

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

العنوان:

مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية

بتطبيق الإدارة الإستراتيجية

دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2005-2000)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

إشراف:

أ. د: موسى رحماني

إعداد الطالبة:

صونية كيلاني

لجنة المناقشة:

د. عبد الناصر موسى: أ. محاضر - جامعة بسكرة - رئيسا

د. موسى رحماني: أ. محاضر - جامعة بسكرة - مقرر

د. بشير بن عيشي: أ. محاضر - جامعة بسكرة - عضوا

د. عمار زيتوني: أ. محاضر - جامعة باتنة - عضوا

السنة الدراسية : 2007/2006

# الأهـلـاء

إلى الوجه الطافح ينبوع المحبة و الحنان و منبع إصراري و سر نجاحي...  
إلى قرة عيني "والدتي العزيزة" أطال الله عمرها، كما انتمى لها الشفاء العاجل .  
إلى شريك حياتي إلى الأبد و سندي في الدنيا " زوجي العزيز" .  
إلى من انعم الله عز وجل عليا بهم و عطرا حياتي أولادي الأبناء " أيمن و عبير" .  
إلى من عشت معهم أجمل أيام حياتي في سقف واحد ، أخي " هشام"  
و أخواتي " صورية، صبرينة، خولة" .

# شكر و عرفان

لا يسعني و أنا أهني هذا البحث، إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل و أسمى عبارات التقدير إلى الأستاذ

المشرف الدكتور: موسى رحمانى الذي لم يدخر جهدا في توجيهي طلية فترة البحث، كما اشكر

الأستاذ: جعيل جمال و الأستاذة مقري زكية على إمدادي بالمراجع و إفادتي ببعض الملاحظات القيمة .

ولا ننسى الشكر لإدارة مجمع صيدال و خاصة الأستاذ كشكار و السيدة يوس .

خطة البحث:

## المقدمة.

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية.

1-1- مفهوم الاستراتيجية , خصائصها ومستوياتها.

1-1-1- مفهوم الاستراتيجية.

1-1-2- خصائص الاستراتيجية.

1-1-3- مستويات وضع الاستراتيجية.

1-2- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي.

1-2-1- مدرسة هارفارد.

1-2-2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

1-2-3- مرحلة التسيير الاستراتيجي ( الإدارة الاستراتيجية).

1-3- الإدارة الاستراتيجية: مفهومها , أهميتها والتحديات التي تواجهها.

1-3-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

1-3-2- أهمية الإدارة الاستراتيجية.

1-3-3- التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

1-2- مرحلة صياغة الاستراتيجية.

1-1-2- صياغة الرؤية الاستراتيجية.

1-1-2- تحديد الرسالة.

1-1-3- وضع الأهداف الاستراتيجية.

1-2-4- تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتحليل الثنائي.

1-2-5- الخيارات الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل.

1-2-2- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

1-2-2- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي.

1-2-2- تهيئة الاستراتيجية للتنفيذ.

1-2-3- مرحلة الرقابة والتقييم.

1-2-3- مفهوم الرقابة الاستراتيجية.

1-2-3- أهمية الرقابة الاستراتيجية.

1-2-3-3- خطوات الرقابة الاستراتيجية.

1-2-3-4- شروط الرقابة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

- 3-1-1- مفهوم الأداء.
- 3-2-1- مكونات الأداء.
- 3-2-1-1- الإنتاجية.
- 3-2-1-1-1- مفهوم الإنتاجية.
- 3-2-1-2- مؤشرات قياس الإنتاجية في المؤسسة.
- 3-2-1-2-3- أهمية الإنتاجية.
- 3-2-2- الكفاءة.
- 3-2-2-1- مفهوم الكفاءة.
- 3-2-2-2- العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة.
- 3-2-2-3- مؤشرات قياس الكفاءة.
- 3-2-3- الفعالية.
- 3-2-3-1- مفهوم الفعالية.
- 3-2-3-2- معايير قياس الفعالية في المؤسسة.
- 3-2-3-4- التنافسية.
- 3-2-3-4-1- مفهوم الميزة التنافسية.
- 3-2-3-4-2- دورة حياة الميزة التنافسية.
- 3-2-3-4-3- الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية.
- 3-2-3-4-4- أهمية الميزة التنافسية.
- 3-2-3-4-5- مؤشرات قياس التنافسية.
- 3-3- أنواع الأداء.
- 3-3-1- الأداء الكلي .
- 3-3-2- الأداء الجزئي.
- 3-3-3- مؤشرات قياس الأداء الكلي.
- 3-3-4- مؤشرات قياس الأداء الجزئي.

**الفصل الثاني: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية.**

**المبحث الأول: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.**

**المبحث الثاني: الجوانب النظرية للتسويق.**

- 2-1- نشأة التسويق.
- 2-2- تعريف التسويق.
- 2-3- مراحل تطور التسويق.
- 2-4- مجالات تطبيق التسويق.
- 2-5- الجوانب الأساسية لمفهوم التسويق الحديث.

2-6- دور التسويق في المؤسسات الاقتصادية.

**المبحث الثالث: مستويات الأداء التسويقي.**

3-1- الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق.

3-1-1- خطوات التسويق الاستراتيجي.

3-1-1-1- بحوث التسويق.

3-1-1-2- تجزئة السوق.

3-1-1-3- اختيار القطاع السوقي المستهدف.

3-1-1-4- المركز السوقي ( تثبيت صورة المنتج).

3-2- الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق.

3-2-1- سياسة المنتج.

3-2-2- سياسة السعر.

3-2-3- سياسة الترويج.

3-2-4- سياسة التوزيع.

3-3- الأداء العملي لوظيفة التسويق.

3-3-1- مفهوم الأداء العملي لوظيفة التسويق.

3-3-2- مفهوم الكفاءة التسويقية.

3-3-3- دراسة تكاليف التسويق.

3-3-4- مؤشرات قياس الأداء التسويقي.

**المبحث الرابع: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي بمختلف مستوياته (الاستراتيجي ، التكتيكي والعملي).**

4-1- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق.

4-1-1- مساهمة رسالة المؤسسة في تحسين أدائها التسويقي.

4-1-2- مساهمة الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

4-1-3- مساهمة الأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

4-1-4- دور التحليل البيئي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

4-2- دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق.

4-3- دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء العملي لوظيفة التسويق.

**الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000- 2005).**

**المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال.**

1-1- السوق العالمية للمنتجات الصيدلانية.

1-2- السوق الجزائرية للمنتجات الصيدلانية.

1-3-1- التعريف بمجمع صيدال.

1-3-2- الهيكل التنظيمي للمجمع.

**المبحث الثاني: الأداء التسويقي لمجمع صيدال.**

2-1- الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق في المجمع.

2-1-1- بحوث التسويق.

2-1-2- تجزئة السوق الصيدلاني والفئات المستهدفة.

2-1-3- المركز التنافسي لمجمع صيدال (تحديد الموقع أو التميز).

2-2- الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق في المجمع.

2-2-1- المزيج التسويقي في المجمع.

2-2-1-1- سياسة المنتج.

2-2-1-2- سياسة السعر.

2-2-1-3- سياسة التوزيع.

2-2-1-4- سياسة الترويج.

**المبحث الثالث: واقع الإدارة الاستراتيجية في مجمع صيدال.**

3-1- مرحلة اعداد الاستراتيجية.

3-1-1- اروية الاستراتيجية لصيدال.

3-1-2- تحديد رسالة صيدال.

3-1-3- الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال.

3-1-4- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال.

3-1-5- تشخيص البيئة الداخلية لمجمع صيدال.

3-1-6- التحليل الثنائي في مجمع صيدال.

3-1-7- الخيار الاستراتيجي لمؤسسة صيدال.

3-2- استراتيجية الشراكة لمؤسسة صيدال.

3-2-1- الأهداف الاستراتيجية للشراكة.

3-2-2- مشاريع الشراكة التي قامت بها صيدال.

3-2-3- تطبيق الشراكة كخيار استراتيجي من طرف مجمع صيدال.

3-2-4- تقييم نتائج آثار الشراكة على صيدال.

3-3- دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي لمجمع صيدال.

**ملخص:**

في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكريا وممارسة لتحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي. ولمعالجة هذا الموضوع تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للمؤسسات الجزائرية التي تطبق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التسيير لتحسين أدائها التسويقي بشكل خاص، حيث اتضح بأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة - الإعداد، التنفيذ والرقابة - يساهم في تحسين الأداء التسييري في المجمع على جميع المستويات الإستراتيجية، التكتيكية والعملية، وقد تم إبراز ذلك من خلال دراسة وتحليل بعض المؤشرات حسب ما توفر لدينا من إحصاءات تخص الفترة 2000-2005.

وفي الأخير وبناء على ما جاء في هذا البحث نقترح على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التسيير لضمان بقائها واستمراريتها.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة الإستراتيجية، الأداء التسويقي، الميزة التنافسية، الكفاءة، الشراكة مجمع صيدال.

### **Résumé:**

Sous pression des défis imposés par l'économie de marché, les entreprises économiques algériennes se trouvent dans l'obligation d'adopter le management stratégique comme mode, à la fois de réflexion et d'action.

Pour traiter ce sujet, le complexe Saïdal a été tenu comme modèle des entreprises algériennes qui se servent du management stratégique comme moyen dans sa gestion afin d'améliorer ces actions de marketing en particulier.

La mise en œuvre du management stratégique dans ses trois phases, qui sont la conception, l'exécution et le contrôle ; a fait révéler que ceci participe effectivement à l'amélioration de l'action de marketing du Saïdal à tous les niveaux, stratégique, tactique et opérationnel : faits mis en évidence à travers une étude et une analyse de certains indices à l'aune des statistiques disponibles pour la période ( 2000-2005 ).

En conclusion, et sur la base des résultats de cette recherche, nous suggérons aux entreprises économiques algériennes de faire inculquer le management stratégique dans leur gestion afin de se maintenir sur marché et de s'assurer leur pérennité.

### **Mots clés :**

management stratégique , performance commerciale, avantage concurrentiel ,l'efficience, partenariat, groupe saidal .

### **Abstract :**



Under the pressure of challenges imposed by market economy Algerian firms find themselves obliged to adopt strategic management both in reflection and practice .

In order of approach the subject, we chose Saidal group as an Algerian model business which uses strategic management, especially to improve its marketing action.

The implementation of strategic management three steps, conception, execution and control, revealed that it contributes efficiently in improving Saidal marketing action at all stages, strategic tactical and operational, that what we came to in our study and some indicators analysis based on the 2000 – 2005 period statistics .

In conclusion, and on the basis of this research results, we suggest to Algerian firms to inculcates strategic management in their in order to stay in business .

**Key words :**

Strategic management, Marketing performance, competition advantage, efficiency, Partnership, Saidal

تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز لخلق الثروة , وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة وشدة المنافسة في ظل العولمة من جهة أخرى , حيث نجم عن التكامل بين رأس المال والتكنولوجيا والمعلومات مع زوال الحدود بين الدول قيام سوق عالمية واحدة. وقد كان من افرازات هذه الظاهرة انفتاح الأسواق و زوال الحواجز الجمركية بما يسمح بتدفق السلع والخدمات بين الدول, وبروز التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية , وما لذلك من انعكاسات على المؤسسات الاقتصادية في جميع الدول . وبما أن الجزائر لا تستطيع العيش بمعزل عن هذه التحولات فإنها تجد نفسها مجبرة على الاندماج معها لا سيما وأنها مقبلة على الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة , وقد وقعت على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي, وفي خضم ذلك فان مؤسساتها الاقتصادية تجد نفسها في معترك اقتصادي دولي جديد يتطلب منها أن تكون مؤهلة تقنيا وماليا وبشريا وتنظيما للاستفادة من الفرص التي يتيحها هذا المحيط وتجنب مخاطره, بما يمكنها من تقديم منتجات تتميز بجودة عالية, تستجيب للمقاييس الدولية أي انتقالها إلى اقتصاد عالمي جديد يتميز باقتصاد الجودة بدل اقتصاد الرداءة والى اقتصاد التكاليف المنخفضة بدل اقتصاد التكاليف المرتفعة, للوصول إلى أداء متميز يمكنها من البقاء والاستمرارية.

إن التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة على الموارد والأسواق تفرض على المؤسسة الاقتصادية تحسين أدائها وذلك يقتضي من المسيرين البحث باستمرار عن أساليب متطورة في التسيير يمكن من خلالها تحسين أداء مؤسساتهم وخاصة من خلال استشراف ما قد يحدث في المستقبل ومن ثم استجلاء الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة والتهديدات التي تحول دون ذلك , وهو ما يمكن أن تحققه المؤسسة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التسيير وخاصة منها الإدارة الإستراتيجية.

وإذا كان تطبيق الإدارة الإستراتيجية يلعب دورا مهما في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة فانه بلا شك يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجزئي على مستوى الوظائف والأنشطة التي تمارسها المؤسسة الاقتصادية, ومنها بالخصوص تحسين الأداء التسويقي باعتبار أنه لا يمكن للمؤسسة الاستمرارية وتحقيق أهدافها الآنية أو المستقبلية, دون ضمان أسواق مهمة لمنتجاتها والمحافظة عليها إلى جانب المؤسسات المنافسة .

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية مفادها: **كيف يمكن أن يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية**

### **في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية ؟**

ومن أجل معالجة أكثر دقة , يتعين طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1- ماهي أسباب تعثر الأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية؟

2- كيف يمكن تقييم الأداء التسويقي لمجمع صيدال ؟

3- هل هنالك تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في مجمع صيدال ؟

4- هل بتطبيق الإدارة الاستراتيجية في مجمع صيدال يتحسن الأداء التسويقي لها ؟

**الفرضيات :**

1- ضعف النظرة الإستراتيجية لدي مسيري المؤسسات الاقتصادية يعرقل مسيرة تطورها .

2- إن الأوضاع والتحويلات التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، هي التي جعلتها تتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية لتحسين مستوى أدائها .

