



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت -  
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات الاقتصادية  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم  
الاقتصادية

تحت عنوان :

## إستراتيجية التنافسية و دورها في المؤسسة - دراسة ميدانية في وكالة سياحية -

تحت إشراف

د.علي دحمان محمد

من إعداد الطالبين:  
الأستاذ :

براهمي فريال

بن مداني محمد ياسر

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. وراذ فؤاد
مشرفا و مقررا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	أ.علي دحمان محمد
عضوا مناقشا	جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت	د. مختار سليم

والحمد لله الذي خلق الكون  
والانسان وعلمه وسن الدين  
والله اعلم  
ونظمه وخلق

ونظمه ووضع البيت وحرمه، ونادى موسى وكلمه، سبحانه ما اعلى مكانه واعظمه وما  
اكثر جوده واكرمه.

نتقدم باسمى عبارات التقدير الى كل من حمل القلم وبه علم وفهم، وانار دور الجهل بعلمه  
وتكرم.

الى الأستاذ الفاضل " علي دحمان " حفظه الله ورعاه وسدد خطاه الذي لم يبخل علينا  
بنصائحه وتوجيهاته القيمة وكان لنا خير مرشد وموجه.

الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

" من يأبى صعود الجبال

يعش ابد الدهر بين الحفر "

إلى من جرح الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى القلب الكبير " والدي العزيز "  
إلى ملاكي في الحياة  
إلى معنى الحب و الحنان و التفاني إلى بسمة الحياة  
و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي  
و في حنانها بلسم جراحي  
إلى أغلى الحبايب " أمي الحبيبة "  
إلى من كانوا ملاذي و ملجئي  
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم و أتمنى أن يفتقدوني  
إخوتي

إلى من كان خلقه القرآن سيدي و حبيبي و قرّة عيني " رسول الله صلى الله عليه  
وسلم".

إلى اللذان اخذا بيدي و وفرّا لي سبيل التعلم و كانا لي الوجه الطافح حبا و حنان  
" أمي " الكريمة حفظها الله " ابي " الغالي اطال الله عمره.  
إلى جميع افراد عائلتي.

إلى اساتذتي الكرام

فريال

# الإهداء

ياسر

# الفهرس

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر
	الفهرس
ا	مقدمة
01	الفصل الأول: الاطار المفاهيمي المنافسة المؤسساتية
02	تمهيد:

03	المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة
03	المطلب الأول: تعريف المنافسة المؤسساتية
04	المطلب الثاني: أنواع المنافسة المؤسساتية وادواتها
07	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على المنافسة
12	المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية
12	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجيات التنافسية
13	المطلب الثاني: مداخل الاستراتيجيات التنافسية
29	المطلب الثالث: أهداف الاستراتيجيات التنافسية
30	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
30	المطلب الأول: دراسات وطنية
33	المطلب الثاني: دراسات عربية
38	المطلب الثالث: دراسات بالأجنبية
42	خلاصة الفصل الأول:
43	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للوكالة السياحية لعين تموشنت
44	المبحث الأول: تقديم وكالة العناية للسياحة و الأسفار:
44	المطلب الأول: تعريفها
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة
45	المطلب الثالث: أهداف وكالة العناية
46	المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج
46	المطلب الأول: أدوات الدراسة
49	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
59	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الأول ( البيانات الشخصية)
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الثاني

	(أبعاد المزيج
81	خلاصة الفصل الثاني
82	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
	الجدول 1: معيار تحديد الاتجاه وفق معيار ليكارت الخماسي
	الجدول 2: توزيع الاستبانة على عينة الدراسة
51	الجدول 3: التوزيع المقياسي لكارت
53	الجدول 4: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول و الدرجة الكلية للبعد الأول
54	الجدول 5: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني و الدرجة الكلية للبعد الثاني
55	الجدول 6: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث و الدرجة الكلية للبعد الثالث
56	الجدول 7: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع و الدرجة الكلية للبعد الرابع

57	الجدول 8: معيار الارتباط لكل بعد من ابعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية العبارات الاستبيان
----	---



## المقدمة

58	الجدول 9:معامل ثبات (الفكرونجاج) للاستبيان الموجه لمجتمع الدراسة
60	الجدول 10:توزيع افراد المجتمع حسب الجنس
61	الجدول 11:توزيع افراد المجتمع حسب العمر
62	الجدول 12:توزيع افراد المجتمع حسب المستوى التعليمي
63	الجدول 13:توزيع افراد المجتمع حسب الاقدمية في العمل
65	الجدول 14:إجابات افراد المجتمع حول عبارات المنتج السياحي
69	الجدول 15:تحليل إجابات افراد المجتمع حول التوزيع السياحي
71	الجدول 16:نتائج تحاليل التباين لاحادي بالنسبة لمتغير الجنسي
72	الجدول 17:نتائج تحاليل التباين لاحادي بالنسبة لمتغير العمر
74	الجدول 18:نتائج تحاليل التباين لاحادي بالنسبة لمتغير مستوى التعليمي
75	الجدول 19:نتائج تحاليل التباين لاحادي بالنسبة لمتغير الاقدمية في العمل
66	الجدول 20:نتائج تحاليل التباين لاحادي بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة
77	الجدول 21:الاختبار (t-test) الفرضية الفرعية الأولى (بالنسبة للمنتج السياحي)

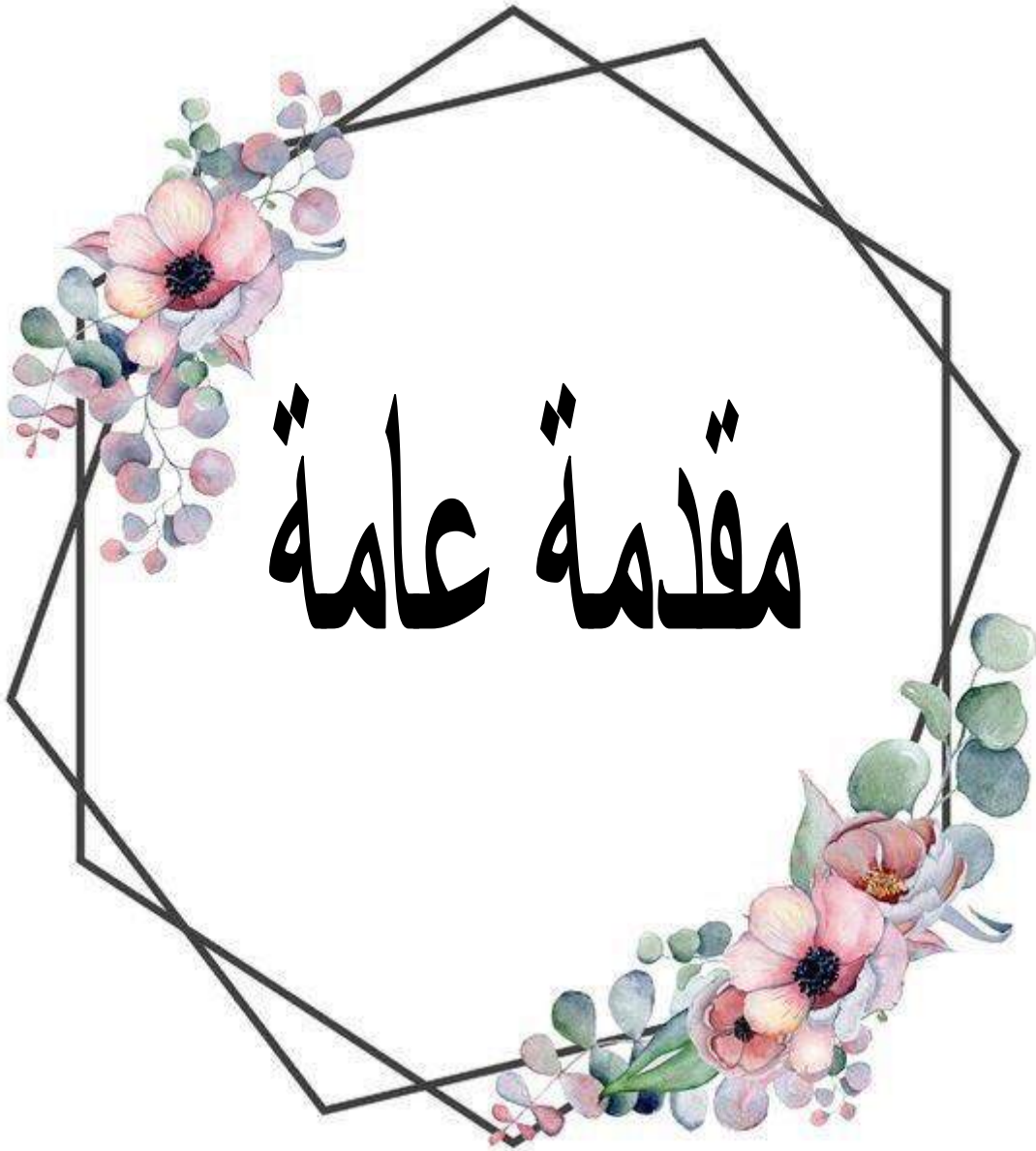
## المقدمة

78	الجدول 22:الاختبار (t-test) الفرضية الثانية (بالنسبة للتسعير السياحي)
79	الجدول 23:الاختبار (t-test) الفرضية الثانية (بالنسبة للترويج السياحي)
	الجدول 24:نتائج الاختبار (t-test) الفرضية الفرعية الثاني (بالنسبة لتوزيع السياحي)

## قائمة الاشكال

60	الشكل 1:توزيع الافراد المجتمع حسب الجنس
62	الشكل 2:توزيع الافراد المجتمع حسب العمر
63	الشكل 3:توزيع الافراد المجتمع حسب المستوى التعليمي

64	الشكل 4: توزيع الافراد المجتمع حسب الاقدمية في العمل
----	--



شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الاقتصاد، والذي أدى إلى زيادة شدة منافسة بين المؤسسات الاقتصادية في الإطار الدولي والوطني، وتعتبر

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عما تشهده المؤسسات العالمية الأخرى، مما يساهم في ضرورة مواكبتها للواقع الاقتصادي المعاصر، خاصة بعد تبني الجزائر لمبدأ اقتصاد السوق وافتتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات الأجنبية، وكذلك سعي الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذا يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام تنافسية كبيرة من قبل المؤسسات المحلية والمنتجات الأجنبية، وتعد المنافسة شرطا ضروريا لنجاح المؤسسة او فشلها حيث ان هذه الاخيرة اذا تحققت تتحصل المؤسسة على الريادة والميزة التنافسية التي تجعلها قائمة في السوق ويصعب منافستها حيث وجب تكيفها مع البيئة المحيطة، وتعتبر الاستراتيجية احدى الطرق الرئيسية والاساسية لنجاح أي مؤسسة وتمركزها في السوق حيث ان هذه الاخيرة بتبنيها وتبني خطواتها واساليبها تتحصل على ما تسعى الى تحقيقه المؤسسة

كما أن بروز الاستراتيجية التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقه، إضافةً إلى التحديات السابقة، جعلت المؤسسة مطالبة بضرورة فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك قصد الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب تهديدها. وحتى يتم فهم هذه العلاقة، مع ضرورة إدراك اتجاه تطور

التحديات السابقة وعملية التكيف معها، ينبغي على المؤسسة رصد بيئة الأعمال بصورة متواصلة، أي جمع

معلومات عن كل ما هو جديد وتوقع ما سيستجد في محيطها

### 1- الاشكالية:

بما ان الاستراتيجية التنافسية على اساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة، وبتطبيقها بشكل واسلوب أفضل فان المؤسسة تضمن مكانتها وميزتها التنافسية وهنا يتم ابراز الاشكالية:

**ماهو دور الاستراتيجية التنافسية في اداء المؤسسة؟**

ومن خلال هذا التساؤل تتفرع الاسئلة الى ما يلي:

ما مفهوم الميزة التنافسية؟

ما هي العوامل المؤثرة على المنافسة من اجل تحقيق اهدافها؟

### 2-فرضيات الدراسة:

وللاجابة على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة يتم طرح جملة من الفرضيات كالتالي:

— الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول "دور الوكالة السياحية في تنشيط التسويق السياحي "

— الفرضية الثانية: تعتمد الوكالة السياحية بولاية عين تموشنت على التسعير السياحي في تنشيط التسويق السياحي

### 3-اهداف الدراسة:

إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية دراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الاثر على تحقيق ميزة تنافسية لها، ان المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات

### 4-اسباب اختيار الموضوع:

الرغبة في الاطلاع على المعلومات وتنمية الرصيد المعرفي حول الموضوع ومنها ما هو موضوعي وذلك للإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية فيما يتعلق بالاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات الجزائرية من هذه المفاهيم.

5-اهمية الدراسة: توضيح الأطر النظرية للاستراتيجيات التنافسية وأهمية تبنيها في تسيير المؤسسة وكذلك عكس ما هو نظري ميدانيا على مؤسسة اقتصادية وطنية، للتعرف على مدى إمكانية المؤسسة الجزائرية في فرض وجودهاالسوق المحلية، وا شباع حاجات الزبون وفق معايير ذات جودة وأكثر تنافسية مقارنة بالمنتجات الخاصة بالمؤسسات المنافسة

### 6-حدود الدراسة:

## المقدمة

حدود الموضوعية: تطرقنا الى مفهوم الاستراتيجية التنافسية، المنافسة المؤسساتية ودورها في تحقيق اهداف المؤسسة

حدود المكانية: تمت الدراسة بوكالة سياحية (العناية) بعين تموشنت

حدود الزمانية: من 07 ماي 2022 الى 22 ماي 2022

### 7-منهج وادوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاسلوب الوصفي وذلك بذكر تعريفات والعناصر النظرية حول الموضوع محل الدراسة، واعتمدنا على المنهج التحليلي للحصول على بيانات ذات مصداقية .

### 8-تقسيمات الدراسة:

حددنا الفصل الاول الى الادبيات المتعلقة بالاستراتيجية التنافسية والتنافسية المؤسسة  
خصصنا الفصل الثاني الى الإطار التطبيقي وذلك باتباع اسلوب المقابلة حتى تكون الدراسة ذات نتائج ايجابية .

## الفصل الاول

### الاطار المفاهيمي المنافسة المؤسساتية

**تمهيد:**

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار المفاهيم المنافسة المؤسساتية والاستراتيجية التنافسية حيث خصصنا المبحث الاول للإمام بمفاهيم المنافسة المؤسساتية، حيث ركزت المنافسة بالمؤسسات على انتاج منتجات و المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعتها، اما



المبحث الثاني فقد خصص الى ذكر اهمية الاستراتيجية بصفة عامة ونتائجها التي تتحقق بمجرد تطبيقها وللوصول والحصول على الميزة التنافسية والريادة التي تسعى كل مؤسسة اليها وجب عليها تبني الاستراتيجية التنافسية وهذا راجع الى الاهداف التي تحققها .

### المبحث الاول: مفاهيم حول المنافسة

تعتبر المنافسة حقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، وقد تعددت تعاريفها وأنواعها والعوامل المؤثرة عليها.

### المطلب الاول: تعريف المنافسة المؤسسية

تعددت تعاريف المنافسة، ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل، غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضي المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفته التكاملي (الإنتاج والاستعمال)".<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،... الخ".  
من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- 1- تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
- 2- الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعتهم؛
- 3- التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،... الخ

## المطلب الثاني: أنواع المنافسة المؤسسية ودوائها

### أولاً: أنواع المنافسة المؤسسية

أ- هناك نوعان من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات وهما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 20.  
<sup>2</sup> حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2.  
<sup>3</sup> زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق، ص ص 2، 3، 2 وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص 71، 72.

