

دور التسويق الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسات تحويل الألبان في الجزائر

- دراسة حالة مؤسسة Tifralait -

The role of strategic marketing in raising the competitiveness of dairy companies in Algeria - The case study of Tifralait company-

منال جديان¹، علي زيان محند واعمر²

Djediane Manel¹, Ali Ziane, Mohand Ouamer²

¹ جامعة بومرداس، باحثة دائمة لدى مركز بحث الاقتصاد المطبق من أجل التنمية CREAD (الجزائر)، m.djediane@cread.dz

² مخبر سياسات التنمية والدراسات الاستشرافية، جامعة البويرة (الجزائر)، m.aliziane@univ-bouira.dz

تاريخ الاستلام: 2020/09/01 تاريخ القبول: 2021/04/16 تاريخ النشر: 2021/04/27

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية لقياس مدى تأثير ممارسات التسويق الاستراتيجي على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال استخدام نموذج قياس القدرة التنافسية لـ D.Cetindamar و H.Kilitcioglu، الذي تم إعداده سنة 2013. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة الحالة - مؤسسة Tifralait - مروراً بمرحلتين: (1) قياس مدى تبني ممارسات التسويق الاستراتيجي من قبل المؤسسة المدروسة، (2) قياس درجة الترابط بين مؤشرات النموذج المستخدم لإثبات دور التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها أن ممارسات التسويق الاستراتيجي يتم تطبيقها بنسبة تزيد عن 86% في المؤسسة محل الدراسة، وأن المتغيرات الثلاثة الأكثر تأثيراً على قدرتها التنافسية هي: (1) الرؤية طويلة المدى، (2) السعي لزيادة الكفاءة، و (3) ثقافة الإصغاء للبيئة. وتعتبر هذه العوامل من أهم ممارسات التسويق الاستراتيجي، وتسمح لنا بتقدير دوره الرئيسي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

كلمات مفتاحية: التسويق استراتيجي، إستراتيجية تنافسية، القدرة التنافسية، مؤشرات التنافسية، التحليل الهيكلي.

تصنيفات JEL: N1, M31, L2, L1

Abstract:

This paper aims at measuring the effect of strategic marketing practices on raising the competitiveness of Algerian companies. Throughout the use

¹ المؤلف المرسل: منال جديان، الإيميل: manel.djediane@gmail.com

of competitiveness measurement model of D.Cetindamar, and H.Kilitcioglu made in 2013. The case study technique Tifralait company used to realize the study aim, through two stages : (1) measuring the extent of adoption of strategic marketing practices by the studied company, (2) measuring the degree of interconnection between the model indicators used to prove the role of strategic marketing in increasing competitiveness.

The study reached some results, including: strategic marketing practices are applied by more than 86% in the company under study, the most affecting three variables on its measurement are : (1) long term vision, (2) seeking to increase efficiency, (3) the culture of listening environment. these factors are considered as the most important strategic marketing practices, which allow us to evaluate its major role in raising the company's competitiveness.

Keywords: strategic marketing, competitivestategy, competitiveness, Competitiveness indicators, structural analysis.

JEL Classification Codes: L1, L2, M31, N1

1. مقدمة:

شهدت فترة الثمانينات من القرن الماضي تغييرا جذريا في الاقتصاد العالمي وهذا راجع لعدة عوامل يوجزها Lynch في أربعة عناصر رئيسية وهي: زيادة عدم الاستمرارية والتعقيد في مختلف الظواهر، زيادة التجزؤ وزوال الأنشطة، تعديل الهيكل التنافسي، تسارع وتيرة التطور التكنولوجي (Lynch, 1994). أدت هذه المتغيرات إلى اشتداد التنافس بين المؤسسات، وظهور العديد من المفاهيم والمقاربات التي تسعى لفهم السلوكيات والقدرة التنافسية للمؤسسات وكيفية تدعيمها.

أثار موضوع دور التسويق في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسات نقاشاً واسعاً بين الأكاديميين والممارسين، بهدف ترسيم الحدود بين تخصص التسويق والمناجنت الإستراتيجي من حيث أهمية الدور الذي تلعبه في تقوية تنافسية المؤسسات (Day, 1992, Greenley and Aaby:1994, 1992, Hofer؛ 1992, and Schendel؛ 1978, Lynch؛ 1994, McKenna؛ 1994, Varadarajan؛ 1991, 2010). وقد اختلف الباحثون في تحديد التخصص الذي يلعب الدور الرئيس، حيث يرى (Biggadiك، 1981) أن التسويق قدم العديد من المساهمات المفاهيمية والقليل من المساهمات النظرية في هذا المجال، فهو لا يقدم نمودجا متكاملا لشرح تنافسية المؤسسات وتفسير سلوكيتها، بينما يرى (Varadarajan، 2010) أن التسويق يلعب دورا رئيسيا في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال جمعه بين التوجه للسوق ومقاربة الموارد والكفاءات، وهي نفس الفكرة التي دافع عنها (Anderson، 1983). بينما ذهب مؤيدي مجال المناجنت الإستراتيجية للتأكيد على دوره

الرئيسي، من خلال مقارنة Porter التي هيمنت على التحليل التنافسي منذ سنوات الثمانينات واعتبرت نموذجاً متكاملًا (Porter، 1998). بينما ذهب تيار آخر من البحث إلى وجهة نظر مختلفة، حيث يرى (Lynch، 1994) أن البحث في ترسيم الحدود بين التخصصات غير دقيقة وغير ثابت فهو يتغير حسب السياق من مؤسسة إلى أخرى كما أنه يتغير حسب الزمن.

1.1. مشكلة الدراسة:

تنطلق فكرة الدراسة من وجهة النظر التي ترى أن الظواهر المدروسة تختلف من سياق إلى آخر وتختلف عبر الزمن. الهدف من هذه الورقة البحثية هو قياس أهمية الدور الذي يلعبه التسويق الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة تحويل الألبان Tifralait، أي دراسة العلاقة السالفة الذكر والتي دار حولها نقاش كبير بين الأكاديميين في السياق الجزائري، والذي عرف العديد من التغيرات.

