

## التخطيط الاستراتيجي للتسويق ودوره في مواجهة المنافسة الأجنبية

أ. مدروس نادية - أستاذ مساعدة

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-

**الملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في مواجهة المنافسة الأجنبية الناتجة عن الشركات متعددة الجنسيات والاستثمار الأجنبي نتيجة تحرير التجارة الخارجية، كما أشرنا إلى مقومات ومتطلبات هذه العملية الأساسية بكونها تسند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المؤسسة سواء الداخلية والخارجية، مع عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية التي تواجه منافسة في ظل العولمة.

لقد توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية التسويقية وعوامل مواجهة المنافسة الأجنبية، فضلا عن المؤسسات الجزائرية لانتوفر بشكل مقنع على متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الخطة الاستراتيجية التسويقية، المنافسة الأجنبية.

**Résumé :** Cette étude vise à mettre en évidence le rôle et l'importance de la planification stratégique du marketing face à la concurrence dû aux investissements étrangers des sociétés multinationales ainsi qu' à la libéralisation du commerce extérieur.

Nous avons souligné que le processus de planification stratégique est basé essentiellement sur une compréhension réaliste et profonde de tout ce qui concerne l'environnement de l'organisation interne et externe à la fois comme nous a signalé l'étude porté sur certaines entreprises algériennes confrontées à la concurrence et à la mondialisation.

A cet effet ; l'étude a conclu qu'il y a une relation entre les éléments du plan marketing stratégique et les facteurs mis en place pour faire face à la concurrence étrangère ; l'élément clé que les entreprises algériennes manque dans leurs plans stratégiques.

**Les mots clés :** Planification stratégique, plan marketing, concurrence étrangère.

**تمهيد:** باعتبار المؤسسة كنظام مفتوح فيجب عليها معرفة ما يحيط بها كي تكون قادرة على متابعة ومواجهة مختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها، حيث أن تتبع المؤسسة للبيئة التي تنشط فيها يكتسي أهمية بالغة نظرا لمختلف التغيرات والتعقيدات وعدم الاستقرار فيها، وبالأخص في ظل الكم الهائل من المعلومات وتحرير التجارة الخارجية.

فأي مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة وهذه التغيرات قد تتيح للمؤسسة فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات يجب تفاديها أو التخفيف من حدتها، فالمؤسسة مهما كان نشاطها عليها أن تنظر إلى الأمام وتنمي من استراتيجياتها وذلك لتحقيق هدف البقاء والاستمرار في سوق تنافسي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

ويعد أسلوب التخطيط الاستراتيجي بالتنسيق مع مختلف الأساليب الأخرى إحدى أبرز عمليات الإدارة لتحليل بيئة المؤسسة وقياس التوقعات الممكنة في الخارج بهدف تحسين وتطوير الاستراتيجية المتبعة.

ولقد جاء التوجه الجديد للجزائر تطبيقا لشروط صندوق النقد الدولي بضرورة تخلي الدولة عن النشاط الاقتصادي والدخول الفعلي في اقتصاد السوق والذي جسده في البداية مرحلة الخصخصة، مع ضرورة تهيئة المناخ للاستثمار الأجنبي المباشر، وتمثل الإشكالية الأساسية تتمثل في:

**ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في التكيف مع التحديات البيئية ومادى مساهمته في زيادة قدرة المؤسسات الجزائرية على مواجهة المنافسة الأجنبية ؟**

يمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة التالية:

1- ماهو دور عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي لمواجهة التغيرات البيئية الناتجة عن العولمة ؟

2- ماهي متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في مساعدة المؤسسات الجزائرية على التكيف مع التغيرات البيئية؟ وماهي الصعوبات التي تقف أمامها؟

3- هل هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعوامل الميزة التنافسية؟

4- ما واقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالمؤسسات الجزائرية، ومادى اهتمامها به في مواجهة المنافسة الأجنبية؟

بناءا على ماتم طرحه من إشكالية ، فإنه يمكن صياغة الفرضيات التي تركز عليها دراستنا فيمايلي :

- 1- يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي المؤسسة للوصول إلى الأهداف التسويقية، في ظل الظروف المتغيرة والمنافسة الشديدة؛
- 2- تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي توفير المعلومات اللازمة عن الأسواق والمنتجات والمنافسين، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات البيئية؛
- 3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعوامل الميزة التنافسية؛
- 4- تعتبر المؤسسات الجزائرية بعيدة كل البعد عن ممارسة التخطيط الاستراتيجي للتسويق، أمام الصعوبات التي يفرضها المحيط.

## 1- التخطيط الاستراتيجي للتسويق

### 1-1 مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق وخصائصه

يعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتتم بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال أو على مستوى اقتصاد قطاعي أو إقليمي أو وطني..."<sup>1</sup>.

• كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "تنظيم مجموعة رؤى وخيارات يقود إلى الاستراتيجية المعتمدة"<sup>2</sup>.

يتضح من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة تصورات ورؤى مستقبلية تمكن المؤسسة وتساعد على تنفيذ الاستراتيجية المسطرة.

يعرف التخطيط الاستراتيجي كذلك على أنه "مسار نظامي يهدف إلى تعريف عوامل نجاح المؤسسة وإيجاد طريقة الوصول إليها والمحافظة عليها"<sup>3</sup>.

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف هو أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من المراحل المتكاملة والمتتابعة تهدف إلى تحديد كيفية الوصول إلى عوامل النجاح التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وصنع ميزات أو التميز في السوق والعمل على المحافظة على هذه العوامل.

أما فيما يخص التخطيط الاستراتيجي التسويقي فهو تلك العمليات التي تعمل على تحقيق مسألتين هامتين الأولى تشخيص مشاكل المؤسسة (المشاكل المشتركة) والبحث عن الحلول اللازمة والبديلة، والثانية توفير المؤسسة نقطة تركيز واتجاه نحو تحقيق الأهداف المرسومة.<sup>4</sup>

فضلا عن ذلك فإن تخطيط التسويق الاستراتيجي يستهدف وضع خطط وحدات العمل الاستراتيجي أو قطاعات الأعمال، أو ما يعرف بوحدات الربحية وهي مسؤولية مديري وحدات العمل بالإدارة المتوسطة ومحور عملها مزيج المنتجات داخل كل وحدة عمل.<sup>5</sup>

على أساس ماتم تقديمه من تعاريف يتبين أن التخطيط الاستراتيجي في مجال التسويق هو سلسلة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالاعتماد على عدة خطط تسويقية استراتيجية لكل وحدة نشاط استراتيجية، خاصة وأن كل نشاط موجه لتلبية حاجات معينة لفئة معينة من الزبائن، بحيث تسعى المؤسسة إلى إرضاء هذه الفئات من خلال الاستغلال الأمثل للفرص التسويقية بما يتناسب والموارد المتاحة لديها.

يعكس التخطيط الاستراتيجي التسويقي الخصائص الآتية:<sup>6</sup>

\* المخاطرة المحسوبة، فالمسوق يعمل عادة على ظروف عدم تأكد بدرجة كبيرة ومنه

يجب اتخاذ القرارات تكون بها درجة مقبولة من المخاطرة؛

\* توقع ردود فعل المنافسين والإحباط ضدها فالتخطيط الاستراتيجي يعمل على

معرفة التهديدات والصعوبات ومحاولة التغلب عليها ومواجهتها بما يتناسب والموارد المؤسسة؛

- \* التكامل والترابط مع جميع وظائف المؤسسة من خلال خلق جو تكاملي وتعاوني بغية التطبيق الأمثل للاستراتيجية؛
- \* التكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية التي تتسم بسرعة تغيراتها المفاجئة؛
- \* التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى بمعنى تحقيق الأهداف المنتظرة؛
- \* تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة وأهدافها الرئيسية؛
- \* رسم أساليب الحركة في السوق على شكل حلقات متتابعة؛
- \* النظرة الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط الاستراتيجي جميع أوجه النشاط في المؤسسة وأن تكون الاستراتيجية هيكلية فتوضع استراتيجية رئيسية ثم مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية مع الأخذ في الحسبان التغيرات البيئية؛
- \* المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة؛
- \* أن يكون ممكنا وواقيا فلا يمكن أن تعتمد المؤسسة على تخطيط استراتيجي ما لم يكن قابل للتطبيق ويساعد على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة؛
- \* تحديد أفق زمني مناسب لتحقيق الأهداف؛
- \* توفير التغذية المرتدة بالمعلومات خاصة وأن التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى كم هائل من المعلومات؛

## 1-2 أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

- 1- أوضح كوتلر أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق المزايا الآتية:<sup>7</sup>
  - 1- المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للإدارة وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك؛
  - 2- بناء روح الفريق الواحد، حيث أن أهمية التخطيط تستدعي جهود كثير من الأفراد والإدارات داخل المؤسسة والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود مما يتيح جو أفضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية إلى تطوير روح الفريق الواحد داخل المؤسسة؛
  - 3- إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يوفر درجة أعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل الإداري مما يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم

درجة أعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل داخل المؤسسة، ويقود هذا بالتالي إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم إعدادها؛

4- توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة والالتزام بها ويساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.

