في قطاع الهاتف النقال بولاية سكيكدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2008/2009، ص:78.

2. أنواع صورة المؤسسة¹

تتعدد أنواع صورة المؤسسة، حيث تعكس كل نوع جانباً معيناً من وجهة نظر المستهلكين تجاهها، ولتوضيح مفهوم صورة المؤسسة بشكل شامل، اخترنا أكثر هذه الأنواع شمولية وقدرة على نقل المعنى بوضوح، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

2. 1. الصورة المرجوة l'image voulue: تعكس صورة المؤسسة وما تسعى إلى توصيله لجمهورها المتنوع من خلال أدوات وتقنيات الاتصال المتاحة لديها، حيث ترتبط هذه الصورة بالمكانة التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها في السوق، وبمعنى آخر، فإنها تمثل أهدافاً حاضرة ومستقبلية للمؤسسة، وليست مجرد واقع قائم بالفعل، فهي تصوّر يسعى إلى تحقيقه والعمل من أجله بكل جد واجتهاد، مما يجعل هذه الصورة تميل إلى المثالية إلى حد كبير.

2. 2. الصورة المنقولة l'image transmise : تمثل هذه الصورة ترجمة واضحة لما تطمح المؤسسة إلى تقديمه لجمهورها من خلال استخدام مختلف وسائل وتقنيات الاتصال، حيث يتم اختيار الطرق التي تسهل إيصال الرسالة المرجوة إلى الزبائن والمستهلكين بشكل فعال، وتسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى بناء صورة إيجابية لها في أذهان الجمهور، من خلال دعم وتمويل أنشطة رياضية وأعمال خيرية وغيرها من المبادرات التي تعزز من مكانتها وتساعد على تحقيق أهدافها التسويقية والاجتماعية.

2. 3. الصورة الظاهرة l'image perçue : تتشكل هذه الصورة الانطباع النهائي الذي يترسخ في ذهن الجمهور حول المؤسسة، ويتكوّن هذا الانطباع بعد استقبالهم وتحليلهم للرسائل الاتصالية المختلفة التي أرسلتها المؤسسة، ويتعلق الأمر ليس فقط

¹ - كريمة حاجي، مقالة تطبيق إستراتيجية التوقع التسويقي في محيط تنافسي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، مارس 2016، جامعة طاعري محمد، بشار، الجزائر، ص: 202.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

بكيفية تقديم الرسالة، وإنما أيضاً بطريقة استقبالها وتفسيرها من قبل المتلقي، وبعبارة أخرى، هي النتيجة التي تترتب على عملية الاتصال بين المؤسسة وجمهورها، من الناحية النظرية، يجب أن تتطابق هذه الصور الثلاث - الرسالة المرسله، طريقة عرضها، والانطباع المستقبَل - بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، لأنّ هذا التوافق يساهم في تحديد أسباب أيّ مشاكل قد تحدث ويساعد في التعرف بدقة على مصدر الخطأ بعد نقل الرسالة، كما أنّ نجاح عملية التوقع يعتمد بشكل كبير على مدى فاعلية سياسة الاتصال التي تتبناها المؤسسة، وكذلك على التناسق والتناغم بين عناصر المزيج التسويقي المستخدم.

المبحث الثالث: عملية إعداد وصياغة الإستراتيجية التسويقية

لكي نتمكن من فهم إستراتيجية التسويق بشكل عميق وتحديد ملامحها بدقة داخل المؤسسة، من الضروري الإجابة على مجموعة من الأسئلة الجوهرية التي تشكل المفتاح لفهم محتويات وعمليات هذه الإستراتيجية، وهي كالآتي:

- أين نحن الآن؟

- إلى أين نريد أن نذهب؟

- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى اليه؟

- كيف يمكن تحويل خطة المؤسسة إلى فعل تنفيذي؟

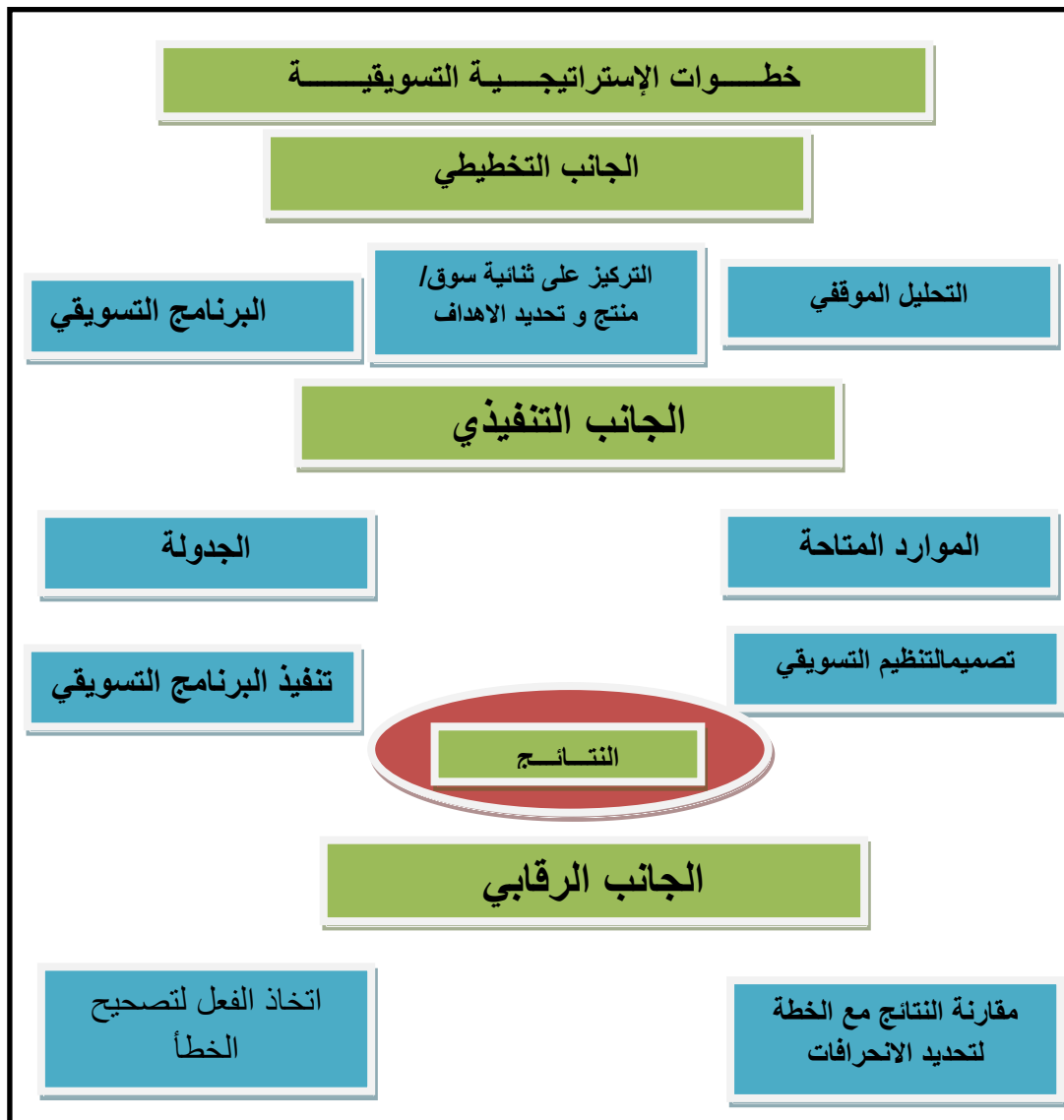
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟

- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة و الفعل المتحقق ؟

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

هذه الأسئلة تمكّن المؤسسة من أن تحدد من خلال الاجابة عليها الخطوات الممكن اعتمادها في عملية رسم إستراتيجية التسويق، و التي يمكن توضيحها بشكل ملخص من خلال الشكل (14) أدناه التي سنستعرض بإيجاز تفاصيل كل جزء و محتوياته بالتتابع :

الشكل (14) : خطوات الإستراتيجية التسويقية



المصدر: بتصرف الباحث: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، 2008، ص: 52.

المطلب الأول: الجانب التخطيطي

يتكون هذا الجانب من ثلاث خطوات رئيسية وهي :

التحليل الموقفي

لكي تتم عملية التحليل الإستراتيجي الضرورية لبناء و صياغة إستراتيجية التسويق، على المؤسسة أن تملك مهمة واضحة و متناسقة تساعد في تحديد ما هي المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تستحق التركيز و الدراسة و التحليل و التي تعتمد على جمع معلومات دقيقة عن المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية و على التحديد الدقيق لكم و نوع المعلومات المطلوب جمعها، وهذا ما يقوم به قسم بحوث و استخبارات السوق في المؤسسة،

كما يجب أن تكون مؤمنة و مبيّنة لفلسفة التوجّه نحو السوق القائمة على المفهوم التسويقي الذي ينطلق من السوق و ينتهي في السوق أي يؤمن بأنّ التسويق نظام متكيف و متفاعل مع بيئته من خلال إستراتيجية التسويق.

و يقوم مفهوم التحليل الإستراتيجي أو الموقفي على:

تحليل البيئة الخارجية (الجزئية و الكلية) وصولاً إلى تحديد الفرص و التهديدات، وهذا يعني أنّ البيئة الخارجية هي مجموعة من المؤثرات التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تطوير علاقات تبادلية ناجحة مع عملائها المستهدفين، وكذا تحليل المنافسة في السوق¹.

تحليل البيئة الداخلية وصولاً إلى تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة و نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة، يعني حتى تتمكن المؤسسة من صياغة و تطوير

¹ - إلهام فخري طلمية، إستراتيجيات التسويق "إطار نظري تطبيقي"، مرجع سابق الذكر، ص: 51.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

إستراتيجية فعالة قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة في السوق المستهدف، لابد لهم من دراسة و تحليل مختلف المتغيرات الداخلية التي تعمل بها، وذلك ليتمكنوا من تحديد الواقع الحالي الذي تحتله المؤسسة في سوقها مقارنة بمنافسيها ، و القائم على ما تملكه المؤسسة من نقاط قوة و خصائص محورية تمكّنها من بناء ميزة تنافسية، وتحديد ما تعاني منه من نقاط ضعف تسعى المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التسويقية إلى التغلب عليها¹.

2. الخطوة الثانية: التركيز على السوق/منتج و تحديد الأهداف²

هذه الخطوة ضمن إستراتيجية التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات:

تجزئة السوق:

تعني هذه العملية كيفية التعاطي مع السوق المستهدف من خلال تقسيمه إلى أسواق أو قطاعات فرعية، تجمع كل منها خصائص وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن باقي الأسواق، وهذا التقسيم يُمكن المؤسسة من توجيه جهودها بدقة وفعالية نحو تلك القطاعات المحددة، ولتحديد السوق المستهدف بشكل صحيح، يجب مراعاة خصوصيات المستهلكين مثل: عاداتهم الشرائية، وقدراتهم المالية، وطبيعة التعامل معهم، بالإضافة إلى أنواع المنتجات والعلامات التجارية التي يفضلونها، وغيرها من العوامل التي تتيح فهماً عميقاً ومسبقاً لتلك الأسواق، مما يسهل على المؤسسة الدخول إليها بنجاح وتحقيق نتائج إيجابية.

¹-المرجع نفسه،ص:78.

²- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمّان،الأردن،الطبعة العربية،2008،ص:58-59.

نقاط التمايز:

تمثل هذه الخصائص الجوهرية المميزات التي تميز منتجات المؤسسة عن تلك المنافسة في السوق، وخاصةً المنتجات الجديدة التي تدخل السوق لأول مرة، فمن الصعب أن تحقق هذه المنتجات نجاحًا ملموسًا إذا لم تمتلك صفات فريدة أو قوى تميزها عن المنتجات الأخرى القائمة بالفعل، إذ تؤدي هذه الفروق دورًا حاسمًا في جذب المستهلكين وكسب رضاهم، مما يعزز فرص النجاح والتميز في بيئة تنافسية متزايدة.

مكانة المنتج:

تمثل المكانة الذهنية للمنتج الانطباع والتصور الذي يتكوّن في ذهن المستهلك تجاه هذا المنتج، والذي يشمل مدى قبوله له وولائه المستمر نحو استخدامه أو شرائه، وهذه المكانة تتحدد بناءً على مجموعة من العوامل التي تشمل تقييم المستهلك لكفاءة المنتج، جودته، ومدى قدرته على تلبية حاجاته ورغباته بشكل فعّال، و بعبارة أخرى، المكانة الذهنية تعكس الصورة التي يحملها المستهلك عن المنتج والتي تقوم بدورٍ محوريٍّ في قراراته الشرائية وتفضيلاته بين المنتجات المتنافسة في السوق، و ومن هذا المنطلق، يمكن للمؤسسة أن تخطط بشكل إستراتيجي لتعزيز هذه المكانة، من خلال تقديم قيمة مضافة للمستهلك، وتحسين جودة المنتج، وبناء علاقة وثيقة ومستدامة مع العملاء، مما يزيد من مستوى الولاء ويجعلهم أكثر ارتباطًا بالعلامة التجارية، كما تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة على مواجهة المنافسين بفاعلية أكبر، من خلال ترسيخ مكانة قوية ومميزة للمنتج في ذهن الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى ذلك، فإنّ هذه التطورات والتغيرات في صورة المنتج ومكانته تشكل الأساس الذي يمكن المؤسسة من الانتقال إلى المرحلة التالية في تخطيط إستراتيجية التسويق، حيث يتم

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

التركيز على تنفيذ الخطط التسويقية المناسبة التي تدعم هذه المكانة وتعزز من حضور المنتج في السوق بشكل مستدام.

3. الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي¹

تتركز هذه الخطوة أساساً على تطوير عناصر المزيج التسويقي و إعداد الموازنة المالية التقديرية لها، وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي كمايلي:

إستراتيجية المنتج:

تشمل هذه المرحلة بشكل أساسي جميع الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى تحديد وتوضيح الخصائص الفريدة والمميزة للمنتج وعلامته التجارية، والتي تميّزه عن منتجات المنافسين في السوق، ويتضمن ذلك تصميم التعبئة والتغليف بطريقة تجذب المستهلك وتعكس هوية المنتج وقيّمته، فضلاً عن توفير الخدمات المرافقة التي تدعم تقديم المنتج وتُسهّل استخدامه مثل: خدمات ما بعد البيع والصيانة والدعم الفني، كما تشمل هذه العمليات تحديد الضمانات التي تُقدم للمستهلك لتعزيز ثقته في المنتج وضمان جودته، مما يساهم في بناء علاقة متينة وطويلة الأمد بين المؤسسة والعملاء، و باختصار، تهدف هذه الخطوات إلى خلق تجربة متكاملة ومميزة للمستهلك ترفع من قيمة المنتج في ذهنه، وتزيد من فرص نجاحه في السوق.

إستراتيجية التسعير:

تركز هذه المرحلة على تحديد إستراتيجيات وأساليب التسعير التي يمكن للمؤسسة اعتمادها لتحقيق أهدافها التسويقية، وذلك يشمل وضع قوائم الأسعار المناسبة للمنتجات أو الخدمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع الخصومات والعروض الترويجية

¹ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص: 59.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

التي تُمنح للعملاء لجذبهم وتحفيزهم على الشراء، كما تتناول هذه المرحلة السياسات المتعلقة بالسماحات أو التسهيلات المالية المقدمة، مثل: فترات السماح للدفع، وشروط الدفع الآجل أو بالتقسيط، وكلّ ما يتعلق بتنظيم المعاملات المالية بما يتناسب مع طبيعة السوق والعملاء، حيث تهدف هذه الخطوات إلى تحقيق توازن بين جذب المستهلكين وتحقيق ربحية مستدامة للمؤسسة.

إستراتيجية التوزيع:

تتجسد هذه المرحلة في مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إيصال المنتج من موقع إنتاجه إلى السوق المستهدف، وتشمل هذه العمليات العديد من الجوانب الحيوية مثل: اختيار قنوات التوزيع الملائمة، وتحديد وسيلة النقل الأنسب من حيث الكفاءة والتكلفة، بالإضافة إلى تحديد مستويات التخزين المناسبة التي تضمن توفّر المنتج في الوقت والمكان المناسبين، كما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الدور الذي يؤديه الوسطاء من حيث الخدمات المضافة التي يقدمونها، سواء في التوصيل أو التسويق أو خدمة العملاء، ولتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة، يجب أن يحتوي المزيج التسويقي على كافة المعلومات والعناصر الضرورية التي تضمن تكامل الجهود التسويقية، ومن بين هذه المتطلبات نذكر على سبيل المثال: وضوح أهداف التوزيع، ملائمة القنوات المختارة لطبيعة السوق، والتنسيق الفعّال بين كل عناصر سلسلة الإمداد، ويمكن تمثيل ذلك وفق النقاط الآتية:¹

-تخفيض التكاليف و تطوير البرامج و تعديل المزيج بما يتوافق مع الإستراتيجية التسويقية و بما يصب في تحقيق رضا العميل.

¹ - موفق عدنان عبد الجبار الحميري،رامي فلاح الطويل، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق و السياحة توجّه حديث متكامل"، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،2016،الطبعة الاولى،2016، ص:247.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

-تحليل كيفية وصول المنتج من المؤسسة الى المستهلك، وعبر حلقات التوزيع المعتمدة و التي تحفظ للمؤسسة مكانة و صورة ذهنية لدى المستهلك من خلال منتجها.

-الإجابة على الأسئلة الحرجة التي تواجهها المؤسسة في إقرار إستراتيجياتها السعرية لخدماتها الجديدة، وتتصبّعلى البحث في تقدير مستوى الطلب المحتمل في السوق المستهدف.

-تقييم الأداء المتحقق في البرامج و الحملات الترويجية و مدى تحقيق الأهداف المطلوبة عن طريق تحليل السوق وصولاً إلى قياس النتائج بما يتحقق من تأثير مباشر على زيادة حجم المبيعات؛ مما ينعكس بالضرورة على تحقيق الأرباح المستهدفة.

المطلب الثاني: الجانب التنفيذي

تقوم المؤسسة في هذه الخطوة بتنفيذ القرارات و التخطيطات عن طريق الأنشطة التسويقية و العناصر الأساسية للتنفيذ في تحديد الموارد اللازمة و غيرها سوف نتطرق إليها في التالي:

1. تحديد الموارد و ميزانية التسويق :

تتجسد هذه المرحلة في مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى إيصال المنتج من موقع إنتاجه إلى السوق المستهدف، وتشمل هذه العمليات العديد من الجوانب الحيوية مثل: اختيار قنوات التوزيع الملائمة، وتحديد وسيلة النقل الأنسب من حيث الكفاءة والتكلفة، بالإضافة إلى تحديد مستويات التخزين المناسبة التي تضمن توفر المنتج في الوقت والمكان المناسبين، كما تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الدور الذي

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

يؤديّ الوسطاء من حيث الخدمات المضافة التي يقدمونها، سواء في التوصيل أو التسويق أو خدمة العملاء، ولتحقيق النجاح في الأسواق المستهدفة، يجب أن يحتوي المزيج التسويقي على كافة المعلومات والعناصر الضرورية التي تضمن تكامل الجهود التسويقية، ومن بين هذه المتطلبات نذكر على سبيل المثال: وضوح أهداف التوزيع، ملائمة القنوات المختارة لطبيعة السوق، والتنسيق الفعّال بين كل عناصر سلسلة الإمداد¹.

2. تصميم التنظيم التسويقي:

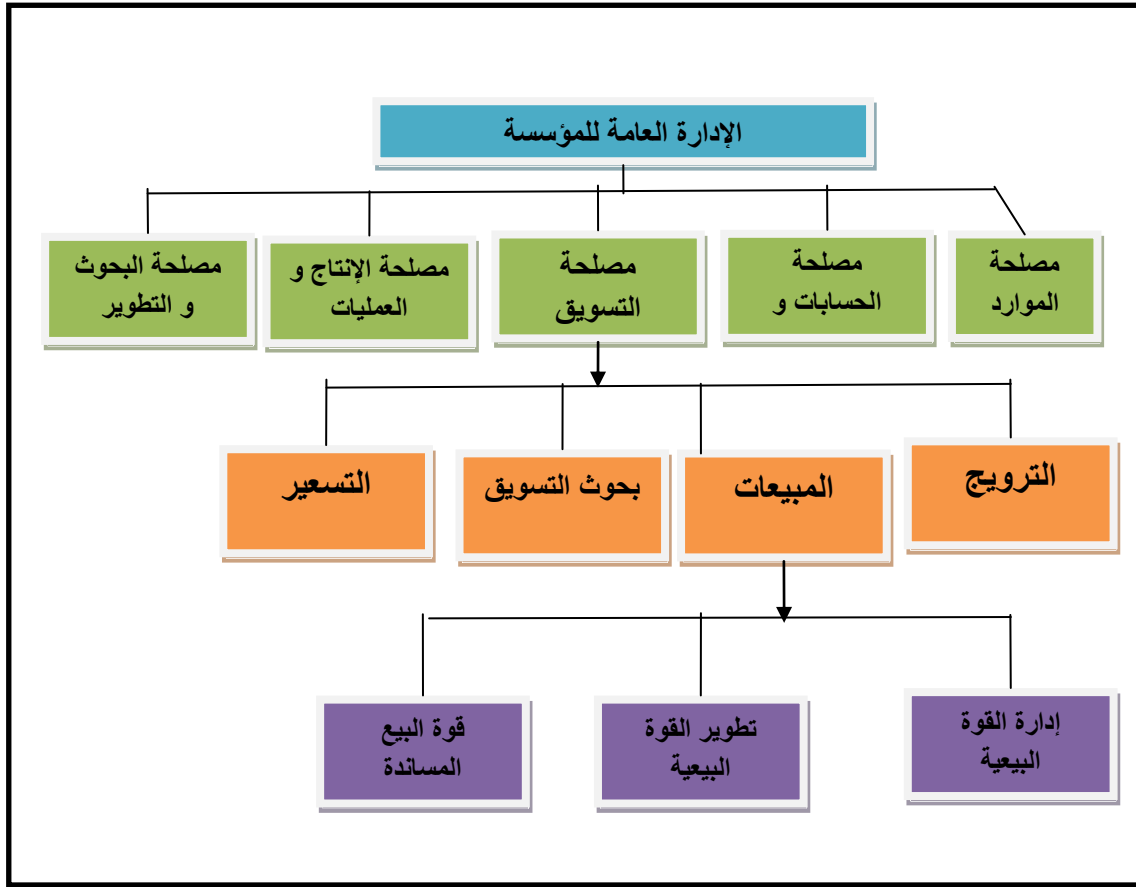
لكي يتم تنفيذ البرنامج التسويقي بشكل فعّال، لا بد من وجود هيكل تنظيمي واضح داخل المؤسسة يُعنى بالمهام التسويقية: أي أن يكون هناك قسم تسويق منظم ومتكامل قادر على القيام بعمليات التنفيذ بكل كفاءة، وهذا التنظيم التسويقي هو الركيزة الأساسية التي تُترجم من خلالها الخطط والإستراتيجيات التسويقية إلى أعمال وأنشطة ميدانية، ويبيّن الشكل التنظيمي لمؤسسة صناعية - كما هو موضّح في المخطط - كيف يتفرّع قسم التسويق إلى عدة وظائف أساسية، حيث يتكوّن من وحدات أو شعب فرعية، وكل وحدة منها متخصصة في مهمة معيّنة مثل: إدارة الإعلان، أو البحوث التسويقية، أو التسعير، أو إدارة المبيعات، وغيرها. وتعمل هذه الوظائف بتنسيق وتكامل فيما بينها لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية التي تم تبنيها، بحيث يكون لكل جزء دور محدد يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة في السوق².

¹ - يحه عيسى، علاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة، الجزائر، 2011، ص: 24.

² - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق الذكر، ص: 60.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لقسم التسويق



المصدر: ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، 2008، ص: 62.

يؤدي الهيكل التنظيمي لقسم التسويق دوراً محورياً في نجاح تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، خاصة من خلال تأثير العاملين في هذا القسم، فهؤلاء الأفراد يساهمون بشكل مباشر في تحويل الخطط إلى واقع فعال، مما يجعل لطريقة تنظيمهم داخل المؤسسة أهمية كبيرة، ويختلف شكل التنظيم الإداري المعتمد من مؤسسة لأخرى، وذلك بحسب حجمها وتنوع أنشطتها، وبشكل عام، توجد ثلاثة أنماط رئيسية من الهياكل التنظيمية، يمكن للمؤسسة أن تختار من بينها ما يتناسب مع أهدافها وطبيعة عملها لضمان تنفيذ استراتيجياتها بكفاءة¹ :

¹ - يحه عيسى، علاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق الذكر، ص: 25.

التنظيم على أساس الوظائف:

يُعدّ هذا النوع من التنظيم مناسباً للمؤسسات التي تركز على عدد محدود من المنتجات، حيث يتميز ببساطته الإدارية وقدرته على تقليل التكاليف التشغيلية، إلا أنّ هذا التبسيط قد يؤدي إلى بعض السلبيات مثل: ضعف الاهتمام بتطوير المنتجات أو التوسع في الأسواق الجديدة، ممّا يحدّ من فعالية النمو والتجديد، و يخلق تركيز الصلاحيات داخل الوظائف صراعات داخلية، خاصة بين أقسام مثل: بحوث التسويق والإعلان، حيث يتنافس كل منها للحصول على الحصة الأكبر من الميزانية المتاحة.

التنظيم حسب المنتج:

يُعدّ التنظيم على أساس المنتج من أنسب الهياكل التنظيمية للمؤسسات التي تقدّم مجموعة متنوعة من المنتجات، حيث يسمح هذا النمط بإدارة كل منتج بشكل مستقل وبما يتلاءم مع خصوصياته في السوق، وتتمثل مهام مدير المنتج في صياغة إستراتيجية تنافسية فعّالة لكل منتج، وإعداد البرنامج التسويقي السنوي الخاص به، بالإضافة إلى متابعة ردود أفعال السوق المستهدف، كما يعمل مدير المنتج على تحليل مواقف المستهلكين والتعرف على احتياجاتهم المتغيرة، مما يمكنه من إجراء التعديلات الضرورية لتكييف المنتج مع هذه التغيرات، ويمتاز هذا التنظيم بمرونته وسرعة استجابته للمشكلات التي قد تواجه المنتجات، كما يُكسب مدير المنتج خبرة معمّقة في مجاله، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

التنظيم على أساس السوق:

يشكّل التنظيم القائم على تقسيم الأسواق خياراً مناسباً لبعض الصناعات التي ت طرح منتجاً واحداً لكن توجّهه لشرائح سوقية متعددة ذات احتياجات وتوقعات مختلفة، فعندما تقوم مؤسسة بإنتاج سلعة مثل الدقيق، فإنّها لا تخاطب جمهوراً واحداً، بل تتعامل مع

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

نوعين من الأسواق: سوق الأفراد، الذين يشترون المنتج عبر قنوات البيع بالتجزئة، وسوق المؤسسات الصناعية كالمخابز، التي تستهلك المنتج بكميات كبيرة ولأغراض إنتاجية، و هذا التباين في طبيعة الزبائن يفرض تنوعاً في النشاط التسويقي من حيث أسلوب التعبئة، وطرق التوزيع، وآليات التواصل، لذا يصبح من المنطقي تخصيص مدير لكل سوق رئيسي، يتولى إدارة إستراتيجياته بما يضمن تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة، ويعزز من تنافسية المؤسسة في كل سوق على حدة.

جدولة التطوير: وهي مسألة مهمة جداً في عملية التنفيذ و تتمثل في وضع مدى زمني لتنفيذ الخطط او البرامج التسويقية الموضوعة.

إنجاز البرنامج التسويقي: لا تكتسب الخطة التسويقية قيمتها الحقيقية ما لم تُنفَّذ على أرض الواقع، إذ إنّ نجاح أي إستراتيجية تسويقية يعتمد على مدى دقة إعدادها وتفصيلها، ويشمل ذلك تحديد الأسواق المستهدفة بدقة، وفهم الخصائص والسلوكيات المميزة للعملاء، إضافةً إلى تصميم حملات ترويج فعالة، كما يجب أن تُترجم هذه الخطط إلى قرارات تكتيكية واضحة تُعنى بالتفاصيل اليومية، بما يضمن تنفيذاً مرحلياً ومنظماً يواكب تطورات السوق ومتطلباته.

المطلب الثالث: الجانب الرقابي

يتجلى هذا الجانب في الحرص على توجيه الإستراتيجية التسويقية نحو المسار المخطط له بدقة، ويُحقق ذلك من خلال التركيز على عنصرين أساسيين يشكلان

دعامة التنفيذ الفعّال، وهما الأساس لضمان توافق الجهود التسويقية مع الأهداف المرسومة.¹ :

1. مقارنة النتائج مع الخطّة لتحديد الانحراف

إنّ لحظة وضع الأهداف ضمن إستراتيجية التسويق، يتمّ تحديدها مع توقّع تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ومع ذلك، في الواقع العملي أثناء تنفيذ الخطط التسويقية، قد يحدث انحراف عن المسار المخطط له، وهو ما يُعرف بـ«الفجوة التخطيطية»، وهذه الفجوة تعبّر عن الفرق السلبي بين ما تمّ التخطيط له وما تمّ تنفيذه فعليًا، لذلك تسعى إدارة المؤسسة أو القسم التسويقي إلى دراسة هذه الفجوة بدقّة لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها، وقد يتّبين في بعض الأحيان أنّ المشكلة ليست في التنفيذ نفسه، بل في وضع أهداف غير واقعية أو مبالغ فيها بشكل كبير، ما يصعب تحقيقها على أرض الواقع ويؤثر سلبيًا على سير العمل .

اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ

عندما يُجرى تقييم للبرنامج التسويقي الإستراتيجي، قد يتضح أنّ الأداء الفعلي لم يصل إلى المستوى المطلوب، ممّا يشير إلى وجود أخطاء أو قصور في عملية التنفيذ، وهذا يتطلب من الإدارة التسويقية تحمّل مسؤوليتها بشكل كامل من خلال تطبيق آليات رقابية فعّالة؛ فبالإضافة إلى الرقابة الوقائية التي تهدف إلى منع وقوع الأخطاء مسبقًا وضمان سير العمليات التسويقية وفق الخطط الموضوعة، ويجب أن تتّوفر أيضًا الرقابة العلاجية التي تركز على كشف الأخطاء بعد حدوثها والعمل على تصحيحها بشكل فوري، ومنع تكرارها أو تفاقمها مستقبلاً، لأنّ أيّ تقصير في هذا الجانب قد يؤدي إلى تأثير سلبي واضح على النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها،

¹ - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق الذكر، ص: 64 .

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

وبالتالي، فإنّ الجمع بين الرقابة الوقائية والعلاجية يشكّل عنصراً حيوياً لضمان نجاح الإستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الرابع: نماذج (أدوات) و إستراتيجيات اختيار الإستراتيجية التسويقية

تُعدّ عملية اختيار الإستراتيجية التسويقية من أهم المراحل التي تمرّ بها المؤسسة في إطار التخطيط الإستراتيجي، نظراً لما لها من أثر بالغ في توجيه الجهود التسويقية نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة الحادة، ومن أجل الوصول إلى قرار إستراتيجي سليم، تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات التحليلية التي تمكّنها من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، مثل: تحليل SWOT، ومصفوفة ADL، ومصفوفة BCG وغيرها، لما توفره هذه الأدوات من تشخيص دقيق لموقع المؤسسة وقدراتها التنافسية.

وبعد الانتهاء من مرحلة التحليل، تنتقل المؤسسة إلى تحديد الإستراتيجية العامة الأنسب لها، والتي قد تتخذ شكل إستراتيجية قيادة التكلفة أو التميّز أو التركيز، وفقاً لموقعها في السوق وطبيعة التهديدات والفرص المحيطة بها، ويتبع ذلك تحديد إستراتيجيات المزيج التسويقي، التي تشمل قرارات المنتج والسعر والتوزيع والترويج، بما يضمن توافق المزيج مع الأهداف المسطرة والفئة المستهدفة.

كما لا يمكن إغفال دور الإستراتيجيات التنافسية، التي تمكّن المؤسسة من التفاعل بفعالية مع منافسيها من خلال تعزيز ميزتها التنافسية أو بناء تموضع إستراتيجي يصعب تقليده، وهو ما يمثل ركيزة أساسية للتميّز السوقي على المدى الطويل.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

وعليه، سيتناول هذا المبحث عرضاً مفصلاً لأهم أدوات التحليل الإستراتيجي، ثم يستعرض الإستراتيجيات العامة الممكن تبنيها، يليها تحليل لإستراتيجيات المزيج التسويقي، وأخيراً عرض لأبرز الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد المؤسسات في بيانات السوق المتغيرة.

الفرع الأول: أدوات التحليل الإستراتيجي

1. تحليل SWOT القوي، الضعف، الفرص، التهديدات

يعدّ تحليل SWOT أحد أشهر أدوات التحليل الإستراتيجي، إذ يتميز ببساطته وفعاليته في تقعيد قرارات المؤسسة على أساس تقييم شامل لعواملها الداخلية والخارجية،¹ ويُرَكِّز المكوّن الداخلي على القوى التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مثل: الموارد البشرية المؤهلة أو الابتكار، والضعف الذي يعيق الأداء، كضعف الإنتاجية أو نقص التمويل. أمّا المكوّن الخارجي، فيحلّل الفرص المتاحة في البيئة، كالتحولات التكنولوجية أو نماذج السوق الجديدة، والتهديدات مثل: تغيير التشريعات أو دخول منافسين جد²

وهذه الأداة غالباً ما تُستخدم في مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي لتحديد الوضع الحالي، وتكوين أساس لبناء الخيارات المستقبلية بطريقة منهجية ومنسجمة مع بيئة المؤسسة.³

¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. (pp. 142–145)

² Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.

³ Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson. (pp. 79–83)

2. مصفوفة ADL (Arthur D. Little Strategic Condition Matrix)

تُصنف مصفوفة ADL المؤسسة أو وحداتها الإستراتيجية (SBUS) بناءً على محورين رئيسيين: مرحلة نضوج الصناعة (من الصناعات الوليدة إلى الراكدة) وقوة الموقع التنافسي من ضعيف إلى مهيمن¹، وتُعدّ هذه الأداة أكثر تفصيلاً من BCG، حيث يمكنها تقديم نحو عشرين إستراتيجية بديلة بناءً على موقع الوحدة ضمن شبكة مؤلفة من خمس مستويات قوة صناعية وأربع مراحل لنضوج الصناعة²، ومن أبرز فوائدها: قدرتها على توجيه تخصيص الموارد واتخاذ قرارات مثل: الاستثمار المكثف، أو التثبيت، أو التخرج، بناءً على تطور بيئة الصناعة وقوة المنافسة، مما يجعلها أداة قيمة في التخطيط طويل الأجل³

3. مصفوفة BCG (Boston Consulting Group Growth–Share Matrix)

تمّ تطوير هذه الأداة الإستراتيجية في أواخر ستينيات القرن الماضي بواسطة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، وتُعتبر من أهم الأطر المستخدمة لتقييم وضع وحدات الأعمال أو المنتجات داخل السوق، وتقوم هذه المنهجية على مبدأ رئيسي يقوم على محورين أساسيين، الأول يتعلق بمعدل نمو السوق الذي ينشط فيه المنتج أو الوحدة، حيث يعكس هذا المحور مدى توسع السوق وفرص النمو المتاحة فيه، أما المحور الثاني، فيركّز على الحصة السوقية النسبية للوحدة أو المنتج مقارنة بأبرز المنافسين الرئيسيين في القطاع نفسه، و من خلال الجمع بين هذين المحورين، تستطيع

¹ Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning. Interfaces, 13(1), 2–9

² Morrison, A., & Wensley, R. (1991). Boxing up or boxing in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. Journal of Marketing Management, 7(2), 105–129.

³ Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition (13th ed.). McGraw-Hill Education. (pp. 171–180)

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

المؤسسات تحديد موقع كل وحدة عمل أو منتج ضمن مصفوفة تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة، سواء كان ذلك من خلال تعزيز الاستثمارات في وحدات ذات نمو مرتفع وحصة سوقية قوية، أو إعادة تقييم الأداء في تلك التي تعاني من ضعف الحصة أو تواجه تحديات في نمو السوق، وبذلك توفر هذه الأداة رؤية واضحة تساعد على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹، وتُقسم العناصر إلى أربعة أرباع:

نجوم (Stars): حصة سوقية عالية في صناعة سريعة النمو.

عجلات نقدية (Cash Cows): حصة سوقية مرتفعة في صناعة ناضجة وبطيئة النمو.

علامات استفهام (Question Marks): حصة سوقية متدنية في سوق سريع النمو.

كلاب (Dogs): حصة سوقية منخفضة وسوق بطيء النمو

حيث تمثل الإستراتيجية المعتادة في «حلب العجلات النقدية»، واستثمار في النجوم، وتقليص أو التخلص من الكلاب، وتحليل وتطوير علامات الاستفهام وفق توقعات مستقبلية

4. مقارنة نقدية ونقد الأُطر:

رغم الشعبية الكبيرة التي حظيت بها BCG ، إلا أن بعض الدراسات أكدت محدودية هذه المصفوفة نقدياً، خاصة في كونها تقليصاً مبالغاً في تفسير عدد محدود من المتغيرات، وافتقارها للعمق التحليلي المطلوب في مجالات أكثر تعقيداً² ، أما

¹ Day, G. S. (1981). *The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues*. *Journal of Marketing*, 45(4), 60–67

² Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (10th ed.). Wiley. (pp. 89–92)

SWOT فهي تعرض المسار الإستراتيجي كبداية فقط، وقد تُهمل نتائجها لاحقاً إذا لم تُدمج مع أدوات أخرى أكثر دقة واحترافية¹، وبالمقارنة، تُعد ADL أكثر مرونة وتفصيلاً، لأنها تجمع بين البُعدين الداخلي والخارجي وتنتج توصيات إستراتيجية مجردة ومخصصة لكل حالة، رغم أنها تتطلب بيانات ومعلومات أعمق وتحليلاً أكثر تعقيداً.

الفرع الثاني: الإستراتيجيات العامة

1. إستراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership)

تركز هذه الإستراتيجية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأدنى تكلفة ممكنة ضمن قطاع النشاط، مما يمكن الشركة من المنافسة على السعر وجذب شرائح العملاء الحساسة للسعر. وتُحقق هذه الميزة من خلال اعتماد مقاييس إنتاج واسعة، وتحسين كفاءة العمليات، وتقليص التكاليف التشغيلية من خلال إدارة سلسلة القيم بكفاءة، مثل: لوجستيات التوريد والإنتاج والتوزيع. ومن أشهر الأمثلة على هذا النموذج شركات عالمية مثل: Walmart و Costco التي تتبّع نهجاً صارماً في التحكم بالتكاليف لضمان هوامش ربحية مستقرة رغم التسعير المنخفض²، ومع ذلك، يجب أن تتوخى الشركة الحذر من الحرب السعرية التي قد تقلص هوامشها، وكذلك ضرورة الحفاظ على استثماراتها في التكنولوجيا لضمان التميز في الكفاءة التشغيلية وعدم التخلي عن الابتكار حتى مع التركيز على التكلفة المنخفضة.

¹ Proctor, T. (2014). **Strategic Marketing: An Introduction** (3rd ed.). Routledge. (pp. 98–102)

² Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, pp. 34–41.

2. إستراتيجية التميّز (Differentiation)

تهدف المؤسسة في هذه الإستراتيجية إلى خلق قيمة فريدة من نوعها في المنتج أو الخدمة، بحيث تُدركها الأسواق كخصائص استثنائية تستحق دفع سعر أعلى، ويشمل هذا التميّز عوامل مثل الجودة الفائقة، التصميم الفريد، خدمات العملاء المتميزة، أو التكنولوجيا المتطورة. ومن أمثلة الشركات التي نجحت في تبني إستراتيجية التميّز شركات مثل: Apple (الابتكار والتصميم) و Coca-Cola (قيمة العلامة التجارية) و Caterpillar (الجودة والتوزيع الواسع)¹، وقد أكّدت المصادر أنّ التميّز يتيح هوامش ربحية أعلى، ويخلق ولاءً من العملاء ويزيد من صعوبة تقليد الميزة التنافسية من قبل المنافسين، ما يجعله درعاً ضد قوى المنافسة.

3. إستراتيجية التركيز (Focus Strategy)

ترتكز هذه الإستراتيجية على استهداف شريحة سوقية أو قطاع معين (محدود)، وتطبيق إمّا إستراتيجية قيادة التكلفة أو التميّز ضمن هذا القطاع الضيق، وتُقسم إلى²:

التركيز على التكلفة: (Cost Focus) حيث تسعى الشركة لتكون الأقل تكلفة في شريحتها المحددة، دون المساس بالجودة الأساسية. أمثلة على هذا النهج مثل: بائع التجزئة Claire's أو بعض العلامات.

التركيز على التميّز: (Differentiation Focus) حيث تسعى الشركة لتلبية احتياجات مجموعة محددة من العملاء من خلال تقديم عروض فريدة ومتميزة، كما هو حال شركات متخصصة مثل: Rolls-Royce أو Prada.

¹ Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, pp. 11-24.

² Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). **Strategic Management: Theory: An Integrated Approach** (11th ed.). Boston, MA: Cengage Learning, pp. 121-137.

4. خطر الوقوع في "الوسطية" (Stuck in the Middle)

ينصح Porter بأنّ على الشركة اختيار إستراتيجية واحدة بوضوح، وإلا فإنّها قد تجد نفسها محاصرة بين الخيارات دون امتلاك ميزة تنافسية واضحة، وهو ما يُعرف بخطر "الوقوع في المنتصف"، إستراتيجية وسطية كهذه تجعل الشركة تفشل في التميّز من حيث التكلفة أو الجودة، مما يؤثر سلباً على الأداء في الأسواق التنافسية.

5. إستراتيجيات هجينة (Hybrid Strategy) أو (Blue Ocean)

تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أنّ الجمع بين عناصر التكلفة المنخفضة والتمييز يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل للمؤسسات، إذا ما تم تطبيقهما بطريقة متكاملة ومدروسة. وتعتمد هذه الإستراتيجية على الابتكار في القيمة (Value Innovation) بحيث تخفّض التكاليف وترفع القيمة المقدّمة للمستهلك في الوقت نفسه، وهو ما يفتح "محيطاً أزرقاً" جديداً من المنافسة بعيداً عن النزاع السعرية التقليدية.

الفرع الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي

تُعد إستراتيجيات المزيج التسويقي من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها السوقية، حيث تقوم على توظيف العناصر الأربعة الأساسية: المنتج، السعر، التوزيع، والترويج، بطريقة متكاملة ومتناسقة، وبشكل هذا المزيج الأساس الذي تبني عليه الشركات توجهاتها التسويقية، من خلال اختيار الإستراتيجية الأنسب لكل عنصر وفقاً لخصائص السوق والمنافسة واحتياجات المستهلك، حيث يُعدّ كل عنصر من عناصر المزيج بمنزلة رافعة يمكن تعديلها لتحقيق الميزة التنافسية؛ فإستراتيجية المنتج قد تركز على الابتكار والجودة أو التنوع، في حين أنّ إستراتيجية التسعير يمكن أن

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

تتراوح بين التسعير المنخفض لجذب الأسواق الحساسة للسعر، أو التسعير المرتفع لتسويق القيمة والتميز، أمّا التوزيع، فيعتمد على مدى الوصول إلى العملاء، ويمكن أن يُعتمد فيه على التوزيع المكثّف أو الانتقائي أو الحصري، بينما يهدف الترويج إلى التأثير في سلوك المستهلكين من خلال الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات¹.

من ناحية التطبيق العملي، تلجأ المؤسسات إلى استخدام إستراتيجية تمايز المزيج التسويقي عندما تستهدف شرائح متعددة من السوق، حيث تقوم بتعديل عناصر المزيج بما يتوافق مع خصوصية كل شريحة، فعلى سبيل المثال، قد تقدّم شركة واحدة منتجاً عالي الجودة لشريحة راقية بسعر مرتفع، مع توزيع حصري وترويج فاخر، بينما تقدّم منتجاً اقتصادياً لشريحة أقل دخلاً من خلال قنوات توزيع واسعة وترويج موجّه نحو السعر، و هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب فهماً عميقاً لخصائص السوق المستهدفة وتوقعات الزبائن، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على بناء ولاء العملاء والحفاظ على حصتها السوقية في بيئة تنافسية متغيرة².

وتعتمد المؤسسات الحديثة بشكل متزايد على إستراتيجية تسويق العلاقة (Relationship Marketing) ضمن المزيج التسويقي، والتي تركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء بدلاً من التركيز فقط على المعاملات القصيرة المدى، ويظهر ذلك من خلال تعديل عناصر المزيج التسويقي بما يُحقق رضا العميل الدائم مثل: تقديم عروض مخصصة، وخدمة ما بعد البيع، وتسعير تنافسي مستمر، كما أنّ التحولات الرقمية عززت من فاعلية إستراتيجيات المزيج، إذ أصبح التفاعل مع

¹Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson Education.

²Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2012). **Marketing** (11th ed.). South-Western Cengage Learning.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

العملاء أكثر سهولة ودقة، مما يسمح بتخصيص الرسائل الترويجية وتكييف قنوات التوزيع حسب تفضيلاتهم الفردية¹.

الفرع الرابع: الإستراتيجيات التنافسية

تُعدّ الإستراتيجيات التنافسية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، حيث تسعى من خلالها إلى تحقيق تفوق مستدام وبناء موقع قوي في السوق، وقد أرسى المفكر الشهير مايكل بورتر هذا المفهوم من خلال تقديم نموذج شامل يتضمّن ثلاث إستراتيجيات رئيسية تُمكن الشركات من تحقيق ميزات تنافسية واضحة، أمّا الأولى فهي قيادة التكاليف التي تركز على تقليل المصروفات التشغيلية لتحقيق أسعار أقلّ من المنافسين، والثانية: إستراتيجية التميّز التي تركز على تقديم منتجات أو خدمات فريدة ذات قيمة مضافة تميّزها في عيون العملاء، وأخيراً، إستراتيجية التركيز التي تهدف إلى استهداف شريحة محدّدة من السوق بتركيز عالٍ لتلبية احتياجاتها الخاصة بشكل أفضل من المنافسين، ومن خلال تطبيق هذه الإستراتيجيات بفعالية، تتمكن المؤسسات من تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق، مما يضمن لها الاستمرارية والنجاح في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار².

فإستراتيجية قيادة التكاليف تسعى إلى خفض التكاليف التشغيلية إلى الحد الأدنى مع الحفاظ على جودة مقبولة، ما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقلّ من المنافسين، وتعتمد هذه الإستراتيجية على كفاءة الإنتاج، التحكم في سلسلة التوريد،

¹ Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). **Principles and Practice of Marketing** (9th ed.). McGraw-Hill Education.

² Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

والاقتصاد في النطاق، وتستخدم غالباً في الصناعات التي يكون فيها السعر عنصراً حاسماً في قرار الشراء مثل الصناعات التحويلية¹.

أما إستراتيجية التميز، فتركز على تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص فريدة أو قيمة مضافة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ما يعزز ولاء الزبائن ويُبهر السعر الأعلى، يتم تحقيق ذلك من خلال الابتكار، جودة التصميم، خدمة الزبائن الممتازة أو الترويج القيمي للعلامة التجارية، مما يمنح المؤسسة مركزاً قوياً في السوق².

أما الإستراتيجية الثالثة، وهي إستراتيجية التركيز، فتستهدف قطاعاً محدداً من السوق أو شريحة معينة من العملاء، و يمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية شكل قيادة التكاليف المركزة أو التميز المركز، حيث تستهدف المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أسواقاً متخصصة يصعب على المؤسسات الكبرى خدمتها بكفاءة. تستخدم هذه الإستراتيجية غالباً في الأسواق المحلية أو القطاعية ذات الاحتياجات الخاصة³.

إضافة إلى هذه الإستراتيجيات الثلاث، تطورت مفاهيم جديدة مثل: "الإستراتيجية الهجومية" التي تعتمد على المبادرة واقتناص الفرص قبل المنافسين، و "الإستراتيجية الدفاعية" التي تركز على حماية الحصة السوقية من خلال تحسين الجودة أو خفض الأسعار أو تقوية العلاقة مع العملاء، كما ظهرت مفاهيم مثل: إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية والإستراتيجية الزرقاء التي تهدف إلى خلق فضاءات سوقية جديدة غير تنافسية⁴.

¹Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach* (10th ed.). Cengage Learning.

²Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson Education.

³Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

⁴Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

فضلا على مساهمة الإستراتيجيات التنافسية في تمكين المؤسسة من الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، وتساعد على تحقيق التكيف مع متغيرات السوق، من خلال تحليل المنافسين، التوجهات السوقية، وتوقع سلوك المستهلك. ولذلك، يتطلب تبني أي إستراتيجية تنافسية إجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات مثل: تحليل SWOT ، وقوى بورتر الخمسة، لضمان ملائمة الإستراتيجية المختارة لأهداف المؤسسة وإمكاناتها¹.

تبرز الدراسات النظرية حول الإستراتيجية التسويقية مدى أهميتها الحيوية داخل المؤسسات، حيث تعدّ إحدى الأساليب الإدارية الحديثة التي تستند إلى مبادئ الإدارة الإستراتيجية الشاملة، والتي تتميز بعدة خصائص ومزايا تضمن دعم المؤسسات على المدى الطويل، فالإستراتيجية التسويقية لا تمثل خطة عابرة فقط، فهي إطار شامل ومنهجي يوجّه الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية، وتعتمد المؤسسات في تطوير إستراتيجياتها على نماذج مستمدة من تجارب عالمية قام بتطويرها الباحثون والخبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية، مما يجعل من الضروري على المؤسسات أن تتبنى هذه النماذج وتتعلم منها لتحقيق تصميم إستراتيجي قوي يلبي تحديات السوق المتغيرة ويساعد في بلوغ الأهداف المرسومة بدقة.

وفي السياق التطبيقي، تحظى نماذج الإستراتيجية التسويقية بأهمية كبيرة في فهم واقع المؤسسات، لا سيما في قطاع الصناعات الغذائية بالجزائر، الذي يشهد انتشاراً واسعاً وتنافساً حاداً في الوقت الحالي، وهذا القطاع لا يقتصر دوره على تحقيق الأرباح فحسب، بل يمتد ليشمل مساهمة فعالية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول التي تعمل بها هذه المؤسسات، لذلك سيتم التطرق في الفصل التالي إلى دراسة ميدانية

¹ David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (14th ed.). Pearson Education.

الفصل الثاني: مدخل إلى الاستراتيجية التسويقية

معمّقة توضّح دور الإستراتيجية التسويقية وأهميتها في هذه المؤسسات، من خلال تحليل المشاكل والعقبات التي تواجهها في تطبيق إستراتيجياتها التسويقية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات وحلول تهدف إلى تعزيز فعالية هذه الإستراتيجيات وتحسين الأداء في هذا المجال الحيوي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لأهمية الإستراتيجية التسويقية

في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الفصل الثالث: دراسة حالة لأهمية الإستراتيجية التسويقية

في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

بعد أن استعرضنا في الدراسة النظرية مختلف جوانب التسويق والإستراتيجية، بدءًا من الفصل الأول الذي سلطنا فيه الضوء على الإطار العام للتسويق ومفاهيم الإستراتيجية، مرورًا بفهم أساسيات الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي التسويقي، لنصل في الفصل الثاني إلى تعميق الدراسة حول ماهية الإستراتيجية التسويقية من جميع الزوايا، وننتقل الآن في هذا الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية، و سنقوم بإسقاط المفاهيم والنظريات التي تناولناها سابقًا على واقع المؤسسات قيد الدراسة، بهدف تقييم مدى تبنيها وتطبيقها للإستراتيجيات التسويقية في أنشطتها التجارية، فضلًا عن تقييم مدى تحقيق هذه الإستراتيجيات لأهدافها المنشودة.

وفي سياق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، تشير العديد من الدراسات السابقة إلى وجود تحديات وقصور في تبني وتطبيق مفاهيم التسويق بشكل فعال، وهو ما يستدعي التحقق من صحة هذه الملاحظات، و سيشهد هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية دقيقة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على الدور الحيوي للإستراتيجية التسويقية داخلها، ومدى دمجها في ممارساتها التسويقية اليومية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم صورة واضحة حول واقع استخدام الإستراتيجيات التسويقية، وتحديد مكان القوة والضعف، بما يساهم في تقديم توصيات تدعم تحسين الأداء وتعزيز دور التسويق الإستراتيجي في دفع هذه المؤسسات نحو تحقيق نجاحات أكبر في بيئتها التنافسية.

وحتى نتمكن من الوصول إلى أهداف هذه الدراسة، أنجزنا استمارة استبانة تتضمن كفايات تطبيق التسويق في المؤسسة و سبل تحقيق فعالية الإستراتيجية التسويقية على مؤسسات الدراسة، من خلال محاور تناولنا فيها أسئلة الدراسة، ثم تطرقنا إلى معالجة وتحليل البيانات و المعطيات، التي ستساعدنا على الإجابة عن الأهمية الإستراتيجية للتسويق في المؤسسات الاقتصادية في العينة موضوع الدراسة.

المبحث الأول: واقع قطاع مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر

تعدّ المؤسسات الاقتصادية في مجال قطاع الصناعات الغذائية أحد ركائز الاقتصاد الوطني، حيث تكمن أهميتها في قدرتها على المساهمة في تحقيق تنمية اقتصادية و اجتماعية، هذا ما يعني أنها تؤدي دورا أساسيا في دعم النمو الاقتصادي الوطني، و الرفع من القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي، و كذا التنويع الاقتصادي و المساهمة في الناتج الوطني، علاوة على توفير مناصب الشغل، كما تعوّل عليها الدولة في الوصول إلى الأمن الغذائي الإستراتيجي، بل أكثر من ذلك؛ فهي تدخل في تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات و تمثّل مصدرا آخرًا لتوفير العملة الصعبة.

ومن ناحية أخرى، تواجه المؤسسات الاقتصادية، بغض النظر عن حجمها، العديد من التحديات التي تؤثر سلبًا على أدائها وقدرتها على الاستمرار، و من أبرز هذه المعوقات: مشاكل التمويل التي تحدّ من قدرتها على الاستثمار والتوسع، بالإضافة إلى شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو الخارجي، الضاغطة عليها لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى بأسعار تنافسية، إلى جانب ذلك، تعاني بعض هذه المؤسسات من ضعف في الكفاءة الإدارية والتسيير، مما يؤدي إلى تعثر عملياتها

التشغيلية وتأخير تحقيق أهدافها، وقد يصل الأمر في بعض الحالات إلى توقفها عن العمل إذا لم تُعالج هذه المشكلات بشكل فعال.

المطلب الأول: مفهوم الصناعات الغذائية في الجزائر

الفرع الأول: تعريف الصناعة الغذائية:

تتوعد التعريفات المتعلقة بالصناعة الغذائية بين الجوانب الاقتصادية، والتكنولوجية، والتشريعية، مما يعكس شمولية هذا القطاع وأهميته المتعددة الأبعاد، وفيما يلي نستعرض باختصار بعض هذه التعريفات التي تسلط الضوء على مختلف جوانب الصناعة الغذائية ودورها الحيوي في الاقتصاد والمجتمع.

-**التعريف الاقتصادي:** أحد فروع الصناعات التحويلية، حيث يقوم بتحويل المواد الأولية الخام إلى منتجات استهلاكية، فهو قطاع إستراتيجي مهم لتأمين غذاء المواطنين و خلق القيمة المضافة، و تنويع الاقتصاد و تقليص فاتورة الاستيراد¹.

-**التعريف التقني:** عملية صناعية تحويلية بغرض تحويل المواد الأولية عبر عمليات (التحويل، الحفظ، التعبئة، التغليف، التوزيع) إلى منتجات استهلاكية يمكن تخزينها و توزيعها².

-**التعريف التشريعي:** حسب منظمة الأغذية و الزراعة العالمية FAO : أي منشأة تحويلية تقوم بأنشطة صناعية مرتبطة بتحضير الأغذية أو إنتاجها أو تصنيعها أو

¹ - حاجي أسماء، بوعزيز ناصر، الصناعة الغذائية في الجزائر و طرق النهوض بها، مجلة العلوم الاقتصادية، (2017)، العدد 18، ص: 102.

² - قطاف سهيلة، بوزرزور سهيلة، دور الصناعة الغذائية في إرساء دعائم الأمن الغذائي في الجزائر، (2019)، المجلد 03، العدد 01، ص: 123.

حفظها و تعبئتها أو نقلها، أو عمليات الاستيراد و التصدير، وذلك وفق معايير الجود و الصحة المعتمدتين¹.

يتضح من خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقاً، أنّ الصناعة الغذائية تمثل عملية تحويلية أساسية تهدف إلى تحويل المواد الأولية الخام إلى منتجات استهلاكية جاهزة، تعتمد بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا الحديثة لإحداث تغييرات جوهرية في هذه المنتجات، مما يسهل تخزينها وتوزيعها بكفاءة عالية. وتعدّ الصناعة الغذائية فرعاً اقتصادياً واجتماعياً إستراتيجياً لا يقتصر دوره على تحقيق الأرباح فحسب، بل يمتد ليضمن الأمن الغذائي ويساهم في تحسين مستوى المعيشة، مع الالتزام الصارم بمعايير الجودة والسلامة الصحية، مما يجعلها أحد الركائز الحيوية التي تدعم التنمية المستدامة وتعزز رفاهية المجتمع.

الفرع الثاني: أهمية الصناعات الغذائية في الجزائر

تؤدي الصناعات الغذائية دوراً مهماً و إستراتيجياً في الاقتصاد الوطني من عدة نواحي، فمن الناحية الاقتصادية؛ فإنّها تخلق قيمة مضافة للمنتجات الزراعية من خلال الصناعات التحويلية و تقديمها في شكل منتجات نهائية قابلة للاستهلاك أوالتخزين أو التوزيع و التسويق محلياً أو دولياً، كما تعدّ الصناعات الغذائية من الصناعات التي تساهم في التنويع الاقتصادي و النهوض بالاقتصاد الوطني، مثلاً من خلال تنويع الصادرات خارج قطاع المحروقات و توفير العملة الصعبة منها، أمّا من الناحية الاجتماعية، فتبرز أهمية الصناعات الغذائية في ضمان الاستقرار الاجتماعي من خلال تحسين المعيشة وتوفير مناصب الشغل، و تكمن أهميتها، أيضاً في أنها سلاح

¹ - منظمة FAO، (2024)، الصناعة الغذائية، **Food Industry**، (مفهوم agrovoc)، تم التصفح في

30.08.2024، من موقع

https://agrovoc.fao.org/browse/agrovoc/en/page/c_3020?utm_source=chatgpt.com

إستراتيجي للأمن الغذائي الوطني من خلال توفير المنتجات الغذائية الأساسية للمواطن.