3- إن الأداء التسويقي المتميز مرتبط بقدرة تحكم المؤسسة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

**أهمية البحث :**

إن الأهمية التي يكتسبها البحث مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته ، إذ يعتبر موضوع الإدارة

الاستراتيجية من بين المواضيع التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويجعلها مسيروها باعتبارها من بين الأساليب الفعالة لتحسين أداءها وضمان استمراريتها في ظل التغيرات الحالية لاسيما في محيط تسوده التنافسية وتحكمه آليات السوق ويحتل فيها الأداء المتميز عنصرا مهما ذلك أن غياب البعد الاستراتيجي في المؤسسة يعيق حركتها وتطورها.

أما من الناحية الأكاديمية فالبحث يزود الجامعة الجزائرية بموضوع يعالج أهم القضايا التي تجهلها مؤسساتنا على المستوى الاستراتيجي وما زالت البحوث فيه قليلة لكي يفتح المجال أمام الباحثين لاثراء هذا الموضوع بأكثر دقة وتخصص.

**دواعي اختيار الموضوع :**

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع ويمكن تقسمها إلى اعتبارات موضوعية وذاتية.

**1-دواعي موضوعية :**

قلة الدراسات الميدانية في هذا الموضوع والتي تساهم في الربط بين الدراسات والأبحاث النظرية وواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**2-دواعي ذاتية :**

- الموضوع المختار يدخل ضمن اختصاصنا ألا وهو \*اقتصاد وتسيير مؤسسة \*

- الميول الخاص لكل ما يتعلق بمواضيع البعد الاستراتيجي.

**المنهج المقترح :** من اجل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات السابقة سوف نستخدم أسلوب الوصف الموافق

للدراسة النظرية ، كما سوف نستخدم أسلوب التحليل في الجانب التطبيقي مستخدمين مختلف المؤشرات التي يتم التطرق إليها في الدراسة النظرية ، و مستعنيين بمختلف مؤشرات قياس الأداء التسويقي لدى المؤسسة الاقتصادية اعتمادا على معلومات من مجمع صيدال لتحليل وضعيته وابرار دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي له .

- **تحديد مصطلحات البحث :** الإدارة الاستراتيجية، الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، الأداء التسويقي الميزة التنافسية، الكفاءة ، الشراكة، مجمع صيدال... الخ .

### **هيكل البحث :**

يشتمل البحث إلى جانب المقدمة العامة على ثلاثة فصول ، يتناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية ، المراحل التي مرت بها ، خطوات إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها ، بالإضافة إلى الأداء الكلي للمؤسسة ، من حيث مفهومه ، مكوناته ومؤشرات قياسه.

أما الفصل الثاني فينتقل إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة ، بمختلف مستوياته: الاستراتيجية ، التكتيكية والعملية ، وفيه يتم معالجة الجوانب النظرية للتسويق، والدور الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية.

والفصل الثالث يتناول دراسة حالة مجمع صيدال لإنتاج الأدوية في الجزائر ، خلال الفترة (2000-2005)، باعتباره من المؤسسات الاقتصادية الهامة على المستوى الوطني ، وفيه يتم التطرق إلى التعريف بالمجمع ونشاطه التسويقي ، وجوانب تطبيق الإدارة الاستراتيجية على مستوى هذا النشاط ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمجمع.

وفي الأخير خاتمة عامة تتضمن تلخيصاً لأهم النتائج المتوصل إليها ، إلى جانب بعض التوصيات التي تبدو لنا أنها مهمة لمجمع صيدال بشكل خاص ، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصورة عامة. و تجدر الإشارة في الأخير الى الصعوبة التي يتسم بها الموضوع، ذلك انه من السهل نسبياً تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية أو الأداء التسويقي كل على حدى، ولكن يصبح الامر اكثر تعقيدا عندما يتم الربط بينهما كما هو الحال في دراستنا، نظرا لقلّة المراجع التي تتناول هذه العلاقة بشكل مباشر مما فرض علينا بذل جهود مضاعفة لدراسة و تحليل هذه العلاقة باعتبارها من صميم بحثنا.

**الدراسات السابقة و اهم المصادر :** لاعداد البحث تم الاعتماد على جملة من الكتب والابحاث الأكاديمية أهمها :

1. كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية /العولمة والمنافسة /ط1، دار وائل للنشر، عمان 2004.
2. محمد محمود مصطفى:التسويق الاستراتيجي للخدمات .ط1.دار المناهج، عمان، الأردن . 2003.
3. محمود جاسم محمد الصميدعي : اسراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ،ط1.دار حامد للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن 2004.
4. نزار عبد الحميد البر واري وأحمد فهمي البر زنجي: استراتيجيات التسويق، دار وائل، عمان 2004.
5. نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية /إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .2000.
6. عبد السلام أب قحف: التسويق ، مدخل تطبيقي، الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية للطباعة، القاهرة ، 1999.

8. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006.
9. شالز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية. دار المريخ للنشر . المملكة العربية السعودية . 2002.
10. محمود رجب زقزوق محمود : التخطيط الاستراتيجي للتسويق (كمدخل لتعظيم القيمة ). رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس القاهرة 2003 .

# الفصل الأول:

الإدارة الإستراتيجية والأداء

في

المؤسسات الاقتصادية.

## تمهيد:

إن التغييرات السريعة التي يشهدها المحيط , تجعل بقاء المؤسسة واستمراريتها أو نموها وتوسعها مرهون بدرجة كبيرة بمدى تكيفه مع هذا المحيط , وبقدرتها على تحقيق مستويات مرتفعة للأداء , بمختلف مكوناته : الإنتاجية , الفعالية , الكفاءة والتنافسية . ولا يتأتى لها ذلك إلا بتبني ما توصل إليه التسيير الحديث من أساليب , وتطبيقه بشكل علمي وفعال. ومن بين هذه الأساليب , اعتماد الإدارة الاستراتيجية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة , في ممارساتها الإدارية, وهو أسلوب يتيح للمؤسسة تحديد رسالة ورؤية واضحة اعتمادا على تحليل بيئتها الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) وبيئتها الخارجية ( الفرص والتهديدات) , لتبني خيار استراتيجي , يمكن تطبيقه فعليا والرقابة عليه لتحسين مستوى أدائها.

## المبحث الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية .

### 1-1- مفهوم الإستراتيجية, خصائصها و مستوياتها :

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل ، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية.

#### 1-1-1- مفهوم الإستراتيجية :

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و " Strategy " في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك, وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى احد الباحثين أن كل من " SUN TZU و Clausevitz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية<sup>(1)</sup>، يشير قاموس أكسفورد " Oxford Dictionary" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية و يبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة<sup>(2)</sup>.

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية، اجتماعية ، اقتصادية ، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة ، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة ، و مستوى الوحدات الإستراتيجية ، و كذلك على مستوى الوظائف<sup>(3)</sup>". ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين"<sup>(4)</sup>.

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أ وقرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة العليا .  
ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط ، فتم تعريفها بأنها " مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل ، فتشمل الإستراتيجية على كل من الأهداف المطلوب

(1) Rodolph Durand: Guide du management stratégique, 99 concepts clés, DUNOD, Paris, 2003, P.127.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.18-19.

(3) محمد أحمد عوض الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص.11.

(4) محمد محمود مصطفى : التسويق الإستراتيجي للخدمات، ط1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

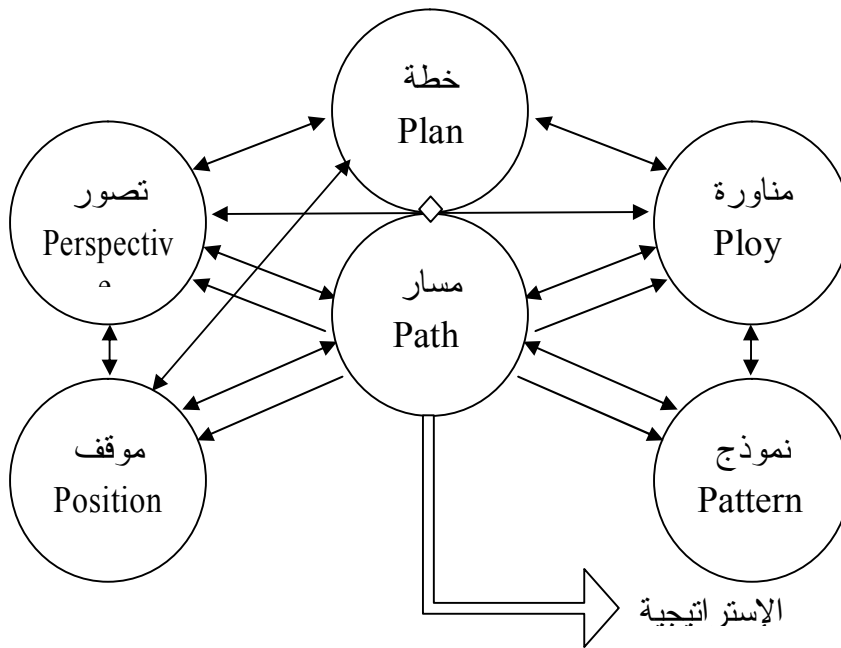


تحقيقها و الأفكار الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>(1)</sup>، في هذا التعريف يلاحظ بأن هنالك خلط بين التخطيط والاستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تجيب عن السؤال "ماذا تريد المؤسسة؟" أما التخطيط فيجيب عن السؤال "كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها؟".

وبشكل عام يمكن القول أن التعاريف السابقة تبقي الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخط بين الاستراتيجية والتخطيط والقرارات. أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به Mintz berg والذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها "خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية"<sup>(2)</sup>، وهو تعريف تميز بالإمام بجوانب الاستراتيجية، حيث أطلق عليه الباحثون اجتهاد "Five ps"<sup>(\*)</sup>.

وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية، إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five ps) قد تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path) أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتز برج و الذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (six ps) ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة<sup>(3)</sup>، والشكل التالي يوضح الفكرة السابقة:

الشكل رقم (1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار):



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة) - ط1، دار وائل للنشر

عمان، 2004. ص.44.

(1) محمد محمود مصطفى: مرجع السابق ص 12 .

(2) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص.44.

(\*) لمزيد من المعلومات حول اجتهاد "Five ps" Mintz berg يمكن الرجوع إلى كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 38-40.

(3) نفس المرجع.

الشكل السابق يبين علاقة المفهوم السادس (المسار) بالمفاهيم الخمسة السابقة. حيث أن المسار يعبر عن فكرة إن الاستراتيجية هي مناورة وجعلها تتميز بالحركة, كما يوضح أن الاستراتيجية كإنموذج يميل إلى الاستقرار والسكون لإحداث التناسق والتماسك و الانسجام في سلوك المؤسسة. ويوضح المسار الإستراتيجية حين ينظر إليها من زاوية الموقف, وذلك بربط المؤسسة ببيئتها , كما تعطي للأسئلة التي تثيرها الاستراتيجية كتصور لوضعيات محددة بإمكان المؤسسة الإجابة عليها وفق التفاعل بين المفاهيم الأخرى ,وتعمل المؤسسة على كيفية نشر الأهداف بين مجموعة من الأفراد لكي تصبح قوانين وقيم مشتركة بينهم تساهم في صياغة إستراتيجية ملائمة لها.

وبناء على ماتم التطرق إليه في هذا الطرح يمكن أن نورد التعريف الذي تعتقد انه يولم بجوانب مصطلح الاستراتيجية " على انها إختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق أهدافها, أخذة بعين الاعتبار الفرص و التهديدات في المحيط و نقاط القوة و نقاط الضعف التي تتميز بها بغية ضمان بقائها و إستمراريتها في السوق " **1-1-2- خصائص الإستراتيجية:** للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

**أ- الشمولية :** بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا , فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة , بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب , السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة<sup>(1)</sup>.

**ب- موجهة لنظام مفتوح :** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ,إنتاج, موارد بشرية ...الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و مترابطة من أجل تحقيق الهدف الأساسي, فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلية فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

**ج - مجموعة من القرارات:** تتكون من قرارات إستراتيجية , و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها , و قرارات روتينية , و هي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

**د- إلزامية الوقت :** إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا, إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم , فأني تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها .

**هـ- الوضوح و الإقناع :** يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف , الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة , دون حدوث مقاومة , أو تعارض في الأهداف .

(1) بوعزيز شيشون, مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية -رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية, فرع التسير, جامعة باتنة 1999-2000.ص67.

و- أسلوب المشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتمائهم للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

ي- محددة من حيث المراحل : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل<sup>(2)</sup>:  
الصياغة ، التطبيق و الرقابة ، و البعض يقول بأنها تمر بمرحلتين : الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل .

ز- المرونة : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة<sup>(3)</sup>.

ط- تخصيص الموارد : تعمل الاستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها  
1-1-3- مستويات وضع الإستراتيجية:

يرى المختصون في مجال الاستراتيجية أن الاستراتيجية تقسم إلى ثلاثة مستويات<sup>(4)</sup>:

1-1-3-1- المستوى الأول : الإستراتيجية العامة للمؤسسة :

يتعلق هذا النوع من الإستراتيجية بالمنظمة ككل حيث تحدد اتجاهاتها بالتعامل مع البيئة الخارجية فيتم من خلالها بناء التصور الإستراتيجي من قبل مجلس الإدارة العليا التي تضع نصب أعينها الفرص الأساسية و الهامة التي تمنحها البيئة و كذا التهديدات الكبرى التي قد تشكلها هذه الأخيرة ، بالإضافة إلى ذلك ما يشكله المشروع ككل من نقاط قوة و ضعف.

1-1-3-2- المستوى الثاني : إستراتيجيات الوحدات الأساسية ( مستوى وحدات الأعمال) :

يرتبط هذا المستوى من الإستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع و تشكيلات مختلفة من المنتجات ، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة و متنوعة ، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة إستراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى ، إلا أن كل هذه الإستراتيجيات تخدم الأهداف الإستراتيجية العامة . يشترك في بناء هذه الإستراتيجيات رؤساء الفروع و الأنشطة الرئيسية للمؤسسة للحصول على استراتيجية متكاملة و موحدة .

ج- المستوى الثالث : الإستراتيجيات الوظيفية :

و هي إستراتيجيات توضع على مستوى الوظائف في المؤسسة والتي تشمل : التسويق ، الإنتاج ، التمويل الموارد البشرية...إلخ. وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه الوظائف أن يحدد مدى مساهمة وظيفته في تحقيق الإستراتيجية .