### 1-3 أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق في:

أ- وضع الأهداف العامة والمشاركة: إن وضع الأهداف الرئيسية بشكل عام ولكل نشاط بشكل واضح ودقيق يسهم في توجه نشاطات المؤسسة بمايخدم الأهداف الاستراتيجية للتسويق؛

ب- تحقيق التكامل بين المهام التسويقية وباقي مهام المؤسسة وتحديد مسؤوليات وواجبات كل مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

ج- التطبيق الأمثل للاستراتيجية التسويقية من خلال تحديد مزيج تسويقي مناسب للظروف السائدة في السوق؛

د- توفير دليل لتخصيص الموارد وإمكانية استغلالها بشكل أفضل بما يحقق الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

هـ- تسهيل مهمة الرقابة على الأنشطة التسويقية بالاعتماد على معايير مناسبة وملائمة لقياس وتقييم الأداء.

### 1-4 خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

فيما يأتي نقدم نموذج لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بحيث نراه نموذج أكثر تفصيلا وشامل لكل الخطوات التي يمكن أن تمر بها عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالمنظمة.

#### أ- مراجعة رسالة المؤسسة والأهداف العامة

تعتبر هذه المرحلة أساسية حتى يكون التفكير التسويقي للمؤسسة استراتيجيا، وهذا يعني أن المؤسسة عليها العودة الى رسالتها والسبب الذي وجدت من أجله والأهداف

المسطرة على مستوى الإدارة العامة حتى تتمكن من تكوين أهداف استراتيجية تصب في نفس المجرى.

### ب- تحليل موقف المؤسسة

تتعلق هذه المهمة بإعداد تقييم موقف المؤسسة ذلك على النحو التالي:

1- تحديد زبائن المؤسسة الحاليين والمرتقبين ومواقع تواجدهم وماهي مشاكلهم واحتياجاتهم ورغباتهم؟

2- ماهي المزايا أو المنافع التي يحصل عليها زبائن المؤسسة ولايحصلون عليها من المنافسين؟

3- أين نحن الآن كمؤسسة وأين نريد أن نكون بعد عدد معين من السنوات؟

4- لماذا تريد أن تكون هناك؟

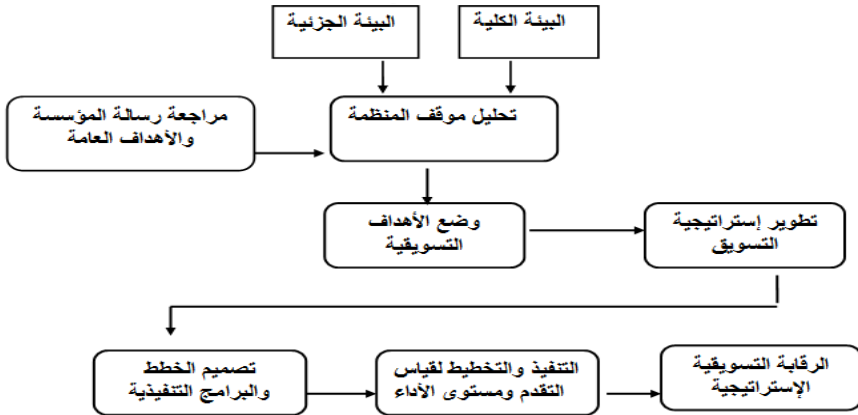
5- ماهي الصعوبات التي يجب التغلب عليها للوصول إلى الهدف المستهدف؟

6- هل استراتيجيات المؤسسة وخططها الحالية مناسبة للوصول إلى المستهدف؟

7- من أهم المنافسين؟ ماهو تقييم المؤسسة لاستراتيجياتهم المتعلقة ب: التسعير، التوزيع، الترويج، الخدمة؟

كل ذلك بهدف الوصول إلى تقييم موقف سليم وقد يستدعي الأمر الاستعانة بجهود إدارة بحوث التسويق وذلك لتجميع وتحليل وتفسير البيانات الثانوية والأولية.

### الشكل رقم (01): مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بعض النماذج المتوفرة في الكتب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

### ج- وضع الأهداف التسويقية الاستراتيجية

إن الهدف هو كل مانسعى إلى تحقيقه، كما تمثل الأهداف النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقاً، حيث أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف المنظمة، وكذا لديهم المقدرة على تحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق الأهداف، كما يجب على المدير أن يكون على فهم قوي بالموثرات التي تشكل أهداف المنظمة مع الإدراك الكامل أن هذه الأهداف في ظل المفهوم الحديث للتسويق وطبيعة البيئة المنافسة التي يوجد بها يشترط في صياغتها مايلي<sup>8</sup>:

- 1- يجب أن تشترك جميع المستويات التنظيمية في تحديد الأهداف التسويقية.
- 2- يجب أن توضع الأهداف التسويقية في ظل الاستراتيجيات التسويقية للمنظمة.
- 3- من الضروري أن تكون الأهداف واضحة ومحددة من حيث الكم والنوع.
- 4- لا يكفي معرفة الهدف الكلي للنشاط التسويقي ولكن ينبغي تحديد نصيب كل رجل بيع من هذه الأهداف التي تحدد بالمشاركة مع مدير التسويق.
- 5- يجب أن يكون للأهداف التسويقية جدول زمني معروف.
- 6- يجب أن توضع معدلات للأداء التسويقي بجانب كل هدف من الأهداف.
- 7- يجب تحديد أولويات للأهداف التسويقية على أن تراجع تلك الأولويات في ضوء تأثيرات البيئة التسويقية.

### د- تطوير استراتيجيات التسويق

حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها لابد من إتباع وسيلة فعالة تمكنها من تحقيق ماتطمح إليه خاصة مع التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.

### 1- تعريف الاستراتيجية التسويقية

تعتبر استراتيجية التسويق هي الوسيلة التي تتبعها إدارة التسويق لتحقيق الأهداف التسويقية المطلوبة، ويعد عام 1957م بداية ظهور هذا المفهوم ورغم مرور فترة زمنية طويلة نسبياً على ظهور هذا المفهوم إلا أن الباحثين لم يتفقوا سواء على مضمونه أو إطاره، ويرجع أحد الباحثين عدم وضوح معنى وأبعاد استراتيجية التسويق إلى وجود أكثر من معنى لها فيما يتعلق بكل مستوى إداري<sup>9</sup>.



وتعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها "خطة شاملة ومتكاملة تحقق الربط بين المزايا الاستراتيجية للمشروع بالتحديات التي تواجه المشروع وتساهم في تحقيق الأهداف الأساسية للنشاط التسويقي والمتمثلة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال امتلاك مزايا وخصائص تميز هذه المنتجات عما يقدمه المنافسون لهم وتضمن مركز تنافسي متميز في السوق"<sup>10</sup>.

وتعرف الاستراتيجية أيضا على أنها "الوسيلة التي تستخدمها إدارة التسويق عند تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلقة بالمنتج الذي سيتم تقديمه للسوق مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة"<sup>11</sup>.