شهد الاقتصاد الجزائري بصفة عامة وقطاع تحويل الألبان باعتباره قطاعاً إستراتيجياً زيادة في التنافسية بين المؤسسات في بداية الألفينات، حيث تم إنشاء العديد من المؤسسات الخاصة ودخول الشركات متعددة الجنسيات في أعقاب قانون تنظيم الاستثمار الصادر بـ 2001/08/20، والقانون رقم 01-118 الصادر بـ 2001/12/12 لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. بالإضافة إلى العديد من السياسات والبرامج التي وضعتها وزارة الفلاحة بهدف تطوير قطاع الألبان في الجزائر، بدأ بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية لسنة 2001، ثم المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية لسنة 2002، يليها سياسة التجديد الفلاحي والريفي لسنة 2009. احتوت هذه المخططات على العديد من أدوات الدعم والتطوير لمختلف الفاعلين في القطاع. حالياً قطاع تحويل الألبان في حالة احتكار قلة مع عدد قليل من المؤسسات الوطنية العامة والخاصة الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات بالإضافة إلى عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Boukella & Bouaita, 2002)؛ (Bencharif, Lemeilleur, & Tozanli, 2009)؛ (Souki, 2009).

على ضوء السياق الجديد لقطاع الألبان، وانطلاقاً من الخلفية النظرية للعلاقة بين التسويق الإستراتيجي والتنافسية طرح التساؤل الآتي:

ما مدى أهمية تأثير التسويق الإستراتيجي على رفع القدرة التنافسية لمؤسسة تحويل الألبان

Tifralait؟ وكيف يتم هذا التأثير؟

2.1. فرضيات الدراسة:

- يلعب التسويق الإستراتيجي دورا رئيسيا في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة Tifralait.
- يساهم التسويق الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة المدروسة من خلال تركيزه المتوازن على كل من السوق والموارد.
- يتم تبني القليل من ممارسات التسويق الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتحقيق مايلي.

- التعرف على كيف ومدى أهمية تأثير التسويق الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة Tifralait.
- قياس مدى تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أثر السياق الذي تعمل فيه المؤسسة المدروسة على العلاقة السابقة الذكر.

- ## 5.1. منهجية الدراسة:
- من أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج التاريخي لسرد مراحل تطور العلاقة بين التسويق والتنافسية، والمنهج التفسيري لتفسير العلاقة السابقة في ظل سياق جديد من خلال وجهة نظر العاملين في المؤسسة المدروسة.

2. التسويق الإستراتيجي وعلاقته بالقدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات البيئية

يلخص هذا القسم مختلف الأدبيات التي تتكلم عن مراحل تطور العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة، بدءاً بالفترة بين الخمسينات والستينات، أين اعتبر تصميم الإستراتيجية التنافسية ورفع قدرتها من مسؤولية التسويق، من خلال مفهوم الإستراتيجية التسويقية، تليها الفترة بين السبعينيات ونهاية الثمانينات أين تراجع دور التسويق مقابل تنامي دور الإدارة الإستراتيجية في الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسات، ليعود بعدها التسويق للهيمنة من خلال مفهوم التسويق الإستراتيجي.

1.2 تطور العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والإستراتيجية التنافسية:

قبل الحديث عن العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والإستراتيجية التنافسية لابد من الحديث عن وجهي العلاقة بين التسويق والإستراتيجية وهما: التسويق الإستراتيجي والإستراتيجية التسويقية والذنان يمثلان محور النقاش في هذا العنصر. تعود جذور البحوث حول المفهومين إلى التساؤل حول مكانة التسويق في الإستراتيجية العامة للمؤسسة خلال الثمانينات، يليها نشر العديد من الدراسات في السنوات اللاحقة (Biggadike, 1981, Anderson, 1982, Win and Robertson, 1983, Day, 1983, and Wensley, 1983, Reibstein et Al, 2009, Varadarajan, 2010, Kirova et

وفقا للعديد من الباحثين يعود أول ظهور لمصطلح "إستراتيجية" في أدبيات التسويق إلى نص قدمه (Lyon, 1926) حيث عرف الإستراتيجية التسويقية كتوجه تنافسي شامل للأعمال. لاحقا عزز (Alderson, 1957, 1965) هذا المنظور من خلال اقتراح نظرية شاملة للميزة التنافسية تجمع بين وجهات نظر المستهلكين والمنافسين والإطار المجتمعي والمؤسسي (Sharma, 1999). كان للتسويق في فترة الستينيات تأثير كبير على التخطيط الإستراتيجي (Day et Wensley, 1983)، وأصبح أداة مهمة للاستراتيجية التنافسية (Sharma, 1999). في ظل النمو المتواصل وظاهرة الاستهلاك الخام التي عرفتها الدول الغربية خلال الثلاثين المجيدة. حيث قدم بعض الباحثين هذا المصطلح للمؤسسات مثل (P. Drucker, 1954؛ Keith, 1960)، صرح هذا الأخير في مقالته سنة 1960 تحت عنوان "ثورة التسويق"، حيث وصف فيها مراحل تطور التسويق حتى سنوات الستينات ويصف الفترة بين 1950-1960 بثورة التسويق والتي تشمل المرحلتين الثالثة والرابعة، مرحلة التوجه نحو السوق أين أصبح المستهلك في قلب اهتمامات المؤسسة، وقد تم إنشاء موسع لأقسام التسويق في المؤسسات. كان ينظر للتسويق في هذه المرحلة كوظيفة ذات توجه طويل المدى تقع على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة (Keith, 1960)، موكل إليها مجموعة من المسؤوليات على غرار المنتجات والعلامات التجارية، وسياسة التوزيع والتسعير والترويج والتحليل البيئي والتنافسي.

لكن مفهوم التسويق كما هو مذكور سابقا لم يتم تطبيقه في أرض الواقع حتى سنوات التسعينات، وسرعان ما سيطر خلال هذه الفترة تحليل قاعدة البيانات PIMS، والربط الخطي لزيادة الحصة السوقية والربحية، التي تفترض ضمناً أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم العائد على الاستثمار (Anderson, 1982)، بالإضافة إلى مفهوم دورة حياة المنتج، والتي وصفت بشكل ديناميكي النمو والانخفاض في المبيعات خلال كل مرحلة من المراحل الافتراضية في دورة مبيعات المنتج.

