



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية



## الموضوع

دور دراسة السوق في اختيار إستراتيجية  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة لابل

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

السبتي وسيلة

لعروسي حمزة

/2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

: العلوم التجارية

## مقدمة:

ان التغييرات التي تشهدها معظم المؤسسات الاقتصادية في محيطها الناتج عن الاضطرابات الحاصلة في سوق عملها يؤدي النعدم استقرارها والوقوف باستراتيجيتها امام قوى المنافسين وبالتالي ظهور الازمات الحالية التي تؤدي الى افلاسها وانهايار أنظمتها و خروجها من السوق و خاصة في الوقتالراهن اين تحتاج المؤسسات الى بناء استراتيجية قوية و متابعتها و دراسة جميع المتغيرات المحيطة بها من اجل مواصلة هدف نشأتها .ولهذا برزت الحاجة الى النهوض باستراتيجيتها و المعرفة اللازمة لطرق و اساليب التكيف مع عناصر و متغيرات السوق المختلفة بما يتماشى وهدفها من اجل الاستمرار و هذا ما يتطلب نوع من الدراسات العميقة و الدقيقة لهذا المحيط المفتوح من خلال تحليل هذه المتغيرات و توفير المعلومات اللازمة لدراسة السوق و امام هذه الصراعات و التحديات في هذا المجال كان لابد على المؤسسات ان توافق بين قدراتها و الى ما تسعى اليه .وكل هذا لا يتحقق الا برسم و صياغة استراتيجية مناسبة و واضحة لتحقيق المسار المستقبلي لها من جميع الجوانب الداخلية و الخارجية .ولهذا اصبحت جميع المؤسسات تحظى باهتمام متزايد حول صياغة الاستراتيجية المناسبة من اجل النمو و الاستمرارية.

ان معظم الدراسات تشير ان المؤسسة الناجحة في ميدان الاعمال هي تلك المؤسسة التي تقوم بدراسة السوق من جميع مواقعه حققت قفزة نوعية و نجاحا كبيرا على عكس المؤسسات الاخرى التي لم تقم بتحديد استراتيجيتها. وعليه لابد من تغيير نمط تفكيرها من اجل التصدي لكافة العراقيل التي تواجهها في ميدان العمل خاصة في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، لذا وجب على أي مؤسسة باتباع اساليب وخطط متجددة حسب المتغيرات الموجودة في السوق.

## اشكالية الدراسة

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة الاشكالية التالية:

**كيفتساهمدراسةالسوقفيصياغةاستراتيجيةالمؤسسة؟**

وتندرج تحت هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية:

- ماهية عناصر السوق؟

- كيف يتم تحليل عناصر و متغيرات السوق؟

- كيف يتم صياغة استراتيجية المؤسسة ؟

- ماهي العلاقة بين دراسة السوق و استراتيجية المؤسسة؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على الاشكالية السابقة اعتمدنا على الفرضيتين التاليتين:

- دراسة السوق له تأثير في صياغة الاستراتيجية.
- المؤسسة الجزائرية تقوم بصياغة استراتيجيتها وفقا لمتغيرات السوق.

## اسباب اختيار الموضوع

- بحكم تخصصي في مجال التجارة الدولية.
- اهمية الموضوع خاصة في ظل التطورات و المتغيرات الحاصلة.

## اهمية الدراسة

تبرز اهمية الموضوع كونه الاداة الاساسية للمؤسسة لمعرفة كل المتغيرات المستمرة و المحيطة بها و التكيف معها فهو يعطي موقف للمؤسسة حول المتغيرات المستمرة و المحيطة بها و بالتالي لا يعتبر مرجع للمؤسسة من اجل صياغة استراتيجية مناسبة تمكنها من تحقيق اهدافها.

## اهداف الدراسة

- ابرازهم المفاهيم الاساسية المتعلقة بالسوق و كذا استراتيجية المؤسسة.
- ابرازعناصر السوق وكيفية دراستها.
- ايضاح كيفية صياغة المؤسسة لاستراتيجيتها انطلاقا من دراسة السوق.

## منهج الدراسة

للإحاطة بجوانب الموضوع و الاجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على كل من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي :حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الفصل الاول اين سلطنا الضوء على مختلف المفاهيم الاساسية المتعلقة بتغيرات الدراسة اما في الفصل الثاني استخدمنا المنهج التحليلي اين قمنا بتحليل طبيعة العلاقة بين كل من المتغير المستقل "السوق" و المتغير التابع "استراتيجية المؤسسة" بالإضافة الى منهج دراسة الحالة في الفصل الاخير الذي يمكننا من التعمق في مختلف جوانب الموضوع

## الدراسات السابقة

**الدراسة الاولى:** رسالة ماجستير من اعداد نبيلة سعيداني، بعنوان " نظام المعلومات التسويقي والتوجه السوقي، دراسة حالة ملبنة الاوراس" ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة- 2009 /2008. اين تطرقت الى ماهية نظام المعلومات التسويقي وفصل للتوجه السوقي والفصل الاخير خصصته لدراسة حالة ملبنة الاوراس.

**الدراسة الثانية:** رسالة ماجستير. تحت عنوان "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر" من اعداد عطا الله ياسين .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2009/2008. اين تطرق الى ماهية الاستراتيجية وفصل اخر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفي الاخير قام بدراسة ميدانية حول تحليل البيئة الخارجية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر

**الدراسة الثالثة:** رسالة ماجستير بعنوان "دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة- من اعداد محبوب مراد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2007/2006. حيث تطرق فيها لفصلا لاولا لادارة الاستراتيجية وتنافسية المؤسسة .اما الفصل الثاني فقد تطرق فيها لتحليل البيئة الخارجية :العامة والخاصة ومن ثم تقابلنا حديثا عن تحليل البيئة الداخلية .كما تطرق ايضا للمجموعة من الاستراتيجيات وبعض ادوات اختيارها اما الفصل الاخير فخصصه لدراسة ميدانية لمؤسسة رياض للتمور بسكرة.

## هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا الموضوع الى ثلاثة فصول، كما يلي:

دور جديد لدراسة السوق، حيث تناول النقاط التالية:

- ماهية دراسة السوق
- التوجه السوقي
- تحليل لقبوالمؤثر في السوق

الفصل الثاني: تحت عنوان الخيار الاستراتيجي، حيث تناول النقاط التالية:

- ماهية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي

الخيارات الاستراتيجية -

- أثر دراسة السوق على اختيار الإستراتيجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حيث تطرقنا فيه الى:

-لمحة عامة عن المؤسسة

-منهجية الدراسة

-صياغة الاسئلة وتحليل الاجابات

# الإهداء

أهدي عملي هذا:  
الوالدين الكريمين خاصة الام حفظها الله.

:  
كل من ساهم من قريب او بعيد وأخص بالذكر من قام  
بطباعة هذه المذكرة .

الجمارك الجزائرية.  
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم  
التسيير بجامعة محمد خيضر  
وتحية خاصة الى الدكتور نوح.

## شكر و تقدير

لحمد لله الذي وفقنا في عملنا هذا ... اللهم لا  
علم لنا الا ما علمتنا انك انت العليم.

الشكر الجزيل الى الاستاذة المشرفة "  
وسيلة"

" "

الى كل من ساهم من قريب او بعيد.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
(أ-د)	مقدمة
	الفصل الأول: نحو دور جديد لدراسة السوق
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية دراسة السوق
03	المطلب الأول: تطور دراسات السوق
04	المطلب الثاني: مفهوم السوق
05	المطلب الثالث: اهمية ومضمون دراسة السوق
08	المطلب الرابع: دور دراسة السوق
10	المطلب الخامس: قطاعية السوق
14	الفرع الاول: الانتقال من السوق العامة الى القطاع السوقي
16	الفرع الثاني: تحديد اختيار السوق المستهدفة
21	المبحث الثاني: تعريف التوجه السوقي
21	المطلب الاول: التوجه بالعميل الى التوجه بالسوق
22	المطلب الثاني: الابعاد الثلاثة للتوجه السوقي
23	المطلب الثالث: مفهوم التوجه السوقي
27	المطلب الرابع: خصائص التوجه السوقي
29	المطلب الخامس: مكونات السوق
31	المبحث الثالث: تحليل القوى المؤثرة في السوق
31	المطلب الاول: مفهوم البيئة
32	المطلب الثاني: مفهوم البيئة التسويقية ومداخلها
32	الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية
34	الفرع الثاني: مداخل دراسة البيئة
35	المطلب الثالث : دوافع تحليل البيئة التسويقية
35	الفرع الاول: تعريف التحليل البيئي
37	الفرع الثاني: اسباب دراسة البيئة التسويقية
38	الفرع الثالث : اهمية تحليل البيئة الخارجية



42	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الخيار الاستراتيجي
44	تمهيد
45	المبحث الأول : ماهية الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي
45	المطلب الأول :ماهية الاستراتيجية
45	الفرع الاول : مفهوم الاستراتيجية
46	الفرع الثاني: دوافع لجوء المؤسسة لوضع الاستراتيجية
47	الفرع الثالث: علاقة التخطيط، السياسة والتكتيك بالاستراتيجية
49	الفرع الرابع:مستويات وضع الاستراتيجية
50	المطلب الثاني :مراحل اعداد الاستراتيجية
53	المطلب الثالث:مفهوم الاستراتيجية
54	الفرع الأول :عمليات الخيار الاستراتيجي
55	الفرع الثاني:العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
57	المطلب الرابع :الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي
58	الفرع الاول: تعريف التخطيط الاستراتيجي
59	الفرع الثاني :مراحل التخطيط الاستراتيجي
60	المبحث الثاني:الخيارات الاستراتيجية
60	المطلب الاول : الخيارات الاستراتيجية العامة
60	الفرع الاول:استراتيجية النمو والتوسع
63	الفرع الثاني : استراتيجيات الاستقرار
64	الفرع الثالث :استراتيجيات الانكماش
67	الفرع الرابع : الاستراتيجيات المركبة (التشكيلية)
67	المطلب الثاني:الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال
67	الفرع الاول: استراتيجية الريادة بالتكاليف
69	الفرع الثاني :استراتيجية التمييز
70	الفرع الثالث :استراتيجية التركيز .
71	المطلب الثالث :الخيارات الاستراتيجية الوظيفية
72	الفرع الاول : استراتيجيات سياسات الانتاج
73	الفرع الثاني :استراتيجيات سياسات التسويق .
74	الفرع الثالث :استراتيجيات سياسات الموارد البشرية.
75	الفرع الرابع :استراتيجيات سياسات المالية.

76	المبحث الثالث : اثر دراسة السوق على اختيار الاستراتيجية.
76	المطلب الاول: تحليل مصفوفة SHELL.
78	المطلب الثاني :مصفوفة GE.
78	المطلب الثالث:مصفوفة استراتيجية النمو.
80	المطلب الرابع: تحليل مصفوفة SWOT ومصفوفة TOWS .
80	الفرع الاول: تحليل SWOT.
83	الفرع الثاني: تحليل TOWS.
85	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية.
86	المبحث الاول: لمحة عامة عن المؤسسة.
86	المطلب الأول:تعريف المؤسسة
87	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
88	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
88	المطلب الأول: تعريف المقابلة
88	المطلب الثاني: استخدامات المقابلة.
89	المبحث الثالث: صياغة الاسئلة وتحليل الاجابات
89	المطلب الاول: الاسئلة والاجابات.
94	المطلب الثاني: تحليل الاجابات.
97	الخاتمة
	المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	مدخل تجزئة السوق الاستهلاكي	1
19	عناصر تجزئة السوق	2
22	الأبعاد الثلاثة للتوجه السوقي	3
32	بعض تعريفات البيئة	4
48	مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والتكنيك	5
70	مزايا و مأخذ استراتيجية التمييز	6
72	الاستراتيجيات السياسات في مجال الإنتاج	7
73	الاستراتيجيات السياسات في مجال التسويق	8
76	مصفوفة Shell	9
78	مصفوفة GE	10
79	مصفوفة استراتيجية النمو (متجهات النمو)	11
80	الأنواع الرئيسية لفرص النمو (استراتيجيات النمو)	12
81	مكونات و تحليل (SWOT)	13
82	نموذج توضيحي لاطار تحليل (SWOT)	14
83	مصفوفة TOWS	15
84	مثال تطبيقي لمصفوفة TOWS	16
86	اسم ونوع نشاط الشركة	17

## فهرسالإشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	المرور من السوق العامة الى السوق المستهدفة	1
17	خطوات اختبار السوق المستهدفة	2
20	مدخل تجزئة السوق الصناعية	3
25	التوجه السوقي	4
26	نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي	5
33	علاقة المنظمة بالبيئة	6
40	عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على نظام الشركة التسويقي	7
41	العلاقة التركيبية بين المزيج التسويقي و البيئة التسويقية	8
50	المجالات الرئيسية للإستراتيجية الوظيفية	9
57	العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي	10
61	بدائل استراتيجية النمو والتوسع	11
64	بدائل استراتيجية الاستقرار	12
65	بدائل استراتيجية الانكماش	13
87	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	14

**تمهيد:**

إن أي مؤسسة اقتصادية إذا أرادت البقاء في السوق أن تحرص على توفير جو عمل ملائم يتماشى مع متطلباتها من أجل نموها واستقرارها و الحفاظ على مكانتها و مركزها و هذا سعيها لها من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها

لكن في حقيقة الواقع نشير إلى أن هناك فروقات من مؤسسة وأخرى و هذا حسب قدرات كل مؤسسة في التعامل مع المتغيرات الداخلية و الخارجية لها ، وتبرز أهمية دراسة بيئة المؤسسة في اكتشاف التهديدات الفرص التي تكون بمثابة حل لمشاكلها .

## المبحث الاول: ماهية دراسة السوق

سوف نتطرق في هذا المبحث الى التطورات الحاصلة في دراسة السوق والمفاهيم المتعلقة بها.

## المطلب الاول: تطور دراسات السوق

لقد تزايد توفر المعلومات بشكل كبير حيث قال جون نايسبت John Naisbit : "ان العالم يمر في مرحلة تحول عظيمة من الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد المبني على المعلومات". ان تاريخ دراسة السوق ممتع في حد ذاته و يرسم صورة فاتنة للتعقيد و نطاق التقنيات المتزايد خلال مرحلة تطوره عبر السنوات.

حيث أنه في سنة 1911 تأسست أول دائرة موثقة لدراسات السوق (الدراسة التجارية) لشركة كورنيس للنشر في الولايات المتحدة الامريكية أسسها سي سيبارلين C.C Parlin وخلال العشر سنوات التالية او أكثر كان يتم اجراء معظم الدراسات بواسطة وكالات الاعلان كخدمة اضافية للعملاء، كانت الدراسات تجري في الأمور الأساسية إلا أن التعقيد ازداد فعلى سبيل المثال ابتدع دانييل ستارش وهو رائد في علم النفس وسيلة لقياس ادراك القراء للإعلانات المطبوعة عام 1922.

في سنة 1930 قرأ راي موندروبيكا مقالة عالم النفس جورج غالوب في صحيفة اديتور أند بليشر بعنوان "استعداد الحدس باستخدام وسيلة جديدة لتحديد اهتمام القارئ" وقام بدعوة غالوب للحضور الى نيويورك لإنشاء أول ادارة للبحث في وكالة الاعلان.

في سنة 1932 قام جورج غالوب بإجراء أول اقتراح سياسي علمي، وأسس دانييل ستارش أحد رواد علم النفس برنامج دراسة للقراءة عبر أكثر من 240.000 مقابلة و استطلاع سنوي للقراء في أكثر من 1000 موضوع شملت المستهلكين و المجالات الزراعية و منشورات الأعمال و الصحف و تم أيضا اعطاء في هذه السنة دراسات السوق التجارية أول تعريف رسمي لها من ادارة التجارة الامريكية "دراسة المشكلات المتعلقة بنقل و بيع السلع و الخدمات بين المنتج و المستهلك متضمنة العلاقات و التسويات بين الانتاج و الاستهلاك و تحضير السلع للبيع و توزيعها المحسوس بالبيع بالجملة و التجزئة و المشكلات المالية المتعلقة بها".<sup>1</sup>

ليس مفاجئاً أن يكون أحد كتب التسويق المقدمة اليوم عرفت دراسات السوق كما يلي: " هي تحليل و تفسير بيانات المبيعات و العلاقة بين الحجم الفعلي و المحتمل و انشاء حصص المبيعات و تحليل نطاق أنشطة البائعين و طريقة انجاز الصفقات و عمل الاستقصاءات حول تكاليف التسويق و دراسات التكاليف الاخرى و اختبار السلع الجديدة و خطط المبيعات الجديدة و اختبار فعالية انجازات الاعلان و عروض البيع و دراسة سلوك المستهلكين ،والبائعين اتجاه الشركة و منتجاتها و تقييم سياسات الشركة للبيع و المنتجات و جمع و تحليل المعلومات المتعلقة بمواضيع خاصة كثيرة أخرى".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> روبين بيرن و باتريك فورسايت ،

دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 2009، ص 26، ص 46.

Yves fournis, les études de marché, 3ème édition, dunool,paris ,p 35.

والاعتقاد السائد في منتصف الستينات الى أوائل السبعينات أن عناصر الاعلان قابلة للقياس في النهاية أصبح أمرا مثيرا للجدل و أصبح من الصعوبة تطويع النتائج مع التوقعات المنطقية لإعلانات و حملات معينة. وبدأت في الظهور أيضا دراسات دقيقة في سلوك المشتري مثل الدراسة التي قام بها اير نبرغ عام 1966 و في الوقت نفسه استمر اجراء أعمال بحثية عديدة حول مفهوم شخصية العلامة التجارية حيث تذكر البحوث النوعية بأنه يتم استقبال العلامات التجارية الناجحة ككل "كشخصية فريدة" و تم تناول استدلالات منهجية البحث.

وفي سنة 2000 و حتى الآن أصبحت دراسات السوق الآن تقنية تسويقية كاملة و تمتلك قواعد الممارسات الخاصة بها و خبراءها و عدد غير محدود من طرق استخدامها وتغيرت العوامل التي كانت تطرح في الماضي أسئلة مثلا هل يمكننا اجراء هذا البحث باستخدام الهاتف ؟ تغييرا جذريا (كما ان معظم الأشخاص يطرحون نفس السؤال في الأسواق المعقدة) . إلا ان التكنولوجيا جلبت هموما جديدة فعلى سبيل المثال كان هناك اهتمام كبير حول "المجيبين الخبراء" و هم المجيبون الذين ينجزون عدة استقصاءات في المملكة المتحدة هناك دليل على ان معدل ربات البيوت اللاتي يقمن بإجراء استقصاءات شاملة عن طريق الهاتف يشاركن بعمل 11 استقصاء في السنة و من الطريف ان 50% من كل المجيبين في الولايات المتحدة يمثلون 4% فقط من عدد السكان. على الرغم من أن المشكلة توجد في العالم الحقيقي خارج الانترنت إلا أن أسوء بكثير في مقابلات الانترنت الا أن هناك دليلا على أن بعض الأشخاص يسعون الى اكمال الاستقصاءاتو هناك عدد كبير من المواقع الالكترونية. وهذه الطرق البسيطة تتواجد جنبا الى جنب مع بعض الوسائل المعقدة كثيرا خصوصا عندما يتم اجراء البحث في أسواق المستهلكين الواسعة و سنستمر في مواجهة التغيرات في المستقبل فكما أن سلوك المجتمع و المستهلك يتغير بتغير الطرق المستخدمة لترسم مسيرة عملها. و من خلال هذه الدراسة نستخلص تعريف شامل لدراسة السوق: "التحليل النظامي للمشكلة و تشكيل النماذج و ايجاد الحقائق بهدف تحسين صنع القرار و التحكم في تسويق السلع و الخدمات".<sup>1</sup>

وهذا يدل على أن الدراسات ليست أداة معلومات فحسب وانما وسائل توفر دليلا يساعد في تحسين قدرات الادارة داخل المؤسسة ووسائل للمساهمة في ادارة الاندماج التشريعي و يمكن أن تستخدم لاتخاذ القرارات في الاستراتيجية التسويقية المطلوبة لمواجهة تحديات الفرص الجديدة و ثغرات السوق و هي مجالات الاهتمام في استراتيجيات التسويق المستقبلية و يمكن أن تستخدم أيضا في مراقبة فعالية الاستراتيجيات المتبناة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم السوق

يتمثل السوق في نقطة التقاء المشتريين و البائعين أو هو عبارة عن كل تلاقي بين عرض و طلب يسمح بتبادل السلع و الخدمات مقابل النقود.

وفي الاقتصاد الحالي (اقتصاد السوق أو مجتمع الاستهلاك) للطلب دور أساسي لم يكن يتمتع به في اقتصاد

<sup>1</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص 77.  
<sup>2</sup>نفس المرجع، ص78.

الانتاج ، و هذا يعني أن اقتصاد السوق يتطلب ضرورة تفكير تنطلق من الطلب نحو العرض أي من المستهلك النهائي نحو السلعة أو الخدمة المعروضة .

وبالنسبة لرجل التسويق ،السوق بهذا التعريف يعني قبل كل شيء أشخاص، مجموعة أشخاص أو منظمات من كل نوع لديها أو قد يكون لديها تأثير على الاستهلاك (الاستخدام) ،و عدد الأشخاص هؤلاء قد يكون كبيرا جدا مع اختلافاتهم و يمكن تصور هؤلاء الاشخاص المختلفين و مختلف أنواع نفوذهم التي تعرف أو تشخص السوق.ويتعدد اختلاف وجهات النظر الى السوق فان التعريفات مختلفة كذلك و من بين هذه التعريفات نجد: يعني السوق :مجموع الجماهير (أفراد، منظمات، مؤسسات أو أجهزة) التي بإمكانها أن تؤثر على مبيعات المنتج المعين أو على نشاطات المؤسسة فهو يمثل مجموع المشتريين من هذه الأصناف المذكورة او مجموع الاشخاص القادرين و الراغبين في تملك منتج أو خدمة معينة بمعنى يجب أن تتوفر الرغبة في الشراء و القدرة على الشراء.<sup>1</sup>والسوق يتكون من مجموع المشتريين لمنتج ما ضمن منطقة جغرافية محددة خلال فتر زمنية محددة .

وقد يفهم من السوق المكان الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار و التي يتم فيها تبادل السلع ، بضاعة حاضرة أو عقودا أو الجهاز الجامع للموارد الهامة في المجتمع و موزعها بين الاستخدامات المتنوعة و المختلفة و التي تتنافس للحصول عليها.

ويعرف ايضا بانه :التقاء العرض و الطلب على السلع و الخدمات او رؤوس الأموال في مكان معين و محيط معلوم".<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية و مضمون دراسة السوق

#### 1- مضمون دراسة السوق:

تحتوي دراسة السوق على مختلف الأنشطة المنظمة تنظيما محكما لجمع و تحليل المعلومات و البيانات الخاصة بالأسواق و بالجماهير عامة بهدف تكوين قاعدة للقرارات التسويقية و تحديد الأخطار و ذلك حسب اجراءات محددة مصاغة و مؤسسة على طرق و تقنيات علمية لضمان موضوعية و دقة و جدوى و موثوقية هذه المعلومات. و كل ذلك لأن التسويق يتشكل من كل الانشطة الممارسة التي تهدف الى اثاره الانتباه أو الرغبة في المنتج أو الخدمة وهدفه الاساسي تصور عرض (اقتراح) المؤسسة.

وفي الوقت الحالي نجد أن الزبون يزداد قوة و ضغط وولاء يتدهور فانه يريد معرفة ما يقدمه المنتج أو الخدمة أو التشكيلة السلعية من قيمة له و كيف أو لماذا هذا المنتج أو هذه الخدمة أو التشكيلة السلعية تكون أفضل أو أحسن من كل ما هو موجود في السوق من حيث الثمن و الجودة (النوعية) و الخدمة.

وهذا يجعل من دراسة السوق تتمثل في كل الأبحاث الخاصة بتوزيع المنتجات والخدمات بهدف جمع حجم

<sup>1</sup>نصيب رجم ، دار العلوم و النشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص29.  
<sup>2</sup>محمد فريد الصحن، مصطفى محمود ابو بكر، بحوث التسويق ( مدخل لفعالية القرارات التسويقية)، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1997، ص95.



كبير من البيانات حول الزبائن المرتقبين من حيث المستهلك ودوافعه الاستهلاكية، منطقة الزبائن، عادات و سيرورة الشراء عند الزبائن وتوجهات و تطورات حرفة المؤسسة و السوق.<sup>1</sup> وتهتم كذلك بالبيئة الاقتصادية للمؤسسة و خاصة بالجوانب الأساسية منها: تحديد حجم الزبائن المرتقبين ، تموضع المنتج أو الخدمة في السوق المستهدف ، تحليل المنافسة الحالية ،تقدير الموردين و معالجة طلبات السوق.

والمشكل الذي تواجهه المؤسسات يتمثل في صعوبة فهم و اغراء المستهلك الذي صار صعب الاحاطة به و لم يعد يتردد على الانتقال من منتج الى آخر و يتبنى سلوكا استهلاكيا فرديا حسب ما تمليه عليه اختياراته الشخصية و لم يعد يتأثر بالفريق المرجعي أو الانتمائي.

ولهذا السبب صارت كذلك دراسات السوق فعالة و مختلفة حتى تتكيف مع طبيعة الزبائن لفهم حاجياتهم و رغباتهم باعتمادها على الطرق و التقنيات النوعية لتحليل السلوك و الدوافع السيكولوجية (التحقيقات النوعية) و الكمية التي تبحث عن نتائج احصائية سليمة تمكن المؤسسة من متابعة مستمرة للمبيعات و المشتريات و تطور منتجاتها و كذلك منتجات المنافسة.

وفي هذا الاطار يكمن دور الاستراتيجية التسويقية في افناع و اعلام هؤلاء الزبائن و الزبائن المرتقبين بقيمة المؤسسة و هذا يتطلب اعداد مخطط تسويقي جيد لإعداد و تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.<sup>2</sup>

2-مكانة دراسة السوق: تحتل دراسة السوق مكانة أساسية و متميزة في حياة المؤسسة لأنها تمكنها من معرفة جيدة لسوقها و تحديد استراتيجيتها التجارية و اعداد الأنشطة التجارية، ودراسة اسوق هي الوسيلة المناسبة الوحيدة التي تجيب على مختلف اهتمامات المؤسسة.

○ المؤسسة تهتم بالشيء الذي تبيعه و لماذا تبيعه: و لهذا الغرض تمكن دراسة السوق من تحديد أكثر (تفصيل) لخصائص المنتجات أو الخدمات أو التشكيلة السلعية ، تخصص، مستوى الجودة ، الامتيازات التشكيلة ، التقديم، الإتمام ، شروط و طريقة الاستعمال ، خدمات مكملة ، و البحث عن أصل فكرة بيع هذا المنتج أو اقتراح هذه الخدمة بدلا من ذاك المنتج أو تلك الخدمة.

○ المؤسسة تهتم بالزبون : من المهم جدا تحديد بدقة عالية زبائن المؤسسة من حيث:

- التوزيع: (مؤسسات اقتصادية، جمعيات، مؤسسات إدارية، جمعيات محلية، أشخاص، أزواج...).
- تجانس أو عدم تجانس الزبائن.
- الخصائص، الحجم، النشاط، رقم الأعمال(بالنسبة للمؤسسات)، العمر، الفئات الاجتماعية المهنية.
- مستوى الاستهلاك أو معدل التجهيز.
- تمركز الزبائن، تشتت الزبائن، زبائن عابرين، زبائن الجوار.

<sup>1</sup>نصيب رجم، ط2، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر ، 2004، ص 13.  
<sup>2</sup>Mohamed SghirDjitli ,comprendre le Marketing , Berti édition, Alger,p97.

- المؤسسة تهتم بالحاجيات التي تناسب المنتج أو الخدمة : ترغب المؤسسة في معرفة مدى تناسب المنتج أو الخدمة أو تشكيلة السلع مع حاجيات الزبائن ،أي طموحات او تطلعات الزبائن المرتقبين من حيث ربح الوقت ، المكان ، المال، الحاجة للأمن و للرفاهية و للتجديد، الامتيازات التي تقدمها إليهم ،ضمان الجودة،الفنية، احترام الموعد ،المرونة، آجال التنفيذ و الأوقات و سعة الاختيار.
- المؤسسة تهتم بنمط البيع:و على دراسة السوق أن توضح مختلف اساليب البيع و الادارة المقترحة حتى يناسب نمط التوزيع عادات و تقاليد الزبائن ، شراء على اساس الكتيبات بعد تجريب السلعة ، على أساس مراجع، بعد التقديم ، لدى المنازل ، بعد تقييم المقاصة .
- المؤسسة تهتم بمنافسيها: ويتم ذلك بتحليل الأوراق الرابحة للمنافسين المباشرين الذين يقدمون أو يقترحون سلعة أو خدمة أو تشكيلة متشابهة و غير المباشرين الذين يقدمون سلعة أو تشكيلة سلعية أو خدمة مختلفة و لكنها تلبي نفس الحاجيات من حيث : الشهرة، الأقدمية،سهولة الاتصال، الإشهار، مساحة البيع، سعة أو حجم التشكيلة، التسعيرة المقترحة و تسهيلات الدفع.
- المؤسسة تهتم بالأوقات المناسبة لشراء السلعة أو الخدمة: تمكن دراسة السوق من تحديد و معرفة هذه الأوقات المناسبة تماما لشراء السلعة أو التشكيلة السلعية أو الخدمة وذلك بالتعرف على مدى خضوع نشاط الزبائن لبرنامج معينة أو مخطط معين أو أوقات خاصة و على طبيعة الطلب.
- تتمثل دراسة السوق في التنقيب على التوجهات و اظهارها (الاتجاهات) للسوق بالمعنى الواسع وعليه فإنها تمكن من معرفة السلع المقترحة (العرض) و الطريقة التي يتم بها توزيعها (التوزيع) وعادات و حاجيات المستهلكين (الطلب) ،ومن مضمون هذه الدراسة تنبثق استراتيجية المؤسسة ،المقاطعة أو السوق المستهدف و التموضع.
- تمكن دراسة السوق المؤسسة من فهم محيطها الاقتصادي و الحصول على معلومات و بيانات مفصلة و موضوعية بقدر الامكان حول الطلب الحالي أو الطلب الكامن على منتجها أو خدمتها.
- اذ تهدف دراسة السوق الى تحديد بدقة السلع و الخدمات التي تلبي رغبات و طموحات الجمهور،تحديد الأسعار ، اختيار نمط البيع و شروط التوزيع، تحضير وسائل التفاوض المباشر و تقنيات البيع والمبررات،تحديد وسائل الاتصال بالتأكد من الوجود الفعلي للزبائن المنتظرين ،قياس امكانيات هذا الطلب من حيث الحجم والقدرة الشرائية و اختبار المؤسسة نفها لتجديد قدراتها التجارية الخاصة.
- والمطلب الاسمي يبقى بطبيعة الحال تقدير رقم الأعمال الممكن تحقيقه خلال السنوات الاولى القادمة.
- ولكن أهمية ومكانة دراسة السوق تبقى دائما تابعة لحجم المؤسسة،و ميزانيتها و درجة الخطر الخاص بالمؤسسة و الاستثمارات موضوع الانجاز ،و المنتج الذي تعرضه المؤسسة أو المقترح على الجمهور.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: دور دراسة السوق

<sup>1</sup>نصيب رجم، مرجع سابق، ص35.

انه لمن الجيد التطرق الى تفاصيل دراسات السوق حيث يكمن دور دراسات السوق في هدفين رئيسيين و هما :

- التقليص من الشوكية عند وضع الخطط سواء كانت متعلقة بعملية التسويق ككل أو بالعناصر الفردية كالاندماج التسويقي مثل الاعلانات أو عروض المبيعات.
- الاشراف على الأداء بعد تشغيل الخطط و في الحقيقة ان دور الاشراف في حد ذاته يتكون من مهمتين و هما: المساعدة في التحكم بتنفيذ خطة الشركة التشغيلية و المساهمة الجوهرية في التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

ببساطة ان الدراسات تغطي كافة أنشطة "الاكتشاف" الخاصة بالتسويق ، و الوسائل المستخدمة بسيطة مثل انجاز استبيانات رضا المستهلك التي تجدها في غرف الفنادق ، فجمع و تحليل هذه الاستبيانات باستمرار يبين آراء الضيوف .و على النقيض من ذلك قد تتصف الوسائل بالتعقيد مثل : جمع المعلومات عن طريق البريد أو الهاتف أو البريد الالكتروني أو المقابلات المباشرة لعدد كبير من الأشخاص من مناطق مختلفة و حتى دوليا . تؤثر الدراسة في المرحلة الأساسية الأولى في مهمة التسويق و هي تحديد احتياجات المستهلك وقد تستمر في تجديد هذه الآراء بطرق مختلفة تختلف مع مرور الوقت .

وكما هي الحال مع لغة التسويق ، يجب أن نكون واضحين، فمصطلح "دراسات أو أبحاث السوق" يطبق بطريقتين مختلفتين : الأولى و هي أنه مصطلح شامل لعدد من أنواع الدراسات التي تبدو متشابهة و لكنها مختلفة كلياً و الثانية و هي أن أحد هذه الأنواع المحددة للدراسة يسمى "دراسة السوق" و عندما تفهم هذا لن تصاب بالحيرة و ماذا يقع تحت مظلة دراسات السوق؟

توفر دراسات السوق المعلومات التي تساعد المؤسسة في تحديد الفرص المتاحة لكل من تطوير المنتج و استراتيجيات السوق و تعمل عن طريق تقدير فيما اذا كانت استراتيجيات التسويق مستهدفة بدقة و عن طريق تحديد فرص السوق أو التغييرات ، التي يتطلبها المستهلكون ،وتهدف دراسات السوق الى تأكيد القضايا المعروفة في السوق مسبقاً، لكن اذا تم تخطيطها بشكل جيد و فعال ستحدد أيضاً فرص أو بيئات ملائمة للسوق أو طرقاً جديدة يمكن من خلالها تحسين نشاطات المبيعات و التسويق و الاتصال.<sup>1</sup>

ان دور دراسة السوق بالتالي هو تقليص الشوكية في صنع القرار للإشراف على تأثيرات القرارات المتخذة و تحديد أداء الشركة أو المنتج في السوق. وللتحديد أكثر يمكن أن نذكر استخدامات رئيسية لدراسة السوق و هي:

- تحديد حجم و شكل و طبيعة السوق و ذلك من أجل فهم السوق و فرص التسويق.