(1) شريط عابد، إستراتيجية التطور الصناعي للمؤسسات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 1995. ص34.

(2) فيروز شين، محاولة لتصميم إستراتيجية مؤسسة صناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير مؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004. ص7.

(3) دارين بوزيدي، مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة 2005. ص13.

(4) عبد السلام أبو قحف: الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص267-270.

وهناك من يضيف المستوى الرابع للاستراتيجية وهو مستوى الاستراتيجيات التشغيلية إلا أن هذا المستوى يدخل في إطار السياسات<sup>(1)</sup>.

## 2-1- التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي :

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر مراحل متعددة ، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت هذا الموضوع ، و سوف يتم التطرق إلى هذه المراحل على النحو الآتي :

### 1-2-1- مدرسة هارفارد :

يتفق الكتاب و الباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي ، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال. وكانت تهدف الى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة ، وباعتمادها على التوقع من (2إلى10سنوات) ، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي<sup>(2)</sup>، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى ا و" بالفترة الخافتة" نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وابعادها الجوهرية<sup>(3)</sup>.

و خلال سنوات الستينات (1965) أقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات و موارد المحيط، حيث قدم كل من Guth , Learned, Christensen , Andrews ما يعرف بنموذج "LCAG" الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة و نقاط ضعفها ، و كذا الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي و خلال (1970) قدم كل من Loxch , Laurans , Chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي ، حيث إهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية<sup>(4)</sup>.

### 1-2-2- مرحلة التخطيط الإستراتيجي:

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Ansoff , Hoffer ,Shendel مكونين بذلك مدرسة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات . وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة " Ansoff " باعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال (1965)<sup>(5)</sup>:

- ميز بين القرارات الإستراتيجية ، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية .
- حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات و الأسواق .
- كل ثنائية (منتوج ،سوق) تحدد مجال نشاط .

1- محمود جاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص.20-25.

2- فيروز شين ، مرجع سابق، ص.7.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سابق، ص.34.

(4) أحمد الفطامين: التخطيط الإستراتيجي " مفاهيم و نظريات و حالات تطبيقية"، ط1، عمان، 1996، ص.15.

(5) H.krifa-Shneider: cour de stratégie de l'entreprise, université de lille1,France 1999:p15.

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة استراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها , ومع ذلك فقد أثرت في هذه المرحلة مشكلتان هما<sup>(1)</sup>:

أولاً: قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الاستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها .  
ثانياً: أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا , كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الاستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعلية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها .

و خلال السبعينات (1970) طور "Ansoff" مفهوم " التخطيط الإستراتيجي " و أخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط) ، غير أن مساهمة "Ansoff" كانت نظرية يصعب تطبيقها ، ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي و من أشهر هذه النماذج ، MCK , ADL , BCG . ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة , لذا تتطلب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط, وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي او الادارة الاستراتيجية .

**1-2-3- مرحلة التسيير الإستراتيجي :** تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي, خاصة بعد أزمة (1973), وتطور أزمة (1974) , وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية , الأوروبية ) وهذا أبرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج / السوق) التي اعتمدت عليها . حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته مؤسسات منافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على السواق , أي هناك تخطيط وتنفيذ . وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة, سميت "مرحلة الإدارة الإستراتيجية" . ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة , وكتجسيد فعلي لعملية التخطيط الاستراتيجي, حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي<sup>(2)</sup>:

- تطور المبادلات التجارية (السلع / الخدمات).
- التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج .
- زيادة تدفق الرأسمال الدولي .
- اختلاف نماذج (الاستهلاك , الذوق , الثقافات ...) نتيجة لعولمة الأسواق , التطور التكنولوجي , طرق التنظيم , طرق الإنتاج "Juste à temps"<sup>(3)</sup>.

وسوف نتناول هذه المرحلة بشيء من التفصيل , باعتبارها عنصراً مهماً في بحثنا.

<sup>(1)</sup> كاظم نزار الركابي, مرجع سابق, ص65.

<sup>(2)</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير مؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2002. ص139.

<sup>(3)</sup> فيروز شين, مرجع سابق, ص10.

### 1-3- الإدارة الاستراتيجية: مفهومها , أهميتها والتحديات التي تواجهها.

1-3-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :تعد الإدارة الاستراتيجية بمختلف مداخلها إطارا شاملا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة , وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المؤسسة وبيئتها, وبما ينعكس إيجابيا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي. وفي هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية , من بينها:

تعريف ( David 1995 ) الذي عرفها بأنها : " علم و فن صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

أما (Heager1990) فقد عرفها على أنها : " مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما و يتضمن ذلك وضع الإستراتيجية و تطبيقها و التقويم و الرقابة " <sup>(2)</sup>.

كما عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها : " عملية تقوم بها الإدارة العليا و يتم من خلالها تحديد التوجهات طويلة الأجل , و كذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب و التقويم المستمر للإستراتيجية الموضوعة"<sup>(3)</sup>.

كما أن الإدارة الإستراتيجية تعني : " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، و رسم رسالتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة و الضعف المميزة لها، و ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد و مراجعتها و تقويمها<sup>(4)</sup>". من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية هي " أسلوب إداري يعتمد التحرك المرحلي الذي يأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الداخلية (نقاط قوة و نقاط ضعف) و عناصر البيئة الخارجية (فرص و تهديدات) و الذي يسعى إلى تحقيق أهداف و غايات المؤسسة في الأمدين المتوسط و الطويل " .

### 1-3-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية .

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة, وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في<sup>(5)</sup>:

-توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.

-تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.

-جعل المديرين - بصفة دائمة - أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغيراتها.

-تتمية عادات التفكير في المستقبل ( و هي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية ).

-التخصيص الفعال للإمكانيات و موارد المؤسسة.

-توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.

(1) محمود جاسم محمد الصمدي: إستراتيجيات التسويق ، مرجع سابق ، ص21.

(2) نفس المرجع السابق، ص21.

(3) عبد السلام أبو قحف , مرجع سابق ، ص.20.21.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ، ص.30.

(5) مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص.19-20.

- تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة.

- توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

### 1-3-3- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين و هي بمثابة سمات العصر الحديث و تتمثل في<sup>(1)</sup>:

**أولاً- زيادة معدلات التغيير :** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملاً بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

**ثانياً- شدة المنافسة :** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها.

**ثالثاً- التغيرات التكنولوجية :** تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقع زمنياً أو مكانياً ، و لكن هذا لا يستمر طويلاً فسرعان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ،تكنولوجية جديدة و هكذا.

**رابعاً- عجز الموارد المتاحة و ندرتها :** أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية و الطاقة ، و عجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

**خامساً- عولمة الإدارة فكرياً و تطبيقاً:** في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة ، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

**سادساً :** الالتزامات و المواثيق الدولية في إطار حقوق الانسان و القيود البيئية و الديمغرافية ... الخ .

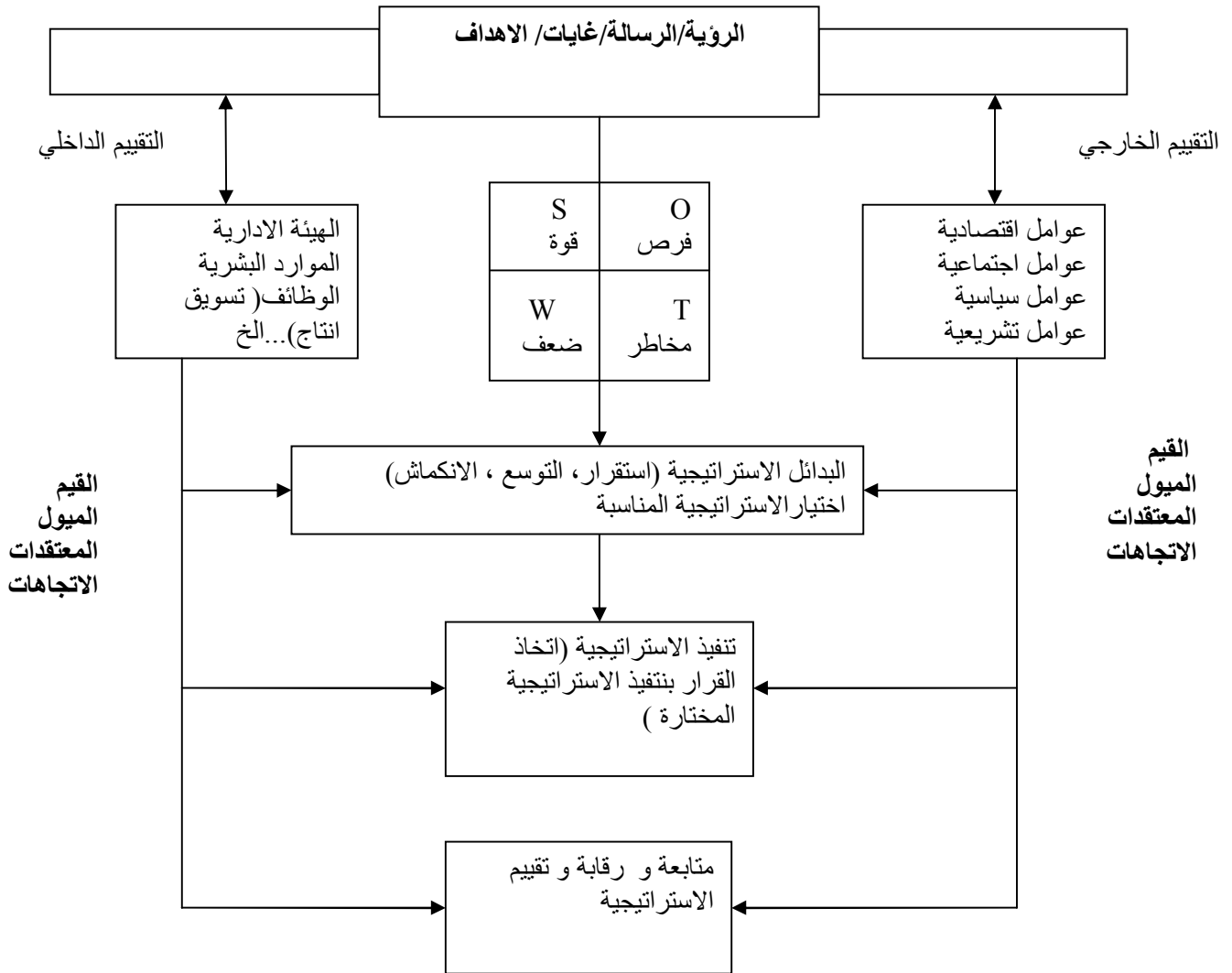
(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.54-56.

## المبحث الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية .

نتيجة لما يشهده العالم اليوم من تغيرات سريعة و عميقة و ما يفرضه من تحديات في جميع المجالات ، أصبح لزاما على أي مؤسسة إقتصادية و لكي تتمكن من الاستمرارية في هذا المحيط و مواجهة المنافسة الشديدة التي تميزه ، أن تتبنى مفاهيم الإدارة إستراتيجية التي تساعد على التفوق و التموقع الجيد في السوق ، و ذلك من خلال عدة مراحل ، تتمثل المرحلة الأولى في صياغة الاستراتيجية ، المرحلة الثانية في تنفيذ الاستراتيجية ، و أخيرا مرحلة الرقابة و التقييم .

**2-1- مرحلة صياغة الإستراتيجية :** صياغة الاستراتيجية تمر عبر عدة مراحل، و قبل التطرق لكل مرحلة على حدى ، لابد من الإشارة إلى أن أي بناء إستراتيجي يمر عبر جملة من المراحل والخطوات، يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

### الشكل رقم ( 2 ) : المراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن "21" ، مجموعة النيل

العربية، 1999، ص.63.



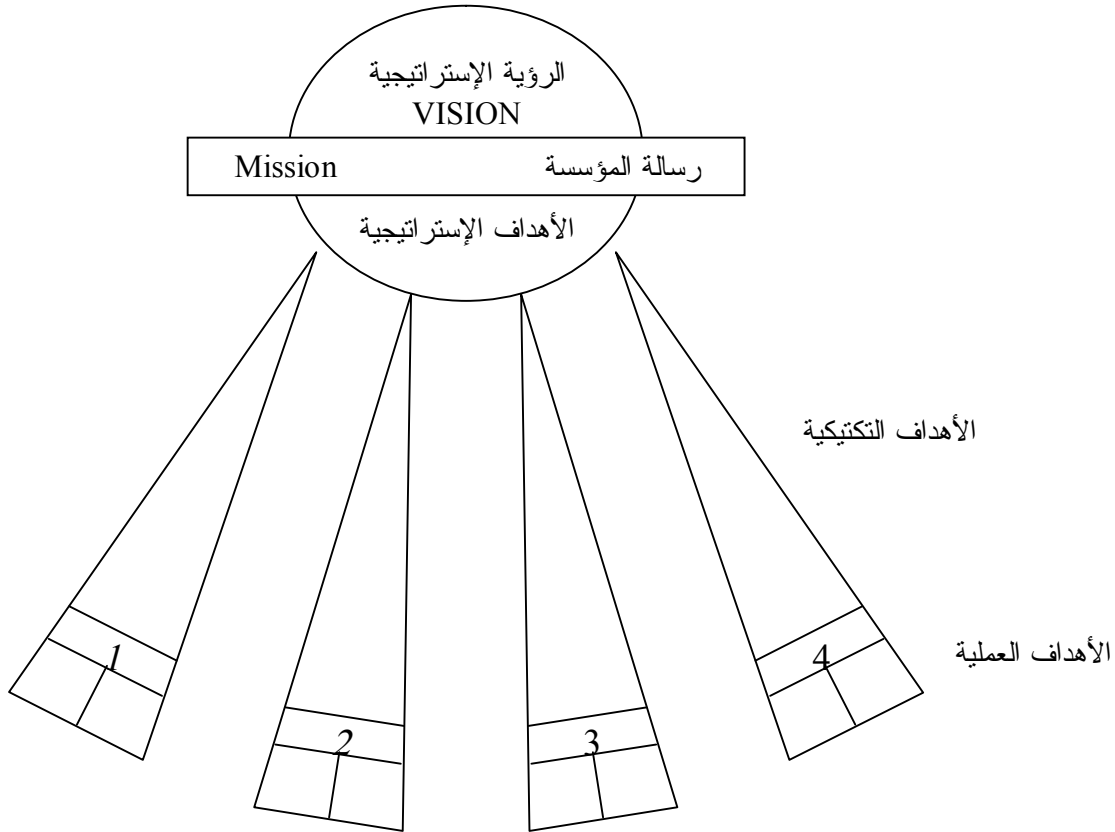
## 2-1-1- صياغة الرؤية الاستراتيجية:

تتمثل الخطوة الجوهرية الأولى لعملية الإدارة الاستراتيجية في صياغة رؤية استراتيجية شاملة للمؤسسة، إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات. من هذا المنطلق تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها"<sup>(1)</sup>.