#### هـ- تصميم الخطط والبرامج التنفيذية

يعني البرنامج خطة تحتوي على نشاطات متعددة لإنجاز هدف واحد مهم، والبرامج عبارة عن مراحل لها بدايات ونهايات واضحة ويعطي مديرو البرامج خطط مكتوبة لإتباعها وتمثل الإنجاز المنظم للنشاطات التي ينتج عنها إنجاز أهداف البرنامج<sup>12</sup>. كما يمثل البرنامج تحديد شامل لمن؟ ماذا؟، أين؟، متى؟، وكيف؟، تستخدم الموارد لتحقيق هدف محدد، بحيث يحسب لكل برنامج تكلفة معينة، لذا يجب أن يسجل كبنف إنفاق في الميزانية.

#### و- التنفيذ والتخطيط لقياس التقدم ومستوى الأداء

يتضمن التنفيذ التسويقي كافة الأنشطة والعمليات الإجرائية التي يتم القيام بها لتحويل الخطط والبرامج التسويقية إلى مهام وتصرفات وأساليب عمل والتأكد من تنفيذها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطة التسويقية.

وحتى تضمن المنظمة التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية التسويقية، يجب تحديد الوسائل التي يمكن أن تستعملها المؤسسة لقياس مستوى تقدمها وأدائها، مقارنة بالأهداف المحددة، بحيث يتطلب ذلك إعداد الميزانيات ووضع التوقعات لحجم المبيعات، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات عن كل برنامج تسويقي وتوقع أثر كل برنامج على رقم الأعمال، المردودية، الحصة السوقية، كما تعمل المؤسسة على تقييم مدى تخصيص الموارد المتوفرة لديها على مختلف عناصر المزيج التسويقي

بالنظر إلى أهدافها واستراتيجياتها وكذا احتياجات الزبائن أو متطلبات السوق المستهدف.

### ز- الرقابة الاستراتيجية التسويقية

تمثل الرقابة الخطوة النهائية في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، فحتى تتمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية المستمرة عليها أن تعتمد على نظام رقابة فعال، بحيث لا يكفي لنجاح الأنشطة أن تقوم إدارة التسويق بالتخطيط الاستراتيجي الجيد لأنشطتها التسويقية فقط ولكن من الضروري أن يقترن هذا التخطيط بنظام فعال للرقابة، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية التسويقية، فهذه المرحلة تستهدف مساندة مديري التسويق في تقييم التقدم الذي تحقق في الاستراتيجية، ومدى الالتزام بتنفيذ الأهداف التي تتضمنها بغية تحديد الانحرافات والعمل على وضع تعديلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

وبالتالي فإن الرقابة هي " نظام للتأكد من تحقيق الشركة لأهدافها وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية التسويقية"

### 1-5 متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تعتبر الخطة الاستراتيجية التسويقية المحور والقاعدة الأساسية التي يعتمد عليها مسؤول التسويق في تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المنتظرة بالاستعانة بمختلف السياسات التسويقية، ونظرا لهذه المكانة التي تحتلها الخطة الاستراتيجية في إدارة التسويق، ينبغي من إعداد خطة مكتوبة تبين مستوى تحقيق الأهداف وتحدد الأدوار في كل مستوى من مستويات المؤسسة، وبهذا لا يمكن للمؤسسة الاعتماد على التنبؤ العفوي والعشوائي بل يجب إعداد خطة استراتيجية تسويقية فعالة تركز على المقومات الآتية:

أ- الاعتماد على نظام معلومات تسويقية فعال، بإمكانه إمداد المؤسسة عامة وإدارة التسويق خاصة بمختلف المعلومات حول السوق، المستهلكين، المنافسين وشبكات التوزيع، بحيث تستخدم هذه المعلومات في التحليل الموقفي وتحديد الوضعية التسويقية.

ب- يجب أن يكون فريق التسويق على دراية بمكونات التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة ابتداءً من مراجعة الأهداف إلى وضع الاستراتيجية ثم البرامج التنفيذية والموازنات ومن ثم مراجعتها.

ج- تطبيق نظام تخطيطي يتناسب مع احتياجات وإمكانيات المؤسسة.

د- اعتماد إدارة التسويق على رجال تسويق يتميزون بالقدرة على التنبؤ ومتخصصين في مجال التخطيط، وبإمكانهم التعامل مع حالات الطوارئ التي تواجههم بموضوعية، وينبغي أن تتوفر لديهم مهارات التفكير المنهجي؛

هـ- إدراك إدارة التسويق بأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحقيق أهداف المؤسسة وأهميته في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص لتدعيم المركز التنافسي وتطويره.

و- يتطلب التخطيط الفعال الترابط والتعاون بين وظيفة التسويق ومختلف الوظائف المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا لتحقيق الأهداف التسويقية وبالتالي الأهداف العامة للمؤسسة.

ز- حرص الإدارة العليا على تلقي اقتراحات أعضاء جهاز التسويق والتعامل والتفاعل معهم والاستماع لأرائهم وتصوراتهم ومناقشتها، فضلاً عن تخصيصها وقت كافٍ ومناسب لعملية التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق.<sup>13</sup>

## 2- تصميم الدراسة الميدانية

### 2-1 تصميم الاستبيان واختبار صدق الأداة وثباتها

لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد الأداة التي يتم استخدامها عادة في مثل هذه البحوث من أجل جمع المعلومات الأولية، وتتمثل هذه الأداة في استبيان هدفه الحصول على أجوبة لأسئلة الدراسة، ولقد تضمنت قائمة الاستبيان أسئلة متنوعة منها المغلقة، المفتوحة، المغلقة المفتوحة وأسئلة سلم ليكرت.

وللتأكد من صدق المحتوى للأداة المستخدمة في جمع البيانات الأولية أو ما يسمى بالصدق المنطقي تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين خاصة في مجال التسويق، وقمنا أيضاً باختبار الصدق الذاتي لمحاورة الدراسة بعد الانتهاء من جمع البيانات وذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وهو

إثبات واستقرار أداة القياس، فلقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ في اختبار الصدق الذاتي لكل من الأسئلة المتعلقة برسالة المؤسسة والأسئلة الخاصة بمكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق، فضلا عن استخدامه بالنسبة لمقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق والعوامل المساعدة في مواجهة خطر المنافسة الأجنبية. فباستخدام برنامج SPSS تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ كما يبين ذلك الجدول الموالي

الجدول رقم(01): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	أسئلة الدراسة
0,954	المعلومات المتعلقة بالرسالة
0,944	تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق
0,955	توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق
0,758	العوامل المساعدة على مواجهة المنافسة الأجنبية
0,980	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لبعض الأسئلة (أسئلة سلم ليكرت) من محاور الاستمارة هي مقبولة كونها أكبر من 60% وفي هذه الحالة يمكن الاعتماد على نتائج الاستمارة للقيام بعملية التحليل.

## 2-2 تحديد عينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة القائمة يتمثل في "جميع الوحدات الانتاجية لمختلف المؤسسات الجزائرية التي تواجه منافسة من قبل الشركات متعددة الجنسيات أو الاستثمارات الأجنبية المباشرة"

فلقد قمنا باختيار 40 وحدة انتاجية تابعة لمؤسسات جزائرية كعينة للبحث، بحيث تنشط هذه المؤسسات في مجالات مختلفة وتواجه منافسة من طرف مؤسسات أجنبية في السوق الجزائرية.

## 2-3 أساليب جمع وتحليل البيانات

لقد تمت عملية توزيع الاستمارات باستخدام طريقة التوزيع والاستلام عبر البريد الالكتروني وذلك بمساعدة بعض المعارف لنا، وكذا بمساعدة عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الشلف في إعداد رسالة رسمية موجهة لبعض

المؤسسات قمنا بالاستعانة بها في إعداد مقابلات شخصية مع بعض مسؤولي التسويق في بعض المؤسسات.

فبعد توزيع استمارات الاستبيان تم الاستفادة من 34 استمارة، بحيث 2 من حجم العينة لم يتم استرجاعها و 4 استرجعت لكن لم تكن صالحة للتحليل.

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها للتأكد من صحتها وصلاحيها للتحليل الإحصائي قمنا بتبويبها وتفرغها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الاجتماعية الإحصائية SPSS ، وبالاستعانة كذلك ببرنامج Excel وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة، من خلال الاعتماد على التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات، كذا التحليل الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلا عن ذلك قمنا باستخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والذي يستخدم لغرض بيان أي اختلافات في نتائج المتغيرات، كما قمنا باستخدام الاختبار التائي t-Test بهدف اختبار الفرضيات.