- البحث عن نقاط القوة والضعف للمنتجات المنافسة و مستوى الدعم التجاري الذي تتمتع به الشركة.
- اختيار الأفكار الاستراتيجية و المنتجات التي تساعد في تحديد الاستراتيجيات الفعالة المستقطبة للمستهلكين.
- الاشراف على فعالية الاستراتيجيات.

- المساعدة في تحديد الوقت الذي تتطلبه توسعة التسويق و العروض و الأهداف الى التعديل أو التطوير .

توضح الأهداف المختلفة المذكورة أعلاه أن دراسات السوق ليست "اختباراً أولياً" و انما هي أمر فعال قبل البدء

<sup>1</sup>محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص80.

في أي مشروع وهي توفر أيضا وسائل لاختبار و تهذيب الآراء أثناء سير العمل .تهتم الشركات و خاصة المحدودة الميزانية و التي تختار أحد هذه الاستخدامات لدراسة السوق بأن تجعل من الدراسة استثمارا جديرا بالاهتمام و تحصل على أفضل النتائج عندما تتأثر خطط المبيعات و التسويق لديها بنتائج الدراسة و بعبارة اخرى عندما تدفع الدراسة تكاليفها بنفسها بتوفير أساس للتغيير و التطوير في الأمور التشغيلية. وهناك مجموعة الامكانيات الخاصة بالدراسة جديرة بالاهتمام. و للتوضيح أكثر اليك بعض الأسباب الرئيسية و الثانوية لاستخدام دراسات السوق.

– لتوفير البيانات في السوق أو قطاع السوق و اكتشاف فيما اذا كانت أهمية هذا القطاع تزداد بالنسبة للمستهلكين أو تقل أو تبقى على حالها.

– للحصول على المعلومات للمساعدة في فهم نوعية المستهلكين و طريقة شرائهم و استخدامهم لمنتجات محددة.

– لتقييم خدمة العملاء و تحديد رأيهم حول الخدمات التي يتلقونها و مدى جودتها.

– لدراسة سلوكيات المستهلك و احتياجاته بشكل مستمر لاكتشاف أنواع المنتجات التي يقوم بشرائها و فيما اذا كان هناك فرص لمنتجات جديدة.

– لتحقيق أهداف أفضل و فهم دور الاعلام و الاعلانات في تحفيز المستهلكين على شراء المنتجات.

– لتحديد التغييرات في السوق التي تؤثر في تقدمها في المستقبل.

هذه الأسباب و غيرها تعطي بلا شك الاحتمالات نظرة واقعية يمكن لدراسات السوق أن تكون محور العملية التسويقية، فهي تدعم النشاط و ترسخه في الواقع و تساعد في التركيز عليه.

وفي الأخير نقول أن النقاط الاساسية التي تميز دراسات السوق هي:

– أنها وسيلة لتحقيق النتائج و تساعد على تحسين فعالية التسويق و تحليل المخاطر في الأعمال.

– تتألف من مجموعة مختلفة من أنواع الدراسات و يمكن تطبيقها للمساعدة بطرق مختلفة.

– على الرغم من أن الدراسات تستخدم الاساليب "العلمية" الا أنها ليست منزهة عن الاخطاء و هي توفر دليلا ارشاديا يدعم و يعزز الحكم الاداري الذي يعد ضروريا دائما.

– و على الرغم من احتمالية خطئها الكبيرة الا أنها تقدم مساعدة قيمة و تستفيد منها العديد من عناصر التسويق.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: قطاعية السوق

تعتبر دراسة الاسواق من العناصر الأساسية للنجاح التسويقي فبالنظر الى أي عملية تبادلية فإننا نجد أن السوق يعتبر أحد طرفي التبادل حيث يتم توجيه السلع و الخدمات التي تنتجها المنظمة الى هذه الأسواق و التي تحدد بدرجة أساسية مدى نجاح الشركة أو فشلها في مقابلة احتياجات المستهلكين.

<sup>1</sup>نصيب رجم، مرجع سابق، ص19، ص22.

وكما سبق الذكر فان رجل التسويق ينظر الى السوق على أنه مجموع طلب المستهلكين الفعليين و المحتملين لسلعة أو خدمة معينة ، و قد أدركت معظم المنظمات في الوقت الحاضر فكرة عدم امكانية أو على الأقل صعوبة خدمة جميع المستهلكين في هذه الأسواق بنفس الأسلوب .

فالفاحص للأسواق و الدارس للمستهلكين و خصائصهم يجد أنهم يتميزون بكثرة العدد و تشتتهم الجغرافي و كذلك اختلاف حاجاتهم و رغباتهم و ممارساتهم الشرائية و بنفس المنطق فان المنظمات تختلف في قدراتها و امكانياتها لخدمة القطاعات السوقية المختلفة.

يتكون السوق من المشتريين و الذين يختلفون بطبيعة الحال عن بعضهم البعض بطريقة أو بأخرى و اذا أخذنا بهذا الافتراض فيمكننا القول بأنه لا يوجد منتج واحد يمكن أن يشبع جميع الحاجات و في الواقع العملي يكون من الصعب على الشركة أن تقوم بإنتاج منتج مستقل و مختلف لكل مستهلك .ولكن الافتراض الأكثر واقعية يضم مجموعة من المستهلكين متشابهين في الحاجات و الرغبات ،ومن ثم فان مفهوم تقسيم السوق الى قطاعات يقوم على فكرة تقسيم السوق الى قطاعات متجانسة من المستهلكين و يتم خدمة كل قطاع بتقديم المنتجات التي تشبع هذه الحاجات و الرغبات و باستخدام مزيج تسويقي مستقل و مناسب ،فعلى سبيل المثال فان شركة جنرال موتورز وجدت أن الأفراد ذو الدخل المرتفع يختلفون عن الأفراد و الدخل المتوسط في احتياجاتهم و تفضيلاتهم الخاصة بالسيارات و كذا الحال بالنسبة لأعمار هؤلاء الأفراد و من ثم فقد قامت بتقديم سيارة ذات خصائص و كماليات متميزة لذوي الدخل المرتفعة و سيارة اقتصادية ذات خصائص تتناسب مع ذوي الدخل الأقل و بالطبع فان الدخل و العمر يعتبران أساسان من الأساس الذي تستخدمهما الشركات في تقسيم أسواقها الى قطاعات.<sup>1</sup>

**1- أسس تقسيم السوق الاستهلاكي الى قطاعات :**

يوجد لدى مدير التسويق العديد من الأسس و الطرق التي يمكن استخدامها في تقسيم السوق الاجمالي الى قطاعات أصغر ، و عادة ما يستخدم أكثر من أساس في الواقع العملي و سنقوم بعرض سريع لهذه الأسس و ذلك على النحو التالي:

#### أ- الأساس الجغرافي:

يقوم الأساس الجغرافي على تقسيم السوق لوحدات جغرافية أصغر مثل الدول، و الولايات، الأقاليم، المدن... الخ. و قد تقرر الشركة أن تعمل في واحدة أو أكثر من هذه المناطق و لكن بعد الاخذ في الاعتبار الاختلافات في الحاجات و الرغبات بين الأفراد المقيمين في المناطق المختلفة ، و قد ترجع هذه الاختلافات نتيجة للظروف المناخية أو طبيعة الأنشطة التي تؤدي داخل المنطقة، فشركات السيارات على سبيل المثال تقم السوق على أساس جغرافي و تقوم بخدمة السوق بطريقة تختلف عن السوق الأوروبي نظرا لاختلاف الظروف المناخية و كذلك العادات الشرائية للأفراد في كلا السوقين.وبالمثل قد تقوم شركة ما بإنتاج بعض المواد الغذائية بالبهارات و توجيهها الى مناطق ساحلية على سبيل المثال و انتاج أنواع أخرى بدون البهارات لمنطقة زراعية أو صحراوية... الخ.

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، 2004، ص ص 47-49.

وكنتيجة لهذه الاختلافات بين المناطق، بدأت العديد من الشركات في الوقت الحاضر اعادة تصميم المزيج التسويقي و تفصله على حسب احتياجات كل منطقة .و يتضمن ذلك تصميم المنتج ،الاعلان المحلي ،جهود البيع الشخصي.<sup>1</sup>

**ب-الأساس الديمغرافي:** ويعني تقسيم السوق الى قطاعات على أساس بعض الخصائص الديمغرافية مثل العمر ، الجنس ، حجم العائلة، دور حياة العائلة، الدخل، المهنة،التعليم...الخ ، وتعتبر الأسس الديمغرافية أقدم و أكثر الأسس استخداما بواسطة ممارسي التسويق و ذلك نظرا لسهولة قياس هذه المتغيرات من جهة و لارتباط الاحتياجات و معدلات الاستخدام بالخصائص الديمغرافية من جهة أخرى. وتقوم معظم الشركات باستخدام العمر كأساس لتقسيم السوق الى قطاعات و على سبيل المثال تقوم بعض الشركات بخدمة المستهلكين ذو الأعمار المنخفضة مثل الأطفال و الشباب و تقديم منتجات تختلف عن تلك المقدمة لكبار السن .

وقد بدأت بعض الشركات في التركيز على فئة من الأفراد من فوق الستين عاما، حيث وجدت فيه قطاع سوقي جذاب يمكن خدمته.

ويستخدم الدخل كأساس للتقسيم بواسطة العديد من منتجي السيارات و الملابس و مستحضرات التجميل و المساكن و الخدمات السياحية...الخ. وعادة ما تتضمن المنتجات المقدمة لذوي الدخل المرتفع العديد من الخصائص مثل الكماليات، الراحة، الملائمة...الخ و يمكن القول بأن الدخل يعتبر أكثر الأسس استخداما بواسطة الشركات حيث يعكس في طياته القوة الشرائية للمستهلكين.<sup>2</sup>

### ج- الأساس الاجتماعي:

ووفقا لهذا الأساس يتم تقسيم السوق الى قطاعات على أساس خصائص الطبقات الاجتماعية و نمط الحياة و الشخصية .ومن الأسس المتعارف عليها في هذا الصدد هو الطبقات الاجتماعية فعادة يقسم المجتمع أعضاءه وفق تدرج اجتماعي معين.و يمكن تقسيم المجتمع الى طبقة غنية ،متوسطة،دنيا و قد يأخذ البعض المؤشرات المادية للتدليل على الطبقة أو مستوى التعليم أو المهنة أو الأصل و فائدة هذا التقسيم أنه عادة يميل للأفراد الذين ينتمون الى طبقة اجتماعية معينة الى أن يكون لديهم نفس الأنماط الشرائية ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير واضح على تفضيلات الأفراد للسيارات و الملابس والأثاث...الخ.وتتأثر اهتمامات الأفراد بمنتجات معينة بنمط حياتهم ومن ثم فإن شرائهم لمنتجات معينة تعبر عن هذا النمط.

### د-الأساس السلوكي:

يعني تقسيم السوق على أساس سلوك المستهلك و تجاوبه، تقسيم المستهلكين الى مجموعات أصغر على أساس اتجاهاتهم ،معرفتهم ، استجاباتهم ،ولائهم ،استعمالهم للمنتج ويفسر هذا المدخل تغيرات سلوك

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 63.

<sup>2</sup>محمد فريد الصحن، مرجع سابق،ص49.

المستهلكين، يساعد على اكتشاف لماذا يشتري المستهلك منتج معين و يفضله عن باقي الأنواع في السوق، و ما هي معدلات الاستخدام، و تدرج تحت هذا المعيار عدة عناصر:

- **منفعة المنتج:** يقسم المستهلكون الى مجموعات حسب المنافع التي يبحثون عنها في المنتج و يعتمد هذا الأساس على افتراض مؤداه أن المستهلكين يشترون المنتج للحصول على منفعة معينة و بعد تقسيم المستهلكين الى مجموعات على ضوء المنافع التي يبتغونها يمكن تحليل كل قطاع على أساس ديمغرافي و على ضوءها يمكن تصميم استراتيجية التسويق المناسبة.
- **طبيعة العميل المستخدم:** فالكثير من الأسواق يمكن تسويقها على أساس غير مستخدم المنتج و المستخدمين السابقين و المستخدمين المحتملين و المستهلكين المداومين و بطبيعة الحال تختلف الاستراتيجيات التسويقية المفروض إتباعها طبقا لاختلاف خصائص هذه الفئات.
- **معدل الاستخدام:** يمكن تقسيم الأسواق أيضا حسب تجاوز المستهلكين مع استخدامات المنتج، و يقسم المستهلكون الى مستخدم كثيف و متوسط و ضعيف، و يتم تحديد ما إذا كان هناك اختلافات ديمغرافية أو إجتماعية في كل مجموعة. و بطبيعة الحال فإن ممارس التسويق سيركز اهتمامه الأساسي على المجموعة التي تقوم باستخدام المنتج بشكل مكثف.
- **الولاء للأسماء التجارية:** يمكن تقسيم الأسواق حسب درجة ولاءهم للأسماء التجارية المختلفة (ذو ولاء قوي، ولاء متوسط، ولاء ضعيف)، يتميز الولاء القوي بإصرار المستهلك على اسم تجاري معين دون غيره من الأسماء أما الولاء المتوسط فإن المستهلك عادة يكون له تفضيل لأسمين أو ثلاثة أسماء تجارية لمنتج معين و يقوم بالشراء من بينهم، و يظهر الولاء الضعيف عندما لا يهتم المستهلكين بشراء اسم تجاري معين فهم عادة يشترون أسماء مختلفة عبر الزمن أو يشترون بعض السلع.<sup>1</sup>

**2- أسس تقسيم سوق الأعمال الى قطاعات:** يمكن تقسيم سوق الأعمال الى قطاعات بالاعتماد على بعض الأسس المستخدمة في السوق الإستهلاكي مثل الأساس الجغرافي، أساس المنافع المرتبطة بالسلع، معدل الاستخدام و الولاء... الخومع ذلك فإن هناك بعض المتغيرات الجديدة و الخاصة بالسلع الصناعية و المشتري الصناعي.

وهذه المتغيرات هي خصائص مشتري الأعمال (الصناعة، حجم الشركة) و الخصائص التشغيلية و مداخل و إجراءات الشراء و أخيرا بعض الخصائص الشخصية .  
 فتقسيم سوق الأعمال الى قطاعات يمكن أن يتم وفق نوع النشاط و الصناعة التي ينتمي إليها المشترون و التي ترغب الشركة في خدمتها. و داخل الصناعة التي تم اختيارها، فإنه يمكن تقسيم السوق على أساس الحجم و المناطق الجغرافية، و تظهر أهمية الحجم في سوق الأعمال أكثر من السوق الإستهلاكي حيث يختلف الشراء في المصانع الكبيرة عن المصانع الصغيرة الحجم من حيث حجم الطلبية و تكرار مرات الشراء و يمكن في نفس

<sup>1</sup> وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص110.



الوقت أن يتم تقسيم السوق على أساس جغرافي نظرا لإختلاف في طبيعة الطقس و التربة،وأماكن التوطن الصناعي.

ويمكن تقسيم سوق الأعمال حسب إجراءات الشراء و المعايير المستخدمة فيه. فعلى سبيل المثال تختلف إجراءات الشراء المتبعة في حالة الحكومة عن المستشفيات عن المصانع سواء كان ذلك في شكل مناقصات أم ممارسات أو أمر مباشر و كذلك تختلف المعايير الموضوعية من كل جهة لتقييم عملية الشراء،فالبعض يأخذ السعر كأساس لتحديد الشراء و البعض يركز على الخدمات.<sup>1</sup>

**3 - معايير إختيار القطاعات السوقية:** لكي نصل الى الإختيار الفعال للقطاعات السوقية ،يجب أن نختبر مدى مقابلة كل قطاع للمعايير الآتية:

- **إمكانية القياس:** يجب أن تكون خصائص القطاع المزعم خدمته قابلة للقياس.فمن السهل قياس حجم القطاع على أساس السن أو الدخل. ولكن في بعض الأحيان نجد أن هناك متغيرات يصعب قياسها ،فعلى سبيل المثال هناك عدة ملايين من الأفراد الذين يستعملون اليد اليسرى في الكتابة و الأكل...الخ،ولكن نجد أنه ليس من السهل معرفة عددهم و خصائصهم حتى يمكن خدمتهم كقطاع سوقي مستهدف تصمم لهم المنتجات التي تتلاءم مع خصائصهم.
- **إمكانية الوصول:**بمعنى أن يكون القطاع في متناول يد الشركة و يمكن الوصول إليه، فلا معنى من خدمة قطاع سوقي لايمكن تحديده أو الوصول إليه.قد يكون العائق البعد المكاني أو في خصائص معينة للمستهلك لايمكن معها تصميم سلعة تناسبية.
- **حجم القطاع:**يجب أن يكونالقطاع الموجهة إليه الجهود التسويقية كبير بدرجة تسمح بهذا الجهد.وبعني ذلك أن يكون حجم المبيعات من هذا القطاع كافي لتغطية التكاليف المختلفة و تحقيق الأرباح المطلوبة و لا يقاس حجم القطاع بعدد المستهلكين داخل القطاع فحب ولكن بحجم العائد المتحقق من القطاع.
- **إمكانية خدمة القطاع:**بمعنى أن تكون الشركة قادرة على تصميم المزيج التسويقي الفعال ،والذي يجذب القطاع لإستخدام منتجات الشركة. فعلى سبيل المثال قد تحدد الشركة صغيرة الحجم ستة قطاعات سوقية جذابة و لكن إمكانياتها المالية و البشرية لا تمكنها من تنمية مزيج تسويقي مستقل لكل قطاع و خدمة بكفاءة.

**4 - مزايا القطاعات السوقية:**إن انتهاج الشركة لمدخل القطاعات السوقية يمكنها من تحقيق عدد من المزايا والتي تساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح أعمالها،ويمكن تلخيص مزايا القطاعات السوقية في الآتي:

✓ تحديد السوق تحديدا دقيقا من حيث حاجات المستهلكين و رغباتهم،و من ثم تستطيع الإدارة أن تتفهم سلوك المستهلك و تتعرف على دوافع شراءه للمنتج و المنافع المرتبطة به.

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 50.



- ✓ تمكن دراسة المستهلك من حيث حاجاته أن تقوم الشركة بوضع المزيج التسويقي المناسب و الذي يمكنها من إشباع هذه الحاجات بكفاءة.
- ✓ تمكن الدراسة المستمرة للقطاعات السوقية إدارة الشركة من متابعة و مقابلة التغيرات المستمرة في الطلب و تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع الإحتياجات المتجددة.
- ✓ تتمكن إدارة الشركة من التعرف على أسباب قوة و مظاهر ضعف المنافسين ،و تستطيع في نفس الوقت أن تحدد القطاعات التي توجد فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة هذا القطاع بدلا من توجيهها الى قطاعات تعلم الشركة انه من الصعب الخوض فيها.
- ✓ تتمكن إدارة الشركة من خلال دراسة القطاعات السوقية من تحديد أهداف السوق تحديدا دقيقا و من ثم تقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي و بين المستويات و الأهداف الموضوعية سلفا.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الانتقال من السوق العامة الى القطاع السوقي

تعتبر السوق المستهدفة عن مجموعة المستهلكين ذوي حاجات متشابهة مشخصة أو محددة من قبل إدارة التسويق و تستهدفها الجهود التسويقية إذ قد تحتاج الجهود التسويقية تطوير منتجات جديدة لملائمة حاجات السوق المستهدفة.

كما تمثل السوق مجموعة من المستهلكين من يمتلكون قوة شرائية و ذو حاجات متشابهة،و مجموعة من البائعين يعرضون مختلف السلع لإشباع حاجات المستهلكين و هنا تعمل إدارة التسويق على تطوير مزيج تسويقي موجه لقطاع سوقي معين، حيث أن توجه المنشآت للتركيز على السوق المستهدفة أمر هام و حيوي.

إن الوصول إلى السوق المستهدفة يتطلب تضيق السوق العامة أو الشاملة مرورا ببعض الأسواق الواسعة للسلع و من ثم تحديد سوق واسعة للسلع و بعدها تحديد أسواق متجانسة للسلع ثم اختيار منهج معين من مناهج السوق المستهدفة التي ترغبها المنظمة و تتلاءم مع ظروفها.

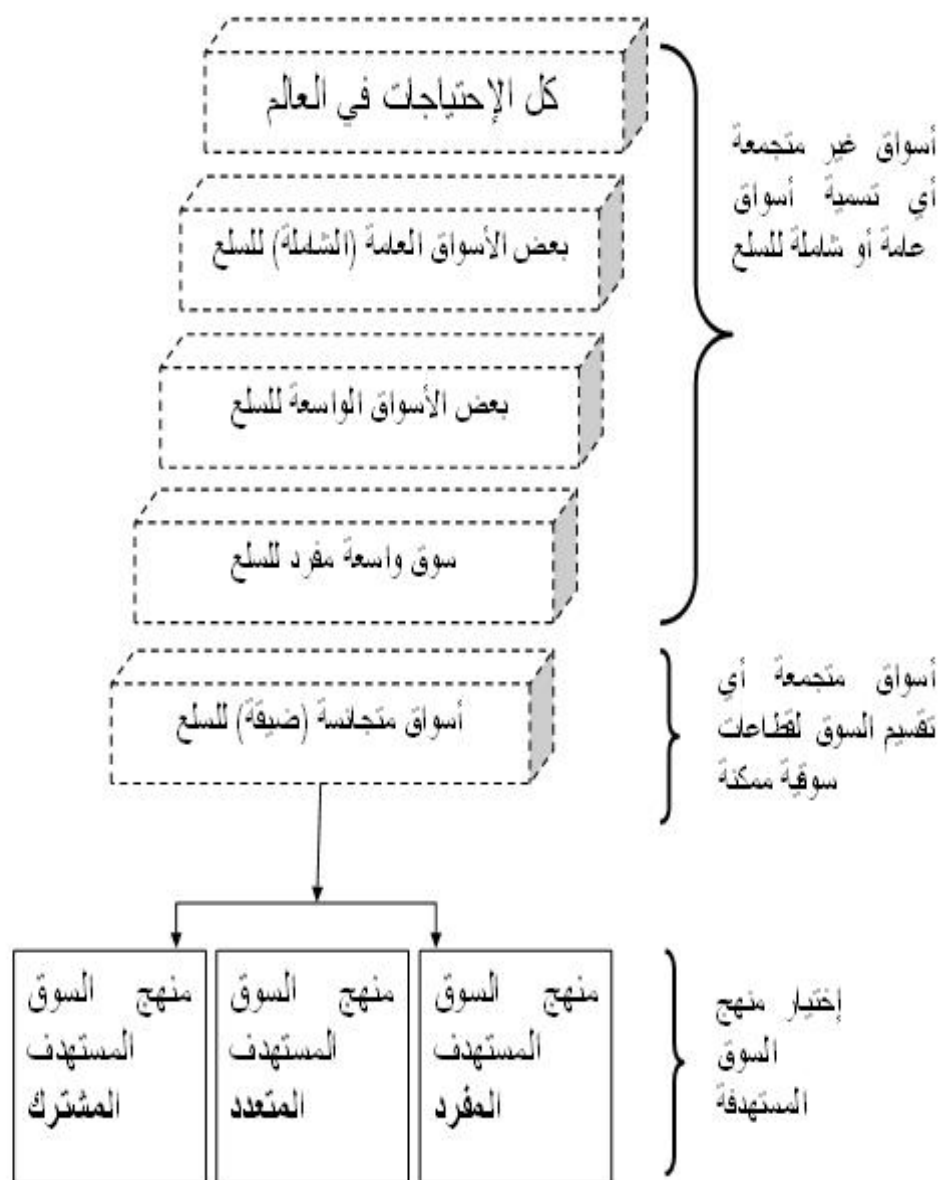
وهنا نجد من الضروري فهم ما المقصود بالسوق العامة أو الشاملة و السوق الواسعة.

فالسوق العامة أو الشاملة (GenericMarket) هو تلك السوق الشاملة لمجموعات متشابهة بعض الشيء في الحاجات و مجموعة مختلفة من البائعين الذين يعرضون بوسائل أو طرق مختلفة لسلعهم لإشباع حاجات المستهلكين ، أما السوق الواسعة (Broad Market) فهي السوق التي تتضمن حاجات متشابهة إلى حد كبير و بائعين مختلفين يعرضون لسلعهم بصورة متشابهة لإشباع هذه الحاجات و الرغبات و الشكل (01) يوضح ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أقرامز فاطمة الزهراء، الإستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية فرع التخطيط و التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 16.

<sup>2</sup>حميد الطائي، محمود الصميدعي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 96.

الشكل (01): المرور من السوق العامة الى السوق المستهدفة



المصدر: حميد الطائي، محمود الصميدعي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص97.

### الفرع الثاني : تحديد إختيار السوق المستهدفة

إن تحديد السوق المستهدفة و اختيارها يمثل إحدى الأوليات المهمة في تصميم الاستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع كل قطاع سوقي، و أن القيام بتحديد فئة المستهلكين التي سوف يتم استهدافها باستراتيجية ملائمة و تتناسب مع حاجات هذه الفئة من المستهلكين و رغباتهم و متطلباتهم كل على حدة يمثل الاطار الصحيح لبناء استراتيجية تسويقية فعالة و مؤثرة و قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية و التكتيكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص98.

إن إختيار السوق المستهدفة لا يتم بشكل اعتباطي بل يجب على المنظمة أن تتبع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (02): خطوات اختبار السوق المستهدفة



المصدر: نفس المرجع، ص99.

المستهدفة من قبل المنظمات العاملة في مجال التسويق. سواء كانت الاستراتيجية المتبعة في خدمة الأسواق المستهدفة استراتيجية الماركة أو استراتيجية الخط الإنتاجي فإن أسلوب تجزئة السوق يمكن أن يكون إما أسلوب تجزئة محدود أو أسلوب تجزئة واسع<sup>1</sup>، و نوضح الفرق من خلال الجدول ( 01 ):

<sup>1</sup>كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص51.

1 ( 01):مدخل تجزئة السوق الاستهلاكي

أسلوب تجزئة السوق		الاستراتيجية المتبعة
تجزئة واسعة	تجزئة محدودة	
تجزئة ثنائية (ماركتان) أو خط إنتاجي متكامل.	تجزئة محددة (ماركة واحدة) تجزئة إختيارية.	ماركة واحدة لخدمة السوق المستهدفة.
ماركات تمثل كل عناصر التشكيلة لمواجهة فئات و أذواق المستهلكين.	عدة ماركات.	خط إنتاجي لخدمة السوق المستهدفة (تشكيلة سلعية)
سوق متكاملة لجميع السلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة.	مزيج تسويقي و تجزئة محددة و عدة ماركات.	ماركة واحدة لخدمة سوق محددة، و خط إنتاجي لخدمة أسواق عديدة مستهدفة.

المصدر:كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن،2006، ص52.

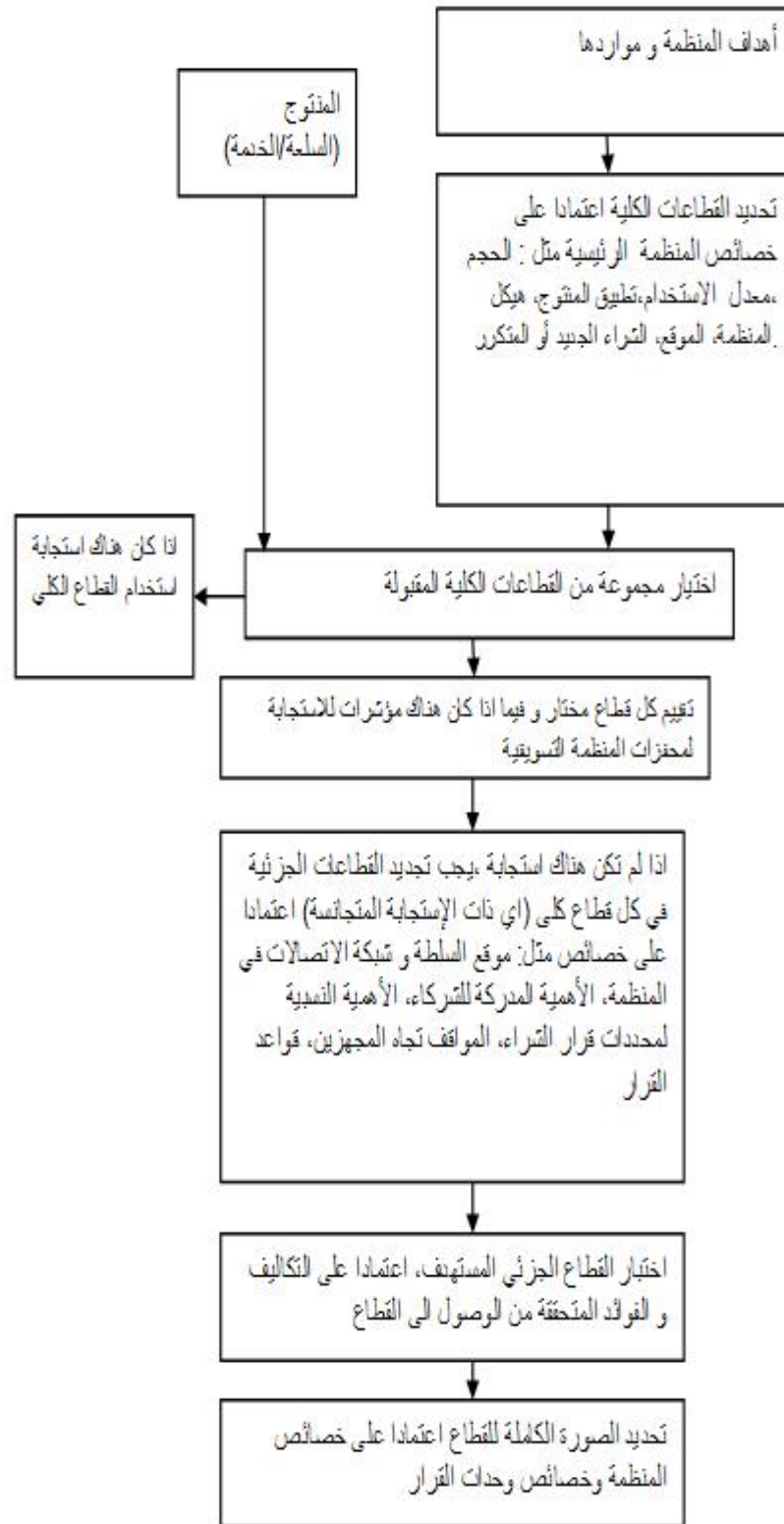
كما و يمكن تحديد عناصر تجزئة السوق وفق الصيغة الموجودة في الجدولالتالي:

نوع السوق		معايير التجزئة
سوق المستهلك الصناعي	سوق المستهلك النهائي	
نوع الصناعة، الحجم و الموقع الجغرافي، ثقافة المنظمة، مرحلة المنظمة، مرحلة التطور، المنتج أو الوسيط.	السن، الجنس، الدخل، حجم الأسرة، مرحلة دورة حياة الأسرة، الموقع الجغرافي، أسلوب الحياة.	خصائص المستهلكين أو المنظمات
إجراءات الشراء، الاستخدامات المعروفة، الاستخدامات الجديدة.	أهمية الشراء، عادات الشراء، الخبرة المتراكمة عن السلعة أو الخدمة، موضوع التسويق.	خصائص الاستخدام
فاعلية الأداء، المواصفات المرغوبة، تفضيلات الماركة، الخصائص المطلوبة.	الولاء للماركة، المنافع المرجوة، النوعية، تفضيلات الماركة.	مبررات الشراء
الحجم الكبير، مدى تكرار الشراء.	حجم الشراء صغير، مدى تكرار الشراء متنوع.	أساليب الشراء

المصدر: نفس المرجع، ص 51.

كما يوضح الشكل (03) آلية تجزئة السوق الصناعية.

الشكل رقم (03):مدخل تجزئة السوق الصناعية



المصدر:كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 52.

## المبحث الثاني: التوجه السوقي

هناك العديد من الافكار و الفلسفات الجديدة المتعلقة بالتوصل لطرق أفضل لمقابلة حاجات و رغبات المستهلك و الحصول على درجة رضاه، و قد ظهر مفهوم التوجه بالسوق كفلسفة تتبناها العديد من المنظمات في محيط يشهد تطور سريع في المجال التكنولوجي و الاقتصادي و الاجتماعي.

### المطلب الأول: من التوجه بالعميل الى التوجه بالسوق

نظرا لسرعة نمو الأسواق و اشتداد المنافسة و تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي و الابتكار، بل أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق للقائمة من خلال تقنيات التسويق ، بل امتد الى البحث عن منافذ اخرى كتطوير منتج جديد أو توسيع منتجات الشركة أو البحث عن أسواق جديدة و ميزة تنافسية مستدامة و تصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة، كل هذا ساهم بشكل رئيسي في هذا التطور و هما:

- **تشبع السوق :** إن التوسع السريع للاقتصاد خلال الفترة الاخيرة ادى الى تشبع الطلب على المنتجات ، و يتجلى هذا التغيير مع ظهور طلب على منتجات تتكيف بشكل أكثر مع احتياجات مجموعات متميزة من الزبائن، و هذا التطور ادى الى تجزئة السوق و تبني استراتيجيات التجزئة.
- **التطور التكنولوجي:** من أهم سمات السنوات الأخيرة هو انتشار التقدم التكنولوجي التي توغلت في معظم القطاعات في غضون بضع سنوات، حيث ظهرت منتجات جديدة و صناعات جديدة و كان تنوع كمي و نوعي كما أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة جدا بسبب تزايد معدل الابتكار و التسارع التكنولوجي.

### قيود التوجه بالعميل:

1- عند الإشارة على تلبية الاحتياجات، هل مفهوم التوجه بالعميل يشير الى المدى القصير أو الطويل؟ و هل ادارة التسويق معنية برفاهية العملاء؟

اننا نواجه هذا الموضوع الأساسي الذي تم التطرق اليه بصورة أكثر في اقتصاديات الدول الصناعية، حيث ان التطلعات الاجتماعية انتقلت من المفهوم الكمي الى المفهوم النوعي، و هذا يقصد ان المنظمات لها مسؤولية اجتماعية و عليها الحفاظ على ذلك.