ويعرف البعض الرؤية الاستراتيجية على أنها "هي ما تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلاً وهو مرتبط بأحلامها وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل"<sup>(2)</sup>.

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل والتكامل الموجود بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة والأهداف (كل من الرسالة والأهداف سوف يتم التطرق إليهم فيما بعد بأكثر تفصيلاً).

### الشكل رقم (03): نموذج علاقة التفاعل والتكامل بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة وأهداف المؤسسة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور: الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 ص.91.

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع، ص83.

(2) نفس المرجع السابق، ص89.

من خلال الشكل يتضح أن الانطلاقة الناجحة للإدارة الاستراتيجية تبدأ بوضع رؤية استراتيجية واضحة ذلك أن هذه الأخيرة تشكل مرجعا أساسيا للمراحل التي تليها (الرسالة, تحديد الأهداف , وضع الاستراتيجية...الخ).  
**2-1-2: تحديد الرسالة:**

تسعى معظم المؤسسات إلى إعطاء صفة الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة , ويتأتى ذلك التقييم من طرف المجتمع الذي أقيمت فيه , وكذا مدى امتلاك المؤسسة للإدارة الفعالة التي تستطيع أن تترجم أهدافها إلى الواقع بأكثر كفاءة وفعالية . وهذا من خلال تحديد الرسالة , حيث عرفت رسالة المؤسسة على أنها "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها , عملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهري لوجودها وهويتها, عملياتها وممارساتها<sup>(1)</sup>. كما يرى "Peter Drucker" انه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا ؟ والذي يكون مترادفا مع سؤال ماهي رسالتنا ؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن مرحلة إعداد رسالة المؤسسة تعد مرحلة أساسية في صياغة استراتيجيات المؤسسة, باعتبار أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا أو مفهوما محددًا يميزها عن باقي المؤسسات المنافسة فإنها لا تستطيع تحديد مركزها التنافسي في بيئتها بدقة.

**2-1-2-1- طرق صياغة الرسالة:** ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة و بسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة, وفي هذا الإطار توجد هنالك على الأقل وجهي نظر بشأن العبارات التي تحدها الإدارة العليا أثناء صياغتها لرسالة المؤسسة, وهما على التوالي كما يلي<sup>(3)</sup>:

أ- **وجهة النظر الوصفية:** ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمؤسسة , إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على راس المال المستثمر أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة , باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائما كمقياس لوصف مستوى أداء المؤسسة.

أ- **وجهة نظر المعيارية:** يرى أصحاب هذه الواجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة , التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقييمها. والجدول التالي يوضح مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المؤسسة .

(1) مؤيد سعيد سالم -مرجع سابق ص- 72.

(2) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع يسابق ص 69 .

(3) كاظم نزار الركابي, مرجع سابق, ص. 174.

**الجدول رقم (1): المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة.**

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على:	
المعيار	وصف المعيار
1- نتائج محددة بدقة	يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.
2- التوافق مع البيئة	مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حالياً أو مستقبلاً.
3- طريقة الوصول	وصف كيفية وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الإمكانيات اللازمة.
4- التطابق الداخلي	قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.
5- تكامل المؤسسة	تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة, كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة.
6- إمكانية تحقيقها	لا بد وان تكون واقعية , ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت , في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

المصدر :كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة )، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004، ص. 174.

**2-2-1-2- عناصر أو أركان رسالة المؤسسة:**

أجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر المكونة لرسالة المؤسسة , من بينها الدراسة التي أجراها David والتي توصل من خلالها إلى أن العناصر الأساسية لرسالة المؤسسة تتمثل في تسع (9) عناصر, كما هي موضحة في الجدول التالي :

**الجدول رقم (2): عناصر رسالة المؤسسة.**

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2- المنتجات	ماهي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
3- الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4- التكنولوجيا	ماهي الأسس التكنولوجية التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5- البقاء/ النمو/ الربحية	ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6- الفلسفة والأيدولوجيا	ماهي القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة ومناخ عملها؟
7- المفهوم الذاتي	ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية ؟
8- الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
9- العاملين	ماهي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، القاهرة ط1، 1999، ص. 82.

من خلال الجدول يتضح أن العناصر المكونة لرسالة المؤسسة هي كمايلي :

- أ- **العملاء:** وهم الذين تهدف المؤسسة لإشباع حاجاتهم مهما كان نوعهم، حيث تقوم المؤسسة بتصنيف العملاء إلى قطاعات ثم تختار القطاع الذي يتماشى مع إمكانياتها أي الذي تستطيع أن تشبع حاجاته بصفة متميزة .
  - ب- **المنتجات:** تحدد الرسالة نوعية المنتجات التي يجب أن تنتجها المؤسسة والتي تميزها عن منتجات المنافسين، ويتحقق ذلك التميز بعدة طرق من بينها (الجودة، السعر، الخدمات الإضافية) .
  - ج- **الأسواق:** السوق هو المكان الذي تخطط المؤسسة للتعامل فيه سواء كان تقليديا (مكان النقاء البائع مع المشتري) أو الحديث (كالأسواق الإلكترونية أين يلتقي البائع مع المشتري عبر شبكات الاتصال العالمية لاتمام الصفقات التجارية والمالية) .
  - د- **التكنولوجيا:** تحدد المؤسسة في رسالتها المستوى التكنولوجي الذي ستعتمد عليه في تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك في إطار التكلفة، العائد، الجودة، تحقيق رغبات العملاء.
  - هـ- **أهداف البقاء/النمو/الربحية:** رغم أن البقاء والنمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات الا انه نتيجة لعوامل اقتصادية وسياسية تحرص بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقاءها في الصناعة كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد اتجاهاتها العامة في الربحية لتحسين أداءها .
  - و- **الفلسفة والأيدولوجية:** وهي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية والأنماط السلوكية المقبولة والتي تعتمدها المؤسسة كإطار يحكم تصرفاتها وسلوك العاملين بها من اجل كسب ثقة المتعاملين معها.
  - ي- **المفهوم الذاتي:** تعكس الرسالة مجموعة من الصفات التي تبين قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية فور سماع اسمها، إذ تعمل المؤسسة على تحسين انطباع المتعاملين معها كالسرعة، الجودة، الانضباط، التميز... الخ.
  - ط- **الصورة العامة:** وتمثل الصورة التي ترسخ في أذهان المتعاملين معها مثل الضمانات (خدمات ما بعد البيع)، السعر المقبول، الجودة العالية... الخ.
  - ل- **العاملين:** تحدد الرسالة جميع الأطراف الذين لهم صلة بالمؤسسة سواء كانوا (مساهمين، مستهلكين، عمال...)
- لتحديد طبيعة التعامل معهم.
- 2-1-2-3- معايير الرسالة الجيدة: الرسالة الجيدة هي التي تراعي ما يلي<sup>(1)</sup>:
- أ- الواقعية والموضوعية.
  - ب- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.
  - ت- تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية ..)
  - و بين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، أي التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.
  - ث- الوضوح و الدقة في تحديد مجالات الرسالة ( كالمنتجات، الخدمات... الخ ) .
  - ج- أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة .
  - ح- التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة و أن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق، ص. 50.

خ- أن تعكس اسم المنظمة و شعارها الأساسي.

ط- الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

## 2-1-3- وضع الأهداف الإستراتيجية :

### اولا- تعريف الهدف:

أي مؤسسة في حاجة إلى تحديد أهداف تسعى إلى تحقيقها بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه, ومهما كان حجمها أو مستوياتها الإدارية . وتعتبر عملية تحديد الأهداف في المؤسسة أمرا مهما ومصيري باعتبارها هي الموجه والمقيم لسلوك ونتائج المؤسسة, من خلال مقارنة الأهداف المحددة بالنتائج المحصلة.

وتعرف الأهداف بأنها: " نتائج محددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق رسالتها الأساسية(1)".

كما تعرف الأهداف بأنها "عبارة عن مزيج الآمال والغايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها أو هي أي شيء تريد المؤسسة أن تفعله أو تحققه على مستواها الكلي أو الفرعي(2)".

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن عملية تحديد الأهداف تشير إلى النهايات المرتبطة بما يجب عمله أو إنجازه من أنشطة ومهام , مع تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة والفرعية للمؤسسة وأقسامها المختلفة.

### ثانيا- أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية:

تكمن أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في عدة جوانب مختلفة من أبرزها:

- أن عملية تحديد الأهداف تساعد المؤسسة في تحديد رسالتها في المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه.
- أن تحديد الأهداف يمثل الخطوة الأولى في تحديد مستويات الأداء والرقابة عليها, للحكم على مدى النجاح أو الفشل على مستوى المؤسسة, أقسامها أو أفرادها.
- تحديد الأهداف يساعد على تحديد حجم وطبيعة الأنشطة والوظائف التي يجب القيام بها وهذا بدوره يساهم في تحديد الهيكل التنظيمي الملائم للمؤسسة.
- تحديد أهداف استراتيجية واضحة يعتبر حافزا مهما , يدفع أفراد المؤسسة لبذل أقصى جهودهم نحو تحقيقها.
- تحديد الأهداف يساهم في توحيد الجهود على مستوى الأقسام , الإدارات والأفراد ويشجع على العمل الجماعي والتعاون في جميع مستويات المؤسسة.

ثالثا- الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف: لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية و عملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية(3):

أ- القبول أي تتناسب هذه الأهداف مع تفاصيل و ميولات المزيج البشري في المؤسسة (مدراء ، عاملين ) حيث أن الأهداف التي تتناقض و قيم و اهتمامات و مصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية

(1) نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.23.

(2) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية.2002.ص.264.

(3) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، 2001-2002، ص-

لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف .

ب- **القابلية للقياس**: يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة و بوضوح ما الذي يجب تحقيقه و متى أي أن تكون الأهداف محددة في شكل رقمي و مرتبطة بأجال زمنية محددة .

**المرونة** : يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقا قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

ج- **الوضوح و الفهم** : يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعها ومنفذها, ويحبذ الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغت و واضحة متعارف عليها.

د- **الارتباط بعنصر الزمن**: يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن, أي بمواعيد زمنية محددة.ولهذا يقال هدف استراتيجي ذلك الهدف الذي تكون تغطيته في مجال زمني طويل (5-10 سنوات تقريبا) وأهداف متوسطة الأجل (2-5 سنوات), وأهداف قصيرة الأجل (في حدود سنة تقريبا).

و- **القابلية للتحقيق** : يجب أن تلائم هذه الأهداف و الإمكانيات الداخلية و الظروف الخارجية للمنظمة .

ه- **التحفيز** : يمكن أن تكون الأهداف عامل تحفيز للأفراد في المؤسسة , لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهولة جدا فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة .

#### رابعاً- تصنيف الأهداف:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف مختلفة بسبب اختلاف مصالح الأطراف التي لها علاقة بها: المساهمون (المطالبة بالأرباح), المستهلكون (السلع و الخدمات), العمال (الأجور و الحوافز), الموردون (ضمانات التسديد الفوري), الحكومة (الضرائب), المجتمع (المسؤولية الإجتماعية)...الخ. وعلى هذا الأساس اختلفت المعايير التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف أهداف المؤسسة , إلا أن أغلب التصنيفات لا تخرج عن بعض المعايير نوردتها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- **على أساس المدى الزمني**: أهداف طويلة الأجل وهي التي توضع على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة , أهداف متوسطة الأجل وتوضع على مستوى الأقسام والوحدات وأهداف قصيرة الأجل ويتم وضعها من طرف المستويات الدنيا في المؤسسة.

ب- **على أساس معيار الوظيفة**: وتصنف الأهداف حسب الأقسام والوظائف إلى :

- أهداف إنتاجية: مثل زيادة الإنتاجية , تطوير المنتج, تحسين طرق وتقنيات الإنتاج...الخ .

- أهداف تسويقية: مثل زيادة المبيعات, تغيير قنوات التوزيع....الخ.

- أهداف إدارة الأفراد: تخطيط العمالة , تحديد الاجور والحوافز...الخ.

ج- **على أساس معيار المستوى التنظيمي**: وتتمثل الأهداف وفق هذا المعيار في:

- أهداف على مستوى المؤسسة: أي أهداف رئيسية وهي تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل عن

سبب وجودها بل يكتفى بذكرها مثل (الأرباح, النمو, البقاء والاستمرار) وتسمى أهداف استراتيجية. - أهداف

على مستوى الأقسام أو الإدارات الوظيفية, مثل أهداف إدارة الإنتاج, أهداف إدارة التسويق...الخ.

(1) عبد السلام أبو قحف, مرجع سابق, ص.265.

د- على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: على هذا الأساس يمكن ذكر أهداف المجتمع والمتمثلة في توفير سلع وخدمات بجودة وأسعار مناسبة وتوفير فرص عمل للمواطنين والحفاظ على البيئة، أضاف إلى أهداف المساهمين والعملاء والمديرين والعاملين والحكومة وكل الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.

ذ- أهداف كمية وأهداف وصفية: يمكن على هذا الأساس الإشارة إلى الأهداف القابلة للقياس أي التعبير عنها بأرقام محددة (زيادة رقم الأعمال بنسبة 4% خلال السنة المقبلة) وأهداف وصفية، من قبيل تحقيق الريادة التكنولوجية في صناعة منتج معين.

مما سبق يمكن القول أنه مهما تعددت معايير تصنيف الأهداف إلا أنها تنحصر بصفة عامة في أهداف اقتصادية تتعلق بالمرود الاقتصادي للمؤسسة، وأخرى اجتماعية تتعلق بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي وجدت فيه .