تميز المنظور التسويقي خلال هذه الفترة بتخصيص البحث على مواضيع جزئية وضيقة النظر (المبيعات، الإعلان، الاتصال...) دون بناء منظور شامل أو نظرية، تركزت البحوث حول النماذج الكمية ووسائل تحقيق نمو المبيعات على المدى القصير، من خلال مجموعة من الأدوات "عناصر المزيج التسويقي" (McCarthy, 1960)، بالإضافة إلى تجزئة الأسواق والاستهداف والتموقع (Biggadike, 1981)، وتم تجاهل التسويق الداخلي والمتغيرات الخارجية الأخرى التي قد تؤثر على إستراتيجية المؤسسات (Aaby و McGann, 1989).

خلال السبعينيات تراجع دور التسويق في صياغة الإستراتيجية التنافسية، كان المنطق السائد هو تقليل المخاطر من خلال تنوع المحفظة وتعزيز الموقع التنافسي القوي والحفاظ على الموارد النادرة (Day & Wensley, 1983). نتيجة لذلك فقدت إستراتيجية التسويق دورها في التخطيط الإستراتيجي واقتصر دورها على المستوى التكتيكي. خلال نفس الفترة ظهر المناجمت الإستراتيجي كبديل لإستراتيجية التسويق، وحسب porter فقد أصبح فهم التنافسية مجالاً رئيسياً للبحث في الإدارة الإستراتيجية (Porter M., 1998)، بسبب الحاجة إلى تصحيح التركيز غير المتوازن للتسويق على الإستراتيجيات التنافسية ل (منتج-سوق) من خلال ملائمة خارجية - داخلية أفضل (Schendel, 1985, Sharma, 1999).

منذ سبعينات القرن العشرين، تم استخدام مجموعة من الأطر التنظيمية لتحليل تنافسية المؤسسات، أولها البحث الذي قدمه كل من (Andrews ، 1981 ، Ansoff ، 1965 ، Hofer et Schendel ، 1978). يقترح هذا الإطار أن تحصل الشركات على مزايا تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات التي تستغل قوتها الداخلية ، من خلال الاستجابة للفرص البيئية ، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية (Barney, 1991). وقد انبثق عن هذا الإطار العديد من المصفوفات التي استخدمت في تحليل محفظة أنشطة المؤسسة، والخيارات الإستراتيجية لتدعيم موقعها التنافسي. يعاب على هذه

المقاربات التقليدية كونها أحادية البعد، إما أن تركز على الشركة في حد ذاتها لا تستعد بيئتها التشغيلية، أو تستهدف جانباً واحداً من الصناعة، مثل علاقة التكلفة / السعر، مع إهمال هيكلها العام. لاحقاً سنة 1980 قدم Porter مقارنته لتحليل التنافسية والتي اعتبرت متكاملة وقدمت هيكلًا واضحاً لفهم الميزة التنافسية (Porter M. a., 1997)، كما مثلت إطاراً ثرياً لفهم القوى الكامنة للمنافسة في الصناعات من خلال "تحليل القوى الخمس". يكشف إطار العمل هذا عن اختلافات المهمة المقدمة بين الصناعات، وكيف تتطور الصناعات، ويساعد المؤسسات التي لا تعلم موقع تنافسي فريد، سيطرت هذه المقاربة خلال سنوات الثمانينات على تحليل التنافسية رغم ظهور مقاربة أخرى وهي مقارنة الموارد (Porter M. b., 1998).

خلال نهاية الثمانينات حصلت تغيرات جذرية في البيئة العالمية يحرصها Lynch في أربعة عوامل رئيسية وهي: زيادة عدم الاستمرارية والتعقيد في مختلف الظواهر البيئية، زيادة التجزؤ وزوال الأنشطة، تعديل الهيكل التنافسي، تسارع وتيرة التطور التكنولوجي (Lynch, 1994)، أدت هذه التغيرات إلى اشتداد المنافسة، ونتيجة لذلك ابتعدت المؤسسات عن نماذج التخطيط والتنفيذ للإدارة الإستراتيجية التقليدية

عندما أصبحت غير فعالة في مواجهة التنافس (Mintzberg, 1994)، وتم التوجه نحو الفلسفات الإستراتيجية التي تعكس التطورات الحالية في أدبيات التسويق، اعتمادًا على سياقها التنافسية الجديدة. ظهر نموذج تسويقي جديد، وهو التسويق بالعلاقات وجلب معه مجموعة من المفاهيم الجديدة منها التسويق الإستراتيجي، والذي عرف على أنه مختلف عن إستراتيجية التسويق، ردا على الانتقادات التي مفادها أن التسويق فشل في كونه وظيفة مركزية للمؤسسة تعمل على تطوير ميزة تنافسية طويلة الأجل (Wind & Robertson, 1983). بدأ العديد من الباحثين في التفريق بين إستراتيجية التسويق، وهي جزء من إدارة التسويق والتسويق الإستراتيجي والذي كان ينظر إليه على أنه مساهمة التسويق في الإستراتيجية العامة للمؤسسة (Kirova & Trinquecoste, 2011). يضمن التسويق الإستراتيجي تحقيق توافق أحسن بين موارد المؤسسة والفرص والقيود البيئية لتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

تبنّت العديد من الشركات الناجحة التوجه السوقي (Kohli and Jaworski, 1990) كمسؤولية إدارية عليا، والتركيز على العملاء (Drucker, 1954 1986) كسياسة على مستوى المؤسسة (Mckenna, 1991). وخلال هذه الفترة استعاد التسويق الإستراتيجي دوره الرئيسي في إستراتيجية القدرة التنافسية للمؤسسات.

في العنصر الموالي سيتم التطرق بالمزيد من التفصيل لمفهوم التسويق الإستراتيجي.