### 3- عرض ومناقشة النتائج

#### 3-1 نتائج التحليل الوصفي للعينة

تتكون عينة البحث من 34 مؤسسة وهذه العينة موزعة كمايلي:

الجدول رقم (02): البيانات الخاصة بالمؤسسات المدروسة

متغيرات الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
الاطار القانوني	20	58,82
	14	41,18
	34	100
قطاع النشاط	09	26,47
	25	73,53
	34	100
عدد العمال	من 10 إلى 49	26,47
	من 50 إلى 249	44,12
	من 250 إلى 500	29,41
	أكثر من 500 عامل	00
	الاجمالي	34

تكشف لنا نتائج الجدول رقم(02) أم مؤسسات العينة أو الوحدات الانتاجية المدروسة تمثل نسبة 58,82% منها مؤسسات خاصة و 41,18% تنتمي إلى القطاع العمومي، كما أن عينة الدراسة تختلف من حيث قطاع النشاط فنسبة 26,47% تمثل وحدات خدمية، أما نسبة 73,53% تمثل مؤسسات إنتاجية صناعية، بحيث أن المنافسة الأجنبية تهدد كلا من القطاعين الخدمي والانتاجي. أما بالنسبة لعدد العمال فالنتائج تشير إلى أن نسبة 26,47% من حجم العينة تمثل مؤسسات صغيرة الحجم ونسبة 44,12% تصنف ضمن المؤسسات المتوسطة ونسبة 29,41% تصنف كمؤسسات كبيرة.

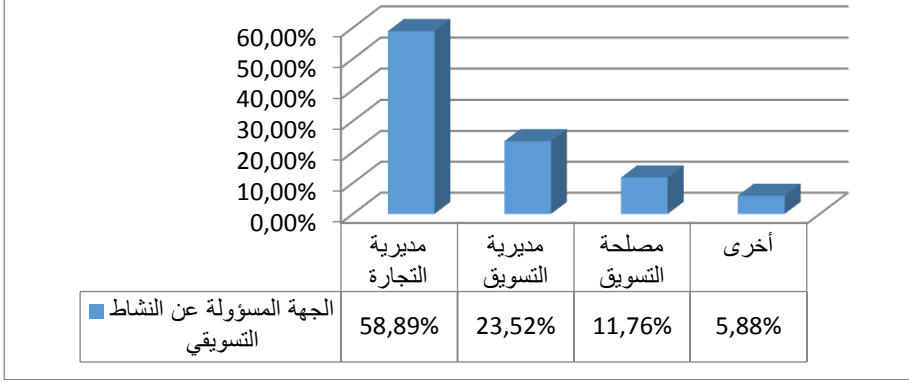
### 3-2 واقع التسويق والتخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسة

#### 3-2-1 واقع النشاط التسويقي

##### أ- الجهة المسؤولة عن النشاطات التسويقية بالمؤسسة

فبيانات الشكل رقم(02) توضح أن نسبة 58,88% من العينة تعتمد على المديرية التجارية في أداء الأنشطة التسويقية، أما مديرية التسويق لانجد لها مكان بالهيكل التنظيمي للمؤسسات الجزائرية إلا بنسبة 23,52%، وهناك بعض المؤسسات تسند النشاط التسويقي إلى مصلحة التسويق وهي تمثل 11,76% من حجم العينة، أما النسبة الباقية 5,88% والتي تمثل مؤسستين إحداهما تتوفر على مديرية التقني- التجاري تسند إليها أنشطة التسويق، أما الأخرى فتسند تلك النشاطات إلى مصلحة المبيعات والتوزيع، وهذا مايفسر الفهم القاصر لوظيفة التسويق وحصرها في البيع والتوزيع، مع العلم أن هاتين الوظيفتين هما من وظائف التسويق.

الشكل رقم (02): الجهة المسؤولة عن النشاط التسويقي

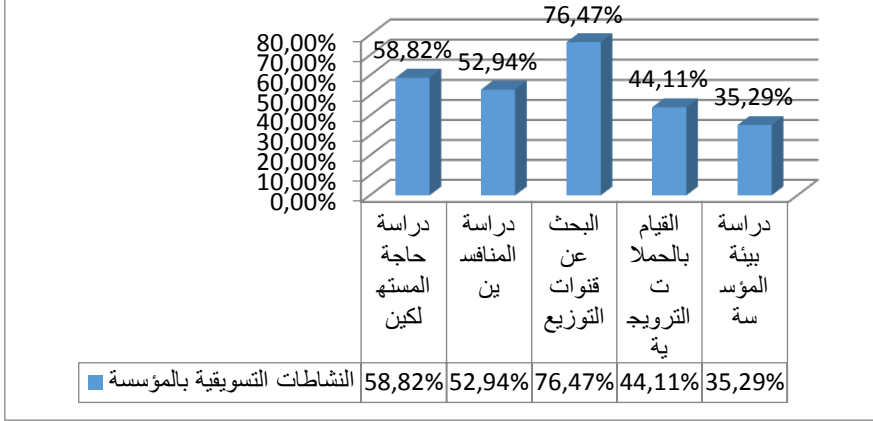


#### ب- النشاطات التسويقية بالمؤسسة

إن وجود نشاط التسويق في مؤسساتنا الجزائرية أصبح أمراً مهماً، خاصة وأن هذه المؤسسات أصبحت تنشط في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والشرسة من قبل المؤسسات الأجنبية، بعد تحرير التجارة الخارجية ورفع الرسوم الجمركية على العديد من المنتجات.

إن البيانات التي يوضحها الشكل رقم (03) تبرز أن المهمة الأساسية التي تقوم بها المصلحة المسؤولة عن التسويق هي البحث عن قنوات التوزيع بنسبة 76,47% تليها مهمة دراسة المنافسة بنسبة 52,94% فحسب المستجوبين فإن المؤسسة تنشط في سوق تنافسي لذلك هي تعمل على دراسة تحركاتهم، بحيث تأخذ بمبدأ دراسة ماوصل إليه الغير لمعرفة من أين نبدأ، حتى تتمكن من التميز وبالتالي جذب أكبر عدد من المستهلكين وتلبية احتياجاتهم، وهذا تفسره النسبة المعتبرة لدراسة احتياجات المستهلكين وهي 58,82%، أما بالنسبة لمهمة القيام بالحملات الترويجية فمؤسسات العينة لاتهم أكثر بالحملات الترويجية بسبب الامكانيات والموارد التي يتطلبها الترويج، فنسبة 44,11% تمثل مؤسسة موبليس الحصة الأكبر منها، وإذا تحدثنا عن دراسة بيئة المؤسسة فإنها لا تلقى اهتمام بحكم أن المؤسسات لاتجد صعوبة في فهم عادات وثقافة أفراد المجتمع.

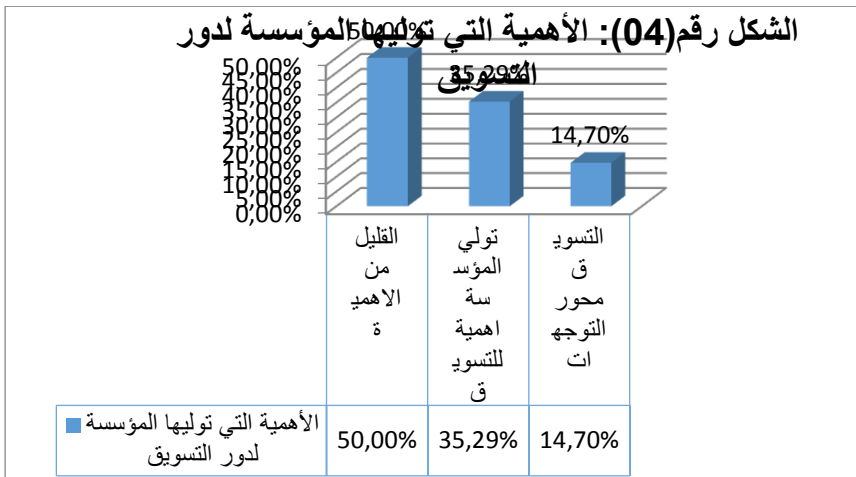
الشكل رقم (03): النشاطات التسويقية بالمؤسسة



ج- الأهمية التي توليها المؤسسة لدور التسويق

إن النسبة المعتبرة لمهمة البحث عن قنوات التوزيع تؤكد الأهمية التي توليها المؤسسة لدور التسويق فهي تهتم أكثر بزيادة الانتاج وتحسين المنتجات بنسبة 50% لتغطية جغرافية واسعة وجلب عدد أكبر من المستهلكين، أما بالنسبة لدور التسويق في زيادة المبيعات من خلال الحملات الترويجية إلا بنسبة 35,29%، أما فيما يخص دور التسويق كمحور للتوجهات الاستراتيجية فيمثل 14,70% من حجم العينة، وهي نسبة ضئيلة جدا وهذه النتائج تفسر أهمية وظيفة الانتاج وتحسينه كوظيفة أساسية في المؤسسة.