#### خامسا- تعارض الأهداف وكيفية التغلب عليه :

قد يحدث تعارض بين الأهداف الاستراتيجية مع بعضها البعض أو قد يكون التعارض فيما بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية، كما قد يكون هذا التعارض بين الأهداف التشغيلية بعضها مع البعض. ولكن هذه المشكلة يمكن معالجتها من قبل المسيرين في حال التزامهم ببعض العناصر التي تجنبهم الوقوع فيها ، ومن أهمها<sup>(1)</sup>:

- الحرص عند إعداد الأهداف على ضرورة التناسق بين الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية لتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشأت لأجله المؤسسة.
- يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات والأهمية في تحقيق استراتيجية المؤسسة.
- مراعاة عنصر المرونة والاستجابة للمتغيرات البيئية المحيطة سواء كانت أهداف استراتيجية أو أهداف فرعية.
- ربط نظام إعداد الأهداف بنظام الحوافز في المؤسسة، بمعنى كل فرد مسؤول على تحقيق الأهداف الموضوعه سواء بالعقاب أو التحفيز.

#### 2-1-4- تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و التحليل الثنائي:

تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجابا أو سلبا، كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر، بمعنى أن كل مؤسسة تهدف إلى البقاء و يجب عليها تبني خطط استراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة، لأنه لا توجد استراتيجية مثلى صالحة لكل المؤسسات بل يجب على كل واحدة منها تحديد استراتيجية خاصة بها تركز على تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية لضمان استمراريتها.

وبناء على ذلك سوف نقوم بتوضيح مراحل تحليل البيئة الداخلية والخارجية من اجل الوصول إلى وضع استراتيجية ملائمة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 103.

## 2-1-4-1- تحليل البيئة الداخلية:

تهتم المؤسسة بدراسة وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لتشخيص وضعيتها الداخلية. ويقصد بنقاط القوة " عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة سواء كان مورداً أو مهارة من أجل مواجهة المنافسين أو إشباع حاجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتمدها (1). أما نقاط الضعف فهي " عناصر تعكس عيوب نسبية تكون في الموارد أو في المهارات التي تؤثر على أداء المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي (2).

أولاً - **مداخل التحليل البيئي الداخلي:** من أهم هذه المداخل مايلي:

### أ- مدخل التحليل الوظيفي:

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي تكون مصدر احتمالاً للقوة أو الضعف، ويكون ذلك بدراسة كل وظيفة على حدى.

- **وظيفة التسويق:** يعرف التسويق بأنه "هو النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته للإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل" (3)، فاهتمام التسويق ينصب حول المستهلك وكيفية تلبية رغباته ومن أجل عقلانية استغلال الوسائل والإمكانات التي تتوفر عليها المؤسسة للاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بوظيفة التسويق في المؤسسة، وتقوم المؤسسة بإعداد سياسة تسويقية (المزيج التسويقي) ويتكون من: سياسة السعر، سياسة المنتج، سياسة الترويج و سياسة التوزيع. و سوف نتناول وظيفة التسويق بأكثر تفصيل في الفصل الثاني.

- **وظيفة الموارد البشرية:** للمورد البشري أهمية بالغة في المؤسسة باعتباره العنصر الذي يعمل على وضع الاستراتيجيات وجعلها موضع تنفيذ فعلي، ويتولى تسيير هذا المورد في المؤسسة عادة وحدة إدارية تسمى " إدارة الأفراد"، وتعرف على أنها "ذلك النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة مجموعة الأنشطة و العمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة" (4)، و على ذلك فإن قدرة أي مؤسسة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على درجة نجاحها في جلب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية و المحافظة عليهم، ذلك أن العديد من المؤسسات يعزى نجاحها أساساً إلى ما تمتلكه من قدرات بشرية (5).

- **وظيفة الإنتاج وإدارة العمليات:** تعد هذه الوظيفة الجهة المسؤولة عن النشاط الخاص بالعمليات التحويلية في المؤسسة، بحيث يبحث الاستراتيجيون في عوامل الإنتاج التي لها قدرة مميزة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة تهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة (6).

(1) نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية، 2000، ص.136.

(2) نفس المرجع.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.134.

(4) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية/ مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص.59.

(5) نفس المرجع.

(6) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق ص 150.



- **وظيفة المالية والمحاسبة:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن مصادر الأموال واستخداماتها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة، هذا إلى جانب المحافظة على التوازن بين السيولة والربحية في المؤسسة والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة. إن هدف هذه الوظيفة هو الحصول على إجابة عن السؤال التالي: فيما إذا كانت المؤسسة أقوى ماليا من منافسيها أم لا؟ وهل تستطيع الاستمرار أطول مدة؟

هذه الأسئلة تكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة فيما إذا كانت تمثل مصدر قوة لها أو ضعف، فإذا كانت مصدر قوة وجب استغلالها للحصول على فوائد في المستقبل لضمان بقاءها أمام منافسيها أما إذا كانت تمثل نقطة ضعف وجب تقويمها والبحث عن مصادر تمويل بأقل تكلفة و أطول مدة ممكنة.

- **وظيفة البحث والتطوير:** يتعلق هذا النشاط بتطوير المعرفة في المؤسسة وذلك بتجسيده في ابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، من خلال عدة طرق من أهمها:

- **الطريقة الأولى:** اكتشاف منتج جديد أو طريقة جديدة في الإنتاج، يمكن أن تعطي للمؤسسة فرصة لتعزيز مكانتها في الأسواق بين المنافسين، وهذا ما يشجع المؤسسات الاقتصادية على تخصيص ميزانيات معتبرة لأغراض البحث والتطوير .

- **الطريقة الثانية:** إن الاكتشافات الجديدة التي قد يحققها المنافسون، تفرض على المؤسسة تعديل استراتيجيتها حتى تصبح في موقف تنافسي جيد أمام المنافسين<sup>(1)</sup>.

- **الهيكل التنظيمي:** تشير بعض الدراسات إلى اعتبار الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة من أهم العناصر التي يجب دراستها لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة .

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الوظائف والعلاقات، المحددة رسميا لمهمة كل وحدة تنظيمية يجب إنجازها ونماذج التعاون بين هذه الوحدات"<sup>(2)</sup>.

إن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أبعاده: درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة، مستويات السلطة والمسؤولية في المؤسسة سواء أكانت السلطة تنفيذية، استشارية أم وظيفية، هي الأخرى تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية، إلى جانب درجة المسؤولية الممنوحة على كل مستوى تنظيمي، وفي هذا الإطار فإن التغييرات السريعة للمحيط تفرض على المؤسسات التقليل قدر الإمكان من المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية مع التركيز على زيادة مسؤوليات المسيرين في المستويات الوسطى من التنظيم، لتحسين عمليات الاتصال داخل المؤسسة وزيادة فعالية التنظيم، فقد بينت إحدى الدراسات أن المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية حفظت المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية بنسبة 25% خلال 15 سنة الماضية<sup>(3)</sup>.

(1) نفس المرجع.

(2) فيروز شين، مرجع سابق، ص.59.

ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته الوطيدة باستراتيجياتها , قام العديد من الباحثين بدراستها وظهر اتجاهان مختلفان لكنهما متداخلان وهما:

**الاتجاه الأول:** تبناه كل من "Chandler", "Fayol", "Barnard". مفاده أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية كما توضحه العلاقة التالية :

محيط ← إستراتيجية ← الهيكل التنظيمي.

**الاتجاه الثاني:** تبناه كل من "Grotier", "Simon", "March", "Cyert". ومفاده أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالعلاقة التالية :

محيط ← الهيكل التنظيمي ← إستراتيجية.

ولكن "Martinet" يرى أن التنظيم يحدد الاستراتيجية, خاصة وان المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب , كما هو موضح في العلاقتين التاليتين :

تغير الاستراتيجية ← تغير الهيكل التنظيمي .

تغير الهيكل التنظيمي ← تغير الاستراتيجية.

وبهذا لا يمكن القول أن إحدى العلاقتين هي المحددة لحركة العنصرين<sup>(1)</sup>.

ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة نستطيع الوقوف على تقدير فعاليته من عدمه.

- **ثقافة المؤسسة :** تعبر ثقافة المؤسسة عن مجموعة المعتقدات والقيم السائدة بين العاملين فيها, وعادة تعكس ثقافة المؤسسة رسالتها وقيم المؤسسين لها , وتتسم بدرجة عمق واقتناع مما ينعكس ذلك على العاملين داخلها<sup>(2)</sup>. كما أن هذه الثقافة تستعمل كمعيار لتحديد سلوك الأشخاص والمقبول من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى العامل البسيط, وتتشكل ثقافة المؤسسة نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها:

1- الصفات الشخصية للأفراد في المؤسسة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات.

2- الخصائص الوظيفية في المؤسسة ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها, حيث يتجه الفرد إلى المؤسسة التي لديها وظائف و أنظمة تتفق مع اهتماماته وقيمه و دوافعه, وكل ما يتفق مع ثقافته<sup>(3)</sup>.

و كلما تفهمت المؤسسة ثقافة أفرادها, ساهم ذلك في حسن استغلال قدراتهم ومهاراتهم واستخدامها في تحسين أداء المؤسسة باعتبارهم يشكلون نقاط قوة بدل تحولهم إلى نقاط ضعف<sup>1</sup>.

**ب- مدخل سلسلة القيم كأساس لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:**

لقد تطرق بورتر إلى موضوع تحليل سلسلة القيم في مؤسسة في كتابه "L'Avantage concurrentiel"

<sup>(4)</sup>, و وفقا لهذا المدخل يمكن التعامل مع المؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة, المحمدية , الجزائر , 1998, ص.233.

(2) نادية العارف, مرجع سابق, ص.61.

(3) فيروز شين, مرجع سابق, ص.61.

(4) Jean- René Edighoffer: Précis de gestion d'entreprise, NATHAN, France, 2001, p.28.

مخرجات, سواء كانت هذه الأنشطة أساسية أو مساعدة . حيث تشير الأنشطة الأساسية إلى مجموعة الأنشطة التي تدخل مباشرة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات , وتعنى مباشرة بإضافة أو خلق القيم في المؤسسة .

والمتمثلة في الإمداد, الإنتاج, التسويق وغيرها , أما الأنشطة المساعدة فهي الأنشطة التي تشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والتسويق وتكون مشتركة في جميع الأنشطة لتسهيل التنفيذ الجيد للأنشطة الأساسية<sup>(1)</sup>. ونظرا لان أغلب المؤسسات الاقتصادية تنتج أكثر من سلعة أو تقدم أكثر من خدمة , فان التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن مجموعة متباينة من سلاسل القيمة , وهو ما ذهب إليه بورتر والذي يرى أن الاختلافات القائمة في سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا لخلق ميزة تنافسية<sup>(2)</sup>.

### ج - مراحل دراسة البيئة الداخلية:

دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة تتم من خلال جملة من المراحل أو الخطوات, نحاول شرحها فيما يلي:

#### أولاً: تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وتجميعها :

ترمي هذه الخطوة إلى تحقيق هدف مزدوج , ألا وهو تحديد المعلومات ثم بعد ذلك العمل على جمعها , ويتم ذلك على عدة مراحل: طرح الأسئلة على المديرين في المؤسسة لتحديد أهم البيانات التي تخص نطاق أشرفهم , ووضعها في شكل عناوين , أما المرحلة التي تليها فهي وضع تلك العناوين في شكل قائمة ليتم عرضها مرة ثانية على المديرين من أجل الحصول على المعلومات اللازمة على شكل تقارير رسمية.

#### ثانياً: اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في لدى المؤسسة:

تحديد المعلومات وجمعها , يساعد على إنجاز الخطوة الموالية وهي الكشف عن نقاط القوة أو الضعف لدى المؤسسة والتي يتم التوصل إليها عبر مجموعة من المراحل: عقد اجتماعات للمدراء في المؤسسة واستعمال أسلوب العصف الذهني لاكتشاف نقاط الضعف من خلال هجوم البعض ونقاط القوة من خلال الدفاع الناجح, ثم مطالبة المديرين بتحديد اتجاهاتهم من خلال البيانات المتوصل إليها وتحديد سلوكياتهم وتصرفاتهم في الماضي والحاضر والمستقبل ثم جعلهم يقارنون أنفسهم بالمنافسين من أجل مقارنة أدائهم بأهداف المؤسسة .

#### ثالثاً: تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد الأهمية الاستراتيجية لكل من نقاط القوة والضعف , من خلال تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القوة أو الضعف على أداء المؤسسة , وتستخدم في هذا المجال طريقة الأوزان المرجحة والتي يتم من خلالها تحديد احتمال حدوث كل عنصر من نقاط القوة أو الضعف وفقاً لوزن كل منهما , ثم نقوم بعملية ضرب (احتمال x مدى التأثير) لكي يتم تحديد أهمية كل عنصر. والجدول الموالي يبين مختلف المراحل السابقة:

(1) فيروز شين, نفس المرجع, ص.56.  
(2) مؤيد سعيد سالم, مرجع سابق, ص.123.

جدول (3): تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

الأهمية د = ب x ج	احتمال البقاء ج	مدى التأثير ب	نقاط القوة والضعف أ
			نقاط القوة:
X	X	X	...1
X	x	x	...2
XXX			المجموع
			نقاط الضعف:
X	X	X	...1
x	x	x	...2
XX			المجموع

المصدر: أحمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية 1999 ص

. 118

د- أهمية تحليل البيئة الداخلية :

تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة .

- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.

- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، مما يؤدي إلى زيادة قدراتها على إستغلال الفرص أو مواجهة المخاطر .

- إستكشاف نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات ، بما سيساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات، بما سيساعد على زيادة فعالية الإستراتيجيات المختارة.

2-4-1-2- تحليل البيئة الخارجية : يقصد بتحليل البيئة الخارجية تقييم المؤسسة لمحيطها الخارجي وذلك

باكتشاف الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجهها ، حيث تشير الفرص إلى مجموعة الأوضاع

والمجالات التي يمكن للمؤسسة أن تحقق فيها تميزا عن منافسيها، أما التهديدات فهو مشكل أو ضرر محتمل للمؤسسة ينبغي لها أن تتفاداه أو تواجهه<sup>(1)</sup>.