2.2 تعريف وخصائص التسويق الإستراتيجي

ينظر إلى مجال التسويق الإستراتيجي على أنه "يشمل دراسة الظواهر التنظيمية والبيئية - تنظيمية، والبيئية، المعنية بـ (1) سلوك المؤسسات في السوق وتفاعلاتها مع المستهلكين والزبائن والمنافسين وغيرهم من الجهات الخارجية، في سياق إنشاء التواصل وتسليم المنتجات التي تقدم قيمة للزبائن في التبادل مع المؤسسات، (2) ومسؤوليات الإدارة العامة المرتبطة بالدور الممتد لوظيفة التسويق في المؤسسات على أوسع مستوى". (Varadarajan, 2010) يمكننا من خلال هذا التعريف استخراج الممارسات التالية للتسويق الإستراتيجي:

- 1) الإشراف على التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة
- 2) ترسيخ ثقافة الإصغاء للبيئة في كل المؤسسة
- 3) بناء علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة
- 4) التركيز على الزبائن

كما يعرف Wind and Robertson (1983) التسويق الإستراتيجي على أنه : "يتضمن البحث عن ميزة تنافسية وميزة طويلة الأمد من حيث العلاقات مع المستهلكين، بالإضافة إلى تحليل وإدارة محفظة الأنشطة الإستراتيجية" (Wind و Robertson، 1983). كما يعرفه Trinquecost (1999) " التسويق الإستراتيجي هو مساهمة التسويق في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والغرض منه هو ملاءمة القدرات الفعالة للمؤسسة مع الوعود التي تقدمها من أجل توليد ميزة تنافسية إستراتيجية". نستخلص من هذين التعريفين ثلاثة خصائص إضافية للتسويق الإستراتيجي وهي:

5) إيجاد ميزة تنافسية إستراتيجية للمؤسسة

6) تحديد عوامل النجاح الرئيسية الإستراتيجية

7) الملاءمة بين موارد ومهارات المؤسسة وفرص السوق

كما نجد أعمال Möller and Antilla، 1987، G-S. Day، 1994 حول القدرات التسويقية التي تسهم في إنشاء مزايا تنافسية وهي سبعة قدرات: القدرة على استشعار البيئة، تجزئة السوق والتموقع، إدارة علاقات الزبون، القدرة على الوصول للزبائن، إدارة المنتجات، والقدرة على تنفيذ الإستراتيجية المصممة (Hooley، Broderick، و Moller، 1998).

يضيف كل من (Kirova et Trinquecoste، 2011) من خلال أعمالهم مجموعة من

الممارسات الإضافية للتسويق الإستراتيجي المتمثلة في النقاط التالية:

8) التآزر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية

9) المساهمة في زيادة الكفاءة

10) تكوين رؤية بعيدة المدى

بناء على ما ذكر سابقا تتشكل لدينا عشرة نقاط أساسية، ستستخدم هذه النقاط لاحقا في

دراسة حالة مؤسسة Tifralait في القسم الرابع من الدراسة.

3. ماهية القدرة التنافسية للمؤسسات ونموذج القياس المستخدم

يقدم هذا العنصر تعريفات مختلفة لمفهوم القدرة التنافسية، والتي تختلف حسب مستوى التحليل (الدول، القطاعات، المؤسسات). كما ستتم الإشارة إلى مختلف مؤشرات التنافسية التي استخدمها الباحثون خاصة في مجال الصناعات الغذائية، نظرا لطبيعة المؤسسة التي سنقوم بدراستها في الجانب العملي من هذه الدراسة. أخيراً، نشرح النموذج المستخدم لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة المدروسة، والذي

صممه مجموعة من الباحثين بناءً على المؤشرات المستخدمة في الكتاب السنوي للتنافسية العالمية، الصادر عن المعهد الدولي لتطوير الإدارة منذ سنة 1989.

1.3 القدرة التنافسية للمؤسسات ونموذج القياس المستخدمة:

مفهوم التنافسية ليس ثابتاً ويتغير باستمرار استجابة لظروف السوق المتغيرة. إنه مفهوم نسبي يتغير إدراكه مع مستوى التحليل الذي يتم إجراؤه (المؤسسة، القطاع، الدولة). وبالتالي فإن العديد من العوامل، المحلية والدولية يمكن أن يكون لها تأثيرات عميقة على القدرة التنافسية لمؤسسة معينة (Lachaal, 2001). ترتبط مؤشرات تقييم هذا المفهوم الموجودة في الأدبيات الاقتصادية جميعها بسياق محدد، وبالتالي يجب استخدامها بحذر. وعلى الرغم من الاستخدام الكثيف لهذا المفهوم لا يوجد تعريف علمي دقيق وموحد، نتيجة لذلك تعني التنافسية أشياء مختلفة للمؤسسات المختلفة في السياقات المختلفة، بالنسبة لبعض الباحثين فإن القدرة التنافسية هي القدرة على إقناع الزبائن باختيار عروض المؤسسة من بين البدائل المنافسة الأخرى، بينما يرى البعض أنها القدرة على تحسن السيوروات باستمرار، حيث تعتبر الكفاءات جوهر القدرة التنافسية. إلى أن تعدد العوامل وتعقدها يجعل من الصعب قياس التنافسية، وإدخالها في عملية تطوير الإستراتيجية (Feurer & Chaharbaghi, 1994).

يمكن تعريف التنافسية كما يلي: " التنافسية مفهوم نسبي وليس مطلق. يعتمد على قيم المساهمين والزبائن، بالإضافة إلى القوة المالية التي تحدد القدرة على التصرف والتفاعل ضمن البيئة التنافسية وإمكانيات الأشخاص والتكنولوجيا(القدرات الإستراتيجية) في تنفيذ التغييرات الاستراتيجية اللازمة. لا يمكن الحفاظ على التنافسية إلا إذا تم الحفاظ على توازن مناسب بين هذه العوامل التي يمكن أن تكون ذات طبيعة متضاربة". (Feurer & Chaharbaghi, 1994).

