



دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

## The role of strategic marketing planning in achieving competitive advantage of the algerian economic company

د/ محمد رشدي سلطاني

جامعة بسكرة

مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Email: smrochdi@gmail.com

د/ محمد قريشي

جامعة بسكرة

مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Email: grichi\_mohamrd@yahoo.com

### Abstract :

This study aimed to recognize the perceptions of the respondents in the cable industry institution - General Cable Branch - Biskra towards the practice of strategic planning marketing and its role in achieving competitive advantage, and to achieve that stated two assumptions major that has been tested using a test T (T- test) and analysis of linear regression simple, it has also been focusing on statistical analysis of the data on other methods as yardsticks of descriptive statistics, such as the arithmetic mean and standard deviation. The questionnaire was used as a main tool to collect data and information from a sample size of the study (70) framework. The study reached some conclusions, including: strategic planning marketing and competitive advantage institution under study, the level was moderate and according to the approved measure, and also no significant role for strategic planning of the marketing group in achieving competitive advantage for the organization surveyed reaching the relationship between these two variables force (0.773). Furthermore we found that the regression line equation is insufficient to describe the nature of the relationship between two variables: marketing objectives and competitive advantage, and this degree of confidence of 95%. The study concluded with the following recommendations: increased interest in enterprise strategic planning and marketing because of its distinctive benefits of its performance, and staff education institution marketing message contents in the exercise of various activities, and maximize the investment in human resource to improve its competitive position.

**Key words:** strategic marketing planning, competitive advantage, the enterprise under study.

**الملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات

المبحوثين في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة نحو مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي التسويقي والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية، ولتحقيق ذلك صيغت فرضيتين رئيسيتين تم اختبارهما باستخدام اختبار (T - T test) وتحليل الانحدار الخطي البسيط، كما تم الاعتماد أيضا في التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب أخرى كمتاميس الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة البالغ حجمها (70) إطارا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا وفقا للمقياس المعتمد، أيضا وجود دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي كمجموعة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة حيث بلغت قوة العلاقة بين هذين المتغيرين (0.773)، بالإضافة إلى ذلك وجدنا أن معادلة خط الانحدار غير كافية لوصف طبيعة العلاقة بين المتغيرين: الأهداف التسويقية والميزة التنافسية وهذا بدرجة ثقة 95%. وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها: زيادة اهتمام المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي وذلك لما له من فوائد مميزة على أدائها، وتوعية الموظفين بالمؤسسة بمضامين الرسالة التسويقية عند ممارسة أنشطتهم المختلفة، وتعظيم الاستثمار في المورد البشري لتعزيز مركزها التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي التسويقي، الميزة

التنافسية، المؤسسة محل الدراسة.

**تصنيف JEL: M31**

مقدمة:

تسعى مؤسساتنا اليوم إلى مسايرة ومواجهة التحديات والتغيرات المرتبطة بالتغيرات المستمرة في أذواق الزبائن ورغباتهم، وتزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بها وتعاضل حدة المنافسة، فضلا عن اتساع الأسواق وتباين خصائصها، ويتم هذا من خلال قدرة هذه المؤسسات على تحديد الفرص والمخاطر التي يمكن أن تواجهها مستقبلا، لذلك برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والذي يعتبر أول خطوة في الإدارة الإستراتيجية، إذ يتم الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية عن طريق التحضير له، وتحديد الاتجاه الاستراتيجي والعمل على تحليل الموقف الاستراتيجي، ووضع البدائل وصياغة أفضل بديل بصيغة رسمية.

وفي هذا الإطار فإن التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق ينطوي على الجمع بين الاتجاهات العامة للمؤسسة وتجارب الزبائن، التي لا بد من أن تأخذ مأخذ الاهتمام لتحقيق النجاح، وتحقيق الميزة التنافسية، كون أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي عملية منسقة تستخدم لوضع المبادئ التوجيهية للمؤسسة، تبدأ بتحليل البيئة التسويقية والتنبؤ بتطوراتها وهيئة أفضل صيغة لمواجهة المتغيرات التي تفرضها، ثم البحث على عوامل النجاح الأساسية وتحديد الميزة التنافسية، يليها اختيار الأسواق المستهدفة ووضع خطط تسويقية ومراقبتها.

بالنظر لكل ما تم عرضه جاء هذا البحث لمحاولة إظهار أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وبالتالي في الرفع من أدائها على المدى الطويل.

أولا. الإطار العام للبحث وإجراءاته

1- إشكالية البحث

وتأسيسا على ما سبق، جاءت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟
- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟
- ما هي طبيعة وقوة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- قدم هذا البحث تأصيلا نظريا لماهية التخطيط الاستراتيجي التسويقي والميزة التنافسية.
- الكشف عن الواقع الفعلي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في استدامة وتعزيز مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

3- أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

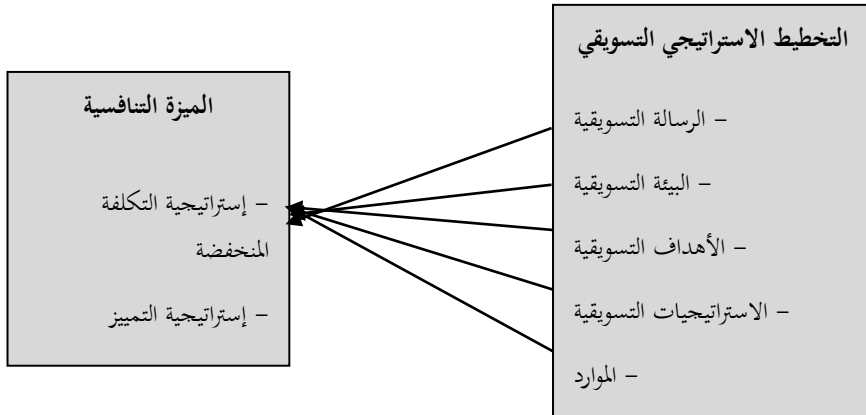
- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي السائد بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- لفت انتباه المسنولين بالمؤسسة محل الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي كمفهوم استراتيجي وتوضيح دوره في تحسين أداها التنافسي.

4- فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".
- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".

5- نموذج البحث: يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي الآتي:

الشكل (01) النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

6- حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على إطرارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للبحث على مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الحالي خلال الثلاثي الأخير من سنة (2016).

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية والدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

7- مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث الحالي من جميع إدارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة والبالغ عددهم (90) إطارا حسب إحصائيات الثلاثي الأخير من سنة (2016)، ونظرا لتعذر الوصول إلى جميع مفردات المجتمع محل الدراسة قمنا بأخذ عينة عشوائية بسيطة حجمها (70) إطارا، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعا، وبعد استرجاعها قمنا بفحصها ولم يُستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

8- أداة البحث: تتمثل أداة هذا البحث في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات أهمها: دراسة (عابر، 2013) والتي اعتمدت الأبعاد التالية للتخطيط الاستراتيجي التسويقي (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الأهداف التسويقية، الاستراتيجيات التسويقية، والموارد). أما دراسة (بيحي ويوسف، 2007) فقد اعتمدت ثلاث استراتيجيات كأبعاد للميزة التنافسية للمؤسسة وهي (إستراتيجية التكلفة المنخفضة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز).

تم تقسيم هذه الاستبانة إلى قسمين: الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. أما القسم الثاني فيشمل محوري الاستبانة ويحتوي على (35) عبارة موزعة على محورين؛ التخطيط الاستراتيجي التسويقي (24) عبارة، والميزة التنافسية (11) عبارة.

وللتأكد من صدق محتوى أداة البحث، قمنا بعرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض بيان رأيهم حول الأبعاد وعبارات قياسها وملامتها للموضوع محل الدراسة، وأخذنا بكافة ملاحظاتهم واقتراحاتهم وأجرينا التعديلات المطلوبة.

وُبغية التحقق من ثبات الأداة قمنا بحساب معامل ألفا- كرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.891) كما هو موضح في الجدول الموالي، وهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث ككل مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

جدول (1) معامل الثبات ألفا - كرونباخ للاستبانة ككل بمحاورها المختلفة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا - كرونباخ
التخطيط الاستراتيجي التسويقي	24	0.884
الميزة التنافسية	11	0.798
الاستبانة ككل	35	0.891

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

ثانيا. الإطار النظري للبحث

1- ماهية التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

1-1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي:

يقصد بالتخطيط الإستراتيجي تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المؤسسات في نفس الوقت<sup>1</sup>؛ ويتمثل التخطيط الإستراتيجي في تحديد المسارات المستقبلية للمؤسسة على ضوء السيناريوهات المحتملة، وذلك أخذاً بعين الاعتبار مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة.

بينما التخطيط الاستراتيجي التسويقي هو عبارة عن مجموعة من العمليات، تبدأ بتحديد الأهداف والحالات البيئية، ثم وضع وتنفيذ الخطة التسويقية لمواجهة الحاجات المتغيرة للزبائن، إضافة إلى وضع المزيج التسويقي المناسب<sup>2</sup>، كما يعرف بأنه العملية الإدارية التي تهدف إلى تحقيق الموائمة بين موارد المؤسسة، وفرصها التسويقية على المدى البعيد، وتمكين إدارة التسويق من مواجهة التغيرات البيئية التي تنشأ فيها المؤسسة<sup>3</sup>.

إن أساس التخطيط الاستراتيجي التسويقي هي عمليات منتظمة تركز على المستقبل، تقوم بتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة، إضافة إلى تقييم الفرص المتاحة، وتحديد التهديدات المحتملة، وكذا تحديد الأهداف التسويقية، وصياغة الخطة التسويقية وتنفيذها للحصول على ميزة تنافسية<sup>4</sup>.

## 2-2. أهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في كونه أسلوب عملي متكامل، يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لكل من المنتج والزبون، وذلك من خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار، وتضون حقوق الزبون<sup>5</sup>؛ وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في أنه:

- يساعد على التفكير حول المستقبل، والطريقة التي بواسطتها سوف تتنافس المؤسسة في ذلك المستقبل؛
- تطوير أفكار ومفاهيم لم يتم التفكير بها بوضوح؛
- يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية والتمويلية، الشيء الذي من شأنه تحقيق تفكير مشترك واضح، واستغلال أفضل لموارد المؤسسة؛
- يساعد على تخطيط المسائل الإستراتيجية، ووضع الأولويات للتعامل معها<sup>6</sup>.