(1) نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية مرجع سابق ، ص.102 .

## أولاً : أهمية تحليل البيئة الخارجية :

إن دراسة و تحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صيغة و رسم إستراتيجية المنظمة :

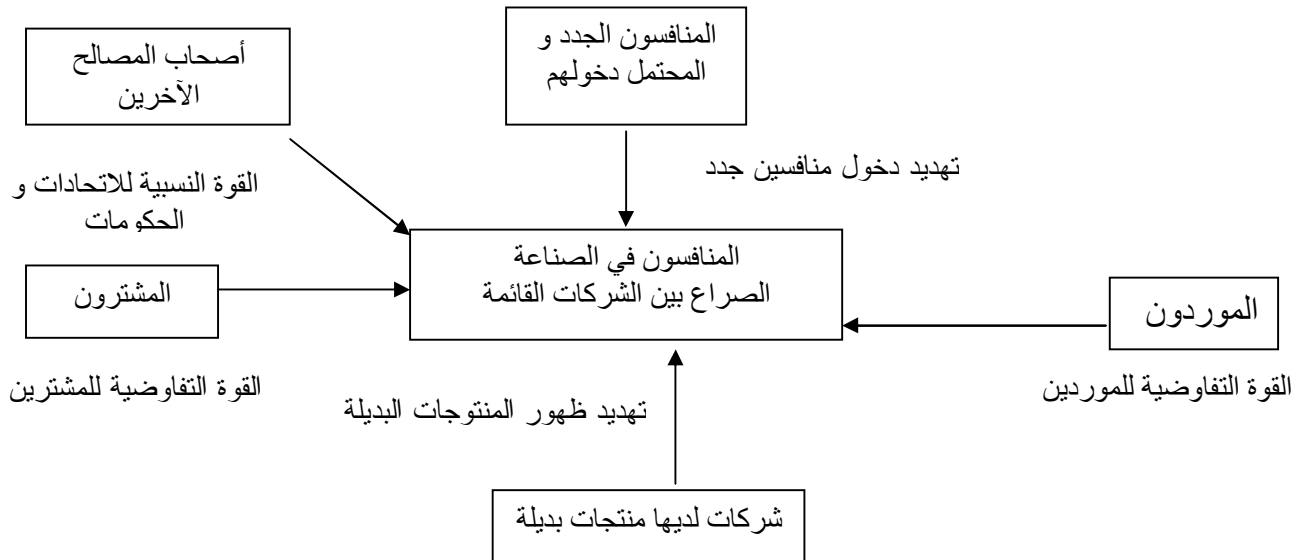
• الفرص التي يمكن إستغلالها .

• المخاطر و التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

ثانياً : مداخل التحليل البيئي الخارجي : من أهم هذه المداخل :

أ- مدخل القوى الخمس لبورتر: حسب PORTER فإن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنمي إليها و يتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية ، بالإضافة إلى أن هناك قوة سادسة ، ثم إضافتها بعد ذلك و هي جماعات أصحاب المصالح و التي تعكس الحكومة ، النقابات ، المجمعات المحلية، و غيرها<sup>(1)</sup>.  
و الشكل التالي يوضح هذه القوى .

الشكل رقم ( 4 ) : نموذج القوى التنافسية لـ "بورتر":



المصدر : مؤيد سعيد سالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل ، ط1، عمان، 2005، ص.97.

(1) مرجع سابق ، ص.102 .

- **المنافسون في الصناعة** : هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي في نفس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم نفس المنتجات و تخدم نفس قطاع العملاء العملاء ، إن إي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد يؤدي إلى الكثير من التأثير على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل أو ثأر أو مواجهة.

- **القوة التساومية للعملاء** : العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة ، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين و المرتقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم ، رغباتهم و أماكن تواجدهم .

يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار ، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة ) و الأساليب التسويقية ، فكما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة .

- **القوة التساومية للموردين** : المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية و يعتبر المورد أحد المحددات لنجاح المؤسسة ، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة ، و قد يشاؤون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم إنتظام التوريد ..

- **تهديدات المنتجات البديلة** : تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة التي بإمكانها أن تؤدي نفس الوظيفة و تحل محلها من ربحية المؤسسات المتنافسة .

- **تهديدات المنتجين المتوقعين** : إن تهديد المنتجين المتوقعين يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول ، و هي العوامل التي تواجه المنافسين الجدد و تكون مرتفعة و مؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة ، ومن عوائق الدخول نذكر :

- اقتصاديات الحجم ، والتي تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة وسيطرة على التكاليف.

- المؤسسات الموجودة في الصناعة تكون لها صورة قوية ووفاء من الزبائن.

- تكاليف التحول من مورد إلى آخر تشكل عائقا أمام المنافسين الجدد.

- **جماعات أصحاب المصالح** : و تتمثل القوة السادسة في جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة و تختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة .

ب- **مدخل تحليل البيئة الخارجية** : إضافة إلى المدخل السابق الذي اعتمده بورتر، فإن هنالك من يعتمد في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال دراسة البيئة العامة والخاصة لها . ووفقا لهذا المدخل ، تقسم عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة إلى نوعين ، هما بيئة عامة وبيئة خاصة (1).

يقصد بالبيئة العامة، تلك العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات و لا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة وتشمل ، العوامل السياسية ، الاقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية ، القانونية و التكنولوجية(\*) .

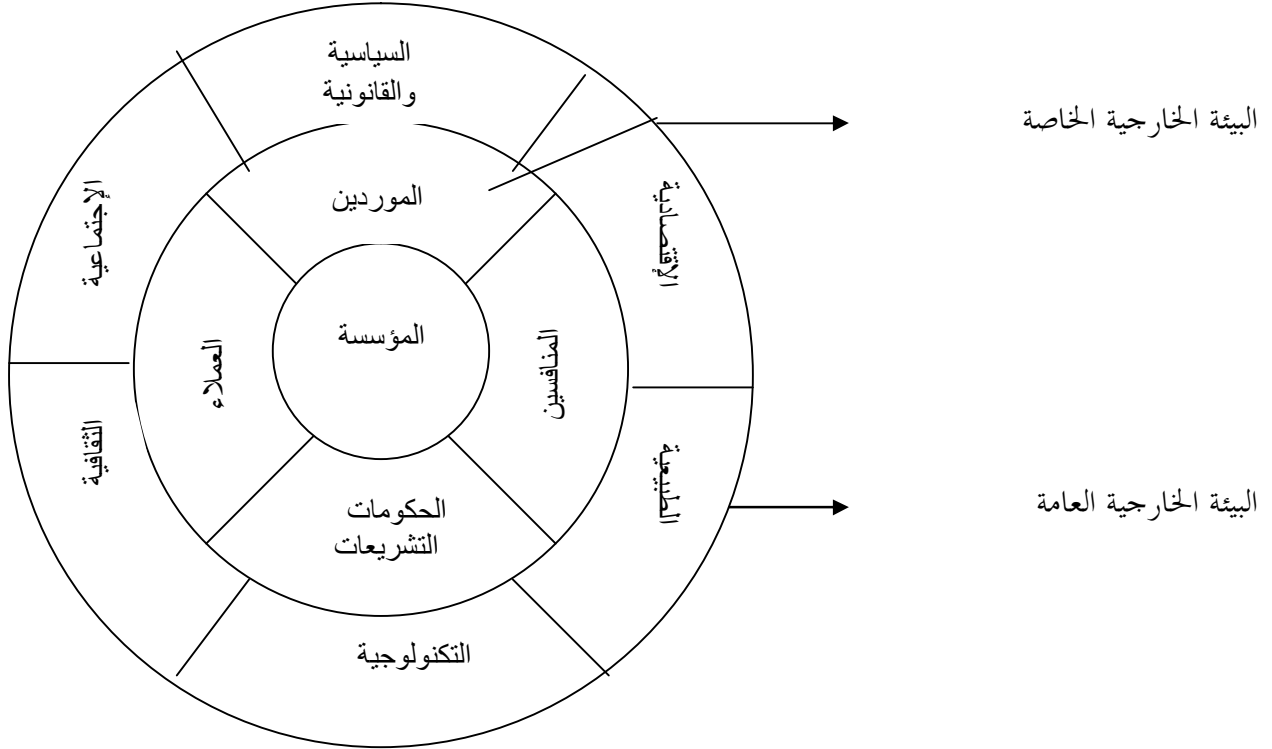
أما البيئة الخاصة فتتمثل في مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة و يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها والتأثير فيها نسبيا، وهي تضم العناصر التالية: العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات...الخ.

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق ، مرجع سابق، ص 53 .

(\*) لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى نادية العارف 125 - 126 . و محمود جاسم محمد الصميدعي. ص 63 .

ويوضح الشكل التالي أهم العوامل الخارجية عامة وخاصة المحيطة بالمؤسسة .

### الشكل رقم (5) البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة.



المصدر: نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي والعولمة, الدار الجامعية الإسكندرية, 2003. ص. 122.

### ثالثاً- خطوات تحليل المحيط (البيئة) الخارجي للمؤسسة.

إن التعرف على مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة هي عملية مهمة , تساعد على معرفة الفرض التي تتيحها لها هذه البيئة والتهديدات التي تواجهها , وعادة تمر دراسة البيئة الخارجية بالخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

الخطوة الأولى: جمع المعلومات عن البيئة .

الخطوة الثانية: كشف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة .

الخطوة الثالثة: تحليل الفرص والتهديدات.

أ- جمع المعلومات عن البيئة: تتطلب عملية جمع المعلومات جهداً منظماً, حتى يتسنى للمؤسسة الحصول على المعلومات المطلوبة بالقدر الكافي, وفي الوقت المناسب, وهو ما يسهل للمسيرين سرعة . اتخاذ القرار, الدقة, التغذية العكسية... الخ, كما يجب تحديد نوعية المعلومات ومصادر الحصول عليها و الشخص المسؤول عن ذلك في المؤسسة.

(1) مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق, ص 102.

ويمكن إنجاز هذه الخطوة من خلال طرح عدة أسئلة ، والتي تحمل في مضمونها كيفية جمع المعلومات:(1)

- كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة ؟

ويتم ذلك من خلال العديد من الاساليب مثل:

- المناقشات بين المديرين في الإجتماعات الرسمية.

- التقارير التي يقدمها المديرين.

- أسلوب العصف الذهني.

- طريقة دلفي.

- ماهي طريقة الحصول على المعلومات ؟

هناك مصادر عديدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل:

- الوزارات والهيئات الحكومية

- التقارير والنشرات التي تصدرها الجمعيات المختلفة سواء المحلية أو الدولية .

- مكاتب الإستشارات الإدارية.

- مراكز البحث العلمي.

- المجالات العلمية المتخصصة .

- أفراد متخصصين في هذا المجال

- تعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمؤسسة.

- من المسؤول عن جمع المعلومات ؟

يجب أن تكون هناك هيئة أو جهة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل

يسهل فهمها , تحليلها , تخزينها و الإستفادة منها.

**ب- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:**

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها, فالفرص تشير

الى الأوضاع الأفضل للمؤسسة أو مجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها , أما التهديدات فتعني

مشاكل و أضرار محتملة للمؤسسة , قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في المحيط , ينبغي على المؤسسة تفاديها أو

التعامل معها بأفضل صورة ممكنة (2).

و من بين الاساليب المقترحة لاكتشاف الفرص و التهديدات نذكر (3).

- يقوم مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين بالشكل المناسب وفي الوقت الملائم.

- يقوم المديرين بمناقشة هذه البيانات أو تقديم تقارير عنها، على أن يركزوا على الإتجاهات المستقبلية لكل عنصر

من عناصر البيانات التي سبق الإشارة إليها .

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 77-79.

(2) نادية العارف. الإدارة الإستراتيجية. ص 97 .

(3) أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 80.



- التنبؤ أو وضع الإفتراضات التخطيطية, أي قيام المديرين بتحديد سلوك أي عنصر مؤثر, وذلك في المستقبل (مثال المبيعات) أو إفتراض توقع شيء في المستقبل في ظل عدم التأكد, ومن بين الأساليب المستخدمة في هذا المجال نذكر, الاساليب الرياضية والبيانية أو أساليب أخرى كالعصف الذهني وطريقة دالفي.

**ج تحليل الفرص والتهديدات :** ويتم ذلك بإتباع الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

- توضع الفرص والتهديدات في قائمة واحدة دون ترتيب .

- يحدد تأثير كل عنصر في القائمة (على كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف) بطريقة دلفي وذلك بإعطاء نقطة لكل عنصر.

- تحديد إحتمال حدوث كل عنصر في القائمة: إمكانية ظهور كل عنصر في الواقع العملي.

- ضرب  $3 \times 2$  ويتحدد بذلك أهمية كل عنصر.

أهمية العنصر = تأثير العنصر  $\times$  إحتمال حدوثه. ثم ترتيبها حسب الأهمية . ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي(الجدول).

#### الجدول(4): تحليل الفرص والتهديدات

البيانات	الأثر	إحتمال الحدوث	الأهمية
الفرص:			
-1	X	X	X
-2	X	X	X
المجموع	XX	XX	XX
التهديدات:			
-1	X	X	X
-2	X	X	X
المجموع	XX	XX	XX

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة.

(1) نفس المرجع السابق. ص 85-87.

## 2-1-4-3- التحليل الثنائي:

يتمثل الهدف الأساسي لمرحلة التحليل الثنائي في إيجاد مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تتلاءم مع موارد وقدرات المؤسسة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل فيها. وفي هذا الصدد تم إعطاء مجموعة من التعاريف للتحليل الثنائي أهمها:

"أداة إستراتيجية في التحليل للبيئة الداخلية و الخارجية (التنافسية) من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية بصورة نسبية و ليست مطلقة و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية (التنافسية) مما يعطي المنظمة رؤيا إستراتيجية في صياغة إستراتيجياتها<sup>(1)</sup>، كما تم تعريف التحليل الثنائي على انه " أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة و الضعف و الفرص و التهديدات " <sup>(2)</sup>

و من خلال ما سبق نستنتج أن التحليل الثنائي هو عملية الجمع بين تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية من أجل إيضاح طبيعة التحرك أو السيناريوهات المحتملة التي تتيح للمنظمة التفوق و التمتع الجيد في السوق.  
**تحديد الموقف الإستراتيجي:**

يتم تحديد الموقف الإستراتيجي بناء على التحليل الثنائي (نموذج البيئة و الأداء ) و الذي يرمز له بالرمز

### SWOT:

و هو اختصار لـ :

أ- نقاط القوة . Strengths

ب- نقاط الضعف . Weaknesses

ت- الفرص . Opportunities

ث- التهديدات . Threats

و يوضح الشكل التالي : نموذج التحليل الثنائي:

(1) حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل إستراتيجي)، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص. 105-106 .