2- هل الهدف هو تلبية الاحتياجات الفردية على حساب مصلحة و اهداف المجتمع ككل ؟

هذا يؤثر على الاستهلاك و البيئة وندرة الموارد الغير متجددة و هذا ما ايد ظهور مفهوم التسويق الاخضر الذي اصبح ضروريا لمواجهة اهمال البيئة لفترة طويلة و الذي اصبحت نتائجه مخيفة بشكل واضح للجميع.

3- هل مفهومه التوجه بالعميل يركز على المنتجات ذات الطلب المرتفع أو الدفع التكنولوجي.

ان المنظمات تميل الى الاحتياجات وفق السوق لأنه منطلق اقل خطورة لكن من جهة اخرى تبني استراتيجية تقوم على التقدم التكنولوجي و الابتكار هو على الأرجح ضمان للشركة على المدى الطويل (ميزة تنافسية).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 35.



من المهم الحفاظ على التوازن بين هاتين الاستراتيجيتين لتطوير المنتجات يعني ضرورة الموازنة بين استراتيجية دفع السوق (التكنولوجيا و الابتكار) و استراتيجية جذب السوق و هذا أساس التوجه السوقي.

### المطلب الثاني: الأبعاد الثلاثة للتوجه السوقي

تتمثل الأبعاد الثلاثة للتوجه السوقي في:

أولاً: بعد عملي و يتمثل في استخدام تكتيكية (منتج، توزيع، أسعار، اتصالات تسويقية).

ثانياً: بعد استراتيجي و يتمثل في ايجاد خطط و استراتيجيات لقيادة الشركة لاستغلال الفص المتاحة في الأسواق بتكثيف الموارد و المعرفة.

ثالثاً: بعد ثقافي و يعني ان هذا المفهوم يسود كل المنظمات كأسلوب أو فلسفة لتسيير هذه المنظمة.<sup>1</sup>

هذه الابعاد الثلاثة مبينة في الجدول 03:

### 1 (03): الأبعاد الثلاثة للتوجه السوقي

المكونات	الأنشطة	الموقع التنظيمي
ثقافة	ثقافة التسيير	الادارة العامة
تحليل	رد فعل استراتيجي	وحدة النشاط الاستراتيجي
عمل	مصلحة التجارة	قسم التسويق

**المصدر:** نبيلة سعيداني، نظم المعلومات التسويقية و التوجه السوقي، مذكرة ماجستير، تخصص التسويق جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 20.

من اهم المعالم الرئيسية التي أسهمت في تطوير مفهوم التوجه السوقي تلك المتعلقة بأعمال:

Jaworski&Kohli (1990) ,Farley& Webster (1993), Narver& Slater (1990), Greenley (1995). وقد أثارت هذه الأعمال العلاقة بين التوجه السوقي و أداء المنظمات، وأيضاً أثر التوجه السوقي على الابتكار داخل المنظمات و غيرها من المفاهيم الحديثة.

ولعل واحدة من أهم نظريات التوجه السوقي هي تلك التي قدمها Lambin ليس فقط لأنها تتحدى المفاهيم التقليدية للتسويق ، بل لأنه أخذ بعن الاعتبار : المنافسين ، الموزعين، الزبائن، المحتملين، و البيئة فضلاً عن الزبائن الحاليين، بالإضافة إلى ذلك اهتم باستراتيجية التسويق التنفيذي، و يوفر Lambin نظرية ممتازة للمنظمات على المستويين الوطني و الدولي، كما اهتم بمبادئ الإدارة اليومية لتلبية احتياجات تبني استراتيجية طويلة الأجل على النحو الواجب في المنظمات التي تدعمها نظم المعلومات و على النحو الذي يخدم الظروف المتغيرة في ظل تنافسية البيئة العالمية.

<sup>1</sup>نبيلة سعيداني، م المعلومات التسويقية و التوجه السوقي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص 20.

أحد أفضل أمثلة Lambin التي اعتمدها لتطبيق نظريته حول التوجه السوقي او كما يصفه Driven management Maket تلك الدراسة التي أجريت على إحدى الشركات الصناعية ذات التقنية العالية في الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العلاقة بين التوجه السوقي وكل من الأداء المالي للشركة و اهتماماتها الابتكارية و حجمها من حيث عدد المتعاملين، و قد أظهرت النتائج وجود علاقة مع حجم الشركة. تم القيام بهذه الدراسة بفرع منتج البلاستيك التابع لشركة جنرال الكتريك، حيث اهتم بقيمة الوقت الحقيقي و كيفية استثماره عوض استثمار المال، حيث كان هذا الفرع من الشركة تحت ضغط كبير حول ضرورة القيام بتخفيضات كبيرة في التكاليف و ايضا ضرورة الاستجابة بسرعة اكبر للتقلبات السريعة في الاسواق، باعتبار ان هذه الشركة و اكبر الشركات عالميا وتملك مجموعة واسعة من المنتجات و الخدمات المنتشرة ما يجعلها تأخذ شكل شركة متطورة جدا في عالم الاقتصاد الرقمي.

علميا، تمت مراقبة كل وحدات الانتاج المنتشرة عبر العالم و الوقوف على ادق التفاصيل و كل المعاملات المالية تحت اشراف المدراء التنفيذيين، ولاستغلال امثل للوقت ورصد كل ما يدور في البيئة التنافسية، استخدمت معدات جد متطورة و معقدة مثل اجهزة الاستشعار و التردد اللاسلكي و الاقمار الصناعية العالمية لتحديد مواقع العمال، وهذا ما ساعدها على تحقيق اكبر النجاحات على المستوى العالمي لما تملكه من تكنولوجيا حديثة جدا و خاصة تقنية المعلومات التي اوضحت من اهم العوامل التي تدخل في صياغة القرارات الاستراتيجية بوقت قياسي و تكاليف اقل.

من الملاحظ ان انتهاج هذه الشركة لفلسفة التوجه السوقي جعلها تتأقلم مع كل الظروف و التقلبات البيئية السريعة و تواكب كل التطورات السريعة في المجال التكنولوجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مفهوم التوجه السوقي

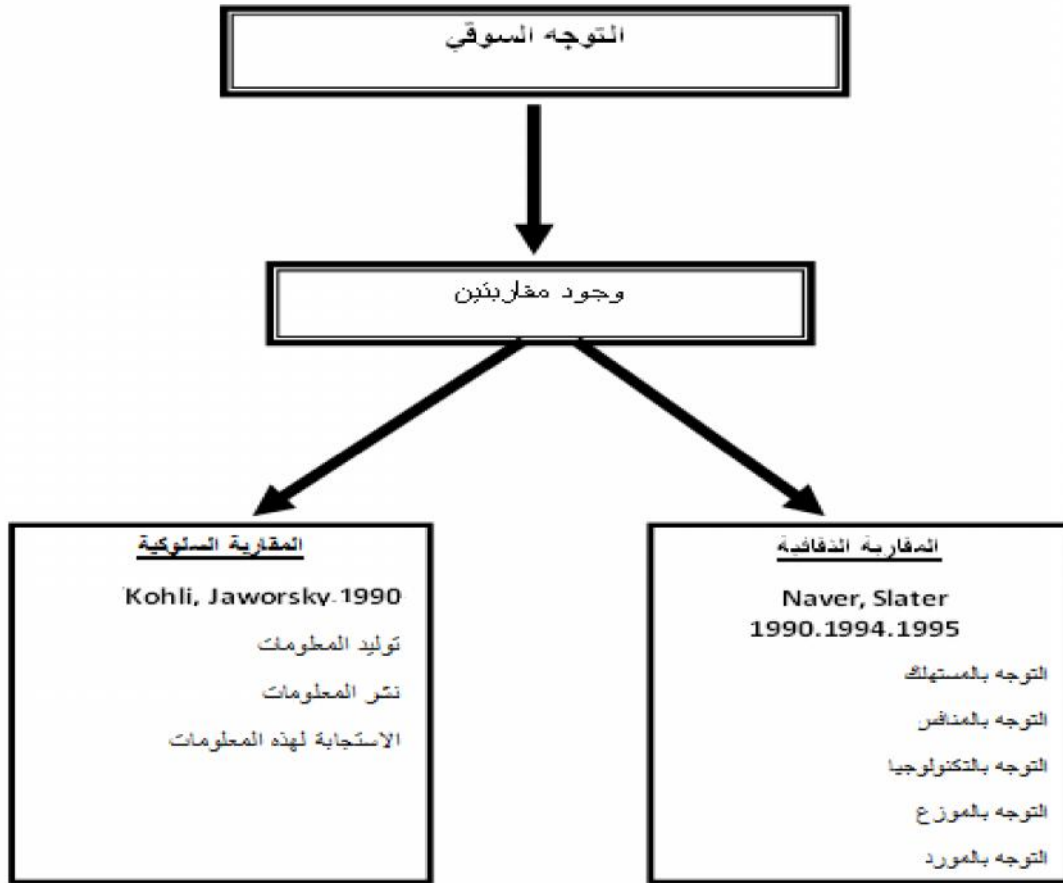
نظرا لكون المفهوم التسويقي فلسفته تحكم مختلف الانشطة داخل المنظمات، ينبغي ان تترجم هذه الفلسفة في مجموعة من الانشطة و التصرفات و السلوكيات التي تجعله موضع التطبيق. ينظر الى التوجه السوقي على انه حجر الأساس في حقل التسويق، فمفهوم التسويق هو اساس فلسفة العمل التي تتبناها الشركة و التي تحدد سلوكها و طريقة استجابتها لظروف السوق. لقد اهتمت الكتب التسويقية بالترقية بين المفهوم التسويقي كفلسفة و مرشد لعمل المنظمات، و بين مفهوم التوجه بالسوق كتطبيق لتلك الفلسفة، وقد انتقد المفهوم التسويقي لمحدودية قدرته على تقديم قيمة عملية لنوع الانشطة التي يمكن ان تترجم الفلسفة الى واقع عملي. تم اقتراحه لاستخدام مفهوم او مصطلح التوجه السوقي الذي يعتبر اكثر شيوعا و استخداما وذلك لعدة اسباب نذكر منها :

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 22.

- إن استخدام لفظ "التوجه السوقي" يعني ان هذا التوجه يرتبط بكافة الادارات الاخرى بالمنظمة ، وليس فقط ادارة السوق، و ذلك لهدف بناء استخبارات سوقية لجمع المعلومات عن السوق و تبادلها وتوزيعها للاستجابة لرغبات العملاء.
  - إن استخدام مصطلح التوجه السوقي لا يضخم وظيفة التسويق في المنظمة، فالتسمية تخفض من حصر المسؤولية في دائرة التسويق و جعلها على مستوى جميع الدوائر في المنظمة.
  - إن تسمية التوجه السوقي تركز على الاسواق بما تشمل له من عملاء و عوامل بيئية مختلفة و مؤثرة في العملية التسويقية ككل، و تتفق مع التوجيه نحو ادارة الاسواق الذي اقترحه بعض الكتاب، اذ غدت الاستخبارات التسويقية نقطة البداية في التوجه السوقي.
- فمفهوم استخبارات السوق و تحليل العوامل الخارجية المؤثرة تشمل من معرفة حاجات العملاء وتفضيلاتهم.
- التوجه السوقي يختلف عن التسويقي لأنه يعبر عن طابع وظيفي الذي ينطوي على القرارات التنظيمية داخل المنظمة و فهم تغيرات البيئة الخارجية التي تتطلب اتخاذ قرارات و فهم القدرات على الصعيدين الداخلي و الخارجي معا.
- تشير الدراسات التسويقية الحديثة الى اضافة عنصرين آخرين لمفهوم التوجه السوقي وهما الابداع Innovation و المرجع المنافسي Competitor اذ ان مفهوم التوجه السوقي، حتى يكون مميزا عما يقوم به المنافسون،فانه يجب ان يعتمد على الإبداع و المرجع المنافسي. كما ان المنافسة تعد إطارا مرجعيا يميز الشركة عن غيرها من خلال الطريقة التي تشبع بها حاجات مقارنة مع ما يقوم به المنافسون.
- حيث يعتبر المنافس بالنسبة لأغلب المنظمات كتهديد، فتركز المنظمات على كيفية ربح حصة اكبر من المنافس و كيف تكون منتجاتها في المكانة الاولى.
- وكذلك يمكن ان يكون المنافس مركز قوة ايضا،حيث ان المنافس الجديد يمكن ان يمنح للمؤسسة اهداف استراتيجية عديدة و التي بإمكانها رفع الميزة التنافسية للمنظمة التي تعكس الوضعية الفريدة التي تتمتع بها المنظمة مقارنة بمنافسها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع، ص 25.

شكل (04): التوجه السوقي



**المصدر:** نبيلة سعيداني، نظم المعلومات التسويقية و التوجه السوقي، مذكرة ماجستير، تخصص التسويق جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009، ص25.

يعرف Kohli و Jaworski التوجه السوقي على انه: "قدرة المنظمات على توليد، النشر و الاستخدام الأمثل للمعلومات حول العملاء و المنافسين على حد سواء".<sup>1</sup> حيث ينظر الى التوجه السوقي بوجهة نظر سلوكية، اي ان التوجه هو تطبيق عملي لفلسفة التسويق اين يتم التركيز على الاجراءات التي تتخذها المنظمة بدلا من الفلسفة، ويترجم هذا المفهوم الى الواقع العملي المتعلق بالأنشطة المرتبطة بنظام الاستخبارات التسويقية، حسب هذا المفهوم، المنظمة المتوجهة بالسوق تقوم بتوليد المعلومات حول المستهلكين و الأطراف الأخرى (التنظيم، التكنولوجيا و المنافس). حيث يتم نشر هذه المعلومات بشكل رسمي و غير رسمي بين مستويات هرمية وإدارات المنظمة، وأخيرا تستخدم هذه المعلومات للاستجابة لاحتياجات السوق.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 26.

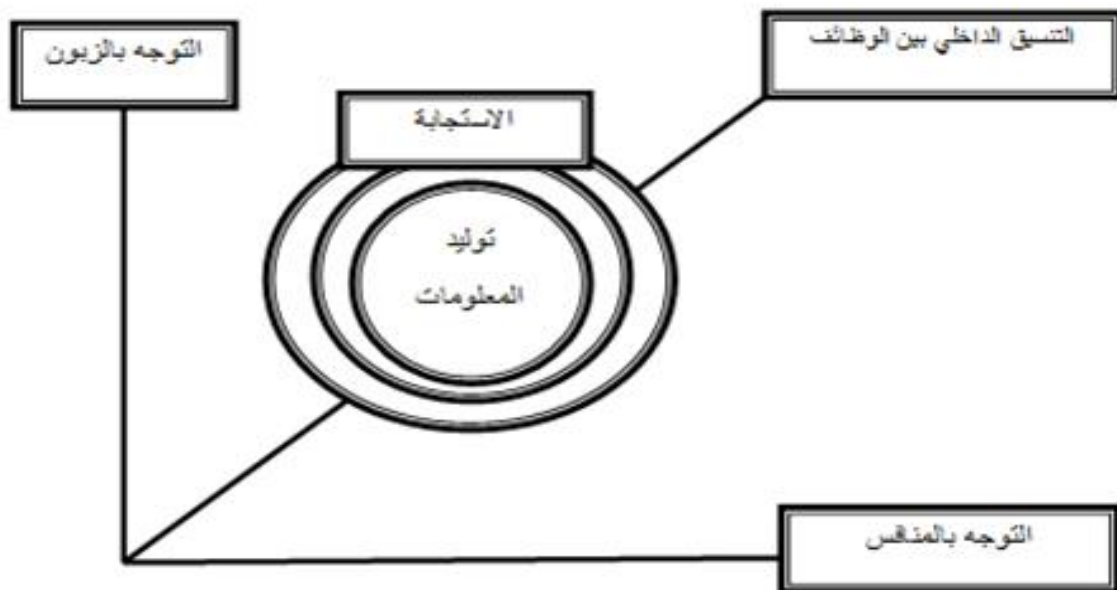
وجهة نظر اخرى فيما يخص التوجه السوقي هي تلك المتعلقة ب Slater & Narver (1990), حيث ينظر إلى التوجه السوقي على انه ثقافة المنظمة المكرسة لخلق قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية على المدى الطويل مما يساهم في رفع اداء هذه المنظمات.

حسب هذا المفهوم، يحتوي التوجه السوقي ثلاثة ابعاد و تتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس و التنسيق، الداخلي بين الوظائف، حيث يركز البعد الأول و الثاني على توليد ونشر المعلومات، اما لبعد الاخير يركز على التنسيق بين وظائف الاعمال التجارية في استخدام المعلومات التي اصبحت جزءا اساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة، فالمنظمة تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى تتمكن من بلوغ اهدافها و استمرارية بقائها ومن ثم فهي تحتاج الى المعلومات التي تعتبر سندا و دعامة لاتخاذ القرارات و لهذا كان من الضروري ان تتوفر على نظام المعلومات الذي يمدّها بمعلومات دقيقة و نافعة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تأخذ المؤسسة و اكتسابها نظام المعلومات.

هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من شأنها أن تؤثر سواء على مركزها التنافسي او سمعتها او بقائها بشكل عام.

من الشكل (05) نرى التوجه السوقي يجمع بين كونه يشير الى سمات ثقافية تدعو للأخذ بعين الاعتبار السوق بأوسع معانيه، و بين كونه يمثل مجموعة من التطبيقات و الأنشطة العملية تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالسوق و التي تؤثر على مصير المنظمة و من ثم توزيعها على كامل دوائر المنظمة. كل هذه الأنشطة تهدف الى تحقيق الربح على المدى البعيد.

شكل ( 05 ): نظرة شاملة لمكونات التوجه السوقي



المصدر: نفس المرجع، ص 27.

في اطار اعمال اخرى، قام كل من : (Deshapandé,Webester,1993,ferley) باختيار المنظور الثقافي أكثر منه سلوكي، حيث تم التركيز على فلسفة المنظمة و إجراءاتها ،وتم تحديد التوجه بالسوق على انه "مجموعة من المعتقدات"، حيث يتم وضع مصلحة العميل من اجل تحقيق أرباح طويلة الأجل ، و أيضا يتم التركيز على المعتقدات و القيم في صميم الثقافة التنظيمية للمنظمات و تحديد الإطار المرجعي للأفراد . كما أن بعض المنظمات تنظر الى التوجه بالسوق على انه "الفلسفة الإدارية التي تبني على أساس السوق"، بينما تنظر بعض المنظمات الأخرى لنفس المفهوم على انه عملية "خلق بيئة تسويق داخل الشركة"، في حين تنظر اليه منظمات أخرى على انه "التركيز على المستهلك من وجهة نظر الإدارة الاستراتيجية". بالرغم من التعدد الظاهري في وجهات النظر بالنسبة لمفهوم التوجه بالسوق إلا أنها تشترك جميعا في التركيز على أهمية المستهلك، و التكامل التسويقي، والربحية.

بشكل عام، فان المقاربة الثقافية تركز على القيم و المعتقدات داخل المنظمات. اما المقاربة السلوكية فتركز على انشطة المنظمة. كل هذه التعريفات تدور حول تلبية حاجات الزبائن مع مراعاة مختلف اصحاب المصلحة الاخرين كالمنافسين و الموزعين و المساهمين و غيرهم.

كتعريف شامل، التوجه السوقي عبارة عن فلسفة ادارة الاعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المنظمة و بالتالي تركز على التكامل و التنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الادارية الاخرى في هذه المنظمة و الاعتراف بأهمية دور التسويق في معرفة حاجات السوق بكل مكونات وتلبية هذه الحاجات بهدف تحقيق الاهداف طويلة الامد.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: خصائص التوجه السوقي

تتمثل خصائص التوجه بالسوق في العناصر الآتية :

ان التوجه بالسوق هو جزء من الفكر الاستراتيجي للمنظمة، فمن الممكن النظر الى هذا المفهوم باعتباره عملية صياغة الاستراتيجية التنظيمية التي تعكس احتياجات المستهلك ،وتعكس النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق الدرجة التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على معلومات عن العملاء و استخدامها، و اعداد الاستراتيجيات اللازمة للولاء باحتياجات العملاء، وتبرز هذه النظرة اهمية الدور الذي يلعبه مديرو الادارات المختلفة في عملية جمع المعلومات عن البيئة المحيطة وتفسيرها و استخدامها كأساس لاختيار الأهداف الاستراتيجية لتلك الإدارات.

إن قبول النظرة الاستراتيجية للتوجه بالسوق يعني ضرورة ان هذا التوجه لا بد ان يتم دعمه بنظم معلومات استراتيجية، ويكون محوره الاساسي المستهلك، وان يستمد قوته الفعلية من كل العاملين بالمنظمة وليس فقط من مسؤولي قسم التسويق، بالإضافة الى الدور المهم الذي تلعبه القيادات العليا في المنظمات في دعم و تأكيد التوجه بالسوق.

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص26.

مشاركة كل الإدارات في الأنشطة الخاصة بتنمية التفهم الكامل للاحتياجات الحالية و المستقبلية للعملاء، حيث إن معظم الكتاب أمثال sharp(1991) و smith (1991) وغيرهم يرون أن الوظيفة الأساسية للمنظمة هي التعرف على تفصيلات و رغبات المستهلك، لان هذا التعريف يخلق العديد من الفرص التسويقية للمنظمة و من تلك الفرص يأتي النجاح.بالإضافة الى الاهتمام بكافة القوى المؤثرة الأخرى كالمنافسين و الموزعين و القوانين التنظيمية...الخ

- اشترك كافة الادارات في الانشطة المصممة لمقابلة احتياجات العملاء المستهدفين.
- التوجه بالسوق فلسفة الاجل الطويل ،حيث تتحقق منافع هذا المفهوم في الاجل الطويل و ذلك برغم تغير الظروف البيئية بصفة مستمرة، حيث يتم التركيز على الربح و الاستمرارية على المدى الطويل.
- توليد الاستخبارات المتعلقة بالسوق " Market Intelligence "تم نشرها وتبادلها عبر الادارات المختلفة داخل المنظمة، حيث تعتبر عملية توليد وجمع الاستخبارات سواء عن العملاء او المنافسين او الاطراف ذات العلاقة نقطة البداية لهذه المنظمة حيث تنتهج مدخا اكثر اتساع في تعريف استخبارات السوق لتشمل التعرف على ظروف الصناعة ككل، و تصرفات المنافسين و القوانين والقواعد الحكومية و التكنولوجيا و كل التغيرات البيئية ما يمكنها من التعرف على الاتجاهات المستقبلية.و الاستخدام الكفاء لهذه المعلومات يجب ان يكون لها نظام معلومات تسويقية فعال اين يعبر نظام الاستخبارات التسويقية احدى النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام و المصمم لتوفير المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية.
- وبعد ذلك الاستجابة لهذه الاستخبارات من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية مقابلة توقعات العميل،حيث تشمل هذه الاستجابة اختبار الاسواق المستهدفة،و تصميم العرض المناسب من السلع و الخدمات الذي يتلاءم مع احتياجات العملاء و انتاج و توزيع و ترويج المنتجات بطريقة تضمن الحصول على اعلى درجات العملاء.
- التوجه السوقي فلسفة تجمع بين التوجه بالعمل الذي يعني التفهم الكامل للمشتريين المستهدفين لهدف خلق اعلى قيم لهم من جهة ،ومن جهة اخرى التوجه بالمنافس الذي يعني اكتشاف و فهم نقاط قوة و ضعف المنافس الحالي و المرتقب بالإضافة الى التنسيق بين الوظائف التي تهدف و بالدرجة الاولى لاستخدام المنطق و الاستغلال الكفاء لمواد المنظمة لخلق اعلى قيمة للعملاء المستهدفين.
- إن المنظمات الموجهة بالسوق تستجيب للاحتياجات المتغيرة و البيئة في تطوير منتجات جديدة او محسنة.
- إن المنظمات الموجهة بالسوق تهتم بكل الطرق التي لها علاقة بالمنظمة و التي تتأثر بأنشطتها و سياساتها Stakeholders، حيث تشمل المشتري النهائي و المشتري الصناعي و الوسطاء الذين يؤثرون على القرارات الشرائية للمستهلك.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: مكونات السوق

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 27.

ان التوجه السوقي يأخذ بعين الاعتبار كل الاطراف التي تتدخل من قريب او من بعيد، و التي تؤثر في القرار الشرائي للزبون الذي يبين طرف من مجموع عدة اطراف التي يكون السوق بمفهومه الواسع، ان هذه الاطراف التي تكون السوق تتمثل في: المنافسون، الواصفون، الموزعون، الزبائن، المحيط التسويقي. هذا التقسيم يهدف بالدرجة الاولى الى قياس عملي للتوجه السوقي. ان مواقف و سلوكيات مختلف المكونات الاساسية للسوق هي معلومات تسيير اعمال و أنشطة المنظمة، فجودة نظام المعلومات التسويقية هي التي تحدد كفاءة استراتيجية التسويق و ذلك من اجل الحصول على قياس مناسب لدرجة التوجه السوقي، و تتمثل هذه المكونات في :

**1- الزبون:** ان المستهلك يعتبر محور التركيز الذي تدور حوله كل أنشطة المنظمة والذي عن طريقه يمكن تحقيق التوازن بين مصالح كافة الاطراف التي تتعامل معها المنظمة. ووفقا لهذه الفلسفة فان المنظمة تعد منتجاتها او خدماتها وفقا لحاجات ورغبات المستهلك، فوجود المنظمة في السوق يحكمه اعتبارا اساسيا و هو اشباع حاجات المستهلكين في هذا السوق، و بطبيعة الحال تساعد البحوث التي تجريها المنظمة في التعرف على الحاجات.

**2- المنافسون:** ان المنافسين هم جزء من السوق و ركن من اركانه، و هم يؤثرون على طاقته الاستيعابية كما و نوعا ، لذلك على المؤسسة ان تلعب دورا مهما في مجابهة المنافسين عن طريق دراسة قدراتهم، حجم تعاملهم و اساليبهم في الاتصال بالسوق، و سلعهم و غيرها من العناصر.

وذلك من خلال جمع كافة المعلومات و البيانات المتاحة و المتعلقة باستراتيجيات المنافسين وخاصة الرئيسيين منهم. وان عملية دراسة المنافسين تفيد المؤسسة في معرفة طبيعة السوق الذي تعمل فيه، كما تفيد في دراسة الموقف النسبي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، كذلك تفيد في تحديد الكمية المطلوب انتاجها، و السعر الذي تبيع به منتجاتها و عدد آخر من سياساتها تجاه السوق.

وبصفة عامة فان تحليل المنافسين يتطلب من المؤسسة ان تقوم بتحليل المنافسة من الجوانب التالية:

**أ- درجة شدة المنافسة:** وتعد من الجوانب الهامة في تحليل المنافسين، بحيث تتأثر هذه الدرجة بعدد من العوامل منها:

- ان الصناعة التي يعمل بها عدد من المؤسسات ذات القوة تكون المنافسة فيها شديدة، يعكس الصناعة التي توجد فيها مؤسسة واحدة او عدد من المؤسسات المسيطرة.

- ان الصناعة التي تتصف بالنمو البطيء تكون شدة المنافسة فيها عالية، فالنمو البطيء يفرض على المؤسسات التنافس من اجل التوسع في الحصة السوقية.

- الزيادة الكبيرة في الطاقة الانتاجية يؤدي الى زيادة شدة المنافسة، حيث لما تزيد المؤسسة في الطاقة الانتاجية يزيد الانتاج، هذا الاخير يلزمها تصريفه بخفض الاسعار، و من ثم خلق جو يساعد على اشتداد المنافسة.

**ب- هيكل المنافسة:** ان زيادة القيود الموجودة في السوق يفرض على المؤسسة بالسوق، فالمؤسسات القائدة تعتمد على خبرتها في الانتاج و التسويق و كذا على معرفة المستهلكين بالمنتجات و الخدمات التي تقدمها في وضع القيود أمام اي مؤسسة جديدة تريد الدخول الى السوق ، و في ظل هذا الوضع على اي مؤسسة جديدة تريد الدخول الى السوق ان تعتمد على طريقتين اساسيتين هما:



**الاولى:** ان تصل الى اختراع جديدا و منتج جديد متميز عن ذلك الذي يقوم بتقديمه المنافسون في السوق.

**الثانية:** ان تختار قطاعا سوقيا محددًا من السوق و تركز فيه جهودها.

و تختلف المنافسة حسب عدد المؤسسات الموجودة في السوق فقد تكون:

- **حتكارا كاملا:** عندما تكون مؤسسة واحدة تقوم بإنتاج منتج او تقديم خدمة ليس بديل.
- **احتكار القلة:** عندما يوجد عدد محدود من المؤسسات تسيطر على اكبر حصة من منتج معين.
- **المنافسة الاحتكارية:** عندما يوجد عدد كبير من المؤسسات التي تنتج نفس المنتج، ولكن تسعى كل مؤسسة منها على ان يكون منتجها مميّزا و مختلفا عن منتجات المؤسسات الاخرى.<sup>1</sup>
- **المنافسة الكاملة:** عندما يكون هناك عدد من المؤسسات تقدم منتجات لا يمكن تمييزها بخصائص فريدة.

**3-الموردون:** و هم الافراد و المؤسسات الذين يقومون بتزويد المؤسسة بمستلزمات اعمالها من موارد و

تجهيزات و غير ذلك، مما يلزم انتاج و تجهيز السلع او الخدمات المقدمة من طرفها.

وعلى المؤسسة ان تقوم بدراسة الموردين و ذلك لكي تضمن توافر ما تحتاجه بصورة دائمة و بأقل سعر، وجودة

مرتفعة، و في الوقت الذي تحتاج اليه مستلزمات الانتاج فيمكن زيادة التكاليف عند الموردين ان تفرض الجودة

في سعر منتجات المؤسسة و التي يمكن ان يضر حجم مبيعاتها.

وان معظم المؤسسات في الوقت الحالي تعامل مورديها كشركاء فتحاول ان تكون بينهما علاقة طيبة و صحيحة

بما يضمن انسيابية المواد المتعاقد عليها.

**4-الموزعون:** و يعرف الموزعون بانهم تجار الجملة و التجزئة، و مؤسسات التوزيع المادي ووكالات

الخدمات، و كذا المؤسسات المالية، والتي تساعد المؤسسة في ترويج و بيع و توزيع سلعها و خدماتها لعملائها. 1-

**التجار:** و هم قنوات التوزيع التي تساعد المؤسسة في ايجاد زبائنها اي البيع لهم.

**ب- مؤسسات التوزيع المادي:** و هي المؤسسات التي تساعد المؤسسة على خزن السلع من مصدرها الى

نهايتها المقصودة و مؤسسات النقل، مثلا مؤسسات المخازن التي تقوم بخزن و حماية المنتج قبل انتقاله الى

المحطة الثانية، ثم نقله الى محطته النهائية.

**ج- وكالات الخدمات:** وتتمثل في المؤسسات التي تقوم ببحوث التسويق، و الاستشارات، و الوكالات الاعلانية، و

يتم اختيار هذه الوكالات اعتمادا على عوامل الابداع و الجودة، و الخدمة و السعر.

**د- الوسطاء الماليون:** و تشمل البنوك و مؤسسات الاقراض و شركات التأمين و المؤسسات الاخرى، و بالتالي

تساعد في التمويل او التأمين من المخاطر المصاحبة لعملية بيع و شراء السلع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 95.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد، الأردن، 2003، ص 42- 43.

**5-الواصفون:** فالتوجه بالواصفين يعني انه على المنظمة ان تكون على دراية بهذه الفئة من خلال جلب معلومات عنهم كسلوكياتهم و دوافعهم،خصائصهم، ذلك نظرا للدور المهم الذي يقومون به في عملية اتخاذ قرار الشراء ،حيث يقومون بعملية ايصال المعلومة من جهة و كذلك تحفيز الزبائن بعملية الشراء من جهة اخرى.

**6-بيئة التسويق:**هناك عوامل او متغيرات تقع خارج نطاق سيطرة المشروع بمعنى انه قد تكون مفروضة عليه فرضا، وما على المشروع الا التكيف و التفاعل معها اذا ما اراد تحقيق اهدافه المرسومة، و من بين ابرز هذه العوامل:

- **لعوامل السياسية او النظام السياسي:** باعتباره مصطلحا واسعا يشمل التنظيمات و المؤسسات التي تنظم امور البلد.
- **البيئة القانونية:** المتمثلة بالقوانين و التشريعات القائمة و المهمة في المستقبل.
- **البيئة الثقافية و الاجتماعية:** مثل القيم و الاعراف و التقاليد و المعتقدات التي تنتشر في المجتمع و تؤثر على سلوك الافراد.
- **العوامل الديمغرافية:** مثل حجم السكان و تركيبته و توزيعه و كثافته و الوصف السكاني من حيث العمر،الدخل ، المستوى التعليمي، الوظيفة، الفئة الاجتماعية،...الخ
- **البيئة الاقتصادية:** و تتألف من العوامل التي تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك على طريقة الانفاق لما يتوفر له من مصادر.
- **البيئة التكنولوجية:** بمعنى التطورات التكنولوجية القائمة و المتوقعة بما في ذلك البحث و التطوير و المتغيرات العلمية.
- **البيئة الطبيعية:** و هي مجموعة من العوامل المتعلقة بحياة الانسان على هذه الارض مثل الهواء و الماء و الطاقة و المصادر الاولية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تحليل القوى المؤثرة في السوق

سننتقل الى تحليل أهم العوامل المؤثرة في السوق و التركيز على تحليل المنافسة.

#### المطلب الاول: مفهوم البيئة

يصعب بطبيعة الحال وضع تعريف محدد للبيئة حيث تناولها الكتاب و الباحثون والكل ادلى بتعريفه والذي يعبر عن منظوره للبيئة.ولكن يمكن القول بان البيئة عي "مكان او محيط عمل المنظمة الذي يضم العوامل (او القوى او العناصر او المتغيرات) المؤثرة في المنظمة و التي تقع بعضها ضمن حدود سيطرة المنظمة (البيئة الداخلية) و اغلبها خارج سيطرة المنظمة (البيئة الخارجية: المهمة و العامة).<sup>2</sup>

ويوضح الجدول(04) بعض التعريفات المطروحة (والتي تناولت البيئة) و بحسب تعاقبها الزمني.

#### جدول (04):بعض تعريفات البيئة

<sup>1</sup>بشير عباس العلق، التسويق الحديث، دار الجماهيرية للتوزيع و الإعلان ، ط1، ليبيا ، 2005، ص ص 184-185.

<sup>2</sup>نزار عبد المجيد البروراي، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،2004، ص 76.