## 3-2. عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

أ- الرسالة التسويقية: استعمل " بيتر دراكر " (Peter Drucker) مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين، " ما هو عملنا ؟" وهي توضح أسباب وجود المؤسسة، وما الذي يجب أن تفعله، إضافة إلى أنها تلك الخصائص والصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها؛ وتتميز الرسالة الفعالة بالاختصار والوضوح والواقعية والموضوعية، والانسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>7</sup>؛ فالرسالة إذا هي الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها، ومنتجاتها، وعملائها، وزبائنها، وأسواقها<sup>8</sup>.

ب- البيئة التسويقية: تعرف البيئة التسويقية بأنها كل العناصر التي من خارج المؤسسة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التسويقية، والتي تضم المنافسة والقوانين والتشريعات السياسية والعوامل الاقتصادية والتقنية<sup>9</sup>؛ وتتصف البيئة التسويقية بالتغير المستمر، وتفرض نتيجة لذلك فرصا تسويقية تساعد

المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية، وتجعلها في وضع أفضل، كما تفرز تهديدات قد تؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق. ولذلك يتوجب على المؤسسة أن تتابع التغيرات الحالية التي تطرأ على العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والتنبؤ بسلوكها مستقبلاً، مستخدمة في ذلك البحوث التسويقية كأداة للحصول على المعلومات اللازمة عن ذلك<sup>10</sup>؛ وتعتبر دراسة البيئة التسويقية عملية مهمة وحيوية لما ينتج عنها من بيانات ومعلومات تساعد في وضع أهداف ملائمة وواقعية لنشاط التسويق، ومن ثم التوصل إلى إستراتيجيات يمكن تنفيذها في الواقع العملي.

ج- الأهداف التسويقية: تُعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة، والممكنة، التي ترغب المؤسسة بلوغها، خلال مدة متفق عليها<sup>11</sup>؛ وتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض، كمية ومخططة، هرمية ومحددة، قابلة للتحقيق، تكتب في أجل واضح ودقيق، تتوافق مع الأنشطة، ومتناسقة عمودياً وأفقياً<sup>12</sup>. ويرى " بيتر دراكر"، بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الإنتاجية، الموارد المالية و اللوجستية، الربحية، تطور أداء الإطارات، اتجاه أداء الأجراء، المسؤولية الاجتماعية<sup>13</sup>.

وتشكل الأهداف التسويقية مجموعة فرعية من أهداف المؤسسة، وهي بدورها ترتبط بأهداف وحدات الأعمال الرئيسية في المؤسسة، ولتحقيق الأهداف التسويقية لا بد على المؤسسة أن تقوم بتحديد وتحليل الأسواق المستهدفة، وأن تحاول تطوير المزيج التسويقي وذلك من أجل إرضاء الزبائن<sup>14</sup>.

د- الاستراتيجيات التسويقية: الاستراتيجيات التسويقية تعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق، والتي تهدف إلى تطوير أو وضع خطة تسويقية؛ وهي عملية تحليل، وتخطيط، وتنفيذ، ورقابة، تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم من خلال توفير قيمة أفضل للزبائن<sup>15</sup>؛ ويتم تنفيذ إستراتيجية التسويق من خلال خطة التسويق، والتي تمثل وثيقة مكتوبة توضح وتفسر جميع الفعاليات الضرورية للتنفيذ، بحيث تصف الوضع الحالي للمؤسسة، وتؤسس الأهداف التسويقية للخدمات، وتحدد كيفية وصول المؤسسة إلى تلك الأهداف<sup>16</sup>.

هـ- الموارد: تسعى كل مؤسسة إلى تحديد مواردها بشكل جيد، وتخصيصها لغرض تنفيذ برنامجها التسويقي، وذلك باستغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات والمخاطر عن طريق قدرتها باستغلال مواردها وخاصة المالية والبشرية، وعلى المؤسسة أن تقوم بتوزيع هذه الموارد على وحدات العمل الأكثر بيعاً وربحية وجاذبية في الأسواق المستهدفة بالمقارنة مع ما يقدمه المنافسون؛ وهناك خمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق المؤسسة أهدافها وغاياتها، وهي<sup>17</sup>:

- الموارد المالية: وتشمل التدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، ومدى توافر رأس المال.
- الموارد الطبيعية: وتشمل مباني الإدارة، ومصانع الإنتاج والمعدات، والمعارض، والمخازن.
- الموارد البشرية: وتضم المهندسين، ومشرفي الإنتاج، وفريق البيع، وخبراء التحليل المالي.
- الموارد التنظيمية: تضم نظم الرقابة على الجودة، والنماذج المالية.
- الإمكانيات التقنية: تشمل المنتجات مرتفعة الجودة، والمصانع منخفضة التكلفة، والولاء الشديد لصنف المنتجات.

2- الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية:

## 1-2. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المؤسسات المنافسة<sup>18</sup>، بحيث تتميز المؤسسة على منافسها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج مميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل، وإعلان قدرة المؤسسة على تفوقها في مجال التسويق، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمؤسسة، وذلك بتحديد حاجات ورغبات الزبائن، والبحث عن كيفية إيصالها لهم<sup>19</sup>. وتحقق الميزة التنافسية بإضافة قيمة إلى المستهلك، عن طريق التمايز الذي يبرر الأسعار المرتفعة للمنتجات، أو عن طريق تخفيض التكاليف وزيادة القيمة المضافة.