الشكل رقم (04): الأهمية التي توليها المؤسسة لدور التسويق



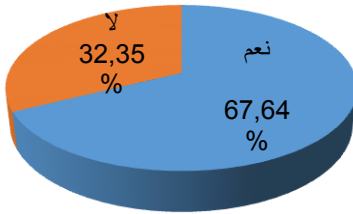


### 3-3 واقع التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومدى تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق

#### أ- وجود رؤية مستقبلية عن نشاط المؤسسة

إن بيانات الشكل رقم (05) تبين أن نسبة 67,65% من مفردات العينة تشير إلى أن هناك وجود رؤية مستقبلية عن نشاط المؤسسة، فالمؤسسات موضع الدراسة تسعى إلى تحقيق العالمية لمنتجاتها في إطار التكيف مع متطلبات السوق العالمي، فرغم وجود رؤية أو فلسفة عن مستقبل نشاط المؤسسة إلا أنها لا تتوفر لتجسيد ذلك نظام جيد لمتابعة التطورات وهذا ما تشير إليه النتائج بنسبة 79,41% من حجم العينة.

الشكل رقم(05): وجود رؤية مستقبلية عن نشاط المؤسسة



فبما أن المؤسسات لديه رؤية للتطلع إلى السوق الخارجي فهذا يعني أنها تحتل مكانة في سوقها المحلي

ب- رسالة المؤسسة والمعلومات التي تتضمنها

إن الرسالة تمثل فلسفة المؤسسة

ولا يمكن قياسها وغير محددة بالزمن عكس الأهداف الاستراتيجية، فهي لتحديدها يكفي الاجابة على بعض الأسئلة الخاصة بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن، والقطاع السوقي المستهدف، وأيضا معرفة وتحديد المجال الذي تنشط فيها المؤسسة وهي كلها عوامل تحدد ما يمكن أن تتميز به المؤسسة عن المؤسسات المنافسة، وإذا نظرنا إلى بيانات الجدول رقم (03) المبينة بالمعلومات المتعلقة برسالة المؤسسات موضع الدراسات والتي تم اختبارها بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، نجد أن معظم المعلومات التي يجب أن تتوفر في الرسالة هي موجودة في المؤسسات الجزائرية، بحيث أن المتوسطات الحسابية أكثر من 3، إلا أن العنصر المعتمد بكثرة هو القطاع السوقي المستهدف بمتوسط حسابي قدره 3,47 وانحراف معياري 0,89، وذلك من خلال حجمه ومواصفاته الديموغرافية ومدى قبوله لمنتجات المؤسسة، وبذلك يمكن القول أن المعلومات التي تتوفر عليها رسالة المؤسسات محل الدراسة مقبولة نسبيا

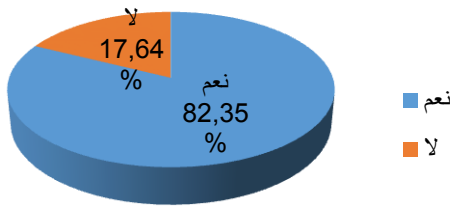
الجدول رقم(03): المعلومات المتعلقة برسالة المؤسسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المعلومات المتعلقة برسالة المؤسسة
0,92	3,44	حاجات ورغبات الزبائن
0,89	3,47	القطاع السوقي المستهدف
0,96	3,02	مجال نشاط المؤسسة والمنتجات المعروضة

ج- صياغة الأهداف الاستراتيجية

تشير بيانات الشكل رقم(06) أن المؤسسات تهتم بالبعد الاستراتيجي في تحقيق أهدافها، بحيث نسبة 82,35% من حجم العينة تقوم بصياغة الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤيتها المستقبلية ورسالتها العامة، أما بالنسبة للمشاركين في صياغتها فالجدول رقم

الشكل رقم(06): صياغة الأهداف الاستراتيجية



(04) يبين أن أغلبية المشاركين في صياغتها هم المدراء بنسبة 100%، وذلك بمساعدة نواب المدراء، كما أن هناك نسبة 46,42% من اطارات عليا ومدراء المصالح، أما بالنسبة للمسيرين فلا نجد سوى 10,71% فقد ترجع هذه النسبة إلى عدم اهتمام المؤسسات بدور المسيرين وآرائهم، بحيث بينت النتائج الخاصة بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للمحور الثالث من الاستبيان أن المدراء والمسؤولين لا يعتقدون أن الأفراد لديهم المعارف التي تجعلهم يشاركون في وضع التوجهات الاستراتيجية.

الجدول رقم(04): المشاركون في صياغة الأهداف الاستراتيجية

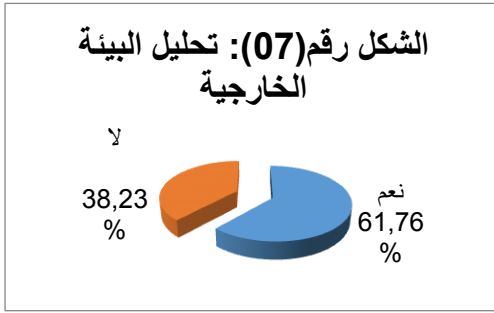
المشارك في صياغة الأهداف الاستراتيجية	التكرار	النسبة %

المدير العام	28	*100
مساعد المدير العام	26	92,85
اطارات عليا ومسؤولي المصالح	13	46,42
المسيرين	3	10,71

\* إن عدد مفردات العينة الذين أجابوا على السؤال الخاص بصياغة الأهداف الاستراتيجية هي 28

#### د- قيام المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية

حتى تتمكن المؤسسة الجزائرية من التكيف مع البيئة التي تنشط فيها واستغلال الفرص ان وجدت ومواجهة التهديدات تعمل على تحليل البيئة الخارجية وذلك بنسبة 61,76%، إلا أن هذه العملية

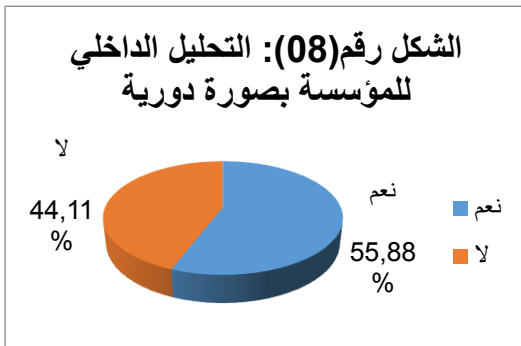


ليست مستمرة، بحيث أن عملية التحليل البيئي التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية غير مستمرة بنسبة 80,95% .

ففي ظل العولمة ومنافسة المنتجات الأجنبية أصبحت عملية تحليل البيئة الخارجية ضرورية وأساسية، وبذلك على المؤسسات الجزائرية اعطاء أهمية بالغة لعملية التحليل البيئي وتخصيص الامكانيات المادية والموارد البشرية اللازمة لهذه العملية.