المصدر	تعريف البيئة
Emery &Trist/1965	البيئة هي مجموعة عناصر تتعامل معها المنظمة و تشكل علاقات سببية مركبة معها.
Duncan/1972	هي العوامل المادية و الاجتماعية الكائنة خارج حدود المنظمة.
Brown/ 1980	الاطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على المنظمة.
Jackson/1986	اي شيء وكل شيء خارج حدود المنظمة .
Hodgetts/1988	مجموعة من القوى الخارجية المحيطة بالمنظمة والتي تشكل سلوك المنظمة و سلوك أعضائها.
JauchGlueck/ 1989	العوامل التي تؤدي الى تشكيل الفرص و التهديدات للمنظمة.
Daft/1992	كل العناصر الموجودة خارج حدود المنظمة والتي لها القدرة في التأثير على المنظمة ككل او عل جزء منها.
الشماع/1999	هي اي ظرف أو مكون لا يؤلف جزءا من المنظمة ذاتها.
Kotler/2002	مجموعة متغيرات داخلية، و خارجية ذات مضامين سياسية و اقتصادية و اجتماعية و تكتيكية تحيط بالمنظمة و تكون علاقة المنظمة بها تفاعلية و تكاملية.

المصدر: نزار عبد المجيد البروراي، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 78.

### المطلب الثاني: تعريف البيئة التسويقية و مداخلها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق الى تعريف البيئة التسويقية وأهم مداخل دراستها.

**الفرع الاول: تعريف البيئة التسويقية.** في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب و الباحثين، حول مفهوم محدد للبيئة التسويقية، نتيجة لتعدد وتداخل مكونات هذه البيئة . كما أن محاولة إيجاد تعريف محدد ، إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة ، وفقا لأهداف الباحث ومن هذا المنطلق نشأ الجدل و الخلاف حول مفهوم البيئة التسويقية بصفة عامة.

وقد عرفت البيئة في ظل إسهامات أمري و ترست على أنها: " مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح و بقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

أما طومسون فيشير إلى : " أنها مجموعة المتغيرات أو القيود أو الموقف و الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة و بالتالي يجب على الإدارة أن توجه هودها لإدارة البيئة و المنشأة معاً "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الاعمال، المكتب العربي الحديث ، مصر ، 2008، ص106.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 107.

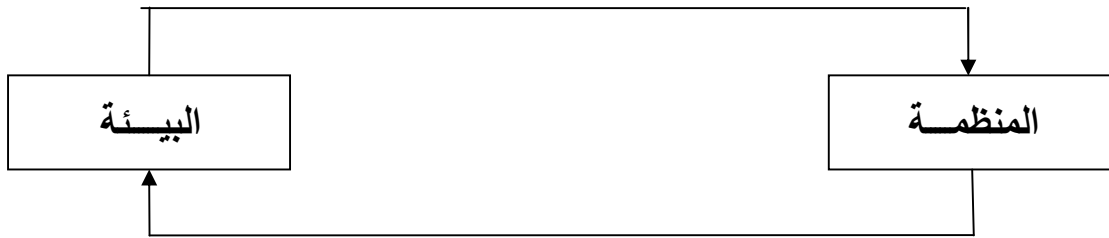
أو هي "عبارة عن جميع العوامل و المتغيرات و القوى والعناصر المؤثرة في نشاط منشأة الأعمال وفعاليتها خلال فترة زمنية معينة، سواء أكان بشكل مباشر أو غير مباشر".<sup>1</sup>

كما يمكن النظر إليها على أنها" العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة بمدى قدرة المنشأة في حصول على المدخلات ومدى قدرتها على توليد المخرجات و المدخلات يمكن أن تشمل المصادر البشرية ، المالية و المواد الأولية و المعلومات ، أما المخرجات يمكن أن تشمل عناصر المزيج التسويقي : السلعة، و خدمة التوزيع ، الترويج و التسعير".<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن القول بأن المنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح على بيئته ، أي أنها تتفاعل مع البيئة و تخضع لمحدداتها ، و كل مدخلات المنظمة تأتيها من البيئة و كل مخرجاتها تذهب إلى البيئة ، كما يوضحه الشكل الموالي:

### شكل (06): علاقة المنظمة بالبيئة.

موارد مالية / مادية / معلوماتية / بشرية ... إلخ



المصدر: نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 73.

من خلال الشكل(06)، يمكن القول بأن علاقة المنظمة ( أي منظمة سواء عامة خاصة هادفة للربح أم غير هادفة ) ببيئتها هي علاقة تسويقية دائماً وهو المنظور الذي ينبغي أن تفهمه و تعيه المنظمة و تلتزم به.<sup>3</sup> فالبيئة التسويقية هي كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، و تؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ، و مدى فعالية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة ، بشأن بناء وتطوير قرارات ناجحة مع السوق، و ضمن هذا الإطار يمكن تصور العلاقة العضوية بين المؤسسة و بيئتها ، و يجب ألا تفهم هذه العلاقة على أنها ذات اتجاه واحد ، تكون فيه البيئة التسويقية هي وحدها المبادرة في عملية التأثير، بل إن هذه العلاقة هي ذات طبيعة تبادلية ، تلعب فيها كل من المؤسسة و البيئة دوراً في احداث هذا التأثير.

<sup>1</sup> زكريا عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، عمان ، 2008 ، ص 69.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 70.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم ، الاسس) ، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2004، ص 72 .

و في هذا الإطار ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح، تؤثر وتتأثر ببيئتها ، و يتحدد مدى التأثير الذي تحدثه المؤسسة بمدى قدرتها على المواجهة و التصدي للأوضاع التي تفرزها العوامل البيئية و التفاعلات فيما بينها.<sup>1</sup>

ففي الأخير يمكن القول بأن البيئة التسويقية هي مجموعة من المتغيرات و القوى سواء الداخلية أو الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة و التي تستوجب التفاعل و التكامل معها.  
**الفرع الثاني:مداخل دراسة البيئة.**

ان التفحص لأدبيات علم الادارة يلاحظ بأن هناك عدة مداخل أو تقسيمات للبيئة وكمدخل أو تقسيم يعبر عن وجهة نظر معينة،و فيما يلي ايجاز للمداخل الأكثر شيوعا في هذا المجال:<sup>2</sup>

### 1-المدخل الأول:حسب درجة خصوصية المنظمة.

وفقا لهذا المدخل تنقسم البيئة الى نوعين:

- **البيئة العامة:** وتشمل عدة مكونات منها العوامل الاقتصادية،الاجتماعية،السياسية،القانونية،الثقافية والتكنولوجية...الخ.

- **البيئة الخاصة:** تتضمن الأبعادوالعناصر الأكثر التصاقا بالمنظمة وأنشطتها المختلفة.

### 2-المدخل الثاني:يعتمد في فلسفته على درجة التغيير الذي تنطوي عليه البيئة ويتضمن:

- **البيئة الهادئة العشوائية:**وهي بيئة بسيطة يصعب التنبؤ بها.
- **البيئة المتحركة العنقودية:**وهي بيئة التغير والحركة ويمكن التنبؤ بمتغيراتها.
- **البيئة المتحركة المتفاعلة:**تنتم المنظمات فيها بالتمائل ولكن التنبؤ فيها صعب ويتطلب درجة عالية من المرونة.
- **البيئة المتحركة المتفاعلة:**تنتم المنظمات فيها بالتمائل ولكن التنبؤ فيها صعب ويتطلب درجة عالية من المرونة.

### 3-المدخل الثالث:ويتم وفقا للهيكل التنظيمية ومنها:

- **بيئة المعرفة البسيطةالأولية:** تتصف هذه البيئة بالغموض القليل والتغييرفيها ضئيل وبشكل تنظيمي بيروقراطي.

- **بيئة المعرفة البسيطة العضوية:** وتتصف بالغموض العالي والتغيير القليل والشكل التنظيمي المركزي.

- **بيئة المعرفة المعقدة العضوية:** تتصف بالغموض العالي والمتغيرات الكثيرة وبشكل لا مركزي.

### 4- المدخل الرابع: ويتم وفق درجة التأثير وهي:

- **البيئة الكلية:** وتشمل كافة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية...الخ

<sup>1</sup>ناجي مولا ، رائف توفيق ،أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، 2002، ص ص31-32.

<sup>2</sup>حميد الطائي و آخرون ،الاسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري ، الاردن، 2006، صص48-50.

- **البيئة الجزئية:** وتشمل المتغيرات الأكثر التصاقا بالمنظمة والتي تسمى بالبيئة المهمة وتشمل المستهلكي، المنافسين، الوسطاء... الخ
- 5- **المدخل الخامس:** وفق هذا المدخل يتم تقسيم البيئة وفق درجة السيطرة عليها ومنها:
  - **البيئة المسيطر عليها:** تشمل كافة المتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وهي المتغيرات الداخلية.
  - **البيئة غير المسيطر عليها:** تشمل كافة المتغيرات التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها وهي المتغيرات الخارجية.
- 6- **المدخل السادس:** وفق هذا المدخل يتم تقسيم البيئة وفقا لموقعها من المنظمة إلى:
  - **البيئة الداخلية:** تشمل كافة المتغيرات الداخلية كالهيكل والثقافة التنظيميين والإمكانيات المالية والبشرية.
  - **البيئة الخارجية:** وتشمل مجمل العوامل السياسية، القانونية، الاقتصادية واجتماعية... الخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دوافع تحليل البيئة التسويقية.

مع تزايد درجة التغيير والتعقيد لبيئة المنظمة، تزايد الاتجاه نحو الاهتمام بدراسة وتحليل متغيرات هذه البيئة بهدف تحقيق الملائمة والتكيف معها.

#### الفرع الأول: تعريف التحليل البيئي.

بما أن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية، لذلك يتطلب من الإدارة فهم طبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم، فالتحليل البيئي يكمن في العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الاستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة، الآن و في المستقبل.

فالتحليل البيئي عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي"<sup>2</sup> كما عرف بأنه "فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء"<sup>3</sup>.

يعتبر التحليل الداخلي والخارجي الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة، والظروف داخل المنظمة وخارجها. من خلال الإجابة على السؤال: أين نحن الآن؟

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 50.

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازورينا لاردن، 2007، ص 71.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 72.

ويعبر عن التحليل البيئي بالقول أنه : مجموعة من الوسائل والأدوات المستخدمة في تجميع وتحليل و فرز واستنتاج مؤشرات مهمة من البيانات والمعلومات ، المتاحة عن البيئة الخارجية والداخلية . فالبيانات والمعلومات من البيئة الخارجية تعطي للإدارة مؤشرات عن جوانب الفرص والتهديدات، في حين تعطي البيانات والمعلومات عن البيئة الداخلية، مؤشرات عن جوانب القوة والضعف.<sup>1</sup>

التحليل البيئي هو آلية نظامية ، ضمن أنظمة المؤسسات الناجحة لضمان وعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها ، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر ، لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية وما يرتبط بها فرص أو قيود أو تهديدات حالية ومرتبقة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتبقة أو ممكنة.<sup>2</sup>

فالتعاريف السابقة تصب في أن التحليل البيئي هو مجموعة عمليات أو أساليب مستمرة ، تستعين بها المنظمة لتحديد وإبراز نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية من جهة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جهة أخرى ، وتصنف عملية التحليل البيئي أو الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي :<sup>3</sup>

-المستوى الأول: يتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

-المستوى الثاني: يتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة.

-المستوى الثالث: يتضمن عوامل البيئة الداخلية.

وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية التالية :

1-اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.

2-اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية الرئيسية.

3-التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.

4-تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

أما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ، فتمر بخطوتين رئيسيتين هما :

1-تحديد جوانب القوة والضعف.

2-تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

الفرع الثاني:أسباب دراسة البيئة التسويقية.

من بين أسباب دراسة البيئة التسويقية نذكر ما يلي:

1- إن جميع منظمات الأعمال تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (اقتصادية،سياسية اجتماعية ثقافية)

<sup>1</sup> وإائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالبي،مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير، الدار الجامعية،مصر ،2008، ص 129.

<sup>3</sup> سليمان سلامة أبو خرمة ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان " ادامة التمييز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص "، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية ، عمان ،2008، ص ص9-10.

2- إن بناءو تنفيذ السياسات والاستراتيجيات وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية والمتعارف عليها في مجال (تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة ، اتخاذ القرارات) بجميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل منظمة.<sup>1</sup>

3- إن أي منظمة هي بمثابة نظام مفتوح ،في البيئة التي تعمل فيها ، ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما ويمثل الوضع القائم لأية منظمة عند نقطة زمنية معينة ، الناتج النهائي للتفاعلات بين إمكانية وخصائص المؤسسة وخصائص متغيرات البيئة الخارجية ، ويقدر نجاح المنظمة في إدارة هذا التفاعل بقدر ما تكون قيمة ومكانة المنظمة في بيئة أعمالها.<sup>2</sup> 4-بغض النظر عن اختلاف المنظمات ، فيما يخص بنوعية وأهداف أطراف التعامل (موردين ، مستهلكين،حكومة،عمال،وغيرهم كما هو الحال في منظمة تجارية أو صناعية مثلا ) ، فان كل منظمة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها و تتعارض كثيرا في طرق تحقيقها و في هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المنظمة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا التحالف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

5-إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع ، وكذا جميع المنظمات تتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بدرجات متفاوتة بالكثير من القيود و المتغيرات البيئية الخارجية أي على المستوى الدولي وكذلك على المستوى القومي.<sup>3</sup>

6-إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف قدرة المنظمة على التكيف مع معطيات و متغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها.

7-التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمتوقعة داخل البيئة.<sup>4</sup> وعليه يمكن إبراز أهمية تحليل كل من البيئة التسويقية الداخلية والخارجية كما يلي:<sup>5</sup>

**الفرع الثالث:أهمية تحليل البيئة الخارجية:** ونوردها فيما يلي:

- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها وعلى ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها حسب تلك المعلومات وعلى الإدارة أن يكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف ،التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة ، مصر ،،2002، ص 83.

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، مرجع سابق ،ص238.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف و آخرون ،التسويق، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،2006، ص 71.

<sup>4</sup> عبد السلام أبو قحف ،مبادئ التسويق،الدار الجامعية ،مصر ،2005، ص 83.

<sup>5</sup>الطيبداودي ،أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث ، عدد 2007/5، ص 41.



- **صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها، تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات، هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف فعلى سبيل المثال التعرف على الأنواع المختلفة من العملاء وفهم أهم الفروق بين هذه الأنواع وخصائص كل نوع يساعد رجل التسويق في وضع الإستراتيجية التسويقية التي تمكن من إشباع احتياجاتها كل نوع وتحقيق أهداف المؤسسة.

- **صياغة استراتيجية الموارد:** ويساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأسمال، تكنولوجيا، أفراد... إلخ) وكيفية الاستفادة منها. ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق المنفعة.

- **النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** تساهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليب وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات ، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة، سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجا أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها.

- تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، وأيها يحظى بالأولوية، كما تساهم في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد والمجتمعات، والممثلين لجمهور المؤسسة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها، وتوقيت إنتاجها وتسويقها

- تساعد في صياغة رسالة المؤسسة ومجال عملها.

- تبين الفرص التي يمكن اقتناصها.

- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

ومن هذا التحليل للبيئة الخارجية بشقيها فإن المنظمة ترصد لها كل الإمكانيات من أموال وأفراد لاقتناص أي معلومة جديدة أو مهمة، ومحاولة الاستفادة منها قدر الإمكان وبما يخدم المؤسسة.

#### الفرع الرابع: أهمية تحليل البيئة الداخلية

تهتم المؤسسة بتحليل قدرتها وإمكانيتها الداخلية ودراسة البيئة الداخلية تساعد في التعرف على بعض النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.

- يمكنها مأكشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.

- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير قدماً من القوي إلى الأقر بللقضاء على العوائق .

- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، صص 41-42.

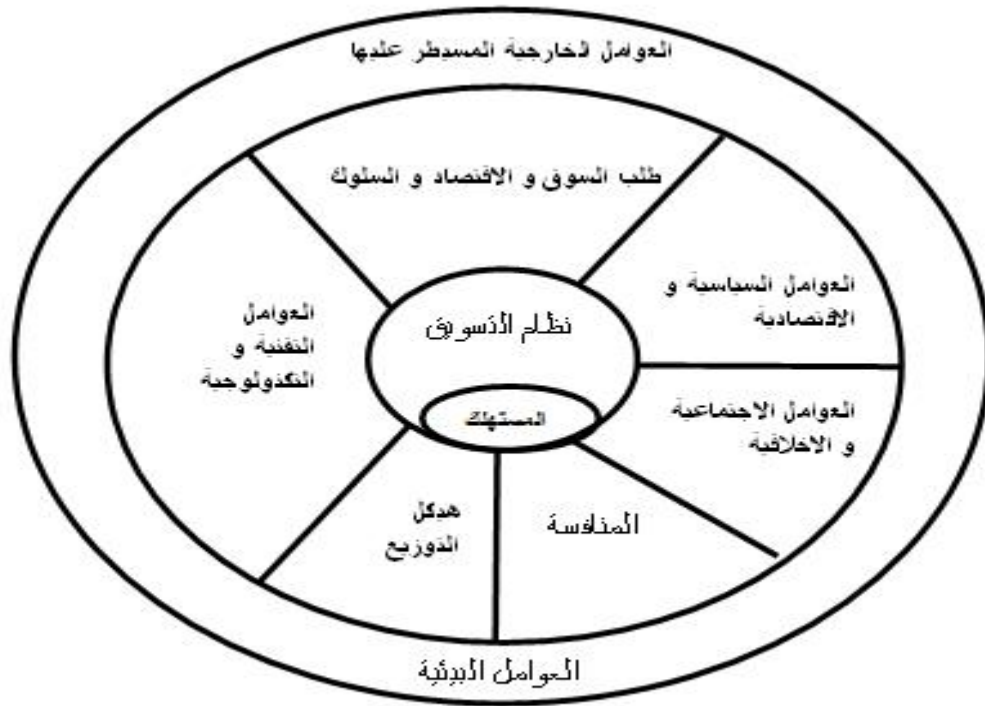
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها .
  - معرفة مدى قوة العلاقات بيننا لأفراد و تماسك جماعات العمل وحرص علم و مستخدم.
  - معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك.
  - مدى توافق الأفراد العاملينو قدراتهم ومهاراتهم الفنية.
  - يساعدا في إمكانية التوسع الرأسى والأفقى... إلخ.
- وعموما فإن أسباب دراسة البيئة الداخلية وتحليلها كثيرة وقد حاولنا التركيز على بعضهابشكل عام.

### المطلب الرابع: تحليل البيئة التسويقية

يهدف تحليل البيئة التسويقية بشكل موضوعي ودقيق، يمكن تتبع بعض الأشكال و النماذج التي اعتمدت في تحليل البيئة التسويقية ، حيث أكد (Stanton) على مجموعة من العوامل البيئية الخارجية (غير المسيطر عليها)، وعلى النظام التسويقي للشركة عند محاولة تحقيق أهدافها من خلال اشباع حاجات المستهلك، انظر الشكل رقم (07)، غير أن ما يؤخذ على هذا الشكل ومن الناحية الفلسفية لموضوع تحليل البيئة التسويقية و من وجهة نظر المؤلف حالات المزج بين بعض المتغيرات البيئية التي تمثل جزءا من البيئة الخاصة للشركة (كالمنافسين و هيكل التوزيع) مع متغيرات اخرى تختلف إزائها مستويات التحكم و السيطرة كالعوامل السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها، فضلا عن خلو الشكل و تحليلات Stanton من الإشارة الواضحة الى متغير برز في الآونة الأخيرة ألا و هو التنظيمات و المجموعات ذات الأهداف المشتركة كالنقابات و الاتحادات و الحركات تحت تسميات مختلفة، و التي قد تمثل عنصرا حقيقيا لسياسات و استراتيجيات الشركة مثل (جمعية حماية البيئة) التي برز تأثيرها في الخارج و بشكل واضح.<sup>1</sup>

الشكل (07): عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على نظام الشركة التسويقي (متغيرات و محددات البيئة التسويقية)

<sup>1</sup> علي فلاح الزغبى، مبادئ و أساليب التسويق، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص73.



**المصدر:** علي فلاح الزغبي، مبادئ وأساليب التسويق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 78.

اما (Sally Dibb) وآخرون فقد ابرز مخططا تحليليا للبيئة التسويقية انظر الشكل (07) تتناول اثر العوامل البيئية الخارجية على استراتيجيات المزيج التسويقي للشركة، و برغم حداثة المصدر المشار إليه، إلا أن تحليل البيئة التسويقية ، من خلال الشكل و المفهوم والذي يوضحه (Kotler) عام 2006-يعطي صورة أوضح و اشمل و أكثر دقة عن طبيعة القوى و العوامل المؤثرة في البيئة التسويقية للشركة ، و فيما يأتي نظرة معاصرة في تحليل البيئة التسويقية اعتمادا على ما ورد في مخطط (Kotler) الشكل رقم (08) حيث سنستعرض من خلاله مجمل الافكار و التأثيرات المتباينة لعوامل البيئة التسويقية للشركة ، بعد ان كانت الكتب السابقة تحاول دراسة البيئة التسويقية و تحليلها من خلال ثلاثة مداخل رئيسية هي :

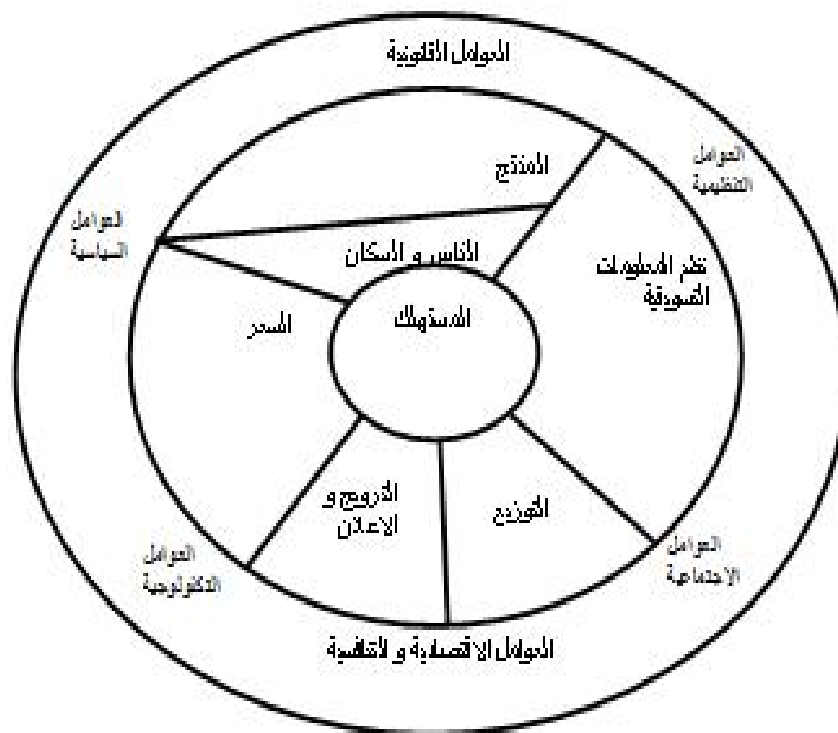
-مدخل القيم و المعتقدات\_القيم و الافكار السائدة

-مدخل المنظمات(الموارد)\_القوى المنظمة المؤثرة في الشركة

-مدخل الاسواق(الميادين)\_الميدان التخصصي الذي تعمل فيه الشركة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نفس المرجع ،ص 74.

الشكل (08):العلاقة التركيبية بين المزيج التسويقي و البيئة التسويقية



المصدر: نفس المرجع،ص 75.

خلاصة:

إن أي مؤسسة تقوم بنشاط أعمالها في وسط مضطرب بالتغيرات المحيطة بالمؤسسة التي تؤثر على سير عملها و نشاطها و أهدافها سواءا متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وخاصة البيئة المتنافسة التي تعد المعرقل الأول لها يصعب التحكم في نشاطها لذا تعمل المؤسسة في هذه الحالات على دراسة أسواقها و بيئة عملها من تحليل العوامل المؤثرة لها التي تساعد على فهم موقعها من حيث التهديدات و الفرص التي تؤثر عليها بطريقة أو بأخرى و كل هذا من اجل استدراك و مراجعة الجوانب المتعلقة بالقوة و الضعف التي تعمل من اجل تحسين قدراتها التنافسية و الحصول على موقع القوة.

**تمهيد:**

نظرا للتطور الملحوظ على المستوى الاقتصادي و انفتاح العالم الخارجي ، و تطور التجارة الدولية و جب على المؤسسات الاقتصادية إتباع استراتيجية تتماشى مع متطلبات أهدافها ، و لان الاستراتيجية تلعب دورا أساسيا في بناء ونجاح المؤسسة خاصة في الوقت الراهن و مع وجود المنافسة من طرف المؤسسات الأخرى و كذا مختلف المتغيرات البيئية الأخرى .ويجب على المؤسسة بناء و اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من اجل التمويع الجيد في السوق و تحقيق أهدافها الحاضرة و المستقبلية .

## المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي

سننظر في هذا المبحث الى ماهية الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي

### المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

سنقوم في هذا المطلب بتعريف الاستراتيجية وكذا الدوافع لوضع الاستراتيجية

**الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية للاستراتيجية** عدة معاني، وتختلف باختلاف الحقبة الزمنية وبالخصوص

الوقائع المميزة لها، لذلك ارتأينا عرض معاني هذه المفاهيم وتطورها حسب ما يلي:

#### ➤ في الحضارة اليونانية القديمة:

يعد مفهوم الإستراتيجية قديما في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من

الكلمة اليونانية «Strategia» التي تعني علم الجنرال «Strategoos»<sup>1</sup> والمعنى المحدد لهذه الكلمة في

تلك الفترة هو أن كلمة "جنرال" تصف شخصية مكونة من ثلاثة أبعاد:

- **البعد الأول:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بحزم حيث وظيفته تكمن في اختيار الطريق الأنسب

لتحقيق الميزة التنافسية أي الربط بين الهدف وإمكانات الجنرال الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار.

- **البعد الثاني:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس وحده بل أن هناك قوى أخرى تؤثر

وتتأثر بطريقته في التصرف، واتخاذ القرارات وتمارس ضغوطا على نتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

لذا فيجب عليه أن يكون يقضا ومتقنا على كل ما يجري من مداورات إستراتيجية عند الخصم، وعند الحلفاء

في ساحة المعركة على حد سواء، كما انه يتابع ويحل كل ما يحدث من صفوف قواته وكذلك بين صفوف

أعدائه. وانه أيضا ذلك الشخص الذي يقدر أهمية المسؤولية ويؤديها بصرامة للوصول إلى أهدافه المسطرة.

وتحقيق تلك الأهداف يعتمد على قدرته على أداء الأدوار التالية:

- كيف يحفز قواته في ساحة المعركة بحيث يشكل منهم نسيجا واحدا منسجما.
- كيف يفاوض قيادته لتزويده بالدعم في الوقت المناسب.
- كيف يفاوض أعدائه من أجل تحقيق شروط السلام ووقف الحرب.
- كيف يمارس المناولة العسكرية الإستراتيجية في الأجواء السياسية والبيئية المحيطة به.
- كيف يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف لديه ولدى أعدائه في ساحة المعركة.

- **البعد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حسا عميقا بالزمن وبماذا يجب أن يتصرف، فهو يدرس

خطه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة.

مما سبق نلاحظ أن اليونانيين القدامى فهموا الإستراتيجية على أنها تعني الشمولية في التفكير والتصرف وتعني

<sup>1</sup> ، رسالة ماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة

التخطيط و توجيهاته الجديدة

أيضا النظرة الواسعة البعيدة المدى. هذا عن الإستراتيجية في الفكر القديم (اليوناني)، والآن سنتطرق إلى الإستراتيجية حديثا.

➤ **الإستراتيجية في الفكر الحديث:** إن الاهتمام بالإستراتيجية خارج إطار الحروب والجنرالات بدأ يحتل فكر رجال الأعمال والباحثين ابتداء من خمسينات القرن العشرين بحيث انه في هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومن بعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية. وأصبح لدينا اليوم المعنى أو المعاني الجديدة لمفهوم الإستراتيجية.<sup>1</sup>

### مفهوم الاستراتيجية بصفة عامة:

لقد تعددت مفاهيم الاستراتيجية بعد المفهوم الحربي الذي تناولناه وأخذت صبغة أخرى حديثة دخلت في الكثير من الميادين منها الميدان الاقتصادي.

فالإستراتيجية من وجهة نظر العالم شاندر «Chandler» تعني: "تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".<sup>2</sup>

كما عرفت على أنها: "التحرك المرحلي الهام لمواجهة موقف طارئ في البيئة المحيطة بالمشروع، وذلك لعلاج مشكلة ضخمة تواجه المشروع أو السيطرة على تهديدات تحيط به لاقتناص فرصة متاحة أمامه".<sup>3</sup>

وهناك من يعرف الاستراتيجية على أنها: "مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة".<sup>4</sup>

أما Ansoff فقد عرفها بأنها "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبئ تحقيق تكيف المنظمة مع

التغيرات البيئية".<sup>5</sup> ومن خلال كل هذه التعاريف يمكننا استنتاج تعريف شامل وكامل مفاده أن: [الاستراتيجية هي مجموعة القرارات الهامة الصادرة عن فكر إداري عالي أو من أعلى المستويات وبوجود العديد من المتغيرات

والمؤثرات والمتاحات للوصول إلى أهداف مرجوة].

**الفرع الثاني: دوافع لجوء المؤسسة لوضع الإستراتيجية** إن المؤسسات تلجا لوضع استراتيجية وذلك للاعتبارات التالية:

- ✓ وضع بصمات فكر متطور في المنظمة والابتعاد عن الأفكار التقليدية الجامدة.
- ✓ ضمان بقاء المؤسسة لفترة أطول وضمان استمرارية نشاطها.
- ✓ تحقيق أهداف طويلة الأجل.
- ✓ مواكبة التغيرات البيئية.

<sup>1</sup>Gilbert.D.R.Hartman,E,Mauriel.J AND Freeman.R.E, "Alagic for strategic", New-York, Harper and Row, 1988, pp6-8.

<sup>2</sup>عمر سعيد عيد وآخرون مبادئ الإدارة الحديثة  
<sup>3</sup>أحمد ماهر، دليل المديرين في كيفية اعداد الخطط و السياسات و الاستراتيجيات، دار المعارف، مصر، 1995، 126.  
<sup>4</sup>126.  
<sup>5</sup>127.



- ✓ تخصيص الفائض من الموارد.
- ✓ توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- ✓ تفتح المؤسسة على المحيط الخارجي وعدم بقائها منعزلة بمحيطها الداخلي.
- ✓ خلق توافق في وجهات النظر بين الأطراف الداخلية في المؤسسة والخارجية وبين إدارتها.
- ✓ إعداد إطرار إدارية في المؤسسة.
- ✓ تزويد المؤسسة بتكنولوجيا عالية.
- ✓ تفتح المؤسسات على مختلف الأسواق المالية منها النقدية وتوطيد العلاقة بها لتزويدها بالمعلومات الهامة.

بالإضافة إلى كل هذه الدوافع هناك دافع هام إداري بالمؤسسة لوضع استراتيجية هو أن التخطيط الذي تمارسه لم يعد يفي بالغرض ولم يعد ذا قيمة، نتيجة لوجود المؤسسة في محيط تنافسي تسوده مؤسسات قوية، وبتكنولوجية عالية ذات أهداف بعيدة وطويلة بغض النظر عن الأهداف القصيرة، هذا لا يعني أننا نتخلى عن التخطيط بل له دور هام في الإستراتيجية بالإضافة إلى التكنيك والسياسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: علاقة التخطيط، السياسة والتكنيك بالإستراتيجية

إنالإستراتيجية بمفهومها الشامل يمكن تجزئتها إلى العديد من العناصر الهامة التي تلعب دورا كبيرا في الوصول إلى الأهداف المحددة، فما في هذه العناصر وما علاقتها بالإستراتيجية؟

- **الإستراتيجية والتخطيط:** يمكن التمييز بين الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

إنالإستراتيجية تعطي صورة للمنظمة مستقبلا أي الصورة التي ستكون عليها لاحقا.

أما التخطيط الاستراتيجي فهو الخطوات المتبعة لتحقيق الصورة المستقبلية للمؤسسة وكلاهما مرتبط بالآخر. بحيث أن عملية صياغة الإستراتيجية هي التخطيط الاستراتيجي.

- **الإستراتيجية وسياسة المؤسسة:** إن السياسة تلعب دور هام في الإستراتيجية إذ أنها تعتبر الموجه الأساسي لها، الذي يوجه ويرشد عملية التخطيط الاستراتيجي، والإدارة العامة هي المختص في وضع هذه السياسات، ويحدد وفق أساسها ماهية عمل المؤسسة من حيث طبيعة منتجها ونشاطها الرئيسي. إذن السياسة العامة هي الغرض الأساسي الذي أنشئت من اجله المؤسسة ومجموعة الغايات التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك الغايات المنسجمة المتعلقة بمستقبلها (المؤسسة).