## 1. المنافسة غير المباشرة:

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة، بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

## 2. المنافسة المباشرة:

تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي، أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة، وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، و المتدخلين مكان من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسات تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها، فعاليتها، كفاءتها واستراتيجيات التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

## ثانيا: ادواتها

المنافسة بين الشركات القائمة: تكون المنافسة شديدة في الحالات التالية<sup>1</sup>

- عدد المنافسين كبير

- امكانيات التمايز منخفضة

<sup>1</sup> <https://specialties.bayt.com/ar/specialties> 07/05/2022 ينظر يوم 17 :41PM

- النمو في قطاع منخفض

- التكاليف الثابتة مرتفعة

- الحواجز للخروج قوية

- المنافسين مختلفون من حيث القضايا والثقافة والأصل

القوة التفاوضية للعملاء : قوة العملاء تكون قوية في الحالات التالية

-العملاء مركزون ويشتررون بكميات كبيرة

-المنتجات التي يشتريها العملاء قياسية أو غير متميزة

-العملاء لديهم دخل منخفض

-يوجد تهديدات التكامل المنبع

-القوة التفاوضية للموردين : قوة الموردين تكون قوية في الحالات التالية

-القطاع الذي تنتمي اليه مجموعة الموردين هو أكثر تركيزا من ذلك الذي يبيعون فيه

-منتجاتهم مختلفة قليلا و / أو تحت على تبعية تكنولوجية قوية للعملاء من الشركات

-هناك تهديدات ذات مصداقية التكامل المصب

-القطاع ليس زبون رئيسي من مجموعة الموردين

تهديد المنتجات البديلة : استبدال المنتجات التي تستحق يقظة معينة هي تلك التي

-قد شهدت تقاريرها السعر/ الأداء تنمو بقوة

-يتم تصنيعها من قبل الشركات التي تحقق أرباحا عالية

التهديد من منافسين جدد: التهديد يعتمد على وجود الحواجز أمام الدخول في القطاع، وهذه الحواجز هي<sup>1</sup>:

-اقتصادات المقاييس في الإنتاج والتوزيع أو البحث والتطور

-تمايز المنتجات

-الوصول إلى قنوات التوزيع

-فوائد من حيث التكلفة من الشركات المثبتة،

-الأنظمة الحكومية، وبراءات

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة على المنافسة

أولا \_العوامل الخارجية

أ \_العوامل الاجتماعية :

هي العوامل التي يفرضها الأفراد على قرار الشراء لدى شخص معين، (, 2000,

Pride & Ferrel 207) وهذه العوامل

عن تأثير الظواهر الاجتماعية على سلوك الشراء او الاقتناء لدى الزبون . وعموما يخضع هذا السلوك إلى عدة مؤثرات، مثل المجموعات الصغيرة والأسرة التي ينتمي إليها ، والأصدقاء والجيران وزملاء العمل. إذ يتفاعل معها بصورة غير رسمية وبشكل دائم. وهناك مجموعات ثانوية يتفاعل معها الزبون، ولكن بصورة رسمية واحتكاك منتظم كونه عضوا في ناد رياضي، أو جمعيات أو إتحادات مهنية وتجارية. وتختلف هذه المجموعات التي ينتمي إليها الزبون، والمؤثرة في سلوكه باختلاف عمره، ومحيطه الجغرافي، ومستوى

<sup>1</sup> <https://specialties.bayt.com/ar/specialties> ينظر يوم 07/05/2022 17 :41PM

تعليمه، ومركزه الاجتماعي، وحالته الزوجية. وتسعى شركة التأمين الوطنية الى دراسة هذه العوامل بغية التأثير في قرار الشراء للزبون المرتقب بالنسبة لوثائق التأمين على الحياة<sup>1</sup>.

### ب\_ العوامل الحضارية:

يعد التمكن والثقافة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الزبون عوامل مؤثرة في سلوكه في الشراء . فالثقافة التي يحملها الزبائن، والتي تتمثل بمجموعة القيم والمثاليات والمواقف والرموز ذات الدلالات التي تساعدهم على الإتصال والتفسير والتقييم، بصفتهم أفراد في المجتمع تؤثر في قرارات شرائهم. كذلك الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الزبائن تؤثر في سلوكهم، لأن أصحاب الثقافة الواحدة والطبقة الواحدة يميلون تقريبا إلى التصرف بطريقة متشابهة، فيما يخص السلوك الشرائي، لذلك على مدراء المصانع والمبيعات دراسة ثقافة الزبون وطبقته الاجتماعية، إذا كان لهم أن يفهموا رغبة الزبون وأن يخططوا بنجاح لرسم برنامج للمبيعات. لذلك نرى أن هنالك عائلات مؤمن عليها بالكامل بوثائق متعددة مما يعكس أثر العوامل الحضارية على سلوك الزبون وهذا ما بينته شركة التأمين الوطنية في خططها المستقبلية . العوامل الاقتصادية | يعد الوضع الإقتصادي، أو دخل الزبون، أحد العوامل المؤثرة في اختيار الفرد لمنتجاته) والمسوقون الذين يعملون في مجال تسويق المنتجات أو الخدمات ذات الحساسية السعرية تنبهوا إلى الأمور المتعلقة بالدخل والإنفاق، والمستوى المعاشي، فهم دائما على علم

### ج\_ عامل الدوافع :

يملك الفرد عددا من الحاجات، وفي أوقات مختلفة، وبعض هذه الحاجات قد تظهر نتيجة لعوامل داخلية، كشعور الشخص

بالجوع، الخوف، عدم الراحة أو الرغبة في التمييز والإحترام. (البكري، ٢٠٠٠، ١٠٧) وتصبح الحاجة دافعة، عندما تتأثر إلى مستوى معين من الشدة، وهنا يمكن تعريف

<sup>1</sup> الجناي، شير مادي عود أكثر المشتري والمناضة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال " رسالة ماجستير منية إلى كلية الإمارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق 2010، ص 38

الدافع بأنه تلك الحاجة التي تضغط على الفرد فتدفعه نحو سلوك معين لإشباعها ، وقد يكون الدافع نابع من شعور الرفاهية فيسعى فيه الفرد لإشباع حاجات كمالية او نابع من خوف من حالة او احتمال حدوث حادثة معينة فيسعى الى شراء وثيقة تأمين معينة لتفادي ذلك الخطر، لذلك على متخذي القرار في الشركة أن يبنوا البرنامج التسويقي الفاعل لتكوين هذه الحاجات لدى الزبائن، وتحثهم على إشباعها من منتجاته

#### د\_ عامل الإدراك :

هو المعنى الذي يعطيه الفرد لحافز معين استقبله خلال حواسه الخمس. وبالتالي فإن مستوى الإدراك يختلف من فرد إلى آخر تبعاً لمجموعة من المتغيرات، لذا فإن المسوقين يهتمون بكيفية إدراك واستجابة الزبائن للمنتجات من الجوانب المختلفة، مثل الجودة، الجمالية، السعر، وشكل الوثيقة.

#### ه\_ عامل التعلم :

يمثل التعلم تأثير الخبرة على السلوك اللاحق، ويمكن للخبرة أن تكون مباشرة، مثل تجربة منتج أو رمزي، مثل قراءة الإعلان في جريدة. فعندما نتعلم شيئاً ما، فإن سلوكنا سوف يتغير عن السلوك السابق للحالة، إلى سلوك جديد (Kotler, 1993, 139), وهذا يعني أن التعلم يوجه المسوقين إلى إمكانية زيادة الطلب على منتج معين عبر دعمه بحافز قوي، واستعمال مسببات التحفيز لتعزيز إيجابيات ذلك المنتج<sup>1</sup>.

#### و\_ عامل الشخصية:

تتمثل العوامل الشخصية في التعليم، الجنس، الدخل، والعمر، وهي من المؤثرات في رغبة الزبون الأسباب، قد يكون أهمها، وضوح قياس هذه العوامل وأثرها في رغبة الزبون ،

<sup>1</sup> الجناي، شير مادي عود أكثر المشتري والمناضة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال " رسالة ماجستير منية إلى كلية الإمارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق 2010، ص 38

ويعتبر عامل الدخل والقدرة الشرائية للزبون من أهم العوامل المؤثرة في تحديد نوع الوثيقة المنافع المتأتية منها . رابعاً: عامل المنافسة:

تعد المنافسة من أخطر ما يواجه ويهدد بقاء الشركة ونموها، لأن المنافسين في السوق لن يبقوا على وضعهم الحالي، وإنما يحاولون رسم الإجراءات والتحركات لتحسين أوضاعهم في السوق التنافسي، وإن الشركات - إذا ما رغبت البقاء والإستمرار<sup>1</sup>

عليها أن تدرس منافسيها للوقوف على الفرص والتهديدات، وكذلك نقاط القوة والضعف، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تحليل عناصر المنافسة من ناحية المواصفات والجودة والكلفة والأسعار والنوعية... إلخ.<sup>2</sup>

Dibb & Others

(كما وإن أي شركة تسعى إلى تحديد أهدافها، عليها أن تدرس ظروف بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى معرفة مواردها وإمكانياتها الداخلية، وأن يكون ذلك مقرونة بتحديد المنافسين وأهدافهم (الموسوي، ١٩٩٩، ٣٦)، فضلاً عن إن أهم ما يجب أن تتمتع به الشركات هو القدرة على اكتشاف الفرص ومجابهة التهديدات المحتملة، ومعالجة نقاط الضعف والمحافظة على نقاط القوة القائمة.

وتعمل منظمات الأعمال في بيئة تتسم بالديناميكية وتسودها متغيرات مختلفة مع تميزه بحالة عدم التأكد والتي تعني الغموض و المحدودية في كفاية المعلومات الامر الذي يجعل متخذي القرارات يواجهون صعوبة في اتخاذها. وتوجد عدة أنواع لاستراتيجيات المنافسة الشاملة منها

ي- القيادة الشاملة للكلفة :

<sup>1</sup> الزعبي، تعين عليه في نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المرايا العافية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي"، دراسة حقيقية في المصارف الأردنية في سوق عمان السلي، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بلاد العراق، 2010، ص 32

<sup>2</sup> الزعبي نفس المرجع السابق:ص33



تتطلب هذه الاستراتيجية استحداث وثائق جديدة او اعادة تفعيل وثائق قديمة بحلة جديدة مثل وثيقة التامين الجماعي على الحياة لطلبة الجامعات التي قامت شركة التامين الوطنية بطرحها لتحقيق حصة سوقية اكبر، او استهداف تخفيض الكلفة عن طريق زيادة الخبرة، والسيطرة على الكلف الثابتة، وتقليل كلف البيع وغيرها من خلال دمج الأنشطة المتشابهة في العمل، مع عدم إهمال النوعية والخدمات، ويتطلب الحصول على مركز كلفة شاملة ومنخفضة وجود حصة سوقية كبيرة أو مزايا أخرى، كسهولة الحصول على المعلومات حول الزبائن المرتقبين. وقد يواجه الشركة في البداية خسائر لتكوين حصة كبيرة في السوق، مما يسمح للشراء بكميات كبيرة للوثائق الجماعية، وبالتالي تقليل الكلف أكثر. ومتى ما تم تحقيق مركز الكلفة المنخفضة، فإنه يوفر هواميش عالية يمكن إعادة استثمارها في وثائق جديدة ومنافع حديثة، للحفاظ على قيادة الكلفة.

#### ر\_ التمييز:

يعد تمييز المنتج الذي تقدمه الشركة عن طريق تكوين شيء ما تدركه الخدمة التأمينية على أنه متميز ومنفرد، مثل زيادة المنافع في التامين الفردي على الحياة وهو استراتيجية تنافسية، ويمكن لصيغ التمييز أن تتخذ أشكالاً عديدة، منها: التصميم، النوعية، التقنية، خدمات الزبون، شبكة الموزعين والباعة، صورة نوع الوثيقة في أذهان الزبائن.

#### ز\_ التركيز :

تبنى هذه الاستراتيجية حول خدمة جزء معين من الوثيقة، وبشكل جيد، فإنها تركز على مجموعة معينة من الزبائن أو سوق جغرافي معين، أو جزء من نوع معين من الوثائق.

وفي ضوء ما تقدم حول المنافسين والاستراتيجيات التنافسية، يمكن القول أن على أصحاب القرار متابعة منافسيهم وباستمرار، وأن يعملوا على تطوير استراتيجياتهم وفقاً للبحوث المقدمة حول المنافسين وإمكانياتهم، آخذين بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية الخاصة بالخدمة نفسها، أو بموجب متغيرات البيئة العامة. ومن هنا لا بد من الإشارة إلى أن بحث السوق

لا يقتصر على تقصي حاجات ورغبات المستهلك وحسب ، بل كذلك رغبات الوسطاء ووضع الشركات المنافسة<sup>1</sup>

### ثانيا: الحصة السوق

تعرف حصة الشركة في السوق بأنها عبارة عن مبيعات الشركة المنتج ما، يعبر عنها بنسبة مئوية المجموع المبيعات في الصناعة ككل . وتعد الحصة السوقية مقياسا أو أداة للتمييز بين الوثائق الراجعة والوثائق الخاسرة. وطبقا لذلك يمكن رؤية محفظة الأعمال في سباق فيما بينها الاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق، وإن حلبة السباق هذه تتطلب جهد إضافية للتعرف على القوى الخارجية وقواها الفاعلة، بما في ذلك الفرص والتهديدات ومواءمة تلك المعرفة المكتسبة مع نقاط قوة وضعف الشركة المعينة، غاية ذلك اختيار الفرص واستثمارها محاولة للاستحواذ على السوق والوصول إلى الحصة السوقية الأكبر<sup>2</sup>، الذي يعد عنصر مهم جدا وأساسية بالنسبة للشركة، فمن خلال ذلك تستطيع الشركة أن تحقق الربحية العالية التي بإمكانه أن تستخدمها في توسيع أعمالها، والذي سيقود إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.

### المبحث الثاني: الاستراتيجيات التنافسية

#### المطلب الأول: ماهية الاستراتيجيات التنافسية

كما تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين

البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف . كما تعرف أيضا على أن الإستراتيجية التي تم بخلق

<sup>1</sup> الزعبي نفس المرجع السابق :ص34

<sup>2</sup> أبو قحف ع، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و الطبعة الإشعاع الفنية، 2000 ص ص 367-368.

وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، و  
يمكن أن يتحقق ذلك من

خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك  
معين، وهذا الإطار

يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter .

<sup>1</sup> وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية:

- نقاط القوة والضعف المؤسسة

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)

- الفرص والتهديد.

-التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي  
الاجتماعي).<sup>2</sup>

أما Porter فيعرفها على أا بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع  
في الصناعة أين لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة، و التي تمثل خليط من  
الأهداف المستخدمة من قبلها و وسائلها لتحقيق هذه الأهداف و على أن مجموعة من  
التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين، وهذه  
الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية، وهي طريقة التنافس.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> سيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر،  
1998 ،ص.201-202،ص89

<sup>3</sup> إدريس عبد الرحمان ، دارتطبيقية ونماذج مفاهيم الإستراتيجية الإدارية، مصر للثقافة النشر، 2006 ص256 .

### المطلب الثاني: مداخل الاستراتيجيات التنافسية

لفروض الأساسية لمدخل (مقاربة) السوق تعتبر نظرية (Porter. M) من أهم النظريات التي أثارت ثورة في الفكر الاستراتيجي وتحديدًا فيما استطاع (Porter) أن يؤسس لنظرية ما زالت تعنى بالدراسة (كما تعلق بالتنافسية). فمن خلال مؤلفين اثنين تتعرض للانتقاد حتى اليوم.

إن اهتمام (Porter) بالتنافسية المؤسسة، قاده في نظرنا، إلى التأسيس لنظرية تسمح بتبيان مصادر تحقيق ميزة نافسيه والمحافظة عليها. وقد ركز في تحليله على مفهومي النشاط (activité) وسلسلة القيم

(La chaîne de valeur) .

فقد اهتمت الكثير من الدراسات بمسألة الميزة التنافسية، وذهبت إلى ربط هذه الأخيرة - بصفة آلية- بحجم المؤسسة أو بحصتها السوقية، ثم تراجع هذا الطرح، لأنه في كثير من القطاعات أثبتت المؤسسات. ومن ثمة ذهب (Porter) إلى نفي الطرح السابق iv الصغيرة والمتوسطة أنها أكثر فعالية من المؤسسات الكبرى بقوله "انه حتى وان جمعت المؤسسة بين الحجم الكبير والحصة السوقية الكبيرة والنتائج المرضية، فإن ذلك ليس إلا ثمرة ميزة تنافسية أكثر منه نتيجة لمصدرها ويؤكد (Porter) على قناعاته العميقة على أن فشل العديد من المؤسسات في بيئته قدرتها على المرور من التوجهات الكبرى للإستراتيجية إلى مستوى الأفعال والتصرفات الدقيقة (actions)

بمعنى آخر أن الفشل كان ناتجا عن تنفيذ الاستراتيجيات نفسها الضرورية للحصول على ميزة تنافسية وليس بسبب خلا في صياغتها. ومن ثمة صمم نموذج الشهير المبني على ثلاثة 03 استراتيجيات تنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

### الاستراتيجيات القاعدية الكبرى الثلاث

إن الوضعية النسبية للمؤسسة ( relative position ) تحدد ما إذا كانت مردودية المؤسسة أعلى أو أدنى

فحسب ( Porter ) فإن الميزة التنافسية تنتج من قدرة المؤسسة على التحكم في متوسط مردودية القطاع.

القوى الخمس للمنافسة أكثر أو أفضل من خصومها أو منافسيها.

### أ) إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف:

يتعلق الأمر بتقديم عرض قيمته المدركة (perçue valeur) هي مماثلة لعروض المنافسين، ولكن بسعر منخفض. والهدف يتمثل عموما في تحسين الكفاءة (efficiencie) من سنة إلى أخرى، دون التفريط في جودة السلعة/الخدمة. فعندما نبحث عن بناء ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل، فإنه يمكن استعمال

العديد من المقاربات والتي لا يتسع المجال لذكرها كلها

.فيمكن للمؤسسة تحقيق وفورات حجم من خلال محاولة الاستحواذ على حصة سوقية اكبر من حصص

المنافسين، وتلك الوفورات تستخدمها في تحقيق ميزات تكلفة. ويمكنها أيضا تحقيق تلك الوفورات من خلال

<sup>1</sup> البكري، تامر باسره " إنارة التسويق الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق 2002، ص 45

القدرة التفاوضية للموردين وتأثير منحى الخبرة. فنحدث هنا إذن عن إستراتيجية الحجم، لأن النجاح يمر

حتما عن طريق النمو والاستحواذ على حصص سوقية.

إن المؤسسات المسيطرة ليست بالضرورة دوما هي الأكثر مردودية ويمكنها أن تضيع حصتها السوقية لصالح منافسين صغار أكثر ديناميكية. فإذا ما تم القبول بمفهوم "السيطرة من خلال الحجم"، فإن هذا وتقود السيطرة من خلال الحجم، من المفهوم يكون ايجابيا فقط بالنسبة للمؤسسة التي تتمتع بالتكاليف الأقل.