2.3 النموذج المستخدم لقياس القدرة التنافسية:

تم الاعتماد في الجانب التطبيقي من الدراسة لقياس القدرة التنافسية على نموذج تم تطويره من قبل Dilek Cetindamar and Hakan Kilitcioglu سنة 2013، اعتمد الباحثان على مؤشرات التنافسية الموجودة في الكتاب السنوي للتنافسية العالمية، ومؤشر التنافسية العالمية، وجائزة المؤسسة الأوروبية لتمييز في إدارة الجودة، وقد تم استخدام نفس النموذج من قبل الباحثين لتقييم القدرة التنافسية لعشر مؤسسات تركية، من أجل اختيار المؤسسة الأكثر تنافسية لعام 2010. يتكون هذا النموذج من ثلاث عناصر (Cetindamar & Kilitcioglu, 2013):

- العنصر الأول هي **المخرجات أو النتائج** المحققة، مثل النمو، القيمة المضافة و الأرباح، والاستيراد.
 - العنصر الثاني يعرف **بالموارد**، يهدف لوصف الكفاءات أو القدرات لإضافة عنصر الاستدامة وفق نظرية الموارد والكفاءات (Berny، Prahalad.1991، 1990)، يتم تقسيمها إلى ثلاثة أصناف: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد التكنولوجية والابتكار .
 - العنصر الثالث يلخص **السيوروات والقدرات الإدارية** في هذه الدراسة تم استبدال هذا العنصر من النموذج الأصلي والذي يشمل ممارسات الإدارة بممارسات التسويق الإستراتيجي لأغراض الإجابة على إشكالية البحث كما هو موضح في الجدول رقم 1.
- يعمل النموذج المستخدم على تعريف متغيرات الدراسة والتي سيتم استخدامها لاحقاً في القسم الرابع من الدراسة في مصفوفة التأثير المباشر لقياس مدى الترابط بين النتائج والموارد لإثبات دور التسويق الإستراتيجي في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة المدروسة.

الجدول 1: نموذج القدرة التنافسية للمؤسسات

النتائج	التصدير	النمو	القيمة المضافة والأرباح
الموارد	الموارد البشرية	التكنولوجيا والابتكار	الموارد المالية

تكوين رؤية بعيدة المدى	المساهمة في زيادة الكفاءة	ترسيخ ثقافة الإصغاء للبيئة في كل المؤسسة	التكيز على الزبائن	الإشراف على التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة	بناء علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة	التأزر بين الإستراتيجية التنافسية والإستراتيجية العامة للمؤسسة	الملائمة بين موارد وكفاءات المؤسسة والفرص البيئية	تحديد عوامل النشاط الرئيسية	الحصول على ميزة تنافسية إستراتيجية	السيوروات (التسويق الإستراتيجي)
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	أرقام المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (D.Cetindamar, H.Kilitcioglu، 2013)

4.دراسة حالة مؤسسة تحويل الألبان Tifralait:

تستند هذه الدراسة على نموذج قياس التنافسية المذكور سابقا والذي يتكون من ثلاث عناصر: النتائج، الموارد، والسيورات (التي استبدلت بممارسات التسويق الإستراتيجي). ووفقا للنموذج يجب تحقيق أداء عالٍ لكل مكون على حدة، مع وجود ارتباط بين مكونات النموذج لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة.

لقياس دور التسويق الإستراتيجي في رفع تنافسية المؤسسة المدروسة، سنمر بثلاث مراحل: أولا قياس درجة تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي من قبل المؤسسة، ثانيا قياس الترابط بين جميع متغيرات النموذج، وأخيرا قياس الترابط بين ممارسات التسويق الإستراتيجي وجميع متغيرات النموذج.

1.4. لمحة عن مؤسسة Tifralait:

Tifralait هي مؤسسة جزائرية خاصة مقرها ولاية تيزي وزو، تقوم بتحويل الألبان تأسست سنة 1987 كمؤسسة عائلية. بالنظر إلى تاريخها يمكن تمييز أربعة مراحل مهمة في تطورها. بدءاً من مرحلة التقديم من عام 1987 إلى سنة 2004، تميزت المؤسسة في هذه المرحلة بكونها ناشئة، وغير متخصصة، ذات طاقات إنتاجية تقليدية، مع توزيع جغرافي محدود لا يتجاوز منطقتها الأم "تيقزيرت". تليها المرحلة الثانية خلال الفترة (2004-2008)، شهدت المؤسسة حدثين مهمين، أولا حصلت المؤسسة على الشكل القانوني SARL مؤسسة ذات مسؤولية محدودة سنة 2004، نتيجة لبعض الاستثمارات الصغيرة التي قامت بها المؤسسة من خلال التمويل الذاتي بالإضافة إلى الدعم العمومي في إطار سياسة الدعم التي وضعتها وزارة الفلاحة منذ سنة 2000 لزيادة إنتاج الحليب في الجزائر (PNDAR، 2001 المخطط الوطني للتنمية الفلاحية، و PNDAR، 2002 المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والريفية). ثانيا قامت المؤسسة بالتخصص في إنتاج جبن الكومومبار، ما جعلها تحقق 5% من حجم السوق، نتيجة لخبرتها في المجال بالإضافة إلى نقص المنافسة في السوق - بسبب زيادة الطلب وإنخفاض العرض الناتجة عن خصخصة منافسيها الرئيسيين " DBK، و SIDI Saada " بعد معانتهما من سوء التسيير وتدهور الأداء-. في نهاية هذه المرحلة تمكنت المؤسسة من زيادة طاقتها الإنتاجية بستة أضعاف.

شملت المرحلة الثالثة الفترة (2008-2012)، في إطار سياسة التجديد الفلاحي والريفي (PRAR) وتحسن مستوى المعيشة للسكان وارتفاع الطلب، سعت المؤسسة للحصول على شهادات

الجودة (HACCP، ISO 9001) بهدف زيادة تنافسيتها لحماية أقسامها السوقية الحالية، واستهداف أقسام سوقية جديدة تتمثل في القطاع العام (الخطوط الجوية الجزائرية، القطاع العسكري).

آخر مرحلة تتمثل في الفترة (2013-2020)، عرفت هذه المرحلة حدثين مهمين للمؤسسة:

(1) إنشاء مصنع جديد عام 2013 لزيادة الطاقة الإنتاجية بثلاث أضعاف، بهدف تنويع منتجاتها، (2) وتوقيع اتفاقية شراكة مع شريك من الولايات المتحدة الأمريكية بشأن إنتاج أعلاف الماشية عام 2018، لضمان جودة واستقرار الإمداد بالمواد الأولية (الحليب الطازج المحلي) الذي يعاني من الموسمية بالإضافة للتحكم في التكاليف.

يرجع اختيارنا لهذه المؤسسة من أجل دراستها إلى سببين رئيسيين: كونها مؤسسة رائدة في سوق جبن الكومبار في الجزائر بحصة تقدر بـ 20% (مع إنتاج سنوي 16000 طن سنة 2018)، (2) وبالنظر لأقدمية المؤسسة، ما يعني نضوج أكثر في وظائفها، وخبرة كبيرة في السوق والإدارة.