بهذا المفهوم يمكننا القول أن السياسة هي واسطة لاسترشاد في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- **الإستراتيجية والتكنيك:** إن الإستراتيجية تكون في شكل خطط موضوعة لتحقيق أهداف معينة للمؤسسة،

وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية، وخلق التفاعل بينهما، وإعداد سياسات معينة

واتخاذ القرارات المساعدة لتنفيذ تلك الإستراتيجية.بينما التكنيك هو عبارة عن خطط فرعية لتنفيذ

الإستراتيجية أي وسيلة لتنفيذ الإستراتيجية.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن التكنيك هو الوسيلة أو التقنية التي تسمح لنا بتنفيذ الإستراتيجية بطريقة كفاءه.ويمكن تلخيص مجالات الاختلاف بين الإستراتيجية والتكنيك من خلال الجدول التالي:

**الجدول (05): مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والتكنيك**

وجه الاختلاف	الإستراتيجية	التكنيك
1- المستوى	تستخدم في أعلى مستويات الإدارة (المركز الرئيسي والقطاعات الرئيسية) وترتبط كلية بالقرارات التي تخص بها هذه المستويات.	يستخدم في ويرتبط بالمستويات الدنيا للإدارة.
2- الانتظام	مستمرة في تكوينها وغير منتظمة في توقيت القرارات لأنها تعتمد، وتظهر الحاجة إليها عند ظهور الفرص، أو الأفكار الحديثة، أو المبادئات الإدارية، أو الأزمات والمثيرات غير الروتينية.	يتم تحديد التكنيك في الكثير من المنشآت في فترات دورية أو جداول زمنية محددة مثل عملية الموازنة السنوية.
3- الأحكام	قراراتها تعطي وزنا كبيرا للأحكام الذاتية للمديرين.	قراراته تعطي وزنا كبيرا للأحكام الموضوعية.
4- البدائل	تنطوي على عددا كبيرا نسبيا من البدائل.	ينطوي على عدد قليل نسبيا من البدائل.
5- اليقين	تنطوي على درجة اكبر من عدم اليقين في التكوين والتطبيق.	ينطوي على درجة اقل من عدم اليقين، ويمكن تقدير الخطر بدرجة أكبر نسبيا من الدقة.
6-تحديد المشاكل	مشاكلها غير محددة في هيكلها وهي مختلفة.	مشاكلها محددة في هيكلها وذات طبيعة روتينية.
7- المعلومات	تتطلب قدر أكبر نسبيا من المعلومات، يتم استخراجها من الداخل، وترتبط بمجالات معرفة، خارج المنشأة، ومن الصعب توفيرها بدقة كاملة. وتختلف باختلاف المشاكل. ومن أمثلتها معلومات اقتصادية واجتماعية وسياسية وفنية.	يغطي مدى زمني أقصر نسبيا وموحدة بالنسبة لجميع أجزاء البرنامج التشغيلي مثل مكونات الموازنات.
8- المدى الزمني	توضع وتستمر لمدى زمني طويل نسبيا خاصة إذا تحققت نتائج طيبة.	يغطي مدى زمني اقصر نسبيا وموحدة بالنسبة لجميع أجزاء البرنامج التشغيلي مثل مكونات الموازنات.
9- التفاصيل	تصاغ في عبارات وتصريحات عامة وطموحة.	يصاغ في عبارات تفصيلية وتوضع في ظل العموميات التي تحدها الاستراتيجية.
10- الرؤيا	تنظر إلى المنشأة كوحدة واحدة	ينظر إلى الوظائف أو الوحدات الرئيسية بطريقة منفصلة.

المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتبة الجامعية الحديثة، مصر، 2009، ص ص 46-47

<sup>1</sup>Mokhtar Belaiboud, *Gestionnaire Stratégique de l'entreprise public Algérienne*, OPU Alger, 1998, p218.

من خلال ما سبق نستنتج أن كل من التخطيط والسياسة والتكنيك لهم دور هام في الإستراتيجية باعتبارهم الجزء من الكل [الإستراتيجية] والموجهة له حسب الأهداف المرسومة والموارد المتاحة.

#### الفرع الرابع: مستويات وضع الإستراتيجية

هنالك من المفكرين من يرى أن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، لكن الحقيقة غير ذلك، فكل المسيرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية كل في مستواه، ولذلك نحاول التعرف على هذه المستويات، وهي ثلاث، كما وضحاها "Thomas".

- إستراتيجية الإدارة العليا.
- إستراتيجية الوحدة الرئيسية.
- الإستراتيجية الوظيفية.

\* **إستراتيجية الإدارة العليا:** هي استراتيجيات توضع بواسطة مجلس الإدارة وتكون طويلة الأجل، وتتأثر بها المؤسسة ككل وتهتم هذه الاستراتيجيات بطبيعة عمل المؤسسة كما تهتم بعمليات توزيع الموارد بصفة عامة على مجالات المؤسسة وبالتكامل بين إدارات المؤسسة، والتغيير في شكل التنظيم إذا اقتضى الأمر لتحقيق أهدافها، كما جاء في مقولة "Chandler" الشهيرة بأن "البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع استراتيجيتها".

\* **إستراتيجية الوحدة الرئيسية:** هي إستراتيجية توضع على المدى المتوسط في غالب الأحيان، تعتمد من سنة إلى سنتين أو ثلاث سنوات أحيانا وتظهر هذه الإستراتيجية على مستوى الوحدات الرئيسية التي تتمتع باستقلالية في الموارد والأهداف، والتي يمكن مراقبتها بفضل ما تحققه من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة على باقي الوحدات والتي يطلق عليها (وحدات الأعمال الإستراتيجية) وفي هذه الحالة كل وحدة لها الحرية في تبني الإستراتيجية المناسبة لظروفها.

فالغاية من وجود هذا المستوى للاستراتيجيات هو محاولة منح الوحدة القدرة العالية على المنافسة والابتكار واختراق الأسواق والربح.<sup>1</sup>

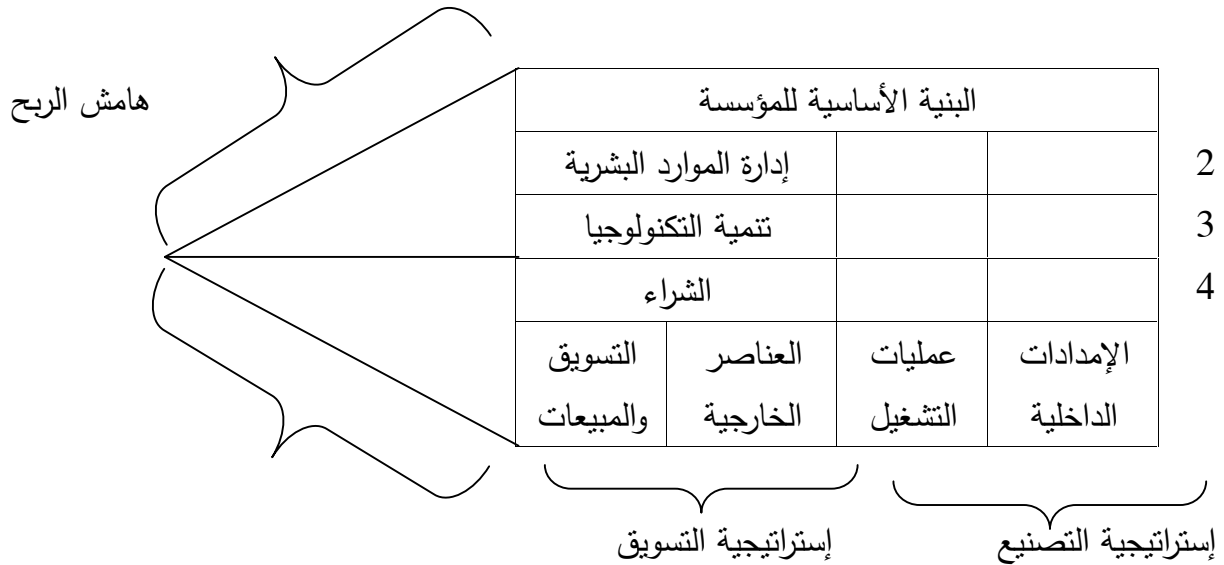
\* **الإستراتيجية الوظيفية:** هي إستراتيجية خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة وتمثل نوع من التصرفات اليومية أو قد تغطي أسابيع وشهور، فالأمر في هذه الحالة عاجل وسريع ويحتاج إلى قرارات قوية، سريعة ومرحلية، لذلك تظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص متاحة ولا تتحمل التأخير مثلا الاستراتيجية التسويقية خاصة لمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور احد السلع في جودتها.<sup>2</sup>

وكذلك نجد الإستراتيجية التصنيعية أيضا، والإستراتيجية المالية الموجهة لمواجهة المشاكل المالية للمؤسسة وغيرها.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup>نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، 208.

ويجب معرفة أن الإدارة العليا تبقى هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات لأنها تبقى هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات لأنها تمس قرارات مصيرية للمؤسسة مثل تخصيص الموارد وتحديد شكل الأعمال، إلا أن تطبيق الإستراتيجية قد يتطلب تحركات إستراتيجية متوازنة على مستوى الإدارات والأقسام، مما يستوجب إشراك مديرو هذه الإدارات والأقسام وقد يتطلب الأمر أيضا المشاركة من مستويات إدارية دنيا. وهذا النموذج يمثل المجالات الرئيسية للاستراتيجيات الوظيفية في شكل سلسلة قيمة. الشكل رقم (09): المجالات الرئيسية للإستراتيجية الوظيفية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي - كيف تفكر وتخطط استراتيجيا، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 208.

#### المطلب الثاني: مراحل إعداد الاستراتيجية

يتطلب إعداد الإستراتيجية إتباع خطوات أو مراحل معينة، وقد تختلف هذه الخطوات بحسب طبيعة المنشأة وأهدافها، لكن على العموم تشترك في خطوات رئيسية لا يمكن لأي نوع من المؤسسات الاستغناء عنها في إعدادها لإستراتيجية معينة، ويمكننا إحصاء هذه المراحل فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي للبيئة.

والذي يمكن تسميتها بالتشخيص الاستراتيجي للبيئة، وفي هذه المرحلة نقوم بتحليل عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

- ❖ عناصر البيئة الداخلية: بعملية التحليل لعناصر هذه البيئة يمكننا معرفة ما لدى المؤسسة من موارد وإمكانيات، بشرية، مادية و تكنولوجية.
- ❖ عناصر البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من المنافسين، السوق، الموردين، التكنولوجيا، القوانين والتنظيمات السياسية بالدولة.

والهدف من تحليل (تشخيص) عناصر البيئة الداخلية والخارجية هو معرفة إن كانت موارد وإمكانيات البيئة الداخلية متوازنة مع ما في البيئة الخارجية من فرص ومخاطر، التي إما لن تشكل فرص للمؤسسة لتحقيق أهدافها وإما أن تشكل تهديدات تعرقل سير عمل المؤسسة.

**المرحلة الثانية:** تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

▪ **تحديد رسالة المؤسسة:** تعني رسالة المؤسسة الغاية أو الهدف من وجود هذه المؤسسة، ويتضمن نص الرسالة العناصر التالية:

1- التعبير وبشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

2- تعكس رسالة المؤسسة القدرات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي من الممكن وبصورة مؤكدة توفرها في المستقبل ضمن البعد الزمني لعملية التخطيط الحالية (أي أن تكون المؤسسة قادرة بالفعل على انجاز رسالتها كم حددت).

ويقول Bernard في هذا المجال "إلى أن يستطيع المسيرين في الإدارة العليا أن يوضحوا لماذا مؤسستهم قائمة وما هي رسالتها، فلن يستطيعوا التعامل بفعالية مع القضايا الهامة التي تواجه مؤسساتهم داخليا وخارجيا، ومن دون أن يستطيعوا تقديم فكرة واضحة عن سبب وجود مؤسساتهم وعن دورها، فلن يكون بمقدورهم الإجابة على السؤال الهام الذي يطرحه العالمون فيها إلى ماذا ستقضي جهودهم، وما الذي سيتحقق نتيجة لتلك الجهود في المستقبل".

▪ **صياغة الأهداف الإستراتيجية:** تقوم الإدارة العليا بصياغة الأهداف الإستراتيجية في ظل الرسالة المحددة سابقا، ويجب أن تؤدي انجاز هذه الأهداف إلى تحقيق رسالة المؤسسة، وتعرف هذه الأهداف على أنها النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقا وعادة ما تتضمن العناصر التالية:

1- ما الذي سيتم انجازه؟ - الأهداف.

2- متى؟ -البعد الزمني.

1- ومن سيشترك في عملية الانجاز؟ - القدرات البشرية.<sup>1</sup>

ويجب أن تتصف الأهداف بمجموعة من الخصائص الهامة:

- أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة، أي أنها أهداف قابلة للتحقيق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من إمكانيات.

- أن تصاغ صياغة كمية.

وتصنف الأهداف من حيث البعد الزمني إلى ثلاثة مستويات:

1- **الأهداف قصيرة المدى:** وهي تلك الأهداف التي يتطلب انجازها فترة زمنية تمتد من عام واحد إلى خمسة أعوام.

<sup>1</sup>Barnard.C.I, **The function of the executive**, Cambridge, Mass, Harvard University press, 1998,pp215-234.

2- الأهداف المتوسطة المدى: وهي تلك الأهداف التي يتطلب إنجازها فترة زمنية تمتد من عام إلى عشرين عام.

3- الأهداف البعيدة المدى: وهي الأهداف الإستراتيجية والتي تنجز في فترة زمنية قد تصل إلى عشرين عاما. وهذه المستويات الثلاثة من الأهداف المتداخلة، حيث أن عملية إنجاز الأهداف القصيرة المدى تؤدي إلى إنجاز الأهداف المتوسطة المدى، وهذه الأخيرة تؤدي إلى إنجاز الأهداف البعيدة المدى... وهكذا.

▪ **وضع الخطط الإستراتيجية:** تعبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وتسعى إلى تعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية.

إن الخطط الإستراتيجية يجب أن توضع في ظل الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

▪ **وضع السياسات:** تمثل السياسات الإطار العام المرجعي لعملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة، وتتبع مباشرة من الخطط وتمتد لترتبط عملية التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ، وهي بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الانتقال عبرها من مراحل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة التنفيذ وإنجاز الأهداف وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

#### المرحلة الثالثة: التنفيذ

تعرف عملية التنفيذ بأنها عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة في التنفيذ، من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها، والإجراءات ذات الطابع التنفيذي، وتتكون مرحلة التنفيذ من الخطوات المتسلسلة التالية:

1. **وضع البرامج التنفيذية:** وهو نص يحدد النشاطات المختلفة المطلوبة لإنجاز وظيفة محددة، وتعتبر الوظيفة الأساسية للبرنامج التنفيذي وضع الخطط والسياسات موضع التنفيذ.

2. **وضع الموازنات الخاصة بكل برنامج التنفيذ:** وتعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التفصيلية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي<sup>1</sup>.

3. **الإجراءات التنفيذية وتسمى أحيانا بإجراءات التشغيل المعيارية:** وتتكون من نظام متسلسل من الخطوات والإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وصفا مفصلا.

▪ **التقويم والرقابة الإستراتيجية:** تعتبر عملية التقويم والرقابة آخر عملية إدارية وآخر خطوة في مراحل إعداد الإستراتيجية وتتضمن هذه المرحلة، تقسيم الأداء للمؤسسة وإحكام الرقابة على نشاطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ الاستراتيجيات المطبقة.

وتصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات:

<sup>1</sup>Wheelen.T.L, and J.D.Hunger, **Strategic management and business policy**, Reading, Mass : Addison Wesley, 1990, pp280-282.

1- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: وتهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة فيما يتعلق بعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه، واتجاهها الاستراتيجي العام باتجاه المستقبل.

1- الرقابة على المستوى التكتيكي: وتهدف إلى أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من النتائج الأدائية متطابقة مع الأهداف الموضوعية.

2- الرقابية على مستوى التشغيل: وتتعلق بإحكام الإجراءات الرقابية على النشاطات والخطط قصيرة المدى.

**المطلب الثالث: مفهوم الخيار الاستراتيجي** هناك العديد من المداخل التي حاولت أن تضع مفهوما محددًا للخيار الاستراتيجي:

- **مدخل اتخاذ القرار:** يعرف الخيار الاستراتيجي وفقا لهذا المدخل على انه ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول للأهداف.
  - **المدخل السياسي:** وفقا لهذا المدخل فان الخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوى الايدلوجية، الإدراك، الطموحات، القيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
  - **مدخل التحليل الاستراتيجي:** إن هذا المدخل يرى الخيار الاستراتيجي على انه الحالة الناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى. على ما تقدم فان الخيار الاستراتيجي على الرغم من تعدد مفاهيمه، إلا انه بالنسبة للمنظمة ما هو إلا قرارا أو بديلا استراتيجيا يتم اختياره من ضمن البدائل المتوفرة وفقا لفلسفة الإدارية للمنظمة وقدراتها وإمكانيتها والأهداف المراد الوصول إليها لكونه البديل الأكثر تناسبا لوضعها المالي وآفاق التطور المستقبلي وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها وظروفها المحيطة.
- لذلك فان محتوى مفهوم الخيار الاستراتيجي لا بد أن يتحدد وفقا لما يلي:
- أن يقع ضمن فلسفة عملية اتخاذ القرارات المتبعة في المنظمة.
  - أن يخضع لمستوى الطموح والإدراك والوعي الاستراتيجي لدى الإدارة العليا ومركز القوة داخل المنظمة.
  - أن يعتمد على العلاقة بين العاملين وزبائن المنظمة من ناحية والبيئة المحيطة من ناحية أخرى.<sup>1</sup>
  - أن يعتمد على الأهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء السابق للمنظمة.
  - أن يعتمد على الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية المراد الوصول إليها وتحقيقها.
  - أن يعتمد مستوى الطموح الذي تسعى المنظمة الوصول إليه وخاصة الجماعات المسيطرة أو مراكز القوى.
  - أن يعتمد على درجة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال نوع القدرات والإمكانيات والسلوك الذي يقود إلى التكيف أولا وكيفية صنع القرار ثانيا.
  - أن يعتمد بشكل كبير على الظروف الاقتصادية وخاصة الظروف المالية السائدة.

### الفرع الأول: عمليات الخيار الاستراتيجي

<sup>1</sup>محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 .263

اعتمادا على مدخل صنع القرار فان الخيار الاستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسية هي :

### 1- توليد البدائل الاستراتيجية:

المقصود هنا هو ان المنظمة تضع امامه مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة و المناسبة مع قدراتها التنافسية. هنا قد تركز المنظمة على اساس قيادة الكلفة او بتميز نفسها عن المنافسين او بالتركيز على قطاع سوقي معين او على منتجات محددة. ومن البديهي ان تميل المنظمة الى الاتجاه الاستراتيجي الاكثر رشدا و معقولية و الذي يحقق لها اكبر فرصة في تحقيق اهدافها.

### 2- تقييم البدائل الاستراتيجية:

ان عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ذات اهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب. وان هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل:

- **مجموعة المعايير الكمية:** و التي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الاسهم، مقسوم الارباح، حصة السهم، العائد على راس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة و الكفاءة الانتاجية، الكفاءة التوزيعية، معدل دوران العاملين.
- **مجموعة المعايير النوعية:** وهي مجموعة من المعايير التي اشار اليها عدد من الكتاب مثل ( Aaker 84), (Dayb83), (Thomas &Ginger 86) وغيرهم و تشمل ما يلي:

- ✓ ان تكون الاستراتيجية متجانسة مع الاهداف و الافتراضات البيئية و المتغيرات الداخلية، و ان تكون متجانسة مع الاستراتيجيات الاخرى في المنظمة للوصول الى الانجاز المطلوب.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية و البشرية للمنظمة.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية مرنة (قابلة للتعديل) و متكيفة (تتماشى مع الحالة) مستجيبة (تلبى المتغيرات البيئية) للبيئة الخارجية.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية مقبولة من الاطراف و الجماعات المتعاملة مع المنظمة و المسؤولة عن تنفيذها.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية ذات فائدة و متضمنة ميزة تنافسية.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية ممكنة التطبيق و ذات جدوى.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية متناسبة مع نقاط القوة و الضعف في المنظمة و الفرص و التهديدات البيئية.
- ✓ ان تكون الاستراتيجية متطابقة مع رسالة المنظمة و فلسفتها.
- ✓ ان تحقق اهداف المنظمة باقل قدر ممكن من الموارد و باقل النتائج السلبية.<sup>1</sup>

### 3-الاختيار الاستراتيجي:

ماهو الا عملية اختيار بين البدائل المتاحة و تتضمن هذه العملية اختيار البديل الاكثر ملائمة لتوجيهات الادارة، فالمنظمة قد تختار استراتيجية واحدة او عدة استراتيجيات، وعادة تتميز كل استراتيجية بمزايا و عيوب



تمكن الادارة من اجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي

لابد من الاشارة الى ان هناك تباين في التصنيف لهذه العوامل التي تؤثر على تحديد الاستراتيجية، فقسم منهم يشير الى ان مجمل التغيرات الخارجية كالاقتصادية والسياسية والاجتماعية و التنافسية يضاف اليها المتغيرات الداخلية ايضا كتوجهات المدراء و قرارات العاملين و كفاءتهم و كفاءة الاهداف. كلها تعتبر محددات رئيسية لعملية الخيار الاستراتيجي، بينما يرى آخرون ان هناك عوامل تتضمن:

1. الفرص و التهديدات البيئية.

2. القرارات و الموارد التنظيمية.

3. قيم و طموحات المدراء الاستراتيجيون.

4. الالتزامات الاجتماعية.

5. الاعتبارات الاخلاقية.

و هناك آخرون يرون ان العوامل التالية تؤثر في الخيار الاستراتيجي:

1. هيكل السوق.

2. دورة حياة المنتج.

3. عدم التأثر البيئي.

4. الهيكل التنظيمي.

5. الخط الاداري.

6. معايير الاداء.

يضاف اليها الاهداف، القيم الموارد و البيئة. وتعتبر هذه العوامل قيود مؤثرة على عملية الخيار الاستراتيجي.<sup>1</sup> وهناك مجموعة اخرى تشير الى ان الدوافع الفردية للمدير الاستراتيجي و مستوى طموحه الشخصي و ميله نحو المخاطرة و المهارات و القوى السياسية و الخارجية، و للمدير الاستراتيجي تفضيلاته الشخصية للقوى السياسية و مهاراته و قدرته على تطوير مصادر المعلومات و مهاراته في تقييم نوعية المعلومات. إضافة الى ادراك المدير الاستراتيجي. ان هذه المعلومات مبنية على شخصية المدير و التي تدعى بالعوامل السلوكية للمدير. إضافة الى ذلك فان لاتجاهات المدراء و المستويات الادارية و علاقات النفوذ لدى المدراء و عوامل اخرى تسمى جميعها بالعوامل الادارية المؤثرة على الخيار الاستراتيجي:

1-العوامل الداخلية :و تشمل القدرات المادية و البشرية التي تتمتع بها المنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة

التنظيمية، النمط الاداري، حجم المنظمة، التي تمثل نقاط القوة و الضعف و التي على اساسها يتم بناء

استراتيجية المنظمة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح و محاولة تقليل او التغلب على نقاط

الضعف فيها بما يكسبها القوة.

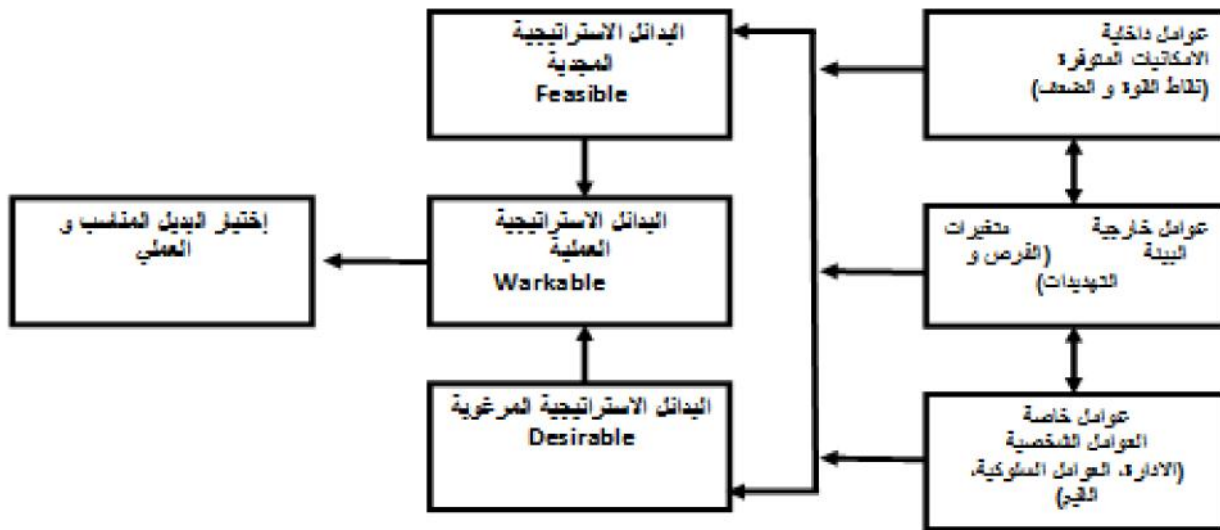
<sup>1</sup>محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 .103

**2-العوامل الخارجية:** و هي عبارة عن مجمل متغيرات البيئة الخارجية و البيئة المهمة التي تفرض الفرص و التهديدات و بالتالي تحفز في اتجاه استراتيجيات تمكن من استغلال الفرص و تجنب قدر ما يمكن من التهديدات.

**3-العوامل الخاصة:** و هي عوامل تتضمن مجموعة العوامل الشخصية و الادارية و السلوكية الخاصة بالمدراء الاستراتيجيين و التي تمثل محددات عوامل الاختيار الاستراتيجي. حيث يميل المدراء لاختيار الخيار الاستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم وكذلك القيم المشتركة بين اعضاء المنظمة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الاستراتيجي الذي يكون ذا تأثير مباشر او غير مباشر على المخرجات التنظيمية. و هذا ما أوضحه (THOMAS) حيث اشار الى ان القيم الشخصية يمكن اعتبارها المصفاة التي تنقي المعلومات المتأتية من عملية التحليل الاستراتيجي، او ان معرفة و ادراك طبيعة المعلومات يعتمد بشكا اساسي على طبيعة النظام الادراكي و القيمي لدى المدير. لذلك فان القيم تعتبر أحد المؤشرات المهمة التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بالاختيار الاستراتيجي.<sup>1</sup>

مما تقدم بالإمكان ايجاز العوامل المؤثرة على الاختيار الاستراتيجي بالشكل التالي:

شكل (10): العوامل المؤثرة على الخيار الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 .107

يتضح من الشكل أعلاه بان الاختيار للبدائل الاستراتيجية يتم على أساس انه اختيار عملي و مناسب لأنه يجمع بين البدائل المرغوبة المجدية و العملية و التي تكون على أساس تقابل نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات بالإضافة الى الجوانب الادارية و الشخصية بحيث يمكن تطبيقه و تنفيذه أي لا يكون خارج نطاق قدرات المنظمة.

#### المطلب الرابع: الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي

يرى التخطيط الاستراتيجي على عوامل البيئة لتسويقه للمنظمة و بعبارة أخرى ضرورة فهم البيئة التسويقية و خاصة الخارجية منها كما أنه يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة أثر مختلف لعوامل التي تؤثر في إنجاح أو فشل الاهداف التي تم تحديدها مسبقاً، و هذا التأثير يظهر جلياً من خلال تحليل العوامل التالية:

1-تزايد درجة تعقيد البيئة التسويقية للمنظمات الحديثة من جهة وتعاضم درجة المنافسة السائدة بين تلك المنظمات من جهة اخرى.

2-التعدد و التنوع في رغبات أذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة أدى الى ضرورة تعديل المزيج التسويقي للسلعة المطلوبة من قبل تلك المنظمة.

3-التطور الفني و التكنولوجي في مختلف المجالات أدى إلى تغيير نسبي في أذواق المستهلكين المستفيدين من جهة تعدد استخدامات السلع التي أخذت في التطور التكنولوجي السائد من جهة اخرى، وهذا ما أدى بالمنظمات للأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي المرغوب فيه من قبل

المستهلكين و الممكن تنفيذه من قبلها .

4-نقص مواد المنظمة أدى الى التفكير في ضرورة توزيعها بطريقة عقلانية .

5-اتساع الأسواق و تباين خصائصها أدى الى ضرورة تبين مفهوم تخطيطي استراتيجي يعتمد على موضوعية و شمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة .

فيعرفها بانها: "نمط او نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات او التصرفات".<sup>1</sup>

ومن كل هذه التعاريف نصل الى ان الاستراتيجية هي خطة شاملة و متكاملة تحدد كيف تحقق المنظمة كل من رسالتها و مهمتها و أهدافها، وعليه فان ما ترغب فيه المنظمة و تريد انجازه هو ما يسمى بهدف المنظمة، و الكيفية التي يتم انجاز الهدف فيها هي الاستراتيجية صف الى ذلك ان الاستراتيجية هي الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف و تربط أجزاء المنظمة، و تغطي كافة مجالاتها.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

بعد الاشارة ال مفهوم الاستراتيجية، سنتطرق الى تعريف التخطيط الاستراتيجي نظرا لأهميته البالغة في المنظمات التي تطمح دائما للبقاء و الاستمرار فيرى داركر ان: "التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، و تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات الحالية و قياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد و مستمر للمعلومات".<sup>3</sup>

ويرد مانكين أنه: "يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمات في مجالات التوجيه، والرقابة، وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج و السوق و غيرها كما انه يقدم مجموعة من الاجابات الخاصة بتساؤل مؤداه ماذا يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة".<sup>4</sup>

من خلال ما يراه مانكين فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد الاليات و الوسائل الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها و سياساتها المختلفة، كما يساعد في تخصيص الموارد النادرة على استخدامها المختلفة، وتوجيه الجهود داخل المنظمة، و استراتيجيات المنتج و السوق و حل مشكلات التمويل.

ولقد أشار الى ضرورة عدم الخلط بين التخطيط الاستراتيجي و التنبؤ، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يحدد القيود الخاصة بتنفيذ قرارات حالية، ويجب القيام به للوصول الى تحقيق غرض الغد. ويرى شيفر أن التخطيط الاستراتيجي: "هو عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد الأهداف التنظيمية و الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، بما فيها أيضا التصرفات قصيرة الأجل".<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: مراحل التخطيط الاستراتيجي

<sup>1</sup>بشير العلق،  
<sup>2</sup>محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر و التوزيع، مصر، 1998 .20  
<sup>3</sup> أساسيات الادارة الاستراتيجية 2 .260  
<sup>4</sup> .260  
<sup>5</sup> .261

تلجأ معظم المنظمات في الوقت الراهن الى استخدام التخطيط الاستراتيجي بدرجات متفاوتة و مختلفة، وتعتمد هذه العملية على تحليل البيئة بما فيها الداخلية و الخارجية ثم تصميم الاستراتيجية ووضعها تحت التنفيذ ثم القيام بعملية الرقابة و التقييم.

تقوم الادارة العليا بمراجعة و تحليل البيئة الخارجية التي يجب أخذها و اكتشاف الفرص و التهديدات كما تقوم كذلك بمراجعة و تحليل البيئة الداخلية بالتعرف على نواحي القوة و الضعف.

### اولا: تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من العوامل الخارجية التي يجب أخذها في الحسبان عند تحليل البيئة الخارجية و تتمثل في تحليل كل من متغيرات الفرص و التهديدات و التي تقع خارج سيطرة الادارة في المدى القصير بحيث يمكن تعريف الفرص بأنها "اتجاه بيئي يؤثر تأثيرا ايجابيا على أرباح المنظمة". بينما تعرف التهديدات بأنها "اتجاهات بيئية تؤثر تأثيرا سلبيا على أرباح المنظمة و تتطوي البيئة الخارجية بدورها الى جزء بين بيئة المهام و البيئة العامة و الكلية، وتشمل بيئة المهام تلك العناصر التي تؤثر او تتأثر بعمليات و أنشطة التنظيم بشكل مباشر مثل قوة المنافسة و العملاء و الموردون و الوسطاء و غيرها، أما البيئة الكلية العامة فتشمل تلك القوى أو المتغيرات التي لا تؤثر في عمليات و أنشطة التنظيم بشكل مباشر في الأجل القصير، و لكنها تؤثر في القرارات طويلة الأجل و من أمثلتها القوى الإقتصادية والثقافية و الإجتماعية و التكنولوجية، السياسية، و التشريعية... الخ.

### ثانيا: تحليل البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها و تعد مصدرا لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الادارة و يمكن تقسيم هذه المتغيرات:

- **الادارة و التنظيم:** تشمل هذه المجموعة على عدة عوامل منها، الموهبة الادارية، العلاقات مع العمال، سياسات الأفراد مثل التقييم و الاختيار و التدريب و تنمية الموظفين و نظام الحوافز، كذلك تتضمن نظام التخطيط و الرقابة، الهيكل التنظيمي و المناخ كعوامل هامة لنجاح المنظمة.
- **عمليات التشغيل:** و يتضمن إجراء تحليل دقيق لإمكانيات البحوث و التطوير، مدى كفاية و انتاجية. تسهيلات التصنيع المتاحة تقييم نشاط التسويق من حيث منافذ توزيع المنتج و حماية اسم العلامة، التسعير التنافسي، التحديد الجيد لنوعيات المستهلكين، الخدمة و الانطباع العام للمنظمة.
- **التمويل:** إن التقييم المدقق لجوانب تتمثل هيكل رأس المال، التمويل، الضرائب، التخطيط المالي و المحاسبي، إن دور الإدارة المالية بالمنظمة لا ينهب فقط على مجرد مقارنة أرقام السنة الماضية و السنة الحالية بل يتطلب الأمر منها إعداد تخطيط مالي قصير و طويل الأجل ينسجم مع أهداف المنظمة و استراتيجياتها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية. 1، الدار الجامعية، مصر، ص38.

تتوفر لدى المنظمة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقوم بتحديد البديل الأفضل وفقا لمعايير تفرضها عملية الاختيار الاستراتيجي، حيث يمثل البديل الأكثر ملائمة لوضع المنظمة لتحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: الخيارات الإستراتيجية العامة.

وهو البديل الذي يعني بكيفية إدارة المنظمة وتخطيط مواردها، ويتأثر هذا البديل و بشكل كبير مباشرة برسالة المنظمة، ويصاغ من الإدارة العليا بمساعدة المخططين الاستراتيجيين في المنظمات الكبيرة غالبا، فضلا عن إسهام أعضاء مجلس إدارة المنظمة على الرغم من اختلاف إسهاماتهم، ومن أبرز نماذج البديل الاستراتيجي على المستوى العام نموذج GLUECK المتمثل في بدائل: النمو، الاستقرار، الانكماش، المركبة.