إن مبدأ الميزة التنافسية كما يعرفه (M.Porter) هو القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشئها لزبائنها، فضلا عن التكاليف التي تتحملها من أجل إنشاء هذه القيمة، فهذه القيمة قد تكون خاصة ضمن خصائص المنتج، أو سعرا منخفضا، أو أي شيء آخر يجعل المستهلك يرضى على المؤسسة، ويقبل منتجاتها، الشيء الذي يعطي لها أفضلية عن غيرها من المؤسسات<sup>20</sup>.

## 1-2. خصائص الميزة التنافسية:

- للميزة التنافسية العديد من الخصائص، من بينها<sup>21</sup>:
- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل المؤسسة، وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمشتريين، أو كلاهما؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة مثلما يتم تطويرها وتجديدها.

## 2-2. العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

- هناك خمسة عوامل مؤثرة على الميزة التنافسية، هي<sup>22</sup>:
- أن الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي، فإذا كان المنتج يتمتع باحتكار طبيعي، فهذا يعني عدم وجود منافسين؛
  - ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدة، فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي إلى آخر، وبالتالي فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون مختلفة هي الأخرى؛
  - مصدر الميزة التنافسية الأمثل هو ذلك الذي يكون مستداما، لكن إذا ما نجح منافسو المؤسسة في القيام بتحليل سوقي محكم، فإنهم سيكونون قادرين على تشخيص وتحديد مصدر ميزة المؤسسة؛
  - تقاس الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسة، وعليه يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد المنافسة؛
  - الميزة التنافسية هي ميزة فقط عندما تكون المؤسسة قادرة على إضافة قيمة للمستهلك، وقد يبدو هذا واضحا ومنطوقا، إلا أن هناك أمثلة كثيرة حول مؤسسات تعتقد أنها استطاعت تحديد الميزة التنافسية، بينما واقع الحال يشير إلى أنها لم تضيف شيئا ذو قيمة للمستهلك.

## 3-2. أساليب تحقيق الميزة التنافسية:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عدة أساليب<sup>23</sup>:

أ- الكفاءة المتفوقة: بما أن المؤسسة هي عبارة عن نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فإن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة. وعليه فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما أن الإستراتيجية التنافسية، والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة، ونظم المعلومات، والسياسات التي تتبعها المؤسسة، كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع باقي المنافسين.

ب- الجودة المتفوقة: إن تحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لعملائها، وسيمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ويمكنها من البقاء والاستمرار.

وتتوفر للخدمة خصائص يمكن للعميل ملاحظتها، ومن ثم تكون موضعاً لتقييمه، إضافة إلى الخصائص النوعية المتعلقة بسهولة نيل العميل للخدمة والاحترام والمصداقية والاتصال الفعال في تقديم الخدمة.

ج- الإبداع المتفوق: ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات المؤسسة وهياكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين؛ حيث يعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعاراً عالية، أو تخفف تكاليف إنتاجها.

د- الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسها، وبالتالي سيصبح هناك مواءمة ما بين هذه السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية؛ ويمكن اعتبار الجودة والتجديد جوانب مكملة للاستجابة لحاجات الزبون.

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبائن تتطلب حساسية عالية، ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات التي تتكيف واحتياجات الزبائن، والسرعة في تصميم المنتجات التي تلبى تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة، وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راكداً وغير مطلوب من العملاء.

### ثالثاً. الإطار التحليلي للبحث

#### تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته

يركز هذا الجزء على وصف وتحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته المعتمدة، وذلك كما يلي:

1- وصف وتحليل محاور البحث الأساسية: تقوم في هذا الجزء بتحليل محاور البحث بغية الإجابة على تساؤلاته المطروحة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة "التخطيط الاستراتيجي التسويقي" و "الميزة التنافسية"، وقد تقرر أن يكون الوسط الحسابي



لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بُعد من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع".

#### 1-1. تحيل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور التخطيط الاستراتيجي التسويقي

الرقم	أبعاد التخطيط الاستراتيجي التسويقي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: الرسالة التسويقية					
1	تمتلك إدارة المؤسسة تصورا واضحا عن الأنشطة التي يُمارسونها.	3.21	0.931	2	متوسط
2	يُدرك العاملون في المؤسسة متضمنات الرسالة التسويقية عند ممارسة أنشطتهم المختلفة.	2.04	0.955	5	منخفض
3	تحرص إدارة المؤسسة على تعريف الزبائن بمختلف منتجاتها.	3.66	0.657	1	مرتفع
4	تركز رسالة المؤسسة على الاستخدام المستمر للتكنولوجيات الحديثة لتحقيق حاجات الزبائن والموردين.	2.16	1.002	4	منخفض
5	تحرص إدارة المؤسسة على الإفصاح عن القيم الأخلاقية التي تُؤمن بها في تعاملها مع الزبائن.	2.33	1.046	3	منخفض
ثانياً: البيئة التسويقية					
6	تأخذ الإدارة بالحسبان التغير في عوامل البيئة الداخلية.	2.39	0.804	4	منخفض
7	تأخذ الإدارة بالحسبان التغير في عوامل البيئة الخارجية.	2.64	0.743	2	متوسط