2.4. طريقة إجراء الدراسة الميدانية:

تهدف هذه الورقة لدراسة التأثير والتبعية بين متغيرات الدراسة التي تم تحديدها سابقا من خلال نموذج التنافسية، والتي تمثل مؤشرات قياس القدرة التنافسية وممارسات التسويق الإستراتيجي. تسمح المعلومات المجمعة حول التأثير والتبعية بقياس دور التسويق الإستراتيجي باعتباره سيورة أي المستوى الثالث للنموذج المختار في رفع تنافسية المؤسسة المدروسة. تحقيقا لهذه الغاية قمنا بإجراء مقابلتين في سنة 2017 (شهري مارس وماي) ومقابلتين سنة 2019 في شهر ماي مع المدير التجاري السابق للمؤسسة (لمدة 4 سنوات)، والذي يشغل حاليا منصب مدير وحدة، تمت الإستعانة في المقابلات بدليل شبه مهيكلي للتمكن من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول مكانة ومفهوم التسويق الإستراتيجي في المؤسسة، بالإضافة للتعرف على مختلف العوامل التي تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة ومكانة التسويق الإستراتيجي فيها.

وبصفة عامة اعتمدت الدراسة على ثلاث أدوات: (1) نموذج قياس التنافسية الموضح في الجدول رقم 1، الذي سمح لنا بتحديد المتغيرات، (2) دليل مقابلة شبه مهيكلي لقياس درجة تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي في المؤسسة المدروسة، (3) التحليل الهيكلي بواسطة مصفوفة التأثير المباشر MID، حيث تسمح هذه الأداة بوصف نظام أو نموذج باستخدام مصفوفة تربط بين جميع المتغيرات المكونة للنموذج، تهدف هذه الطريقة للكشف عن المتغيرات الرئيسية المؤثرة، والمتغيرات ضعيفة التأثير ذات التبعية المرتفعة (Labaronne & Meziani, 2010)، سنقدم شرحاً أكثر لهذه الأداة في العنصر الموالي.

3.4. عرض ممارسات التسويق الإستراتيجي في مؤسسة Tifralait:

على الرغم من عدم وجود إدارة تسويق في Tifralait، إلا أن التسويق الإستراتيجي ثقافة سائدة في المؤسسة، يتمتع بها العديد من موظفيها حسب تصريح المستجوب بالإضافة إلى ملاحظتنا نتيجة للزيارات المتكررة للمؤسسة، تم اكتساب هذه الثقافة من الخبرة في التعامل مع أصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، الموزعين، الهيئات الحكومية)، بالإضافة لتأثير التخصص الأكاديمي للمدير التجاري سابقا ومدير الوحدة حاليا والذي درس التجارة، والتي تحتوي على مقاييس مثل المناجنت والتسويق، كان لهذا التوجه الأكاديمي للمستجوب دور كبير في نشر ثقافة التسويق بصفة عامة في المؤسسة، والإحساس بأهمية المعلومة وضرورة بناء العلاقات طويلة الأمد في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة. يلخص الجدول رقم 2 تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي المختلفة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم2: نسبة تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي في مؤسسة Tifralait

النسبة المئوية	ممارسات التسويق الإستراتيجي
70%	1/ تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للمؤسسة
75-80%	2/ تحديد عوامل النجاح الرئيسية الإستراتيجية
100%	3/ الملائمة بين موارد ومهارات المؤسسة وفرص السوق
80%	4/ التأزر بين الإستراتيجية العامة المؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية
90%	5/ بناء علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة
90%	6/ الإشراف على التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة
75%	7/ التركيز على الزبائن
100%	8/ ترسيخ ثقافة الإصغاء للبيئة في كل المؤسسة
90%	9/ المساهمة في زيادة الكفاءة
80%	10/ تكوين رؤية بعيدة المدى
<86%	نسبة تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلات.

كما هو ملاحظ في الجدول رقم2، تم تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي في المؤسسة المدروسة بنسبة تفوق 86%، ترجع الأسباب حسب تصريح المستجوب إلى استيعاب مدير الوحدة والموظفين لأهمية المعلومات في تطوير المؤسسة ورفع تنافسيتها، بالإضافة لطبيعة التوظيف حيث بدأت Tifralait نشاطها كمؤسسة عائلية واستمرت في التوسع من خلال استيعاب البطالة في منطقتها شبه النائية، ساهمت هذه الظروف في تكوين موارد بشرية أكثر استقرارا وأكثر مواطنة. كما يرجع السبب في تحقيق هذه النسبة إلى سياسة التدريب التي تتبناه

المؤسسة، أين يتم تدريب جميع الموظفين مرة على الأقل سنويا حسب المجالات ووفق احتياجاتها. كل ما سبق أسهم في خلق فلسفة التسويق الإستراتيجي لدى مؤسسة Tifralait كأداة للتكيف مع البيئة شديدة التغير ورفع القدرة التنافسية. وبالعودة إلى ما ذكر سابقا حول مفهوم التسويق الإستراتيجي من حيث كونه يركز على التوجه نحو السوق ومقارنة الموارد نجدها تتطابق مع تصريجات المستجوب في هذه الدراسة، حيث تتوافق ثقافة الاهتمام بالمعلومات مع التوجه نحو السوق، وتتوافق سياسة التوظيف والتدريب مع مقارنة الموارد.

4.4. التحليل الهيكلي:

يمر التحليل الهيكلي بثلاثة مراحل (Labaronne و Meziani، 2010): (1) مرحلة تحديد المتغيرات، (2) مرحلة وصف العلاقة بين المتغيرات، (3) مرحلة تحديد المتغيرات الرئيسية.

1.4.4. مرحلة تحديد المتغيرات:

تم تحديد 16 متغيرا من خلال النموذج التنافسي المذكور سابقا (النتائج، الموارد، السيوررات)، وهي موضحة في الجدول رقم 3، وقد قمنا باختبارها من خلال اجتماع للعصف الذهني مع مدير وحدة Tifralait.