### الفرع الأول: إستراتيجية النمو والتوسع

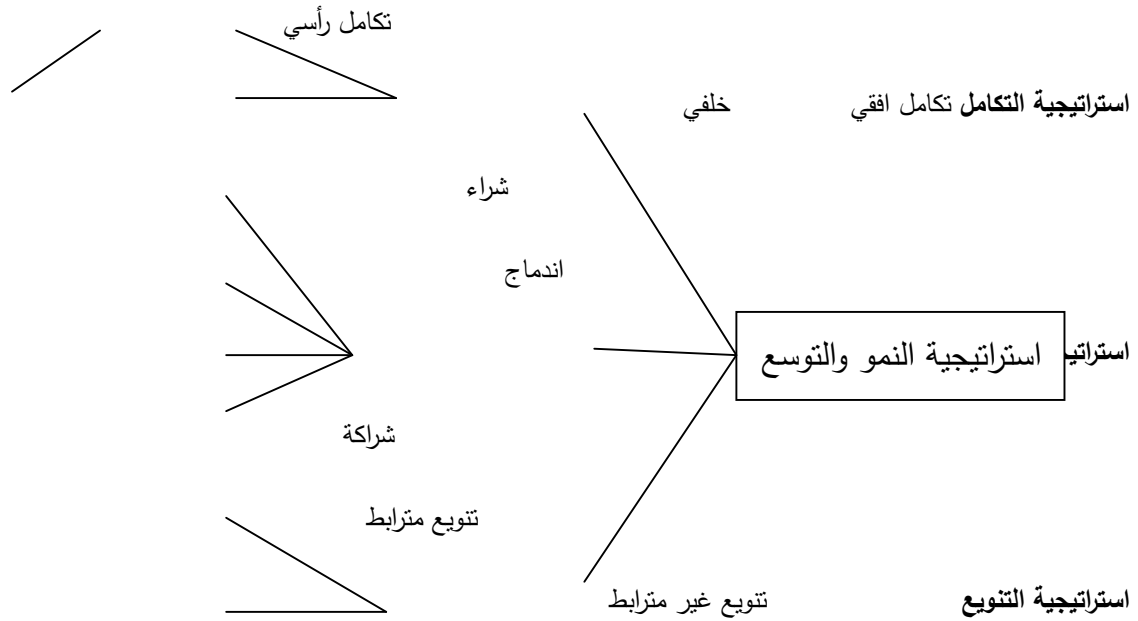
تحظى هذه الاستراتيجيات بشعبية كبيرة لدى معظم منظمات الأعمال لأن النمو يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمنظمة أهمها:<sup>1</sup>

- زيادة المبيعات والأرباح وكذا تدعيم مكانة المنظمة
  - التمتع باقتصاديات الحجم الكبير
  - الاستفادة من منحى الخبرة في تخفيض تكلفة الإنتاج
  - اقتران النمو بالنجاح في الأجل الطويل
  - الاستفادة من الاختلافات في أذواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات العملاء
  - استفادة المنظمة من الأسواق التي تنمو بسرعة
- باختصار إن النمو والتوسع إستراتيجية مرغوبة من معظم المنظمات لسببين هما:
- تتمكن المنظمة التي تنمو بسرعة من معالجة أخطائها و أي قصور في إدارتها بشكل أسهل من المنظمة المستقرة ويؤدي تدفق الإيرادات المتزايدة إلى توفير فائض نقدي يمكن استخدامه بسرعة في حل أي مشكلات.
  - يوجد مزيد من فرص الترقى والصعود في المنظمة سريعة النمو و يؤدي النمو في حد ذاته إلى تحقيق مكانة وسمعة أفضل للمديرين بالمنظمة التي تحقق نمو متواصل على اعتبارها منظمة رابحة ومتحركة وهذا من وجهة نظر السوق و المستثمرين المحتملين .
- و الشكل الموالي يوضح أهم بدائل استراتيجية النمو و التوسع :

### شكل (11): بدائل استراتيجية النمو والتوسع.

أمامي

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون ،التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية ، مصر ،2007، ص ص301-302.



المصدر : من اعداد الطالب.

و فيما يلي عرض لهذه البدائل الاستراتيجية<sup>1</sup>:

**أولاً: استراتيجية التكامل :** هي استراتيجية تتوسع فيها المنظمة في اتجاه الموردين أو العملاء أو في اتجاه المنظمات المنافسة وتنقسم إلى :

**1- إستراتيجية التكامل الرأسي:** وفقا لهذه الإستراتيجية ، فان المنظمة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلا من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية و تسويق المنتجات التامة الصنع و تتمثل أشكال التكامل الرأسي في:

- **التكامل الرأسي الخلفي:** والذي يتحقق عند رغبة المنظمة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية ، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية ، أو عند رغبتها في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة.

- **التكامل الرأسي الأمامي:** يهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنظمة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي ، أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحالي .

**2- إستراتيجية التكامل الأفقي:** يقصد بها تملك المنظمة الاقتصادية أو شراء منظمات منافسة أو زيادة درجة السيطرة عليها عن طريق مجموعة من الأشكال أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 302.

<sup>2</sup> بوقصبة شريف ، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2008-2009 ص 38-39.

- **الشراء:** عن طريق شراء منظمة لمنظمة أخرى تفقد كيانها.
  - **الاندماج :** عن طريق انضمام مجموعة من المنظمات لتكون منظمة جديدة باسم جديد أو تحت اسم أحدها
  - **الاستيلاء:** عن طريق استحواذ منظمة على أخرى ضد رغبة إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر أو للمحافظة على استقلاليتها.
  - **الشراكة :** عن طريق إنشاء منظمة مختلطة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا ذلك، وهي إستراتيجية تنتشر بشكل كبير في الأعمال الدولية بسبب القيود المالية والسياسية والقانونية للاستثمار .
- ثانياً: إستراتيجية النمو والتوسع عن طريق التخصص:** تعني تحديد نوع معين من الأنشطة أو المنتجات، وتوجيه مختلف طاقات المؤسسة نحوها سواء الموارد المالية أو البشرية و ما يرافقها من بحث وتكنولوجيا ،حيث تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا أهمها <sup>1</sup>:
- سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية التي تتنوع أنشطتها ومنتجاتها وما تشهده من تعقيد.
  - وضوح الاهداف ودقة التوجهات مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف العامة .
  - تدعيم تواجد المؤسسة في السوق بالاهتمام أكثر بالمستهلك و أدواقه مما يسمح بتكوين علاقة مميزة ومن ثم مكان ريادي في مجال نشاطها .
  - القدرة على التجديد و الابتكار .
- ورغم ما تحققة هذه الإستراتيجية من مزايا إلا أنها تتميز بنوع من الخطر الناتج عن حشد القدرات و الموارد في تخصص أو منتجات محددة، هذا ما يزيد درجة الانعكاسات السلبية التي قد تلحق بالمنظمة في حالة تغير ظروف السوق.
- ثالثاً: إستراتيجية التنوع:** إن إستراتيجية التنوع تعني أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال: <sup>2</sup>
- تقديم المنتجات /الخدمات الجديدة.
  - إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية.
- فالهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو دخول منظمة الأعمال في بعض مجالات الأعمال ،فهي إستراتيجية مناسبة عندما يكون للمنظمة موقع تنافسي قوي ،ومن أسباب اعتماد هذه الإستراتيجية :
- تنويع المخاطر .
  - مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الإشباع.
  - تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الإستراتيجية.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 39.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس ،الإدارة الاستراتيجية(منظور منهجي متكامل) ،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2007، ص 410-411.



- زيادة المعدل الإجمالي لنمو المنظمة .

وتصنف هذه الإستراتيجية إلى <sup>1</sup>:

**1. استراتيجية التنوع المرتبط:** وتعني اضافة بعض مجالات الاعمال الجديدة الى عمل المنظمة الحالي، بشرط ان ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي، الذي تعمل فيه المنظمة، والواقع ان هذا الترابط يمكن المنظمة الاستفادة من عامل اثر المشاركة والتعاون (SYNERGY) بين مقومات الانتاج، ويشير هذا العامل الى ان تعاون عناصر الانتاج يؤدي الى درجة فعالية اكبر اذا قمنا باستخدام كل عنصر منها على حدى ويمكن الحصول على اثر التعاون من خلال ضم منطمتين او اكثر او تكامل الموارد الماليه لكل منهما او تعمل في ميدان انتاج مكمل او تتصف كل منهما بقدرات ادارية مكملة .

**2. استراتيجية التنوع غير المرتبط:** يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل المنظمة الى بعض مجالات الاعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، وان كانت هناك علاقة بينهما فهي تتجسد في الجانب المالي او الاداري فهذه الاستراتيجية لا تهتم بخلق الاثر بالنسبة لنشاط الانتاج او التسويق، فقد تبدو جيدة اذا ما كانت فرص النمو فى مجالات الاعمال الجديدة أكبر من الفرص الموجودة في مجال الاعمال الحالية، ولكن على الوجه الآخر فان المشكلة الاساسية لهذه الاستراتيجية هي تعقد العملية الادارية لإشراف الإدارة على عدد من وحدات الأعمال غير المرتبطة

**الفرع الثاني: استراتيجيات الإستقرار.**

تتمثل هذه الاستراتيجيات في السعي للمحافظة على مجموعة النشاطات الحالية وهي مناسبة:<sup>2</sup>

- عندما يكون النمو مكفلا وله آثار سلبية في الربحية.

- في حالة القطاع يتميز بأنه قليل النمو.

- في حالة كبر حجم الشركة وسيطرتها بقوة على السوق.

وهناك عدة أسباب تدعو المنظمة إلى إتباع هذه الإستراتيجية منها:<sup>3</sup>

- أن تكون المنظمة راضية عن أدائها.

- عدم ميل المدراء الإستراتيجيون نحو تبني مستوى عالي من المخاطرة.

- عدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

و الشكل أدناه يبين أهم بدائل استراتيجية الاستقرار:

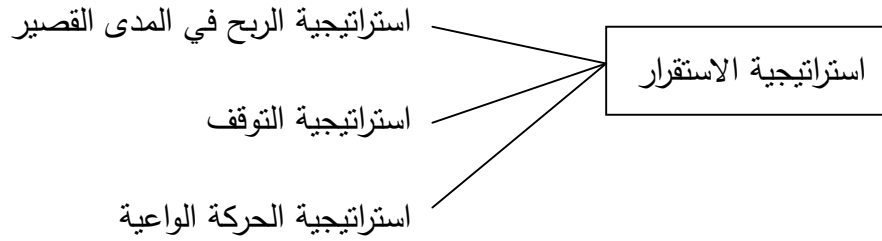
**شكل (12) : بدائل استراتيجية الاستقرار.**

استراتيجية عدم التغيير

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية ، مصر ، 2000، ص ص 248-250.

<sup>2</sup> دعاء مسعود ضمهر، ادارة التسويق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006، ص 75.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي ، مرجع سابق ، ص 114 .



المصدر : من اعداد الطالب.

وتتمثل أنواع هذه البدائل الإستراتيجية في:

**أولاً: إستراتيجية عدم التغيير:** حيث تستمر المنظمة في هذه الإستراتيجية على المسار نفسه مع إجراء التعديلات في الأهداف ويعتمد نجاحها على عدم حصول تغير في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتكون الإستراتيجية انعكاساً بعدم حاجة الإدارة إلى عملية تحليل.

**ثانياً: إستراتيجية الربح في المدى القصير:** تعتمد هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل حتى يمكن جني ما يمكن جنيه من الأرباح تؤدي في الغالب إلى النجاح في الأجل القصير مصحوباً بعقود في الأجل الطويل. إذ يؤدي تخفيض المصاريف و البحوث و الصيانة إلى زيادة في الأرباح في الأجل القصير، وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم، وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة في بعض الحالات لمواجهة ظروف تواجهها المنظمة إلا أنها تعد جذابة لفترة طويلة فقد تؤدي إلى إفلاس المنظمة.

**ثالثاً: إستراتيجية التوقف و التريث:** تنطوي على خفض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها، وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة و تؤدي من خلال تركيزها على تطوير الكفاءة، و تتبع من قبل المنظمات التي تعتمد النمو السريع لفترة طويلة.

**رابعاً: إستراتيجية الحركة مع الحيطة (الحركة الواعية):** تتبع عند اتخاذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنظمة فقد تشعر الإدارة العليا بأنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة كالنقص المفاجئ في المواد الأولية، أو تشريعات حكومية جديدة، تدهور في الأوضاع الاقتصادية... الخ.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث: استراتيجيات الانكماش.**

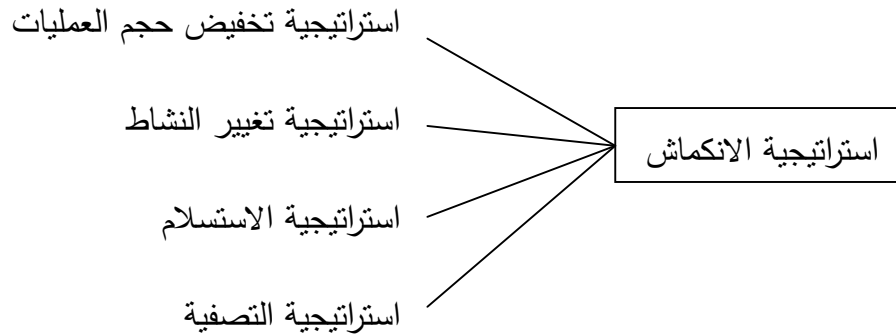
وتعني هذه الاستراتيجية تخفيض حجم العمليات أو الخدمات المقدمة عن معدلاتها السابقة، وقد تستخدم هذه الاستراتيجيات في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- تدهور الظروف الاقتصادية بما يشير إلى تناقص الإعتمادات المالية .
- ضعف الإدارة و ارتباك العمليات التنظيمية.

<sup>1</sup> 115.

<sup>2</sup> حسين الدوري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان " ادامة التمييز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص"، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية، عمان، 2008، ص 277.

- صدور تشريعات أو قرارات مفيدة لنشاط المنظمة او مجالات عملها .
  - ظهور كيانات أخرى أهلية أو رسمية تعمل في نفس المجال وتشكل عامل منافسة و تحدي.
  - و الشكل الموالي يبين أهم بدائل استراتيجية الانكماش:
- شكل (13) : بدائل استراتيجية الانكماش.



المصدر: من اعداد الطالب.

- ويمكن استعراض أهم إستراتيجيات الانكماش كما يلي <sup>1</sup>:
- أولاً: إستراتيجية تخفيض حجم العمليات :** حيث تقوم المنظمة إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو بالحد من معدلات النشاط الحالية بالعمل بمعدلات اقل ،ومن أسباب تبني هذه الإستراتيجية :
- وصول مخرجات المنظمة إلى مرحلة التدهور .
  - عدم استقرار المبيعات و استمرار ذلك يؤثر على المنظمة .
  - وجود فرص متاحة أفضل للاستمرار .
  - الاستجابة لضغوط المنافسة .
  - نقص الموارد و الإمكانيات .
- إلا أن لهذه الإستراتيجية انعكاسات على المنظمة منها :
- صعوبة التصرف مع الإمكانيات و الأجهزة .
  - أضعاف الموقف التنافسي .
  - مشكلات و ضغوطات من داخل المنظمة .
  - ضعف الاستقرار و النمو .
- ثانياً: إستراتيجية تغيير النشاط :** حيث تتحول المنظمة على نوع آخر من الأعمال ،يختلف في خصائصه و أبعاده عما كانت تمارسه ،ومن أسباب اعتمادها هذه الإستراتيجية :
- الاتجاه إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول و موارد اقل.

<sup>1</sup>بوقصبة شريف ، مرجع سابق ، ص 42.

- وجود فرص للدخول في مجالات عمل جديد ذات خصائص مختلفة .
  - عندما تصبح الأنشطة الحالية عديمة الجدوى أو اقل جاذبية .
- كما انه يمكن أيضا أن تكون لهذه الإستراتيجية انعكاسات على المنظمة كصعوبة التخلص من الإمكانيات المتاحة وصعوبة التأقلم عند الانتقال إلى نشاط آخر و بروز المشكلات و الضغوط الداخلية .
- ثالثا: إستراتيجية الاستسلام لمنظمة أخرى :** وتشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يكون هو المسؤول عن تسويقها ،وتتخلص الشركة من تكاليف النشاط التسويقي ،اذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف و خفض حجم قوة العمل لديها .وعادة ما يعطي للشركة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل الشركة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات و متابعة العمليات الإنتاجية و التفتيش عليها ومن أهم العوامل التي تدعو المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية <sup>1</sup>:
- ضمان التمويل بالشركة التي تحتكر شراء منتجات المنظمة المستسلمة غالبا ماتقدم لها التسهيلات المالية المطلوبة.
  - ضمان تسويق المنتجات ،من خلال العقود الموقعة بين المنظمتين لمدة زمنية معينة .
  - تعزيز المركز المالي للمنظمة امام الدائنين و الموردين .
  - بالاضافة الى مساعدة المنظمة المستسلمة او الاسيرة في التعرف على السوق و البقاء فيه الى حين الاستقرار و النمو ،فيمكن لبعض المنظمات الجديدة اتباع هذه الاستراتيجية نظرا لحداتها بالسوق ،وبعد ان تستقر في هذا السوق يمكنها الاستقلال بعملياتها و منتجاتها .
- الا انه يؤخذ على هذه الاستراتيجية مايلي :
- ان المنظمة المستسلمة عادة ماتكون مقيدة و محددة بالأنشطة الخاصة بالمنظمة المسيطرة .
  - ان المنظمة المسيطرة قد تعاني من مشاكل و صعوبات و مخاطر ناتجة من قبولها للمنظمات المستسلمة ،خاصة اذا كانت هذه الاخيرة تعاني من مشاكل هيكلية ،الامر الذي قد يعرض المنظمة المسيطرة لتدهور اعمالها و اهتزاز مركزها في السوق عند توقف او تعطل العمليات الإنتاجية في المنظمة المستسلمة .
- رابعا: إستراتيجية التصفية و بيع الاصول :** تمثل هذه الاستراتيجية البديل امام المنظمة عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش ، وقد تكون التصفية المبكرة من جهة المساهمين افضل من الافلاس في النهاية ،ويعتبر قرار التصفية اعتراف بالفشل من قبل الادارة العليا للمنظمة فتشمل التصفية الاصول المالية كما تشمل السمعة و الشعور بالفخر ،ومن اهم العوامل التي تدعو المنظمة للجوء الى هذه الاستراتيجية الخسائر المتتالية التي تحققها ،وضعف فريق الادارة و ارتباك العمليات التنظيمية او خروج وانسحاب شريك هام .
- الفرع الرابع: الاستراتيجيات المركبة (التشكيلية).**

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، مرجع سابق ، ص ص309-311.

ويشير هذا النوع من الاستراتيجيات الى ان المنظمة يمكنها الاستعانة بأكثر من استراتيجية، فيمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم اعمالها لتصبح اكثر كفاءة ثم تنتقل بعد ذلك الى اتباع استراتيجية التوسع بأي شكل من اشكالها، كما يمكنها ان تستخدم اكثر من استراتيجية في نفس الوقت.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال

يجيب هذا البديل علي السؤال الاتي " كيف تتنافس المنظمة في السوق " ، وتتمثل هذه البدائل في الاستراتيجيات التي قدمها بورتر.

#### الفرع الاول: استراتيجية الريادة بالتكاليف

**1- مفهومها:** تقوم هذه الاستراتيجية علي قدرة الشركة توفير سلعة او خدمة بتكلفة اقل من منافسيها، الافتراض الاساسي وراء السيطرة بالتكاليف يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين ، و التي يمكن تمريرها للعملاء للحصول على حصة سوق اكبر ، لذلك تنتج هذه الاستراتيجية ميزة تنافسية عندما تحقق المؤسسة هامش ربح اعلى من الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية . ويمكن للمؤسسة تبني استراتيجية الزيادة بالتكاليف من خلال:<sup>2</sup>

- اقتصاديات الحجم : من المعلوم أن تكلفة المنتج تقل اذا زاد حجم الإنتاج فالمؤسسة التي تنتج بحجم كبير تستطيع الاستفادة من تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة بتوزيع التكاليف الثابتة (تكاليف المواد الاولية ، تكاليف البحث و التطوير ....الخ) على عدد كبير من الوحدات.

وبهذه الطريقة يمكن لها أن تبيع منتجاتها بأسعار اقل من المنافسين، ومن جهة أخرى يساعدها ذلك على زيادة حجم المبيعات وتحقيق هوامش مرتفعة تسمح لها باقتناء موارد جديدة.

- اقتصاديات وفورات التعلم : يتم تعلم خطوات إنتاج المنتج قبل إنتاجه ، ولكن التعليم لا يتوقف حيث تكتسب مهارات جديدة وتفهّم أسباب عيوب المنتج كلما أنتجت كمية كبيرة منه ، وبالتالي فالتعلم مستمر بمرور الزمن ، هذا التعلم يؤدي إلى انخفاض واضح في التكلفة فالمؤسسة التي بدأت في إنتاج نفس المنتج منذ سنة تكون تكلفتها اقل من تلك التي بدأت هذا العام .

- تكنولوجيا الإنتاج : احد وسائل تخفيض التكلفة هو الاستثمار في بناء أو شراء تكنولوجيا حديثة بإمكانها تحسين كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تقليل زمن إنتاج الوحدات المنتج أو تقليل تكلفة العمالة أو استخدام طاقة كهربائية اقل أو تقليل الفاقد من المواد الخام .

- تصميم العمل : عادة ما تكون هناك فوائد في استغلال الوقت ، وهذه الفوائد يمكن تقليصها بتحليل العملية الإنتاجية ودراسة سبل تحسينها ، فمثلا تستطيع المؤسسة تخفيض زمن إنتاج الوحدة بالاستغناء عن بعض الأعمال أو دمج عمليتين في عملية واحدة أو تبسيط العمل أو وضع الأدوات في مكان قريب من العامل...الخ.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 312.

<sup>2</sup> محبوب مراد ، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 59.

- تكلفة المواد الأولية : على الرغم من كونها تبدو ثابتة إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وتعتبر العقود طويلة الأجل مع الموردين من بين الأساليب التي يمكن استخدامها للحصول على أسعار اقل ، حيث أن المورد في هذه الحالة يكون حريصا على التعامل مع المؤسسة بما يضمن له حجم معين من المبيعات على مدار عدة سنوات ، كذلك يمكن لمكان المشروع أن يساعد على تخفيض تكلفة المواد في حالة قربه من مصادر التوريد (تخفيض تكلفة النقل)

- اختيار قرارات تشغيلية أخرى مثل: الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين .

و يعد سعي المنظمة نحو تقديم منتج ذو تكلفة منخفضة في صناعة مافعالاً خاصة عندما يتكون السوق من الكثير من المستثمرين الحساسين للسعر و عندما تكون الطرق المتاحة لتمييز المنتج محدودة ،وعندما لا يهتم المشتريين بالفروقات بين العلامات التجارية الموجودة ،او عندما يكون هناك عدد كبير من المشتريين لديهم القدرة على المساومة .فتقوم الفكرة الرئيسية على تحديد اسعار اقل من اسعار المنافسين وبالتالي اكتساب حصة سوقية و مبيعات و تطرد بعض المنافسين خارج السوق .

وعادة ما تتغلغل هذه الإستراتيجية في المنظمة ككل ويستدل على ذلك من ارتفاع الكفاءة وانخفاض المصروفات غير المباشرة وعدم تحمل تبديد الموارد والطاقة والتدقيق الشديد في طلبات الميزانية ونطاق الرقابة الواسع والربط بين المكافآت وتحجيم التكلفة ومشاركة القاعدة العريضة من العاملين في جهود الرقابة على التكلفة .<sup>1</sup>

## 2-مزايا استراتيجية الريادة بالتكلفة ومخاطرها.

يمكن تلخيص اهم مزايا هذه الاستراتيجية فيما يتعلق ب :<sup>2</sup>

-المنافسين: فالشركة المنتجة بأقل تكلفة تكون في موقع افضل من حيث المنافسة على اساس السعر .  
- تتمتع الشركة المنتجة بتكلفة اقل بحصانة ضد العملاء،حيث لايمكنهم المساومة على تخفيض السعر .  
- الموردين:فالشركة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها- في بعض الحالات - ان تكون في مأمن من الموردين الاقوياء خاصة في حالة ما اذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح لمواجهة ضغوط ارتفاع اسعار المدخلات الهامة .

- دخول المنافسين المحتملين :فالشركة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض الاسعار و مواجهة اي هجوم من المنافس الجديد .  
- السلع البديلة: فالشركة يمكنها - مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

على الرغم من إيجابيات هذه الإستراتيجية إلا أن هناك بعض المخاطر منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، ط3، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص ص109-110.

<sup>2</sup>نبيل محمد مرسي ،استراتيجيات الادارة العليا (اعداد ، تنفيذ ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،2006، ص 252.

<sup>3</sup> محبوب مراد ، مرجع سابق ، ص ص59-61.

- امكانية اتباع المنافسين لنفس الاستراتيجية، وبالتالي ظهور ما يعرف بحرب الاسعار حيث لا يستفيد اي منافس من تخفيض التكاليف، بل على العكس يؤدي ذلك الى تقليص مردودية القطاع.
  - امكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة باستخدام التقنيات الحديثة في الانتاج.
  - مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء.
  - الخسائر الفادحة في حالة انخفاض حجم الطلب سواء المتعلقة بزيادة تكاليف التخزين أو المتعلقة بارتفاع التكلفة الثابتة، حيث يتم تحميلها في هذه الحالة على عدد قليل من وحدات الانتاج.
- الفرع الثاني : استراتيجية التمييز.**

**1- مفهومها:** اقترح بورتر استراتيجية التمييز كبديل لإدارة التكلفة بحيث تكون للمنظمة مكانة فريدة بشكل مافي مجالها ،كما يمكن ان يكون هناك عدة متميزين في نفس المجال ،كل واحد يؤكد على خاصية تختلف عن تلك الخاصة لمنافسيه <sup>1</sup>.

**مجالات التمييز:** هناك العديد من المداخل لتمييز منتج احدى المنظمات عن المنظمات المنافسة وهي تشكيلات مختلفة للمنتج،سمات خاصة بالمنتج،تقديم خدمات ممتازة،توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي و الأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية ،مدى واسع من الخدمات،وجود خط متكامل من المنتجات وسمعة جيدة،وتتزايد درجة نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما اذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة <sup>2</sup>.

وعموما ان من اهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية افضل و لفترة زمنية اطول نذكر <sup>3</sup>:  
التمييز على اساس التفوق الفني .

- التمييز على اساس الجودة
  - التمييز على اساس تقديم خدمات مساعدة اكبر للمستهلك .
  - التمييز على اساس تقديم المنتج قيمة اكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه .
- ومن بين الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية ،يمكن القول بان هذه الاستراتيجية تحقق مزايا اكبر في ظل عدة مواقف منها :

- عندما يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج او الخدمة و درجة تميزه عن غيره من المنتجات .
- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز .

**2-مزايا و مآخذ استراتيجية التمييز:** يمكن تلخيص مزايا و مآخذ هذه الاستراتيجية في الجدول التالي :

**جدول (06):مزايا و مآخذ استراتيجية التمييز**

<sup>1</sup> طارق السويدي، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 2001، ص 30.

<sup>2</sup> نبيل محمد المرسي، مرجع سابق ، ص ص255-256.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل ،الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية ، مصر ، 1996، ص 112.

المآخذ	المزايا
<p>- تتطلب جهد متواصل و تحمل عبء التكلفة.</p> <p>- تتطلب يقظة دائمة لمتابعة المقلدين .</p> <p>- تتطلب مزيد من الانفاق على الجهود</p> <p>قناعة العميل بتمايز المنتج و تفرد و صعوبة محاكاته من بدائل اخرى.</p>	<p>- خلق و تعميق ولاء العميل للمنتج و انتمائه للمؤسسة .</p> <p>- ايجاد قيود و تهديدات امام المنافسين للتفكير في الدخول .</p> <p>- توفير اطار من الحماية النفسية و السلوكية من خلال الصورة الذهنية لدى العملاء .</p> <p>- توفير فرض رفع الاسعار عند الضرورة اعتمادا على تمايز المنتج وولاء العميل .</p>

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الادارة الاستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2008 ، ص 690.

### الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

**1- مفهومها:** تهدف هذه الاستراتيجية الى خدمة قطاع واحد او عدد قليل من القطاعات السوقية ، وتعتمد هذه الاستراتيجية على مفهوم قطاعية السوق حيث انها تقسم السوق الى قطاعات متجانسة و لكنها تركز على خدمة قطاع او عدد محدود من القطاعات.<sup>1</sup>

فتهدف استراتيجية التركيز او التخصص الى بناء ميزة تنافسية و الوصول الى موقع افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة المستهلكين او بواسطة التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:<sup>2</sup>

- اما تمييز المنتج بشكل افضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف .
- او خلال تكاليف اقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي .
- او التمييز و التكلفة الاقل معا.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن وأخرون ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003، ص 110.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص 114.



**2- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز:** تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- تواجد مجموعات مختلفة وتمييزة من العملاء ممن لهم حاجات مختلفة او استخدام المنتج بطرق مختلفة .
- عندما لا يحاول اي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي .
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من الحجم ومعدل النمو والربحية.

- عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمسة، بحيث تكون بعض القطاعات اكثر جاذبية من غيرها.1

**3-مزايا ومآخذ استراتيجية التركيز:**يصاحب تطبيق هذه الاستراتيجية العديد من المزايا، حيث تستطيع المنظمة ان تدرس السوق وان تخدمه بكفاءة ومن ثم تحقق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرات التي تمتلكها والسمعة الجيدة التي تحصل عليها من السوق، كما تتميز هذه الاستراتيجية بالانخفاض النسبي في التكلفة ولهذا فهي تناسب الكثير من المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم ذات الامكانيات المالية والبشرية المحدودة .ولكن في نفس الوقت فان تطبيق هذه الاستراتيجية يصاحبه مخاطر عالية كنتيجة طبيعية للتركيز على قطاع معين مما يعرض المنظمة لمخاطر عديدة مثل:<sup>2</sup>

- تغير انماط الطلب على المنتجات التي تقدمها المنظمة .
- دخول الشركات الكبيرة في هذا المجال مما يؤدي الى سحب جزء من السوق لصالحها .
- وقد ادى ذلك الى تفضيل الكثير من المنظمات تنويع منتجاتها وخدمة قطاعات سوقية متعددة.1

### المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية الوظيفية

توجد العديد من البدائل الإستراتيجية وفقا لوظائف المنظمة، كل بديل يغطي وظيفة من الوظائف الأساسية للمنظمة، و كما تسمى هذه البدائل الإستراتيجية بالسياسات الوظيفية، و المتمثلة في :

- استراتيجيات أو سياسات الإنتاج .
- استراتيجيات أو سياسات التسويق .
- استراتيجيات أو سياسات الموارد البشرية .
- الاستراتيجيات أو السياسات المالية .

### الفرع الأول: استراتيجيات سياسات الإنتاج

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 115.

<sup>2</sup> فريد محمد الصحن و آخرون ،مبادئ التسويق، الدار الجامعية ،مصر، (دون ذكر سنة النشر)، ص 61 .

في معظم الأحيان ،تتبع إستراتيجية الإنتاج من إستراتيجية التسويق تركز على السعر فهذا يعني الاهتمام المتزايد بعنصر التكلفة من وجهة النظر الإنتاجية <sup>1</sup>.

وتحاول هذه الاستراتيجيات أن تؤمن إنتاج السلع و تقديم الخدمات من خلال مجموعة من العمليات منها : النقل و المناولة ،التخزين ،تحديد درجة الآلية ،المواد و المشتريات ،الصيانة ... وغيرها من العمليات.<sup>2</sup> ويمكن اخذ فكرة و إيجاز أنواع سياسات الإنتاج من الجدول الموالي :

**جدول(07) : الاستراتيجيات السياسات في مجال الإنتاج .**

مجال السياسة	خيارات و أمثلة من السياسات
المنتجات .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد المنتجات :قليلة أم عديدة .</li> <li>- درجة نمطية المنتج الواحد :نمطي أم متعدد .</li> <li>- أسلوب الإنتاج :لطلب العملاء ،للتخزين .</li> <li>- حجم الإنتاج :الإنتاج بالطلبية ،بالدفعات ، إنتاج مستمر .</li> </ul>
أقسام الإنتاج .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حجمها ،صغيرة ،قابلة للنمو .</li> <li>- درجة التخصص .</li> </ul>
الآلات .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة الآلية ،يدوية ،ميكانيكية ،أوتوماتيكية ،مبرمجة.</li> <li>- درجة تخصصها :آلات عامة ،آلات متخصصة .</li> </ul>
موقع المصنع .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- درجة المركزية :مصنع مركزي واحد،عدة مصانع منتشرة .</li> <li>- تفضيل مواقع معينة :بحسب قربها من موارد و خدمات معينة .</li> </ul>
التخزين .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مواقعها :مركزية معتمدة .</li> <li>- من يقوم بها :المشروع ،متعاقدا خارجي مع شركات متخصصة .</li> </ul>
الصيانة .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوعها :وقائية علي فترات دورية ،ام علاجية عند ظهور الحاجة لها .</li> <li>- من يقوم بها :المشروع ،متعاقدا خارجي مع شركات متخصصة .</li> </ul>

<sup>1</sup> علي شريف ،الادارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية ، مصر ،1997، ص 206.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ،الادارة الاستراتيجية، ط4، الدار الجامعية ، مصر ،2007، ص 331.

الرقابة على	- طبيعة الرقابة :على كل الإنتاج ،أم علي عينات .
الجودة .	- الشيء محل الرقابة : على المراحل ،العمليات ،المنتجات .

المصدر: احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية ، ط4، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص 332.

ان قيام المنظمة بتغطية المجالات المختلفة للسياسة يعطي لها ضمانات كافية للعمل وفقا لمبادئ وأساليب ومعايير مستقرة في مجال الإنتاج.

**الفرع الثاني : استراتيجيات سياسات التسويق.**

تهتم استراتيجيات التسويق بتقديم سلع وخدمات وتوصيلها إلى المستهلك لتحقيق رغباته الاستهلاكية، ويدور هذا الاهتمام حول المستهلك والمزيج التسويقي(سلع أو خدمات، توزيع، ترويج، تسعير).<sup>1</sup> ويوضح الجدول التالي أهم بدائل السياسات التسويقية.