متوسط	1	0.523	3.04	تعمل الإدارة على الاستفادة من قدراتها المتنوعة عند تقديم خدماتها.	8
منخفض	5	0.826	2.31	تقوم إدارة المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي على أساس نتائج عملية التحليل البيئي.	9
منخفض	3	0.604	2.43	تعتمد إدارة المؤسسة على نتائج تحليل بيئتها الخارجية بغية الحصول على فرص سوقية لخدمة زبائن جدد.	10
متوسط	4	0.582	2.58	ثالثا: الأهداف التسويقية	
متوسط	1	0.711	3.04	للمؤسسة أهداف تسويقية محددة قابلة للقياس.	11
متوسط	2	0.708	2.86	تحدد المؤسسة أهدافها التسويقية في ضوء أهدافها الإجمالية.	12
منخفض	4	0.786	1.93	تأخذ إدارة المؤسسة بالحسبان مختلف آراء العاملين عند تحديد أهدافها التسويقية.	13
متوسط	3	0.756	2.53	تقوم المؤسسة بتطوير أهدافها التسويقية دوريا في ضوء نتائج تحليلها المستمر.	14
متوسط	2	0.443	2.89	رابعا: الاستراتيجيات التسويقية	
متوسط	5	0.645	2.70	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد القطاعات السوقية المستهدفة بعبء توفير أفضل الخدمات لها.	15
متوسط	2	0.621	2.93	تقوم إدارة المؤسسة بوضع إستراتيجية تسويقية تمكنها من تحقيق أهدافها التسويقية.	16
متوسط	3	0.621	2.93	تضع المؤسسة استراتيجيات وسياسات وبرامج تفصيلية تُسهم في إعداد الخطة التسويقية لتحقيق أهدافها التسويقية.	17
متوسط	4	0.608	2.91	تعمل إدارة المؤسسة على صياغة استراتيجياتها بما يكفل الاستخدام الأمثل لإمكاناتها ومواردها المتاحة لتحقيق أفضل الخدمات للزبائن.	18
متوسط	1	0.341	3.00	تتضمن الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة إستراتيجية المزيج التسويقي.	19

متوسط	1	0.400	3.14	خامسا:الموارد	
متوسط	3	1.008	3.36	تمتلك المؤسسة موارد بشرية ذات خبرة وظيفية جيدة.	20
منخفض	5	0.748	1.93	تعمل إدارة المؤسسة على استثمار إمكاناتها البشرية وفق أفضل الصيغ.	21
مرتفع	1	0.563	3.87	توفر المؤسسة كل ما تحتاجه من مستلزمات مادية (أبنية، مكاتب، أجهزة، ...) لتعزيز أدائها.	22
متوسط	4	0.624	3.04	تحرص المؤسسة على الاستعانة بمصادر تمويل متعددة لاستثمارها في أنشطة أخرى متنوعة.	23
مرتفع	2	0.606	3.54	لدى المؤسسة نظام كفو للمعلومات يُعد المُرتكز الأساسي لصنع قراراتها.	24
متوسط	/	0.388	2.78	التخطيط الاستراتيجي التسويقي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال هذا الجدول أن:

أ- يُعد "الموارد": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.14) بانحراف معياري (0.400)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا تراوح بين المتوسط والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (1.93-3.87) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.563-1.008). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر كل ما تحتاجه من مستلزمات مادية (أبنية، مكاتب، أجهزة، ...) لتعزيز أدائها، وتمتلك نظام كفو للمعلومات الذي يُعد المُرتكز الأساسي لصنع قراراتها. لكنها لا تعمل على استثمار إمكاناتها البشرية بالشكل المطلوب.

ب- يُعد "الاستراتيجيات التسويقية": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.89) بانحراف معياري (0.443)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا متوسطا أيضا حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (2.70-3.00) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.341-0.645). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل جيدا على صياغة استراتيجياتها بما يكفل الاستخدام الأمثل لإمكاناتها ومواردها المتاحة لتحقيق أفضل الخدمات للزبائن، إضافة إلى ذلك فهي لا تهتم كثيرا بوضع الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التفصيلية التي تُساهم في إعداد خطتها التسويقية.

ج- بُعد "الرسالة التسويقية": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.68) بانحراف معياري (0.735)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا تراوح بين المنخفض والمتوسط حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (2.04-3.66) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.046-0.657). وهذا ما يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يُدركون جيدا متضمنات الرسالة التسويقية عند ممارسة أنشطتهم المختلفة. كذلك نجد أن رسالة المؤسسة لا تركز على الاستخدام المستمر للتكنولوجيات الحديثة في تحقيق حاجات ورغبات زبائنها ومورديها.

د- بُعد "الأهداف التسويقية": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.58) بانحراف معياري (0.582)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (1.93-3.04) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.708-0.786). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تأخذ بالحسبان مختلف آراء عاملها عند تحديد أهدافها التسويقية، ولا تقوم بتطوير هذه الأخيرة دوريا في ضوء نتائج تحليلها المستمر.