يَتَّضح من خلال ما تمّ عرضه سابقاً، بجلاء أنّ الصناعة الغذائية ليست مجرد قطاع اقتصادي عادي، وإنما نقطة التقاء حيوية بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية، ممّا يمنحها مكانة إستراتيجية بارزة داخل سياسات الدولة التنموية. فبالجانب الاقتصادي للصناعة الغذائية يتمثل في قدرتها على توفير فرص عمل واسعة وتحفيز النشاط الاقتصادي المحلي من خلال دعم سلسلة الإنتاج والتوزيع، ما يساهم بشكل مباشر في زيادة الناتج المحلي وتحسين مستوى الدخل القومي، أمّا البُعد الاجتماعي، فيتجلى في دور هذه الصناعة في ضمان الأمن الغذائي للمواطنين، وتأمين الاحتياجات الأساسية من الغذاء الصحي والمتوازن، وهو ما يعزز من استقرار المجتمع ويحدّ من المخاطر المرتبطة بالفقر وسوء التغذية، لذلك تُعدّ الصناعة الغذائية خياراً إستراتيجياً لا يمكن تجاهله من قبل أيّ حكومة تسعى لدفع عجلة التنمية المحلية وتحقيق تنمية مستدامة، حيث إنّ دعم هذا القطاع يساهم في بناء اقتصاد متين ومستقر، ويعزّز التماسك الاجتماعي من خلال توفير الاحتياجات الأساسية للمواطنين، وهو ما يجعل الاستثمار في تطوير الصناعة الغذائية ضرورة ملحة لضمان استقرار الدولة على المدى الطويل الاقتصادي والاجتماعي معاً.

الفرع الثالث: خصائص الصناعات الغذائية:

يمكن تمييز مجموعة من الخصائص الهامة للصناعات الغذائية التي تعكس أهميتها ودورها الحيوي في الاقتصاد والمجتمع، حيث ترتبط هذه الصناعات ارتباطاً وثيقاً بالقطاع الزراعي كجزء أساسي من سلسلة توفير المواد الأولية اللازمة لعمليات التحويل الصناعي، مما يجعلها حلقة وصل بين الإنتاج الزراعي والتصنيع، كما يعدّ

هذا الفرع الصناعي من القطاعات الإستراتيجية للدولة، لأنه لا يقتصر على تأمين الأمن الغذائي فقط، بل يساهم أيضاً في تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، مما يعزز من متانة البنية الوطنية. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ منتجات الصناعات الغذائية ترتبط ارتباطاً مباشراً باحتياجات المستهلكين، الأمر الذي يُلزم هذه الصناعات بمراعاة جودة ظروف الإنتاج، وعمليات التخزين السليمة، والتسعير المناسب، وفعالية التوزيع، كل ذلك في ظل منافسة شديدة تتطلب التكيف مع تطّعات المستهلكين المتغيرة، وعلى صعيد الجزائر، يشكّل قطاع الصناعات الغذائية أحد أهم المصادر في خلق فرص العمل لليد العاملة، ويعدّ مجالاً واعداً لتوفير العملة الصعبة من خلال تصدير منتجات ذات جودة عالية مثل: التمور وزيت الزيتون وغيرها من المنتجات الوطنية ذات السمعة العالمية، مما يعزّز من دور هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني وتنميته المستدامة.

المطلب الثاني: مراحل تطور فرع الصناعات الغذائية في الجزائر

مرّ فرع الصناعات التحويلية في الجزائر، وخاصة الصناعات الغذائية، بعدة مراحل تطور متعاقبة، حيث تميز كل منها بظروفها الخاصة وأسبابها الفريدة التي شكلت مسار هذا القطاع الحيوي، وقد انطلقت بداية من فترة ما بعد الاستقلال، جهود البناء والتأسيس بهدف تطوير القدرات الصناعية المحلية، مروراً بفترات التوسع والتحديث التي شهدت إدخال تقنيات جديدة وتحسين البنية التحتية، وصولاً إلى المراحل الأخيرة التي شهدت تحديات كبيرة في ظل العولمة والتنافسية المتزايدة، حتى عام 2024، و سنعمل في هذا العرض على تلخيص هذه المراحل المختلفة وتبسيط الضوء على أبرز الأحداث والتحويلات التي أثرت في مسيرة الصناعات الغذائية الجزائرية عبر العقود

الماضية، مما يعكس التطور المستمر والجهود المبذولة لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة:

المرحلة الأولى: مابعد الاستقلال 1962 - 1980

بعد استقلال الجزائر ورثت عن الاستعمار الفرنسي قطاعا منهكا و فوضوي بسبب نتائج الحرب و اعقبها من تدمير للاقتصاد الوطني فبل خروج المعمرين و الجنود الفرنسيين ، فقامت الدولة على التركيز في إعادة إصلاح هذا القطاع المدمر مع العلم أنّ الصناعات الغذائية كانت عبارة عن قطاع ذو طابع تقليدي يدوي في أكثر الأحيان، يقتصر على توفير الحاجات الأساسية للمواطنين، لكن الدولة الجزائرية وضعت برنامجا شاملا ويظهر ذلك جليا في السياسات المنتهجة مثل: سياسة التأمين و التخطيط الممركز، حيث تُجعل الدولة هي المحرك الرئيسي لهذا القطاع خاصة في ظل اتباع الجزائر النظام الاشتراكي في التسيير الذي يقتصر على الدولة التسيير و امتلاك وسائل الإنتاج.

المرحلة الثانية: التصنيع 1980 - 1990

شهدت البلاد في هذه الفترة حركية واسعة خاصة في افتتاح مشاريع صناعية عمومية كبيرة ضمن المخطط الخماسي، وقد شهد فرع الصناعات الغذائية دوراهاما في الدفع بعدة مشاريع صناعية عمومية كبرى في عدة شعب انتاجية مثل الحبوب و الحليب و الزيوت ...الخ، و انتهجت الدولة هذه السياسة بسبب ارتفاع فاتورة الاستيراد، ممّا أرهق الخزينة العمومية، حيث كانت تهدف الدولة الى محاولة تحقيق أمنها الغذائي، لكن واجهت عدة تحديات منها نقص اليد العاملة المؤهلة ، ضعف الانتاج الزراعي.

المرحلة الثالثة: الإصلاح الاقتصادي و سياسة الانفتاح 1990 - 2000

لقيت الجزائر في هذه المرحلة الحساسة عدة أزمات خاصة الأزمة الاقتصادية بسبب سقوط أسعار المحروقات، و اعتماد الجزائر بشكل كبير على مداخل الجباية البترولية، ما دفع بالبلاد إلى دخول في مفاوضات مع صندوق النقد الدولي لأجل الإصلاح الاقتصادي الهيكلي، وبسبب هذه الضغوطات قامت الدولة بحلّ عدة مؤسسات اقتصادية عمومية، أو إحالتها نحو الخوصصة في أحسن الأحوال، وفي هذه الفترة بالذات، فُتِح المجال للخواص لأجل الاستثمار في مجال الصناعات الغذائية، حيث برزت عدة مؤسسات صناعية خاصة سواء صغيرة، متوسطة أو كبيرة في السوق الوطني.

المرحلة الرابعة: التوسّع و الانفتاح و الاستثمارات الخاصة 2000 - 2015

شهدت أسعار المحروقات في هذه المرحلة ارتفاعا هاما ساهم في الدفع بعجلة النمو و تطبيق سياسة الانعاش الاقتصادي (2001- 2004) خاصة قطاع الفلاحة الذي يعتبر الركيزة الأساسية للصناعات الغذائية ، ثم إطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو (2004 - 2009) حيث ساهم في تضاعف عدد المؤسسات العاملة في مجال الصناعات الغذائية و دخول فاعلين جدد في الاستثمار مثل شركات استثمار عالمية (DANONE) ، ازدادت حركية القطاع مما ساهم في تعزيز التصدير خارج مجال المحروقات .

المرحلة الخامسة: الإقلاع و التنويع الاقتصادي 2015 - 2024

عرفت البلاد في هذه المرحلة تحولا جذريا خاصة مع انخفاض أسعار المحروقات و كذا الأزمات الدولية المتعاقبة، دفع بالدولة و بشكل إستراتيجي إلى اتباع خطة تعتمد على التنويع الاقتصادي و تقليل الاعتماد على مداخل البترول، و بفضل تشجيع

الدولة على الاستثمار في هذا المجال و تقديم حوافز مادية و معنوية للمستثمرين الخواص سواء الوطنيين أو الأجانب، كإقامة شركات مركبة بين الفلاحة و الصناعة في نفس المشروع، و تقديم الدعم للمؤسسات الصغيرة، وهذا تحسبا للمنافسة المرتقبة من حيث النوعية و الجودة خاصة في ظل اقتصاد و سوق وطني مفتوح على الخارج واشتداد المنافسة الخارجية، و هذه التطورات التي حصلت في الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال من اقتصاد موجه و مخطط بنظام اشتراكي يعطي للدولة حق التملك لوسائل الإنتاج إلى غاية التسعينات، أين شهدت البلاد مرغمة على الدخول إلى نظام اقتصاد السوق الحر منفتح على الاستثمار الخاص و الاجنبي، و أخيرا و بفضل تحسن مداخل البترول، ساعدت الدولة في تسريع عملية التنمية من خلال إصلاح و تنويع الاقتصاد كإستراتيجية للدولة في تحقيق الأمن الغذائي الوطني.

الجدول (5) مراحل تطور فرع الصناعات الغذائية

المرحلة	الفترة	خصائص الفترة
مابعد الاستقلال	1962 - 1980	صناعة غذائية تقليدية، نظام موجه، تأميم المؤسسات الاقتصادية.
التصنيع	1980 - 1990	نظام المخططات الخماسية و غيرها...، افتتاح مؤسسات صناعية عمومية، محاولة تحقيق الأمن الغذائي.
الإصلاح الاقتصادي و سياسة الانفتاح	1990 - 2000	برامج إعادة الهيكلة الاقتصادية، حلّ المؤسسات العمومية، ظهور المستثمرين الخواص.
التوسع و الانفتاح و الاستثمارات الخاصة	2000 - 2015	بداية الاستثمار الأجنبي، التصدير خارج قطاع المحروقات، مؤسسات استثمار محلية كبيرة مثل: سيفيتال، انتشار الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI
الإقلاع و التنويع الاقتصادي	2015 - 2020	التنويع الاقتصادي، تشجيع المؤسسات الاستثمارية، نظام استثمار (فلاحة - صناعة).

المصدر: من إعداد الباحث بتصرف

المطلب الثالث: واقع القطاع و مساهمته في الاقتصاد الوطني

الفرع الأول: واقع الصناعات الغذائية التحويلية في الجزائر

كما ذكرنا سالفًا، ورثت الجزائر منذ الاستقلال قطاعا اقتصاديا مدمرا و يغلب عليه الصناعة التقليدية اليدوية، و منذ ذلك الحين، قامت الجزائر بعدة مخططات و إستراتيجيات من أجل النهوض بفرع الصناعات الغذائية حيث إنه من أهم الفروع الصناعية في الجزائر بحكم ارتباطه بالقطاع الزراعي و أيضا بالأمن الغذائي الوطني، وقد شهد القطاع نقلة نوعية خلال العقدين الماضيين، و بحسب الإحصائيات الرسمية، إذ تشير الأرقام إلى أنّ فرع الصناعات الغذائية يشغل ثلث (1/3) الاقتصاد الوطني من المؤسسات الصناعية، حيث يقدر عددها سنة 2020 بأزيد من 34000 مؤسسة في الميدان بين مؤسسة صغيرة و متوسطة و كبرى وأجنبية، و توفر مناصب شغل لأزيد من 200.000 عامل و أكثر من 50 % من الناتج الداخلي الخام الصناعي، إضافة الى ذلك، يساعد فرع الصناعات الغذائية في توفير أكثر ملياري دولار سنويا من تصدير المنتجات نحو الخارج حوالي اكثر من 800.000 طن سنويا الى الأسواق الخارجية الأوروبية و الآسيوية و أمريكا الشمالية، وهاته الأرقام إنّ دلت على شيء، فهي تدلّ على الحيوية التي يتميز بها هذا القطاع عن باقي فروع الصناعة.

- حسب إحصائيات 2023 لوزارة الصناعة، فإنّها تشير إلى وجود حوالي 31000 مؤسسة في المجال أغلبها من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 90% و 10% مؤسسات كبرى و أجنبية، منشورة عبر مختلف الولايات الجزائرية.

- بفضل فرع الصناعات الغذائية، تشغل من اليد العاملة أكثر من 170.000 عامل دائم في مصانعها و آلاف المناصب الأخرى غير المباشرة عبر سلاسل التخزين و التوزيع و اللوجيستيات.

- يساهم فرع الصناعات الغذائية في حصة الناتج الصناعي الوطني بحصة قدرها 50%.

- يعدّ قطاع الصناعات الغذائية قطاعا محوريا في إعطاء قيمة مضافة للمحاصيل الزراعية من خلال تحويلها إلى منتجات في مستوى تطلعات المستهلكين.

- تكمن أهمية فرع الصناعات الغذائية في الدفع بالتنمية الوطنية، حيث حاليا نسبة مساهمة الفرع في الناتج المحلي الإجمالي يبلغ 4.1%، تتطلع الدولة إلى الوصول النسبة 10% بحلول سنة 2027.

- رغم المؤشرات الإيجابية التي تدل على أنّ قطاع الصناعات الغذائية يسير نحو تحقيق نمو ملحوظ، إلا أنّه لا يخلو من تحديات تعيق قدراته وتحدّ من تطوره، و من أبرز هذه التحديات الاعتماد الكبير على الحبوب المستوردة، مثل: القمح اللين، مما يخلق نوعاً من التبعية الخارجية لهذه المادة الأساسية، وهو ما يشكل مخاطرة إستراتيجية، فضلا على ذلك، تواجه الوحدات الصناعية التحويلية نقصاً في المحاصيل الزراعية المحلية خلال بعض المواسم، ما يضطرها إلى الاستيراد لتعويض هذا العجز، كما تُعاني هذه الوحدات من نقص في مرافق التخزين والتبريد والنقل اللوجستي، نتيجة قلة اهتمام المستثمرين بهذه القطاعات، إلى جانب وجود عقبات إدارية تعيق تطوير البنية التحتية اللوجستية، مما يزيد من التحديات التي تواجه نمو واستدامة الصناعات الغذائية في البلاد.

الجدول رقم (6): تطوّر فرع الصناعات الزراعية الغذائية في الجزائر

السنة	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	2023
عدد المؤسسات	22000	24000	25000	27000	2800	30000	30520	31000
عدد العمال	70000	80000	90000	10000	130000	160000	150000	170000
المساهمة في الناتج الداخلي الخام GDP	%27.6	%33.9	%43.8	%48.8	%50.5	%52	%54.8	%56.7

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات الديوان الوطني للإحصائيات.

يوضح الجدول أعلاه التطور الذي شهدته الصناعات الغذائية في الجزائر خلال الفترة من 2010 وحتى 2023، حيث يظهر زيادة تدريجية في عدد المؤسسات العاملة في هذا القطاع، ففي عام 2010، كان عدد هذه المؤسسات حوالي 22,000 مؤسسة، وارتفع العدد تدريجياً ليصل إلى 31,000 مؤسسة في عام 2023، مما يعكس اهتمام الدولة المتزايد بدعم هذا القطاع لما له من أهمية بالغة في تعزيز الأمن الغذائي وتوليد العملة الصعبة من خلال تصدير المنتجات الغذائية.

أمّا من حيث قوة العمل، فقد شهد عدد العمال في هذا المجال نمواً ملحوظاً، حيث كان يبلغ حوالي 70,000 عامل في عام 2010، وزاد إلى 170,000 عامل بحلول عام 2023، أي: بزيادة تفوق مرة ونصف، وهو أمر طبيعي نتيجة لزيادة عدد المؤسسات وفتح المزيد من فرص العمل، وهذا النمو يساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى المعيشة وتقليل معدلات البطالة، مما يعزز الاستقرار الاجتماعي في البلاد.

وعلى صعيد المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، تشير البيانات إلى أنّ عائدات قطاع الصناعات الغذائية ارتفعت من حوالي 27 مليار دينار جزائري في 2010 إلى أكثر من 55 مليار دينار في 2023، وهو ما يعكس تضاعف الإنتاجية ونجاح الاستثمارات الوطنية والأجنبية في القطاع، بالإضافة إلى الحوافز التي تقدّمها الدولة

لجذب المستثمرين. ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه النتائج الإيجابية، تبقى هذه الأرقام أقل من الطموحات والإستراتيجيات التي وضعتها الدولة لتطوير هذا القطاع الحيوي.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لما يوفره من أدوات فعالة لتشخيص الواقع وتحليله بشكل دقيق من خلال جمع البيانات الميدانية وتفسير نتائجها بموضوعية وحيادية، وتعدّ الدراسة الميدانية الركيزة الأساسية في المنهجية العلمية، حيث تمثل الجانب التطبيقي العملي الذي يسمح بفهم معمق وشامل لموضوع البحث من خلال تحليل الواقع بشكل مباشر.

وفي سياق بحثنا المعنون بـ"أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، قررنا التركيز على مؤسسات فرع الصناعات الغذائية نظراً لدورها الحيوي في تعزيز الاقتصاد الوطني لجمع المعلومات اللازمة، استخدمنا استبياناً علمياً محكماً تم توزيعه على عيّنة مختارة من هذه المؤسسات، ومن ثمّ، قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، ممّا أتاح لنا استخلاص نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتوفر رؤية واضحة حول مدى تطبيق الإستراتيجيات التسويقية في هذه المؤسسات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

الفرع الأول: مجتمع البحث

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اختيار مجتمع البحث من بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص، نظراً للدور المحوري الذي يؤديه هذا القطاع في دعم الاقتصاد الوطني. كما يتميز هذا القطاع بتنوع مؤسساته من حيث الحجم، الهيكل التنظيمي، والأساليب الاستراتيجية التي تعتمد عليها في التسويق، مما يوفر قاعدة غنية للدراسة والتحليل.

وقد تم التركيز في وحدة التحليل على الفاعلين الرئيسيين الذين يتولون مسؤولية تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية داخل هذه المؤسسات، وهم المدراء العامون، رؤساء المصالح التجارية، مسؤولو التسويق، والإطارات المختصة بالتخطيط الإستراتيجي، حيث يمثل هؤلاء الجهات الفاعلة الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على صياغة وتنفيذ السياسات التسويقية، مما يتيح فهماً معمقاً لكيفية اعتماد الإستراتيجيات ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية.

الفرع الثاني: عينة البحث

وبالنظر إلى اتساع المجتمع الإحصائي، تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة تمثلت في توزيع استمارات الاستبيان يدوياً على عدد من هذه المؤسسات، وذلك لضمان توفر الخصائص المعرفية والمهنية الضرورية لدى المبحوثين للإجابة على أسئلة الاستبيان بشكل دقيق. تم توزيع 100 استمارة على 30 مؤسسة تنتمي إلى قطاع الصناعات الغذائية، و بعد جمع الاستمارات، تم استبعاد 10 استمارات لاحتوائها على أخطاء

منهجية (بيانات ناقصة، تناقض في الإجابات، أو عدم الجدية في التعبئة)، بذلك، أصبح العدد النهائي للاستبيانات القابلة للتحليل 90 استمارة صالحة، وقد شملت عينة الدراسة عدداً من المؤسسات في 10 ولاية جزائرية تم اختيارها بناءً على تواجد وتمثيل قطاع الصناعات الغذائية فيها، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (7): توزيع عدد الاستثمارات الموزعة حسب الولايات

الولاية	الجهة	القطاع	العدد	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	0	06	09	06	15	15	12	06	06	09	90

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المجمعة من الاستثمارات الموزعة.

الفرع الثالث: مجالات ومتغيرات الدراسة

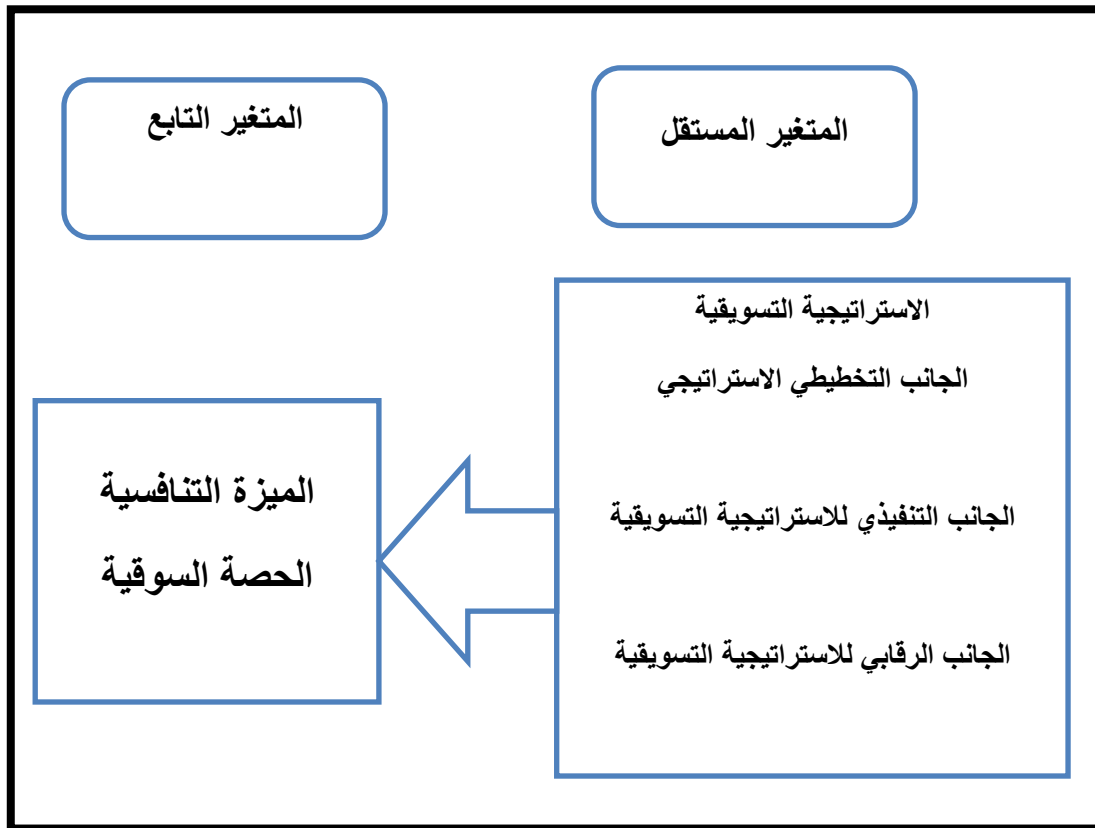
مجالات الدراسة: تمثلت مجالات الدراسة فيما يلي:

المجال المكاني: تمت الدراسة على مستوى 30 مؤسسة عمومية وخاصة في 10 ولايات جزائرية.

المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية من 20 جوان 2024 إلى 12 مارس 2025

نموذج الدراسة: لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، تم تصميم النموذج التالي الذي يوضح طبيعة المتغيرات المستقلة والتابعة:

الشكل رقم (16) : أنموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث.

يُبين هذا النموذج العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كما يلي:

المتغير المستقل: الإستراتيجية التسويقية، وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية:

المحور التخطيطي: تحليل البيئة التسويقية، صياغة الرسالة والأهداف التسويقية، تجزئة السوق، وتحديد المركز السوقي (التموقع).

المحور التنفيذي: تحديد وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية، تصميم البرنامج التسويقي (المزيج التسويقي).

المحور الرقابي: آليات متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية.

المتغيرُ التابعُ: يتمثل في الأهداف التسويقية المحققة، والتي تنعكس من خلال:

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الوصول إلى الحصة السوقية المستهدفة.

المطلب الثاني: تحديد وتصميم طريقة جمع البيانات

انطلاقاً من أهداف هذه الدراسة، تمّ استخدام أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة تتألف من 100 مؤسسة اقتصادية مختلفة الحجم، وبعدّ الاستبيان من أهم أدوات جمع المعلومات البحثية، إذ يتكون من مجموعة من الأسئلة المتنوعة والمتسلسلة التي ترتبط ببعضها بشكل يضمن تحقيق أهداف البحث المتعلقة بالمشكلة المطروحة، ويتم إرسال الاستبيانات إلى الأفراد أو المؤسسات المختارة من قبل الباحث عبر البريد أو وسائل اتصال أخرى، ليقوموا بتعبئتها وإعادتها، مما يتيح جمع بيانات دقيقة وموضوعية تساهم في تحليل الظاهرة المدروسة بشكل فعال.

ويكون عدد الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها، كما يعدّ الاستبيان من الناحية المنهجية أسلوب جمع البيانات تستهدف استشارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة، لتقديم حقائق وآراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، وأهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات¹.

¹ عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. ط6، دار الفكر، عمان، 2010، ص: 121.

ويعدّ الاستبيان المصدر الأساسي لجمع البيانات والمعلومات في هذه الدراسة، حيث تم تصميمه في صورته الأولية بناءً على مراجعة دقيقة للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، مما أتاح تضمينه لجميع الجوانب التي تخدم أهداف الدراسة الحالية بشكل شامل ومتوازن. ويحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة والعبارات المنظمة بعناية وفق أسس علمية دقيقة، تهدف إلى ضمان تحقيق أهداف البحث بفعالية، كما يوفر للمستجيبين فرصة للتعبير بشكل دقيق ومفصل عن آرائهم ومواقفهم، مما يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها، ويساهم في بناء فهم معمق للموضوع قيد الدراسة.

الفرع الأول: أداة البحث

تمّ إعداد استبيان خاص بهذه الدراسة، انظر الملحق رقم ()، وقد استخدمنا نوع الاستبيان المغلق وهو الذي تكون أسئلته محددة بالإجابات، حيث يتكون من 48 عبارة، من نوع سلم ليكرت الخماسي، وقد تم توزيع الاستبيان باستخدام طريقة التوزيع المباشر باليد على المبحوثين وجها لوجه، واعتمدنا في الدراسة على هذه الأداة لما لها من أهمية كبيرة في جمع المعلومات الميدانية لأنها تتناسب دارستنا، ويتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو التالي:

الجزء الأول: معلومات حول المؤسسة: يشمل هذا الجزء بيانات تعريفية عن المؤسسة المستهدفة، مثل: تسمية المؤسسة، تاريخ التأسيس، طبيعة النشاط، والمجال الذي تنشط فيه.

الجزء الثاني: معلومات حول المستجيب: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمشارك في الاستبيان: الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة الإدارية، والصفة الوظيفية داخل المؤسسة.

الجزء الثالث: بيانات حول محاور الدراسة: يتضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات التي تقيس مواقف وآراء المستجوبين حول تطبيق الإستراتيجية التسويقية في مؤسساتهم، وقد تم توزيعها وفق المحاور التالية:

المحور الأول: يضم هذا المحور 22 عبارة مقسمة إلى 4 أبعاد لقياس الجانب التخطيطي الإستراتيجي:

البعد الأول: يضم هذا البعد 5 عبارات (1-5) لقياس تحليل البيئة التسويقية.

البعد الثاني: يضم هذا البعد 6 عبارات (6-11) لقياس الرسالة والأهداف التسويقية.

البعد الثالث: يضم هذا البعد 7 عبارات (12-18) لقياس تجزئة السوق

البعد الرابع: يضم هذا البعد 4 عبارات (19-22) لقياس تحديد المركز السوقي.

المحور الثاني: يضم هذا المحور 13 عبارة مقسمة إلى 3 أبعاد لقياس الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية:

البعد الأول: يضم هذا البعد 5 عبارات (23-27) لقياس تحديد الإستراتيجية التسويقية.

البعد الثاني: يضم هذا البعد 3 عبارات (28-30) لقياس تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

البعد الثالث: يضم هذا البعد 5 عبارات (31-35) لقياس البرنامج التسويقي

المحور الثالث: يضم هذا المحور 4 عبارات (36-39) لقياس الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية.

المحور الرابع: يضم هذا المحور 4 عبارات (40-43) لقياس الميزة التنافسية.

المحور الخامس: يضم هذا المحور 5 عبارات (44-48) لقياس الحصة السوقية.

وقد تم عرض الاستبيان في صورته المبدئية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين، بقصد تحكيم الاستبيان والتعرف على قدراته في تحقيق أهداف الدراسة، وقد تمت الاستفادة من الاقتراحات المشار إليها وأصبح الاستبيان بعد تعديله في صورته النهائية.

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان، تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع مقياس ليكرث الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث

تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى بالفرق بين أعلى وأقل درجة بمقياس ليكرث الخماسي ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على 5 للحصول على طول الخلية ($0.8=4/5$) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1)، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا ودرجتها كما يلي:

الجدول رقم (9): يبين فئات مقياس ليكرث ودلالاتها

الإجابة	مجال المتوسط الحسابي	الدرجة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1,79	منخفضة جدا
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59	منخفضة
محايد	من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
موافق	من 3,40 إلى 4,19	مرتفعة
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم تفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نسخة 26 وسوف يتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية :

النسب المئوية و التكرار: للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة وتحديد استجاباتها اتجاه عبارات الاستبيان.

المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات عينة الدراسة نحو كل فقرة أو كل بُعد.

الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن المتوسط الحسابي.

معامل الارتباط بيرسون **Pearson**: لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه.

اختبار ألفا كرونباخ **Crambch Alpha**: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

اختبار T لعينة واحدة **Test-T sample-one**: لمعرفة الفرق بين المتوسط

الحسابي والفرضي

اختبار كايزر- ماير- أولكين (**KMO**) : للتحقق من مدى كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي .

اختبار بارتليت (**Sphericity of Test Bartlett's**) : لفحص وجود ارتباطات معنوية بين المتغيرات .

مصفوفة الصورة العكسية وقيم **MSA**: لتقييم مدى ملاءمة العبارة أو بند للتحليل العاملي.

تحليل المكونات الرئيسية (**PCA**): لتقليل الأبعاد و تحديد العوامل الأساسية.

معيّار القيم الذاتية : (**Eigenvalues**) تم الاحتفاظ بالعوامل التي تزيد قيمتها الذاتية عن 1.

اختبار الانحدار الخطي البسيط : لتحديد تأثير و شكل العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد: لتحديد تأثير و شكل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفرع الثالث: الشروط العلمية للأداة.