خلال التكرار المتتابع إلى وضعيات احتكار، تخفيض التكاليف سامحة بتخفيض في الأسعار ومن ثمة إلى ارتفاع في نمو الحصص السوقية والتي تسمح بدورها - من خلال اثر الحجم والخبرة- إلى تخفيض التكاليف<sup>1</sup>:

فكلما كانت الحصة السوقية مرتفعة، كلما انخفضت التكاليف، ومن ثمة ترتفع الحصة السوقية

### (ب) استراتيجية التمييز:

الإستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن تميز (différentiel un) للقيمة المدركة من طرف العملاء. فيوجد نوعين كبيرين من التمييز:

النوع الأول: تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين؛

النوع الثاني: رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين.

ففي الحالة الأولى، فإن تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف (المنتج/الخدمة جد بسيط، تكلفة إنتاجه اقل)، وهذا يفرض تخفيضا في السعر لكي يبقى العرض جذابا بالنسبة للعميل.

<sup>1</sup> البكري، تامر باسره ، مرجع سبق ذكره، ص 46

وفي الحالة الثانية، فإن رفع القيمة ينتج عنه عموماً تكاليف إضافية (لأن العرض سيكون جيداً، وتكلفة إنتاجه أعلى)؛ وهذه التكاليف يجب أن يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر أو بواسطة إنتاج أحجام أكبر.

ومن أجل أن تكون هاتين الإستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة، فإنه من الضروري:

- سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر في حالة التمييز نحو الأسفل

- سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة في حالة التمييز نحو الأعلى

(إستراتيجية تطهير أو Stratégie إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل 'd Epuration)، قد تبدوا غير جذابة كثيراً، لكن الكثير من المؤسسات عرفت نجاحاً كثيراً بفضل تطبيقها هذه الإستراتيجية تعتمد (كما قلنا) على تقديم عرض بسعر منخفض ولكن القيمة المدركة أدنى من القيمة المدركة لعروض المنافسين، وهي توجه بالدرجة الأولى للعملاء الذين يشكل السعر بالنسبة إليهم المعيار الأول والأساسي في قرار الشراء. ولا تكون هذه الإستراتيجية ناجحة إلا إذا كان هناك عدد كاف من العملاء، والذين في حالة علمهم بأن جودة المنتج/الخدمة محدودة أو حتى رديئة لا يقدمون على التوجه نحو عرض ذا قيمة أكبر وعلى العكس، فإن التمييز نحو الأعلى (إستراتيجية التصنع أو sophistication de Stratégie) تعتمد على عرض منتج/خدمة بخصائص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين. فمن خلال اللجوء إلى رفع القيمة، يمكن:

- سواء رفع الحصة السوقية (وهكذا تخفيض التكاليف من خلال اللعب على اثر الخبرة<sup>1</sup>)

- سواء رفع الهوامش (من خلال تطبيق أسعار أعلى) وفي كلا الحالتين، فإن الربح هو أعلى من الربح المحقق من طرف المنافسين). إن نجاح إستراتيجية التصنع يخضع لنقطتين أساسيتين:

<sup>1</sup> البكري، تامر باسره ، مرجع سبق ذكره، ص 47

\*من الضروري توضيح جيدا من هم العملاء. فقبل اتخاذ أي قرار بشأن الإستراتيجية المتبعة، يجب طرح جملة من الأسئلة تتعلق بطبيعة العملاء، أي من هم العملاء الإستراتيجيون للمؤسسة،

\*من المهم أيضا توضيح من هم المنافسون،

وبمعرفة العملاء والمنافسون يمكن توضيح السوق المستهدف.

### ج) إستراتيجية التركيز:

إن إستراتيجية التركيز (niche de stratégie) تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتماء بجزء من السوق (segment) جد متميز أو خاص، وذلك بهدف حماية المؤسسة نفسها من هجمات المنافسة. فيتعلق الأمر باقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء.

إن التركيز يمكن أن يتمثل في التمديد الأقصى للاستراتيجيات<sup>1</sup>:

• إستراتيجية التحسين (sophistication) xv

• إستراتيجية التطهير أو التنصيف (Epuration)

فيمكن للمؤسسة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء، من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي السعر مقارنة بالعرض الأساسي؛ أو على العكس من ذلك يمكن للمؤسسة التوجه إلى شريحة من العملاء أقل ثراء، والذين ليس لهم وسائل كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات المعروضة من طرف المنافسين.

ففي الحالة الأولى تعرض المؤسسة للمنتجات/الخدمات الفاخرة (luxe de)، والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود (بضع الآلاف) من العملاء المحضويين.

<sup>1</sup> البكري، تامر باسره مرجع سبق ذكره، ص 48



وفي الحالة الثانية (القصوى) تعرض المؤسسة لعروض دنيا، مقصورة على العملاء المعدومين أكثر.

يمكن أن تركز هاته الإستراتيجية (التركيز) على تمييز نوعي ، أي التخصص في إشباع حاجات xvi عملاء ذوي حاجات خاصة ملابس النساء الحوامل، السيارات الصغيرة بدون رخصة سياقة انه من اجل نجاح إستراتيجية التركيز يجب احترام بعض الشروط:

- يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك لتفادي جذب المنافسين الأقوياء. إن حجم المبيعات لا يسمح لمؤسسة كبرى من تغطية أعبائها الثابت، ومن ثمة فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز مجبرة على الحفاظ على حجم صغير، ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء.

- على المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تكون أصولها، المستخدمة في الاستجابة لحاجات الفئة المختارة أو المستهدفة، عبارة عن أصول ذات طبيعة خاصة: تكنولوجية مملوكة، آلات خاصة، قناة توزيع متفردة... الخ. فإذا ما قرر المنافسون الذين ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من اجل التدخل في السوق الضيق، فإن هذا السوق يصبح مهددا وغير محمي.

-معظم المؤسسات الجديدة تبدأ بإستراتيجية تركيز والتي تسمح لهم، بفضل وسائل محدودة، من عدم التعرض لهجمات المنافسين المتواجدين، وفي حالة النجاح والنمو. يصبح سوقهم الضيق جذابا للمنافسين الكبار فيصبح من الضروري التخلي عن التركيز، ولكن التحول نحو إستراتيجية تنافسية أخرى يجب أن يدرس بعناية. وفي كل الأحوال، فإن زيادة العملاء يتطلب في العموم إعادة تشكيل لهيكل التمويل في المؤسسة رفع رأس المال، دخول شركاء أو مساهمين جدد، تغيير الشكل القانوني للمؤسسة... الخ

-إن السوق الصغير المختار هو محمي من المنافسين الكبار الذين ينشطون على مستوى السوق العام، لكن هذا السوق الصغير يمكن أن يكون محل أطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع متخصصة لمؤسسات أكبر حجماً<sup>1</sup>

### المخاطر المرتبطة بالاستراتيجيات القاعدية

يرى (Porter) انه لا يمكن لأية إستراتيجية تنافسية أن تقود إلى نتائج أعلى من المتوسط، إذا لم تكن فاقبلية للحياة أو الاستمرار هي شرط تلك الإستراتيجية قابلة للاستمرار مقارنة باستراتيجيات المنافسين.

أساسي لنجاح أية إستراتيجية تنافسية أو غير تنافسية لأن الإستراتيجية في الأصل تستهدف البقاء في النجاح.

ولكي تكون الإستراتيجية القاعدية قابلة للاستمرار، يجب على المؤسسة أن تمتلك حواجز والتي تجعلها ولكن، لأن الحواجز ليست دائماً غير قابلة للصعود فعلى المؤسسة أن تسعى دوماً لكي تكون صعبة التقليد، هدف (cible) متحرك لمنافسيها من خلال العمل على التحسين المستمر لوضعيتها.

وخاصة لهذا المدخل نقول أن الكثير من الانتقادات وجهت له لكونه أهمل الخصائص والأبعاد الداخلية للمؤسسة، ولم يأخذ بالحسبان لا مفهوم المقاول (entrepreneur) ولا مفهوم الابتكار، فاشتداد المنافسة جعل من تنفيذ تعاليم (Porter) أمراً صعباً خصوصاً ما تعلق "بحواجز الدخول". فقد أكدت بعض الدراسات على أن بعض حواجز الدخول مثل "الإنفاق على التسويق"، بدلاً من أن تثني من دخول مؤسسات جديدة إلى السوق فإنها تسهل

<sup>1</sup> الحشاد، شفيق إبراهيم، سريدان، العظام موسى أساسيات التسويق"، جامعة العلوم التطبيقية، العقيمة الأولى، عمان الاردن، 2002، ص 55

لها ذلك خاصة عندما تتحكم تلك المؤسسات أكثر في هذه الوظيفة، ولعل أهم انتقاد وجه لهاته المقاربة هو قلة الدراسات الميدانية التي تثبت تأثير هياكل السوق على سلوك المؤسسات ومن ثمة تحدد أدائها. فإذا كانت بعض من الدراسات المنجزة أكدت أن هياكل السوق يمكنها تفسير تغير أداء المؤسسات، فإنها

فالجاء الأكبر من ذلك التغير إذن لا يفسر من خلال هياكل لا تفسر ذلك إلا في حدود 6 إلى 30%. السوق. ومن أجل تفسير هذا الفارق في الأداء، اتجه الباحثون نحو العوامل الداخلية للمؤسسة والتي تلعب دوراً هاماً في تغير الأداء. وفي هذا الإطار، تم إدراج "المقاربة أو النظرة المستندة للموارد"<sup>1</sup>.

#### -الفروض الأساسية لمدخل (مقاربة ال موارد)

حسب (Grant) فإن الأبحاث والدراسات حول الإستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص قد ركزت خلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي على البعد البيئي الخارجي وبخاصة تحليل هيكل الصناعة، لا سيما كتابات (Porter) التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر على المؤسسة ووضعها التنافسي وكذا الاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية، فيما أهمل الربط بين الإستراتيجية وبين موارد ومهارات المؤسسة الداخلية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

ونتيجة للتركيز على الصناعة باعتبارها وحدة التحليل المناسبة، برزت مدرسة أخرى هي "النظرة المستندة للموارد" التي اعتبرت أن المؤسسة هي الوحدة المناسبة للتحليل، وتنطلق هذه النظرة من تنوع وتمايز مكونات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، فالمؤسسة القادرة على تحقيق التكامل بين مواردها النادرة، القيمة، غير قابلة للإحلال والصعبة التقليد، هي التي ستكون قادرة على تحقيق الميزة التنافسية خلال منافستها لغيرها من المؤسسات. فهذه المقاربة تنظر إلى المؤسسات على إنها عبارة عن مزيج مختلف من

<sup>1</sup> الحشاد، شفيق إبراهيم، سريدان، العظام موسى أساسيات التسويق"، جامعة العلوم التطبيقية، العقيمة الأولى، عمان الاردن، 2002، ص 56

القدرات والموجودات المادية وغير المادية، ولا يمكن أن يتشابه هذا المزيج في مؤسسة ، لأنه لا توجد مؤسستان لهما نفس الخبرة، الموجودات، المهارات أو الثقافة التنظيمية، وهذا المزيج هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في أداء أنشطتها الوظيفية.

وضمن مدخل الموارد، اختلف الباحثون في تصنيف الموارد وتقسيمها، إذ يرى (Macmillan)

(Tampoe) أن ا لموارد داخل المؤسسة تشتمل على : الموارد المادية (الموجودات الثابتة والتجهيزات) الموارد

ويرى (Grant) أن الموارد يمكن تصنيفها إلى موارد مالية، مادية، بشرية، البشرية، الموارد المالية تكنولوجية، تنظيمية بالإضافة إلى سمعة المؤسسة.

إن الاستراتيجيات وفقا لها المقاربة يجب أن تصاغ بناء على مواطن قوة موارد المؤسسة . فان ميزة التنافسية الفعالة تتحقق عندما تستخدم مؤسسة مواردها المتاحة بطريقة تميزها عن الآخرين في السوق وفيأذهان زبائنها.

ولا يكتمل الحديث عن مقاربة الموارد دون التطرق إلى مفهوم المقدرات الجوهرية ( CoreCompetences) التي تعد نتيجة لأسباب تميز وتفرد موارد ومهارات المؤسسة، ومن ثمة في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها . ويمكن تعريفها بأنها "المهارات الخاصة بالمؤسسة والسمات المعرفية الموجهة نحو ويمكن تعريفها أيضا بأنها "ما تستخدمه تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين "1.

المؤسسة من موارد لأداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها، أو أداء تلك الأنشطة بالشكل الذي لا يستطيع " المنافسون أدائها به2

### الانتقادات الموجهة لمقاربة الموارد

1 الحشاد، شفيق إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص 56  
2 الجناي، شير مادي عود أكثر المشتري والمناضة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال " رسالة ماجستير منية إلى كلية الإمارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق 2010، ص 38

إن التطبيقات لمقاربة الموارد ضمن الإدارة الاستراتيجية ما تزال غير واضحة المعالم لسببين أساسيين: الأول هو أن تعدد وتنوع المساهمات الفكرية في اتجاهات متنوعة ومختلفة، دفع باتجاه ضعف إطار العمل المتكامل لهذه النظرة أو المقاربة، والسبب الثاني يتمثل في قلة الجهود المبذولة لتطوير تطبيقات عملية لهذه المقاربة. كذلك فإن هذه المقاربة لا تفسر الكيفية التي تتطور وتتغير بها الموارد مع الزمن، ذلك أن الطبيعة الديناميكية لتطوير الموارد هي عنصر أساسي ضمن الاستراتيجية، وهذا المدخل لم يصف الكثير لتوضيح هذا البعد. فالمؤسسات التي تسعى للمحافظة على مزاياها التنافسية، يتطلب منها أن تمتلك موارد ومقدرات جوهرية حركية، وليست ثابتة، فالمورد المميز، والمقدرة الجوهرية الخلاقة قد يصبحان موجود ومهارة روتينية بمرور الزمن. كذلك يعاب على هذه المقاربة الإهمال ال كبير لاعتماد العنصر البشري بوصفه عاملاً أساسياً في تطوير الموارد.

### استراتيجية تنافسية واحدة أم تعدد استراتيجيات

#### 1- الاختناق في الوسط:

هو (Porter) في مؤلفه الثاني ليشير أول من استخدم هذا المفهوم (مصطلح الاختناق في الوسط) إلى صفات المؤسسة التي تستخدم أكثر من واحدة من الاستراتيجيات القاعدية ولكنها تفشل في تحقيق النجاح في أي منها. فحسب رأيه فإن مثل هذه المؤسسة لا تمتلك أية ميزة تنافسية بسبب عدم رغبتها في اختيار طريقة محددة للتنافس في السوق هذه الوضعية تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق نتائج أقل من متوسط القطاع.

حسب (Porter) توجد ثلاثة (03) حالات والتي يمكن للمؤسسة الوصول فيها، في نفس الوقت، إلى تحقيق سيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز:

أ- وجود المنافسون في الوضعية الوسط: فعندما يكون المنافسون في وضعية الوسط، فإنه لا يوجد واحد منهم في وضعية من القوة تسمح له بدفع مؤسسته إلى النقطة التي تصبح عندها

السيطرة من خلال التكاليف والتميز غير متطابقتان. وهذه الوضعية والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق الاستراتيجيتين معا هي عادة وضعية مؤقتة حسب "بورتر"<sup>1</sup>

ب - الحالة التي تكون فيها التكاليف جد حساسة للحصة السوقية أو للترابطات

(interconnexions): من الممكن الوصول إلى تحقيق وضعية السيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز، عندما يكون للحصة السوقية دورا أكبر وقوي في تحديد التكاليف أكثر من تصميم المنتج، التكنولوجيا، الخدمة أو عوامل

ويرى (Porter) أن المزايا التي تحققها المؤسسة على مستوى التكاليف من خلال اقتطاعها لحصة أخرى.

كبيرة من السوق، تسمح لها (تلك المزايا) بتحمل تكاليف إضافية في مناطق أخرى وفي نفس الوقت مواصلة البقاء في السيطرة من خلال التكاليف.

ج- حالة المؤسسة التي تقوم بإدخال ابتكارات ضخمة: إن القيام بإدخال ابتكارات تكنولوجية كبيرة يمكن أن يسمح للمؤسسة بتخفيض تكاليفها وتقوية وتدعيم، في نفس الوقت، تميزها وربما بإنجاح، في نفس الوقت، الاستراتيجية معا

### السيطرة المزدوجة

السيطرة المزدوجة (من خلال التكاليف ومن خلال التمييز) هي مقاربة تم تبريرها ومراجعتها، وهي مسئلة تحديد من العديد من الأبحاث. ويمكن تعريف تلك الاستراتيجية بأنها التنفيذ المتزامن لاستراتيجيات تركز على سيطرة من خلال التكاليف ومن خلال التمييز. فحسب (Miller) فإن الاستراتيجيات الأكثر فعالية، والتي تعرض أقل محاولات تقليد، هي تلك التي تركز على التحكم المتزامن لمجموعة من الكفاءات في التسويق، الإنتاج، تصميم المنتجات، التوزيع والسعر... الخ. إن إدخال تقنيات جديدة ذات علاقة بالأتمتة يمكن أن يؤدي هذا الدور. وكذلك الأمر ببعض الممارسات الابتكارية التي ليست لها علاقة

<sup>1</sup> الجناي، شير مادي، مرجع سبق ذكره، ص 39

بالتكنولوجيا والتي يمكنها أن تنتج نفس الأثر. وكمثال عن ذلك إقامة علاقات تعاونية مع الموردين يمكن أن يخفض تكاليف المواد الأولية ويحسن نوعيتها.