(2) مسعد غالب ياسين: الإدارة الإستراتيجية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2002، ص. 105 .

الشكل رقم (6) : نموذج التحليل الثنائي ( SWOT ) :

ثانيا : تقييم الأداء الداخلي للمنظمة			
ضع هنا أهم نقاط الضعف . .....- .....- .....-	ضع هنا أهم نقاط القوة . .....- .....- .....-		أولا : تقييم البيئة الخارجية للمنظمة
المطلوب : 1. عظم إستغلال الفرص . 2. قتل أثر نقاط الضعف فما هو التصرف المطلوب .	المطلوب : 1. عظم استغلال الفرص . 2. عظم استخدام نقاط القوة فما هو التصرف المطلوب	ضع هنا أهم الفرص . .....- .....- .....-	
المطلوب : 1. قتل أثر نقاط الضعف . 2. قتل أثر التهديدات فما هو التصرف المطلوب .	المطلوب : 1. قتل أثر التهديدات . 2. عظم إستخدام نقاط القوة فما هو التصرف المطلوب .	ضع هنا أهم التهديدات . .....- .....- .....-	

المصدر : احمد ماهر:مرجع سابق ، ص 134.

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربعة حالات أو وضعيات تجد المؤسسة نفسها فيها :

أ - **المزايا ( نقاط القوة و فرص )** : إذا كانت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فهي مؤسسة محظوظة لأن أمامها فرص سانحة، و لديها نقاط قوة مهمة و لهذا فإن توجه المؤسسة يجب أن يكون باتجاه تعظيم إستغلال الفرص السانحة، و تعظيم إستغلال نقاط القوة التي تتمتع بها داخليا .

ب- **تقييد (نقاط الضعف و الفرص )** : إذا صنفت المؤسسة في هذا الوضع في صورة رئيسية فيجب أن تركز على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع إستغلال الفرص البيئية السانحة ، و المشكلة هنا نقاط الضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص السانحة و الحل هنا يبدأ بمعالجة الضعف الداخلي .

ج- **إحراج (تهديدات و نقاط القوة )** : إن التوجه الأساسي للمؤسسة في هذه الحالة هو محاولة إستغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد و ذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها .

د- **مشاكل (تهديدات و نقاط ضعف )** في هذه الحالة تكون المؤسسة في وضع لا تحسد عليه و تواجه قيادتها مشاكل كبيرة و من هذا المنظور يتوجب عليها في البداية معالجة نقاط الضعف و تقليل أثر التهديدات فهي تدير معركة على جبهتين.

## 2-1-5- الخيارات الاستراتيجية واختيار البديل الأمثل.

### 2-1-5-1- الخيارات الاستراتيجية:

يقصد بالخيار الاستراتيجي "التصرف الإستراتيجي الذي يتوقع أن يحقق أهداف و غايات المؤسسة". حيث تقوم المؤسسة بتقييم البدائل أو الخيارات الاستراتيجية مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، انطلاقا من نتائج التحليل الثنائي المتوصل إليها في المرحلة السابقة. أنواع البدائل الإستراتيجية: و تنقسم إلى 3 بدائل<sup>(1)</sup> :

**أولا - الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة :** و نقصد بها مختلف الإستراتيجيات البديلة التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفضل فيما بينها على أسس علمية و حسب وضعية المؤسسة , وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

هل تسعى المنظمة إلى التوسع أو التنمية في نشاطاتها ؟ أم هل ستسعى لتقليص أنشطتها ؟ أم هل ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي ؟ وهذه الاستراتيجيات موضحة على الترتيب كما يلي:

- **إستراتيجيات الاستقرار:** " يقصد بإستراتيجية الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي) أن تستمر المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعا في الماضي ,مثل اتباع نفس قنوات التوزيع , الأسواق, المنتجات, الأسعار... الخ. وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالبا ما يكون عند مستواه السابق<sup>(2)</sup>". ومن أهم المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية<sup>(3)</sup>:

- محاولة تجنب المخاطر المتعلقة بالتوسع و النمو .

- تركيز الجهود و الإمكانيات في مجالات الأنشطة الحالية للمحافظة على مزايا تنافسية .

- قلة الإمكانيات المالية مما لا يسمح للمؤسسة بالتوسع .

- القيود البيئية (البيئة الخارجية ) والتي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية.<sup>1</sup>

و فيما يلي نعرض أهم إستراتيجيات الاستقرار:

- **إستراتيجية عدم التغيير :**

و تنطلق من فكرة أنه إذا كانت الأمور تسير كما ينبغي فلا داعي للتغيير .

- **استراتيجية الربح في الأجل القصير :**

أي تفضيل الأرباح المحملة في الأجل القصير على حساب الإستراتيجيات التطويرية المعتمدة على البحث تقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها .

(1) شارلز وجاريت جونز. ترجمة رفاعي محمد رفاعي, محمد سيد احمد عبد المتعال: الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول، الرياض، 2001، ص.31.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.162.

(3) محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق ، مرجع سابق، ص.107-118 .

- إستراتيجية الحركة الواعية :

تقتضي هذه الإستراتيجية تخفيض أهداف المنشأة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تفعيل مواردها بهدف ترتيب الأحوال الداخلية فيها .

- إستراتيجية النمو/ التوسع :

إستراتيجية النمو هي الإستراتيجيات التي تلقى قبولا بشكل كبير من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الناجحة باعتبار أنها تدعم مكانة المنظمة في السوق و تتيح لها الاستفادة من اقتصاديات الحجم .  
ومن بين أهم الإستراتيجيات المنطوية تحت هذا النوع:

- إستراتيجية التكامل : تشمل استراتيجيات التكامل اتجاهاين وهما استراتيجيات التكامل العمودي واستراتيجيات التكامل الأفقي.

- إستراتيجية التكامل العمودي : و نقصد بهذه الإستراتيجية محاولة المؤسسة تغطية كل الأنشطة و مجالات الأعمال المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ، و قد يكون هذا التكامل عمودي خلفي ( أنشطة خلفية مثل إنتاج المواد الأولية من قبل المؤسسة ) ، و تكامل عمودي أمامي (مثلا القيام بأنشطة التوزيع من قبل المؤسسة ) .

- إستراتيجية التكامل الأفقي : و هي إستراتيجية تعتمد على فتح وحدات جديدة تقوم بنفس النشاط الذي تقوم به الوحدة الأصلية أو الاستحواذ على مؤسسات منافسة, تقوم بنفس النشاط بهدف الرفع من الطاقة الإنتاجية للمؤسسة, لزيادة حصتها السوقية .

- إستراتيجية التنوع:

نقصد بالتنوع شئئين رئيسيين : تنوع محفظة الأنشطة أو تنوع تشكيلة المنتجات ، و يأخذ التنوع الأشكال التالية:

- التنوع المترابط / المتجانس :

نقصد بالتنوع المترابط توسيع تشكيلة المنتجات أو حافظة الأنشطة عن طريق إضافة خطوط منتجات أو أنشطة جديدة تشابه خطوط المنتجات القديمة أو الأنشطة الحالية للمؤسسة .

-التنوع الداخلي: و المقصود به الاعتماد على الإمكانيات الداخلية فيما يتعلق بتطوير المنتجات الجديدة و البحث و اكتشاف الأسواق الجديدة .

التنوع الخارجي : و معناه إضافة إمكانيات أخرى إلى إمكانيات المؤسسة الأصلية إما عن طريق إستراتيجية الاندماج ، أو عن طريق الشراء , سواء بالتراضي أو وفق إستراتيجية الاستحواذ أو عن طريق الشراكة .

- إستراتيجية التركيز:

تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تركيز كافة جهودها في إنتاج منتج واحد أو خط منتجات وحيد أو خدمة سوق واحدة أو التركيز على تكنولوجيا واحدة ، بمعنى تحديد مجال النشاط الإستراتيجي أحادي الاتجاه و هذا ما يتيح للمؤسسة الاستفادة من مزايا التخصص و تحكم أفضل في التكلفة, و بالتالي إشباع أكثر لحاجات و رغبات الزبون .

## - إستراتيجية الانكماش :

و يقصد بالانكماش تقليل أنشطة المنظمة أو التقليل في حجم التشكيلة و تأخذ إستراتيجيات الانكماش الأشكال الآتية :

أ- تخفيض حجم العمليات بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات .

ب- إستراتيجية الاستسلام لمؤسسة أخرى، بمنح بعض منتوجات المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تشرف على رقابة جودتها وتسويقها .

ج- إستراتيجية تغيير النشاط عن طريق الانكماش في البداية لتقييم الوضع ثم بعد النجاح يمكن استخدام إستراتيجية التوسع .

د - إستراتيجية التصفية و بيع الأصول .

## ثانيا - الإستراتيجيات التنافسية ( أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط) :

و يقصد بهذا النوع من الإستراتيجيات السيناريوهات التي تتبعها المؤسسة للتفوق على المنافسين في الصناعة و لقد أشار " بورتر" إلى ثلاث إستراتيجيات مقترحة في هذا المجال<sup>(1)</sup>.

أ- إستراتيجية زيادة التكلفة: يتجسد هدف المؤسسة من تبني هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين، من خلال إنتاج سلع و خدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، و يترتب على اعتماد هذه الإستراتيجية ميزتين:

- نظرا لانخفاض التكلفة المرتبط بها ، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين ، مع تحقيق نفس مستوى الربح ، و إذا اتجهت المؤسسات العاملة في نفس المجال الصناعي إلى فرض أسعار مشابهة لمنتجاتها ، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظرا لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة.

- إذا زادت حدة المنافسة داخل القطاع الصناعي و بدأت المؤسسات تتنافس على الأسعار، نجد أن رائد التكلفة (المؤسسة ذات المنتج الأقل تكلفة ) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الآخرين ، نظرا لانخفاض تكاليفه .

## ب- إستراتيجية التمييز:

يتجسد الهدف من إستراتيجية التمييز العامة من تحقيق المزايا التنافسية و ذلك من خلال ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج متفرد.

## ج- إستراتيجية التركيز :

وهي إستراتيجية موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين ، و تركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق ، يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي ، أو حسب نوع العميل ، أو خط الإنتاج.

(1) رفاعي محمد رفاعي ،مرجع سابق ،ص-ص308-325.

### ثالثا- الإستراتيجيات الوظيفية:

إن اختيار المؤسسة و تبنيها لبدائل إستراتيجي مرتبط بالاستراتيجيات الموضوعة على مستواها وعلى الاستراتيجيات الموضوعة على مستواها التنافسي التنافس يتبعها تحرك إستراتيجي وظيفي يتطابق و طبيعة البديل الإستراتيجي المختار ، و بالتالي تحديد مساهمة كل وظيفة في إنجاح هذا البديل .

#### 2-1-5-2- اختيار البديل الأفضل :

يتوفر أمام المؤسسة بدائل إستراتيجية مختلفة و التي تعني أن هناك احتمالات كثيرة للتحرك الإستراتيجي, من هذا المنطلق يجب تقييم البدائل الإستراتيجية من خلال أدوات و أساليب محددة , تمكن المؤسسة من اختيار البديل الأفضل بما يتوافق و رسالتها و أهدافها , و بما يتناسب و تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية . و من بين أهم الأدوات المستخدمة لاختيار البديل الأفضل نذكر<sup>(1)</sup>:

أولا- مصفوفة SHELL عام 1675 :تتكون هذه المصفوفة من بعدين أساسيين :

**البعد الأول : ربحية القطاع المتوقعة :** و يتناول الأرباح المتوقعة و ليست المتحققة و تنقسم إلى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة ، متوسطة ، و غير جذابة ) .

**البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمؤسسة:** و يقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج قياسا بالمنتجات المنافسة ، و يقسم هذا البعد إلى ثلاث مستويات هي (إمكانيات قوية ، إمكانيات متوسطة ، إمكانيات ضعيفة).

#### الشكل رقم (7) : مصفوفة " شال " :

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

المصدر :محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص.72 .

نلاحظ بأن هناك تسعة خلايا كل خلية تمثل خيار إستراتيجي للمؤسسة وفق البعدين الأساسيين لهذه المصفوفة و هذه الخيارات هي :

أ- الخلية رقم(1) :الخيار الإستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط .

ب- الخلية رقم (2): أمام المؤسسة خيارين إستراتيجيين :

1. الإنسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر و لا يمكن الاستفادة منه .

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي: استراتيجيات التسويق ، مرجع سابق، ص.72-84 .

2. النمو بحذر، أي إتباع المراجعة المستمرة ، إذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو.

ج- الخلية رقم (3) : يتم إتباع إستراتيجية الانتفاع (الانكماش) حتى يعود النشاط قويا من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تستطع المنظمة من تطوير إمكانياتها لتوقف عن هذا القطاع .

د- الخلية رقم (4) : الخيار الإستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.

هـ- الخلية رقم (5) : الخيار الاستراتيجي هو النمو بحذر.

و- الخلية رقم (6): الخيار هنا هو تطوير إمكانيات المؤسسة التنافسية أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية و جذابة.

ز- الخلية رقم (7) : الخيار الإستراتيجي هو استغلال ما يمكن استغلاله من أموال في هذا النشاط أي محاولة الحصول على أقصى ما يمكن من ربح خلال وجود المؤسسة في هذا النشاط .

ح- الخلية رقم (8) : الخيار الإستراتيجي هو النمو و التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق .

ط- الخلية رقم (9) : الخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لإحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع ا و المحافظة على هذا المركز القيادي .