هـ- بُعد "البيئة التسويقية": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.56) بانحراف معياري (0.439)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولا تراوح بين المنخفض والمتوسط، حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (2.31-3.04) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.523-0.826). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي على أساس نتائج عملية التحليل البيئي، كذلك فهي لا تعتمد كثيرا على نتائج تحليل بيئتها الخارجية بغية الحصول على فرص سوقية لخدمة زبائن جدد.

بناء على ما تقدم، يتضح لنا أن مستوى التخطيط الاستراتيجي التسويقي بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وذلك لكون الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المتغير ككل بلغ (2.78).

#### 1-2. تحيل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الميزة التنافسية

الرقم	أبعاد الميزة التنافسية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: إستراتيجية التكلفة المنخفضة					
1	تهتم المؤسسة بسياسة تخفيض التكاليف كلما أمكن ذلك.	3.50	0.776	1	مرتفع
2	لتخفيض أجور العاملين تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة المتطورة.	2.47	1.359	3	منخفض
3	تليجاً المؤسسة إلى تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة كنتيجة لاستخدام التقنيات الحديثة.	2.10	0.980	4	منخفض
4	التكاليف التسويقية في المؤسسة منخفضة مقارنة بمنافسيها.	2.89	0.578	2	متوسط
ثانياً: إستراتيجية التمييز					
5	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات متميزة تناسب مع حاجات ورغبات الزبائن.	3.77	0.423	1	مرتفع
6	تسعى المؤسسة دوماً إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية مقارنة مع منافسيها.	3.53	0.583	2	مرتفع
7	يُفضل الزبائن جودة منتجات المؤسسة على منتجات المؤسسات الأخرى بالرغم من ارتفاع أسعارها.	3.43	0.827	3	متوسط
8	جميع العاملين بالمؤسسة مسؤولون عن جودة المنتجات المقدمة للزبائن.	1.80	1.124	4	منخفض
ثالثاً: إستراتيجية التركيز					
9	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات لفئة سوقية معينة.	3.94	0.413	2	مرتفع
10	تخدم المؤسسة الزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة.	4.00	0.341	1	مرتفع
11	تتخصص المؤسسة بتقديم نوع محدد من المنتجات لا يتوفر عند المؤسسات الأخرى المنافسة.	2.64	0.817	3	متوسط
الميزة التنافسية بشكل عام					
		3.09	0.328	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال هذا الجدول أن:

أ- بُعد "إستراتيجية التركيز": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.52) بانحراف معياري (0.297). ووفقاً لمقياس

الدراسة فان هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت الأوساط الحسابية ما بين (2.64-4.00) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.817-0.341). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تخدم الزبائن المتواجدين في منطقة سوقية معينة؛ بعبارة أخرى فالمؤسسة تقوم بتقديم منتجاتها لفئة سوقية معينة.

ب- بُعد "إستراتيجية التمييز": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.13) بانحراف معياري (0.544)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (3.77-1.80) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.124-0.423). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم دائما بتقديم منتجات متميزة مقارنة مع منافسها وتتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن المختلفة.

ج- بُعد "إستراتيجية التكلفة المنخفضة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (2.73) بانحراف معياري (0.563)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تُشكل قبولاً تراوح بين المنخفض والمرتفع، حيث كانت الأوساط الحسابية ما بين (3.50-2.10) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.359-0.578). وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بسياسة تخفيض التكاليف كلما أمكن ذلك، إذ نجد أن تكاليفها التسويقية منخفضة تقريبا مقارنة بمنافسها.

بناء على ما تقدم، يتضح لنا أن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وذلك لكون الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة البحث عن هذا المتغير ككل بلغ (3.09).

## 2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف – سمرنوف "Kolmogorov - Smirnov")

يُستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الظاهرة محل الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة مسحوبة من مجتمع بياناته تتبع التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة "العينة مسحوبة من مجتمع بياناته لا تتبع التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة الذي يُحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها، والعكس صحيح<sup>24</sup>.

يوضح الجدول الموالي نتائج هذا الاختبار، إذ نجد أن القيمة الاحتمالية (sig) لجميع الأبعاد والظاهرة ككل أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذا يمكننا القول أن بيانات الظاهرة تخضع للتوزيع الطبيعي.

### الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف – سمرنوف)

البُعد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (sig)
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	1.117	0.170
إستراتيجية التمييز	1.203	0.159
إستراتيجية التركيز	1.138	0.167

0.145	1.289	الميزة التنافسية
-------	-------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

### 3- اختبار الفرضيات

3-1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة:نقوم في هذا الجزء باختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث بفروعها المختلفة وذلك باستخدام معامل الارتباط (R). بعد ذلك نختبر معنوية هذا الأخير للتأكد من وجود علاقة بين المتغيرين محل الدراسة وذلك بالاعتماد على اختبار (t-Test). وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تحصلنا على النتائج الموالية:

الجدول (5) تحليل العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية

الموارد	الاستراتيجيات التسويقية	الأهداف التسويقية	البيئة التسويقية	الرسالة التسويقية	التخطيط الاستراتيجي التسويقي	متغيرات البحث	
0.396	0.803	0.207	0.672	0.730	0.773	معامل الارتباط	الميزة التنافسية
3.559	11.122	1.744	7.473	8.812	10.053	قيمة t المحسوبة	
					1.994	قيمة t الجدولية	
					0.05	مستوى المعنوية	
0.001	0.000	0.086	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