#### هـ- التحليل الداخلي للمؤسسة

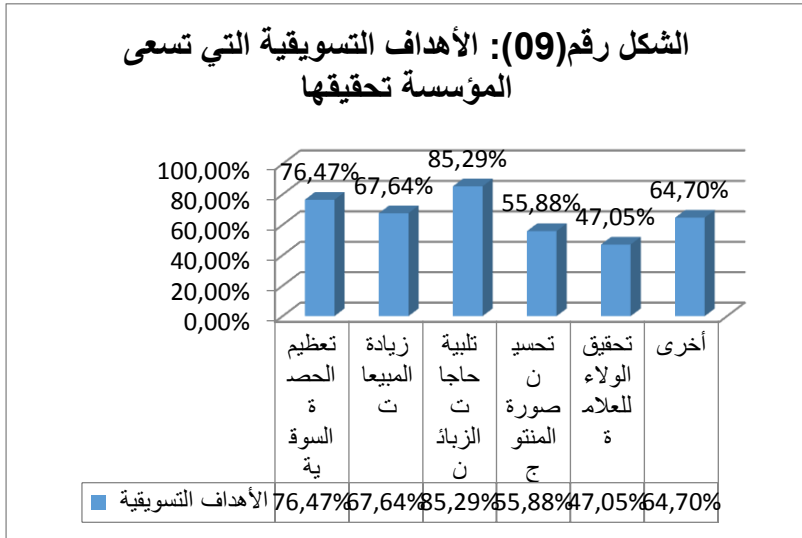
إن المؤسسات لاتعتمد على التحليل الخارجي للبيئة فحسب، فلتحليل الداخلي دور كبير في معرفة وضعية المؤسسة من ناحية امكانياتها ومواردها ومختلف الوظائف، مما يساعدها في اكتشاف نقاط الضعف



التي تعيق نشاطها ونقاط القوة التي تعمل على تقويتها من أجل النهوض بأهدافها، لذلك فالمؤسسات الجزائرية تقوم بتحليل نقاط قوتها وضعفها لكن ليس بصورة دورية إلا بنسبة 55,88%.

#### و- الأهداف التسويقية

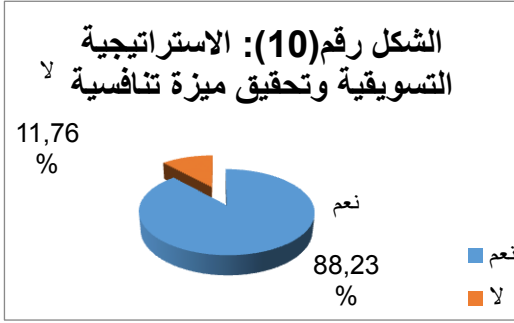
إن التحليل البيئي يساعد المؤسسة من التحديد الجيد لأهدافها التسويقية، بحيث أن المؤسسات محل الدراسة تهدف بشكل كبير إلى تلبية احتياجات الزبائن وكذا تعظيم الحصة السوقية بنسبة 85,29% و 76,47% على الترتيب، أما هدف زيادة المبيعات فيمثل نسبة معتبرة هي 67,64% ولقد تمثلت الاجابات الأخرى في جذب مستهلكين جدد بنسبة 64,70%.



فعندما قمنا بطرح السؤال هل تتحقق أهدافكم التسويقية فإن أغلب المستجوبين أجابوا بإجابة "إلى حد ما" بنسبة 58,82% وهذا يعني أن المؤسسات تحقق أهدافها التسويقية بشكل نسبي، وذلك لوجود بعض الأسباب التي تقف عائقا أمام تحقيقها وأهم هذه الأسباب تتمثل في نقص الامكانيات وصعوبة التحكم فيها بنسبة 52,94%، وأيضا يمثل تغير البيئة المستمر عائقا أمام تحقيق الأهداف التسويقية خاصة من حيث تغير تطلعات وحاجيات الزبائن وكذا زيادة الطلب المتنوع على السلع والخدمات، ودخول منافسين أجانب.

### ز- الاستراتيجية التسويقية والميزة التنافسية

تقوم المؤسسات محل الدراسة بترجمة الأهداف التسويقية إلى استراتيجية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما تبينه البيانات في الشكل رقم (10) حيث أن نسبة 88,23% من مفردات العينة أجابت بنعم لذلك هناك توافق بين



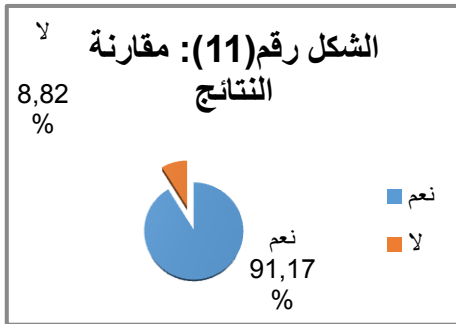
الأهداف التسويقية والاستراتيجية التسويقية، فهي عندما تهدف إلى تحقق حاجات الزبائن وتعظيم الحصة السوقية، فهذا يعني أنها تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.

### ح- مقارنة النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية

لاكتنفي المؤسسة بصياغة الأهداف واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل من بين الخيارات الاستراتيجية، بل تسعى دائما إلى تقييم التقدم الذي تحققه الاستراتيجية، لذلك فالمؤسسات الجزائرية تقارن نتائجها المحققة مع المخطط لها، وذلك بنسبة 91,17%، وأغلب الانحرافات التي تجدها تكون داخلية وخارجية، فحسب بيانات الجدول رقم (05) فإن أغلب الانحرافات خارجية، لذلك تسعى المؤسسة إلى معالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية فنسبة 100% من حجم العينة تقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### الجدول رقم (05): أسباب انحراف النتائج

النسبة المئوية	التكرار	أسباب الانحراف
20,58%	7	داخلية
26,47%	9	خارجية
41,17%	14	الاثنتين معا
100%	30	المجموع



ط- تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق

فمن خلال الجدول الموالي نجد أن كل المتوسطات تفوق 3 مما يدل على أن النتائج مقبولة، بحيث نلاحظ أن أهم عنصر من عناصر الخطة التسويقية هو تحديد الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 4,03 وانحراف معياري قدره 0,62، يليها مراقبة النتائج وتحديد الفرص والتهديدات بمتوسط حسابي 3,91 و 3,85 على التوالي.

الجدول رقم(06): مكونات الخطة الاستراتيجية التسويقية

نتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإيجابية					مكونات الخطة الاستراتيجية التسويقية
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق إطلاقا	
رفض	0,58	2,67	-	-	25	7	2	الملخص التنفيذي
مقبولة	0,69	3,35	2	10	20	2	-	نقاط القوة والضعف
مقبولة	0,74	3,85	6	18	9	1	-	الفرص والتهديدات
مقبولة	0,73	3,64	2	21	8	3	-	الأهداف التسويقية
مقبولة	0,62	4,02	7	21	6	-	-	الاستراتيجية التسويقية
مقبولة	0,78	3,5	2	17	11	4	-	برامج العمل
مقبولة	0,50	3,14	-	7	25	2	-	الموازنة
مقبولة	0,37	3,91	1	29	4	-	-	المراقبة

\*اختبار الفرضية التي تنص على المؤسسات الجزائرية لاتقوم المؤسسات بإعداد الخطة الاستراتيجية التسويقية

فرضية العدم H0: لاتقوم المؤسسات الجزائرية بإعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق

الفرضية البديلة: تقوم المؤسسات الجزائرية بإعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق

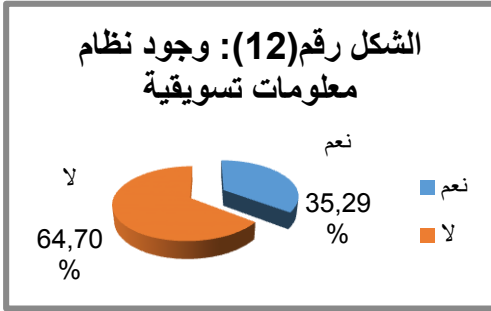
وحتى نتمكن من اختبار هذه الفرضية اعتمدنا على الاختبار التائي فكما نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي العام أي لمجموع مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق يساوي 28,11 وانحراف معياري 4,37 لقد بلغت قيمة t 37,47 عند درجة حرية 33 ، ومستوى الدلالة (p-value) يساوي 0,000 وهو أقل من 0,01 مع العلم قيمة t الجدولية أصغر من المحسوبة، وبناءا على تلك النتائج فإنه وعند مستوى دلالة معنوية 0,01 يمكن رفض الفرض العدم واثبات الفرض البديل أي أن المؤسسات الجزائرية محل الدراسة تقوم بإعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق.