فهناك العديد من النماذج التي تمزج بين الاستراتيجيتين القاعدتين: السيطرة من خلال التكاليف الأقل الحجم والتميز وتركز هاته النماذج على الطرق والأساليب الخاصة بالاستراتيجيات القاعدية<sup>1</sup>.

لاستراتيجية بالنسب (l'épuration) والتصفية (l'efficacité) (الفعالية، la limitation) المحدودية، (le volume) بالنسبة (le service) والخدمة (le design) التصميم، (l'image) الصورة، (la qualité) والجودة الأقل؛ التكاليف لاستراتيجية التميز.

إن اختيار استراتيجية تنافسية معينة يعتمد على مفهومين أو متغيرين أساسيين يتعلقان بالتنافسية وهاذين المتغيرين (حسب بورتر) هما مصدر الميزة التنافسية، والذان التكاليف والقيمة المدركة وهما:

يحددان موقع ومركز المؤسسة داخل المنافسة، وعدم اختيار واحدة من الاستراتيجيتين يمكن أن يضع المؤسسة

مصادقية حتى انه على ونؤكد (l'entreprise peut s'enliser dans la voie médiane) الوسط وضعية في المفاهيم المتعلقة بالسيطرة من خلال التكاليف والتميز قد تعرضت للانتقاد. ففي سياق عولمة المنافسة وازدياد سرعة التغيرات التكنولوجية، فإن العناصر المكونة لنموذج (Porter) لا تسمح بالأخذ بالحسبان لتعقد محيط المؤسسات يؤكد (Porter) على فكرة مفادها أن نوع واحد من الميزة التنافسية يمكن أن يكون ففي مؤلفه الأول مؤهلا للنجاح (atout) للمؤسسة لأجل الحصول على وضعية ومكانة قوية ومتميزة مقارنة بالمنافسة. لكن المزج بين الميزتين أو السلاحين: التكاليف والقيمة يمكن أن يعطي وصفا وصورة مختلفة عن تلك التي قدمها (Porter) المقاربة الجديدة تأخذ بالحسبان البعد الديناميكي للاستراتيجية وللميزة التنافسية الذي هو متلائم. ولفهم أكثر لأهمية هذه الفكرة،

<sup>1</sup> الجناي، شير مادي، مرجع سبق ذكره، ص 40

يكفي التأكيد على أن ميزة تنافسية واحدة يمكن أن xliii أكثر مع البيئة المتغيرة تكون عادة مصدر تقليد مما يستدعي إعادة النظر في الاستراتيجية الأولية.

يؤكد (al et Cueille) على ضعف أداء المؤسسات التي تتبع الطريق الوسط (médiane voie la)

بمعنى وضعية وسيطة بين السيطرة من خلال التكاليف والتميز

إن مزج الاستراتيجيات القاعدية كان محل خلاف بين الباحثين في الاستراتيجية، فالبعض يرفضون فكرة المزج بين الاستراتيجيات القاعدية ويرون أن ذلك يقود بالضرورة إلى الطريق الوسط. هؤلاء الباحثين يؤكدون على أن نموذج الاستراتيجية الفريدة أو الواحدة يمكن أن يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية دائمة وقاطعة<sup>1</sup>. (décisif).

يدافعون عن أطروحة المزج بين الاستراتيجيتين xLvi في الواقع، العديد من الباحثين (إن لم نقل أغلبيتهم) التنافسيين وقد أوضحوا أن الاستراتيجية "الدمجة أو المزيج" تمنح للمؤسسة وضعية جد محبذة مقارنة بمنافسيها. فهم يرون أن المؤسسة الحديثة هي جد مرنة وتسخر كفاءات تنظيمية متعددة من أجل مواجهة المنافسة والتفوق عليها. ومن هنا، فإنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجية واحدة. وفي هذا الإطار، يشرح لنا (Murray) أن استراتيجية التكلفة التي تنافس وتباري استراتيجية تمييز يجب أن تكون أيضا استراتيجية تمييز والعكس.

يتضح لنا مما تقدم، أنه بالإمكان المزج بين الاستراتيجيتين التنافسيين، حسب هذا المنطق أو هاته من خلال المقاربة الجديدة، وأنهما يبدوان، أكثر مرونة ويمثلان مجالا واسعا من الاختيارات والخيارات المزج للاستراتيجيات القاعدية. ويمكن القول عن تلك الاستراتيجيات انه يمكنها توجيه المؤسسة بوضوح، مما يجعل من الصعوبة على المنافس تقليد مصادر ميزتها التنافسية.

<sup>1</sup> الجناي، شير مادي، مرجع سبق ذكره، ص 41



في الحقيقة، المساهمات المشار إليها تبقى محدودة لأنها انحصرت عند مستوى صياغة المشكلة دون إعطاء حلول. وفي المقابل، يوضح (Billard) إمكانية الدمج بين الاستراتيجيتين من خلال اقتراحه لنموذج يسهل فهم مسار ظهور الاستراتيجيات المدمجة تبعا لتدرج في الزمن.

ورغم الدعم "النظري" لهاته المقاربة من طرف (Billard ; Cooper ; Quélin et Dussauge, Blanc)، فإن هؤلاء يعترفون بأن هذه الإستراتيجية تتميز بوضعية قصيرة (courte position) على مستوى النوعين الاثنين للميزة التنافسية. ومن ثمة فإن الانتقاد الموجه لهاته النماذج من المزج هو عدم ديمومة الميزة المكتسبة التدريجية المقاربة<sup>1</sup>

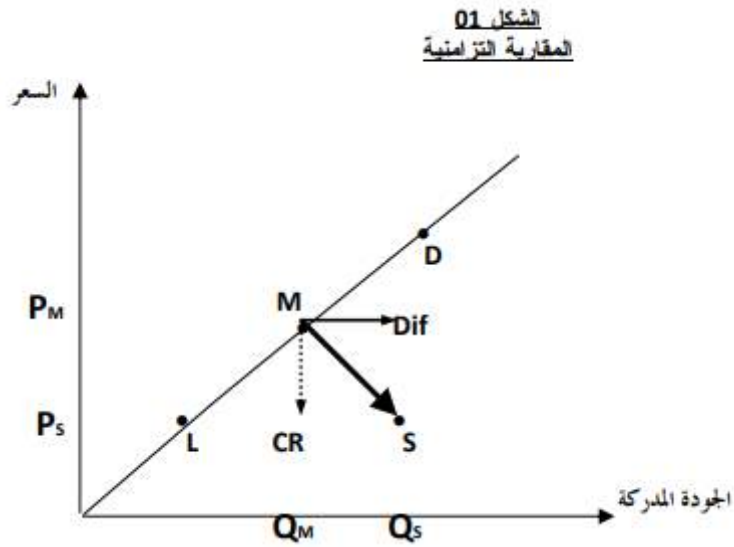
توصل (Billard) إلى القول أن المؤسسة بحاجة لسلسلة من المزايا المؤقتة بدلا من ميزة واحدة. هذه السلسلة من المزايا لا يمكن ضمانها أو تحقيقها إلا من خلال إمكانية دمج للاستراتيجيات القاعدية. فيؤكد على "أن لاستراتيجيات المدمجة لا تظهر متزامنة، فمتى ما كانت الاستراتيجية الأولى فعالة، تستطيع المؤسسة أن تختار بأن تتبعها باستراتيجية ثانية في نفس الوقت والتي لا تكون إلا من اجل مواصلة الحصول على وضعية احتكار مؤقت أو ظرفي". فمن الواضح أن (Billard) لا يقترح مقاربة مختلطة (مدمجة) ولكن ديناميكية، تركز على الزمن، بحيث أن المؤسسة تطبق خياران استراتيجيان متتابعان في الزمن وليس متزامنان.

بمعنى آخر، فإن المقاربة الديناميكية المقترحة من طرف (Billard) لا تجيب على السؤال المتعلق بدمج لاستراتيجيات القاعدية، لأن المزج أو الدمج لا يكون فعليا إلا إذا تم تبني استراتيجيتين مختلفتين في وقت واحد وليس تباعا.

### التزامنية المقاربة :

<sup>1</sup> الجناي، شير مادي عود أكثر المشتري والمنافسة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال "رسالة ماجستير منية إلى كلية الإمارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق 2010، ص 40

هذا النوع من المقاربات ي فضل تطوير وتنفيذ استراتيجية معينة والتي تأخذ بالبعدين معا: التكاليف الأقل والتميز من اجل تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية بنوعيتها. إن المقاربة التزامنية يمكن شرحها بمساعدة شكل بياني (الشكل 01) الذي يمثل محورين: الجودة المدركة (استراتيجية التميز) والسعر (استراتيجية التكلفة الأقل). حيث  $M$ ، هي أية نقطة تنتمي للمنحنى ( $LD$ ) الذي يمثل عرض المؤسسة الذي له كخصائص: السعر  $PM$  والجودة  $QM$ . وفي مواجهة منافسيها الذين يقدمون العروض  $L$  و  $D$ ، والذين يتبنون استراتيجيات منفردة للتكلفة الأقل ( $L$ ) وللتميز ( $D$ )، تستقر المؤسسة في النقطة  $M$ ، محدثة بذلك هجوما يسمح لها بالحصول على وضعية أعلى، أي النقطة  $S$ .<sup>1</sup>



إن الدمج أو المزج يمكن أن يقابل النقطة  $M$  التي تمزج البعدين: تكاليف أقل وتميز من اجل تحقيق عامل التحول  $L$  إلى  $S$ . بمعنى آخر، تعتمد المؤسسة هكذا الاستراتيجيتين وذلك بتحسين في نفس الوقت العلاقة جودة مدركة/سعر مقارنة بعملائها. العرض  $S$  هو تحديدا مفضل لأن المؤسسة المعنية تحصل في نظر عملائها على تحسن في الجودة وعلى تخفيض في السعر.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها - عمليات المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

المطلب الثالث: أهداف الاستراتيجيات التنافسية

تعتبر الاستراتيجيات التنافسية مفتاح النجاح للمؤسسات ، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي ، وكذا محاولة التصدي الحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة، وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال :

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم ، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم

- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق<sup>1</sup>.

كما تسعى المؤسسة من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة أم "Moromot التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة " APPLE التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الألي الشخصي

-دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق؛

-تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها ، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها

<sup>1</sup> سملاي يحصيه ويلالي أحمد الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " ، الملتقى الدولي الأول حول السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتير، جامعة الميله ، 03-04 ماي 2005 ، مر03

- الضرورة التنافسية :

من الأمور ذات الأهمية والتي يجب توضيح مفهومها عند الحديث عن المزايا التنافسية ، ما يعرف بالضرورة التنافسية ، والتي يقصد بها استخدام مصادر الميزة التنافسية من أجل اللحاق بركب المنافسين وضمان البقاء في إطار المنافسة، بمعنى أن الميزة التنافسية تعني استخدام مصادرها من أجل التقدم على المنافسين، أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تلك المصادر من أجل تقليد المنافسين واللاحق بركبهم ، فالمؤسسات يتوجب عليها البحث عن ميزة تنافسية ، لكي تحقق تفوقا في مركزها التنافسي يتعدى ما حققه منافسوها ، لكن إذا أغفلت هذا الأمر ولم تنتبه له إلا بعد فوات الأوان، فإنها سوف تسعى من أجل تحقيق الضرورة التنافسية ، والتي هي في حقيقة الأمر مزايا تنافسية لمؤسسات أخرى تقوم المؤسسة بتقليدها بهدف البقاء ضمن ركب المؤسسات ، أي بمعنى آخر حتى لا تتخلف عن مسيرتها ، إلا أن هذا المكسب لا يحقق لها تقدما على المؤسسات المنافسة ، وإنما يجعلها تبقى ضمن دائرتها

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول : دراسات وطنية

01-دراسة حليلة رواحنة<sup>1</sup> 2011

<sup>1</sup> دراسة حليلة رواحنة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، 2011.

من خلال هذه الدراسة تم الاعتماد على خمسة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي (إدراك مفهوم التخطيط، المتغيرات البيئية، التعلم من الأخطاء، اكتساب المعرفة له مرونة الهيكل التنظيمي ( ومحاولة معرفة علاقتها بالميزة التنافسية والنتائج المتوصل لها بخصوص وجود علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المدروسة والميزة التنافسية تتمثل فيما يلي:

- إدراك مفهوم التخطيط الاستراتيجي لم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة؛
- المتغيرات البيئية لها علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية؛
- التعلم من الأخطاء له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية؛
- اكتساب المعرفة ليس له علاقة مع الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- مرونة الهيكل التنظيمي له علاقة مباشرة مع الميزة التنافسية.

أما التوصيات التي خرجت بها الدراسة تمثلت فيما يلي:

يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لذا لا بد للمؤسسة من زيادة الاهتمام به وإعطائه الأهمية التي يستحق من خلال توعية الكوادر الإدارية للقيام بهذه العملية وفق منهج علمي صحيح؛ يجب أن تقوم المؤسسة بالتحليل الاستراتيجي للمحيط الخارجي وأخذ كل المتغيرات الخارجية بعين الاعتبار من أجل إدراك الفرص المتاحة لاستغلالها، ومواجهة التهديدات التي قد تعترضها؛ ضرورة أن تسعى المؤسسة لمحافظة على المزايا التنافسية التي تمتلكها ومحاولة الحصول على مزايا تنافسية جديدة بشكل يتوافق مع متطلبات السوق.

02- دراسة بلالي أحمد " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال للباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ديسمبر 2007.  
تطرق البحث للإشكالية التالية: " كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية في مواجهة التحديات البيئية الراهنة وقوى المنافسة المختلفة وبالاعتماد على مواردها الخاصة أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة"

أهداف الدراسة: تتمحور أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

الكشف عن العلاقة بين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ونموذج الإدارة الاستراتيجية باعتباره الإطار المنهجي والتوجيهي لتحقيق هذه الميزة، مع إبراز المكانة التي تحتلها هذه الأخيرة ضمن هذا الإطار باعتبارها الهدف الاستراتيجي المحوري الذي تسعى الاستراتيجيات لتحقيقه وعبر مستويات مختلفة؛ محاولة تحديد وإبراز الدور الذي يلعبه هيكل الصناعة وقوى المنافسة الذي تحكمه في التأثير سلباً أو إيجاباً على مردودية الصناعة وتنافسية مؤسساتها وأهمية تشخيصها بغرض الاستفادة من الفرص التي تنجم عنها وتجنب مخاطرها ما أمكن ذلك؛

محاولة التأكيد على الدور الحاسم للموارد الخاصة بالمؤسسة خاصة تلك الموصوفة بالموارد الاستراتيجية والكفاءات كجزء منها في تنافسية المؤسسة بما تشكله من مصادر للربحية والميزة التنافسية وأساساً للمحافظة عليها بشكل مستدام، وحث المؤسسات اعتباراً لذلك على تنمية وتطوير مخزونات من هذه الموارد والكفاءات باعتبارها أحد أهم عوامل التفوق التنافسي خاصة في مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

### 03 دراسة بوزيان جواهر<sup>1</sup>، 2011

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي وتحديد أهم معوقاته على مستوى مؤسسة ورود لصناعة العطور، وكذا عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية الوادي، والتي أكدت على غياب شبه تام للتخطيط الاستراتيجي في ادارتها على الرغم من وجود مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة مثل المؤسسة محل الدراسة. توصلت الدراسة الى تحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يعيق تطبيقه كالاتي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي اهتماماً للتخطيط الاستراتيجي، نظراً لدرجة وعي أصحابها بخبراتهم الشخصية كعائق رئيسي لتطبيقه؛ غياب شبه تام للممارسات الاستراتيجية، حيث ليس هناك رسالة ورؤية استراتيجية مكتوبة؛ تركيز الجهود نحو الجودة، وهذا خوفاً من المخاطر نظراً لمحدودية الموارد المالية.

<sup>1</sup> بوزيان جواهر واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي، 2011.

حمزة بن بعلي، "مساهمة المواصفات القياسية العالمية IZO في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CONDOR الكرتونيك"، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة وكذا توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه إنشاء الميزة التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر

ولقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية بناء ميزة تنافسية انطلاقاً من الموارد الملموسة وغير ملموسة حيث تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ميزة التكلفة الأقل أو موزة التميز

04 -وسيلة بوزيد، "مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012 هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل الموارد والكفاءات التي تعتبر مصدراً للميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق ميزة تنافسية من منظور مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات يتطلب أن تنصف الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسات بخصائص أساسية: الملائمة، الندرة، عدم التقليد، عدم التقليد، عدم النقل وهو الشيء الذي لا يتوفر في المؤسسات محل الدراسة

المطلب الثاني : دراسات بالعربية

**01 دراسة نهاية عبد الهادي التلباني، مروان سليم الأغا وآخرون، التخطيط الاستراتيجي**

**وعلاقته بالميزة التنافسية** "دراسة ميدانية<sup>1</sup> 2012 هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبانة وزعت على جميع أعضاء مجالس

<sup>1</sup> "دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2012

الإدارة والمدراء في شركات توزيع الأدوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 74 بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي ( رسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج ) وتحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في ( التمايز، الابداع، التكلفة الأقل ) للشركات موضوع الدراسة.