يتضح من خلال هذا الجدول أن:

- 1- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "التخطيط الاستراتيجي التسويقي كمجموعة" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.05)، وبلغت قوة هذه العلاقة (0.773)، هذه النتيجة تؤكد أنها قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.053) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.994). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الرئيسية الأولى ونقبل بديلها التي تؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- 2- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "الرسالة التسويقية" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.05). إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.730)، وهذه النتيجة تؤكد أنها قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.812) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.994). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى

ونقبل بديلها التي تأكد على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين الرسالة التسويقية والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

3- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "البيئة التسويقية" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.672)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (7.473) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.994). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلها التي تأكد على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبيا بين البيئة التسويقية والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

4- لا توجد علاقة ارتباط بين "الأهداف التسويقية" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لأن قيمة (t) المحسوبة (1.744) هي أصغر من قيمة (t) الجدولية (1.994). وبهذا نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة التي تأكد على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأهداف التسويقية والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

5- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "الاستراتيجيات التسويقية" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.803)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (11.122) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.994). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها التي تأكد على وجود علاقة ارتباط معنوية قوية جدا بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

6- هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين "الموارد" و "الميزة التنافسية" عند مستوى المعنوية (0.05)، إذ بلغت قوة هذه العلاقة (0.396)، وهذه النتيجة تأكدها قيمة (t) المحسوبة البالغة (3.559) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.994). وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلها التي تأكد على وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة نسبيا بين موارد المؤسسة محل الدراسة ومزاياها التنافسية.

2-3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية بفروعها المختلفة: "لا يوجد دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة التنافسية لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة".

لاختبار هذه الفرضية نعلم على الانحدار الخطي البسيط، إذ يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين محل

الدراسة: التخطيط الاستراتيجي التسويقي (x) والميزة التنافسية (y) بمعادلة من الشكل:  $y = \beta_0 + \beta_1 x$

حيث:  $(\beta_0)$  تمثل المعامل الثابت، و  $(\beta_1)$  تمثل ميل خط الانحدار. وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث البالغ حجمها (70) موظفا. وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (6) تحليل دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	المقدرات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
التخطيط الاستراتيجي التسويقي كمجموعة	$b_0$	1.278	4.00
	$b_1$	0.654	
الرسالة التسويقية	$b_0$	2.222	4.00
	$b_1$	0.326	
البيئة التسويقية	$b_0$	1.809	4.00
	$b_1$	0.503	



4.00	3.041	2.795	$b_0$	الأهداف التسويقية
		0.117	$b_1$	
4.00	123.694	1.374	$b_0$	الاستراتيجيات التسويقية
		0.595	$b_1$	
4.00	12.668	2.074	$b_0$	الموارد
		0.325	$b_1$	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19  
يتضح من خلال الجدول (6) أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "التخطيط الاستراتيجي التسويقي" و  
"الميزة التنافسية" لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة تأخذ الشكل التالي:  
(التخطيط الاستراتيجي التسويقي) =  $1.278 + 0.654$  الميزة التنافسية

نلاحظ أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (101.062) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) وهذا ما يدل على أن  
هناك دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة في تحقيق ميزة التنافسية لمؤسسة  
صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). ويكون ذلك من خلال تمكين  
المؤسسة من تخفيض تكاليفها التسويقية مقارنة مع منافسيها، وتقديم منتجات متميزة تناسب مع حاجات  
ورغبات زبائنها. وبهذا نرفض الفرضية الصفريّة الرئيسية الثانية ونقبل بديلها. ويتضح أيضا أن معادلة  
الانحدار الخطي البسيط بين "الرسالة التسويقية" و "الميزة التنافسية" لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع  
جنرال كابل - بسكرة تأخذ الشكل التالي: (الرسالة التسويقية) =  $2.222 + 0.326$  الميزة التنافسية

ونجد أيضا أن قيمة (F) المحسوبة (77.655) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00) وهذا ما يدل على أن  
هناك دور معنوي للرسالة التسويقية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى  
الدلالة (0.05). وبهذا نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الأولى ونقبل بديلها. كذلك نستنتج أن معادلة  
الانحدار الخطي البسيط بين "البيئة التسويقية" و "الميزة التنافسية" لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال  
كابل - بسكرة تأخذ الشكل التالي: (البيئة التسويقية) =  $1.809 + 0.503$  الميزة التنافسية

وأن قيمة (F) المحسوبة (55.845) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، وبالتالي فإن هناك دور معنوي  
للبيئة التسويقية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وبهذا  
نرفض الفرضية الصفريّة الفرعية الثانية ونقبل بديلها. إضافة إلى ما سبق، نجد أن معادلة الانحدار الخطي  
البسيط بين "الأهداف التسويقية" و "الميزة التنافسية" لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة  
تأخذ الشكل التالي: (الأهداف التسويقية) =  $2.795 + 0.117$  الميزة التنافسية

وكانت قيمة (F) المحسوبة (3.041) أصغر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تبين  
عدم وجود دور معنوي للأهداف التسويقية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند  
مستوى الدلالة (0.05)؛ أي أن معادلة خط الانحدار غير كافية لوصف العلاقة بين المتغيرين السابقين وهذا  
بدرجة ثقة 95%، ومنه نقبل الفرضية الصفريّة الفرعية الثالثة. يتضح من الجدول (6) أيضا أن معادلة  
الانحدار الخطي البسيط بين "الاستراتيجيات التسويقية" و "الميزة التنافسية" لمؤسسة صناعة الكوابل -

فرع جنرال كابل - بسكرة تأخذ الشكل التالي: (الاستراتيجيات التسويقية)  $0.595 + 1.374 =$  الميزة التنافسية. وأن قيمة (F) المحسوبة البالغة (123.694) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تبين وجود دور معنوي للاستراتيجيات التسويقية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلها.