الجدول رقم(07): إختبار T- test لمكونات الخطة الاستراتيجية التسويقية

العناصر	العدد	متوسط حسابي عام	انحراف معياري	اختبارتاني t-test	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية
مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق	34	28,11	4,37	37,47	33	0,000

3-3 متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومدى الاعتماد عليها من قبل المؤسسات الجزائرية

أ- نظام المعلومات التسويقية مقوم أساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق



رغم ادراك الاطارات والمسؤولين في المؤسسات بأهمية دراسات السوق وبحوث التسويق في النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أننا نجد نسبة 35,29% من المؤسسات لا تتوفر على نظام معلومات تسويقية ومن الأسباب التي منعت من وجود هذا النظام مايلي:

- لايتوفر لدى المؤسسة إطارات مؤهلة لتسيير هذا النظام؛
- يتطلب نظام المعلومات التسويقية موارد مادية معتبرة، وبذلك ترى المؤسسات أنها ليست بحاجة إلى هذا النظام، بحيث تعطي أهمية أكثر لزيادة الإنتاج وتحسينه؛
- لاتدرك المؤسسة أهمية نظام المعلومات التسويقية في التخطيط للمستقبل؛
- انعدام الوسائل المساعدة على انجاز البحوث وجمع المعلومات حول الزبائن والمنافسين؛

\* اختبار الفرضية القائلة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات

التسويقية كمقوم أساسي لعملية التخطيط وعناصر الميزة التنافسية

- فرضية العدم  $H_0$ : لاتوجد فروق ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات التسويقية والعوامل المساعدة على مواجهة المنافسة الأجنبية.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين نظام المعلومات التسويقية كمقوم لعملية التخطيط الاستراتيجي والعوامل المساعدة على مواجهة المنافسة الأجنبية.

نلاحظ من الجدول أنه عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,01$  تكون قيمة F المحسوبة 14,255 أكبر من الجدولية 8,02، فضلا عن أن مستوى المعنوية هنا هو 0,001 وهو أصغر من مستوى معنوية الدراسة المتمثل في 0,01 مما يقودنا إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك فروق ذو دلالة معنوية بين نظام المعلومات التسويقية والعوامل المساعدة على مواجهة المنافسة الأجنبية.

الجدول رقم(08): تحليل التباين الأحادي بين نظام المعلومات التسويقية وعناصر الميزة التنافسية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
التباين المفسر	42,75	1	42,75	14,255	0,001
التباين غير المفسر	62,98	21	2,999		
		22			

ب- مقومات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

الجدول رقم (09): مقومات التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الرقم	متطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	العاملين بالمؤسسة على دراية بما تطمح اليه المؤسسة	3,26	0,82
02	تدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحقيق أهداف المؤسسة	3,91	0,45
03	تخصص المؤسسة الوقت الكافي لتنفيذ الخطة	3,47	0,66
04	توفر المؤسسة نظام للحوافز يساعد على التنفيذ الجيد للخطة	2,61	0,92
05	تتوفر المؤسسة على مصلحة للبحث والتطوير	2,47	1,05



0,49	3,00	يتناسب النظام التخطيطي مع الامكانيات المتوفرة للمؤسسة	06
0,86	3,73	تسعى المؤسسة الى تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأفراد العاملين لديها	07
1,09	2,64	تعتقدون أن الأفراد يمتلكون المعارف التي تجعلهم يشاركون في وضع التوجهات الاستراتيجية	08
0,79	3,17	هناك ترابط وتعاون بين مختلف الأقسام التي تتوفر عليها المؤسسة	09

لقد تم اختيار 9 عناصر تمثل مقومات ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وذلك اعتمادا على مراجع وأدبيات في موضوع التسويق، كما حددنا في الاستبيان وفي الحاسب الآلي درجة توفر المقوم حسب التصنيف التالي ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي: 1 لأوافق على الاطلاق، 2 لأوافق 3 محايد 4 أوافق 5 أوافق بشدة الجدول يعرض نتائج الاختبارات الاحصائية من متوسط حسابي وانحراف معياري لأغلب العناصر الواردة كمقومات للتخطيط كان أكبر من 3 وقد تم استثناء ثلاثة فقط وهذا يشير بشكل عام إلى أن المؤسسات الجزائرية تتوفر على مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق المتمثلة : وجود ترابط وتعاون بين مختلف الأقسام بالمؤسسة، كما تسعى المؤسسة إلى تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأفراد العاملين لديها من خلال تدريبهم وتكوينهم، بالإضافة الى أن النظام التخطيطي للمؤسسة يتناسب والإمكانيات المتوفرة، كما تخصص المؤسسة الوقت الكافي لتنفيذ الخطة، وأغلب العاملين بالمؤسسة على دراية بما تطمح اليه المؤسسة، فضلا عن مفردات العينة تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما العوامل الثلاثة التي تم استثنائها هي: توفر المؤسسة على مصلحة البحث والتطوير بمتوسط حسابي قدره 2,47 وانحراف معياري 1,05 وهذا بمعنى أن المؤسسة لاتهم بدور وظيفة البحث والتطوير في اكتشاف متغيرات البيئة الخارجية التي تساعد على عملية التخطيط، ويتمثل العامل الثاني في وجود نظام للحوافز يساعد على التنفيذ الجيد للخطة بمتوسط حسابي قدره 2,61 وانحراف معياري 0,92، كما أن الأفراد بالمؤسسات المدروسة لا يمتلكون المعارف التي تجعلهم يشاركون في

وضع التوجهات الاستراتيجية وهذا مايدل عليه المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2,64 وانحراف معياري 1,09

\* اختبار الفرضية القائلة: لاتوجد فروق ذو دلالة معنوية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعوامل مواجهة المنافسة الأجنبية

- فرضية العدم H0: لاتوجد فروق ذو دلالة معنوية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعوامل مواجهة المنافسة الأجنبية.

- الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذو دلالة معنوية بين مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعوامل مواجهة المنافسة الأجنبية.

لقد تبين من نتائج اختبار الفرض أن قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0,000 ودرجات حرية (10-12) هي 22,011 وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كان مستوى المعنوية أقل من 5% فإن الفرضية العدمية H0 يرفض ويقبل الفرض البديل H1 وعليه ووفقا لنتائج الموضحة في الجدول رقم(13) فإننا نرفض الفرض العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين بين مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق ومواجهة خطر المنافسة الأجنبية.

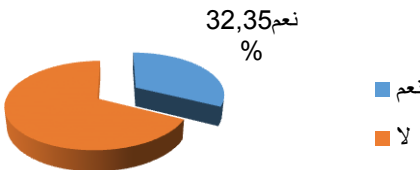
الجدول رقم(10): تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعنوية الفروق بين توفر مقومات التخطيط الاستراتيجي للتسويق وعوامل الميزة التنافسية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
التباين المفسر	100,27	10	10,27	22,011	0,000
التباين غير المفسر	5,467	12	0,456		
		22			

### ج- المنتجات المحلية وخطر المنتجات الأجنبية

يمكن القول أن تحديد المؤسسة للخصائص المميزة للمنتج مكنها من النشاط بحرية ودون خطر المنتجات الأجنبية، فلقد أقرت نسبة 67,65% من مفردات العينة

الشكل رقم(13): المنتجات الأجنبية تمثل خطر على منتجات المؤسسة في السوق المحلي



لا  
%67,64

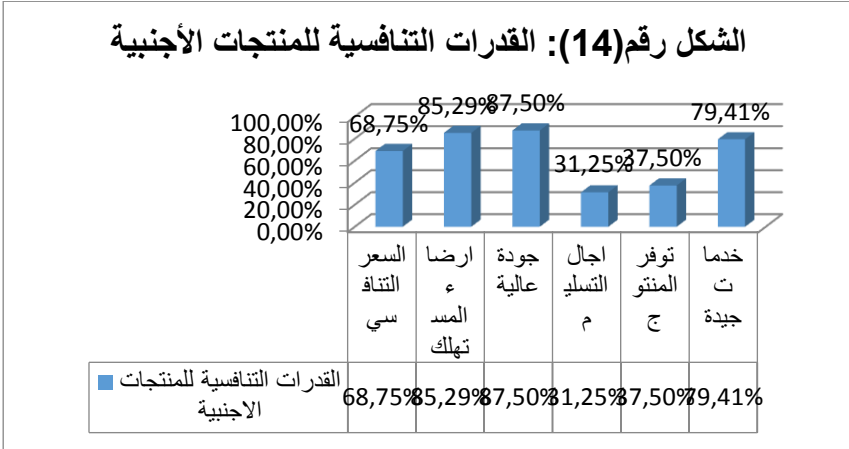
أن المنتجات الاجنبية لاتمثل خطرا عليها أو تهديدا على مبيعاتها وحصتها السوقية حسبما يوضحه الشكل رقم(13) وعندما طرح سؤال عن أسباب أمثلية المنتجات المحلية، بحيث قمنا بتحديد بعض العوامل التي يمكن أن تواجه هذا الخطر وذلك حسب بيانات الجدول رقم(11) ، فلقد تم اختبار مدى اعتماد المؤسسات في مواجهة الخطر على عوامل الميزة التنافسية من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فوجدنا أن كل المتوسطات الحسابية تفوق 3 وبالتالي يمكن قبول هذه الاجابات بمعنى أن هناك عوامل تعتمد عليها المؤسسات التي ترى في المؤسسات المنافسة خطرا عليها، وفي مقدمة هذه العوامل نجد السرعة في الاستجابة لاحتياجات الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3,95