ومن بين التوصيات التي جاءت بها الدراسة: العمل على مواكبة التطورات في أسلوب الإدارة الحديثة والمتمثلة في الإدارة الاستراتيجية والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد مراحلها؛ تعزيز الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط الضعف والتغلب عليها والاستفادة من نقاط القوة لتحقيق الميزة التنافسية؛ الحرص على أن تتسم أهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات الغير متوقعة التي تؤثر على الوصول لتحقيق هذه الأهداف.

**02 دراسة (نصر:1990)** بعنوان "الصناعة الدوائية في الأردن" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة قطاع الصناعات الدوائية في الأردن و بيان أهم مصادر قوة الشركات الأجنبية في الأسواق الدوائية الأردنية المحلية, حيث بينت الدراسة أن أهم مصادر القوة للشركات الأجنبية هي التكنولوجيا و التسويق بالإضافة للوفورات الداخلية و الخارجية. و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

(أ) تتميز الصناعة الدوائية عن غيرها من الصناعات بأنها تتطلب انفاقا كبيرا في مجال البحث و التطوير و يلعب التسويق دورا هاما في نجاحها, و يعد سوق الصناعة الدوائية سوقا تنافسية حادة.

(ب) تكمن أهم محددات الطلب على الدواء في الدخل، و زيادة عدد السكان. وجاءت الدراسة بتوصيات أهمها بضرورة دعم الدولة للبحث والتطوير مع أهمية اهتمام الشركات برفع مستوى العاملين واستخدام التكنولوجيا في التصنيع. وتبرز أهمية هذه الدراسة في بيان حدة



المنافسة التي تشهدها الأسواق المحلية بالإضافة إلى العوامل التي تستند إليها الشركات العالمية عند المنافسة في الأسواق العالمية.

2. دراسة (الرحاحلة، 1997) "الصناعة الدوائية في الأردن: آثار الملكية الفكرية و تقدير الطلب على الصادرات وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل الآثار الاقتصادية لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية الخاصة ببراءات الاختراع على الصناعة الدوائية، و مستهلكيها بشكل خاص و الاقتصاد الأردني بشكل عام بالإضافة إلى بيان العوامل المؤثرة على الطلب الخارجي على الصادرات الدوائية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

- تشكل المجموعات الدوائية التي يتم إنتاجها محليا ما نسبته (50%) مما هو متواجد في الأردن من مجموعات دوائية و (31%) من المجموعات الدوائية المعروضة عالميا .
- لا تتجاوز نسبة ما ينفق على البحث والتطوير (2%) من مبيعات أي شركة دوائية كحد أقصى.

- أظهرت دراسة التوزيع الجغرافي للتجارة الخارجية بأن الصادرات الدوائية الأردنية لا زالت متركزة في أسواق الدول العربية. وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدد من التوصيات أهمها ما يلي : ضرورة زيادة الإنفاق على البحث والتطوير في شركات الأدوية الأردنية. إقامة مراكز للأبحاث الدوائية بغية التوصل إلى أدوية جديدة ومتطورة ومحتكرة على مستوى الأسواق الخارجية مع التأكيد على جودة السلع المصدرة وتخفيض القيود على الصادرات الأردنية في الأسواق الخارجية. وكما يتضح من هذه الدراسة فإن الشركات الدوائية المحلية تركز على تقليد الأدوية الأجنبية ولا تعطي أعمال البحث والتطوير الاهتمام الكافي.

4. دراسة (طشطوش، 2000) بعنوان تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تسويق الدواء في المملكة الأردنية الهاشمية و على أهم العوامل التسويقية المؤثرة على قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية بالإضافة إلى معرفة اتجاهات المستهلكين نحو الصناعة الدوائية المحلية قياسا بالأدوية المستوردة، شملت

عينة البحث جميع شركات الأدوية المحلية بالإضافة إلى الأطباء والصيدلة والمرضى وتوصلت الدرات الى عدد من النتائج كان أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المنتج من وجهة نظر المريض السعر، وسائل التوزيع وسائل الترويج، نظم المعلومات التسويقية واكتساب القدرة التنافسية لدى شركات الأدوية المحلية.

- 66% من عينة الجمهور يفضلون شراء الدواء الأجنبي لجودته

- 57% من عينة الأطباء يعتبرون الدواء الأردني أقل جودة من الدواء الأجنبي.

- أجمعت عينة الدراسة أن الدواء الأردني يتناسب مع جودته. نلاحظ من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية جودة المنتج وسعره في تحقيق ميزة تنافسية.

5. دراسة (جابر، 2003) بعنوان " تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الاندماج على تنافسية الصناعات الدوائية الأردنية، من خلال إلقاء نظرة عامة على وضع صناعة الأدوية في الأردن والتعرف على مساهمتها في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى تحليل المزايا التنافسية التي تتمتع بهاء ودراسة الأثر المتوقع للاندماج بين شركتين أو أكثر من الشركات العاملة في القطاع على وضعها التنافسي.

اعتمدت الدراسة على البيانات المتوفرة (المنشورة وغير المنشورة) لدى دائرة الإحصاءات العامة الأردنية لمدة ثلاث سنوات هي 1999، 2000، 2001، بالإضافة على البيانات التي توفرها مصادر البيانات الرسمية الأخرى محلية وعالمية حيث شملت الدراسة (15) شركة وقد تمت دراسة أثر الاندماج على التنافسية باستخدام نموذج كوب دوجلاس، و أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- يؤثر الاندماج ممثلاً بزيادة كبيرة في رأس المال المستثمر وعدد العاملين ايجابيا على حجم الانتاج .

- للاندماج أثر في تخفيض مستوى كلفة انتاج الوحدة، وبالتالي تخفيض س عرها وزيادة ربحية الشركة وذلك من خلال زيادة الطاقة الانتاجية في الشركة.

- يتوقع أن يكون للاندماج أثر في زيادة الحصة السوقية للشركة وفي زيادة قدرتها على الإنفاق على البحث والتطوير وتحسين جودة المنتجات بالإضافة إلى تحسين قدرة الشركة على توظيف تكنولوجيا حديثة ورفع كفاءة الإنتاج العاملين من خلال تدريبهم وتطوير قدراتهم. وكما يتضح من هذه الدراسة أهمية رأس المال المستثمر الناتج من عملية الاندماج في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيره على الإنفاق على البحث والتطوير وكذلك الإنفاق على تدريب العاملين ومساهمته الفعالة في ربحية الشركات وتطورها .

6. دراسة (بدر، 2003) بعنوان " دور نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية: دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفير المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية للنظم المعلومات في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، كما تهدف إلى معرفة مستوى استخدام نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية.

اعتمد الباحث على مجتمع دراسة تكون من (14) شركة أدوية وقام بمسح شامل المجتمع الدراسة وتم توزيع (110) استبيان على أقسام (نظم المعلومات، الانتاج، الموارد البشرية، التسويق، المبيعات، المالية والبحث والتطوير) في جميع شركات الأدوية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها:

. تتوفر لدى شركات انتاج الأدوية الأردنية المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات، كما تتوفر لدى هذه الشركات المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات .

- شأهم نظم المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثيرها على أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي جودة المنتجات، الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير وكفاءة العمليات

7. دراسة (عثمان، 2003) بعنوان "أثر العوامل الاستراتيجية و استراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية: دراسة ميدانية من منظور المديرين. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات الإنتاج الأدوية المحلية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع

شركات الأدوية الأردنية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية وعددها (14) شركة وقد تم توزيع (75) استبانة على أفراد العينة والمتمثلة في الإدارة العليا في هذه الشركات. و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعاني شركات الانتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر و الذي ينعكس سلبا على قدرتها على تطوير و ابتكار المنتجات الدوائية الجديدة مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية و الخارجية.  
- أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات انتاج الأدوية المحلية في الجودة و المرونة و الزمن.

- اهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق و استراتيجية خفض التكاليف، قيادة الكلفة. و خلصت الدراسة الى تقديم بعض التوصيات أهمها:

1) ضرورة العمل على زيادة رأس المال المستثمر في شركات انتاج الأدوية المحلية.  
2) زيادة الاهتمام بعملية البحث و التطوير من أجل ابتكار الأدوية الجديدة و الحصول على براءات الاختراع كون ذلك يعد العامل الرئيسي في اكتساب الميزة التنافسية. وكما تشير نتائج هذه الدراسة فإن الجودة المنتجات و المرونة في تقديم الخدمات للعملاء و الزمن دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية وأن أهم الاستراتيجيات المستخدمة هي التمايز و قيادة الكلفة.

### المطلب الثالث: دراسات بالأجنبية

**01 الدراسة الأولى:** "الميزة التنافسية والكفاءات الأساسية: دراسة تطبيقية على القطاع البنكي<sup>1</sup>

بما أن أهم مجالات تطبيق نظرية الموارد والكفاءات تكمن في دراسة شروط الميزة التنافسية فإن الدراسة الحالية تتمحور حول مناقشة إشكالية علاقة تحديد الكفاءات بالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على القطاع البنكي في فرنسا، تمت الدراسة خلال سنة 1995 وأعيد إجراء الدراسة مرة أخرى خلال 1999 لمناقشة التطور في النتائج المتوصل إليها.

<sup>1</sup> Eric Lamarque Finance Strategic, Volume 4, No 1, Mars 2001

أهداف الدراسة: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في تحديد الكفاءات التي تُعتبر مصدرًا للميزة التنافسية الدائمة للبنوك.

-إثارة النقاش حول قدرة نظرية الموارد والكفاءات والمنهجية المتبعة على إعطاء تصور دقيق للميزة التنافسية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة للنتائج التالية:

فيما يتعلق بتحديد وتحليل الموارد والكفاءات فالأمر يكون كما يلي:

● بالنسبة للموارد الملموسة فالأمر بسيط ويمكن تحديدها بسهولة من خلال القيام بعملية تدقيق؛

بالنسبة للموارد غير الملموسة والتي تتمثل في كفاءات المؤسسة فإن الباحثين غالبًا ما يركزون على الخصائص العامة للكفاءة، وبشكل عام لا تسمح بتفسير الميزة التنافسية.

● صعوبة في تحديد وإيجاد الكفاءات التي تُعتبر مصدرًا للميزة التنافسية؛ إن تحديد مفهوم ثابت للكفاءة أمر في غاية الصعوبة وفقًا للعديد من الدراسات والأعمال، وأنه إذا كان التعريف العام للكفاءة لا يتغير فإن مضمونها يمكن أن يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع لآخر.

كخلاصة لما سبق: لقد أظهرت الدراسة أن تحديد مصادر الميزة التنافسية في الواقع مسألة صعبة تتطلب

قدرة على تحديد الكفاءات، كما أظهرت وجود صعوبة في تحديد الكفاءات الأساسية فهي غالبًا ما لا تكون

مكتشفة للمنافسين وحتى للمؤسسة في حد ذاتها، وأنه بغض النظر عن قطاع النشاط فإن تحديدها أمر ضروري لأن تكون المؤسسة أكثر تنافسية.

الدراسة الثانية: "نظرية الميزة التنافسية المستندة على الموارد: نظرة توضيحية بالتطبيق على 1 هدفت الدراسة إلى:

توجيه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية لنظرية الموارد والكفاءات اقتراح توضيح ملموس بالتطبيق على Groupe Salomon؛ حيث أن معظم الباحثين والمنظرين الذين تطرقوا إلى نظرية الموارد غالباً ما يستعملون النموذج الياباني كمثال.

وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة على اعتبار أنها تشتهر بامتلاكها موارد وكفاءات مكنها من تحقيق مكانة هامة في قطاع النشاط. تعريف وتقييم موارد المؤسسة محل الدراسة معرفة ماذا ينبغي وكيف يمكن للمؤسسة تجديد مواردها وكفاءات والمحافظة في نفس الوقت على ميزات التنافسية.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

\* التأكيد على أهمية الموارد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق التفرد singularisation  
\* التأكيد على ضرورة تحديد وتقييم الموارد والكفاءات الخاصة بالمؤسسة وذلك في إطار تنافسي؛ أن الكفاءات لا تُعتبر إستراتيجية إلا إذا ساهمت في تحقيق ميزة تنافسية دائمة، ففي المؤسسة محل الدراسة مكنت الكفاءات التي تمتلكها من إدخال تصورات جديدة استطاعت من خلالها تغيير قواعد اللعبة بالرغم من الاستقرار الذي شهده قطاع النشاط للعديد من السنوات، وبذلك تمكنت من احتلال المرتبة الثانية عالمياً في فترة تقل عن سن سنوات. التركيز على أهمية التحليل الداخلي دون إهمال التحليل الخارجي الذي يسمح بتحديد الخصائص

التنافسية للقطاع؛ التحليل الداخلي يركز على ضرورة فهم ومعرفة الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة.

#### تقييم الدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وعناصرها الأساسية، يمكن رصد العديد من عناصر التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، والتي كان لها أثر في بناء هذه الدراسة.

<sup>1</sup> Groupe Salomon Dominique Puthod, Catherine Thevénard

أولاً: من حيث الموضوع والأهداف

تناولت الدراسات مجموعة من الموضوعات والأهداف، حيث تناولت بعضها مفهوم التخطيط الاستراتيجي وهو ما يتشابه من حيث المضمون مع هذه الدراسة، مثل دراسة: (نهاية عبد الهادي التلبناني، مروان سليم الأغا وآخرون 2012) و دراسة: (حليمة رواحنة 2011) ودراسة: (ماجد محمد الفراء وسمر رجب عطا الله 2006). وتتشابه مع دراسة (بوزيان جواهر 2011) حيث تم اعتماد متغيرات مشتركة في كلا الدراستين مثل: ممارسة التخطيط الاستراتيجي، معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ومنها ما تناولت الخيار الاستراتيجي بنفس المفهوم مثل دراسة: (محمود الروسان 1999)، كما تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث محاولة ابراز العلاقة الموجودة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية..

أما الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة من خلال محاولة ابراز أهمية ومعرفة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي يلعبه في تحقيق مزايا تنافسية لمثل هذا النوع من المؤسسات.

### خلاصة الفصل:

في الاخير يمكننا القول بأن المنافسة المؤسسية لها اهمية كبيرة ودور مهم حيث المؤسسة التي تنافس وتحقق الارباح وتعظمها وتتكيف مع البيئة المحيطة بها وتستغل الفرص تحقق الميزة التنافسية ويصعب تهديدها، حيث وجب عليها تبني فكرة الاستراتيجية التنافسية وذلك راجع الى الاهداف التي تحقها هذه الاخيرة خلق فرص تسويقية جديدة، دخول مجال تنافسي جديد، تكوين رؤية مستقبلية جديدة على اساسها تحدد المؤسسة اهدافها



## الفصل الثاني

# دراسة تطبيقية في وكالات السياحة لعين تموشنت

المبحث الأول : تقديم وكالة العناية للسياحة و الأسفار:

لقد أنشئت الوكالات السياحية لضمان توزيع الخدمة السياحية بشكل منظم و ناجح و توفير كل ظروف الراحة للسائح.

### المطلب الأول: تعريفها

وكالة العناية هي وكالة سياحية للأسفار متواجدة بشارع بمغني صنديد فاطمة رقم 93 بعين تموشنت يدير شؤونها السيد امين سقلي. تقوم وكالة العناية بتنظيم رحلات داخل الجزائر و خارجها للاستمتاع و العبادة والعلاج و غيرها يسهر على راحة السواح فريق عمل بوكالة العناية متمرس و ذو خبرة كبيرة.

1:مقابلة مع المدير التقني للوكالة

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة



تتكون وكالة العناية للأسفار و السياحة من:

### المدير التقني

يعتبر الرجل الأول في الوكالة ,كل الصلاحيات مخولة له لختم و إمضاء الوثائق وحرية التسيير. ومن مهامه أيضا توزيع أعمال و نشاطات الوكالة على الطاقم الإداري للوكالة و يتكفل بالعمليات المالية و يشرف و يراقب كل كبيرة و صغيرة وكذلك التنظيم و التخطيط و صرف أجور العمال و اقتناء ما تحتاجه الوكالة بأمر من المدير التقني يشرف على الجانب الاقتصادي للوكالة.

### السكرتارية

و هو عبارة عن وسيط بين الزبائن و الوكالة من مهامه الرد على استفسارات الزبائن واستقبال و تسجيل البريد الصادر يشترط فيه ان يكون متعلما و متخلفا ليحسن التعامل مع الزبائن فيقوم بالرد على استفسارات الزبائن و إخبارهم بالعروض و مواعيدها و تقوم أيضا بالحجزات كالرحلات و الفنادق.

### المطلب الثالث : أهداف وكالة العناية

من بين أهدافها نذكر مايلي:

- \*الإشهار لمنطقة عين تموشنت خصوصا و الجزائر عموما و جعلها الوجهة المفضلة في منطقة البحر المتوسط مع إبراز ما تزخر به من معالم سياحية ,تاريخية و أثرية.
- \*توسيع نشاطها و مجالها العملي داخل الوطن و خارجه.
- \*الحصول على أرباح اكبر يدخل جزء منها في عصرنة الوكالة.
- \*تسهر وكالة العناية على توفير عروض مغرية و خدمات ممتازة بأسعار تنافسية لتجلب عدد أكبر من الزبائن و تحفيزهم على شرائها و ذلك باكتساب ثقة الزبائن.
- \*عمل الوكالة على المدى البعيد يجعل لها رؤيا مستقبلية لتطور من إمكانياتها و اعتمادها على التخطيط يجعلها الأكثر نجاحا و وجهة للزبائن.
- \*محاولة الوكالة للرقى بالنشاط السياحي و ذلك من خلال غرس الرغبة و بث روح السفر لدى المواطن رغم المشاكل و المعوقات التي تواجهها.
- \*إنشاء سجل للزبائن و عمال الوكالة من خلال تقديم الاقتراحات بالنسبة للزبون تكون كمشاريع مستقبلية بالنسبة للوكالة و الغرض منها راحة أكثر بثمن أقل.