هناك شروط معيارية يجب مراعاتها خلال إنجاز الاختبارات وفقا للأسس العلمية الصحيحة والمتمثلة في:

اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة، كان من الضروري التحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وبما أن حجم العينة بلغ (90) مفردة، فقد تم الاعتماد على نظرية النهاية المركزية التي تنص على: "عند أخذ عينات عشوائية ذات حجم كافٍ (عادة ما يكون 30 مفردة فأكثر) من مجتمع إحصائي ذي متوسط حسابي وانحراف معياري محددين، فإن التوزيع الاحتمالي لمتوسطات هذه العينات يقترب من التوزيع الطبيعي، بغض النظر عن طبيعة التوزيع الأصلي للمجتمع"¹.

وبناءً على ذلك، يُعد حجم العينة في هذه الدراسة مناسباً لاعتماد فرضية التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات البارامترية.

حساب الشروط السيكمترية للأداة

صدق الاتساق الداخلي للأداة

¹ Central Limit Theorem: The Cornerstone of Modern Statistics, PubMed Central, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5370305> تاريخ الاطلاع: 09 ماي 2025.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الجانب التخطيطي الإستراتيجي

الجدول رقم (10): يوضح درجة الارتباط بين العبارات بعد تحليل البيئة التسويقية والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
01	تقوم مؤسستكم بدراسة و تحليل البيئة التسويقية ككل	0,800	0,000	دال عند 0,01
02	تعمل المؤسسة على تحديد واقتناص الفرص التسويقية المتاحة في البيئة	0,736	0,000	دال عند 0,01
03	تدرس و تحلل المؤسسة المنافسة لمواجهة التهديدات	0,704	0,000	دال عند 0,01
04	تدرك الإدارة و العاملين وجود نقاط قوة داخلية في المؤسسة	0,654	0,000	دال عند 0,01
05	تؤثر النقاط الضعف على كفاءة و حسن سير المؤسسة	0,661	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول أنّ معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تحليل البيئة التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين 0.654 و 0.800، وهي قيم إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، ما يشير إلى وجود تماسك داخلي قوي بين هذه العبارات وانسجامها مع البعد الذي تنتمي إليه، و هذا الاتساق العالي يدلّ على أنّ العبارات المستخدمة تعكس بشكل موثوق ومناسب جوانب تحليل البيئة التسويقية، مما يمنح بُعد تحليل البيئة التسويقية درجةً عاليةً من الصدق الداخلي، وبالتالي، فإنّ أداة القياس المستخدمة في هذا الجزء من الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام والاعتماد عليها في تحليل هذا المحور ضمن البحث الحالي.

الجدول رقم (11): يوضح درجة الارتباط بين عبارات بعد الرسالة والأهداف التسويقية والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
6	تولي الإدارة أهمية للتسويق كتوجه استراتيجي لها .	0,738	0,000	دال عند 0,01
07	تختار المؤسسة أهدافا تعبر عن رؤية و رسالة المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية و المرتقبة	0,753	0,000	دال عند 0,01
08	تحدد المؤسسة أهدافا إدارية إستراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ والتحقيق	0,636	0,000	دال عند 0,01
09	تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى البقاء و الاستمرار	0,683	0,000	دال عند 0,01
110	تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى زيادة رقم أعمالها	0,620	0,000	دال عند 0,01
111	تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى الرفع من عدد الزبائن	0,749	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يفسر الجدول أنّ معاملات الارتباط بين عبارات بُعد الرسالة والأهداف التسويقية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين 0.620 و 0.753، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية ومُعبرة بين كل عبارة والدرجة الإجمالية لهذا البعد، و هذا المستوى المرتفع من الارتباط يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذه العبارات، حيث تؤكد أنها تنتمي فعلياً إلى نفس المجال المفاهيمي، وتقوم بقياس جانب واحد متكامل يتمثل في الرسالة والأهداف التسويقية، وتأسيساً على ذلك، يمكن الاعتماد على هذه العبارات ضمن أداة البحث، إذ تمثل مقياساً موثقاً وصادقاً من الناحية السيكمترية، مما يعزز جودة وموثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة.

الجدول رقم (12): يوضح درجة الارتباط بين العبارات بعد تجزئة السوق والدرجة الكلية للبعد:

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
12	تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب حاجات و القدرة الشرائية للمستهلكين	0,684	0,000	دال عند 0,01
13	تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب وضعية المنافسة	0,717	0,000	دال عند 0,01
14	تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب رضا الزبائن	0,667	0,000	دال عند 0,01
15	تقوم المؤسسة بتقدير القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعا لحجم المبيعات	0,565	0,000	دال عند 0,01
16	تقوم المؤسسة بتقدير في القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعا للتنبؤ بالطلب	0,535	0,000	دال عند 0,01
17	تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات خارجية (مكاتب دراسات في بحوث التسويق ، الديوان الوطني للإحصاء ، ...)	0,753	0,000	دال عند 0,01
18	تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات داخلية (قاعدة معطيات المؤسسة و بحوث التسويق الداخلية و الخبرة المكتسبة)	0,630	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أنّ جميع العبارات المتعلقة ببُعد تجزئة السوق ترتبط ارتباطاً موجباً وذو دلالة إحصائية عالية بالدرجة الكلية لهذا البُعد، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.535 و 0.753 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من 0.01، مما يدل على أنّ جميع هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى 0.01.

كما يُلاحظ أنّ أقوى ارتباط كان في العبارة (17) التي تنصّ على: "تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات والدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات خارجية (مكاتب دراسات في بحوث التسويق، الديوان الوطني للإحصاء، ..)" بمعامل ارتباط بلغ 0.753، مما يعكس أهمية المصادر الخارجية في عملية تقسيم السوق بالنسبة للمؤسسة.

بينما كان أضعف ارتباط في العبارة (16): "تقوم المؤسسة بتقدير في القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعاً للتنبؤ بالطلب"، بمعامل ارتباط 0.535، إلا أنّ هذا الارتباط يبقى ضمن حدود الدلالة الإحصائية، ويُعدّ مؤشراً إيجابياً على مساهمته في البُعد الكلي لتجزئة السوق، وبشكل عام، تدل هذه النتائج على أنّ المؤسسة تعتمد بشكل واضح على تحليل عوامل متعددة عملية تجزئة السوق، مما يعكس نضجاً في الممارسات التسويقية المرتبطة بهذا البُعد.

الجدول رقم (13): يوضّح درجة الارتباط بين العبارات بعد الترميز والدرجة الكلية للبُعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
19	يتم إدراج الصورة الذهنية في مخططات و البرامج التسويقية في المؤسسة	0,638	0,000	دال عند 0,01
20	تمتلك المؤسسة سياسة اتصالية تساهم في وضوح صورة المؤسسة و ترسيخها لدى المستهلكين	0,673	0,000	دال عند 0,01
21	جودة و نوعية المنتجات المقدمة إلى السوق تؤثر في المركز المميز للمؤسسة	0,690	0,000	دال عند 0,01
22	تقوم المؤسسة بتقسيم السوق و تختار إستراتيجية الترميز السوقي المناسبة لها	0,696	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يبرز الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لبُعد تحديد المركز السوقي (التموقع) والدرجة الكلية لهذا البُعد كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم هذه المعاملات بين 0.638 و0.696، مما يدل على وجود ارتباط قوي ومُعبر بين كل عبارة والدرجة الإجمالية للبُعد، إذ يعكس هذا المستوى العالي من الارتباط اتساقاً واضحاً في إجابات أفراد العينة بشأن هذا البُعد، ويؤكد أنّ العبارات المختارة لقياس مفهوم التوقع تُمثّل بدقة وفاعلية الجوانب المختلفة لهذا المفهوم، مما يعزز من موثوقية وصحة الأداة المستخدمة في الدراسة لتمثيل بُعد التوقع السوقي.

صدقُ الاتساق الداخليّ لعبارات المحور الثاني: الجانبُ التنفيذيُ للإستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (14): يوضّحُ درجةَ الارتباطِ بين العباراتِ بعد تحديد الإستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية للبُعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
23	تحرص المؤسسة على مدى تطابق إستراتيجيتها التسويقية مع تغيرات البيئة الخارجية من فرص و مخاطر تسويقية	0,730	0,000	دال عند 0,01
24	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية النمو.	0,705	0,000	دال عند 0,01
25	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية البقاء.	0,629	0,000	دال عند 0,01
26	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية الانسحاب.	0,475	0,000	دال عند 0,01
27	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية التوزيع.	0,738	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أنّ معاملات الارتباط بين عبارات بُعد "تحديد الإستراتيجية التسويقية" والدرجة الإجمالية لهذا البُعد تتراوح ما بين (0.475) و(0.738)، وجميعها تظهر دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يعكس وجود مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين العبارات الخمس المكونة لهذا البُعد، ويؤكد أنّ كلّ عبارة تقيس بفعالية جوانب هذا المفهوم، وقد سجّلت العبارة رقم (27) "تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة تتمثل في إستراتيجية التنويع" أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.738)، ممّا يُبرز الدور المحوري لإستراتيجية التنويع كخيار أساسي في توجهات المؤسسة ضمن هذا السياق، و في المقابل، جاءت العبارة رقم (26) "تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة تتمثل في إستراتيجية الانسحاب" بأدنى معامل ارتباط قيمته (0.475)، وهو بالرغم من دلالاته الإحصائية، فهو يشير إلى تراجع اعتماد هذه الإستراتيجية مقارنة بالخيارات الأخرى المتاحة.

ومنهُ، يتمتع بُعد "تحديد الإستراتيجية التسويقية" بمستوى عالٍ من الصدق الداخلي، ما يعزز من مصداقية وموثوقية الأداة البحثية المستخدمة في قياس هذا الجانب التنفيذي الحيوي.

الجدول رقم (15): يوضّح درجة الارتباط بين عبارات بعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	الدلالة Sig	القرار
28	تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	0,787	0,000	دال عند 0,01
29	تحرص المؤسسة في تنفيذ خطتها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	0,797	0,000	دال عند 0,01
30	تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	0,754	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نستقرئ من إحصائيات الجدول أنّ معاملات الارتباط بين العبارات (28، 29، 30) والدرجة الكلية لبُعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية" كانت جميعها موجبة وقوية، حيث تراوحت بين (0.754) و(0.797)، وهي دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على وجود صدق اتساق داخلي مرتفع بين العبارات والبُعد الذي تنتمي إليه.

ويستدل من النتائج أنّ العبارات المتعلقة ببُعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية تعكس بشكل فعال هذا المفهوم، حيث أظهرت إجابات المبحوثين درجة عالية من الاتساق والتوافق في تقييمهم لهذا الجانب، الأمر الذي يدل على أنّ الأداة المستخدمة في هذا الجزء من الاستبيان قد صُممت بدقة، وتمكنت من قياس البُعد المستهدف بدرجة عالية من الموثوقية، وهو ما يعكس تمتعها بصدق داخلي قوي يعزز من صلاحيتها للاعتماد في الدراسة.

الجدول رقم (16): يوضّح درجة الارتباط بين عبارات بُعد البرنامج التسويقي والدرجة الكلية للبُعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
31	تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	0,724	0,000	دال عند 0,01
32	تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنهم	0,562	0,000	دال عند 0,01
33	يتم تحديد الأسعار تبعاً للتكاليف	0,603	0,000	دال عند 0,01
34	يتم تحديد الأسعار تبعاً لأسعار المنافسين	0,538	0,000	دال عند 0,01
35	تحرص المؤسسة على إعداد مزيج ترويجي من خلال وسائل اتصال متعددة يسمح بإيصال رسالتها الإعلانية لزبائنهم	0,741	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من إحصائيات الجدول أنّ معاملات الارتباط بين عبارات بعد البرنامج التسويقي (إستراتيجية المزيج التسويقي) والدرجة الكلية لهذا البُعد كانت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت القيم بين (0.538) و(0.741)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ومتوسطة بين كل عبارة والبُعد ككل.

أقوى ارتباط كان للعبارة (35) بمعامل ارتباط قدره (0.741)، ما يشير إلى أهمية إعداد مزيج ترويجي فعال في بناء البرنامج التسويقي للمؤسسة.

في المقابل، جاءت العبارة (34) بأدنى قيمة ارتباط (0.538)، لكنها لا تزال دالة إحصائيًا، مما يعني أنّ تسعير المنتجات وفقًا لأسعار المنافسين يظل مرتبطًا بالبُعد، وإن بدرجة أقل.

بناءً على ذلك، يمكن القول إنّ العبارات المعتمدة في هذا البُعد تعكس بدرجة معتبرة مكونات إستراتيجية المزيج التسويقي، وتتمتع بدرجة جيدة من الصدق الاتساق الداخلي، ما يعزز من موثوقية الأداة المستخدمة في الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: الجانب الرقابي للاستراتيجية التسويقية

الجدول رقم (17): يوضح درجة الارتباط بين عبارات محور الجانب الرقابي للاستراتيجية التسويقية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
36	تحرص المؤسسة على مقارنة النتائج مع الخطة المعتمدة و معرفة الاختلالات .	0,735	0,000	دال عند 0,01
37	تدرس المؤسسة الانحرافات ما بين الخطة و التنفيذ و تعمل على معالجتها.	0,778	0,000	دال عند 0,01
38	يتم التقييم المستمر للبرنامج التسويقي الإستراتيجي مع الأداء الفعلي .	0,765	0,000	دال عند 0,01
39	تولي المؤسسة أهمية للرقابة لأجل تصحيح و تعديل الإستراتيجية بما يخدم أهدافها	0,766	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يُبين الجدول أنّ قيم معاملات الارتباط بين مختلف العبارات المرتبطة بمحور "الجانب الرقابي في الإستراتيجية التسويقية" والدرجة الإجمالية لهذا المحور جاءت ضمن نطاق مرتفع نسبياً، حيث تراوحت بين 0.735 و 0.778، وهي جميعها ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى معنوية 0.01. هذه النتائج تعكس تماسكاً داخلياً واضحاً بين العبارات، مما يؤكد أنّ المقياس المُعتمد يتمتع بدرجة عالية من الصدق في تمثيل البُعد الرقابي.

وعليه، يمكن القول إنّ العبارات المصاغة ضمن هذا المحور تعبّر بدقة عن مفهوم الرقابة في إطار الإستراتيجية التسويقية، الأمر الذي يعزز من مصداقية الأداة البحثية

ويُضفي موثوقية على التحليل الإحصائي، بما ينسجم مع الأهداف العامة للدراسة الميدانية ويساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

صدقُ الاتساقِ الداخليّ لعبارةِ المحورِ الرابعِ: الميزةُ التنافسيّةُ

الجدولُ رقم (18): يوضّحُ درجةَ الارتباطِ بين عباراتِ محورِ الميزةِ التنافسيّةِ والدرجةِ الكليةِ للمحورِ

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
40	يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية على التكلفة الأقل للمنتج	0,642	0,000	دال عند 0,01
41	يتميز منتج المؤسسة بتركيز منتجاته في قطاع سوقي معين دون غيره بأسعار تنافسية .	0,732	0,000	دال عند 0,01
42	يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية بجودة المنتج و التصميم المميز مرتفع القيمة .	0,671	0,000	دال عند 0,01
43	يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية باستخدام التكنولوجيا الحديثة	0,711	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج الواردة في الجدول أنّ معاملات الارتباط بين مختلف عبارات محور "الميزة التنافسية" والدرجة الإجمالية لهذا المحور كانت مرتفعة، إذ تراوحت بين 0.642 و 0.732، وجميعها ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.01، و هذا يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين العبارات، مما يعني أنّ كل عبارة من العبارات تقيس بشكل متقارب ومترابط المفهوم ذاته، وهو "الميزة التنافسية". وتعكس هذه النتائج قوة أداة القياس المعتمدة في هذا المحور، حيث تُظهر مصداقية واضحة في تمثيل مختلف أبعاد الميزة التنافسية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

التي شملتها الدراسة، وتشمل هذه الأبعاد عناصر حيوية مثل: تخفيض التكاليف، التركيز على شرائح سوقية محددة، تحسين الجودة، وتبني التكنولوجيا الحديثة، كل ذلك يعزز من ثقة الباحث في نتائج هذا الجزء من الدراسة، ويؤكد على دقة الأداة في قياس مدى تبني المؤسسات لمفاهيم التنافسية في بيئة اقتصادية متغيرة ومليئة بالتحديات.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الخامس: الحصة السوقية

الجدول رقم (19): يوضح درجة الارتباط بين عبارات محور الحصة السوقية والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig	القرار
44	تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في انخفاض	0,517	0,000	دال عند 0,01
45	تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في استقرار	0,693	0,000	دال عند 0,01
46	تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في ارتفاع	0,653	0,000	دال عند 0,01
47	تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لرقم أعمالها المحقق .	0,570	0,000	دال عند 0,01
48	تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لحجم مبيعاتها	0,699	0,000	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول إلى أنّ معاملات الارتباط بين مختلف عبارات محور "الحصة السوقية" والدرجة الإجمالية لهذا المحور تتراوح ما بين (0.517) و(0.699)، وهي قيم تُعدّ مرتفعة نسبياً، وتعكس درجة معتبرة من الترابط بين العبارات. كما أنّ جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد

(0.01)، ما يُثبت وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين العبارات والدرجة الكلية للمحور.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن التأكيد على أنّ عبارات هذا المحور تتسم بدرجة عالية من الصدق الداخلي، ما يدل على أنها تقيس بشكل دقيق ومترابط مفهوم الحصة السوقية داخل المؤسسة الاقتصادية. ويُعزّز ذلك من موثوقية الأداة البحثية المُستخدمة في الاستبيان، ويُضفي عليها طابعاً علمياً يدعم نتائج الدراسة في هذا الجانب.

اختبار الثبات:

يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر، أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج. يأخذ معامل ألفا كرونباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0,6)، حيث يتم الحكم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي :

إذا كان ذو قيمة أقل من 0,6، فهذا يعني أنّ ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.

إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0,6) و (0,7)، فإنه يمكن القول إنّ ثبات الدراسة مقبول.

إذا كانت قيمته بين (0,7) و (0,8)، فإنّ ثبات الدراسة جيد.

في حالة تجاوز قيمته لـ (0,8)، فإنّ ثبات الدراسة ممتاز.

تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS

26، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يبين اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الجانب التخطيطي الإستراتيجي	22	0,935
الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية	13	0,878
الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية	04	0,757
الميزة التنافسية	04	0,631
الحصة السوقية	05	0,618
الاستبيان ككل	48	0,967

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

معاملات قيمة الثبات لكافة عبارات محور الجانب التخطيطي الإستراتيجي قدّرت ب0,935، و هي نسبة ثبات ممتازة .

معاملات قيمة الثبات لكافة عبارات محور الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية قدّرت ب0,878، و هي نسبة ثبات ممتازة.

معاملات قيمة الثبات لكافة عبارات محور الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية قدّرت ب0,757، و هي نسبة ثبات جيدة.

معاملات قيمة الثبات لكافة عبارات محور الميزة التنافسية قدّرت ب 0,631، و هي نسبة ثبات مقبولة.

معاملات قيمة الثبات لكافة عبارات محور الحصة السوقية قدّرت ب0,618، و هي نسبة ثبات مقبولة.

معاملات قيمة الثبات لكافة عبارات الاستبانة 0,967، و هي نسبة ثبات ممتازة ، و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

المطلب الثالث: تحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

الفرع الأول: تحليل الخصائص الديموغرافية للدراسة

خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (21): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	60	66,7%
أنثى	30	33,3%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العينة المستجوبة تتكون من 90 إطاراً ينتمون إلى 30 مؤسسة جزائرية عمومية و خاصة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية ، حيث يمثل الذكور نسبة 66.7% من إجمالي أفراد العينة ، أي: ما يعادل 60 مفردة ، بينما تمثل الإناث نسبة 33.3% أي: ما يعادل 30 مفردة.

ويشير هذا التوزيع إلى هيمنة الذكور على المناصب الإدارية التي شملها الاستبيان في هذا القطاع ، و هو أمر يُعزى إلى الطابع الذكوري النسبي لسوق العمل في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، خاصة في الصناعات الغذائية ، أو إلى عوامل متعلقة بتمركز الذكور في المناصب الإشرافية أو الوظيفية ذات العلاقة بالإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.

خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (22): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

متغير مستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من جامعي	28	31,1%
جامعي	35	38,9%
دراسات عليا	27	30,0%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي جاء متقارباً نسبياً، حيث تمثلت لنسب كمايلي:

38.9% من الأفراد لديهم مستوى جامعي ، و هو ما يمثل النسبة الأكبر بـ 35 فرداً ، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بتكوين أكاديمي مناسب يتيح لهم فهم موضوعات الدراسة ذات الصلة بالإستراتيجية التسويقية.

تليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى أقل من جامعي بنسبة 31.1% أي: 28 فرداً، مما يشير إلى وجود شريحة معتبرة من العاملين قد تكون اكتسبت خبراتها من الممارسة الميدانية أكثر من التكوين الأكاديمي.

ثم فئة الحاصلين على دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه) بنسبة 30.0% أي : ما يعادل 27 فرداً من العينة ، مما يشير إلى تواجد نخبة علمية متقدمة ضمن المؤسسة ، و قد تساهم بفعالية في إعداد و تطوير الخطط الإستراتيجية.

و يوضح هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يمتلكون تحصيلاً علمياً في المستوى الجامعي أو أعلى، وهو ما يُضفي مصداقية إضافية على البيانات المستخلصة من إجاباتهم، ويمنح الدراسة دقة أكبر في ما يتعلق بالجوانب النظرية والتطبيقية للإستراتيجية التسويقية. ويُشير ذلك أيضاً إلى وجود وعي مؤسسي واضح داخل قطاع

الصناعات الغذائية في الجزائر، ويتمثل في اعتماد هذه المؤسسات على كفاءات ذات مؤهلات علمية عالية لتولي مناصب مسؤولة، مما يعكس اهتمامها بتعزيز الأداء الإداري والتسويقي من خلال الموارد البشرية المؤهلة.

ب. خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة الإدارية في المؤسسة

الجدول رقم (23): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية في المؤسسة.

متغير الخبرة الإدارية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	38,9%
أكثر من 5 سنوات	55	61,1%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من خلال نتائج الجدول ، أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة إدارية تفوق 5 سنوات ، حيث بلغت نسبتهم 61.1% أي: ما يعادل 55 فرداً من مجموع العينة ، مما يشير إلى أنّ آراء هذه الفئة تركز على تجربة مهنية طويلة و ممارسة فعلية لمهام الإدارة داخل المؤسسة ، الأمر الذي يعزز من مصداقية و دقة إجاباتهم بشأن الإستراتيجية التسويقية و أهميتها.

وبلغت نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات 38.9% من إجمالي العينة، أي: ما يعادل 35 فرداً، وهي فئة تمثل شريحة من العاملين الجدد أو ذوي الخبرة المحدودة نسبياً داخل المؤسسات، ورغم قلة سنوات التجربة، فإنّ لهذه الفئة دوراً مهماً في كشف مدى استيعاب الموظفين الجدد لمفاهيم التخطيط والإستراتيجية التسويقية، ومدى تفاعلهم مع الممارسات اليومية داخل بيئة العمل، وبالنظر إلى التوزيع العام لسنوات الخبرة ضمن العينة، يمكن القول إنّ الدراسة استندت إلى آراء متنوعة تغطي

مستويات مهنية مختلفة، وهو ما يمنح التحليل عمقاً وتوازناً في تقييم واقع تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة.

ج- خصائص عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية

الجدول رقم (24): يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصفة الوظيفية.

متغير الصفة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
مسؤول المؤسسة	20	22,2%
مسؤول التسويق	27	30,0%
صفة أخرى	43	47,8%
المجموع	90	100%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول أنّ الفئة التي تحمل "صفة أخرى" مثل: رؤساء المصالح، مساعدي المديرين، وموظفين من مستويات مختلفة ممن لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالإستراتيجية التسويقية، قد شكّلت النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغت 47.8%، أي: ما يعادل 43 مشاركاً، ويعكس ذلك تنوعاً في الخلفيات التنظيمية والمواقع الوظيفية، وهو ما يُضفي بُعداً متعدد الزوايا على تقييم موضوع الدراسة من حيث الممارسة الفعلية والتصورات العامة حول الإستراتيجية التسويقية.

تليها فئة مسؤولي التسويق بنسبة 30.0% (27 فرداً)، وهي فئة جوهرية في هذا السياق، نظراً لتماسها المباشر مع تنفيذ الخطط والإستراتيجيات التسويقية، ما يجعل ملاحظاتها ومواقفها ذات أهمية خاصة في تقييم مدى نجاح أو قصور تلك الإستراتيجيات. أمّا فئة مسؤولي المؤسسة، فقد بلغت نسبتهم 22.2% (20 فرداً)، وهي الفئة التي تؤدي دوراً محورياً في رسم السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية، بما في ذلك التوجهات التسويقية للمؤسسة، وعليه، فإنّ التوزيع الوظيفي لأفراد العينة يعكس توازناً واضحاً بين المستويات الإدارية والتنفيذية، ما يمنح الدراسة شمولية في الطرح

وثراءً في الرؤية، ويُعزز من دقة التحليل في فهم واقع تطبيق الإستراتيجية التسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لبيانات محاور الدراسة:

استجابة أفراد العينة للمحور الأول: الجانب التخطيطي الإستراتيجي
بعد تحليل البيئة التسويقية.

الجدول رقم (25): يبين استجابات أفراد العينة لبعْد تحليل البيئة التسويقية.

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع1	ك	4	20	14	34	18	3,46	1,172	مرتفعة	1
	%	4,4	22,2	15,6	37,8	20,0				
ع2	ك	7	21	17	36	9	3,21	1,146	متوسطة	5
	%	7,8	23,3	18,9	40,0	10,0				
ع3	ك	5	21	23	26	15	3,27	1,161	متوسطة	4
	%	5,6	23,3	25,6	28,9	16,7				
ع4	ك	4	21	17	39	9	3,31	1,077	متوسطة	3
	%	4,4	23,3	18,9	43,3	10,0				
ع5	ك	5	21	16	31	17	3,37	1,195	متوسطة	2
	%	5,6	23,3	17,8	34,4	18,9				
تحليل البيئة التسويقية										
							3,32	0,819	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يُبين الجدول أنّ تقييم أفراد العينة لبعْد تحليل البيئة التسويقية قد جاء في إطار متوسط، حيث سجّل هذا البعد متوسطاً حسابياً بلغ (3.32) مصحوباً بانحراف معياري قدره (0.819)، وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب نسبي في وجهات نظر المبحوثين، مع بعض الاختلافات الطفيفة في تقديرهم لأهمية هذا البعد أو مستوى تطبيقه داخل

مؤسساتهم، ما يعكس تبايناً محدوداً في درجة وعيهم أو خبرتهم بتحليل البيئة التسويقية كأحد عناصر الإستراتيجية التسويقية. وتحليل العبارات نلاحظ مايلي:

جاءت العبارة (ع1): "تحرص المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات " في المرتبة الأولى من حيث متوسط الاستجابة (3.46)، بدرجة موافقة مرتفعة ، مما يشير إلى وعي نسبي بأهمية تحليل البيئة الخارجية.

تليها العبارة (ع5): "تحلل المؤسسة البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف" بمتوسط (3.37)، بدرجة موافقة متوسطة ، مما يعكس اهتماماً مقبولاً بالبيئة الداخلية . بينما حلت العبارة (ع2) : "تعتمد المؤسسة أدوات علمية في تحليل البيئة التسويقية " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.21) ، ما يدلّ على ضعف نسبي في استخدام أدوات تحليل احترافية في هذا الجانب.

يشير التحليل إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تُولي اهتماماً مقبولاً بتحليل بيئة التسويقية ، إلا أنّ هذا التحليل لا يتم دائماً بالاعتماد على أدوات علمية دقيقة أو ضمن إطار منظم ، مما قد يؤثر سلباً على فاعلية التخطيط الإستراتيجي التسويقي ، و هذا يستدعي تعزيز القدرات التحليلية داخل المؤسسات و توفير الأدوات اللازمة لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية بشكل ممنهج .

بُعدُ الرسالة و الأهدافُ التسويقيةُ.

الجدول رقم (26): يبيّن استجابات أفراد العينة لبُعدِ الرسالة و الأهداف التسويقية.

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع6	ك	5	22	15	34	14	3,33	1,170	متوسطة	3
	%	5,6	24,4	16,7	37,8	15,6				
ع7	ك	7	24	15	32	12	3,20	1,201	متوسطة	6
	%	7,8	26,7	16,7	35,6	13,3				

ع8	ك	2	25	19	32	12	3,30	1,085	متوسطة	4
	%	2,2	27,8	21,1	35,6	13,3				
ع9	ك	7	18	13	35	17	3,41	1,226	مرتفعة	1
	%	7,8	20,0	14,4	38,9	18,9				
ع10	ك	5	22	17	35	11	3,27	1,132	متوسطة	5
	%	5,6	24,4	18,9	38,9	12,2				
ع11	ك	4	20	16	38	12	3,37	1,107	متوسطة	2
	%	4,4	22,2	17,8	42,2	13,3				
الرسالة والأهداف التسويقية										
							3,31	0,804	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نفهم من الجدول أعلاه أنّ متوسط استجابات أفراد العيّنة حول بُعد "الرسالة و الأهداف التسويقية " بلغ (3,31) بانحراف معياري قدره (0,804) ، ممّا يدلّ على أنّ درجة الموافقة العامة كانت متوسطة.