الجدول رقم(11): العوامل المساعدة على مواجهة المنافسة الأجنبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجابة					العوامل
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق اطلاقا	
0,86	3,86	5	12	4	2	-	التحكم في الجودة
0,70	3,30	1	7	13	2	-	الإبداع والابتكار
0,71	3,34	0	11	9	3	-	التحكم في التكاليف
0,56	3,95	3	16	4	-	-	سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن

حيث أن الجودة العالية هي الميزة الأساسية للمنافسين بنسبة 87,50% من المؤسسات التي تمثل المؤسسات الأجنبية تهديدا لها، تليها ميزة ارضاء الزبائن بنسبة 85,29%، ثم الخدمات الجيدة بنسبة 79,41%، أما السعر التنافسي بنسبة 68,75% بحيث ميزة الجودة العالية تبرر السعر غير التنافسي.

الشكل رقم(14): القدرات التنافسية للمنتجات الأجنبية



\*اختبار الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تحديد

مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق وبين خطر المنافسة الأجنبية

- فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق وبين خطر المنافسة الأجنبية.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق وبين خطر المنافسة الأجنبية.

لقد تبين من نتائج اختبار الفرض رقم أن قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0,000 ودرجات حرية (14-19) هي 12,055 وبما أن قاعدة القرار تنص على أنه إذا كان مستوى المعنوية أقل من 1% فإن الفرضية العدمية  $H_0$  يرفض وبقبل الفرض البديل  $H_1$  وعليه ووفقا لنتائج الموضحة في الجدول رقم(12) فإننا نرفض الفرض العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية التسويقية وبين مواجهة خطر المنافسة الأجنبية.

الجدول رقم(12): تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعنوية الفروق

بين تحديد مكونات الخطة الاستراتيجية للتسويق وخطر المنافسة الأجنبية

مصادر التباين	مجموع	درجة	متوسط	قيمة F	القيمة الاحتمالية
---------------	-------	------	-------	--------	-------------------

		المربعات	الحرية	المربعات	
0,000	12,055	0,544	14	7,613	التباين المفسر
		0,045	19	0,857	التباين غير المفسر
			33		

#### 4- النتائج والتوصيات

- لقد أسفرت نتائج الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات والمتمثلة فيما يلي:
- تساعد الخطة الاستراتيجية للتسويق على معرفة العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، لأنها تمد هذه الأخيرة بنظام متكامل لتسيير النشاطات الأخرى، بسبب إمكانية تعديله وتكييفه حسب الظروف ووفقا للمعطيات المتاحة واستخدام نقاط القوة للمؤسسة في الحد من هذه المتغيرات والتكيف معها؛
  - إن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق ليس لها اطار ثابت ومحدد يركز عليه المخطط الاستراتيجي في رسم الخطوات المحددة.
  - يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تقوية التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، كما يسهم في وصف الوضع المستقبلي للمؤسسة.
  - تعتبر المعلومات من الموارد الهامة التي تحتاجها المؤسسات للقيام بنشاطاتها وخاصة النشاط التسويقي الذي يحتاج الى كم هائل من المعلومات، فغياها يعني جهل المؤسسة بما يحيط بها وان تعيش حالة اللاتأكد داخليا وخارجيا لذا تسعى المؤسسة لامتلاكها واستغلالها بشكل أمثل؛
  - تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي حتى تكون ناجحة وفعالة توفر مجموعة من العوامل من أهمها نظام المعلومات التسويقية؛
  - رغم أهمية وظيفة التسويق في الظروف البيئية المتغيرة إلا أن المؤسسات الجزائرية لاتعطي لها أهمية، فالنتائج تظهر أن 14,70 % من المؤسسات فقط ترى التسويق كمحور للتوجهات الاستراتيجية.
  - تعيش المؤسسات الجزائرية ومنها مؤسسة حمود في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتعقيد وازدياد شدة المنافسة، حيث أصبح بقاؤها في الاسواق مرهونا بمدى تنمية قدرتها التنافسية؛

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مكونات الخطة التسويقية الاستراتيجية والعوامل المعتمدة في مواجهة المنافسة الأجنبية؛
- لانتوفر المؤسسات الجزائرية على المقومات التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحكم عدم وجود مصلحة للبحث والتطوير وكذا انعدام نظام للحوافز مما يؤدي الى التنفيذ السيء للخطة، فالمهم ليس اعداد خطط وانما السعي الى تحقيقها وتنفيذها بالشكل الجيد.
- ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها:
- على المؤسسات التركيز على عناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق فنقص أحد العناصر يؤدي إلى فشل في تطبيق وتنفيذ عملية التخطيط.
- ضرورة ادراك المدراء لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تصميم نظم للمعلومات التسويقية من أجل الترقب الدائم والمستمر لكل ما يجري بمحيط المؤسسة خصوصا على المستوى الدولي؛
- تدعيم سياسة البحث والتطوير داخل المؤسسات وربطها مع مراكز البحث العلمي للجامعات قصد الاستفادة مما تنتجه هذه الأخيرة؛
- تصميم نظم للمعلومات التسويقية من أجل الترقب الدائم والمستمر لكل ما يجري بمحيط المؤسسة خصوصا على المستوى الدولي؛
- يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للبيئة والعمل على دراستها من أجل التكيف معها ومتابعة كل التغيرات التي تحصل فيها لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات؛
- العمل على توسيع الحصة السوقية للمؤسسة بالتفكير في تصدير منتجاتها الى الخارج وغزو الأسواق الأجنبية؛
- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية وتكوينهم خاصة في مجال أنظمة المعلومات لرفع مستواهم وفهم مختلف المصطلحات التسويقية وتطبيقها بشكل جيد؛
- العمل على انشاء نظام للمعلومات التسويقية في المؤسسات الجزائرية بناء على تجارب المؤسسات الأجنبية في هذا المجال، ومحاولة الاستفادة من هذه التجارب

للتغلب على النقائص الموجودة، وضمان استغلال النظام بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 5-المراجع

- 1- هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 26.
- 2- ZEYL Alfred et ZEYL Annie, La planification marketing et commerciale, édition ellipses, 2000, p 13.
- 3- RUDOLF Grunig et RICHARD Kuhum, Planifier la stratégie «un procédé pour les projets de planification stratégique», éditions presse polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Italie, 2004, P05.
- 4- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 44
- 5- أحمد جبر، إدارة التسويق «المفاهيم، الاستراتيجيات، التطبيقات»، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر 2007، ص 360.
- 6- عصام أبو علفه، التسويق، دار حورس للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 128 .
- 7- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 129.
- 8- فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 93
- 9- محمود النجدي صالح، استخدام مفهوم استراتيجية الأعمال في مجال وظيفة التسويق، الإدارة مجلة علمية، ريع سنوية، جامعة الزقازيق، لاتوجد سنة، ص 40.
- 10- فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة «مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز»، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 256.
- 11- محمود النجدي صالح، مرجع سابق، ص 40.
- 12- محمد موافق حديد، وظائف المدير «المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال»، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 142.
- 13- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص 323.