الجدول رقم 3: قائمة المتغيرات

1/ الأرباح	9/ الملاءمة بين موارد ومهارات المؤسسة وفرص السوق
2/ النمو	10/ التأزر بين الإستراتيجية العامة المؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية
3/ التصدير	11/ بناء علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة
4/ الموارد البشرية	12/ الإشراف على التنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة
5/ الموارد التكنولوجية	13/ التركيز على الزبائن
6/ الموارد المالية	14/ ترسيخ ثقافة الإصغاء للبيئة في كل المؤسسة
7/ تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للمؤسسة	15/ المساهمة في زيادة الكفاءة
8/ تحديد عوامل النجاح الرئيسية الإستراتيجية	16/ تكوين رؤية بعيدة المدى

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نموذج التنافسية السابق.

2.4.4. وصف العلاقة بين المتغيرات باستخدام مصفوفة التأثير المباشر (MID)

لتحليل البيانات سيتم استخدام مصفوفة التأثير المباشر، تصف هذه المصفوفة علاقات التأثير المباشرة بين متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في هذا البحث في كل من ممارسات التسويق الإستراتيجي ومؤشرات قياس تنافسية المؤسسة. في سلم من 0 إلى 3 يتم تحديد درجة التأثير، مع إمكانية الإشارة إلى

التأثيرات المحتملة كما يلي: لا يوجد تأثير=0، تأثير منخفض=1، تأثير متوسط=2، تأثير قوي=3، تأثير محتمل=" P " .

يلخص الجدول رقم 4 مجموع سطور وأعمدة مصفوفة التأثير المباشر، حيث يصف مجموع الأسطر درجة تأثير المتغير على القدرة التنافسية، بينما يصف مجموع الأعمدة درجة تبعية المتغير أو تأثره بباقي متغيرات النموذج.

الجدول رقم 4: ملخص نتائج مصفوفة التأثير المباشر.

مجموع الأعمدة	مجموع الأسطر	المتغيرات	N
39	33	لأرباح	1
36	34	النمو	2
0	0	التصدير	3
35	37	الموارد البشرية	4
29	30	الموارد المالية	5
36	33	الموارد التكنولوجية	6
37	35	تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للمؤسسة	7
35	34	تحديد عوامل النجاح الرئيسية الإستراتيجية	8
37	36	الملائمة بين موارد ومهارات المؤسسة وفرص السوق	9
33	29	التأزر بين الإستراتيجية العامة المؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية	10
36	33	بناء علاقات طويلة الأجل مع أصحاب المصلحة	11
26	35	الإشراف على التنسيق بين العمليات داخل المؤسسة	12
37	36	التركيز على الزبائن	13
30	38	ترسيخ ثقافة الإصغاء للبيئة في كل المؤسسة	14
39	38	المساهمة في زيادة الكفاءة	15
35	39	تكوين رؤية بعيدة المدى	16
520	520	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج المقابلات.

كما هو ملاحظ في الجدول رقم 4، فإن جميع المتغيرات التي تمثل ممارسات التسويق الإستراتيجي كان لها تأثير على باقي متغيرات النموذج، وهذا يعكس دور هذا الأخير في رفع تنافسية المؤسسة المدروسة.

المتغيرات الثلاثة الأكثر تأثيراً على تنافسية مؤسسة Tifralait هي: (1) رؤية بعيدة المدى، (2) رفع الكفاءة، (3) ثقافة الإصغاء للبيئة، (4) الموارد البشرية، كلها تعكس ركيزتي التسويق الإستراتيجي التوجه نحو السوق والاهتمام بالموارد والكفاءات. أما بالنسبة للمتغيرات الأكثر تبعية فهي: (1) الأرباح (2) وزيادة الكفاءة.

3.4.4. تحديد المتغيرات الرئيسية للنموذج وتفسير النتائج:

سيتم شرح المتغيرات الرئيسية الثلاثة الأكثر تأثيراً على تنافسية المؤسسة فيما يلي:

❖ رؤية طويلة المدى:

تمثل الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في التركيز على بناء علاقات طويلة المدى مع أصحاب المصلحة، خاصة الزبائن. ولتحقيق هذا الهدف تعتمد مؤسسة Tifralait على تحقيق الاستقرار في مواردها البشرية، من خلال التركيز أكثر على توظيف النساء، حيث يتميزن بإتقان العمل في مجال الألبان، والاستقرار الوظيفي، بالإضافة لتحقيق العدالة في توزيع الأجور والمكافأة. إن امتلاك موارد بشرية عالية الكفاءة يسمح بالاستغلال الأمثل للموارد، وتلبية الاحتياجات المتغيرة للمستهلكين، ويضمن زيادة القدرة التنافسية حسب تصريح المستجوب.

❖ زيادة الكفاءة:

بالنسبة لمؤسسة Tifralait، هناك موردين مهمين جداً في نجاحها وتفوقها التنافسي، الموارد المالية والموارد البشرية. فيما يتعلق بالموارد المالية فقد زاد الاهتمام بالكفاءة فيه منذ الفترة 2008-2012 نتيجة للقروض التي أخذتها المؤسسة لتوسيع نشاطها. أدت الذائقة المالية الناتجة عن القروض إلى الشعور بأهمية تقليل التكاليف غير الضرورية، والتي يتم توفيرها الآن كمدخرات لاستخدامها لاحقاً في حالة الطوارئ. بالنسبة للموارد البشرية، فإن إستراتيجية المؤسسة تهدف لتوفير بيئة عمل محفزة، بالإضافة للتدريب الدوري للموظفين لرفع الكفاءة.

❖ ثقافة الإصغاء للبيئة:

حسب تصريحات المستجوب، تتزايد أهمية ثقافة الإصغاء للبيئة مع تسارع وتيرة التغير. خاصة على مستوى أربع سياقات: البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية، المنافسة، احتياجات المستهلكين. على سبيل المثال، بعد إعلان حملة "استهلك جزائري" سنة 2015 قامت المؤسسة بإطلاق منتج جديد تحت العلامة التجارية "الهقار"، ولكن بسبب سرعة إيقاف الحملة لم يلي المنتج النجاح المتوقع، وبذلك أضاعت المؤسسة فرصة كبيرة.