و بتحليل العبارات نلاحظ مايلي:

أعلى متوسط جاء في العبارة (ع9) بمتوسط (3,41) و انحراف معياري (1,226) ، بدرجة موافقة مرتفعة ، مما يشير إلى اتفاق نسبي حول مضمون هذه العبارة. تليها العبارة (ع11) بمتوسط (3,37) ، و درجة موافقة متوسطة ، لكنها قريبة من الحد الأعلى.

أقل متوسط سُجّل في العبارة (ع7) بمتوسط (3,20) و انحراف معياري (1,201) ، و هي كذلك ضمن درجة الموافقة المتوسطة ، مما يشير إلى تباين ملحوظ في آراء المبحوثين حولها.

وبصورة عامة، توضح النتائج أنّ المؤسسات المشمولة بالدراسة تُولي اهتماماً معتدلاً بصياغة رسالتها وتحديد أهدافها التسويقية، إلا أنّ هذا الاهتمام لا يخلو من التباين في مستوى التطبيق بين مؤسسة وأخرى، ويظهر ذلك من خلال تباين درجات الالتزام

بمبادئ الوضوح والدقة في تحديد التوجهات التسويقية، إلى جانب تفاوت في مدى الاتساق بين الرسالة المُعلنة والممارسات الفعلية، مما يشير إلى وجود فجوات محتملة بين التخطيط النظري والتنفيذ العملي في هذا الجانب.

بعد تجزئة السوق

الجدول رقم (27): يبين استجابات أفراد العينة لُبعد تجزئة السوق.

رقم العبرة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع12	ك	4	21	23	30	12	3,27	1,101	متوسطة	3
	%	4,4	23,3	25,6	33,3	13,3				
ع13	ك	8	26	22	20	14	3,06	1,225	متوسطة	6
	%	8,9	28,9	24,4	22,2	15,6				
ع14	ك	8	22	16	36	8	3,15	1,160	متوسطة	5
	%	8,9	24,4	17,8	40,0	8,9				
ع15	ك	4	18	14	36	18	3,51	1,153	مرتفعة	1
	%	4,4	20,0	15,6	40,0	20,0				
ع16	ك	7	27	24	24	8	2,98	1,116	متوسطة	7
	%	7,8	30,0	26,7	26,7	8,9				
ع17	ك	6	21	21	31	11	3,22	1,139	متوسطة	4
	%	6,7	23,3	23,3	34,4	12,2				
ع18	ك	4	22	19	25	20	3,38	1,205	متوسطة	2
	%	4,4	24,4	21,1	27,8	22,2				
تجزئة السوق							3,23	0,753	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول إلى أنّ تقييم المشاركين لُبعد تجزئة السوق جاء عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.23) مع انحراف معياري يُقدّر بـ (0.753)، وتُعكس هذه النتائج وجود اختلافات نسبية في وجهات نظر أفراد العينة

بشأن مدى تطبيق مؤسساتهم لإستراتيجيات تجزئة السوق، وهو ما قد يُفسّر بتفاوت درجة وعي أو خبرة كل مشارك من جهة، واختلاف الممارسات الفعلية داخل المؤسسات المدروسة من جهة أخرى، و فيما يلي تحليل مفصّل لأهم العبارات :

جاءت العبارة ع15: "تحرص المؤسسة على تقسيم السوق إلى شرائح وفق خصائص معيّنة (ديموغرافية،جغرافية...) " في المرتبة الأولى بمستوى موافقة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (3,51) ، مما يعكس إدراكًا جيدًا لأهمية تقسيم السوق كمدخل أساسي لإستراتيجية التسويق.

في المرتبة الثانية ، جاءت العبارة ع18: "توجه المؤسسة أنشطتها التسويقية حسب خصوصيات كل شريحة مستهدفة " بمتوسط حسابي (3,38) ، و هي من المؤشرات الإيجابية التي تدل على تبني المؤسسة لمبدأ استهداف الشرائح المختلفة بطرق متميزة .

بينما سجلت العبارة ع16: "تعتمد المؤسسة على نتائج التجزئة في تطوير المنتجات أو الخدمات " أقلّ متوسط حساب يبلغ (2,98) ، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في ربط نتائج التجزئة بتطوير المنتجات.

كما نلاحظ تفاوتًا في التقديرات لباقي العبارات مثل: ع13 و ع14، مما قد يدل على أنّ عملية التجزئة ليست منهجية بشكل كافٍ أو لا تطبق في كل الجوانب التسويقية. و تشير هذه النتائج إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة تُولي اهتمامًا مقبولًا لتجزئة السوق ، لكنها قد تواجه صعوبات في تطبيقها بشكل شامل و منهجي ، خاصة فيما يتعلق باستخدام نتائج التجزئة في تطوير المزيج التسويقي أو التفاعل المستمر مع تغيرات السوق.

بُعدُ تحديدِ المركزِ السّوقي - التّموّج -

الجدول رقم (28): يبيّن استجابات أفراد العيّنة لبُعدِ تحديدِ المركزِ السّوقي

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع19	ك	4	17	25	31	13	3,35	1,084	متوسطة	1
	%	4,4	18,9	27,8	34,4	14,4				
ع20	ك	4	24	17	34	11	3,26	1,119	متوسطة	2
	%	4,4	26,7	18,9	37,8	12,2				
ع21	ك	5	22	21	29	13	3,25	1,147	متوسطة	3
	%	5,9	24,4	23,3	32,2	14,4				
ع22	ك	5	21	25	28	11	3,21	1,106	متوسطة	4
	%	5,9	23,3	27,8	31,1	12,2				
تحديد المركز السوقي										
الجانب التخطيطي الإستراتيجي										
							3,27	0,752	متوسطة	
							3,28	0,745	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يبيّن الجدول أنّ المتوسطات الحسابية لدرجات استجابات أفراد العينة المتعلقة ببُعد "تحديد المركز السوقي" جاءت جميعها ضمن نطاق المستوى المتوسط، حيث تباينت بين 3.21 و 3.35، و هذا يشير إلى أنّ المشاركين يرون أنّ المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحقق مستوى معتدلاً في تحديد موقعها السوقي ضمن إستراتيجياتها التسويقية، مما يعكس وجود جهد ملحوظ ولكن مع إمكانية تحسين هذا الجانب لتعزيز التمرّك والتميّز في السوق.

و قد حصلت العبارة "تحرص المؤسسة على تحديد موقعها السوقي بناءً على ميزتها التنافسية" (ع19) على أعلى متوسط حسابي قدره 3,35 بانحراف معياري 1,084، مما يشير إلى وجود موافقة نسبية من طرف العيّنة على هذا التوجه ، في حين جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على اختيار موقعها السوقي بعد تحليل دقيق للمنافسين و

العملاء " (ع22) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حساب يقدره 3,21، ما يدلّ على أنّ عملية تحليل المنافسة و العملاء لا تلقى نفس الأهمية أو التطبيق مقارنة بباقي مؤشرات هذا البُعد.

أمّا فيما يخص البُعد الإجمالي : "تحديد المركز السوقي" ، فقد بلغ متوسطه الحسابي 3,27 بانحراف معياري 0,752، مما يعزز النتيجة العامة التي تفيد بأنّ هذا الجانب يُطبق بدرجة متوسطة ضمن أبعاد التخطيط الإستراتيجي التسويقي في المؤسسات محلّ الدراسة.

و يمكن القول أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت بحاجة إلى تعزيز جهودها في تحديد المركز السوقي بشكل أكثر دقة و فعالية ، من خلال الاعتماد على تحليل معمّق للسوق و العملاء و المنافسين ، مع السعي إلى التميّز من خلال ميزات تنافسية واضحة و مستدامة.

و أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمحور " الجانب التخطيطي الإستراتيجي " أنّ متوسط استجابات أفراد العيّنة بلغ (3,28) بانحراف معياري قدره (0,745) ، مما يدلّ على وجود درجة متوسطة من الموافقة على العبارات المرتبطة بهذا المحور.

و يمكن تفسير هذه النتائج بأنّ المؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة تعتمد بدرجة متوسطة على مبادئ التخطيط الإستراتيجي ضمن ممارساتها التسويقية ، و هو ما يعكس اهتماماً نسبياً بصياغة الرؤى و الأهداف و تحديد المركز السوقي ، وذلك لغياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي طويلة المدى في بعض المؤسسات ، أو ضعف التنسيق بين الإدارة العامة و إدارة التسويق في إعداد و تطبيق الخطط، كما قد يعود ذلك إلى محدودية الموارد البشرية أو التقنية اللازمة لتطبيق تخطيط إستراتيجي فعّال.

و تدلّ هذه النتائج على أنّ هنا كفرصة واضحة لتحسين الأداء التسويقي من خلال ترسيخ آليات التخطيط الإستراتيجي مثل: تحليل البيئة الداخلية و الخارجية ، تحديد بدائل إستراتيجية واضحة ، وضمان تنفيذ البرامج وفق جداول زمنية دقيقة و واقعية.

استجابة أفراد العينة للمحور الثاني: الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية.

بُعد تحديد الإستراتيجية التسويقية.

الجدول رقم (29): يبيّن استجابات أفراد العينة لبُعد تحديد الإستراتيجية التسويقية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	رقم العبارة
									النسبة	
3	متوسطة	1,097	3,31	12	34	16	26	2	ك	ع23
				13,3	37,8	17,8	28,9	2,2	%	
4	متوسطة	1,160	3,18	10	33	18	22	7	ك	ع24
				11,1	36,7	20,0	24,4	7,8	%	
2	مرتفعة	1,181	3,45	18	34	13	21	4	ك	ع25
				20,0	37,8	14,4	23,3	4,4	%	
5	متوسطة	1,095	2,88	8	20	21	36	5	ك	ع26
				8,9	22,2	23,3	40,0	5,6	%	
1	مرتفعة	1,124	3,47	16	36	17	17	4	ك	ع27
				17,8	40,0	18,9	18,9	4,4	%	
	متوسطة	0,742	3,26	تحديد الإستراتيجية التسويقية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يشير الجدول أعلاه إلى أنّ متوسط تقييم أفراد العينة لعبارات بُعد "تحديد الإستراتيجية التسويقية" بلغ (3.26) مع انحراف معياري قدره (0.742)، ممّا يعكس مستوى متوسطاً من القبول والموافقة تجاه هذا الجانب، ويُظهر أنّ المشاركين يرون أنّ تحديد الإستراتيجية التسويقية يتم بشكل معتدل ضمن المؤسسات قيد الدراسة.

و قد جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على تنفيذ خطتها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها" (ع27) في المرتبة الأولى بمتوسط (3,47) ، و انحراف معياري (1,124) ، و هي تمثل أعلى درجة موافقة بين العبارات ، مايدل على أنّ أغلب المؤسسات محلّ الدراسة تلتزم نسبياً بتنفيذ خططها ضمن الجدول الزمني و الموارد المحددة.

أما العبارة "تحرص المؤسسة على إجراء دراسة جدوى قبل تنفيذ الإستراتيجية" (ع25)، فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3,45) ، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى المسؤولين لأهمية التخطيط القائم على دراسات سابقة.

في المقابل ، جاءت العبارة "تحرص المؤسسة على تحديد الإستراتيجية التسويقية وفق السياسة الدولة الاقتصادية" (ع26) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2,88) ، و هو أقل من المتوسط العام ، و يشير إلى ضعف التنسيق أو الارتباط بين السياسات الإستراتيجية للمؤسسة و السياسة الاقتصادية العامة.

تشير هذه النتائج إلى أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملتها الدراسة تُولي أهمية متوسطة إلى مرتفعة لتحديد الإستراتيجية التسويقية ، خاصة فيما يتعلق بجوانب التنفيذ العملي و الجدوى الاقتصادية ، غير أنّ التناغم مع السياسات الاقتصادية الوطنية لا يبدو واضحاً أو قوياً لدى جميع المؤسسات.

بعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

الجدول رقم (30): يبيّن استجابات أفراد العينة لبعْد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع28	ك	3	23	17	37	10	3,11	1,077	متوسطة	3
	%	3,3	25,6	18,9	41,1	11,1				
ع29	ك	8	22	15	34	11	3,20	1,201	متوسطة	1

				12,2	37,8	16,7	24,4	8,9	%	
2	متوسطة	1,191	3,13	11	30	16	26	7	ك	ع30
				12,2	33,3	17,8	28,9	7,8	%	
	متوسطة	0,901	3,21	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية						

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه ، نلاحظ أن متوسط استجابات أفراد العينة نحو بُعد تنفيذ الإستراتيجية التسويقية بلغ (3,21) بانحراف معيار يقدره (0,901) ، و هي درجة تقع ضمن مستوى الموافقة المتوسطة ، مما يدل على وجود إدراك متوسط لدى المستجوبين حول مدى فعالية تطبيق المؤسسة للإستراتيجية التسويقية بعد التخطيط لها . و فيما يلي تحليل تفصيلي لكل عبارة:

العبارة 29 : "تحرص المؤسسة في تنفيذ خطتها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها "، سجلت أعلى متوسط (3,20) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1,201) ، مما يشير إلى تباين في آراء المستجوبين ، لكنها احتلتا لمرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ضمن هذا البعد.

العبارة 30 : " تتناسب الميزانية المرسودة مع الأنشطة التسويقية المنفذة "، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط (3,13) و انحراف معياري (1,191)، ما يعكس درجة متوسطة من الرضا مع تشتت ملحوظ في الآراء.

العبارة 28 : "تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة"، جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3,11) و انحراف معياري (1,077) ، ما يشير كذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى أنّ تنفيذ الإستراتيجية التسويقية داخل المؤسسة لا يزال يواجه بعض التحديات، فقد عبّر عدد معتبر من الأفراد عن عدم موافقتهم أو حيادهم في تقييمهم لكفاءة التنفيذ ، مما يدل على إمكانية وجود فجوة بين التخطيط و التنفيذ الفعلي

، و قد يعود ذلك إلى ضعف المتابعة ، أو نقص الموارد ، أو تأخر فيت فعيل الخطة بشكل عملي.

بعد البرنامج التسويقي (إستراتيجية المزيج التسويقي)

الجدول رقم (31): يبين استجابات أفراد العينة لبعْد البرنامج التسويقي

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع31	ك	4	20	15	34	17	3,44	1,162	مرتفعة	2
	%	4,4	22,2	16,7	37,8	18,9				
ع32	ك	4	17	22	38	9	3,34	1,040	متوسطة	4
	%	4,4	18,9	24,4	42,2	10,0				
ع33	ك	2	19	17	35	17	3,51	1,093	مرتفعة	1
	%	2,2	21,1	18,9	38,9	18,9				
ع34	ك	8	23	24	30	5	3,01	1,086	متوسطة	5
	%	8,9	25,6	26,7	33,3	5,6				
ع35	ك	6	22	13	32	17	3,35	1,229	متوسطة	3
	%	6,7	24,4	14,4	35,6	18,9				
البرنامج التسويقي							3,33	0,716	متوسطة	
الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية							3,27	0,736	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ استجابات أفراد العينة حول بُعْد البرنامج التسويقي (استراتيجية المزيج التسويقي)، جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العامل هذا البُعد (3,33) بانحراف معياري قدره (0,716). و هذا يدل على أنّ أفراد العينة لديهم مستوى متوسط من الاتفاق حول فاعلية عناصر المزيج التسويقي المطبقة في المؤسسات محل الدراسة. و بتفصيل أكثر:

أعلى عبارة حصلت على متوسط حسابي كانت العبارة 33 "يتم تحديد الأسعار تبعاً للتكاليف" ب. (3,51) و انحراف معياري (1,093) ، و تشير إلى وجود تقييم إيجابي نسبياً من طرف المبحوثين بشأن محتواها.

تليها العبارة 31 " تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة " بمتوسط (3,44) ودلالة مرتفعة ، ما يعكس تقبلاً جيداً لمضمونها.

أما العبارة الأقل تقييماً ، فهي العبارة 34 "يتم تحديد الأسعار تبع الأسعار المنافسين" بمتوسط (3,01) ، و هو ما يشير إلى وجود بعض التحفظ أو التباين في آراء المبحوثين بشأن هذا العنصر تحديداً ضمن البرنامج التسويقي.

يمكن تفسير هذه النتائج أنّ هناك اهتمام نسبي من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق عناصر المزيج التسويقي (المنتج،السعر،التوزيع،الترويج)،غير أنه لا يصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق إستراتيجية تسويقية فعّالة و متكاملة.

كما أنّ نتائج محور " الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية "، جاء كذلك بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3,27) وانحراف معياري (0,736) ، مما يشير إلى أنّ هناك مستوى متوسطاً من فاعلية التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي للبرامج التسويقية في المؤسسات الاقتصادية المدروسة.

و تعكس هذه النتائج إدراكاً عاماً لدى أفراد العيّنة بأنّ المؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة تطبّق عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل متوسط، لا سيما فيما يتعلق بتنفيذ البرامج و الخطط التسويقية على أرض الواقع ، و هذا يعكس وجود بعض العراقيل أو التحديات المرتبطة بضعف التنسيق بين الإدارات ، أو نقص في الموارد البشرية أو المالية ، أو حتى غياب آليات متابعة فعالة تقيس مدى التزام المؤسسة بخطتها الإستراتيجية ، و بالتالي ، فإنّ تعزيز الجانب التنفيذي للإستراتيجية يتطلب مراجعة داخلية دقيقة ، و تحسيناً في آليات التنفيذ و المتابعة و التقييم.

استجابة أفراد العينة للمحور الثالث: الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية.

الجدول رقم (32): يبين استجابات أفراد العينة لمحور الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية.

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع36	ك	6	19	17	34	3,34	1,172	متوسطة	1
	%	6,7	21,1	18,9	37,8	15,6			
ع37	ك	5	22	20	32	3,24	1,124	متوسطة	2
	%	5,6	24,4	22,2	35,6	12,2			
ع38	ك	6	24	21	26	3,17	1,176	متوسطة	4
	%	6,7	26,7	23,3	28,9	14,4			
ع39	ك	7	25	12	31	3,24	1,248	متوسطة	3
	%	7,8	27,8	13,3	34,4	16,7			
الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية									
						3,25	0,898	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أنّ استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور "الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية" سجلت متوسطاً عاماً مقداره (3.25) مع انحراف معياري بلغ (0.898)، ويظهر هذا المعدل أنّ مستوى الرقابة على تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية موضوع الدراسة يتم بشكل معتدل، حيث تُمارس هذه الرقابة بدرجة معقولة لكنّها لا تصل إلى مستويات متقدمة من الفعالية أو الشمولية، ممّا يعكس وجود مجال لتحسين أداء العمليات الرقابية في هذا الجانب لضمان تنفيذ أفضل للإستراتيجيات المتبعة..كما يُلاحظ أنّ:

أعلى متوسط جاء للعبارة رقم 36 " تحرص المؤسسة على مقارنة النتائج مع الخطة المعتمدة و معرفة الاختلالات " (3,34) ، مما يعني أنّ هذه العبارة حظيت بأكبر قدر

من الاتفاق من طرف المبحوثين، و هذا يدلّ على وجود نوع من الاهتمام بمتابعة تنفيذ الخطة التسويقية.

في المقابل ، جاء أدنى متوسط للعبارة رقم 38 " يتم التقييم المستمر للبرنامج التسويقي الإستراتيجي مع الأداء الفعلي . " (3,17) ، و هو ما قد يُفهم منه أنّ هناك بعض القصور في الأدوات أو الآليات الرقابية المستخدمة .

و يمكن تفسير هذه النتائج بأنّ المؤسسات الاقتصادية المعنية تدرك أهمية الرقابة كجزء من الإستراتيجية التسويقية ، إلا أن تطبيقها العملي لا يزال يتسم بالتفاوت من حيث الشدة و الاستمرارية . و يشير ذلك إلى وجود بعض التحديات في متابعة تنفيذ الخطط التسويقية و مراجعتها بشكل منهجي ، ما يعيق عملية التقييم و التعديل في الوقت المناسب ، و ذلك نتيجة نقص الكفاءات أو الأدوات التقنية الحديثة المعتمدة في عمليات التقييم و الرقابة التسويقية.

و بالتالي ، توصي هذه النتائج بضرورة تعزيز الجانب الرقابي ضمن العملية التسويقية من خلال تبني نظم رقابة أكثر دقة و فاعلية ، و ضمان متابعة مستمرة لتنفيذ الإستراتيجيات مع إمكانية تصحيح المسار عند الحاجة.

استجابة أفراد العيّنة للمحور الرابع: الميزة التنافسية.

الجدول رقم (33): يبيّن استجابات أفراد العيّنة لمحور الميزة التنافسية.

رقم العبارة	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
ع40	ك	6	16	17	35	16	3,43	1,171	مرتفعة	1
	%	6,7	17,8	18,9	38,9	17,8				
ع41	ك	5	23	21	24	17	3,27	1,199	متوسطة	2
	%	5,6	25,6	23,3	26,7	18,9				
ع42	ك	8	29	21	27	5	2,91	1,097	متوسطة	4

				5,6	30,0	23,3	32,2	8,9	%	
ع43	ك	متوسطة	3	12	31	19	25	3		
				13,3	34,4	21,1	27,8	3,3	%	
		متوسطة	0,789	3,22	الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ استجابات أفراد العينة لمحور الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3,22) بانحراف معياري (0,789) ، و هو ما يشير إلى وجود إدراك متوسط لدى أفراد العينة حول مدى تمتع مؤسساتهم بميزات تنافسية واضحة في السوق.

كما يتبين من ترتيب العبارات أنّ العبارة ع40: "تتميز المؤسسة عن منافسيها في بعض الأنشطة التسويقية" ، جاء تفي المرتبة الأولى بمتوسط (3,43) و انحراف معياري (1,171) ، بدرجة موافقة مرتفعة ، مما يدل على أنّ عددا معتبرا من المستجوبين يرون أنّ مؤسساتهم تحقق تميزاً نسبياً في بعض الجوانب التسويقية. أمّا باقي العبارات (ع41، ع42، ع43)، فقد سجل تدرجات متوسطة تراوحت متوسطاتها بين (2,91) و (3,27) ، و هو ما يعكس بعض التردد أو عدم وضوح الرؤية بخصوص التميز المستدام أو الشامل للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

تشير هذه النتائج إلى أنّ المؤسسات محل الدراسة لمتحقق بعد ميزات تنافسية قوية و مستقرة ، و إنما قد يكون لديها بعض المبادرات أو المجالات المحددة التي تحقق فيها تفوقاً نسبياً ، دون أن ترقى إلى مستوى الريادة التنافسية الشاملة ، و هذا الوضع قد يكون ناتجاً عن ضعف الاستغلال الإستراتيجي للموارد ، أو محدودية الابتكار في المنتجات أو الخدمات. أو حتى عدم وضوح الهوية التسويقية مقارنة بالمنافسين ، و بناءً على ذلك ، يُنصح المؤسسات المدروسة بالعمل على تعزيز عناصر التميز

حصلت العبارة ع48 " تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لحجم مبيعاتها " على أعلى متوسط حسابي (3,50) بدرجة مرتفعة من الموافقة ، مما يشير إلى أنّ أغلب المبحوثين يرون أنّ المؤسسة تعمل على تعزيز تواجدتها في السوق.

جاءت العبارة ع45 " تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في استقرار " في المرتبة الثانية بمتوسط (3,44) و انحراف معياري (1,200) ، و هو ما يعكس إدراكا إيجابيا نسبيا حول قدرة المؤسسة على جذب حصة أكبر من العملاء.

أما العبارة ع 47 " تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لرقم اعمالها المحقق " ، فقد سجلت متوسط قدره (3,25) ، و هي أيضا ضمن الفئة المتوسطة ، مما يدل على وجود توجه نحو تحسين الميزة التنافسية.

في المقابل ، سجلت العبارتان ع44 وع46 أقل متوسطين (3,05) و (3,04) على التوالي ، ما يشير إلى درجة أقل من الموافقة حول قدرة المؤسسة على الحفاظ على حصتها السوقية الحالية أو زيادتها بشكل مستدام.

استنادا إلى ما سبق، يتبين أنّ المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة تبذل جهودا متوسطة في تعزيز حصتها السوقية، حيث يظهر بعض الاهتمام بمحاولة توسيع هذه الحصة، إلا أنّ هذه المبادرات لا تزال غير كافية أو تفتقر إلى الإستراتيجيات المحكمة والتنظيم المتكامل الذي يضمن استدامة النمو والسيطرة على السوق، ويرجع ذلك إلى احتمالية وجود تحديات تنافسية حادة، أو قصور في استخدام الأدوات التسويقية بشكل فعال، بالإضافة إلى ضعف في عمليات الرصد والتحليل المستمر لتقلبات السوق ومتطلباته.

وفي الأخير ، نلاحظ أنّ استجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل جاءت بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العامل جميع محاور الاستبيان (3,25) بانحراف معياري قدره (0,711).

وهذا يعكس وجود مستوى مقبول من تفعيل الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية محلّ الدراسة ، غير أنّه ليس بالمستوى العالي أو الفعال كليًا ، مما يشير إلى أنّ هناك هامش للتحسين سواء في الجانب التخطيطي أو التنفيذي أو فيما يتعلق بتحقيق أهداف التسويق مثل: رضا الزبائن ، تطوير المنتجات ، أو تعزيز الحصة السوقية .

كما توحى هذه النتائج بوجود وعي إستراتيجي مبدئي لدى المؤسسات الاقتصادية ، إلا أنّ هناك تحديات محتملة في تحويل هذا الوعي إلى ممارسات فعلية مستدامة على مستوى كافة عناصر الإستراتيجية التسويقية ، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الجهود و التخطيط و التقييم الدوري لتحقيق نتائج أكثر فعالية .

الفرع الثالث: عرض و مناقشة فرضيات الدراسة

سنركز في هذا الجزء على اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا و عرض أهم النتائج المتوصل إليها.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنّ : " الإستراتيجية التسويقية لها أهمية و مكانة بارزة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية."

الفرضية الصفرية (H_0): لا تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإستراتيجية التسويقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة (H_1): تهتم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإستراتيجية التسويقية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبار "ت" لعينة واحدة

الجدول رقم (35): يبيّن كيفية اختبار اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإستراتيجية التسويقية .

المحور	T	مستوى المعنوية Sig	مستوى الدلالة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
الاستبيان ككل	3,407	0,001	0,05	3	3,25	0,711	89

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة T المحسوبة بلغت (3,407) عند مستوى معنوية (Sig = 0,001)، و هو مستوى أقل من القيمة الحرجة ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على أنّ الفروق بين المتوسط الحسابي المحسوب (3,25) والمتوسط الفرضي (3) هي فروق ذات دلالة إحصائية.

وعليه ، نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بالإستراتيجية التسويقية ، و نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تهتم بالإستراتيجية التسويقية عند مستوى دلالة (0,05).

تشير هذه النتيجة إلى أنّ هناك مستوى ملحوظاً من الاهتمام بالإستراتيجية التسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية المدروسة ، و هو ما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية التخطيط التسويقي في تحسين الأداء العام و تنافسية المؤسسة في السوق الجزائرية .

لكن بالرغم من هذا الاهتمام ، فإنّ المتوسط المحسوب (3,25) يظل في نطاق التقدير المتوسط ، مما يعني أنّ التطبيق العملي للإستراتيجية التسويقية لا يزال يحتاج إلى تطوير و تكثيف ، خصوصاً فيما يتعلق بتفعيل مكوناتها التنفيذية و مراقبة نتائجها بانتظام.

و تتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة ، نعرض أهمها في النقاط التالية :

-توافق النتائج مع الدراسة الأولى (سيما مقاطف، 2002/2003): أشارت هذه الدراسة إلى أهمية وظيفة التسويق داخل المؤسسة ، و اعتبرت ضرورة في أيّ مجال ، كما ركزت على أهمية التخطيط و التنظيم في تحسين الأداء التسويقي ، و هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا من اهتمام ملموس بالإستراتيجية التسويقية ، و لو أنّ هذا الاهتمام لا يزال في مستواه المتوسط.

-توافق النتائج مع الدراسة الثانية (نوري منير، 2004/2005): أوضحت هذه الدراسة أنّ تحقيق الأهداف التسويقية يتم من خلال الإستراتيجية التسويقية ، التي ينبغي أن تتطور باستمرار لمواكبة التغيرات البيئية و المنافسة ، و هذا يتناغم مع ما أظهرته دراستنا من اهتمام بالإستراتيجية التسويقية ، و إن كانت المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى مزيد من تفعيل و التحديث لإستراتيجياتها التسويقية.

-توافق النتائج مع الدراسة الرابعة (لحول سامية، 2007/2008): توصلت هذه الدراسة إلى أنّ الإستراتيجية التسويقية تساهم في بناء المزايا التنافسية ، و تساعد المؤسسة على التميز في السوق ، و هذا يتطابق مع نتيجة دراستنا التي بيّنت إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الإستراتيجية التسويقية في تعزيز التنافسية.

-توافق جزئي مع الدراسة الخامسة (مرزق سعد، 2015/2016): أكّدت هذه الدراسة أنّ الوظيفة التسويقية تعاني من ضعف في كثير من المؤسسات ، خاصة من حيث الكفاءات و التخطيط ، و هذا ينسجم مع نتيجة دراستنا التي أشارت إلى وجود اهتمام بالإستراتيجية التسويقية ، لكنه ما يزال ضمن مستوى متوسط ، مما يعني أنّ هنا حاجة لتحسين الجوانب التطبيقية و التنفيذية.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن: "دمج الإستراتيجية التسويقية في الأعمال الإدارية للمؤسسات يبرز تبني المؤسسة لأساليب الإدارة الإستراتيجية."

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

0.05 بين الجانب التخطيطي الإستراتيجي و الرسالة و الأهداف التسويقية

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

بين الجانب التخطيطي الإستراتيجي و الرسالة و الأهداف التسويقية

الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبار الارتباط بيرسون

الجدول رقم (36): يبين معامل الارتباط بين محور الجانب التخطيطي الإستراتيجي و

بُعد الرسالة و الأهداف التسويقية.