وفي الأخير، نجد أن معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "الموارد" و "الميزة التنافسية" لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة أخذت الشكل التالي: (الموارد)  $0.325 + 2.074 =$  الميزة التنافسية وكانت قيمة (F) المحسوبة (12.668) أكبر من قيمة (F) الجدولية (4.00)، وعليه فإن هذه النتيجة تؤكد على وجود دور معنوي للموارد في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلها.

#### رابعاً. النتائج والتوصيات

- 1- النتائج: توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
  - وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وموجبة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأبعاده المختلفة والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.773).
  - وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وموجبة بين الرسالة التسويقية والميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.730).
  - وجود علاقة ارتباط معنوية قوية نسبياً وموجبة بين البيئة التسويقية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.672).
  - عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الأهداف التسويقية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
  - وجود علاقة ارتباط معنوية قوية جداً وموجبة بين الاستراتيجيات التسويقية والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.803).
  - وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة نسبياً وموجبة بين موارد المؤسسة محل الدراسة ومزاياها التنافسية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.396).
  - هناك دور معنوي للتخطيط الاستراتيجي التسويقي كمجموعة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
  - هناك دور معنوي للأبعاد التالية (الرسالة التسويقية، البيئة التسويقية، الاستراتيجيات التسويقية، والموارد) في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).
  - عدم وجود دور معنوي للأهداف التسويقية في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)؛ وبالتالي فإن معادلة خط الانحدار غير كافية لوصف العلاقة بين المتغيرين السابقين وهذا بدرجة ثقة 95%.

#### 2- التوصيات: في ضوء نتائج هذا البحث يوصي الباحثان إدارة المؤسسة بما يلي:

- الاهتمام الكبير بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي وذلك لما له من فوائد مميزة على أدائها.
- توعية موظفين المؤسسة بمضامين الرسالة التسويقية عند ممارسة أنشطتهم المختلفة.
- الإفصاح عن القيم الأخلاقية التي تؤمن بها في تعاملها مع الزبائن.
- الأخذ بالحسبان التغير في عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.
- الأخذ بالحسبان مختلف آراء موظفيها عند تحديد أهدافها التسويقية، وتطوير هذه الأخيرة بشكل دوري.

- استثمار إمكاناتها البشرية وفق أفضل الصيغ لتعزيز مركزها التنافسي.  
الهوامش:

- <sup>1</sup> مقراش فوزية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك، المؤتمر الدولي حول التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، جامعة مؤتة، الأردن، 28-29/05/2014، ص5.
- <sup>2</sup> مجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 23، 2008، ص17.
- <sup>3</sup> مولود علي موسى الذويب، أثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أداء المنظمات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص70.
- <sup>4</sup> سعد عبد عاير، أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 97، 2013، ص141.
- <sup>5</sup> ضرغام إسماعيل شعبان، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأثره في جودة الخدمة المصرفية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 2، 2013، ص88.
- <sup>6</sup> مولود علي موسى الذويب، مرجع سابق، ص70.
- <sup>7</sup> سلطاني محمد رشدي، الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2014، ص28.
- <sup>8</sup> يونس عواد وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2016/2015، ص82.
- <sup>9</sup> ضرغام إسماعيل شعبان، مرجع سابق، ص90.
- <sup>10</sup> محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص51.
- <sup>11</sup> سلطاني محمد رشدي، مرجع سابق، ص29.
- <sup>12</sup> Jacques CASTELNAU, loic DANIEL, bruno METTLING, **le pilotage stratégique (comment mobiliser l'énergie collective)**, éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2002, P 96.
- <sup>13</sup> Raymond –Alian THIETART, **la stratégie d'entreprise**, ediscience, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1993, P52.
- <sup>14</sup> سعد عبد عاير، مرجع سابق، ص142.
- <sup>15</sup> مجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، مرجع سابق، ص20.
- <sup>16</sup> ضرغام إسماعيل شعبان، مرجع سابق، ص90.
- <sup>17</sup> مجلة يونس محمد آل مراد، ثائر طارق حامد الملا حسن، مرجع سابق، ص21.
- <sup>18</sup> عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في التسويق، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص92.
- <sup>19</sup> فيصل غازي عبد العزيز عبد الله لطفي، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص23.
- <sup>20</sup> عيسى حورش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص28.
- <sup>21</sup> جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، العراق، 2012، ص231.
- <sup>22</sup> نفس المرجع، ص231.
- <sup>23</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص71.
- <sup>24</sup> أسامة ربيع أمين سليمان. دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Minitab، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، 2007، ص81-85.