**جدول(08):الاستراتيجيات السياسات في مجال التسويق.**

مجال السياسة	خيارات وأمثلة من السياسات
المستهلك	- نوعه:مباشر،صناعي - تصنيفه:التركيز بحسب السن،الدخل،الجنس،التعلم
تخطيط السلعة	- التمييز:تميز أم لا،متمييز،المنتج أم الموزع - التنوع: عدد قليل من الخدمات أم عدد كبير - التتميط نمطية أم لا - الضمان: صريح أم ضمني،شامل أم جزئي،ماهو النطاق الزمني - التغليف والعبوة: نوعها،درجة الاهتمام بها - حجم البيانات على العبوة:بيانات محددة أم كثيرة
التوزيع	- التوزيع المباشر: هل تهتم الشركة المباشر،وكيف - التوزيع من خلال التجار:على من يتم التركيز تجار الجملة،التجزئة ام

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 333.

الوكلاء، السماسرة	- النقل: من طرف المنظمة، الاعتماد على شركات النقل، على أي وسيلة
التسعير	- أسس التسعير: على أساس التكاليف، السوق والمنافسة - هامش الربح: ماهي حدود النسبة المقبولة
الترويج والإعلان	- التغيير في السعر: سعر موحد، أسعار متعددة - وسائل تنشيط المبيعات: معارض، مسابقات، تنزيلات. - وسيلة الإعلان: التركيز على: المجالات، الجرائد، التلفزة، اللافتات.

المصدر: نفس المرجع، ص 333.

يوضح الجدول (08) السياسات المختلفة التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة كبداية استراتيجية في مختلف المجالات التسويقية.

### الفرع الثالث: استراتيجيات سياسة الموارد البشرية.

تمثل استراتيجيات الموارد البشرية تلك التصورات والتوجهات اللازمة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.<sup>1</sup>

وتوجد العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية يمكن تحديدها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- إستراتيجية تدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية:** تختص هذه الإستراتيجية بتوفير احتياجات المنظمة من قوة العمل اللازمة لشغل الوظائف الحالية وتتطلب القيام بالعديد من الأنشطة الخاصة بتحليل الوظائف لتحديد المعلومات الخاصة بوصف الوظائف والشروط، المؤهلات الواجب توفرها. ولا بد أيضا من البحث عن قوة العمل المطلوبة من المصادر المختلفة سواء كانت من داخل المنظمة أو خارجها، والمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفة والاختيار المناسب من خلال الفحص المناسب وإجراء الاختبارات... الخ

**2- إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:** نظرا لان كفاءة المنظمة تعتمد بصفة مباشرة على مقدرة الأفراد على أداء أعمالهم بكفاءة، لذلك فان المنظمة تسعى دائما إلى إعداد إستراتيجية لتنمية مواردها البشرية، وتستهدف من وراء

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 203.

<sup>2</sup> احمد محمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الادارة، المكتبة العصرية، (دون ذكر بلد النشر)، 2004، ص ص 160-162.

ذلك تنمية معارف ومعلومات العاملين الجدد وتطويرها، وتكوين اتجاهات جديدة لهم تجعلهم أكثر ولاء للمنظمة، ويعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتنفيذ هذه الإستراتيجية، فهو العملية المنتظمة و المستمرة لاكتساب الأفراد للمهارات والأفكار، لذلك يتطلب من المنظمة ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجلين القصير والطويل وتصميم البرامج التدريبية المختلفة.

**3- إستراتيجية صيانة الموارد البشرية:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على ثروة المنظمة من الموارد البشرية، وذلك لضمان استمرار تقدمهم وجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة، وتعتمد على استخدام العديد من الوسائل مثل: وجود نظام عادل للأجور، برنامج مناسب للخدمات، ضمان ظروف ملائمة للانتقال والترفيه، التأمينات، والمعاشات... الخ.

#### الفرع الرابع: الاستراتيجيات السياسية المالية.

تعتبر الاستراتيجية المالية من بين اهم الاستراتيجيات لدى المنظمة فهي تعني كيفية تدبير الاموال اللازمة للسير الحسن للمنظمة من جهة ولتنفيذ استراتيجياتها المختلفة من جهة اخرى، فقبل الشروع في البحث عن مصادر التمويل يتعين تحديد الاحتياجات التمويلية من حيث الحجم والطبيعة والاجال مع ربطها بجهة الاحتياج، وذلك في اطار مخطط التمويل حيث تتضمن هذه الاستراتيجية: تحديد مختلف البدائل التمويلية الممكنة، واهم هذه البدائل وكذا دراسة كل بديل من حيث التكاليف والمزايا وكذا المخاطر المرتبطة به.<sup>1</sup>

هذا وتوجد العديد من الاستراتيجيات المالية. يمكن تحديد اهمها فيما يلي:<sup>2</sup>

**1- استراتيجية هيكل التمويل:** تختص هذه الاستراتيجية بتدبير موارد التمويل طويلة الاجل للمنظمة، ويتكون هيكل التمويل للمنظمة من اموال الملكية والتي تتضمن راس المال المملوك والاحتياطات والارباح المحتجزة، كما يتضمن ايضا اموال المديونية والتي قد تكون طويلة او قصيرة الاجل. فبناء و اختيار استراتيجية سليمة للهيكل المالي انما يعني تحديد المزيج الانسب من اموال الملكية و التي تتضمن راس المال المملوك والاحتياطات والارباح المحتجزة، كما يتضمن ايضا اموال المديونية والتي قد تكون طويلة او قصيرة الاجل.

فبناء واختيار استراتيجية سليمة للهيكل المالي انما تعني تحديد المزيج الانسب من اموال الملكية و المديونية، و هذا ليس بالأمر السهل، فهناك الكثير من الاعتبارات المؤثرة في تحديد هذا المزيج لذلك لابد من تحليلها ودراستها وفضلا عن ذلك فانه يوجد اختبار السيطرة والرقابة على هيكل تمويل المنظمة بالإضافة الى اختبار السيطرة والرقابة على هيكل تمويل المنظمة بالإضافة الى الاعتبار الخاص بدرجة تأثير هذا الهيكل على ربحية السهم ودرجة السهم ودرجة المخاطرة التي يمكن ان تتعرض لها المنظمة نتيجة استخدام اموال الغير.

**2- إستراتيجية إدارة الأصول:** تمتد مسؤولية الوظيفة المالية الى مجالات ادارة الأصول، سواء، طويلة او قصيرة الاجل، وفي هذا الصدد فانه من العناصر الهامة التي يجب اخذها عند اختبار إستراتيجية فعالة هي حجم الاموال التي تتحول الى أصول ثابتة، هذا ما لم يكن هناك استراتيجية تحدد حجم الاموال التي تستثمر،

<sup>1</sup> رحيب حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 155.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 163-166.

فانه من المحتمل ان تواجه المنظمة خلايا ماليا خطيرا ، وبالتالي يسيئ ذلك الى مركزها المالي ، فانه يجب على ادارة المنظمة تبني استراتيجية فعالة لإدارة أصول تحاول من خلالها الموائمة بين نسب البنود المختلفة للأصول بما يتناسب وتحقيق اهداف المنظمة .

**3- إستراتيجية توزيع الأرباح :** تعتبر الأرباح عنصرا حيويا وهاما لاستمرار أعمال المنظمات ولهذا فان الامر يتطلب ضرورة وضع استراتيجية تحدد حجم الأرباح التي تحتفظ بها المنظمة كاحتياطات حتى يمكنها من الاستمرار ، كما يجب ايضا ان تحدد ذلك الحجم الذي تقوم بتوزيعه لضمان عائد عادل على الاستمرار للذين وضعوا اموالهم لدى المنظمة

ونظرا لان تخفيض الأرباح الموزعة يعني احتجاز جزء من الأرباح ويتم ذلك من خلال دراسته وتحليل المتغيرات التي تحكم هذه الاستراتيجية .

ان عرض الاستراتيجيات (السياسات) الوظيفية السابقة بصورة منفردة لا يعني الفصل التام بينهما ، كما لا يعني انفصالها مجتمعة عن استراتيجيات وحدات الاعمال والاستراتيجيات العامة للمنظمة ، فلا بد ان تتوافق وتتناسق هذه الاستراتيجيات مع بعضها البعض.

### المبحث الثالث: أثر تحليل البيئة على إختيار الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث الى تحليل مصفوفة Shell ومصفوفة GE ومصفوفة SWOT

**المطلب الأول: تحليل مصفوفة Shell** تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين هما:

**البعد الأول:** ربحية القطاع المتوقعة :ويركز هذا النموذج على الأرباح و يعتبرها هدف الأعمال الرئيسي و

يتناول الأرباح المتوقعة و ليست المتحققة و تنقسم الى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة، متوسطة، و غير جذابة)

و تحدد الربحية بنموذج السوق اذا كان جذاب فان المنظمة تدفع اليه او ربح غير جذاب لا يشجع المنظمة

للدخول الى هذا السوق او القطاع.

**البعد الثاني:** الامكانيات التنافسية للمنظمة :ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياسيا بالمنتجات المنافسة،

ويقسم هذا البعد الى ثلاثة مستويات هي (إمكانيات قوية، إمكانية متوسطة، وإمكانية ضعيفة).

**جدول رقم (09):مصفوفة Shell**

		ربحية القطاع المتوقعة		
		غير جذابة	متوسطة	جذابة
الإمكانيات التنافسية للمنظمة	ضعيفة	1	2	3
	متوسطة	4	5	6
	قوية	7	8	9

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، ط2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص72.

نلاحظ بأن هناك 09 خلايا تمثل خياراستراتيجي للمنظمة وفق البعدين الأساسيين لهذه المصفوفة وهذه الخيارات هي:<sup>1</sup>

- **الخلية رقم 1:** تعني ان الامكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة يقابلها ربحية متوقعة غير جذابة.
  - الخيار الاستراتيجي هو بعدم الاستثمار في هذا النشاط.
- **الخلية رقم 2:** تشير الى ان الامكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة يقابلها ربحية متوقعة متوسطة وهذا امام المنظمة خيارين استراتيجيين:
  - الانسحاب التدريجي من هذا النشاط الذي اذا كان لا يشير بمستقبل زاهر و لا يمكن الاستفادة منه.
  - النمو بجذر اي المراجعة المستمرة، فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات ايجابية تساعد على النمو...اي ان المنظمة تراجع الخطوات المتبعة من قبلها حتى يمكن ان تعرف موقعها داخل السوق او القطاع.
- **الخلية رقم 3:** تشير الى ان الامكانيات ضعيفة ولكن القطاع هو قطاع فيه ارباح جذابة..
  - يتم اتباع استراتيجية الانتفاع (الانعاش) حتى يعود النشاط قويا من جديد او يتم التخلص من هذا النشاط اذا لم تستطع المنظمة من تطوير امكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.
- **الخلية رقم 4:** وتشير هذه الخلية الى ان الامكانيات متوسطة و ربحية القطاع غير جذابة.
  - الخيار الاستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا امل في الحصول على اية ارباح متوقعة.
- **الخلية رقم 5:** امكانيات تنافسية متوسطة و ارباح متوقعة متوسطة.
  - الخيار اما النمو بجذر او النمو.
- **الخلية رقم 6:** هنا الربحية المتوقعة جذابة و لكن الامكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة.
  - الخيار هنا تطوير امكانيات المنظمة التنافسية اي ان المنظمة عليها ان تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها التنافسية لان الارباح المتوقعة هي ارباح عالية و جذابة.
- **الخلية رقم 7:** هنا الامكانيات التنافسية قوية و الربحية المتوقعة غير جذابة.
  - الخيار الاستراتيجي هو ادرار ما يمكن ادراره من نقد من هذا النشاط اي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح من خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.
- **الخلية رقم 8:** امكانيات تنافسية قوية و ربح متوقع متوسط.
  - الخيار الاستراتيجي هو النمو و التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.
- **الخلية رقم 9:** هنا الامكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة مع ارباح متوقعة جذابة.
  - الخيار الاستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق او القطاع و المحافظة على هذا المركز القيادي.

<sup>1</sup>محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق 2، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 .72

### المطلب الثاني: مصفوفة GE

قامت شركة جنرال الكتريك (GE) بتقديم مصفوفة مكونة (9) خلايا وذلك في عام 1975، وقد استخدم فكرة الاشارات الضوئية بحيث يتم التعبير عن كل استراتيجية بلون مقابل و كما موضح ادناه:

- مجموعة الضوء الاخضر تعبر عن استراتيجية النمو.
- مجموعة الضوء الاصفر تعبر عن استراتيجية الاستقرار.
- مجموعة الضوء الاحمر تعبر عن استراتيجية الانكماش.

وتتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين هما:<sup>1</sup>

**1- قوة نشاط الأعمال:** وينقسم هذا البعد الى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، عالي) و يتم قياس هذا البعد بعدة معايير مثل معدل النمو، الحصة السوقية، المركز التنافسي، الربحية.

**2- جاذبية الصناعة:** ويقسم الى ثلاثة أبعاد هي (منخفض، متوسط، عالي) الجاذبية. و يتم اعتماد عدة معايير لقياس هذا البعد مثل العوامل البيئية (القانونية و البشرية) و الحجم و هيكل المنافسة، اسعار السوق، وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات المهمة و التخطيطية لصناعة القرارات الاستراتيجية لإدارة الأعمال التابعة للمنظمة.

### جدول (10): مصفوفة GE

		جاذبية الصناعة		
		عالية	متوسطة	واطنة
قوة نشاط الأعمال	عالية	اخضر	اخضر	اصفر
	متوسطة	اخضر	اصفر	احمر
	واطنة	اصفر	احمر	احمر

المصدر: 75.

### المطلب الثالث: مصفوفة استراتيجية النمو

وتسمى ايضا بمصفوفة متجهات النمو حيث وضع Ansoff هذا الاطار التحليلي الهام لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار استراتيجية النمو المناسبة الذي يستند على تحليل اختبار المنتج الحالي او الجديد للسوق الحالي او الجديد و الذي ينتج عنه اربعة استراتيجيات لسوق المنتج كما موضحة في الجدول التالي:

### جدول (11): مصفوفة استراتيجية النمو (متجهات النمو)



المنتجات الجديدة	المنتجات الحالية
3-استراتيجية تطوير المنتج	1-استراتيجية اختراق السوق (التغلغل في السوق)
4-استراتيجية التنوع	2-استراتيجية تطوير السوق

المصدر: نفس المرجع، ص75.

فيما يلي توضيح و تحليل لهذه المصفوفة:

### 1-استراتيجية اختراق السوق : StrategyMarket- Penetration

وهي تمثل الاختيار الاول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة و ان نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج و مكانة المنظمة في السوق و درجة شدة المنافسة و التكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق و ان تحقيق هذه الاستراتيجية يتطلب من المنظمة اعتماد ثلاثة مناهج رئيسية لهذا الغرض ربما يتفق و ظروف المنظمة و السوق.

#### 2-استراتيجية تطوير السوق:

وهذه الاستراتيجية تتمثل بإدخال المنظمة منتجها الحالي الى سوق او اسواق جديدة حيث تعمل المنظمة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية و هذه الاستراتيجية تحمل المنظمة مخاطر اكثر من الاختيار السابق و ذلك لجهلها وعدم امتلاكها الخبرة عن الاسواق الجديدة.

#### 3-استراتيجية تطوير المنتج :

حيث تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على تطوير منتجات جديدة، اي توسيع حصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة و هذه الاستراتيجية هي ايضا اكثر مخاطرة من الاستراتيجية الاولى لتعامل المنظمة مع منتج جديد لا تمتلك عنه خبرة سابقة و على الرغم من ذلك فان هذا المنهج يعد أكثر استخداما و يحقق أكثر نجاحا من بقية المناهج في زيادة حصة السوق خاصة اذا كان مركز المنظمة في هذه الاسواق قوي.

#### 4-استراتيجية التنوع:

وتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد و هو تطوير منتجات جديدة و محاولة ادخالها الى أسواق جديدة أيضا و هذه تعد من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة و ذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين، المنتج و السوق، و هناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنوع و هي:

#### \*استراتيجية التنوع المركزة:

حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية و/أو تسويقية تشابهه (ومنسجمة مع خط المنتج الحالي).

#### \*استراتيجية التنوع الأفقية :

حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن ان تثير استجابة او اعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.

**\*استراتيجية التنوع المتعدد:**

وتعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن الأنشطة الحالية للمنظمة من ناحية التكنولوجيا و المنتجات و الأسواق ،ان استراتيجية التنوع و التي تسمى أيضا بالنمو المتنوع (Diversification Growth) تمثل مجموعة رئيسية من استراتيجيات النمو (Growth Strategies) و التي تضم ثلاثة مجموعات رئيسية حسب رأي Kolter و التي أطلق عليها أيضا بفرص النمو ( Growth Opportunities) و التي تضم:<sup>1</sup>

**المجموعة الأولى – النمو المكثف (Intensive Growth)** و التي تشمل الاستراتيجيات الثلاث المشار اليها سابقا و هي استراتيجيات اختراق السوق و تطوير السوق و تطوير المنتج.  
**المجموعة الثانية – النمو المنتج و التي تشمل استراتيجيات التنوع المركز و التنوع الأفقي و التنوع المتعدد.**المجموعة الثالثة فقد أطلق بالنمو المتكامل (Integrative Growth) وهي تشمل مجموعات تكامل الى الخلف Back ward integration و تكامل الى الأمام Forward Integration و التكامل الأفقي Horizontal Integration و كما موضحة بالجدول التالي:

**جدول (12): الأنواع الرئيسية لفرص النمو (استراتيجيات النمو)**

النمو المتنوع	النمو المتكامل	النمو المكثف
تنوع مركز	تكامل الى الخلف	اختراق السوق
تنوع أفقي	تكامل الى الأمام	تطوير السوق
تنوع متعدد	تكامل أفقي	تطوير المنتج

المصدر : نفس المرجع، ص 78.

**المطلب الرابع:تحليل SWOT ومصفوفة TOWS**

**الفرع الأول: تحليل SWOT**

يعتبر تحليل (SWOT) نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات من الأدوات الاستراتيجية المهمة لهيكلية و تعريف و صياغة فرص نمو المنظمة. وان مصطلح SWOT هو ملخص للأحرف الاولى لأربعة مصطلحات، و كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول (13): مكونات و تحليل (SWOT)**

Strengths	نقاط القوة/ داخل المنظمة
Weaknesses	نقاط الضعف/ داخل المنظمة
Opportunities	الفرص/ في البيئة الخارجية للمنظمة
Threats	التحديات/ في البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 130.

ان تحليل (SWOT) هو اسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الاستراتيجيات المناسبة لأنه يمثل التعرف على ما تتمتع به المنظمة من قوى داخلية، وكذلك ما يواجهها من نقاط الضعف، وكذلك الفرص و التهديدات. و ان تحليل SWOT هو اطار رسمي لتمييز و تأطير النمو للمنظمة، و انه يطور مداخل تمثيلية للقوة و الضعف الداخلية و التهديدات، والفرص الخارجية.

إن العديد من المنظمات تستعين في هذا التحليل كجزء مهم و دوره في عملية وضع الأهداف استنادا الى مؤشرات هذا التحليل لأنه سهل الاستخدام لتركيز الانتباه على حقيقة أن فرص نمو المنظمة تعتمد على قوتها و ضعفها و قدرتها على خلق الفرص و استغلالها و تقليل الكثير من التهديدات الخارجية.

1. ان نقاط القوة، تتمثل في الامكانيات المادية و البشرية المتوفرة لدى المنظمة، وكذلك القدرات الانتاجية و التكنولوجية ،و المهارات و الخبرات التنظيمية، الادارية، الانتاجية ، التسويقية ،و...الخ.والتي تمثل التفوق في الصناعة و السوق و التي يعبر عنها بالميزة التنافسية التي تتفوق فيها المنظمة على المنافسين.

2. ان نقاط الضعف، وهي التي تمثل معوقات و مشاكل داخلية تؤثر على قدرة المنظمة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية...فالضعف التنظيمي، و قلة الموارد المادية ،وعدم كفاءة العاملين و خبرتهم...جميعها نقاط تؤثر على استغلال الفرص البيئية.

3. اما الفرص و التهديدات، فإنها تمثل تطورا أو شروطا خارجية في البيئة التي لها نتائج ايجابية او سلبية و ذلك استنادا لطبيعة الفرص و التهديدات، و قدرة المنظمة على التعامل معها. وان التهديدات تمثل خطرا على رفاهية المنظمة و استغلال الفرص، وكذلك على بقائها و ربحيتها.

تحليل الفرص الحالية و المستقبلية المتوفرة في الاسواق و كذلك التهديدات الرئيسية التي يواجهها حاليا عمل المنظمة أو يواجهها في المستقبل، وقد تضعف العمل و تتعكس سلبيا على المنظمة. ان مثل هذا التحليل حتما(إذا ما أعد إعدادا جيدا و تم ربطه بالقوة و الضعف) سيكون له أثر على وضع الأهداف و ثم صياغة الاستراتيجيات و منها الاستراتيجيات التسويقية.<sup>1</sup>

لتوضيح الاطار التحليلي (SWOT) في الجدول التالي:

جدول (14): نموذج توضيحي لاطار تحليل (SWOT)

العوامل		العوامل	
---------	--	---------	--

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص130.

التهديدات	الفرص	الخارجية	الضعف	القوة	الداخلية
الكساد، النوبات، المضاربة في سعر النقد الأجنبي	التحسن في الدورة الاقتصادية، الدخل الشخصي المتزايد	الاقتصادية	قلة تعمق الادارة خبرة	موهبة الادارة و خبرتها و مهارتها	الادارة
دخول منافسين أقوياء، منافسون في الكلفة والاطار و الأداء العالي	توافق بين المنافسين المحتملين	المنافسة	شبكة التوزيع ضعيفة، فريق بيع غير كفؤ	مدروس و معروف جيدا من قبل المشتريين ، البرامج الفعالة	التسويق
التفضيل المتزايد لمنتجات العلامة الخاصة	الزبون غير متحقق من النهاية العليا، والسفلى من خط المنتج إمكانية توسعية	ميل الزبون	كلفة الانتاج عالية قياسيا بالمنافسين	قدرة التصنيع المتوفرة	الصناعة
الأحداث التقنية و البديلة وشيكه	الحماية المسجلة للتقنيات الابداعية	التكنولوجيا	مصادر بحثية سيئة في نقل الابداع الى الأسواق	مهارات بحثية ابداعية	البحث و التطوير
القوانين المحددة، حركة انتقال المنتجات، رؤوس الأموال، الافراد	الحوافز التجارية الساقطة في الأسواق الجذابة	القانوني و التنظيمي	موقع السيولة النقدية ضعيف	نسبة المديونية صغيرة بالقياس لنسبة معدل الصناعة	المالية
موانع الدخول المنخفضة للمنافسين الجدد	قنوات التوزيع الجديدة التي تساعد للوصول الى زبائن جدد	الصناعي و تركيب السوق	ضعف في خطوط الانتاج	المنتجات العالية الجودة و النوعية الفريدة	العرض

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن،

2011، ص132

### الفرع الثاني: مصفوفة Tows

1. عرض مصفوفة Tows ان مصفوفة (TOWS) تمثل ميكانيكية و أداة مهمة في تحديد و صياغة الاستراتيجيات، و لا توجد محددات على هذه المصفوفة حيث يمكن استخدامها من قبل مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف و المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار استراتيجي. وقد أدت التجارب خاصة باستخدام

هذه المصفوفة في النجاح في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة. و إن الجدول التالي يعكس هذه المصفوفة.

**جدول(15):مصفوفةTows**

	القوة Strengths	الضعف Weakness
الفرص Opportunities	تعظيم القوة تعظيم الفرص	تعظيم الفرص و تقليل الضعف
التحديات Threats	تعظيم القوة و تقليل التحديات	تقليل الضعف و تقليل التحديات

المصدر: نفس المرجع، ص133.

**2. إجراءات تطبيق هذه المصفوفة:**

لتطبيق مصفوفة (Tows) يتطلب القيام بالإجراءات التالية:

- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، السوق، المنافسة، الصناعة).
  - تقويم المنتجات(نوعية، الجودة، التميز).
  - تقويم جوانب القوة و الضعف بالنسبة لإدارة المنظمة، العمليات الإنتاجية، التمويل و التسويق.
  - القيام بتوقعات حول المستقبل.
  - إعداد الخيارات الإستراتيجية.
- لتوضيح ذلك نعطي المثال التالي عن تطبيق هذه المصفوفة:<sup>1</sup>

**جدول (16): مثال تطبيقي لمصفوفة Tows**

الفرص Opportunities	القوة Strengths	الضعف Weakness
---------------------	-----------------	----------------

<p>1. الحاجة الى القوة Need for robustrubbishdisposalbags 2. الأسواق الأوروبية Europeanmarkets 3. بطاقة الحقائب Scented bin-linevs</p>	<p>1.العلامات التجارية Brand name 2. التوزيع Distribution 3.الكلفة المتدنية Lowcosts Use existing distribution and brand name to marketscented. استعمال منافذ التوزيع و الاسم التجاري الموجود لتوزيع بطاقة المكائن.</p>	<p>1.الصادرات Exports 2. قوة البيع Sales Force Strengthen Sales force and export skills to Europeanmarkets. W1 ,W2 ,O2 القوة في مهارات رجال البيع في التصدير، التوجه الى الأسواق الأوروبية.</p>
<p>التهديدات Threats استبدال المواد Substitute Materials الاستيرادات Imports</p>	<p>Capitalize in brand name distribution and lowcosts to meetcompetitionfrom import (S1,S2,S3,T2) رسمة الاسم التجاري، التوزيع، تخفيض الكلف، مواجهة المنافسة في الاستيراد.</p>	<p>Developcapability in substitute materialsparticularly for productsthatcanbesold to export markets (T1 ,W1). تطوير القابليات في استبدال المواد خصوصا من المنتجات التي يمكن أن تباع في الأسواق.</p>

المصدر: نفس المرجع، ص134.

إن الاستفادة من هذا التطبيق تساعد على توليد الاستراتيجيات بالاعتماد على تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات باستخدام أسلوب عصف الافكار. و هذا الاسلوب يزيل الحواجز التي قد تكون موجودة في الاجتماعات التي تحدث خلال عملية التحديد و التقويم، و بهذه الوسيلة يسمح بحرية الانسياب و التعبير عن الأفكار.<sup>1</sup>

### خلاصة:

<sup>1</sup>محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص134.

إن أي مؤسسة إذا أرادت أن تحقق استراتيجية وجب عليها اختيار أفضل الاستراتيجيات التي تتماشى مع نشاطها و بصفة عامة فان اختيار الاستراتيجية يكون بتبني استراتيجية النمو أو الاستقرار أو الانكماش أو المزج بينهما إضافة إلى الاستراتيجيات الأخرى . والهدف من وراء كل هذا هو حسن سير نشاطها بما يتماشى و الظروف المحيطة بها من اجل مستقبل أفضل و هذا إلا باختيار أفضل الاستراتيجيات.

## المبحث الأول : لمحة عامة عن المؤسسة .

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة "لابال" وكذا تنظيمها .

### المطلب الأول : تعريف المؤسسة .

تعتبر مؤسسة "لابال" من أكبر المؤسسات الوطنية في الجزائر حيث تخص بإنتاج و تسويق المواد الغذائية ( الحبوب الجافة ، العدس ، الحمص ، القهوة ، الحليب ، القمح ، الزيت ، العصير ، السكر ) ثم تقوم بإنتاج الزيت بإضافة مواد محلية أولية .

أنشئت هذه المؤسسة خلال التسعينيات و يتواجد مقرها الاجتماعي (المديرية العامة) بالعاصمة . وهي شركة ذات مسؤولية محدودة ، أما فيما يخص رأسمالها لم يتم التصريح به نظرا لتحفظات.

تقوم المؤسسة بإنتاج و توزيع و تسويق المواد المصنفة عبر كامل التراب الوطني عن طريق الاستيراد سواء استيراد مادة أولية أو نصف مصنعة و تقوم بتصنيعها أو تقوم بوظيفة التعبئة و التغليف ثم بيعها في الأسواق المحلية أو الخارجية و للإشارة فان مؤسسة "لابال" تغطي جميع متطلبات التراب الوطني بأسعار تنافسية وكذا تقوم بعملية التصدير في كل من فرنسا و إفريقيا.

تحتوي هذه المؤسسة على عدة مصانع إنتاجية و كذا وكلاء وهذا كما يوضحه الجدول التالي :

### جدول(18):اسم ونوع نشاط الشركة.

الرقم	اسم الشركة	نوع النشاط
01	مصنع عنابة لتكرير و صناعة الزيت	- إنتاج زيت المائدة و تسويقها على مختلف ولايات الوطن .
02	مصنع بجاية لإنتاج المرغارين و الزيت	- إنتاج المرغارين و الزيت و القيام بعملية التغليف و تسويقها وإنتاج صابون الحجر .
03	مصنع البرج لإنتاج الزيت	- إنتاج الزيت .
04	مصنع سطيف لإنتاج عصير "لابال"	- استيراد المادة الأولية و القيام بإنتاج العصير و بيعه محليا و دوليا .
05	مصنع الجزائر لإنتاج المرغارين	- إنتاج المرغارين .
06	مصنع خميس الخشنة	- تغليب و تغليف الحبوب الجافة و الحليب .
07	مصنع أولاد موسى للمطاحن الكبرى	- إنتاج ، السميد ، العجائن ، القهوة .

المصدر: معلومات و وثائق المؤسسة



و تعتبر شركة مستقلة برأسمالها و ممثليها من أجل تسويق المنتج و تعد مؤسسة "لابال" من أكبر المؤسسات الموجودة على المستوى الوطني و تبلغ نسبة تغطية السوق المحلية حوالي 30% من إجمالي السوق الوطنية و تم انجاز الوحدات التابعة لها من طرف اليد العاملة المحلية (الشركات الوطنية) . تعتمد هذه المؤسسة في نشاطها على مواردها المالية الخاصة بتوافرها على جميع وسائل النقل التي تعد ملكية لها و التي تتميز بجودتها و كذا عصنة الآلات التي تخص الإنتاج و اليد العاملة المؤهلة و شبكة معلومات حديثة تمكنها من معرفة بيئتها التسويقية و أهم العراقيل و الصعوبات التي تواجهها .

ومن جهة اخرى تعتبر هذه الوحدات الانتاجية مراكز استراتيجية حيث تقوم بتنشيط عملية التسويق في المحيط الذي تنشط فيه، وتقوم بترويج منتجاتها على المستوى المحلي والدولي .

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

سننطلق في هذا المبحث إلى الأداة التي من خلالها نقوم بتحليل و جمع البيانات والمعلومات التي تعتبر الأداة الأكثر مناسبة لموضوعنا هذا نظرا لأهمية الموضوع و سيره مع مثل هذه الأدوات .

### المطلب الأول : تعريف المقابلة .

تعتبر المقابلة وسيلة أساسية من وسائل جمع البيانات أو المعلومات وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث و المستقضي عنه أو عن طريق استبيان مكتوب أو استبيان مكتوب أو من خلال حوار معين بين شخصين أو أكثر ، وغالبا ما تتطلب المقابلة إعداد مسبق قيل الشروع فيها من حيث تحديد الزمان و المكان المناسبين للمقابلة ، إضافة إلى تحديد العناصر التي يتم مقابلتهم ، كما يمكن تحضير بعض الوسائل المساعدة كأجهزة التصدير و التجهيز ، هذا لانجاز المقابلة و عليه يمكن القول أن المقابلة عبء عن تفاعل حواري بين الباحث و الأشخاص المراد جمع البيانات منهم في وقت معين وليس من الضروري في مكان واحد إذ يمكن أن يتم من خلال استخدام وسائل الاتصال الحديثة و لهذا أصبحت المقابلة حاليا من أكثر الوسائل استخداما و انتشارا .

وللمقابلة عدة أنواع نذكر منه :

1 - المقابلات وفقا لعدد أفراد العينة المبحوثة و هي تنقسم إلى :

- المقابلات الفردية : إذ يتم اعتمادها لفرد واحد تجري مقابلته .
- المقابلات الجماعية : ويتم اعتمادها لمجموعة معينة من الأفراد .

2 - المقابلات وفقا لتصميم الأشعة ، وتنقسم إلى :

- الأسئلة المغلقة :

و هي الأسئلة التي يتم الإجابة عليها بنعم أو لا ، موافق غير موافق .....الخ. أي أنها محددة بنمط معين من الإجابات .

- الأسئلة المفتوحة :

وهي الأسئلة التي يتم الإجابة عنها بلغة المستجوب و أسلوبه المعتاد و غالبا ما تكون مغلقة .

- الأسئلة المغلقة المفتوحة :

وهي التي تعتمد على أسلوب "نعم" أو "لا" لكنها تشير إلى لماذا .

- المقابلة الحرة :

وتتسم بعدم اعتماد أسئلة محددة يجيب عليها المستجوب ، وإنما يقوم الباحث بتوجيه أسئلة بالشكل الذي يراه ملائما .

### المطلب الثاني : استخدامات المقابلة

تلعب المقابلة دورا مهما في الحصول على البيانات و المعلومات من عينة البحث لاسيما أنها تعتمد المواجهة المباشرة ، مما يحقق الدقة و الموضوعية ومن هنا يتضح أن المقابلة تتسم بالميزات التالية :

- استطاعة الباحث الحصول على بيانات كافية و دقيقة من خلال معرفته بردود الأفعال المرافقة لإجابات المستجوب ، مما يعزز لديه القدرة بالوصول غالى الدقة الواسعة في الحصول على البيانات و المعلومات و هذه الأخيرة غالبا ما تتسم بالدقة و الشمول و الموضوعية قياسا بالأدوات الأخرى .
- يتمكن الباحث من تدوين ردود الأفعال التي يلاحظها في المستجوب من خلال ملامحه و ردود أفعاله النفسية تجاه الأسئلة المطروحة مما يتمكن الباحث من الحصول على بيانات تتسم بالدقة و الموضوعية خصوصا عند تفسير النتائج .
- إن قيام البحث بالاتصال المباشر يجعل من النتائج المتحققة للبحث ذات بعد تشاركي خصوصا اذا اتسمت الإجابات المعطاة بالصراحة .
- تمكن من الحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد في أماكن و أزمنة مختلفة من خلال استخدام وسائل الاتصال .
- تعد من الوسائل الملائمة للعديد من البحوث التي تعتمد جميع البيانات من عينة كبيرة ، مما يساهم في اغناء البحث و إثراءه . فالمقابلة تتميز بالمرونة و القابلية للتعديل و بإمكانية استخدامها في مشاكل متعددة و مع أنماط عديدة من الأفراد و يمكن متابعة المجيب و التوضيح له و الرد على استفساراته حتى يمكن الوصول إلى الإجابة السليمة و يمكن كذلك للباحث إن يحفزه و يشجع المجيب و بالرغم من هذه المزايا إلا انه يعاب عليها الوقت الطويل نسبيا و التكلفة العالية وان المجيب قد يكون محرجا لمواجهة هذه السلبية على الباحث إن يظهر كشخص محايد بالنسبة للموضوع المطروح في المقابلة .