المحاور والأبعاد		الرسالة و الأهداف التسويقية
الجانب التخطيطي الإستراتيجي	معامل الارتباط بيرسون	0,954
	مستوى الدلالة	0,000
	N	90

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أنّ معامل ارتباط بيرسون بين البُعد التخطيطي الإستراتيجي و بعد الرسالة والأهداف التسويقية بلغ 0.954، وهي قيمة إيجابية وقوية للغاية، ممّا يعكس وجود علاقة ارتباط وثيقة ومباشرة بين المتغيرين، بالإضافة إلى ذلك، يظهر مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أنه أقل بكثير من العتبة المعتمدة (0.05)، مما يؤكد أنّ هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، و بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة، ويُقبل

البديل الذي يؤكد وجود ارتباط إحصائي مهم بين الجانب التخطيطي الإستراتيجي وبعْد الرسالة والأهداف التسويقية عند مستوى معنوية 0.05.

و تشير هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات الاقتصادية التي تعبر اهتماماً أكبر للتخطيط الإستراتيجي ، تكون أكثر وضوحاً في تحديد رسالتها و أهدافها التسويقية. و هذا يبرز مدى دمج البعْد الإستراتيجي في التوجهات الإدارية للمؤسسة و يعكس تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة القائمة على الرؤية و التخطيط بعيد المدى .

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة سيما غالب مقاطف (2003/2002) التي شددت على أنّ تنظيم و تخطيط النشاط التسويقي ينعكس إيجاباً على سير العمل، و يساهم في رفع القدرات البيعية للمؤسسة ، و هذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراستنا من أنّ وجود تخطيط إستراتيجي يعزز وضوح الأهداف و الرسالة التسويقية.

كما تتماشى مع دراسة مرزق سعد (2016/2015) التي أكدت على أهمية المزيج التسويقي ، خاصة عنصر الترويج كعامل مؤثر في تحسين الأداء التسويقي ، . ما يدعم نتائج هذه الفرضية التي تؤكد على أنّ تبني جانب التخطيط الإستراتيجي يقود إلى وضوح أكبر في الرسالة و الأهداف التسويقية.

و أيضاً تتوافق مع دراسة نوري منير (2005/2004) التي اعتبرت أنّ الإستراتيجية التسويقية هي أفضل طريقة لتنفيذ الجهود التسويقية لتحقيق السيطرة السوقية . و هذا يتوافق مع نتيجتنا التي أكدت أنّ المؤسسات ذات الرؤية التخطيطية تستثمر هذه الجهود في بلورة رسالتها التسويقية بشكل أكثر فاعلية، و منه ، فهذه النتائج تعزز الرؤية القائلة بأنّ الإستراتيجية التسويقية لا يمكن فصلها عن الإطار العامل لإدارة الإستراتيجية في المؤسسات ، و أنّ دمجها يعكس نضجاً إدارياً و تنظيمياً يساهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أن: "تطبيق عناصر الإستراتيجية التسويقية يمكن المؤسسة الاقتصادية من إدارتها بكفاءة و فاعلية."

سنقوم بتحليل العبارات (28، 29، 30، 31 و 32) المرتبطة بالكفاءة الإدارية و فاعلية المؤسسة ، حيث سنلجأ أولاً للتحليل العاملي (Factor Analysis) للتأكد من أن العبارات (28-32) تقيس بُعداً واحداً مشتركاً يُعبر عن "الكفاءة و الفعالية" ، و ذلك من خلال:

التحقق من ملائمة البيانات:

قبل إجراء التحليل العاملي ، من الضروري التأكد من كفاية حجم العينة ، حيث يؤثر ذلك بشكل مباشر على موثوقية النتائج و قابليتها للتفسير، فقد أشار Hair و آخرون (2019) إلى أنه: "من الأفضل أن يتجاوز حجم العينة 100، و يفضل أن يكون أكثر من 150 ملاحظة ، مع حدّ أدنى بمعدل خمس ملاحظات لكل متغير، في حين أن نسبة 10:1 تعتبر أكثر ملائمة للحصول على نتائج موثوقة"¹

وفي هذه الحالة ، لدينا 5 عبارات على مقياس ليكرت، و تم توزيعه على عينة من 90 مشاركاً، وعليه ، فإنّ نسبة الأفراد إلى المتغيرات هي 32:28 (أي 90 ÷ 4)، وهي نسبة ممتازة وتحقق المتطلبات الأساسية لإجراء التحليل العاملي. و بالتالي ، فإنّ شرط حجم العينة متحقق بشكل كافٍ، مما يبرر استخدام هذا النوع من التحليل.

¹Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

اختبار كايير-ماير-أولكين وبارتليت

الجدول (37): اختبار كايير-ماير-أولكين وبارتليت للتحليل العاملي.

0.792	مقياس كايير-ماير-أولكين (KMO) لكفاية العينة
	اختبار بارتليت للكروية
83.199	قيمة كاي مربع:
10	درجات الحرية:
0.000	الدالة الإحصائية:

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تشير النتائج إلى أن قيمة مقياس KMO بلغت 0.792، وهي قيمة جيدة ومقبولة، حيث يُعتبر أي معدل فوق 0.6 مناسباً للقيام بالتحليل العاملي، كما أن اختبار بارتليت للكروية أظهر دلالة إحصائية واضحة (Sig = 0.000)، مما يؤكد وجود علاقات ترابط قوية بين المتغيرات، مما يجعل من المناسب استخدام التحليل العاملي في هذه الحالة

مصفوفة الصورة العكسية وقيم MSA

تُستخدم مصفوفة الارتباط العكسي (Anti-Image Matrix) في التحليل العاملي لتقييم مدى ملائمة كل عبارة تمثل القيم القطرية مقياس كفاية العينة (MSA) لكل متغير.

دليل تفسير MSA :

$MSA \geq 0.80$ ممتاز

$0.70 \leq MSA < 0.80$ جيد

$0.60 \leq MSA < 0.70$ مقبول

$MSA < 0.50$ غير مقبول (ينصح بحذف العبارة)

الجدول (38): مصفوفة الصورة العكسية (MSA) للعبارة.

العبارة	قيمة MSA	التفسير
ع28: تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	0,765	جيد
ع29: تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	0,764	جيد
ع30: تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	0,822	ممتاز
ع31: تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	0,819	ممتاز
ع32: تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنها	0,815	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ أن كل العبارات ملائمة للتحليل العاملي (من "جيد" إلى "ممتاز"). فجميع قيم MSA للعناصر الخمسة أكبر من 0.76 تدل على جودة ملائمة لجميع المتغيرات.

ب. استخراج العوامل

الجدول (39): تحليل المكونات الرئيسية - القيم الذاتية والتباين المفسر

العامل	القيمة الذاتية	نسبة التباين	النسبة التراكمية
العامل 1	2.458	%49.155	%49.155

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

تم استخراج عامل واحد فقط بقيمة ذاتية 2.458 يفسر نسبة 49.15% من التباين الكلي، و هذا يُشير إلى أن العبارات الخمس تشترك في قياس بُعد واحد مشترك ، وهو "الكفاءة و الفعالية في التنفيذ".

الجدول (40): مصفوفة المكونات.

العبارات	معامل الارتباط بالعامل الرئيسي
ع28: تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	0.763
ع29: تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها وبرامجها في الوقت المحدد وبالموارد المناسبة لها	0.739
ع30: تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	0.686
ع31: تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلاءم مع الخطة المقترحة	0.669
ع32: تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنها	0.641

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أنّ جميع العبارات (28-32) سجلت معاملات ارتباط عالية مع العامل الواحد (من 0.641 إلى 0.763)، وهذا يُعزز من مصداقية المؤشر و يؤكد أنّ العبارات تمثل بُعداً متجانساً من حيث المحتوى.

أظهرت نتائج التحليل العاملي على العبارات (28-32) أنّ جميعها تشترك في عامل واحد بلغ تنسبة التباين المفسّر فيه 49.15%، مما يؤكد أنّ هذه العبارات تقيس بُعداً موحّداً يتمثل في "الكفاءة الإدارية و الفعالية".

و للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر الإستراتيجية التسويقية و بين مستوى الكفاءة و الفعالية في المؤسسة الاقتصادية، سنختبر الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية"، و المتغير التابع "الكفاءة و الفعالية".

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية على إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بكفاءة و فاعلية .

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية على إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بكفاءة و فاعلية.

الجدول رقم (41): يبين اختبار تأثير الجانب التنفيذي على الكفاءة والفاعلية.

معنوية العلاقة بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل الارتباط	معامل التحديد	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	معنوية العلاقة بين المتغيرين
(SIG)	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
-0,462	-0,739	-0,085	B_0 الثابت	0,912	0,955	0,000	911,817
0,000	30,196	1,031	B_1 المستقل				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (41) الخاص باختبار تأثير الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية على الكفاءة و الفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مايلي:

أولاً: قيمة معامل فيشر F المحسوبة بلغت 911,817 و هي قيمة كبيرة ، ومستوى الدلالة Sig. = 0.000 ، وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على أنّ نموذج الانحدار الكلي معنوي ، أي أنّ المتغير المستقل (الجانب التنفيذي) له تأثير دال إحصائياً على المتغير التابع (الكفاءة و الفعالية).

ثانياً: معامل الارتباط (R) بلغت قيمته 0,955، وهو يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الجانب التنفيذي و الكفاءة و الفعالية.

ثالثًا: معامل التحديد (R^2) بلغ 0,912، أي أنّ 91.2% من التغيرات التي تطرأ على الكفاءة و الفعالية تفسر من خلال الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية ، و هي نسبة تفسير عالية.

رابعًا: معنوية معاملات الانحدار:

قيمة المعامل (B_1) للجانب التنفيذي تساوي 1,031: أي أنّ كل وحدة زيادة في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى زيادة في الكفاءة و الفعالية بمقدار 1.031 وحدة ، و قيمة $T = 30,196$ وهي قيمة مرتفعة ، مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، ما يدل على دلالة إحصائية قوية.

الثابت: (B_0) بلغت قيمته -0,085 لكنها غير معنوية ($Sig = 0,462$) ، ما يعني أنّ الثابت لا يساهم بشكل دال إحصائيًا في التنبؤ بالكفاءة و الفعالية.

وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين (الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية، و الكفاءة و الفعالية.) حسب المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

y: الكفاءة و الفعالية.

B_0 : معامل الانحدار الثابت B تم تجاهله لعدم دلالاته الإحصائية ($Sig = 0,462$)

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل (الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية) (X)

ε_i : قيمة الخطأ العشوائي

(الكفاءة و الفعالية = 0,706) الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية $+ \varepsilon_i$)

استنادًا إلى النتائج السابقة، نقوم برفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى 0.05 للجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة الاقتصادية، و هذا

يعكس أنّ نجاح المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها التسويقية يساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الأداء الإداري، وهو ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية. وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه بحث سامية حول (2008/2007)، الذي بيّن أنّ التسويق يوفر معلومات هامة تعزز التخطيط واتخاذ القرار الإستراتيجي، بما يتماشى مع استنتاجات دراستنا التي تؤكد أنّ التنفيذ الفعلي للإستراتيجية التسويقية يساهم في تعزيز فعالية الإدارة.

كما أيدت دراسة معزوز زكية (2017/2016) هذا الرأي، حيث أبرزت دور الكفاءات التنظيمية في تفعيل الإستراتيجية التسويقية بما يضمن تحقيق أداء داخلي فعال، ما يعزز أهمية مرحلة التنفيذ في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية.

إضافة إلى ذلك، تؤكد دراسة بن قسمية محمد الأمين (2017/2016) على ضرورة التكامل بين البيئة التسويقية والإستراتيجية لتحسين كفاءة المؤسسة ضمن بيئة تنافسية، مما يدعم فكرة أنّ التنفيذ السليم للإستراتيجية يتطلب استجابة مرنة وديناميكية للتغيرات البيئية لتحقيق الكفاءة المنشودة، و بالتالي، تتوافق الدراسات السابقة مع ما خلّصت إليه هذه الدراسة، وهو أنّ التنفيذ الفعلي للإستراتيجية التسويقية يتجاوز كونه مجرد عملية تقنية ليصبح عنصراً جوهرياً في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة، خصوصاً في ظل بيئة تنافسية متغيرة بسرعة.

-مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنّ: "أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تكمن في تحقيق قدرتها على المنافسة."

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

لإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (42): يبين اختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية.

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل الارتباط	معامل التحديد	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0,113	1,600	0,356	B_0 الثابت	0,683	0,826	0,000	61,753
0,121	1,567	0,297	B_1 الجانب التخطيطي الإستراتيجي				
0,041	2,076	0,392	B_2 الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية				
0,080	1,770	0,188	B_3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتّضح من الجدول أعلاه مايلي:

أولاً: قيمة F المحسوبة بلغت 61.753 عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، و هي أقل من 0.05، ما يدل على أنّ النموذج ككل معنوي : أي أنّ المتغيرات المستقلة (محاور الإستراتيجية التسويقية) تفسّر جزءاً معنوياً من التغيرات في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

ثانياً: معامل الارتباط (R = 0.826) يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الإستراتيجية التسويقية و القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثالثاً: معامل التحديد ($R^2 = 0.683$) يوضّح أنّ 68.3% من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية تُفسّر من خلال الإستراتيجية التسويقية، وهو ما يعتبر نسبة مرتفعة تُظهر أهمية هذا المتغير المستقل.

رابعاً: معاملات الانحدار الجزئية: (B)

الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية (Sig = 0.392، B = 2.076، T = 2.076، Sig = 0.041) : هو المحور الوحيد الذي له تأثير دال إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05، مما يعني أنّ له تأثيراً حقيقياً و مباشراً في تحقيق الميزة التنافسية.

الجانب التخطيطي (Sig = 0.121، B = 0.297) والجانب الرقابي (B = 0.188، Sig = 0.080) : لا يظهر ان دلالة إحصائية ، مما يشير إلى أنّ تأثيرهما غير معنوي ضمن النموذج الكلي.

وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين (الإستراتيجية التسويقية و الميزة التنافسية.) حسب المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(X_1) + B_2(X_2) + B_3(X_3) + \varepsilon_i$$

y: الميزة التنافسية

B_0 : معامل الانحدار الثابت B_0 تم تجاهله لعدم دلالاته الإحصائية (Sig = 0.113)

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (الجانب التخطيطي الإستراتيجي) (X_1)

B_2 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني (الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية) (X_2)

B_3 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث (الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية) (X_3)

ε_i : قيمة الخطأ العشوائي

الميزة التنافسية = 0,392) الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية ε_i +)

بناءً على نتائج تحليل الانحدار، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (H_1) ، حيث تبين وجود أثر دال إحصائياً للإستراتيجية التسويقية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، خاصة من خلال الجانب التنفيذي.

يشير ذلك إلى أنّ النجاح في تنفيذ الخطط التسويقية على أرض الواقع له دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، و هو ما يستدعي تركيزاً خاصاً على كفاءة التنفيذ و ضمان التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

تتفق مع دراسة نوري منير التي ركزت على أهمية الإستراتيجية في ظل العولمة و التغيرات البيئية و ضرورة تطويرها باستمرار ، وهو ما يتوافق مع النتيجة الحالية التي أظهرت أنّ فعالية التنفيذ التسويقي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة معقدة و متغيرة .

كما تؤيدها دراسة بن قسمية محمد الأمين التي ربطت بين التحليل البيئي و اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة التي تُمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة و المتغيرات ،

و هذا يتماشى مع نتائج دراستنا التي أوضحت أنّ الإستراتيجية التسويقية (عبر تنفيذها الفعّال) تُعد أداة مباشرة لخلق الميزة التنافسية.

و تتسجم كذلك مع دراسة **لزهرة العابد (2013/2012)** التي أبرزت أهمية الإبداع التنظيمي كوسيلة للتكيف مع البيئة التنافسية ، وهو ما يتكامل مع نتائج هذه الفرضية ، حيث أنّ تنفيذ الإستراتيجية التسويقية يُعد شكلاً من أشكال التجديد العملي و الإبداعي في الإدارة لتحقيق التفوق على المنافسين.

تُبرز نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أنّ تنفيذ الإستراتيجية التسويقية يُعدّ العامل الأبرز في إحداث أثر فعّال على تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلى العكس من ذلك، لم تُظهر نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ملموس للجانبين التخطيطي والرقابي ضمن النموذج المعتمد، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في هذه المكونات، ويُبرز الحاجة إلى إعادة النظر في آليات التخطيط والرقابة لتعزيز دورها في دعم التنافسية.

وعند مقارنة هذه النتائج مع ما ورد في الدراسات السابقة، نجد أنها تحظى بتأييد قوي من الأدبيات العلمية، ممّا يعكس تماسك النموذج النظري الذي استندت إليه الدراسة، ويؤكد على واقعية الفرضيات التي بُني عليها، خصوصاً في السياق الجزائري الذي يتطلب فاعلية أكبر في جانب التنفيذ لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن: "زيادة الحصة السوقية من النتائج المترتبة عن تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة."

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للإستراتيجية التسويقية في زيادة الحصة السوقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاستراتيجية التسويقية في زيادة الحصة السوقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم (43): يبين اختبار تأثير الإستراتيجية التسويقية في زيادة الحصة السوقية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معنوية العلاقة بين المتغيرين			
				معامل التحديد	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
SIG)	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R ²	R	(SIG)	قيمة F المحسوبة
0,005	2,882	0,424	B_0 الثابت	0,823	0,907	0,000	133,504
0,006	2,810	0,352	B_1 الجانب التخطيطي الإستراتيجي				
0,001	3,512	0,438	B_2 الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية				
0,289	1,068	0,075	B_3 الجانب الرقابي للإستراتيجية لتسويقية				

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتّضح من الجدول أعلاه مايلي:

أولاً: قيمة F المحسوبة = 133.504، و مستوى الدلالة $(Sig) = 0.000$ ، و هي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنّ نموذج الانحدار ككل معنوي و ذو دلالة إحصائية، و بالتالي، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة. ثانياً: قيمة معامل الارتباط $(R) = 0.907$ ، و هي قيمة موجبة قوية جداً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق الإستراتيجية التسويقية و زيادة الحصة السوقية في المؤسسة.

ثالثاً: معامل التحديد $(R^2) = 0.823$: أي أنّ 82.3% من التغيرات في الحصة السوقية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الإستراتيجية التسويقية الثلاثة (الجانب التخطيطي، التنفيذي، و الرقابي)، ما يدل على قوة تفسيرية عالية للنموذج. رابعاً: بالنسبة لمعاملات الانحدار الفردية:

الثابت $B_0 = 0.424$ ، بقيمة $T = 2.882$ ومعنوية 0.005، أي أنّ النموذج له تأثير ابتدائي معنوي.

البُعد التخطيطي الإستراتيجي ($B = 0.352$ ، $Sig = 0.006$) له تأثير دال إحصائياً على الحصة السوقية.

البُعد التنفيذي للإستراتيجية ($B = 0.438$ ، $Sig = 0.001$) هو الأكثر تأثيراً في النموذج، و ذو دلالة إحصائية عالية.

أما البُعد الرقابي ($B = 0.075$ ، $Sig = 0.289$) فلا يُعد دال إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي له في تفسير التغير في الحصة السوقية.

وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط الممثل للعلاقة بين (الإستراتيجية التسويقية و الحصة السوقية). حسب المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(X_1) + B_2(X_2) + B_3(X_3) + \varepsilon_i$$

y: الحصة السوقية

B_0 : معامل الانحدار الثابت

B_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الأول (الجانب التخطيطي الإستراتيجي) (X_1)

B_2 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الثاني (الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية) (X_2)

B_3 : معامل الانحدار للمتغير المستقل الثالث (الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية) (X_3)

ε_i : قيمة الخطأ العشوائي

الحصة السوقية = $0,424 + 0,352$ (الجانب التخطيطي) + $0,438$ (الجانب التنفيذي) $+ \varepsilon_i$

في ضوء ماسبق ، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، و نتوصل إلى أنّ للإستراتيجية التسويقية أثر ذو دلالة إحصائية على زيادة الحصة السوقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، خصوصاً من خلال جانبيها التخطيطي و التنفيذي، بينما الجانب الرقابي لم يكن له تأثير معنوي في هذا السياق.

تتطابق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة قدايفة أمينة (2007/2006) التي ركّزت على أهمية التحليل التسويقي في بناء إستراتيجية سليمة ، رغم بعض أوجه القصور الميداني ، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي أبرزت أنّ الجانب التخطيطي له دور فاعل في تعزيز الحصة السوقية.

كما تدعمها دراسة بن قسمية محمد الأمين التي أثبتت أنّ التحليل البيئي له أثر مباشر على صياغة الإستراتيجيات التسويقية، و هذا يتفق مع نتائجنا التي أظهرت أثراً معنوياً للإستراتيجية على الحصة السوقية.

إضافة إلى دراسة مرزق سعد التي اعتبرت نظام المعلومات التسويقي أداة أساسية في جمع و تحليل المعطيات البيئية لدعم القرار التسويقي الرشيد، و هذا يتكامل تمامًا مع ما توصلت إليه هذه الدراسة من أنّ دقة التخطيط و التنفيذ يساهمان في تحسين موقع المؤسسة في السوق.

تشير نتائج هذه الفرضية بوضوح إلى أنّ نمو الحصة السوقية للمؤسسات الاقتصادية لا يتحقق بمحض الصدفة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود تخطيط إستراتيجي مدروس وتنفيذ فعال للإستراتيجية التسويقية، ويُعدّ هذا الترابط دليلاً على أهمية المراحل الأولى من العملية الإستراتيجية في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى السوق.

و من ناحية أخرى، وعلى الرغم من الأهمية النظرية التي تحظى بها الرقابة التسويقية ضمن الأدبيات الأكاديمية، إلا أنّ نتائج التحليل لم تُظهر لها تأثيراً معنوياً واضحاً في هذه الحالة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في تفعيل هذا الجانب داخل المؤسسات الجزائرية، ويدعو إلى ضرورة تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم، لضمان استمرارية فعالية الإستراتيجيات المطبقة وتكيفها مع المتغيرات السوقية.

الخاتمة

مر الاقتصاد الوطني بتحولات كبيرة منذ الاستقلال من اقتصاد تقليدي مدمر موروث عن الاستعمار ثم أعقبها الانتقال الى اقتصاد حديث ضمن مخططات و اصلاحات شاملة في كل المجالات ، مما لزم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مواكبة هذه التطورات و تبني استراتيجيات تضمن من خلالها تلبية حاجات الاقتصاد الوطني .

ومن خلال هذه الدراسة سلطنا الضوء على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في فرع الصناعات الغذائية التي تعد احد ركائز الاقتصاد الوطني لما لها من أهمية استراتيجية ، فأهميتها من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية تكمن اساسا في تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين و تطلعاتهم مما يمكن المؤسسات من الاستحواذ على حصة سوقية في سوق تنافسي ، و ايضا هذا الفرع يساهم في التنوع الاقتصادي خارج قطاع المحروقات بأكثر من 31.000 مؤسسة بين عامة و خاصة و اجنبية ، كما يساهم في الناتج المحلي الصناعي بـ: بأكثر من 50%، ناهيك عن اهميته الاستراتيجية في تأمين الإكتفاء الذاتي للبلاد و الحد من الاستيراد واهدار العملة الصعبة ، كما انه على الصعيد الاجتماعي قد ساعد في التشغيل في فتح مناصب عمل مباشرة و غير مباشرة لأكثر من 170.000 عامل ، و تحسين ظروف المعيشة لهم .

كما نبرز ايضا في هذه الدراسة مدى أهمية الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، من خلال دراسة و تحليل الانشطة التسويقية لهذه المؤسسات و ابراز دور الاستراتيجية التسويقية انطلاقا من تحليل البيئة التسويقية الداخلية و الخارجية و وضع الاستراتيجيات اللازمة الى التنفيذ و الاسترجاع .

و قد تطرقنا في هذه الدراسة الى جانب نظري و تطبيقي ، ففي الجانب النظري اوردنا فيه أهم المفاهيم للتسويق و الاستراتيجية و مكوناتها ، وماهية الادارة الاستراتيجية و الاستراتيجية التسويقية بمختلف عملياتها ، ثم تطرقنا في الجانب التطبيقي للدراسة الميدانية حول أهمية الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من

خلال دراسة عينة لمجموعة من المؤسسات أظهرت عبر تحليل ودراسة البيانات على مدى واقع أهمية الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات في انشطتها التسويقية .

عرض و مناقشة فرضيات الدراسة

سنركز في هذا الجزء على نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا و عرض أهم النتائج المتوصل إليها.

مناقشة الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أن: " الإستراتيجية التسويقية لها أهمية و مكانة بارزة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ."

تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مستوى ملحوظاً من الاهتمام بالإستراتيجية التسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية المدروسة ، و هو ما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية التخطيط التسويقي في تحسين الأداء العام و تنافسية المؤسسة في السوق الجزائرية .

-تتفق النتائج مع الدراسة الأولى (سيمامقاطف، 2003/2002): أشارت هذه الدراسة إلى أهمية وظيفة التسويق داخل المؤسسة ، و اعتبارتها ضرورة في أي مجال ، كما ركزت على أهمية التخطيط و التنظيم في تحسين الأداء التسويقي ، و هذا يتفق مع ما توصلت إليه دراستنا من اهتمام ملموس بالإستراتيجية التسويقية ، و لو أن هذا الاهتمام لا يزال في مستواه المتوسط.

-كما تتفق جزئياً مع الدراسة الخامسة (مرزق سعد، 2016/2015): أكدت هذه الدراسة أن الوظيفة التسويقية تعاني من ضعف في كثير من المؤسسات، خاصة من حيث الكفاءات و التخطيط ، و هذا ينسجم مع نتيجة دراستنا التي أشارت إلى وجود اهتمام بالإستراتيجية التسويقية ، لكنه ما يزال ضمن مستوى متوسط ، مما يعني أن هناك حاجة لتحسين الجوانب التطبيقية و التنفيذية.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أن: "دمج الإستراتيجية التسويقية في الأعمال الإدارية للمؤسسات يبرز تبني المؤسسة لأساليب الإدارة الإستراتيجية".

وبعد التحليل في الجانب التطبيقي تشير النتيجة إلى أن المؤسسات الاقتصادية التي تعير اهتماماً أكبر للتخطيط الإستراتيجي ، تكون أكثر وضوحاً في تحديد رسالتها و أهدافها التسويقية . و هذا يبرز مدى دمج البُعد الإستراتيجي في التوجهات الإدارية للمؤسسة و يعكس تبنيها لأساليب الإدارة الحديثة القائمة على الرؤية و التخطيط بعيد المدى .

تتوافق النتائج مع دراسة نوري منير (2005/2004) التي اعتبرت أنّ الإستراتيجية التسويقية هي أفضل طريقة لتنفيذ الجهود التسويقية لتحقيق السيطرة السوقية. و هذا يتوافق مع نتيجتنا التي أكّدت أنّ المؤسسات ذات الرؤية التخطيطية تستثمر هذه الجهود في بلورة رسالتها التسويقية بشكل أكثر فاعلية.

فهذه النتائج تعزز الرؤية القائلة بأنّ الإستراتيجية التسويقية لا يمكن فصلها عن الإطار العام للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات ، و أنّ دمجها يعكس نضجاً إدارياً و تنظيمياً يسهم في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنّ: "تطبيق عناصر الإستراتيجية التسويقية يمكن المؤسسة الاقتصادية من إدارتها بكفاءة و فاعلية".

وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه بحث سامية لحول، الذي بيّن أنّ التسويق يوفر معلومات هامة تعزز التخطيط واتخاذ القرار الإستراتيجي، بما يتماشى مع استنتاجات

دراستنا التي تؤكد أنّ التنفيذ الفعلي للإستراتيجية التسويقية يساهم في تعزيز فعالية الإدارة.

و بالتالي، تتوافق هذه الدراسة السابقة مع ما خلُصت إليه هذه الدراسة، وهو أنّ التنفيذ الفعلي للإستراتيجية التسويقية يتجاوز كونه مجرد عملية تقنية ليصبح عنصراً جوهرياً في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة، خصوصاً في ظل بيئة تنافسية متغيرة بسرعة.

-مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تتصالفرضية الفرعية الثالثة على أنّ: " أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تكمن في تحقيق قدرتها على المنافسة."

يشير ذلك إلى أنّ النجاح في تنفيذ الخطط التسويقية على أرض الواقع له دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ، و هو ما يستدعي تركيزاً خاصاً على كفاءة التنفيذ وضمان التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

تتفق مع دراسة نوري منير التي ركّزت على أهمية الإستراتيجية في ظل العولمة و التغيرات البيئية و ضرورة تطويرها باستمرار ، وهو ما يتوافق مع النتيجة الحالية التي أظهرت أنّ فعالية التنفيذ التسويقي تُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة معقدة و متغيرة.

تُبرز نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أنّ تنفيذ الإستراتيجية التسويقية يُعدّ العامل الأبرز في إحداث أثر فعّال على تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وعلى العكس من ذلك، لم تُظهر نتائج التحليل وجود تأثير معنوي ملموس للجانبين التخطيطي والرقابي ضمن النموذج المعتمد، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في هذه المكونات، ويبرز الحاجة إلى إعادة النظر في آليات التخطيط والرقابة لتعزيز دورها في دعم التنافسية.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على أن: "زيادة الحصة السوقية من النتائج المترتبة عن تطبيق الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة."