### المبحث الثاني: تحليل وعرض النتائج

#### المطلب الأول : أدوات الدراسة

اولا . منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية و دقيقة عن

ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

**ثانيا. حدود الدراسة:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذا بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

-الحدود الزمانية:تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من.2022/05/07.الى

2022/05/22

-الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و يتمثل هذه المؤسسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوكالات السياحية محل الدراسة (وكالة العناية، وكالة بن دلة تور ,روليك ترافل) والبالغ عددهم 65 عامل من بينهم :18 بعدة وكالات سياحية بعين تمشنت

### ثالثا: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد تم إعداده بعد الاطلاع على الدراسات السابقة.

### رابعا: الأدوات المستعملة في الدراسة

- لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات و التي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي و جمع المعلومات، و هذا من خلال تواجدها في الشركة و ذلك أثناء تنقلنا بين مختلف أقسامها، مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي

-ساعدتنا على معرفة واقع التكوين في الشركة محل الدراسة و مدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

2. لمقابلة: وهي من خلال المحادثة التي قمنا ا مع بعض العمال و رؤساء المصالح يهدف التعرف على

-انطباعات و آراء العمال في مواقف معينة و ردة فعلهم تجاهها و الوصول إلى بعض الحقائق التي تخص

-موضوع البحث

- 3. الاستبانة: و لقد كانت الوسيلة الأساسية في جمع البيانات و معلومات الدراسة، و يهدف التأكد من فرضيات البحث، قمنا بتصميم استمارة تتضمن استبيان و وزعناها على عينة عشوائية من العاملين في الشركة محل الدراسة و تحتوي الاستبانة خمسة محاور تتعلق بمتغيرات الدراسة.

و اعتمدنا فيها على مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة لتكون مجالات الإجابة

على عبارات الاستبانة على النحو التالي:

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

المصدر: من إعداد الطالبين

- و لقد تم تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- تم حساب المدى من خلال العلاقة (أكبر قيمة في المقياس – أقل قيمة في المقياس)
- المدى = 5-1 ومنه المدى = 4
- و منه إذن طول الفئة = 5/4 ومنه طول الفئة = 0.8
- و من كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس و تحديد اتجاهها كما في الجدول الموالي:
- الجدول 1: معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1.00 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5.00

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

- أولاً: المعالجة الإحصائية: قد استخدمت الاختبارات الأساليب الإحصائية لتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال الحزمة الاقتصادية spss لمعالجة البيانات وكانت على النحو التالي:
- معامل ألفا كرونباخ: استخدم لتأكد من درجة ثبات المقياس.
  - معامل الارتباط سبيرمان: استخدم لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي المحور الذي تنتمي إليه أي صدق الاتساق الداخلي.

-المتوسط والانحرافات المعيارية : استخدمت المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات كما استخدمت الانحرافات المعيارية لبيان مدى تشتت أو تقارب إجابات عينة الدراسة.

- اختبار one simplettes استخدم هذا الاختبار للمقارنة الثنائية و كذا اختبار الفرضيات

**ثانيا :مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، و من خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين باختلاف جنسهم و مراتبهم الإدارية في الشركة محل الدراسة، المتمثلة في الوكالة السياحية لكائن مقرها بولاية عين تموشنت .

**ثالثا: عينة الدراسة:** بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا و بدون تحيز و البالغ عددهم : 65 عامل و تمكنا من استرجاع 65 استبيان أي ما يعادل نسبة 100 %، و بعد فحصها و التدقيق فيها فكانت عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل : 0 استبانات لنتحصل في الأخير على 65 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 100%.

الجدول 2 :يوضح توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.

الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	الغير صالحة للتحليل	صالحة	الصالحة للتحليل
العدد	65	0	0	65	65
النسبة	100	0	0	100	100

صدق وثبات الاستبانة

(5-4.2)	(4.2-3.4)	(3.4-2.6)	(2.6-1.8)	(1.80-1)	الفئة
---------	-----------	-----------	-----------	----------	-------

**أولاً: صدق أداة الدراسة:** و يعني بصدق أداة الدراسة أن عباراتها تقيس ما يريد الباحث قياسه بالفعل، و من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، و قد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات و إجراء التعديلات المطلوبة و حذف ما يجب، لتخرج في شكلها النهائي ليتم توزيعها على مجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة.

**ثانياً: ثبات أداة الدراسة** يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و اتجاهات المتقضي و لقياس ثبات الأداة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

### 1. اختبار الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق هذه الفقرات، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة والبالغة حجمها 65 فقرة وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة والمعدل الكلي لكل محور كميالي:

### الجدول 03 : جدول التوزيع لمقياس لكارت.



الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
الاهمية النسبية	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وقد تضمن الاستبيان محورين أساسيين حيث يمثل المحور الأول بيانات شخصية حول الأفراد المشمولين بالمبحث وذلك من حيث : الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، طبيعة الوظيفة .

أما المحور الثاني قد خصص لمتغيرات الدراسة بحيث تفرع إلى أربعة أبعاد هي: 1- البعد الأول: المنتج السياحي قسم إلى 4 عبارات من ( 1 إلى 4 ) 2- البعد الثاني: التسعير قسم إلى 5 عبارات من ( 5 إلى 9 ) 3- البعد الثالث: الترويج قسم إلى 4 عبارات من 10 إلى 13 ) 4- البعد الرابع: التوزيع قسم إلى 5 عبارات من ( 14 إلى 18 )

### معايير قياس الاستبيان

#### أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان قياس أسئلة الاستبيان لما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين

#### 1- الصدق الظاهري للاستبيان:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتم الأخذ بملاحظتهم بحيث تم التعديل والحذف وإعادة الصياغة لما يوجب ذلك ، وفي ضوء مقترحاتهم خرج الاستبيان بصورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري الأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (Pearson) بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي يشملها كما يلي :

/الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: (المنتج السياحي)

يوضح الجدول رقم (02) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد في فهم موجبة تتراوح ما بين 0.58 و 0.71 مما يدل على ان عبارات البعد صادقة لما وضعت القياسه

الجدول رقم (4):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد الأول.

رقم العبارة	البعد الأول : المنتج السياحي	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
1	ابتكار خدمات جديدة و متنوعة يزيد من حجم نشاط الوكالة	0.58	*0.000

*0.000	0.58	سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون يساعد في إقناعه بالخدمة	2
*0.000	0.73	يوجد اهتمام بجودة الخدمات المقدمة من طرفهم	3
*0.000	0.71	تتميز الخدمات المقدمة بالمصدقات العالية	4

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

، الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث : (الترويج)

يوضح الجدول رقم (04) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث هي قيم موجية تتراوح ما بين 0.52 و 0.69 مما يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد الثاني .

رقم العبارة	البعد الثاني : التسعير السياحي	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
-5	يلعب السعر دورا هاما في تحديد درجة نجاح الخدمة المقدمة	0.54	*0.000

0.000*	0.59	تساهم سياسة التخفيضات في أسعار خدماتكم في زيادة الطلب عليها	-6
0.000*	0.57	هناك تناسب بين جودة الخدمات المقدمة و بين أسعارها	-7
0.000*	0.56	أسعار الخدمات المقدمة في الوكالة معقولة مقارنة بأسعار المنافسين	-8
0.000*	0.09	تطبيق أسعار منخفضة يعطي صورة عن جودة الخدمة المقدمة	-9

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات SPSS

الجدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد الثالث.

رقم العبارة	البعد الثالث: الترويج السياسي	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)
-10	تهتم الوكالة بالتعريف بمناطق الجذب السياحي والأنواع المختلفة للسياحة	0.52	0.000*

		بالولاية .	
11-	0.66	تصميم حملات ترويجية وتنفيذها علي أسس احترافية يرفع عدد زبائن الوكالة .	*0.000
12-	0.57	تساهم وسائل التنشيط السياحي (كتيبات منشورات مجلات دورية) التي توزعها الوكالة في جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن	*0.000
13-	0.69	تعرف الوكالة خدماتها من خلال وسائل الإعلام المختلفة .	*0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

### الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: (التوزيع).

يوضح الجدول رقم (06) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد الرابع هي قيم موجبة تتراوح ما بين 0.49 و 0.72 مما يدل على أن عبارات البعد صادقة

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع و الدرجة الكلية للبعد الرابع.

رقم العبارة	البعد الرابع : التوزيع السياحي.	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
		بيرسون	

14	تموقع الوكالة وتمركزها وسط التجمعات السكنية وقرب المنشآت السياحية يساعد في استقطاب الزبائن .	0.72	*0.000
15	-سهولة الوصول إلى مقر الوكالة يساهم في تنشيط مبيعاتها	0.51	*0.000
16	توفر الوكالة على الموقع الالكتروني يسهل عملية توزيع خدماتها	0.45	*0.000
17	توزيع الموظفين في مكاتب تقديم الخدمة بالوكالة يساعد علي تلبية رغبة الزبون بشكل فرضي	0.60	*0.000
18	- امتلاك الوكالة لفروع قرب المنشأة السياحية يزيد من مشاطها .	0.68	*0.000

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$

• المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (08) : معامل الارتباط لكل بعد من إبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية العبارات

الاستبيان

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
-----------	-------	-----------------------	-------------------

(sig)			
*0.000	0.72	البعد الأول : المنتج السياحي .	-1
*0.000	0.65	البعد الثاني : التسعير السياحي .	-2
*0.000	0.69	البعد الثالث : الترويج السياحي .	-3
*0.000	0.59	البعد الرابع : التوزيع السياحي .	-4

• الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويوضح الجدول رقم (06) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان تتراوح ما بين 0.59

و 0.72 وهي: فأغلبها متوسط ومرتفع مما يمكن أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.5-  
a وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسة

### ثانياً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة و تم حساب معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، فعلى الرغم من عدم وجود قواعد فياسية بخصوص القيم المناسبة ألفا كرونباخ، إلا أنه من الناحية

التطبيقية بعد معقولا إذا كان أكبر من أو يساوي 0.6 مجال البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية، والجدول التالي بين معاملات الثبات الأبعاد الاستبيان الموجه لمجتمع الدراسة

الجدول رقم (9): معامل ثبات (الفكرونباچ) للاستبيان الموجه لمجتمع الدراسة

رقم البعد	البعد	عدد العبارات	معامل الفكرونباچ
01	المنتج السياحي	4	0.81
02	التسعير السياحي	5	0.78
03	الترويج السياحي	4	0.75
04	التوزيع السياحي	5	0.68
	جميع الأبعاد	18	0.74

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07): أن قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد وتتراوح بين 0.68 و 0.81 الكل أبعاد الاستبيان، كذلك قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الاستبيان هي 0.74 (0) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ويزيد عن القيمة الإحصائية البالغة 0.6 وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان وأنه قابل للتحقق في صورته النهائية المطلوب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرار والنسب المئوية المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراسة



- 2- معامل الارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط ويستخدم هذا الارتباط بين متغيرين، وقد تم اعتماده لحساب الانساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان .
- 3- اختبار كفا كرونباخ: لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان 4- اختبار الإشارة : لمعرفة ماذا إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.
- 5- اختبار كروسكال والاس: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

**المطلب الأول :** عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الأول ( البيانات الشخصية)

للتعرف على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة تضمن المحور الأول من الاستبيان عند من الخصائص والمتغيرات الشخصية وقد أفرزت إجابات العاملين النتائج التالية:

#### - الجنس

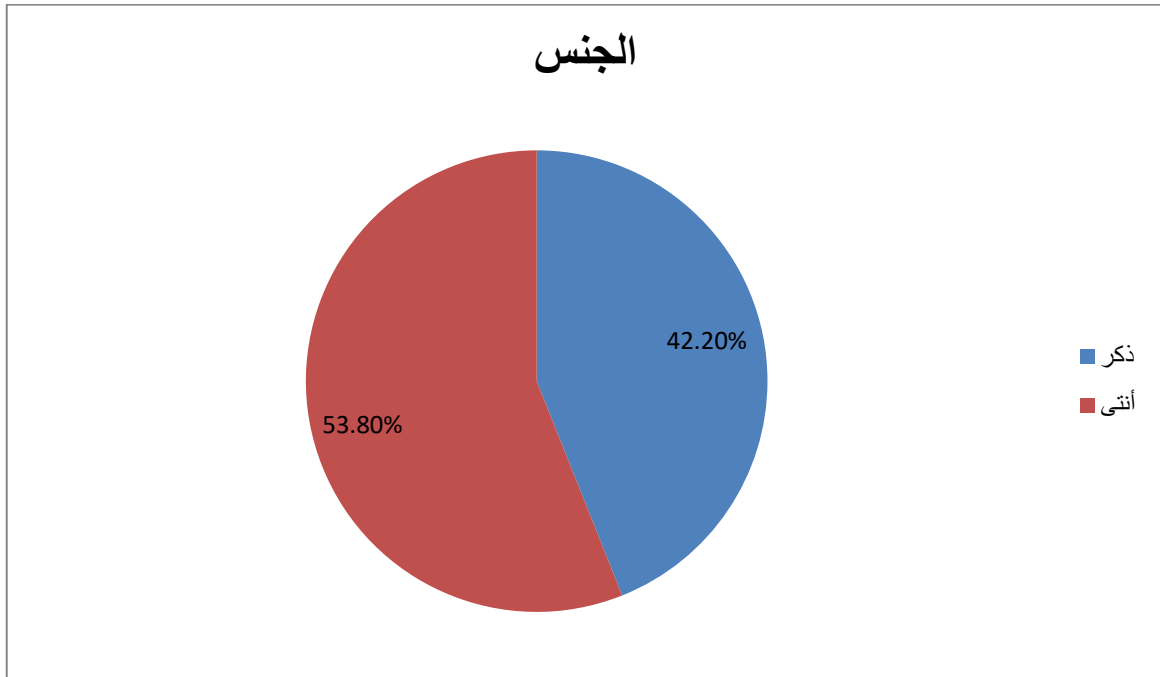
يتوزع مجتمع الدراسة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
-------	---------	------------------

ذكر	30	%42.2
أنثى	35	%53.8
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

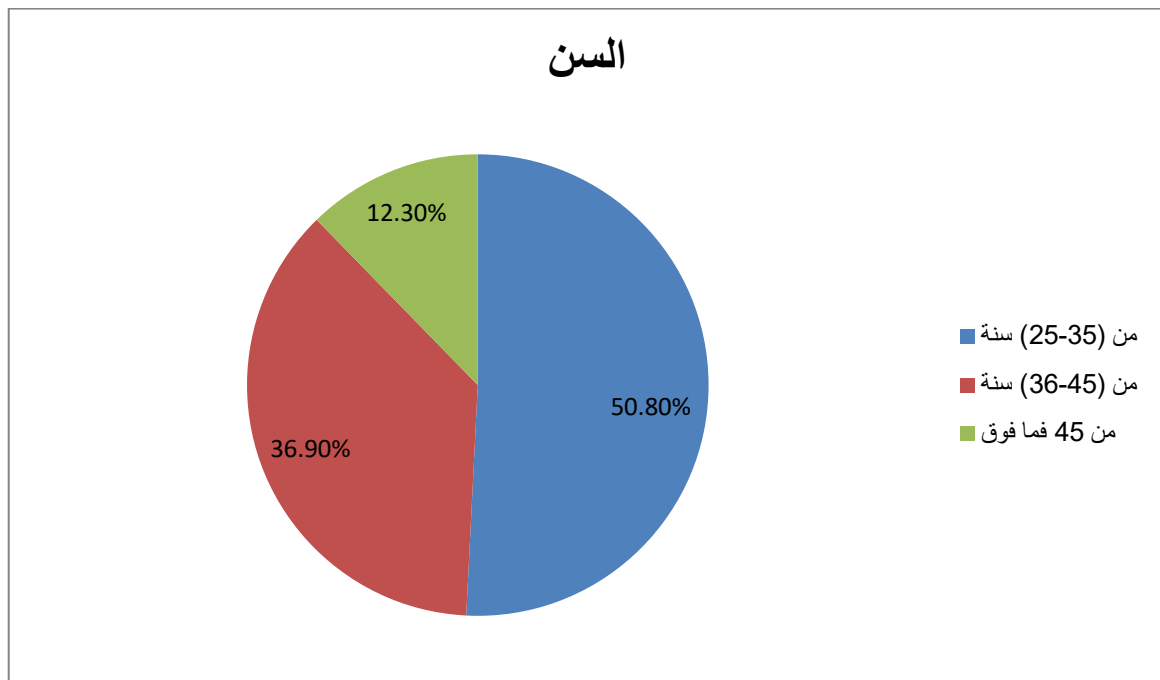


الجدول رقم (11): توزيع أفراد المجتمع حسب العمر.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات العمرية
50.8	33	من (25-35) سنة
%36.9	24	من (36-45) سنة
%12.3	8	من 45 فما فوق
%100	65	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا علي مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من [25 - 35] سنة تمثل أكبر نسبة مئوية في مجتمع الدراسة، والتي تقدر ب 50.8 تليها الفئة العمرية من ( 36 - 45 ) سنة بنسبة 36.9 ثم الفئة العمرية من 46 فما فوق هي الأقل بنسبة 12.3 % ومن هنا نستنتج أن أغلب أفراد المجتمع هم شباب لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة، ويعود ذلك إلى أن الكثير من أعمال الوكالات السياحية تتطلب الحركية و النشاط اللذان يتوفران أكثر لدى فئة الشباب