كما شهد قطاع تحويل الألبان دخول عدد كبير من المنافسين المحليين والأجانب في ظل سياسة الألبان التي تبنتها الدولة منذ سنوات 2000، وقانون الاستثمار الذي صدر في أوت 2001 والذي شجع كل من الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي، بالإضافة لسياسة التجديد الفلاحي والريفي لسنة 2009، والتي قدمت أشكالا مختلفة من الدعم بهدف زيادة إنتاج الألبان في الجزائر باعتباره منتجاً إستراتيجياً، شجعت هذه السياسة على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة، بالإضافة إلى توسع نشاط المؤسسات الموجودة، حيث نجد في ولاية تيزي وزو لوحدها والتي تعتبر من الأسواق الرئيسية لمؤسسة Tifralait أكثر من 29 مؤسسة تحويل ألبان.

5. خاتمة:

تزداد الحاجة لتبني مفهوم التسويق الإستراتيجي مع عدم استقرار واشتداد التنافس في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، في هذه الحالة يصبح هذا الأخير وظيفة مركزية تقع على مستوى الإدارة العليا، ومن المفترض أن يضمن تكيفا جيدا بين البيئة الخارجية وموارد وكفاءات المؤسسة على المدى البعيد، باستخدام مبادئ التوجه نحو السوق، ومضمون مقارنة الموارد والكفاءات. يعمل هذا التوازن بين التوجه الخارجي والداخلي للمؤسسة على تحقيق التآزر بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والإستراتيجية التنافسية، بهدف رفع القدرة التنافسية للمؤسسة وضمان استدامتها. بهذا المعنى أكد عدد كبير من الباحثين على وجود علاقة قوية بين التسويق الإستراتيجية والقدرة التنافسية للمؤسسات (Barney، 1991؛ G-S. Day، 1994؛ Varadarajan، 1999؛ Sharma، 1998؛ Broderick، Hooley، Moller، 1994؛ Kirova et Trinquecoste، 2011). وبالرغم من ذلك فقد أكد بعض المؤلفين أن ترسيم الحدود بين مختلف الوظائف والعلاقة بين المتغيرات تبقى نسبية ومسيقة، تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أنها غير ثابتة عبر الزمن، حيث تتأثر بسرعة تغير البيئة الموجودة فيها (Lynch، 1994؛ Varadarajan، 2010)، وهذا مادفعنا لتطبيق هذه العلاقة بين التسويق الإستراتيجي والقدرة التنافسية على المؤسسة الجزائرية لتحويل الألبان Tifralait.

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة تحويل الألبان توصلنا إلى وجود توافق كبير بين النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل الأدبيات، ونتائج الدراسة الميدانية، حيث تشير الأدبيات إلى أن ركيزتي التسويق الإستراتيجي التي تسمح له برفع القدرة التنافسية هما التوجه نحو السوق والاهتمام بالحصول على موارد

نادرة ذات كفاءة عالية، وهي تقريبا نفس الممارسات التي تتبناها المؤسسة المدروسة، حيث تركز بشكل أكبر على ثقافة الإصغاء للبيئة، وبناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية.

من بين أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- يوجد تأثير قوي للتسويق الإستراتيجي على القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.
- يعمل التسويق الإستراتيجي على رفع تنافسية المؤسسة من خلال التوفيق بين نشر ثقافة الإصغاء للبيئة، وتطوير كفاءة مواردها البشرية في المقام الأول.
- تم تبني ممارسات التسويق الإستراتيجي من قبل المؤسسة المدروسة بنسبة تجاوزت 86%، رغم غيابه كمفهوم لكنه كممارسة واضح جدا في المؤسسة.
- المتغيرات الثلاثة الأكثر تأثيرا على تنافسية المؤسسة هي: (1) الرؤية بعيدة المدى، (2) السعي لزيادة الكفاءة، (3) ثقافة الإصغاء للبيئة.

6. قائمة المراجع:

1. Aaby, N. E., & McGann, A. F. (1989). Corporate Strategy and the ROLE of Navigational Marketing. *European Journal of Marketing*, 23, 18-31.
2. Anderson, P. (1982). Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. *Journal of Marketing*, 46, 15-26.
3. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
4. Bencharif, A., Lemeilleur, S., & Tozanli, S. (2009). Dynamique des Acteurs dans les Filières Agricoles et Agroalimentaires. *Option Méditerranéennes, séries B(64)*, 93-141.
5. Biggadike, R. (1981). The Contribution of Marketing to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 621-632.
6. Boukella, M., & Bouaita, A. (2002). Les Evolutions Récentes dans le Secteur des IAA en Algérie. *Cahiers de cread(61)*, 5-29.
7. Cetindamar, D., & Kilitcioglu, H. (2013). Measuring the Competitiveness of a Firm for an Award System. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(1), 7-22.
8. Day, G. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
9. Day, G., & Wensley, R. (1983). Marketing Theory with a Strategic Orientation. *Journal of Marketing*, 47, 79-89.

10. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness. *Management Decision*, 32, 49-58.
11. Hooley, G., Broderick, A., & Moller, K. (1998). Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116.
12. Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24, 35-38.
13. Kirova, V., & Trinquecoste, J.-F. (2011, September). A propos du lien marketing-stratégie dans l'entreprise: un cas d'observation participative. *Journal of Marketing Trends*, 1, 19-33.
14. Labaronne, D., & Meziani, M. (2010). Traits Culturels, Système de Management de la Qualité et Performances en Algérie etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Management et Avenir*(37), 34-52.
15. Lachaal, L. (2001). La Compétitivité: Concepts, définitions et applications. *Cahiers Options Méditerranéennes*(57), 29-36.
16. Lynch, J. (1994). Only Connect: The Role of Marketing and Strategic Management in the Modern Organisation. *Journal of Marketing Management*, 10(6), 527-542.
17. Mckenna, R. (1991). Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, 69, 65-79.
18. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (July 1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
19. Porter, M. a. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
20. Porter, M. b. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
21. Sharma, S. (1999). Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management. *Journal of Strategic Marketing*, 7(2), 73-88.
22. Souki, H. (2009). Les Stratégies Industrielles et la Construction de la Filière Lait en Algérie: portée et limites. *revue Campus*(15), 3-15.
23. Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing and Strategy Marketing: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140.
24. Wind, Y., & Robertson, T. (1983). Marketing Strategy New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47, 12-25