في ضوء ما سبق ، نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، و نتوصل إلى أنّ للإستراتيجية التسويقية أثرٌ ذو دلالة إحصائية على زيادة الحصة السوقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، خصوصاً من خلال جانبها التخطيطي و التنفيذي ، بينما الجانب الرقابي لم يكن له تأثير معنوي في هذا السياق.

تتطابق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة قدايفة أمينة (2007/2006) التي ركزت على أهمية التحليل التسويقي في بناء إستراتيجية سليمة ، رغم بعض أوجه القصور الميداني ، وهو ما يتطابق مع نتائج هذه الدراسة التي أبرزت أنّ الجانب التخطيطي له دور فاعل في تعزيز الحصة السوقية.

تشير نتائج هذه الفرضية بوضوح إلى أنّ نمو الحصة السوقية للمؤسسات الاقتصادية لا يتحقق بمحض الصدفة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود تخطيط إستراتيجي مدروس وتنفيذ فعال للإستراتيجية التسويقية، ويعدّ هذا الترابط دليلاً على أهمية المراحل الأولى من العملية الإستراتيجية في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى السوق.

و من ناحية أخرى، وعلى الرغم من الأهمية النظرية التي تحظى بها الرقابة التسويقية ضمن الأدبيات الأكاديمية، إلا أنّ نتائج التحليل لم تُظهر لها تأثيراً معنوياً واضحاً في هذه الحالة، وهو ما يشير إلى وجود فجوة في تفعيل هذا الجانب داخل المؤسسات الجزائرية، ويدعو إلى ضرورة تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم، لضمان استمرارية فعالية الإستراتيجيات المطبقة وتكييفها مع المتغيرات السوقية.

بعد معالجة البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة واختبار الفرضيات المطروحة، أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الجوهرية التي تعكس واقع تطبيق الإستراتيجية التسويقية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما مكّنت من التحقق من مدى صحة الفرضيات النظرية وربطها بالمعطيات الميدانية بشكل علمي دقيق:

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أنّ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محلّ الدراسة تُدرك أهمية الإستراتيجية التسويقية، حيث تُظهر مستوى اعتماد متوسط على هذا النهج في مختلف أنشطتها، سواء في جانب التخطيط أو التنفيذ؛ وهذا يشير إلى وجود فهم نظري لمبادئ التسويق الإستراتيجي داخل هذه المؤسسات، إلا أنّ هذا الإدراك لا يُترجم دائماً إلى ممارسات ميدانية فعّالة، ما يكشف عن وجود قصور نسبي في التطبيق العملي المنظم للإستراتيجية، ويستدعي تطوير آليات التنفيذ بما يواكب الأهداف المرسومة.

كشفت النتائج الإحصائية أنّ البُعد التخطيطي ضمن الإستراتيجية التسويقية يعاني من بعض أوجه القصور، لاسيما فيما يتعلّق بتحديد الأهداف بعيدة المدى بشكل واضح ودقيق، إلى جانب ضعف توظيف أدوات التحليل البيئي بشقّيه الداخلي والخارجي، و هذا النقص يؤثر سلباً على جودة التخطيط ويحدّ من فعالية الإستراتيجية المعتمدة، ممّا ينعكس على قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات السوقية واتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على أسس تحليلية متينة.

بيّنت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة قوية جداً بين تنفيذ الإستراتيجية التسويقية و تحقيق الكفاءة و الفعالية ، وهو ما يؤكد أنّ التطبيق الجيّد للخطة التسويقية ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على أداء المؤسسة.

الخاتمة

أظهرت إجابات العينة أنّ ضعف الموارد البشرية المدربة ، و محدودية الميزانية المخصصة للنشاط التسويقي، إذ تعدّ من أهم العوائق التي تواجه تنفيذ إستراتيجية تسويقية متكاملة.

أظهرت النتائج أنّ تطبيق الجانب الترويجي ، و السعري ، و التوزيعي ، و المنتج ، حيث يساهم بشكل إيجابي و فعّال في دعم قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مواجهة المنافسة ، و تحقيق التميّز في السوق ، و يعكس هذا الأثر الإيجابي أهمية تبني المؤسسات لإستراتيجية تسويقية متكاملة و واضحة المعالم من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

أظهرت النتائج في خاتمة التحليل أنّ المؤسسات التي تتبنى تخطيطاً وتسويقاً إستراتيجياً ممنهجاً ومحكماً تمتلك قدرة أعلى على تحقيق أهدافها المتعلقة بالنمو المستدام، وزيادة الربحية، وتعزيز رضا الزبائن، فضلاً عن توسيع حصتها في السوق، وتبرز هذه النتيجة الدور المحوري الذي يؤديه التناسق بين الجانب النظري والتطبيق العملي في نجاح الأنشطة التسويقية، كما تؤكد أنّ حسن استغلال الأدوات التسويقية وتوظيفها بكفاءة يُعدّ عنصراً جوهرياً في تحقيق التميز التنافسي وضمان استمرارية الأداء الإيجابي داخل المؤسسات الاقتصادية.

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها ، توصي الدراسة بمايلي :

تُبرز نتائج الدراسة الحاجة الملحة إلى أنّ تعتمد المؤسسات الاقتصادية على التخطيط الإستراتيجي التسويقي كركيزة أساسية في إدارة أنشطتها المختلفة، بوصفه أحد المقومات الجوهرية لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، فالتخطيط التسويقي لا يقتصر فقط على رسم الخطوط العريضة للأنشطة التجارية، وإنّما يساهم في توجيه الموارد وتحديد الأولويات بناءً على فهم دقيق للبيئة الداخلية

والخارجية، ممّا يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة واستباقية، كما أنّ تبني هذا النهج الإستراتيجي يمكن المؤسسات من مواجهة التحديات السوقية المتزايدة، وتحقيق التوازن بين أهداف الربحية والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والمنافسة.

يتعيّن على المؤسسات الاقتصادية العمل على ترسيخ ثقافة التسويق الإستراتيجي في بنيتها التنظيمية، من خلال الاستثمار في رأس المال البشري عبر تنظيم دورات تدريبية وتكوينية موجّهة للموظّفين والمسيرين على مختلف المستويات، فتعميق الفهم الجماعي لمفاهيم المزيج التسويقي، وكيفية استخدام عناصره - من منتج وسعر وتوزيع وترويج - بشكل تكاملي وفعال، من شأنه أن يعزّز من قدرة المؤسسة على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تسويقية مدروسة، تتماشى مع أهدافها العامة وتستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة، فتطوير الكفاءات التسويقية داخلياً لا يسهم فقط في تحسين الأداء، بل يدعم أيضاً اتخاذ قرارات أكثر فاعلية واستشرافاً في بيئة تنافسية متسارعة.

الاهتمام بتقييم الأداء التسويقي بشكل دوري ، باستخدام مؤشرات كمية و نوعية تساعد في تحديد مواطن القوة و الضعف ، و اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة.

المرونة في تطبيق الإستراتيجية التسويقية ، من خلال مواءمتها مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، خاصة في ظلال تحولات التكنولوجيا و سلوك المستهلك.

توصي الدراسة المؤسسات الاقتصادية أن تولي اهتماماً خاصاً بتعزيز فعالية أنشطتها التسويقية من خلال تخصيص ميزانيات مناسبة تُدار وفق خطط واضحة ومدروسة تأخذ في الاعتبار تحليل العائد على الاستثمار، ممّا يسمح بتوظيف الموارد المالية بكفاءة عالية .

يتعيّن على هذه المؤسسات تبني ثقافة الابتكار التسويقي كخيار إستراتيجي، سواء من خلال تطوير منتجات تتماشى مع تطلّعات السوق أو عبر تبني آليات جديدة في الترويج والتوزيع، حيث تُسهم في ترسيخ موقع المؤسسة ضمن بيئة تنافسية متغيرة

و لتحقيق تكامل في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية تبرز الحاجة الملحة إلى تحقيق مستوى عالٍ من التنسيق الداخلي بين مختلف الأقسام، مثل: الإنتاج، المالية، والموارد البشرية، لضمان انسجام الجهود وتكاملها أثناء تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على فعالية الأداء العام للمؤسسة.

الدراسات المقترحة :

- على ضوء دراستنا هذه و اعتمادا على النتائج المتوصل اليها نقترح الدراسات التالية:
- دور مكونات الاستراتيجية في الرفع من فعالية أداء المؤسسات .
- أثر التكنولوجيا الحديثة في وضع الاستراتيجية التسويقية الذكاء الاصطناعي أنموذجا.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

1/ الكتب العربية :

- أحمد بن مويضة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، داراليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2013.
- إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، ط 2، 2014.
- إبراهيم يحيى الشهابي، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002.
- إدريس ثابت، الغيظ منى، إدارة التسويق مدخل إستراتيجي تطبيقي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1998.
- إلهام فخري طلمية، إستراتيجيات التسويق إطار نظري تطبيقي، دار إثراء للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، ط 1، 2013.
- إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- أمينة محمود حسين محمود، "نظم المعلومات التسويقية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 1995.
- أنس عبد الباسط عباس، جمال ناصر الكميم، التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشو و التوزيع، عمّان، الأردن، ط 01، 2011.
- إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري و كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
- إسماعيل السيد، "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- أمين عبد العزيز حسن، "إستراتيجية التسويق في القرن الحادي و العشرين"، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2001.

قائمة المراجع

- بشير عباس العلق، "الترويج والإعلان أسس و نظريات"، دار اليازوري العلمية، عمّان، الأردن، 1998.
- بوشمال عبد الرحمان، هشام حريز، التسويق كمدخل إستراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2014.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، المرسي جمال الدين محمد، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2007 .
- حسن موسى راغب، مدخل الإستراتيجيات و النظم في إدارة التسويق، دار الهناء للطباعة و النشر، 1986.
- حمود صادق بازركة، "بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر .
- جمال الدين محمد مرسي و آخرون، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية" منهج تطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- ردينة عثمان يوسف، الاتجاهات الكميّة و الحديثة في التسويق، دار زهران، عمّان، الأردن، 2000.
- رضوان محمود العمر، "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- سعد علي العنزي، جواد محسن رافي، "التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم"، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2011.
- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة "المفهوم و الإستراتيجية"، مؤسسة شباب الجامعة، الكويت، 1996.
- طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008 .
- طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعّال، مؤسسة مكتبة الأهرام، مصر، 2000.
- طاهر مرسي عطية، "أساسيات التسويق"، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 1993.
- عبد السلام أبوقحف: "التسويق وجهة نظر معاصرة"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1997.

قائمة المراجع

- عبد السلام أبوقحف، "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011.
- عوض محمد، "الإدارة الإستراتيجية و الأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الإستراتيجي في تسويق الخدمات، دار زهران للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الاولى، 2017.
- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز PMEC للخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، ط4، 2014 .
- عبيدات، ذوقان وآخرون. البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. ط6، دار الفكر، عمّان، 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد و العشرين"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (مفاهيم - إستراتيجيات)، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الكريم، راضي الجبوري، "التسويق الناجح أو أساسيات البيع"، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
- عمر خير الدين، التسويق، المفاهيم و الإستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
- فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عوّاد، "مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)"، دار الفكر، عمّان، الأردن، 2000.
- فيليب كوتلر، "كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق"، تحرير دون أيا كوبوتشي، ترجمة
- ناجي المعلا، رائف توفيق، "أصول التسويق"، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 2005.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، "التسويق الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق، مدخل كمّي وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2007.

قائمة المراجع

- محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر و التوزيع،عمّان، الأردن،2010.
- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق الحديث، دار الحامد للنشر و التوزيع،عمّان، الأردن، ط1، 2018.
- معلا ناجي، توفيق رائف،"اصول التسويق"، داروائل للنشر،الأردن،الطبعة الثالثة، 2003،ص31.
- مصطفى محمود أبوبكر،"المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2003.
- ماجد عبدالمهدي مساعدة، "الإدارة الإستراتيجية"،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- محمود صادق بازركة،"بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة،مصر،1994.
- موفق عدنان عبد الجبار الحميري،رامي فلاح الطويل، التسويق الإستراتيجي لخدمات الفنادق و السياحة"توجّه حديث متكامل"،دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع،عمّان،الأردن،2016،الطبعة الأولى،2016.
- محمد عواد الزيادات،محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق"منظور متكامل"دار الحامد للنشو و التوزيع،عمّان، الأردن،الطبعة الأولى،2012.
- منصور محمد إسماعيل العريقي،"الإدارة الإستراتيجية"، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2011.
- مصطفيمحمود أبوبكر، "دليل التفكير الإستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية"،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع،القاهرة،مصر،2000.
- محمد إبراهيم عبيدات،"إستراتيجية التسويق"،،
- محمد الصيرفي،"التسويق الإستراتيجي"،المكتب الجامعي الحديث، مصر،2009.
- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الاستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 03، 2018
- مليحة يزيد، أصول و فصول التسويق، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر،2014.
- نظام موسى سويدان،سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي،دار ومكتبة الحامد للنشر،عمّان، الأردن، ط1، 1999.

قائمة المراجع

- نادية العارف، "الإدارة الإستراتيجية"،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، الطبعة الثانية، 2003.
- نعمة عباس الخفاجي،"الإدارة الإستراتيجية المداخل،المفاهيم و العمليات"،مكتبة دارالثقافة،عمان، الأردن،الطبعة الأولى،2004.
- نزار عبد المجيدالبرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، ط 3، 2005 .
- هالة محمد لبيب عنية، وآخرون،التسويق، المبادئ التطورات الحديثة،مكتبة الجامعة،القاهرة،مصر،2017 .
- هاني حامد الضمور،"تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر،عمّان، الأردن،2002.
- يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، القبة، الجزائر، 2011.

2/الكتب الأجنبية

- Kotler , p ,**Marketing Management : analyses planning implementation and controle** , Northwestern University, 8TH ed , Prentice hall Int , 1997 .
- MESCON ,M , BOVEE,C, and Thill , **business today** , Georgia state university , Prentice hall ,, upper saddle river , new jersey , 1999.
- Kotler, philipe,(2000),**Markrtng Management**,The Millunnume Edition , tenth ed, Prentice Hall .21 .
- lendre vie lindon **MERCOTOR**,6^{ème} édition ,Daloz,paris,2000 .
- RY .DARMAN,M.LAROCHE,**le Marketing Fondements et Application** , 1978 .
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). **Marketing: An Introduction** (14th ed.). Pearson Education.
- Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2020).**Marketing: Real People, Real Choices** (10th ed.). Pearson.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2019).**MKTG** (12th ed.). Cengage Learning.
- .-Philip Kotler,"**Marketing management**"، the millennium ed. prentice- hall.inc. 2000.
- Mohamed Seghir Djitli,"**Comprendre le Marketing**", Berti Edition. Alger ,1990.
- .-Paul Van Vracem Et Martine Janssens- **Umflat"**,**Comportement Du Consommateur-** ,"Facteurs D'influence Externe, De Boeck- Wesmael S.A·Bruxelles, 1994.
- Denis Pettigrew Et Normand Turgeon",**Marketingmontréal**: Chenelière/ Mcgraw Hill", 3ème Édition.,1996,

- David, F. R. (2017). **Strategic Management: Concepts and Cases**. Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). **Exploring Strategy: Text and Cases** (12th ed.). Pearson.
- j.L charron S.sparie, **organisation des entreprises**, dunond, paris, 2001.
- Andrè Boyer et Autres, **Panorama de la gestion**, Edition Organisation, Paris ; France , 1997.
- Falk, johan , (2002), vision concept.
- Edward, Heller, Robert, 2008 , **Business vision: closing the management gap with strategic objectives**.
- Philippe kotler. Bernard Dubois **Marketing Management**. Publi Union édition .Paris .France .10 ème édition. 2002 .
- Chantale Ammi, **le Marketing**, Ed Elipses, Paris, 1993.
- Busch, P. and Houston; **Marketing Strategic** Fondation, Irwin INC, 1985/
- Philippe kotler. Bernard Dubois **Marketing Management**. Publi Union édition .Paris .France .10 ème édition. 2002 .
- Wind, Y. Issues and Advances in **segmentation research** , journal of marketing, 1978, 15.
- Ries, a and trout, j , **positioning, the bottle for your mind** , warner books , 1982 .
- Yves chirouse , **le marketing (études et stratégies)** , èllices edition , paris , France ; 2003 .
- Helfer et Orsoni, **Le marketing**, 7^e Ed, Vuibert, Paris 2001.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson Education.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). **SWOT analysis: It's time for a product recall**. Long Range Planning, .
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). **Principles of Marketing** (17th ed.). Pearson.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). **The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning**. Interfaces
- Morrison, A., & Wensley, R. (1991). **Boxing up or boxing in?** A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. Journal of Marketing Management, 7(2).
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition** (13th ed.). McGraw-Hill Education. .
- Day, G. S. (1981). The Product Life Cycle: **Analysis and Applications Issues**. Journal of Marketing, 45(4).
- Grant, R. M. (2019). **Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition** (10th ed.). Wiley.
- Proctor, T. (2014). **Strategic Marketing: An Introduction** (3rd ed.). Routledge.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.

- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). **Strategic Management: Theory: An Integrated Approach** (11th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). **Marketing Management** (15th ed.). Pearson Education.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2012). **Marketing** (11th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Jobber, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). **Principles and Practice of Marketing** (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). **Strategic Management: An Integrated Approach** (10th ed.). Cengage Learning.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). **Strategic Management and Competitive Advantage** (5th ed.). Pearson Education.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). **Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition** (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant**. Harvard Business Review Press.
- David, F. R. (2013). **Strategic Management: Concepts and Cases** (14th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). **Multivariate data analysis** (8th ed.). Cengage Learning.

3/المذكرات بالعربية:

- محمد الامين بن قسمية، تحديد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية- دراسة الواقع الجزائري-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2017.
- بن الطيب إبراهيم، عولمة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية المصدرة) رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، خلال الموسم الجامعي، 2015/2016 .
- بوعشرة مختار ،العوامل المحددة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر، خلال الموسم الجامعي، 2022/2023

قائمة المراجع

-معزوز زكية ، الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الاستراتيجية التسويقية للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة رامي للغذائيات)رسالة مقدمة لنيلشهادة دكتوراة،تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، خلال الموسم الجامعي، 2017/2016.

-سليمان نورة، حول موضوع: الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك: دراسة من خلال سلوك المستهلك الجزائري بالتطبيق على مؤسسة كوندور للمنتجات الإلكترونية و الكهرومنزلية رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، خلال الموسم الجامعي، 2017/2016.

-زرق الراس عبد القادر ، أثر السلوك الاستهلاكي على إدارة الإستراتيجية التسويقية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة،تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر1، خلال الموسم الجامعي، 2013/2012.

-قاشي خالد، نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية و التطبيق (دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)،رسالة مقدمة لنيلشهادة دكتوراة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر1، خلال الموسم الجامعي 2013/2012.

-نوري منير، التسويق الإستراتيجي و أهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية: إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000 ، رسالة مقدمة لنيلشهادة دكتوراة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، خلال الموسم الجامعي، 2005/2004.

-خالفي خالد، التسويق الإستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة،تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، خلال الموسم الجامعي، 2014/2013.

-نهار خالد بن الوليد، واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة: دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام و الخاص، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراةتخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة وهران 2، خلال الموسم الجامعي 2019/2018

قائمة المراجع

-قاشي خالد،"نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3،السنة الجامعية 2011-2012،ص: 25.

-طارق بلحاج،المسار التسويقي لاستهداف السوق،رسالة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة،2006-2007،.

-بوزيدي دارين،التفكير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية،رسالة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة سطيف،2004-2005.

-عصام سليمان، صورة المؤسسة و أثرها على القرار الشرائي، حالة المؤسسات في قطاع الهاتف النقال بولاية سكيكدة،مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تخصص تسويق،جامعة قاصدي مرباحورقلة، 2008/2009.

-غادة محمود سلامة أبو عويلى، مدى تبني الإستراتيجية التسويقية في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين،2008.

ج/المذكرات الأجنبية:

-Alidou Ouedraogo:"Aalliances Strategiques dans les pays en developpement , specificite,management et conditions de performance :une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé",
-thèse présentée à la faculté des etudes supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiae doctor.Faculté des études supérieures،université de montréalcanada,2003.

4/المقالات:

-سناء حسن حلو:"اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"،مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 76 / 2009.

-يحيىوي مفيدة، يزغش كاميليا،" التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية،العدد9، جوان 2011.

-سعد مرزق،مقالة الخطة التسويقية"خصائصها و أهميتها لرجل التسويق"،البوابة Asjp ، 2013.

قائمة المراجع

- كريمة حاجي، مقالة تطبيق إستراتيجية التموقع التسويقي في محيط تنافسي، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد الثالث، مارس 2016، جامعة طاعري محمد، بشار، الجزائر.
- حاجي أسماء، بوعزيز ناصر، الصناعة الغذائية في الجزائر و طرق النهوض بها، مجلة العلوم الاقتصادية، (2017)، العدد 18 .
- قطاف سهيلة، بوزرزور سهيلة، دور الصناعة الغذائية في إرساء دعائم الأمن الغذائي في الجزائر، (2019)، المجلد 03، العدد 01.

7/المواقع الإلكترونية:

منظمة FAO، (2024)، الصناعة الغذائية ، Food Industry ، (مفهوم agrovoc) ، تم التصفح في 30.08.2024 ، من موقع :
https://agrovoc.fao.org/browse/agrovoc/en/page/c_3020?utm_source=chatgpt.com

بيانات الديوان الوطني للإحصائيات
Central Limit Theorem: The Cornerstone of Modern Statistics, PubMed Central,
، تاريخ الاطلاع: 09 ماي 2025.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5370305>

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران 2 - محمد بن احمد - (وهران)

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

استبيان موجّه لمدراء و مسيري و رؤساء المصالح في المؤسسات الاقتصادية

السلام عليكم ورحمة الله، أما بعد:

في إطار تحضير و إعداد الدراسة التطبيقية لأطروحة دكتوراة، تحت عنوان - أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - الرجاء من سيادتكم المحترمة مساعدتنا في بحثنا هذا و التكرم بالإجابة عن جميع الأسئلة بكل موضوعية، لنتمكن من إجراء التحليل المطلوب حول موضوع البحث، لنستخدم لغرض البحث العلمي فقط، لكم جزيل الشكر مقدّمًا على التعاون في إنجاز هذا البحث.

ملاحظة: نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لخصائص عينة الدراسة و التي تعبّر عن واقع المؤسسة.

موضوع الدراسة: أهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجزء الأول: معلومات حول المؤسسة.

تسمية المؤسسة:

تاريخ التأسيس:

طبيعة المؤسسة: ☐ عامة ☐ خاصة

مجال نشاط المؤسسة:

الجزء الثاني: معلومات حول المستجيب.

التعيين	الجنس	المستوى التعليمي	الخبرة الإدارية		مسؤول المؤسسة	مسؤول التسويق	صفة أخرى
	ذكر	أقل	جامعي	دراسات عليا	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات	
الإجابة							

الجزء الثالث: معلومات حول الإستراتيجية التسويقية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	متوسطة	موافق بدرجة	غير موافق	غير موافق بشدة
1 الجانب التخطيطي الإستراتيجي							
تحليل البيئة التسويقية							
1	تقوم مؤسستكم بدراسة و تحليل البيئة التسويقية ككل						
2	تعمل المؤسسة على تحديد واقتناص الفرص التسويقية المتاحة في البيئة						
3	تدرس و تحلل المؤسسة المنافسة لمواجهة التهديدات						
4	تدرك الإدارة و العاملين وجود نقاط قوة داخلية في المؤسسة						
5	تؤثر نقاط الضعف على كفاءة و حسن سير المؤسسة						
الرسالة و الأهداف التسويقية							
6	تولي الإدارة أهمية للتسويق كتوجه إستراتيجي لها .						
7	تختار المؤسسة أهدافا تعبر عن رؤية و رسالة المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية و المرتبة						
8	تحدد المؤسسة أهدافا إدارية إستراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ و التحقيق .						
9	تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى البقاء و الاستمرار						
10	تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى زيادة رقم أعمالها						
11	تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى الرفع من عدد الزبائن						
تجزئة السوق							
12	تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب حاجات و القدرة الشرائية للمستهلكين						
13	تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب وضعية المنافسة						
14	تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب رضا الزبائن						

15	تقوم المؤسسة بتقدير القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعاً لحجم المبيعات				
16	تقوم المؤسسة بتقدير القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعاً للطلب				
17	تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات خارجية (مكاتب دراسات في بحوث التسويق، الديوان الوطني للإحصاء ، ...)				
18	تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات داخلية (قاعدة معطيات المؤسسة و بحوث التسويق الداخلية و الخبرة المكتسبة)				
تحديث المركز السوقي - التوقع -					
19	يتم إدراج الصورة الذهنية في مخططات و البرامج التسويقية في المؤسسة				
20	تمتلك المؤسسة سياسة اتصالية تساهم في وضوح صورة المؤسسة و ترسيخها لدى المستهلكين				
21	جودة و نوعية المنتجات المقدمة إلى السوق تؤثر في المركز المميز للمؤسسة				
22	تقوم المؤسسة بتقسيم السوق و تختار إستراتيجية التوقع السوقي المناسبة لها				
2 الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية.					
تحديث الإستراتيجية التسويقية					
23	تحرص المؤسسة على مدى تطابق إستراتيجيتها التسويقية مع تغيرات البيئة الخارجية من فرص و مخاطر تسويقية				
24	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة متمثلة في إستراتيجية النمو .				
25	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة متمثلة في إستراتيجية البقاء .				
26	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة متمثلة في إستراتيجية الانسحاب .				
27	تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة متمثلة في إستراتيجية التنوع .				
تنفيذ الإستراتيجية التسويقية					
28	تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة				
29	تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها				
30	تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة				
البرنامج التسويقي (إستراتيجية المزيج التسويقي)					
31	تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة				
32	تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنهم				
33	يتم تحديد الأسعار تبعاً للتكاليف				
34	يتم تحديد الأسعار تبعاً لأسعار المنافسين				
35	تحرص المؤسسة على إعداد مزيج ترويجي من خلال وسائل اتصال متعددة يسمح				

					بايصال رسالتها الإعلانية لزيائنها	
3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية.						
					تحرص المؤسسة على مقارنة النتائج مع الخطة المعتمدة و معرفة الاختلالات .	36
					تدرس المؤسسة الانحرافات ما بين الخطة و التنفيذ و تعمل على معالجتها.	37
					يتم التقييم المستمر للبرنامج التسويقي الإستراتيجي مع الأداء الفعلي .	38
					تولي المؤسسة أهمية للرقابة لأجل تصحيح و تعديل الإستراتيجية بما يخدم أهدافها	39
الميزة التنافسية						
					يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية على التكلفة الأقل للمنتج	40
					يتميز منتج المؤسسة بتركيز منتجاته في قطاع سوقي معين دون غيره بأسعار تنافسية .	41
					يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية بجودة المنتج و التصميم المميز مرتفع القيمة .	42
					يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية باستخدام التكنولوجيا الحديثة	43
الحصة السوقية						
					تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في انخفاض	44
					تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في استقرار	45
					تقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في ارتفاع	46
					تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لرقم أعمالها المحقق .	47
					تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لحجم مبيعاتها	48

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة
01	نوي طه حسين	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة زيان عاشور - الجلفة
02	كربالي بغداد	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بن احمد - وهران2
03	بورويباي سوريا	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بن احمد - وهران2
04	صديقي النعاس	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة زيان عاشور - الجلفة
05	قرش عبد القادر	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة عمار ثلجي - الاغواط
06	حمداني محمد	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بن احمد - وهران2
07	يونسى مصطفى	استاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة زيان عاشور - الجلفة

الملحق رقم (2): مخرجات برنامج SPSS

صدق الاتساق الداخلي

Corrélations

Corrélations

تحليل البيئة التسويقية		
1. تقوم مؤسستكم بدراسة و تحليل البيئة التسويقية ككل	Corrélation de Pearson	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
2. تعمل المؤسسة على تحديد و اقتناص الفرص التسويقية المتاحة في البيئة	Corrélation de Pearson	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
3. تدرس و تحلل المؤسسة المنافسة لمواجهة التهديدات	Corrélation de Pearson	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
4. تدرك الإدارة و العاملين و جود نقاط داخلية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,654**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
5. تؤثر النقاط ضعف على كفاءة و حسن سير المؤسسة	Corrélation de Pearson	,661**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

الرسائل أو الأهداف التسويقية		
6. تولي الإدارة أهمية للتسويق كتوجه إستراتيجي لها.	Corrélation de Pearson	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
7. تختار المؤسسة أهدافا تعبر عن رؤية و رسالة المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية و المرتقبة	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
8. تحدد المؤسسة أهداف إدارية إستراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ و التحقيق.	Corrélation de Pearson	,636**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
9. تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى البقاء و الاستمرار	Corrélation de Pearson	,683**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
10. تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى زيادة رقم أعمالها	Corrélation de Pearson	,620**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
11. تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى الرفع من عدد الزبائن	Corrélation de Pearson	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

تجزئة السوق		
12. تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب الحاجات و القدرة الشرائية للمستهلكين	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
13. تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب وضعية المنافسة	Corrélation de Pearson	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
14. تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب رضا الزبائن	Corrélation de Pearson	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
15. تقوم المؤسسة بتقدير القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعا لحجم المبيعات	Corrélation de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
16. تقوم المؤسسة بتقدير في القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعا للتنبؤ بالطلب	Corrélation de Pearson	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
17. تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات خارجية	Corrélation de Pearson	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
18. تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات داخلية	Corrélation de Pearson	,630**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