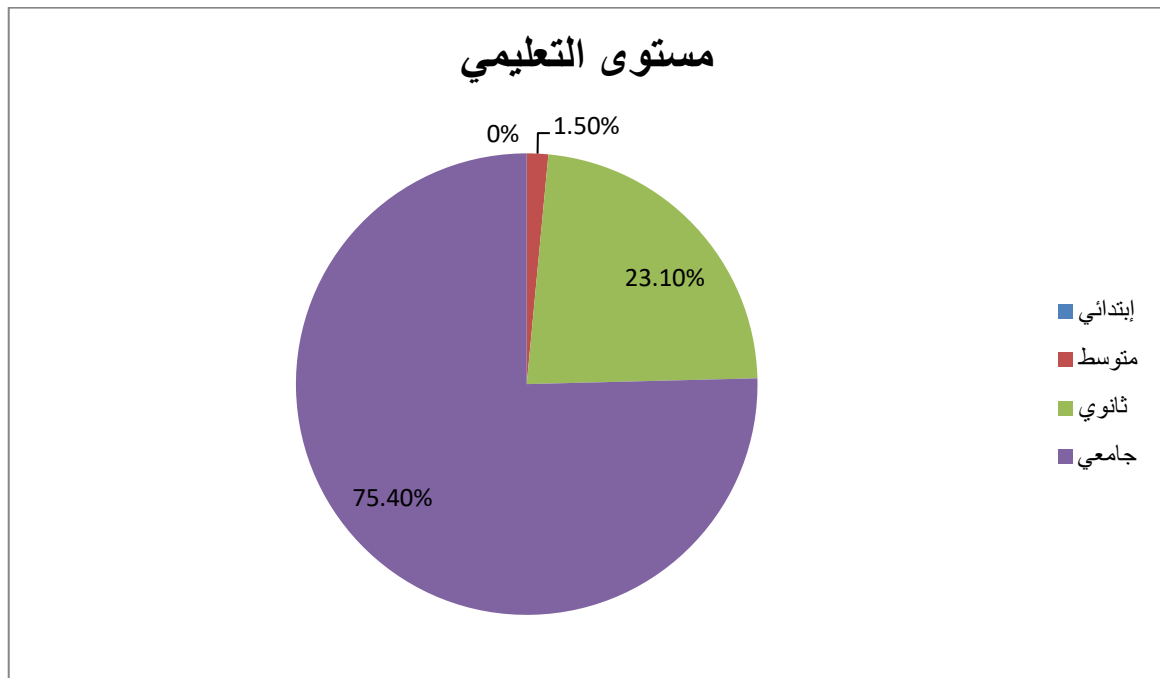
3-المستوى التعليمي: يتوزع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي إلى أربع فئات

الجدول رقم (12) : توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	0	0%
متوسط	1	1.5%

ثانوي	15	23.1%
جامعي	49	75.4%
المجموع	65	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على مخرجات برنامج SPSS



من خلال الجدول نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة ذوي المستوى الجامعي يمثلون أكبر نسبة والتي تقدر ب

75.4 %، تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي ب 23.1 ثم نسبة الأفراد ذوي المستوى المتوسط والتي تقدر ب 1.5 %، بينما تتعلم نسبة الأفراد ذوي المستوى الابتدائي -الأقدمية في العمل

يتوزع أفراد المجتمع حسب الأقدمية في العمل كالتالي :

الجدول رقم (13): توزيع أفراد المجتمع حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	59	%90.8
من (10-20) سنة	5	%7.7
من 21 فما فوق	1	%1.5
المجموع	65	%100

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات برنامج SPSS



من خلال الجدول نلاحظ أن أقدمية أغلب أفراد المجتمع في العمل أقل من 10 سنوات و ذلك بنسبة 8,90%، تليها الفئة من [10 - 20 سنة بنسبة 7.7 بينما تمثل الفئة من 21 سنة فما فوق أقل نسبة ب

1.5% ، ومن هنا نستنتج أن أغلب أفراد المجتمع ذوي خبرة قليلة في العمل وهذا راجع إلى صغر سن العاملين بالإضافة إلى حداثة نشأة الوكالات السياحية محل الدراسة 5

**المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الثاني (أبعاد المزيج التسويقي السياحي )**

ستقوم بتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد المزيج التسويقي السياحي المتمثلة في : المنتج السياحي ، التسعير ، الترويج والتوزيع من خلال مجموعة من الأدوات الإحصائية ، وسنتطرق إلى كل بعد على حدى : 1- البعد الأول : المنتج السياحي يوضح

**الجدول الموالي 14: إجابات أفراد المجتمع حول عبارات المنتج السياحي**

رقم	النسبة المئوية %	المتو	الأهمي	مستوى

المعنوي ة	ة النسبي ة	سطة الحساب ي	5	4	3	2	1	العبارة	العبارة
0.00	85.4	4.27	35.4	56.9	7.7	0	0	ابتكار خدمات جديدة و متنوعة يزيد حجم نشاط الوكالة	1
0.000	83.6	4.18	35.4	50.8	10.8	3.1	0	سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون يساعد في إقناعه بالخدمة	2
0.000	80.2	4.01	29.2	50.8	13.8	4.6	1.5	يوجد اهتمام بدودة الخدمات المقدمة من طرفكم .	3
0.000	81.2	4.06	36.9	38.5	18.5	6.2	0	تتميز الخدمات المقدمة بالمصداقية العالية	4
0.000	82.6	4.13	البعد الأول : المنتج السياحي						

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي النسبي لجميع عمارات البعد الأول يساوي 82.6% و القيمة الاحتمالية (.Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد المنتج السياحي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة

=0.05، إن قمتوسط درجة الاستجابة لهذا البعد ينتمي إلى المجال ( 3.43- 14.23 )

الذي يمثل الخيار موافق مما يدل على وجود اهتمام عالي بالمنتج السياحي في الوكالات السياحية محل الدراسة

فيما يلي تحليل النتائج بالنسبة لكل عبارة :

#### العبارة رقم 01:

قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.27 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 85,4 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = a مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال من 4.23 فأكثر ( درجة الاستجابة عالية جداً) الذي يمثل الخيار موافق جداً ، إذن الوكالات السياحية توافق بشكل كبير على أن التجديد والابتكار في المنتج السياحي يزيد حجم نشاطها .

#### العبارة رقم 02:

قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 83.6 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ( ) مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال (3,43-4,293) درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق ، إذن سرعة استجابة العاملين لمتطلبات الزبون يساعدهم في إقناعه بالخدمة

#### العبارة رقم 03:

قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 80,2 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = a مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال 3,43- 4.23 (درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق و بالتالي نقول أن الوكالات السياحية تولي اهتماماً كبيراً لجودة خدماتها .

#### العبارة رقم 04:

قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 81,2 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة



$a=0.05$  مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال 3.43 - 14.23 ( درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق، وهذا يدل تميز ختمات الوكالات بالمصداقية العالية.

قيمة المتوسط الحسابي تساوي 21-3 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 64.2 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.459 لذلك تعتبر هذه العبارة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $d = 0.05$  مما يعني متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال [2.62 - 42.3] ( درجة الاستجابة متوسطة) الذي يمثل الخيار محايد.

وبشكل عام يمكن القول بان المتوسط الحسابي النسبي لجميع عبارات البعد الثالث يساوي 70.6% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لتلك يعتبر بعد " الترويج دال إحصائية عند مستوى دلالة

$= 0.05$ ، إذن فمتوسط درجة الاستجابة لهذا البعد ينتمي إلى المجال [3.43 الذي يمثل الخيار موافق مما يدل على وجود اهتمام عالي بترويج المنتج السياحي في الوكالات السياحية محل الدراسة فيما يلي تحليل النتائج بالنسبة لكل عبارة :

#### العبارة رقم 10:

قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 73.4 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال 3,43 (4.23) (درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق ، لأن الوكالات السياحية تهتم بالتعريف بمناطق الجذب السياحي و الأنواع المختلفة للسياحة في ولاية عين تموشنت

العبارة رقم 11: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 73.4 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 () مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال [3,43 - 14.23 ( درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق ، مما يعني أن الوكالات السياحية تصمم وتنفذ حملات ترويجية احترافية للرفع عدد زبائننها.

العبارة رقم 12: قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هر 75,2% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال -3,43- 4,323 درجة الاستجابة عالية الذي يمثل الخيار موافق ، إذن تساهم وسائل التنشيط السياحي التي توزعها الوكالات السياحية في جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

به العبارة رقم 13 :قيمة المتوسط الحسابي شاي 3.03 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 60 , 6% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال -2,62- 13.42 (درجة الاستجابة متوسطة) الذي يمثل الخيار محايد و وبالتالي تقول أن الوكالات السياحية تعرض خدماتها عبر مختلف وسائل الإعلام.

#### 4- البعد الرابع : التوزيع السياحي

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد المجتمع حول عبارات التوزيع السياحي كما يلي

الجدول رقم (15) :تحليل إجابات أفراد المجتمع حول التوزيع السياحي

رقم العبارة	العبارة	النسبة المؤوية %					المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوي المعنوية
		1	2	3	4	5			
14	تموقع الوكالة و تركزها في التجمعات السكنية وقرب المنشأة السياحية يساعد في استقطاب السياح	4.6	16.9	9.8	56.9	12.3	3.55	71	0.000
15	سهولة الوصول الى مقر الوكالة يساهم في تنشيط مبيعاتها	4.6	1.5	12.3	56.9	24.6	3.95	79	0.000
16	توفر الوكالة على الموقع الالكتروني يسهل	4.6	7.7	4.6	63.1	20	3.86	77.2	0.000

								عملية توزيع خدماتها		
0.000	75.2	3.76	20	46.2	26.2	6.2	1.5	توزيع الموظفين في المكاتب تقديم الخدمة بالوكالة يساعد على تلبية رغبة الزبون بشكل مرضي.	17	
0.000	72	3.06	20	46.2	16.9	7.7	9.2	امتلاك الوكالة لفروع قرب المنشآت السياحية يزيد من نشاطها.	18	
0.000	74.8	3.74							البعد الرابع:التوزيع السياحي	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

ويشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع عمارات البعد الرابع يساوي 74.8% و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر بعد " التوزيع " دال إحصائية عند مستوى دلالة = 0.05 ، إذن فمتوسط درجة الاستجابة لهذا البر ينتمي إلى المجال(3.34-4.23) الذي يمثل الخيار موافق، مما يدل على وجود اهتمام عالي بتوزيع المنتج السياحي في الوكالات السياحية محل الدراسة فيما يلي تحليل النتائج بالنسبة لكل عبارة

**العبارة رقم 14:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.55 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 71 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 (0) - مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال(3.43-4.23) (درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق بإذن الوكالات السياحية توافق على أن التمويع يساعد في استقطاب الزبائن.

**العبارة رقم 15:** قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.95 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 79% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0,000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (05)، (0) مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال (3,43-4.23) درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق إذن سهولة الوصول إلى الوكالات السياحية تساهم في تنشيط مبيعاتها.

العبارة رقم 16 :قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 77,2 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ،لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .) مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال 14.23- 3.43 (درجة الاستجابة عالية) الذي يمثل الخيار موافق و بالتالي نقول أن توفر الموقع الالكتروني يسهل عملية توزيع الخدمات.

العبارة رقم 17 :قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.76 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 75,2 % والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال 3.43- 4.23 (درجة الاستجابة عالية)

الذي يمثل الخيار موافق ، وهذا يدل على أن توزيع الموظفين بمكاتب تقديم الخدمات يساعد الوكالات السياحية في تلبية رغبات الزبون بشكل مرضي

العبارة رقم 18 :قيمة المتوسط الحسابي تساوي 3.60 أي أن المتوسط الحسابي النسبي هو 72% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه العبارة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  مما يعني أن متوسط الاستجابة لهذه العبارة ضمن المجال [ 3,43 - 14.23 درجة الاستجابة عالية الذي يمثل الخيار موافق ،إذن امتلاك الوكالات الفروع قرب المنشآت السياحية يزيد من نشاطها المطلوب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة .

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تنص الفرضية الرئيسية الأولى على :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

$H_1$ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضية الفروق في آراء عينة الدراسة حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 4 -0.05 وتنبثق عنها فرضيات فرعية وهي على النحو التالي: 1-

الفرضية الفرعية الأولى: (بالنسبة لمتغير الجنس).

وتنص على ما يلي :

H1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم 16: نتائج تحاليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الجنسي .

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	الدرجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.25	1.36	0.27	48	12.98	داخل المجموعات	الجنس
		0.19	16	3.16	بين المجموعات	
		-	64	16.15	الSمجموع	

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SSSP

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للجنس تساوي 0.25 أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى الجنس، إذن نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  وترفض الفرضية البديلة -2 H1 الفرضية الفرعية الثانية: (بالنسبة لمتغير العمر).

وتنص على ما يلي:  $H_0$  لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى العمر

: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " نور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق H1 السياحي

الجدول رقم 17: نتائج تحاليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير العمر .

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	الدرجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.41	1.12	0.50	48	24.21	داخل المجموعات	العمر
		0.44	16	7.16	بين المجموعات	
		-	64	31.38	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للعمر تساوي 0.41 أي أكبر من مستوى الدلالة (5)، فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى العمر، إذن نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة:  $H_1$

الفرضية الفرعية الثالثة: ( بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي)

وتنص على ما يلي :

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى المستوى التعليمي :

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم 18 :نتائج تحاليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير مستوى التعليمي.

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	الدرجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.04	2.19	0.26	48	12.63	داخل المجموعات	المستوى التعليمي
		0.12	16	1.91	بين المجموعات	
		-	64	14.55	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للمستوى التعليمي تساوي 0,04 أي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 = فإننا نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى المستوى التعليمي ، إذن نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H.

4 -الفرضية الفرعية الرابعة: (بالنسبة المتغير الأقدمية في العمل)

وتنص على ما يلي: : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى الأقدمية في العمل.

HI: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى الأقدمية في العمل.

الجدول رقم 19: نتائج تحاليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	الدرجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.92	0.58	0.10	48	5.24	داخل المجموعات	الأقدمية في العمل
		0.18	16	3.00	بين المجموعات	
		-	64	8.24	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SSPS

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) للأقدمية في العمل تساوي 92, أي أكبر من مستوى الدلالة 05. (0) = فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى الأقدمية في العمل ، نقبل الفرضية الصفرية H « ونرفض الفرضية البديلة H1

5-الفرضية الفرعية الخامسة: (بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة)

وتنص على ما يلي :

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى طبيعة الوظيفة.



H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي تعزى إلى طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم 20: نتائج تحاليل التباين الأحادي بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة .

القيمة الاحتمالية	قيمة F	متوسط المربعات	الدرجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.76	0.77	0.52	48	25.23	داخل المجموعات	طبيعة الوظيفة
		0.68	16	10.91	بين المجموعات	
		-	64	36.15	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

بما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لطبيعة الوظيفة تساوي 0.76 أي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). ( ) فإننا نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول " دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى طبيعة الوظيفة، إذن نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> وترفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub> من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المتغيرات الشخصية (الجنس العمر المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل ، طبيعة الوظيفة ) هي أكبر من 0.05، (0) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول " دور الوكالات السياحية في تنشيط التسويق السياحي " تعزى إلى المتغيرات الشخصية ، إذن نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> وترفض الفرضية البديلة H<sub>1</sub>

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على :  $H_0$  : لا تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على أبعاد المزيج التسويقي  $H_1$ . لعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على أبعاد المزيج التسويقي.

وتنبثق عنها فرضيات فرعية ، وهي على النحو التالي:

-الفرضية الفرعية الأولى: (بالنسبة للمنتج السياحي)

وتنص على ما يلي :

$H_0$ : لا تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على المنتج السياحي.

$H_1$ : تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على المنتج السياحي.

الجدول رقم 21: نتائج الاختبار (tset \_ T) الفرضية الفرعية الأولى ( بالنسبة للمنتج السياحي ).

القرار	القيمة الاحتمالية (t-gis)	المتوسط الحسابي	T	القيمة الجدولية	T	القيمة المحسوبة	الفرضية
رفض $H_0$	0.000	4.13		1.98		64.19	$H_0$
N=FD-1=64		درجة المعنوية المعتمدة q=0.05					

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

بما أن قيمة T المحسوبة تساوي 64.19 أي أكبر من قيمة T الجدولية والقيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $a = 0.05$ ، فإننا نستنتج أن الوكالات السياحية تلعب دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على المنتج السياحي ، إذن نرفض الفرضية الصفرية «H» ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$

-2- الفرضية الفرعية الثانية: (بالنسبة للتسعير السياحي).

وتنص على ما يلي:

$H_0$ : لا تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على التسعير السياحي

$H_1$ : تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على التسعير السياحي

الجدول رقم 22 : نتائج الاختبار (tset \_ T) الفرضية الفرعية الثانية ( بالنسبة للتسعير السياحي ).