وفي موضوعنا هذا اعتمدنا مع أسلوب المقابلة نظرا لطبيعة موضوعنا الذي يتلاءم معها .

وقد تم ترتيب الأسئلة وفق تسلسل أفكار الموضوع و محاوره والتطرق إليه من جميع الجوانب حيث :

- محور خاص لدراسة السوق من جميع الجوانب .
- محور خاص بالمنافسة.
- محور خاص بالاستراتيجية .

### المبحث الثالث: صياغة الاسئلة وتحليل الاجابات

سنتطرق في هذا المبحث إلى وضع الأسئلة و الإجابة عليها وتحليلها و الخروج بنتائج و اقتراحات .

#### المطلب الأول: الأسئلة و الإجابات .

نتطرق في هذا المطلب إلى الأسئلة التي قمنا بطرحها على المسؤول و الإجابات التي قدمها لنا وهي

كالآتي :

س1 : لماذا تقومون باستيراد المادة الأولية من الخارج ؟.

ج 1: نقوم باستيراد المادة الأولية من الخارج نظرا لندرتها في الأسواق المحلية و كذا كونها عديمة الجودة .

- س2: فيما يخص الأغلفة ؟ .
- ج2: نقوم باستيرادها من أجل تغليف المنتجات كونها ذات ميزات عالية تعمل على جذب انتباه المستهلك إلى السلع مقارنة بالأغلفة المحلية .
- س3: ماهي الأسواق الأكثر ربحية و لماذا ؟.
- ج3: تركّز مؤسستنا على الأسواق المحلية أكثر من الأسواق الخارجية نظرا لشدة المنافسة الخارجية و بالتالي نركّز أكثر على الأسواق المحلية (عبر كامل التراب الوطني) أما في الخارج فنقوم بالتصدير إلى كل من فرنسا و إفريقيا .
- س4: لاشك ان مؤسستكم لديها منافسون لها ؟ .
- ج4 : بالطبع لدينا منافسون يمارسون نفس نشاطنا سواء المؤسسات الخاصة أو العمومية نذكر منها : سيفي تال ، صافية ، عمر بن عمر ، سيم . إضافة إلى المنافسة في مجال العصير مثل : نقاوس ، أيفري أما فيما يخص المنافسة الأجنبية هناك مؤسسات أجنبية لا تؤثر بشكل كبير على المستوى المحلي و العكس على المستوى الخارجي .
- س5 : ما رأيك في هذه المنافسة ؟.
- ج5 : المؤسسات التي تنشط على هذا المستوى تقوم بعملها بطريقة شرعية و باحترام منافسيها فيما يخص تحديد الأسعار و كذا ترويجها لمنتجاتها إلا أن هناك بعض الأمور الخاصة في عملية الاحتكار و الحصول على مزايا أكثر من طرف الدولة على حساب الأخرى .
- س6: هل هناك امتيازات يقدمونها للمنافسين مقارنة بمؤسستكم ؟ .
- ج6: كل مؤسسة بطريقتها الخاصة و يمكن أن تكون هذه الامتيازات في مجال تسويق المنتجات .
- س7 : هل تتبعون طرقا أخرى من أجل التفوق على المنافسين ؟.
- ج7 : نعم نحاول كل مرة تطوير مهاراتنا و قدراتنا .
- س8 : هل تتوقعون دخول منافسين جدد ؟.
- ج8 : حاليا لا اعتقد ، نظرا لصعوبة دخول المنافسين في سوق مغلقة و مقسمة . أما فيما يخص الأجانب فيمكن دخولهم نظرا لما يتمتعون بمهارات فنية و تكنولوجية عالية .

س9: فيما يخص موارد المؤسسة؟.

ج9: تعتمد المؤسسة في مواردها على الاستيراد من الخارج نظرا لندرة المواد الأولية كما اشرنا سابقا و جزء قليل من الدولة فيما يخص القمح لصناعة العجائن و السميد .( مؤسسة أولام) .

س10: فيما تكمن جانب القوة و الضعف في المؤسسة؟.

ج10: تكمن جوانب القوة في ولاء العمال للمؤسسة و كذا الوسائل العامة اللوجيستكية و كذا و وسائل النقل الخاصة و كذا سهولة الاستيراد أما فيما يخص جوانب الضعف فتكمن في شدة المنافسة .

س11: هل لديكم شركاء في هذا المجال؟.

ج11: نعم لدينا شراكة في مجال تكرير السكر مع شركة كريستال الفرنسية .

س12: من هم عملاء المؤسسة؟.

ج12: يتمثل عملاءنا في :

- الخواص سواء يعملون لحساب المؤسسة أو لحسابهم الشخصي و أغلب السبع يقومون بشرائها.
- وزارة الدفاع الوطني عن طريق أبرام العقود فيما يخص منتج الزيت .
- منظمة اليونيسيف ( الأرز ، السكر ، الزيت ) .
- 

س13: ماهي نظرة العملاء اتجاه خدمات المؤسسة؟.

ج13: العملاء يضعون الثقة التامة في منتجاتنا المصنوعة محليا أما المنتجات المستوردة أحيانا تكون هناك مشاكل فيما يخص نوعية و سعر السلعة .

س14: هل هؤلاء العملاء دائمين و راضين على التعامل معكم؟.

ج14: نعم هم دائمين و راضين .

س15: هل هناك تفضيلات و تسهيلات بينهم؟.

ج15: نعم هناك تفضيلات حسب كمية الشراء أي كلما كانت الكمية كبيرة نقوم بتخفيض السعر و نقوم بنقا السلعة إليهم عندما يتعسر عليهم ذلك .

س16: ماهي نظرتكم المستقبلية فيما يخص العملاء ؟.

ج 16: حاليا نفكر في جذب أكبر عدد ممكن من العملاء من اجل تسويق منتجاتنا سواء داخليا او خارجيا و نسهل على عقد شراكة مع متعاملين أجانب من اجل تسويق السلعة في الخارج .

س17: ماهي الخاصية التي تتميز بها مؤسستكم عن باقي المؤسسات ؟ .

ج 17: تتميز بالتنوع في المنتجات و جودتها و أسعارها التنافسية و تغطيتها للسوق الوطنية .

س18 : هل البيئة الداخلية للمؤسسة مناسبة للعمال ؟.

ج 18: النظام الداخلي للمؤسسة يتماشى مع متطلبات السوق و العمال حيث أن العمال يزاولون عملهم وفق نظام مسطر و هم راضون كل الرضا و عدم وجود تدخلات أو مشاكل تعرقل عملهم .

س19 : ماهي أدوات تمويل المؤسسة ؟ .

ج 19 : تعتمد المؤسسة في تمويلها على الأرباح المحققة و كذا من دعم الدولة و كذا اللجوء إلى القروض

س20 : ماهي حالة الوسائل التي تستخدمونها ؟ .

ج 20: حالة الوسائل جديدة و عصرية تتماشى مع التغييرات التي تحدث في السوق ويتم تجديدها كلما رأينا ذلك ضروريا .

س21 : كيف تقومون بتوظيف العمال في المؤسسة ؟ .

ج 21: تعتمد المؤسسة في توظيفها للعمال على أساس الشهادات و الاختصاص و الخبرة في بعض الأحيان وقبل الشروع في العمل يجب عليهم القيام بتربص على مستوى مصالحننا و من ثم إدماجهم . ويتم ترقيتهم على أساس الخبرة و الكفاءة و كذا الاقدمية ويوجد حوالي أكثر من 1200 عامل في مختلف الوحدات الموزعة على التراب الوطني السالفة الذكر .

س22: ماهي السياسة التي تنتهجها المؤسسة فيما يخص الإنتاج و التسويق ؟ .

ج 22: بالنسبة للإنتاج : تنتج المؤسسة دون توقف و حسب احتياجات السوق .  
بالنسبة للتسويق : نقوم ببيع منتجاتنا للعملاء المعتمدين و الحرص على توصيل السلعة الى جميع الأسواق و القيام بالترويج في المناسبات مثل المعارض المحلية و الدولية .

- س23 : بالنسبة لحجم الطلبات ؟ .
- ج23 : الإنتاج في تزايد مستمر نظرا للطلب المتزايد على منتجاتنا .
- س24 : كيف تقومون بدراسة السوق ؟ .
- ج24: نقوم بدراسة السوق عن طريق الاطلاع في المواقع الإنتاجية و التسويقية و كذا الصحف المحلية و الأجنبية وكذا منتجات منافسينا فيما يخص السعر و الجودة و آراء العملاء فيما يخص تسويق المنتجات
- س25 : هل هناك تدعيم من طرف الدولة ؟ .
- ج25: هناك دعم من طرف الدولة بالنسبة للمادة الأولية ( القمح ) وكذا فيما يخص الاستثمارات .
- س26 : هل توجد قوانين وتشريعات تؤثر على المؤسسة ؟.
- ج26 : لا توجد هناك تشريعات تؤثر سلبا على المؤسسة بل بالعكس هناك تشريعات وامتيازات تؤثر إيجابا على المؤسسة .
- س27 : هل المواقع التي اخترتموها لوحداتكم الإنتاجية مواقع استراتيجية ؟.
- ج27: بالطبع جميع الوحدات مواقعها جيدة و هي تغطي جميع الأسواق .
- س28 : ماهي تحديات المؤسسة ؟ .
- ج28 : نعمل جاهدين على الاستمرار في نشاطنا و الحصول على اكبر حصة من السوق بالرغم من وجود منافسين أقوياء يتمتعون بخبرة واسعة في هذا المجال .
- س29: كيف تقوم المؤسسة باختيار إستراتيجيتها ؟ .
- ج29: على أساس السوق .
- س30: هل الإستراتيجية التي تتبعونها مناسبة ؟.

**ج30:** حاليا ليس لنا بديل آخر يتماشى مع متطلبات السوق و بالتالي فالواقع يفرض علينا هذه الاستراتيجية و على كل حال فهي مناسبة .

**س31:** مما هي الأفاق المستقبلية للمؤسسة ؟.

**ج31:** نقوم حاليا بدراسة الاختصاص في كل المواد الغذائية و كذا مشاريع تخص الفلاحة مثل تربية الأبقار و المواشي و هذا دليل على أن المؤسسة في تطور مستمر .

**المطلب الثاني : تحليل الإجابات .**

بناء على الإجابات التي قدمت لنا يمكن لنا فهم دراسة السوق والاشهارة لمؤسسة "الابل" وهي كما يلي :  
أولا : دراسة السوق .

1- بالنسبة للبيئة التسويقية العامة : تتمثل أهم التهديدات و الفرص في :

• الفرص:

- زيادة الطلبات على المنتجات .
  - سمعة وشهرة المؤسسة .
  - الاختصاص في مجال استراتيجي مهم يساعدها على الاستمرار .
  - التشجيع و التسهيلات المقدمة من طرف الدولة .
  - ثقة الزبون في منتجاتنا .
  - الانتشار الواسع في لمنتجاتها عن طريق الاشهارات .
- أما بالنسبة للتهديدات :
- المنافسين المحليين يشكلون خطرا عليها خاصة بالنسبة للمنتجات المصدرة إلى الخارج .
  - الاستيراد من الخارج قد يؤثر في الأسعار التنافسية نتيجة التعامل بالعملة الصعبة .

2 - بيئة تسويقية خاصة : تتمثل أهم الفرص و التهديدات في الفرص و تتمثل في :

- التوسع في نشاطها عن طريق الشراكة مع شركات أجنبية .
  - التوسع في قطاعات سوقية أخرى عن طريق المشاريع الجديدة .
- أما فيما يخص التهديدات :
- الأسعار محددة من طرف منافسين آخرين و بالتالي و بالتالي تتماشى مع أسعارهم .
  - صعوبة الدخول في المشاريع المستقبلية نظرا للصعوبات التي يواجهونها .



3 - تحليل البيئة التسويقية الداخلية :

تكمن جوانب القوة و الضعف للبيئة التسويقية الداخلية في :

- نقاط القوة تكمن في :
  - تنوع المنتجات .
  - جودة منتجات المؤسسة .
  - الاعتماد التكنولوجيا الحديثة .
  - إمكانيات بشرية هامة مؤهلة .
  - إمكانيات مالية معتبرة
  - طبيعة النشاط و ملاءمته مع العمال .
- نقاط الضعف : تتمثل في :
  - ارتفاع تكاليف المادة الأولية المستوردة .
  - عدم وجود تحفيزات مادية للعمال و كذا بالنسبة للترقية .
  - عدم إخضاع العمال لدورات تكوينية .

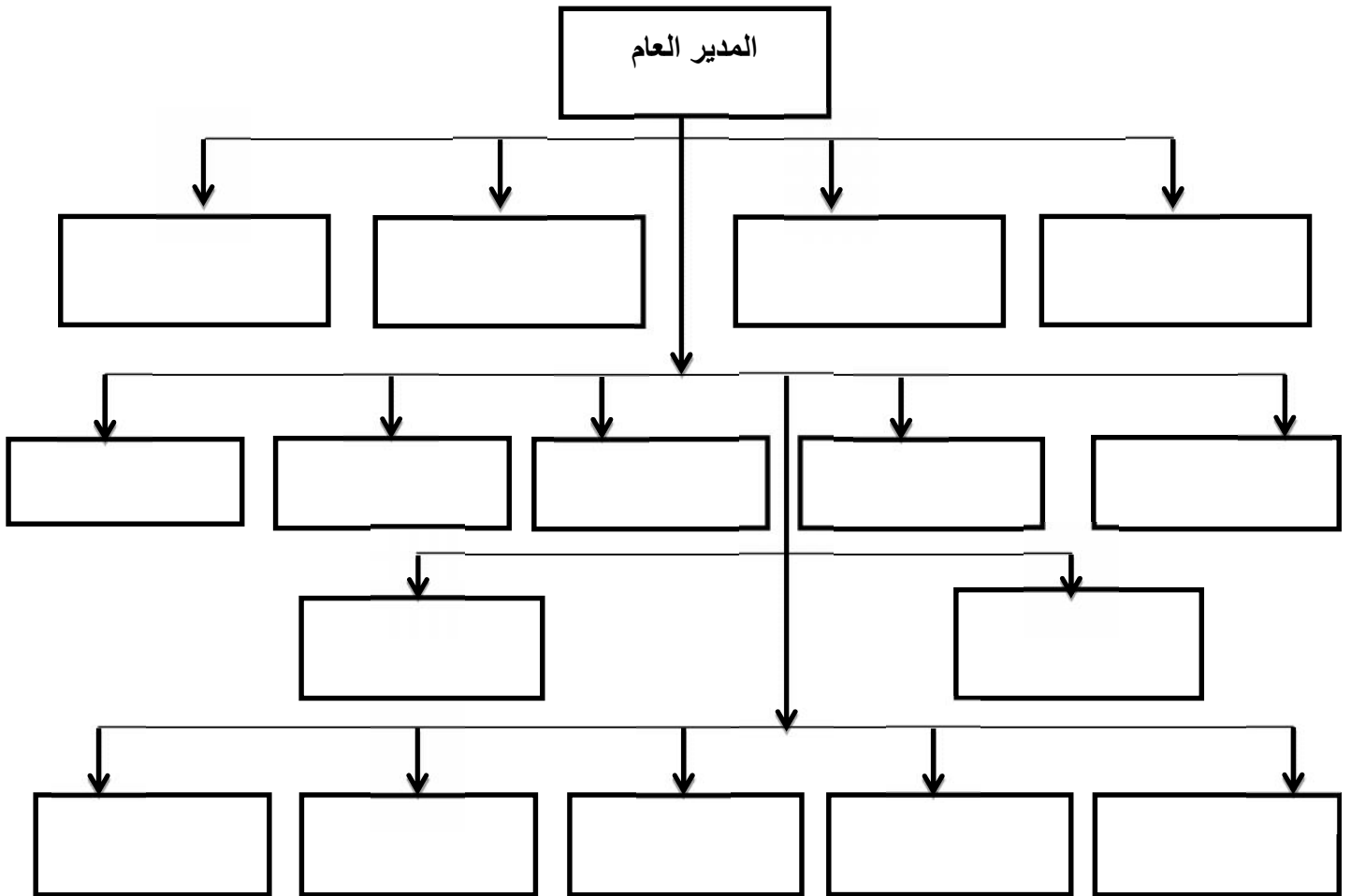
و تعتبر شركة مستقلة برأسمالها و ممثليها من أجل تسويق المنتج و تعد مؤسسة "لابال" من أكبر المؤسسات الموجودة على المستوى الوطني و تبلغ نسبة تغطية السوق المحلية حوالي 30% من إجمالي السوق الوطنية و تم انجاز الوحدات التابعة لها من طرف اليد العاملة المحلية (الشركات الوطنية) .

تعتمد هذه المؤسسة في نشاطها على مواردها المالية الخاصة بتوافرها على جميع وسائل النقل التي تعد ملكية لها و التي تتميز بجودتها و كذا عصنة الآلات التي تخص الإنتاج و اليد العاملة المؤهلة و شبكة معلومات حديثة تمكنها من معرفة بيئتها التسويقية و أهم العراقيل و الصعوبات التي تواجهها .

ومن جهة اخرى تعتبر هذه الوحدات الانتاجية مراكز استراتيجية حيث تقوم بتنشيط عملية التسويق في المحيط الذي تنشط فيه، وتقوم بترويج منتجاتها على المستوى المحلي والدولي .

### : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة " " :  
 (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة " "



: الوثائق الداخلية للمؤسسة

## خاتمة :

تعتبر دراسة السوق من أهم الدراسات التي تقوم بها المؤسسة وتوليها أهمية كبيرة نظرا للاضطرابات و التغيرات المحيطة بها ، و عليه فإذا أرادت المؤسسة العمل و السير في هذا المحيط دراسة بيئتها التسويقية و التعامل مع القوى الخارجية من خلال وضع نظام معلومات يتماشى مع العالم الخارجي للمؤسسة و القيام بتحليل مكونات هذا النظام و عناصره و الذي يمكن المؤسسة من اكتشاف الفرص المتاحة لها و كذا التهديدات التي يمكن أن تهدد نشاطها و كذا تكمن أهمية التحليل في إبراز نقاط القوة و الضعف سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي .و كل هذا ينبغي على المؤسسة وضع إستراتيجية تتناسب مع نشاطها و التغيرات المحيطة بها وهذا من اجل تحقيق الأهداف المسطرة و المضي قدما.

### 1- اختبار الفرضيات

- بالنسبة للفرضية الاولى القائلة" دراسة السوق له تأثير في صياغة الاستراتيجية"، نستطيع اثبات صحة هذه الفرضية وهذا راجع الى الدراسة التي قمنا بها من خلال ان المؤسسة تقوم بدراسة السوق من اجل اكتشاف الفرص وكذا التهديدات التي تواجهها ومن ثم يمكن لها بناء واختيار استراتيجية مناسبة لها تتماشى ومتغيرات السوق ،وبالتالي فدراسة السوق له تاثير مباشر في اعداد وصياغة استراتيجيتها تتلاءم مع الاهداف المسطرة لتلك المؤسسة.

- بالنسبة للفرضية الثانية القائلة " المؤسسة الجزائرية تقوم بصياغة استراتيجيتها وفقا لمتغيرات السوق" ومن خلال دراستنا نستطيع القول صحة هذه الفرضية بحيث ان المؤسسة الجزائرية تقوم بصياغة استراتيجيتها تبعا للمتغيرات المحيطة بسوقها حيث ان البيئة التنافسية والعوامل الاخرى تفرض عليها تطبيق استراتيجيتها حسب ما تمليه الظروف المحيطة بها ،فتعتبر دراسة السوق من اولويات المؤسسة من خلال تحليل جميع المتغيرات من اجل البقاء في السوق.

### 2- النتائج

من خلال موضوعنا هذا يمكن استخلاص العناصر التالية:

- يتكون سوق المؤسسة من مجموعة متغيرات متداخلة ومعقدة تؤثر بصورة مباشرة او غير مباشرة على المؤسسة بحيث هناك علاقة تائيروتائر بين هذه المؤسسة والمتغيرات.

- تعد دراسة السوق اسلوب منهجي علمي يمكن المؤسسة من معرفة التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة،حيث تستخدمه من اجل تقييم مكانتها في السوق.

- تمكن دراسة السوق المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها التسويقية الداخلية من جهة، ومن جهة اخرى
- الفرص والتهديدات في بيئتها التسويقية الخارجية.
- توجد هناك مجموعة من ادوات دراسة السوق التي تمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الوضع الموجود لديها بشكل ايجابي والتكيف مع تلك الاوضاع.
- تتوفر لدى المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات على المستوى العام وعلى مستوى وحدات الاعمال اضافة الى السياسات المختلفة على المستوى الوظيفي.
- تتبنى مؤسسة لابلال استراتيجية توسعية وكذا استراتيجية التمييز من خلال الجودة واستراتيجية .
- وجود منافسة شرسة لدى مؤسسة لابلال في مجال صناعة المواد الغذائية خاصة من طرف مؤسسة عمر بن عمر ،سيفيتال والمعروفتين على المستوى الوطني.
- تحل مؤسسة لابلال مكانة واهمية كبيرتين في السوق المحلية وفي الاقتصاد الوطني .
- تهتم مؤسسة لابلال بدراسة اسواقها ،وتركز اهتمامها على دراسة الجانب التنافسي لجميع المنافسين الناشطين في السوق،كما تهتم ايضا بدراسة عملاءها ومتابعة ردود افعالهم اتجاه منتجاتها.
- تواجه مؤسسة لابلال مجموعة من التهديدات خاصة المنافسة كما تتوفر لديها مجموعة اخرى من الفرص التي تحاول استغلالها من جهة ،ومن جهة اخرى تركز على تحسين نقاط ضعفها واستبدالها بنقاط قوة.

### 3-التوصيات

- من خلال النتائج المتوصل اليها يمكن اقتراح بعض التوصيات التالية:
- استعمال اساليب منهجية علمية اكثر فعالية من الاساليب الاخرى لدراسة السوق.
- ضرورة تبني فلسفة التوجه السوقي بدل من التركيز على جزء من السوق (المنافسة،العملاء).
- الاهتمام بتكوين وتاطير العمال لمواجهة التحديات.
- وجوب التقليل من حدة المنافسة من خلال عقد شراكة واتفاقيات مع كبار المنافسين.
- اللجوء الى تبني استراتيجية التكامل العمودي والسيطرة على مصادر التوريد بهدف تخفيض التكاليف.
- نظرا للامكانيات المتوفرة لدى المؤسسة يستدعي التفكير في التوسع اكثر دوليا من خلال الدخول الى اسواق دولية اخرى.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، ط4، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 2- احمد محمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الادارة، المكتبة العصرية، (دون ذكر بلد النشر)، 2004.
- 3- اسما عيلا السيد، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 4- اسما عيلا السيد، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2000
- 5- بشير العلق، أساس الإدارة الحديثة، - نظرية ومفاهيم -، ط1، عمان، 1998.
- 6- بشير عباس العلق، التسويق الحديث، دار الجماهيرية للتوزيع والإعلان، ط1، ليبيا، 2005.
- 7- ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية - ط1، الدار الجامعية، مصر.
- 8- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي وادارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 9- حميد الطائي وآخرون، الاسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري، الاردن، 2006.
- 
- 10 حميد الطائي، محمود الصميد عيوآخرون، الأساس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 11- دعاء مسعود ضميره، ادارة التسويق، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- 12- روبينبير نوباتريك فور سايث، دراسة السوق، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 2009.
- 13- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، عمان، 2008.
- 14- طارق السويداني، قيادة السوق، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
- 15- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحيا دريس، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل للمعايير لقياس الاداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 17- عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- 
- 18 عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005. عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الاعمال، المكتبة لعربي الحديث، مصر، 2008.
- 19- عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتبة الجامعية الحديث، مصر، 2006.

- 20- عبد السلام بوقحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مصر (دون ذكر سنة النشر).
- 21- عبد السلام بوقحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 22- علي شريف، الإدارة المعاصرة، ط2، الدار الجامعية، مصر، 1997 .
- 23- علي فلاح الزغبى، مبادئ أساليب التسويق، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- عمر سعيد عيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1991.
- 25- فريد محمد الصحن وآخرون، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، مصر، (دون ذكر سنة النشر)
- 26- كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 27- محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
- 28- محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 29- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 30- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 31- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
- 32- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 33- محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبوبكر، بحوث التسويق)
- مدخل للفعالية القرارات التسويقية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 34- محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، 2004.
- 35- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 36- مصطفى محمود أبوبكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 37- ناجيم علا، رائفتوفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2002.
- 38- نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- 39- ناصر داديعدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1992.
- 40- نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا (اعداد ، تنفيذ ، مراجعة) ، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 41- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 42- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
- 
- 43- نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 44- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الاسس)
- ، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
- 45- نصيب رجم، دراسة السوق، دار العلوم والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 46- نصيب رجم، دراسة السوق، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.

- 47- نظام موسسويدان، شفيقا براهم حداد، التسويق (مفاهيم معاصرة)، دار حامد، الأردن، 2003.
- 48- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات) دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 49- وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

## ثانياً: المذكرات

- 50- بوقصبة شريف، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي، رسالة ماجستير تخصص صاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008-2009.
- 51- ارياحمدي باشا، التخطيط وتوجيهاتها الجديد قبالجزائر، رسالة ماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية ادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1991-1992.
- 52- قرامز فاطمة الزهراء، الاستراتيجية المالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص علوم اقتصادي ة فرع التخطيط والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- 53- محبوب مراد، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص صاقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.
- 54- نبيلة سعيداني، نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر بات نة، 2008-2009.

## ثالثاً: المؤتمرات والمجلات

- 55- حسينا دوري، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان "ادامة التمييز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2008
- 56- سليمان سلامة أبوخرمة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان "ادامة التمييز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2008.
- 57- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، بسكرة، 2007.

## المراجع باللغة الاجنبية

**58–Barnard.C.I, The function of the executive, Cambridge, Mass, Harvard University press, 1998.**

**59–Gilbert.D.R.Hartman,E,Mauriel.J AND Freeman.R.E, “Alagic for strategic”, New–York, Harper and Row, 1988.**

**60–.Mohamed SghirDjitli , comprendre le Marketing , Berti édition, Alger**

**61–Mokhtar Belaiboud, Gestionnaire Stratégique de l’entreprise public Algérienne, OPU Alger,1998.**

**62–Wheelen.T.L, and J.D.Hunger, Strategic management and business policy, Reading, Mass : Addison Wesley, 1990.**

**63–Yves fournis, les études de marché, 3éme édition, dunool, paris.**



- 1- احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2011.
- 2- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون ، مبادئ ادارة الاعمال (الاساسيات والاتجاهات الحديثة) ، مكتبة العبيكان، السعودية ،2004.
- 3- أحمد ماهر ، الادارة الاستراتيجية ، ط4، الدار الجامعية ، مصر ،2007.
- 4- أحمد محمد غنيم ، سياسات واستراتيجيات الادارة المكتبة العصرية ، (دون ذكر الطبعة وبلد النشر ،)2004.
- 5- اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، المكتب العربي الحديث ، (دون ذكر الطبعة و سنة النشر).
- 6- اسماعيل محمد السيد ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية ، مصر ،2000.
- 7- بشير العلق ، التخطيط التسويقي ، دار اليازوري ، الاردن ،2008.
- 8- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري ، الاردن ،2008.
- 9- ثامر البكري ، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة) ، دار اليازوري ، الاردن ،2006
- 10- جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية ، مصر ،2007.
- 11- حسين حريم ، ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد ، عمان ،2003.
- 12- حميد الطائي و آخرون ، الاسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل) ، دار اليازوري ، الاردن ،2006.
- 13- حميد الطائي، بشير العلق ، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل) ، دار اليازوري ، الاردن ،2009.الاستراتيجي ، دار اليازوري ، الاردن ،2007.
- 14- خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، منهجية البحث العلمي ، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن ،2008.
- 15- دعاء مسعود ضمهر ،ادارة التسويق ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، الاردن ،2006.
- 16- رحيم حسين ، استراتيجية المؤسسة ، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع،الجزائر،2008.
- 17- زكريا عزام و آخرون ، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، عمان ،2008.
- 18- زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) ، دار اليازوري ، الاردن ،2005.

- 19- زيدان محمد الشрман، عبد الغفور عبد السلام ، مبادئ التسويق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009.
- 20- سمية حداد ، التسويق (أساسيات و مفاهيم) ، الصفحات الزرقاء العالمية ، الجزائر ، 2009.
- 21- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة و الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007.
- 22- صلاح عباس ، الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 2005.
- 23- طارق السويداني ، قيادة السوق ، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع، الرياض ، 2001.
- 24- طاهر محسن منصور الغالبي، ادارة واستراتيجية منظمة الاعمال المتوسطة والصغيرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009.
- 25- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس ، الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2007.
- 26- طاهر مرسي عطية ، أساسيات التسويق الحديث ، النسر الذهبي للطباعة ، (دون ذكر الطبعة وبلد النشر) ، 2004.
- 27- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية ، مصر ، 2009.
- 28- عبد السلام أبو قحف ، التسويق (مدخل تطبيقي) ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002.
- 29- عبد السلام أبو قحف ، التسويق (وجهة نظر معاصرة)، مكتبة الاشعاع الفنية ، مصر ، 2001.
- 30- عبد السلام أبو قحف ، سياسات و استراتيجيات الاعمال ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
- 31- عبد السلام أبو قحف ، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.
- 32- عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في الاعمال ،المكتب العربي الحديث ، مصر ، 2008.
- 33- عبد السلام أبو قحف و آخرون ، التسويق ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2006.
- 34- علي شريف ، الادارة المعاصرة ، ط2، الدار الجامعية ، مصر ، 1997.
- 35- علي فلاح الزغبى ، ادارة التسويق (منظور تطبيقي استراتيجي) ، دار اليازوري ، الاردن ، 2009.
- 36- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر) ،دار المسيرة ، الأردن، 2008.
- 37- فريد النجار ، ادارة العمليات الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006.
- 38- فريد محمد الصحن و آخرون ، مبادئ التسويق ، الدار الجامعية ،مصر، (دون ذكر سنة النشر).

- 39- فيليب سادلر، الادارة الاستراتيجية ، ترجمة علاء أحمد اصلاح ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008.
- 40- قحطان العبدلي ، بشير العلق ، التسويق (أساسيات و مبادئ) ، دار زهراء ، الاردن ، 1999.
- 41- محمد أحمد عوض ، الادارة الاستراتيجية (الاصول و الاسس العلمية) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
- 42- محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009.
- 43- محمد الصيرفي ، مبادئ التسويق ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2005.
- 44- محمد صالح المؤذن ، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 45- محمد فريد الصحن وأخرون ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 46- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليلي)، ط2، دار و مكتبة الحامد ، عمان ، 2004.
- 47- مصطفى محمود أبويكر ، فهد بن عبد الله النعيم ، الادارة الاستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر، 2008.
- 48- ناجي معلا ، ادارة التسويق (مدخل تحليلي ، استراتيجي متكامل) ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
- 49- ناجي معلا ، ادارة التسويق (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل) ، اثناء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
- 50- ناجي معلا ،رائف توفيق ، أصول التسويق (مدخل تحليلي) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2002.
- 51- نادية العارف ، الادارة الاستراتيجية ، ط3، الدار الجامعية ، مصر ، 2005.
- 52- نادية العارف ، التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
- 53- ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
- 54- نبيل محمد مرسي ، استراتيجيات الادارة العليا (اعداد ، تنفيذ ، مراجعة) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2006 .
- 55- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الاعمال ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996.
- 56- نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم ، الاسس) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، 2002.

57- نعمة عباس الخفاجي و آخرون ، الفكر الاستراتيجي (قراءات معاصرة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن، 2008.

58- نعمة عباس خضير الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات) ، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010.

59- وائل محمد ادريس ، طاهر محسن الغالبي، الادارة الاستراتيجية (المفاهيم والعمليات) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011.

60- وائل محمد صبحي ادريس ، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل ، الاردن، 2009.

## ثانيا: المذكرات

61- بالبصير خليفة ، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2008-2009.

62- بوقصبة شريف ، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي ، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008-2009.

63- سامية لحول ، التسويق والمزايا التنافسية ، أطروحة دكتوراه ، شعبة تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2007-2008.

64- سلطاني محمد رشدي ، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر : واقعه ، أهميتهو شروط تطبيقه ، رسالة ماجستير ، تخصص علوم تجارية فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - ، 2005-2006.

65- شوراب محمد ، واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة - ، 2009-2008.

66- عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، رسالة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر- بسكرة - ، 2008-2009.

67- محبوب مراد ، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.

## ثالثا: المؤتمرات والمجلات

- 68- حسين الدوري ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان " ادامة التمييز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص "، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية ، عمان ،2008.
- 69- سليمان سلامة أبو خرمة ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الاول بعنوان " ادامة التمييز و التنافسية في مؤسسات القطاع العام و الخاص "، منشورات المنظمة العربية لتنمية الادارية ، عمان ،2008.
- 70- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الاستراتيجية ، مجلة الباحث ، عدد 2007.

### المراجع باللغة الأجنبية ( )

- 71- Certo SAMUEL, Paul PETER, **Strategie Management (concepts, application)**, 3ed , Chicago ,1995,
- 72- Gérard KOENIG ,Patrick GOFFE, **Strategie d'entreprise antimanuel**,Edition: Economica, Paris, 1985.
- 73- Henry MINTEZBERG, **Grandeur et décadence de la planification stratégique** ,ed : Dunord , France ,1994 .
- 74- Philip KOTLER et autres ,**Marketing management** , Pearson éducation , 12 ed , France , 2006 .
- 75- Raymond-Alain thétart ,**La strategie d'entreprise** , edixienceinternational ,2° edition , france , 1996 .
- 76- Sylvie MARTIN ,Jean-pierre VEDRINE, **Marketing (les concepts-clés)**, chihab-Eyrolles, Alger, 1996..