تحديد المركز السوقي التموّج		
19. يتم إدراج الصورة الذهنية في مخططات و البرامج التسويقية في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
20. تمتلك المؤسسة سياسة اتصالية تساهم في وضوح صورة المؤسسة و ترسيخها لدى المستهلكين	Corrélation de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
21. جودة و نوعية المنتجات المقدمة إلى السوق تؤثر في المركز المميز للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
22. تقوم المؤسسة بتقسيم السوق و تختار إستراتيجية التموّج السوقي المناسبة لها	Corrélation de Pearson	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

تحديد الإستراتيجية التسويقية		
23. تحرص المؤسسة على مدى تطابق إستراتيجيتها التسويقية مع تغيرات البيئة الخارجية من فرص و مخاطر تسويقية	Corrélation de Pearson	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
24. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية النمو.	Corrélation de Pearson	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

الملاحق

25. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية	Corrélation de Pearson	,629**
اليقاء.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
26. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية	Corrélation de Pearson	,475**
الانسحاب.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
27. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية	Corrélation de Pearson	,738**
التنوع.	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق	Corrélation de Pearson	,787**
مع الخطة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت	Corrélation de Pearson	,797**
المحدد و بالموارد المناسبة لها	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية	Corrélation de Pearson	,754**
المبرمجة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		البرنامج التسويقي (إستراتيجية المزيج التسويقي)
31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة	Corrélation de Pearson	,724**
المقترحة	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق	Corrélation de Pearson	,562**
رغبات زبائنهم	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
33. يتم تحديدا لأسعار تبعا للتكاليف	Corrélation de Pearson	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
34. يتم تحديد الأسعار تبعا لأسعار المنافسين	Corrélation de Pearson	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
35. تحرص المؤسسة على إعداد مزيج ترويجي من	Corrélation de Pearson	,741**
خلال وسائل اتصال متعددة يسمح بإيصال رسالتها	Sig. (bilatérale)	,000
الإعلانية لزبائنهم	N	90

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		3 الجانب الإقليمي الإستراتيجية التسويقية
36. تحرص المؤسسة على مقارنة النتائج مع الخطة المعتمدة و	Corrélation de Pearson	,735**
معرفة الاختلافات.	Sig. (bilatérale)	,000

الملاحق

	N	90
37. تدرس المؤسسة الانحرافات مابين الخطة و التنفيذ وتعمل على معالجتها.	Corrélation de Pearson	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
38. يتم التقييم المستمر للبرنامج التسويقي الإستراتيجي مع الأداء الفعلي.	Corrélation de Pearson	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
39. تولي المؤسسة أهمية للرقابة لأجل تصحيح و تعديل الإستراتيجية بما يخدم أهدافها	Corrélation de Pearson	,766**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		الميزة التنافسية
40. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية على التكلفة الأقل للمنتج	Corrélation de Pearson	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
41. يتميز منتج المؤسسة بتركيز منتجاته في قطاع سوقي معين دون غيره بأسعار تنافسية.	Corrélation de Pearson	,732**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
42. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية بجودة المنتج و التصميم المميز مرتفع القيمة.	Corrélation de Pearson	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
43. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية باستخدام التكنولوجيا الحديثة	Corrélation de Pearson	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Corrélations

		الحصة السوقية
44. يتقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في انخفاض	Corrélation de Pearson	,517**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
45. يتقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في استقرار	Corrélation de Pearson	,693**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
46. يتقيم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في ارتفاع	Corrélation de Pearson	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
47. تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لرقم أعمالها المحقق.	Corrélation de Pearson	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90
48. تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لحجم مبيعاتها	Corrélation de Pearson	,699**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	90	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	90	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الجانب التخطيطي الإستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	22

الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	13

الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	4

الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,631	4

الحصة السوقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,618	5

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	48

التكرارات
Fréquences

Table de fréquences
البيانات الشخصية

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	60	66,7	66,7	66,7
	أنثى	30	33,3	33,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

المستوى التعليمي لأفراد العينة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من جامعي	28	31,1	31,1	31,1
	جامعي	35	38,9	38,9	70,0
	دراسات عليا	27	30,0	30,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الإدارية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	35	38,9	38,9	38,9
	أكثر من 5 سنوات	55	61,1	61,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الصفة الوظيفية لأفراد العينة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مسؤول المؤسسة	20	22,2	22,2	22,2
	مسؤول التسويق	27	30,0	30,0	52,2
	صفة أخرى	43	47,8	47,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

1 الجانب التخطيطي الإستراتيجي

تحليل البيئة التسويقية

1. تقوم مؤسستكم بدراسة وتحليل البيئة التسويقية ككل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	20	22,2	22,2	26,7
	محايد	14	15,6	15,6	42,2
	موافق	34	37,8	37,8	80,0
	موافق بشدة	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملاحق

2. تعمل المؤسسة على تحديد و اقتناص الفرص التسويقية المتاحة في البيئة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	21	23,3	23,3	31,1
	محايد	17	18,9	18,9	50,0
	موافق	36	40,0	40,0	90,0
	موافق بشدة	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

3. تدرس وتحلل المؤسسة المنافسة لمواجهة التهديدات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	21	23,3	23,3	28,9
	محايد	23	25,6	25,6	54,4
	موافق	26	28,9	28,9	83,3
	موافق بشدة	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

4. تترك الإدارة و العاملين وجود نقاط قوة داخلية في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	21	23,3	23,3	27,8
	محايد	17	18,9	18,9	46,7
	موافق	39	43,3	43,3	90,0
	موافق بشدة	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

5. تؤثر نقاط الضعف على كفاءة و حسن سير المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	21	23,3	23,3	28,9
	محايد	16	17,8	17,8	46,7
	موافق	31	34,4	34,4	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الرسالة و الأهداف التسويقية.

6. تولي الإدارة أهمية للتسويق كتوجه إستراتيجي لها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	22	24,4	24,4	30,0
	محايد	15	16,7	16,7	46,7
	موافق	34	37,8	37,8	84,4
	موافق بشدة	14	15,6	15,6	100,0

الملاحق

Total	90	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

7. تختار المؤسسة أهدافاً تعبر عن رؤية و رسالة المؤسسة لتحقيق أهدافها الحالية والمرتبطة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	24	26,7	26,7	34,4
	محايد	15	16,7	16,7	51,1
	موافق	32	35,6	35,6	86,7
	موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

8. تحدد المؤسسة أهداف إدارية إستراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ والتحقيق.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	25	27,8	27,8	30,0
	محايد	19	21,1	21,1	51,1
	موافق	32	35,6	35,6	86,7
	موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

9. تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى البقاء و الاستمرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	18	20,0	20,0	27,8
	محايد	13	14,4	14,4	42,2
	موافق	35	38,9	38,9	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

10. تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى زيادة رقم أعمالها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	22	24,4	24,4	30,0
	محايد	17	18,9	18,9	48,9
	موافق	35	38,9	38,9	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

11. تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى الرفع من عدد الزبائن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	20	22,2	22,2	26,7
	محايد	16	17,8	17,8	44,4
	موافق	38	42,2	42,2	86,7
	موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

تجزئة السوق

12. تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب الحاجات و القدرة الشرائية للمستهلكين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	21	23,3	23,3	27,8
	محايد	23	25,6	25,6	53,3
	موافق	30	33,3	33,3	86,7
	موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

13. تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب وضعية المنافسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	26	28,9	28,9	37,8
	محايد	22	24,4	24,4	62,2
	موافق	20	22,2	22,2	84,4
	موافق بشدة	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

14. تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب رضا الزبائن.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	22	24,4	24,4	33,3
	محايد	16	17,8	17,8	51,1
	موافق	36	40,0	40,0	91,1
	موافق بشدة	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

15. تقوم المؤسسة بتقدير القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعا لحجم المبيعات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	18	20,0	20,0	24,4
	محايد	14	15,6	15,6	40,0
	موافق	36	40,0	40,0	80,0
	موافق بشدة	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

16. تقوم المؤسسة بتقدير في القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبعا للتنبؤ بالطلب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	27	30,0	30,0	37,8
	محايد	24	26,7	26,7	64,4
	موافق	24	26,7	26,7	91,1
	موافق بشدة	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملاحق

17. تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات خارجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	21	23,3	23,3	30,0
	محايد	21	23,3	23,3	53,3
	موافق	31	34,4	34,4	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

18. تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات داخلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	22	24,4	24,4	28,9
	محايد	19	21,1	21,1	50,0
	موافق	25	27,8	27,8	77,8
	موافق بشدة	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

تحديد المركز السوقي - التوقع -

19. يتم إدراج الصورة الذهنية في المخططات و البرامج التسويقية في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	17	18,9	18,9	23,3
	محايد	25	27,8	27,8	51,1
	موافق	31	34,4	34,4	85,6
	موافق بشدة	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

20. تمتلك المؤسسة سياسة اتصالية تساهم في وضوح صورة المؤسسة و ترسيخها لدى المستهلكين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	24	26,7	26,7	31,1
	محايد	17	18,9	18,9	50,0
	موافق	34	37,8	37,8	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

21. جودة و نوعية المنتجات المقدمة إلى السوق تؤثر في المركز المميز للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	22	24,4	24,4	30,0
	محايد	21	23,3	23,3	53,3
	موافق	29	32,2	32,2	85,6
	موافق بشدة	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملاحق

22. تقوم المؤسسة بتقسيم السوق و تختار إستراتيجية التوقع السوقي المناسبة لها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	21	23,3	23,3	28,9
	محايد	25	27,8	27,8	56,7
	موافق	28	31,1	31,1	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

2 الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية.

تحديد الإستراتيجية التسويقية.

23. تعرض المؤسسة على مدى تطابق إستراتيجيتها التسويقية مع تغيرات البيئة الخارجية من فرص و مخاطر تسويقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	26	28,9	28,9	31,1
	محايد	16	17,8	17,8	48,9
	موافق	34	37,8	37,8	86,7
	موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

24. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية النمو.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	22	24,4	24,4	32,2
	محايد	18	20,0	20,0	52,2
	موافق	33	36,7	36,7	88,9
	موافق بشدة	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

25. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية البقاء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	21	23,3	23,3	27,8
	محايد	13	14,4	14,4	42,2
	موافق	34	37,8	37,8	80,0
	موافق بشدة	18	20,0	20,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الملاحق

26. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية الانسحاب.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	36	40,0	40,0	45,6
	محايد	21	23,3	23,3	68,9
	موافق	20	22,2	22,2	91,1
	موافق بشدة	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

27. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية التنوع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	17	18,9	18,9	23,3
	محايد	17	18,9	18,9	42,2
	موافق	36	40,0	40,0	82,2
	موافق بشدة	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	23	25,6	25,6	28,9
	محايد	17	18,9	18,9	47,8
	موافق	37	41,1	41,1	88,9
	موافق بشدة	10	11,1	11,1	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	22	24,4	24,4	33,3
	محايد	15	16,7	16,7	50,0
	موافق	34	37,8	37,8	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	26	28,9	28,9	36,7
	محايد	16	17,8	17,8	54,4
	موافق	30	33,3	33,3	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

البرنامج التسويقي (إستراتيجية المزيج التسويقي)

الملاحق

31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	20	22,2	22,2	26,7
	محايد	15	16,7	16,7	43,3
	موافق	34	37,8	37,8	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	17	18,9	18,9	23,3
	محايد	22	24,4	24,4	47,8
	موافق	38	42,2	42,2	90,0
	موافق بشدة	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

33. يتم تحديد الأسعار تبعاً للتكاليف.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	2,2	2,2	2,2
	غير موافق	19	21,1	21,1	23,3
	محايد	17	18,9	18,9	42,2
	موافق	35	38,9	38,9	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

34. يتم تحديد الأسعار تبعاً لأسعار المنافسين.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	23	25,6	25,6	34,4
	محايد	24	26,7	26,7	61,1
	موافق	30	33,3	33,3	94,4
	موافق بشدة	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

35. تحرص المؤسسة على إعداد مزيج ترويجي من خلال وسائل اتصال متعددة يسمح بإيصال رسالتها الإعلانية لزبائنها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	22	24,4	24,4	31,1
	محايد	13	14,4	14,4	45,6
	موافق	32	35,6	35,6	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

36. تحرص المؤسسة على مقارنة النتائج مع الخطّة المعتمدة و معرفة الاختلالات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	19	21,1	21,1	27,8
	محايد	17	18,9	18,9	46,7
	موافق	34	37,8	37,8	84,4
	موافق بشدة	14	15,6	15,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

37. تدرس المؤسسة الانحرافات ما بين الخطّة والتنفيذ وتعمل على معالجتها.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	22	24,4	24,4	30,0
	محايد	20	22,2	22,2	52,2
	موافق	32	35,6	35,6	87,8
	موافق بشدة	11	12,2	12,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

38. يتم التقييم المستمر للبرنامج التسويقي الإستراتيجي مع الأداء الفعلي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	24	26,7	26,7	33,3
	محايد	21	23,3	23,3	56,7
	موافق	26	28,9	28,9	85,6
	موافق بشدة	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

39. تولي المؤسسة أهمية للرقابة لأجل تصحيح و تعديل الإستراتيجية بما يخدم أهدافها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	7,8	7,8	7,8
	غير موافق	25	27,8	27,8	35,6
	محايد	12	13,3	13,3	48,9
	موافق	31	34,4	34,4	83,3
	موافق بشدة	15	16,7	16,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

40. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية على التكلفة الأقل للمنتج.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	16	17,8	17,8	24,4
	محايد	17	18,9	18,9	43,3
	موافق	35	38,9	38,9	82,2
	موافق بشدة	16	17,8	17,8	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

41. يتميز منتج المؤسسة بتركيز منتجاته في قطاع سوقى معيّن و غير هب أسعار تنافسية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	23	25,6	25,6	31,1
	محايد	21	23,3	23,3	54,4
	موافق	24	26,7	26,7	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

42. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية بجودة المنتج و التصميم المميز مرتفع القيمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	29	32,2	32,2	41,1
	محايد	21	23,3	23,3	64,4
	موافق	27	30,0	30,0	94,4
	موافق بشدة	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

43. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	25	27,8	27,8	31,1
	محايد	19	21,1	21,1	52,2
	موافق	31	34,4	34,4	86,7
	موافق بشدة	12	13,3	13,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الحصة السوقية

44. تقييم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في انخفاض

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	22	24,4	24,4	30,0
	محايد	32	35,6	35,6	65,6
	موافق	25	27,8	27,8	93,3
	موافق بشدة	6	6,7	6,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

45. تقييم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في استقرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	5,6	5,6	5,6
	غير موافق	18	20,0	20,0	25,6
	محايد	19	21,1	21,1	46,7
	موافق	28	31,1	31,1	77,8
	موافق بشدة	20	22,2	22,2	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

46. تقييم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في ارتفاع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	8,9	8,9	8,9
	غير موافق	27	30,0	30,0	38,9
	محايد	16	17,8	17,8	56,7
	موافق	31	34,4	34,4	91,1
	موافق بشدة	8	8,9	8,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

47. تحديد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لرقم اعمالها المحقق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	4,4	4,4	4,4
	غير موافق	20	22,2	22,2	26,7
	محايد	24	26,7	26,7	53,3
	موافق	33	36,7	36,7	90,0
	موافق بشدة	9	10,0	10,0	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

48. تحديد المؤسسة حصتها السوقية تبعا لحجم مبيعاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	18	20,0	20,0	23,3
	محايد	17	18,9	18,9	42,2
	موافق	35	38,9	38,9	81,1
	موافق بشدة	17	18,9	18,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

النهليل الوصفلي Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1.تقوم مؤسستكم بدراسة و تحليل البيئة التسويقية ككل	90	1,00	5,00	3,4667	1,17272
2.تعامل المؤسسة على تحديد و اقتناص الفرص التسويقية المتاحة في البيئة	90	1,00	5,00	3,2111	1,14651
3.تدرس و تحلل المؤسسة المنافسة لمواجهة التهديدات	90	1,00	5,00	3,2778	1,16144
4.تدرك الإدارة و العاملين و جود نقاط قوة داخلية في المؤسسة	90	1,00	5,00	3,3111	1,07729
5.تؤثر النقاط ضعف على كفاءة و حسن سير المؤسسة	90	1,00	5,00	3,3778	1,19529
تحليلالبيئةالتسويقية	90	1,80	5,00	3,3289	,81905
6.تولي الإدارة أهمية للتسويق كنوجه إستراتيجي لها.	90	1,00	5,00	3,3333	1,17081
7.تختار المؤسسة أهداف اعتبر عن رؤية و رسالة المؤسسة لتحقيق اهدافها الحالية و المرتقبة	90	1,00	5,00	3,2000	1,20112
8.تحدد المؤسسة أهداف الإدارية إستراتيجية واضحة قابلة للتنفيذ و التحقيق.	90	1,00	5,00	3,3000	1,08566
9.تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى البقاء و الاستمرار	90	1,00	5,00	3,4111	1,22607
10.تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة الزيادة رقم أعمالها	90	1,00	5,00	3,2778	1,13204
11.تهدف الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة إلى الرفع من عدد الزبائن	90	1,00	5,00	3,3778	1,10746
الرسالة و الأهداف التسويقية	90	1,50	5,00	3,3167	,80458
12.تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب حاجات و القدرة الشرائية للمستهلكين	90	1,00	5,00	3,2778	1,10187
13.تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب وضعية المنافسة	90	1,00	5,00	3,0667	1,22520
14.تدرس المؤسسة تجزئة السوق حسب رضا الزبائن	90	1,00	5,00	3,1556	1,16031
15.تقوم المؤسسة بتقدير القطاع أو القطاعات التي تخدمها المؤسسة تبع الحجم المبيعات	90	1,00	5,00	3,5111	1,15384
16.تقوم المؤسسة بتقدير في القطاع أو القطاعات التي تخدمه المؤسسة تبعاً للتنبؤ بالطلب	90	1,00	5,00	2,9889	1,11672
17.تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات خارجية	90	1,00	5,00	3,2222	1,13946
18.تعتمد المؤسسة في مصادر المعلومات و الدراسات التي تقوم بها عند تقسيم السوق على جهات داخلية	90	1,00	5,00	3,3889	1,20574
تجزئة السوق	90	1,57	5,00	3,2302	,75341
19.يتم إدراج الصورة الذهنية في مخططات و البرامج التسويقية في المؤسسة	90	1,00	5,00	3,3556	1,08422
20.تمتلك المؤسسة سياسة اتصالية تساهم في وضوح صورة المؤسسة و ترسيخها لدى المستهلكين	90	1,00	5,00	3,2667	1,11979

الملاحق

21. جودة و نوعية المنتجات المقدمة الى السوق تؤثر في المركز المميز للمؤسسة	90	1,00	5,00	3,2556	1,14716
22. تقوم المؤسسة بتقسيم السوق و تختار إستراتيجية التوقع السوقي المناسبة لها	90	1,00	5,00	3,2111	1,10661
تحديد المركز السوقي – التوقع –	90	1,75	5,00	3,2722	,75201
1. الجانب التخطيطي الإستراتيجي	90	1,79	5,00	3,2870	,74506
23. تحرص المؤسسة على مدى تطابق إستراتيجيتها التسويقية مع تغيرات البيئة الخارجية من فرص و مخاطر تسويقية	90	1,00	5,00	3,3111	1,09795
24. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية النمو.	90	1,00	5,00	3,1889	1,16015
25. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية البقاء.	90	1,00	5,00	3,4556	1,18190
26. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية الانسحاب.	90	1,00	5,00	2,8889	1,09590
27. تعتمد المؤسسة إستراتيجية متبعة المتمثلة في إستراتيجية التنوع.	90	1,00	5,00	3,4778	1,12408
تحديد الإستراتيجية التسويقية	90	1,40	4,80	3,2644	,74280
28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	90	1,00	5,00	3,3111	1,07729
29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	90	1,00	5,00	3,2000	1,20112
30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرجة	90	1,00	5,00	3,1333	1,19173
تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	90	1,33	5,00	3,2148	,90126
31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	90	1,00	5,00	3,4444	1,16224
32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنها	90	1,00	5,00	3,3444	1,04032
33. يتم تحديد الأسعار تبعاً للتكاليف	90	1,00	5,00	3,5111	1,09385
34. يتم تحديد الأسعار تبعاً لأسعار المنافسين	90	1,00	5,00	3,0111	1,08612
35. تحرص المؤسسة على إعداد مزيج ترويجي من خلال وسائل اتصال متعددة يسمح بإيصال رسالتها الإعلانية لزبائنها	90	1,00	5,00	3,3556	1,22988
البرنامج التسويقي (إستراتيجية المزيج التسويقي)	90	1,60	4,80	3,3333	,71642
2. الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية	90	1,51	4,76	3,2709	,73658
36. تحرص المؤسسة على مقارنة النتائج مع الخطة المعتمدة و معرفة الاختلالات.	90	1,00	5,00	3,3444	1,17235
37. تدرس المؤسسة الانحرافات ما بين الخطة و التنفيذ و تعمل على معالجتها.	90	1,00	5,00	3,2444	1,12491
38. يتم التقييم المستمر للبرنامج التسويقي الاستراتيجي مع الأداء الفعلي.	90	1,00	5,00	3,1778	1,17634
39. تولي المؤسسة أهمية للرقابة لأجل تصحيح و تعديل الإستراتيجية بما يخدم أهدافها	90	1,00	5,00	3,2444	1,24802
3. الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية	90	1,00	5,00	3,2528	,89826
40. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية على التكلفة الأقل للمنتج	90	1,00	5,00	3,4333	1,17129
41. يتميز منتج المؤسسة بتركيز منتجاته في قطاع سوقي معين دون غيره بأسعار تنافسية.	90	1,00	5,00	3,2778	1,19951
42. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية بجودة المنتج و التصميم المميز مرتفع القيمة.	90	1,00	5,00	2,9111	1,09795

الملاحق

43. يتميز منتج المؤسسة مقارنة بالمنتجات المتواجدة في القطاعات السوقية باستخدام التكنولوجيا الحديثة	90	1,00	5,00	3,2667	1,10971
الميزة التنافسية	90	1,50	5,00	3,2222	,78919
44. تقييم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في انخفاض	90	1,00	5,00	3,0556	1,00963
45. تقييم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في استقرار	90	1,00	5,00	3,4444	1,20029
46. تقييم الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين في ارتفاع	90	1,00	5,00	3,0444	1,16995
47. تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعاً لرقم أعمالها المحقق.	90	1,00	5,00	3,2556	1,05534
48. تحدد المؤسسة حصتها السوقية تبعاً لحجم مبيعاتها	90	1,00	5,00	3,5000	1,11426
الحصة السوقية	90	1,40	4,60	3,2600	,69957
الاستبيان_ ككل	90	1,66	4,76	3,2557	,71186

اختبار صحة الفرضيات الفرضية الرئيسية Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne	erreur standard
الاستبيان_ ككل	90	3,2557	,71186		,07504

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur Supérieur
الاستبيان_ ككل	3,407	89	,001	,25566	,1066 ,4048

الفرضية الفرعية الأولى Corrélations

Corrélations

1الجانب التخطيطي	الرسالة و الأهداف التسويقية الإستراتيجي	
1الجانب التخطيطي الإستراتيجي	Corrélacion de Pearson	1 ,954**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90 90
الرسالة و الأهداف التسويقية	Corrélacion de Pearson	,954** 1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	90 90

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفرضية الفرعية الثانية

Analyse factorielle

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Analyse N
28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	3,3111	1,07729	90
29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	3,2000	1,20112	90
30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	3,1333	1,19173	90
31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	3,4444	1,16224	90
32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا	3,3444	1,04032	90

Matrice de corrélation

	28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
Corrélation	1,000	,490	,387	,355	,385
28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة					
29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	,490	1,000	,358	,402	,295
30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	,387	,358	1,000	,330	,343
31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	,355	,402	,330	1,000	,281
32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا	,385	,295	,343	,281	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,792
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	83,199
	Ddl	10
	Signification	,000

Matrices anti-images

	29.تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
Corrélation anti-image	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	32.تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائننا
	28.تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	30.تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	31.تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسوي	

a. Mesure de la qualité d'échantillonnage (MSA)

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,458	49,155	49,155	2,458	49,155	49,155
2	,756	15,124	64,278			
3	,654	13,087	77,366			
4	,643	12,857	90,223			
5	,489	9,777	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes^a

Composante	1
28. تحرص المؤسسة على تنفيذ الأنشطة التسويقية بما يتوافق مع الخطة	,763
29. تحرص المؤسسة في تنفيذ خططها و برامجها في الوقت المحدد و بالموارد المناسبة لها	,739
30. تتناسب الميزانية الموضوعة مع الأنشطة التسويقية المبرمجة	,686
31. تهتم المؤسسة بتطوير مزيج تسويقي يتلائم مع الخطة المقترحة	,669
32. تحرص المؤسسة في تقديم منتجاتها على تحقيق رغبات زبائنها	,641

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	2. الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,955 ^a	,912	,911	,23718

a. Prédictors : (Constante), 2. الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية

ANOVA^a

ANOVA						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	51,294	1	51,294	911,817	,000 ^b
	de Student	4,950	88	,056		
	Total	56,244	89			

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Prédictors : (Constante), 2. الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية

Coefficients^a

Modèle	B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,085	,114	-,739	,462

الملاحق

2 الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية	1,031	,034	,955	30,196	,000
--	-------	------	------	--------	------

a. Variable dépendante : الكفاءة

الفرضية الفرعية الثالثة Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية 2 , الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية 1 , الجانب التخطيطي الاستراتيجي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,826 ^a	,683	,672	,45205

a. Prédicteurs : (Constante), 3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية 2 , الجانب التنفيذي

للاستراتيجية التسويقية 1 , الجانب التخطيطي الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	37,857	3	12,619	61,753	,000 ^b
de Student	17,574	86	,204		
Total	55,431	89			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), 3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية 2 , الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية 1 , الجانب التخطيطي

الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,356	,222		1,600	,113
1 الجانب التخطيطي الاستراتيجي	,297	,189	,280	1,567	,121
2 الجانب التنفيذي للاستراتيجية التسويقية	,392	,189	,365	2,076	,041
3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية	,188	,106	,214	1,770	,080

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية الرابعة Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية 2 , الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية 1 , الجانب التخطيطي الاستراتيجي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,907 ^a	,823	,817	,29921

a. Prédictors : (Constante), 3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية 2 , الجانب التنفيذي

للاستراتيجية التسويقية 1 , الجانب التخطيطي الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	35,857	3	11,952	133,504	,000 ^b
de Student	7,699	86	,090		
Total	43,556	89			

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

b. Prédictors : (Constante), 3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية 2 , الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية 1 , الجانب التخطيطي

الاستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,424	,147		2,882	,005
1 الجانب التخطيطي الاستراتيجي	,352	,125	,375	2,810	,006
2 الجانب التنفيذي للإستراتيجية التسويقية	,438	,125	,462	3,512	,001
3 الجانب الرقابي للإستراتيجية التسويقية	,075	,070	,096	1,068	,289

a. Variable dépendante : الحصة السوقية

قائمة المحتويات :

الصفحة	الفهرس
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - م	المقدمة العامة
01	الفصل الأول : الإطار النظري للتسويق و الإستراتيجية
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول : مدخل للتسويق
04	المطلب الأول : مفهوم التسويق
27	المطلب الثاني : البيئة التسويقية ومكوناتها
41	المطلب الثالث : المزيج التسويقي وعناصره
68	المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية
68	المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية
78	المطلب الثاني : أهمية الإدارة الإستراتيجية و خصائصها
81	المطلب الثالث : مستويات و مكونات الإستراتيجية
91	المبحث الثالث : ماهية التخطيط الإستراتيجي التسويقي
91	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي

99	المطلب الثاني : أهمية و مزايا التخطيط الإستراتيجي للتسويق
102	المطلب الثالث : خصائص و سمات التخطيط الإستراتيجي للتسويق
105	المطلب الرابع : مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق
113	خلاصة الفصل الأول
114	الفصل الثاني : مدخل للإستراتيجية التسويقية
113	تمهيد الفصل الثاني
116	المبحث الأول : مفهوم الإستراتيجية التسويقية
116	المطلب الأول : تعريف الإستراتيجية التسويقية
118	المطلب الثاني : أهمية الإستراتيجية التسويقية
119	المطلب الثالث : خيارات و مكونات الإستراتيجية التسويقية
114	المطلب الرابع : الخطة التسويقية
130	المبحث الثاني: عمليات الإستراتيجية التسويقية
130	المطلب الأول : عملية التجزئة السوقية
143	المطلب الثاني : عملية الاستهداف السوقي
157	المطلب الثالث: عملية التوقع و تحديد الموقع الإستراتيجي
	المطلب الرابع :
163	المبحث الثالث: إعداد وصياغة الإستراتيجية التسويقية _ التحليل الإستراتيجي _
165	المطلب الأول : الجانب التخطيطي
170	المطلب الثاني: الجانب التنفيذي
174	المطلب الثالث: الجانب الرقابي
175	المطلب الرابع : نماذج (أدوات) و إستراتيجيات اختيار الإستراتيجية التسويقية

185	خلاصة الفصل الثاني
187	الفصل الثالث: دراسة حالة لأهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
188	تمهيد الفصل الثالث
189	المبحث الأول: واقع قطاع مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر
189	المطلب الأول: مفهوم الصناعات الغذائية
192	المطلب الثاني : مراحل تطور فرع الصناعات الغذائية في الجزائر
195	المطلب الثالث : واقع القطاع و مساهمته في الاقتصاد الوطني
198	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأهمية الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
199	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث
202	المطلب الثاني: تحديد وتصميم طريقة جمع البيانات
219	المطلب الثالث: تحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية
	خلاصة الفصل الثالث
264	الخاتمة
270	قائمة المراجع
280	قائمة الملاحق