القرار	القيمة الاحتمالية (t-gis)	المتوسط الحسابي	القيمة الجدولية T	القيمة المحسوبة T	الفرضية
رفض $H_0$	0.000	3.70	1.98	69.01	$H_0$
$N=FD-1=64$	درجة المعنوية المعتمدة $q=0.05$				

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

بما أن قيمة T المحسوبة تساوي 69.00 أي أكبر من قيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة -0.05، فإننا نستنتج أن الوكالات السياحية تلعب دورا في

تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على الشعور السياحي ،إذن ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$

3- الفرضية الفرعية الثالثة: (بالنسبة للترويج السياحي).

$H_0$ : لا تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على الترويج السياحي.

$H_1$ : تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على الترويج السياحي.

الجدول رقم 23: نتائج الاختبار (  $t_{set} - T$  ) الفرضية الفرعية الثاني ( بالنسبة للترويج السياحي ).

القرار	القيمة الاحتمالية (t-gis)	المتوسط الحسابي	القيمة الجدولية T	القيمة المحسوبة T	الفرضية
رفض $H_0$	0.000	3.53	1.98	45.96	$H_0$
$N=FD-1=64$	درجة المعنوية المعتمدة $q=0.05$				

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

بما أن قيمة T المحسوبة تساوي 45.96 أي أكبر من قيمة الجدولية والقيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة -0.05 ، فإننا نستنتج أن الوكالات السياحية تلعب دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على الترويج السياحي ،إذن ترفض الفرضية الصفرية ، وتقبل الفرضية البديلة  $H_1$

-الفرضية الفرعية الرابعة: (بالنسبة للتوزيع السياحي وتنص على ما يلي :

H0: لا تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على التوزيع السياحي  
H1: تلعب الوكالات السياحية دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على التوزيع السياحي

الجدول رقم 24: نتائج الاختبار (T \_ TEST) الفرضية الفرعية الثاني ( بالنسبة للتوزيع السياحي ).

القرار	القيمة الاحتمالية (t-gis)	المتوسط الحسابي	T الجدولية	القيمة المحسوبة T	الفرضية
رفض H0	0.000	3.74	1.98	49.07	H <sub>0</sub>
N=FD-1=64	درجة المعنوية المعتمدة q=0.05				

المصدر : من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

القرار	القيمة الاحتمالية (t-gis)	المتوسط الحسابي	T الجدولية	القيمة المحسوبة T	الفرضية
رفض H0	0.000	3.78	1.98	83.55	H <sub>0</sub>
N=FD-1=64	درجة المعنوية المعتمدة q=0.05				

بما أن قيمة T المحسوبة تساوي 49.07 أي أكبر من قيمة T الجدولية والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة  $a=0.05$ ، فإننا نستنتج أن الوكالات السياحية تلعب دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على التوزيع السياحي ، إذن نرفض الفرضية الصفرية

H«وتقبل الفرضية البديلة ، H1تستنتج من الجداول السابقة أن قيم T المحسوبة لجميع أبعاد المزيج التسويقي أكبر من قيمة ) الجدولية و القيم الاحتمالية (Sig). لجميع أبعاد المزيج التسويقي أقل من مستوى الدلالة  $a=0.05$  فإننا نستنتج أن الوكالات السياحية تلعب دورا في تنشيط التسويق السياحي بالاعتماد على أبعاد المزيج التسويقي السياحي ، إنن نرفض

الفرضية الصقرية Ho وتقبل الفرضية البديلة H1 وللتأكد من ذلك نختبر الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي

### خلاصة :

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الوكالة السياحية العناية بولاية عين تموشنت في بعث ثقافة السياحة الداخلية ، وقد اقتصرت الدراسة على 65 استبيان صالح للتحليل الاحصائي من أصل 100 استبيان تم استخدام الاساليب الاحصائية كالاستعانة ببرنامج spss24، من أجل تحليل البيانات الخاصة بالدراسة واختبار فرضيات الدراسة، من أجل الوصول الى النتائج التي تمكنا من قبول بعض الفرضيات ورفض أخرى.

م ن خ

ة

في ختام هذا العمل البحثي حول التفكير الإستراتيجي ، والذي سعينا من خلالها تسليط الضوء على مفهوم استراتيجية المؤسسة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية ، تستطيع القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها واستمرارها في سوق تحكمه المنافسة الشديدة لابد أن تكون لها قدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة للمحيط، وتعتبر الإستراتيجية أهم وسيلة لتحقيق ذلك وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها و عملياتها .

فالمؤسسات تعيش اليوم عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته منذ سنوات قليلة، فلم بعد من الممكن أن يفكر قادتتها بمعزل عما يجري في العالم في ظل حرية التجارة | العالمية وعولمة المنافسة، وأصبح الاستغراق في التعامل مع الأمور الداخلية والتركيز على حل مشكلات المؤسسة داخليا دون محاولة ربطها بالسوق و العميل واحتياجاتها نوعا من الانتحار الاقتصادي .

إذ لم يعد مقبولا أن يقضي مدير الإدارة العليا معظم وقته في تعديل الهيكل التنظيمي ووضع أسس الترقيّة وإعادة النظر في مسميات الوظائف وترتيب أماكن العمل وتشكيل اللجان وما شابه ذلك من مهام ، فهذه الأعمال رغم أهميتها ليست أعمال إستراتيجية ، ومن ثم لا ينبغي أن تشغل وقت الإدارة العليا ، فمهمة هذه الأخيرة في المؤسسات سواء أكانت مؤسسة حكومية أو تجارية ، خدمية أو إنتاجية ، تهدف للربح أو لا تهدف إلى تحقيق الربح، هي مهمة إستراتيجية تهدف في المقام الأول إلى زيادة القوة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين معها، فمهمة الإدارة العليا في إدارة المؤسسة استراتيجية.

فالإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تعمل على تكامل وظائف المؤسسة لتحقيق النجاح في الصناعة التي تنتمي إليها ، ويتوقف نجاح المؤسسات على نوعية الممارسات الإستراتيجية فيها بما تعنيه من وضع الإستراتيجيات الجيدة المتناسبة مع التهديدات والفرص



التي تتيحها البيئة الخارجية ، وتعظيم استغلال الإمكانيات الداخلية بما يشمله ذلك من تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي وإشاعة الفكر الإستراتيجي في أرجاء التنظيم

بالشكل الذي يضمن زيادة ق درة التنظيم على المنافسة في البيئة الخارجية ، وتطبيق و تقييم الإستراتيجيات لضمان المحافظة على جودة الإستراتيجيات المختارة .

وينصب تركيز الإدارة الإستراتيجية على بناء رؤية تكاملية وشمولية لأنشطة المؤسسات ، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة المتجزئة أو الأحادية الأنشطة وفعاليات المؤسسات ، بحيث تكون المؤسسة كتلة صلبة واحدة ، وأن تؤمن بفلسفة أن عناصر القوة في نشاط معين يكون دائما لتعزيز قدرات الأنشطة الأخرى ، كما أنها مطالبة بضبط و تفعيل حركية المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال، حيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في البيئة التنافسية ، كل هذا من أجل ضمان مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الاختيار التنافسي الأمثل .

إن المستقبل يمثل بطبيعته الشغل الشاغل للمؤسسات و التحدي الذي يخطط له كل مسير في أي مستوى تنظيمي كان ، فما يحمله من مخاطر قد تهدد المؤسسة في مكاسبها أو حتى في استمراريتها، وما يرافقه من تغيرات دائمة ومفاجات مستمرة في الاتجاهين السار وغير السار ، جعلته يصبح موضوع الأفكار والبحوث والتخمينات التي تسعى إلى إيجاد الأليات والطرق والتقنيات التي تمكن من تحويله لصالح المؤسسة ولصالح الإستراتيجيات التي تتبناها ، خصوصا وأن تاريخ وأحداث المؤسسات يؤكد أن نجاح الغد يحضر اليوم.

فإذا كان تموضع المؤسسة في السوق من خلال تشكيلة المنتجات والأنشطة التي تطرحها، ومجموعة الأفضليات التنافسية التي تملكها أو تحاول تطويرها ، يمثل العامل الحاسم في نجاح المؤسسة وضمان التنافسية الدائمة ، فإن التموضع في المستقبل كمحاولة سبق التشكيلات التي قد تتكون يمثل في الحقيقة أكثر العوامل تمكينا للمؤسسات ضد نواب الزمن من شراسة المنافسة وعدوانية تقلبات عوامل المحيط .

ولمواجهة عدم التأكد البيئي هذا ، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة يتمثل أهمها في كيفية الوصول إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه وتعظيمه ، وتعد الإستراتيجية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات للوصول إلى هذه الميزة .

وتشمل عمليات صياغة إستراتيجية للمؤسسة تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية بالإضافة إلى تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات ، واختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة ، بمساعدة أدوات وتقنيات التحليل الإستراتيجي بهدف تحديد توليفة متجانسة من الإستراتيجيات تختار منها الأنسب لوضعيتها وأهدافها و في الأخير وبناء على ما سبق نحاول تلخيص أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال بحثنا هذا :

### أ- النتائج:

- يعتبر البعد الإستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة ، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الإستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الاستشراقي والاهتمام الإستراتيجي ، و إلى المؤسسات الافتراضية ، وعلى هذا الأساس فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية ، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة ، وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل

2- تحتاج المؤسسات إلى سرعة التكيف مع أحوال السوق المتغيرة واحتياجات العملاء التي لم تتم تلبيتها بعد ورغبات المشترين في منتجات أفضل وتطوير البدائل التكنولوجية ومبادرات المنافسين الجديدة ، حيث غالبا ما تؤدي الاستجابة المتأخرة غير المرضية لذلك إلى وضع المؤسسة في مكانة غير مستقرة ، إذ تضطر إلى اللحاق بالمنافسين فيما بعد، وبينما يكون للسعي وراء إستراتيجية متسقة أو ثابتة بعض المزايا فإن تعديل الإستراتيجية لكي تتوافق مع الأحوال المتغيرة يعد أمر طبيعي وضروري

3- يتطلب نجاح إستراتيجية المؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الإستراتيجي ، والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الإستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار إستراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة

4- رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغير، وتعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة ، والتغيرات التكنولوجية، وعجز الموارد المتاحة ونفرتها ، وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية

5- تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية والتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيقها ، وتحتاج المؤسسة إلى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق أهدافها ، ويتيح ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو تغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات

6- يعد امتلاك ميزة تنافسية على المنافسين العنصر المساهم الأوحيد الذي يمكن الاعتماد عليه لزيادة معدل الربحية إلى ما فوق المتوسط، وكقاعدة عامة يجب أن تقوم المؤسسة بهجوم استراتيجي عنيف لإنشاء ميزة تنافسية بالإضافة إلى دفاع عنيف لحمايتها.

7- تحقيق ميزة تنافسية في الوقت الراهن لا يعتبر فرصة في حد ذاته بقدر ما هو تهديد ، لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصيح محل اهتمام الكل من المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق عليه بكل الطرق والأساليب، وبالتالي فإن هذه المؤسسة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها باستمرار ، والمؤسسة المتفوقة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك وتقدير المصدر الأصلي و الحقيقي للميزة التنافسية

8- تقوم المؤسسات العالمية الكبرى بابتكار الإستراتيجيات الجيدة والتي تتناسب

مع طبيعة قدراتها ، بينما نجد أن المؤسسات الضعيفة في المنافسة العالمية تلجا إلى اتباع سياسة الاهتمام بإحدى هذه المؤسسات الرائدة في الصناعة التي تعمل فيها عن طريق ما يسمى بالمقارنة المرجعية Benchmarking ؛ 9- يمكن للمؤسسات تجنب الإستراتيجيات الكارثية عن طريق الإلتزام بمبادئ صياغة الإستراتيجية الجيدة والسليمة وتكوينها.

10- السبب الحقيقي والأساسي لفشل المؤسسات هو عدم قدرة القادة على اتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة نتيجة لقلة خبراتهم أو لعدم رغبتهم في تحمل قدر معقول من المخاطرة ، وكذلك لوجود عوامل بيئية داخلية وخارجية غير مستقرة

### ب- التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية الإشكالية تأثير الاستراتيجيات المختلفة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، تقدم ضمن هذه الفقرة توصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق استراتيجيات المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة استراتيجية في تسييرها :

1- ضرورة الإلتزام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية بتكوين رؤية مستقبلية وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية واختيار الأسواق ومجالات النشاط المحققة لتلك الأهداف ، وتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي المستمر والمتطور مع المتغيرات والعمل على تأكيد دور الفكر الإستراتيجي على جميع المستويات.

2- إعطاء الأولوية القصوى لصياغة التحركات الإستراتيجية التي تعزز وضع المؤسسة التنافسي على المدى الطويل، بحيث يحقق الوضع التنافسي الطويل نتائج مريحة عاما بعد عام ، ولكن نجاح تحقيق أهداف الأداء المالية لفصل أو عام واحد فقط عادة ما يتضاعل بسرعة .

- 3- تتضمن أفضل طريقة لحماية ربحية المؤسسة على المدى الزمني الطويل في استخدام إستراتيجية ت قوي روح المنافسة طويلة المدى لدى المؤسسة
- 4- اعتماد الأدوات والمقاربات التفسيرية الحديثة التي تعتمد التحليل التنافسي كضرورة ونظام يمكن من تخفيض حدة الضغوطات التنافسية ، والاهتمام بالتحليل الإستراتيجي قصد تعظيم الأرباح والموقع التنافسي كأحد المفاهيم التي تساعد على إعداد استراتيجيات سليمة
- 5- ضرورة قيام إدارة المؤسسة باختيار الإستراتيجية الأمثل بالنسبة لها للحصول على الميزة التنافسية وذلك بالمفاضلة بين مختلف الإستراتيجيات
- 6- إدراك أهمية دراسة إمكانيات واحتمالات التحالف مع مؤسسات أخرى لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة وتقييم فرص التعاون والتكامل المحقق لميزات تنافسية أعلى للمؤسسة
- 7- إدراك أهمية العمل في نطاق السوق العالمي وإعادة تهيئة المؤسسة للتعامل في ظروف العالمية والتوافق مع معايير التنافسية الدولية
- 8- ضرورة أن تعد المؤسسات نفسها للتعامل مع المنافسة العالمية بوضع استراتيجيات توسعية لاقتحام بعض الأسواق و بوضع استراتيجيات دفاعية لمواجهة استراتيجيات المؤسسات الأجنبية التي يتوقع أن تعمل في السوق المحلي الذي قد يكون مغريا لكثير من المؤسسات
- 9- ضرورة الاستعانة بالخبرات العالمية في مجال الإدارة الإستراتيجية وتشجيع إقامة المشروعات المشتركة مع المؤسسات العملاقة التعلم والاستفادة من خبراتها الإستراتيجية
- 10- ضرورة أن تتعلم المؤسسات من المؤسسات العالمية الرائدة في صناعتها بمعنى أن على كل مؤسسة أن تحدد مؤسسة تعتبرها قدوة ( Benchmark ) وتعمل على الاقتراض تدريجيا من أفكارها الاستراتيجية ، على أن يتم تجميع معلومات عن استراتيجيات هذه المؤسسات الرائدة بطريقة دائمة وأن تحدد مسؤولية تجميع وتحليل هذه المعلومات بطريقة رسمية

### ج- آفاق الدراسة

إن تطرقنا لموضوع مذكرتنا و بالشكل السابق جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة ، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية :

- الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

- التحليل التنافسي ودوره في إعداد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ؛ - أهمية المقارنة المرجعية Benchmarking في إعداد إستراتيجية المؤسسة ؛ - الإدارة الإستراتيجية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفي قصورا في جهدنا ، غير أننا نرجو أننا قد وفقنا في اختيار الموضوع ، ومنهجية تحليله ، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية البحوث أخرى مستقبلية

# قائمة المصادر و المراجع

## 1-الكتب:

1. أبو قحف ع، "التسويق وجهة نظ" مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2000
2. البكري، تامر باسره " إنارة التسويق الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق 2002.

## قائمة المصادر و المراجع

3. الحشاد، شفيق إبراهيم، سربدان، العظام موسى أساسيات التسويق"، جامعة العلوم التطبيقية، العقيمة الأولى ، عمان الاردن ، 2002.
4. زغدار أحمد، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية، وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005 .
5. سملاي يحصيه ويلالي أحمد الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية "، الملتقى الدولي الأول حول السير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتير، جامعة الميلة , 03-04 ماي 2005.
6. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 .
7. فلاح حسن عداي الحسيني، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها - عمليات المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

### 2-الاطروحات والمذكرات:

1. بوزيان جواهر واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي، 2011.
2. الجناي، شير مادي عود أكثر المشتري والمناضة في تحديد الحصة السوقية في شركات الأعمال" رسالة ماجستير منية إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكرة العراق 2010.
3. حول سامية، التسويق والمزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
4. دراسة حليلة رواحنة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، 2011.
5. الزعبي، تعين عليه في نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المرايا العافية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي"، دراسية حقيقية في المصارف الأردنية في سوق عمان السلي، أطروحة دكتوراه كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بلاد العراق، 2010.



## قائمة المصادر و المراجع

6. سيد إسماعيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مركز التنمية الإدارية، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998.

### 3-المجلات والملتقيات:

دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظة غزة“، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية 2012

### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Groupe SalomonDominique Puthod, Catherine Thevénard
2. Eric Lamarque Finance Strategic, Volume 4, No 1, Mars 2001