ثانيا : مصفوفة الـ **BCG** : وهي اكثر النماذج شهرة، والتي جاءت نتيجة لأبحاث إحدى المكاتب الأمريكية المختصة في الاستشارة في التسير ، ففي سنة 1970 توصل هؤلاء إلي صياغة اول نموذج لهم ، ولكي تحقق المؤسسة اهدافها يعتقد هؤلاء بانه من الضروري القيام بتحليل دقيق لكل مجال نشاط ، ولإجراء هذا التحليل نعتمد على مصفوفة BCG التي تتكون من بعدين إثنين هما :

**البعد الأول :**

معدل نمو السوق (يمثل نسبة نمو المبيعات "احتياجات السيولة" ، و هو ممثل بالمحور العمودي في المصفوفة)، يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة بطريقتين هما :

1- الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة = مبيعات المؤسسة / مبيعات القطاع الذي تنتمي اليه.

2- الحصة النسبية للمؤسسة = مبيعات المؤسسة / مبيعات اكبر المنافسين. وهي اكثر استعمالا.

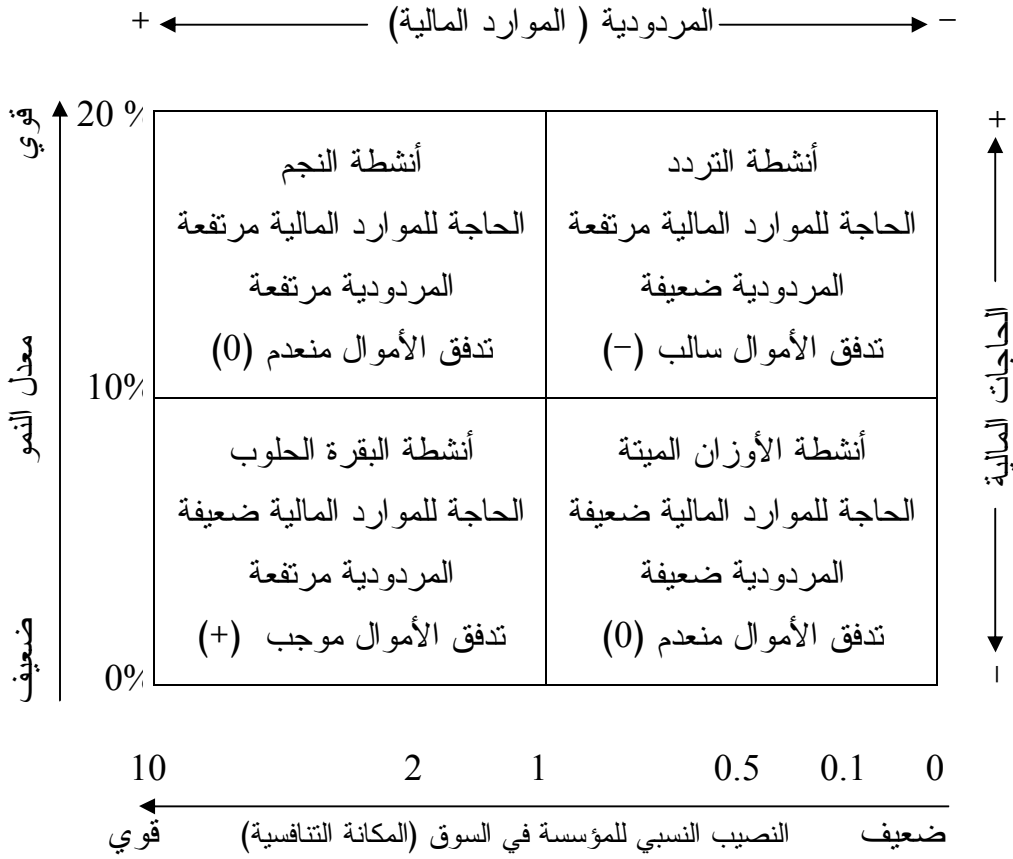
**البعد الثاني:**

الحصة السوقية \* (تمثل حصة المؤسسة من السوق مقارنة مع المنافسين "المر دودية"، وهو ممثل بالمحور الأفقي في المصفوفة ) .

والشكل الموالي يوضح مصفوفة ( B.C.G ) ومختلف الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة.



الشكل رقم (8): المصفوفة الاستراتيجية (B.C.G).



المصدر: Stategor ذكر من طرف بوعزيز شيشون , مرجع سابق, ص.81.

الشكل السابق يوضح البدائل أو الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة في ظل البعدين السابقين: معدل نمو السوق والحصة السوقية للمؤسسة، وهي ممثلة في الخانات التالية:

الخانة الأولى (أنشطة النجوم): درجة نمو عالية/ حصة سوقية عالية، وهي تشير إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة مقارنة بالمنافسين ، أي احتلال مركز القيادة ، كما أن معدل النمو المرتفع يدل على الإقبال المستمر للعملاء على منتجات المؤسسة ، ويمكن ذكر مميزات هذه الخانة على النحو التالي:

- تتميز منتجات المؤسسة بدرجة عالية من الولاء.
- التزايد المستمر لمبيعات المؤسسة.
- حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي، أي مركز القيادة في السوق.

إن الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في مثل هذه الظروف ، هي استراتيجية النمو والتوسع، لكي تحافظ على موقع الريادة من خلال الاهتمام ببحوث التطوير وتكثيف الإعلانات وتوسيع قنوات التوزيع... الخ.

الخانة الثانية ( أنشطة البقرة الحلوب): حصة سوقية عالية / معدل نمو منخفض, تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة ومعدل نمو متدهور, وهذا يجعل تتميز بالخصائص التالية:

- كبر التدفق النقدي واستمراره.

- وصول المنتجات في هذه الخانة إلى مرحلة النضج من دورة حياتها.

والاستراتيجية المناسبة للمؤسسة في هذه الحالة هي استراتيجية التنويع, من خلال الاستثمار في مجالات متعددة للاستفادة من التدفقات النقدية المحققة , أو البحث عن استراتيجية جديدة مناسبة من بين استراتيجيات النمو والتوسع الأخرى.

الخانة الثالثة (أنشطة التردد): حصة سوقية منخفضة/ معدل نمو مرتفع, مما يعني مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو مرتفع , ولذلك فإن من مميزات هذه الخانة:

- انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع.
- تناقص الأرباح نتيجة لانخفاض مستوى المبيعات.
- ضعف ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة.
- عدم استقرار سمعة ومكانة المؤسسة.

وفي ظل هذا الوضع يجب على المؤسسة اتباع استراتيجية تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي , وذلك بنقل أنشطتها إلى الخانة الأولى , والتي تشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة للحصول على حصة سوقية عالية ومعدل نمو مرتفع , والخيار الثاني هو النزول إلى الخانة الرابعة والتي تشير إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض , ومن ثم يكون على المؤسسة اتباع استراتيجية التركيز لتجنب انخفاض حصتها السوقية والاستفادة من معدل نمو مرتفع. كما يمكنها اتباع استراتيجية النمو والتوسع , وأخيرا يمكن أن تتبع استراتيجية الانكماش وهذا حسب إمكانياتها.

الخانة الرابعة (أنشطة الأوزان الميتة): حصة سوقية ضعيفة/ معدل نمو منخفض: تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي ضعيف ومعدل نمو منخفض , وهو وضع يجعل المؤسسة تتميز بالخصائص التالية:

- الانخفاض المستمر لمبيعات المؤسسة.
- تناقص أرباحها وتحملها للخسائر.
- عزوف إقبال العملاء على منتجات المؤسسة بفعل تقادمها .

وفي هذه الحالة فإن الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة هي استراتيجية الانكماش بأشكالها المتعددة.

## 2-2- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

**أولاً- مفهوم التنفيذ الإستراتيجي:** يعرف التنفيذ الإستراتيجي على أنه: "إيصال و تفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية و البشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: "مجموعة النشاطات و الفعاليات التي تمارس لوضع الخطط و السياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية و الميزانيات و الإجراءات<sup>(2)</sup>.

(1) فلاح حسن الحسيني: الادارة الاستراتيجية، ط1 ، دار وائل، عمان، الاردن، 2000، ص197.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية معناه تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية و الوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ "

ثانيا : العلاقة بين الصياغة و التنفيذ:

الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة و بسيطة ، كلما كان هامش الإبداع في تنفيذها و الحصول على النتائج المرجوة كبير<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (9) : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة و التنفيذ الإستراتيجي :

فعال	النجاح (1)	المغامرة (3)
غير فعال	المشكلات (2)	الفشل (4)
	جيد	سيء

تنفيذ الإستراتيجية

### صياغة الإستراتيجية

المصدر : كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان

الأردن ، 2004 ، ص281.

- الخلية (1) : النجاح : النتيجة المتوقعة لإستراتيجية ذات صياغة جيدة و تنفيذ فعال .
- الخلية (2) : المشكلات : المحصلة المتوقعة عن صياغة جيدة و تنفيذ غير فعال .
- الخلية (3) : المغامرة : قد يؤدي التنفيذ الفعال إلى تغطية عيوب الصياغة السيئة للإستراتيجية الأمر الذي يجعلها تسلك طريق المغامرة ، أو يحذر من العيوب بشكل مبكر ، و إلا فإن المؤسسة تقع في هاوية الفشل .
- الخلية (4) : الفشل : و هي نتيجة إستراتيجية صيغت بطريقة سيئة و تم تنفيذها بشكل غير فعال .

ثالثا : الأشكال المختلفة لنماذج تنفيذ الإستراتيجية:

تختلف الشركات فيما بينها في الأشكال و النماذج و الأساليب التي تراها مناسبة لها ، وذلك فيما يسمى ترجمة الخطة الإستراتيجية إلى خطط تنفيذية ، و من بين هذه الأشكال و النماذج مايلي:

الشكل رقم (10): ترجمة الإستراتيجية في شكل خطة تنفيذية :

ملخص الخطة التنفيذية :				
الإستراتيجية هي: .....				
خط النشاط أو المنتج هو: .....				
الإدارة القائمة بالتنفيذ هي: .....				
السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الأخيرة		
مؤشرات	.....	.....	.....	.....
النجاح هي:	.....	.....	.....	.....

(2) أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 132 .

(1) كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص280-281.

.....	.....	.....	.....	
.....	.....	.....	.....	خطوات العمل والبرامج هي:
.....	.....	.....	.....	الموارد المطلوبة:
.....	.....	.....	.....	-البشرية.
.....	.....	.....	.....	- المالية.
.....	.....	.....	.....	- الخامات.
.....	.....	.....	.....	-.....

المصدر : أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 219 .

## 2-2-2- تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ :

أولاً: الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية: عند تنفيذ الاستراتيجية يجب على المسيرين الحرص على الاهتمام بجملة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتهيئة الاستراتيجية للتنفيذ بنجاح و هي<sup>(1)</sup>:

أ- الزمن : يمثل الزمن سلاحاً إستراتيجياً باعتبار أن المؤسسة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية ، من خلال المحافظة على التمييز الزمني ، و كذلك إذا كان أفراد المؤسسة يعطون قيمة أكبر للزمن .  
ب- الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية : إن الالتزام من قبل القياديين و مساعديهم في عملية البناء الإستراتيجي يتطلب درجة عالية من الوعي و المعرفة بدقائق الخطة الإستراتيجية و هذا ما يتيح إنجاح التنفيذ الإستراتيجي، حيث كلما كانت المعلومة المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية تدار بسرعة كلما كانت مستويات التنفيذ أعلى .

ج- حشد الجهود و تعبئة الموارد: من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المسيرون في المؤسسة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية، حيث يتطلب إعداد الإستراتيجية ووضع التنفيذ، ضرورة تعبئة الجهود داخل المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الخطة.

د- وضع مستويات الأداء : قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ لابد من أن نتأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح الحرجة ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المؤسسة ، و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً ، كونه يمكن من تحديد الانحرافات عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق ، ص.210-212.

## و- الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير (1):

يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل الإستراتيجي الملائم موضع التنفيذ و هي :

- تشخيص طبيعة المقاومة: إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترح، وهذا يعد من وجهة نظر الإدارة عاملاً معرقلاً لهذا التغيير ، و لعل من بين أهم أسباب هذا السلوك مايلي :
- لأن التغيير قد يحدث نوعاً من التمزق بين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية.
- بعض الأفراد يتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدانهم بعض الامتيازات ، متمثلة في الأموال أو القوة أو المركز الاجتماعي .

- قد لا يفهم بعض الأفراد معنى التغيير و ضرورته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد و الإدارة - إتصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار و التصرفات مما يصعب تغييرها .

ولحل هذه المشكلة وجعل الأفراد في المؤسسة يستجيبون إلى التغيير فإن الإدارة بإمكانها استخدام أساليب مختلفة تتراوح بين الترغيب والترهيب ، ومن أمثلة ذلك نذكر :

- **المشاركة** : و يعني ذلك إشراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في عملية التخطيط و التنفيذ
- **التعليم و التدريب**: و يتمثل في تقديم معلومات للأفراد تشرح لهم طبيعة و ضرورة التغيير ، و يكون ذلك إما بشكل صريح ، مثل تهديد الفرد بقبول التغيير ، أو الفصل أو بشكل ضمني مثل استبعاد الفرد من قوائم الترقية .

**ثانياً- الأنظمة المساعدة على تنفيذ الإستراتيجية :**

عندما يتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ ، لا يعني أنها قابلة للنجاح التام ، فلكي يتم تحقيق هذا النجاح تحتاج إلى خطوة أساسية أخرى، وهي توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها ، و من بين هذه الأنظمة نذكر (2).

### أ - الهيكل التنظيمي :

بما أن الإستراتيجية تشير إلى تحولات قوية في مسار المؤسسة، و هذه التحولات قد لا تتناسب مع هيكلها التنظيمي مما يتطلب إحداث تغييرات في التنظيم تتماشى مع الإستراتيجية الجديدة .

و الإشكال الذي يطرح هنا: هل الهيكل التنظيمي يساعد على تنفيذ الإستراتيجية ؟

هناك العديد من أشكال الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة: الهيكل البسيط ، الهيكل الوظيفي ، الهيكل المصفوفي... الخ .

إن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب و التغييرات المطلوبة فيه يعتبر جزءاً أساسياً في وضع و تنفيذ الإستراتيجية حيث يلاحظ أن الهيكل التنظيمي المناسب و التغييرات المطلوبة فيه تتفاوت باختلاف الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فمثلاً : إذا أرادت المؤسسة تطبيق إستراتيجية التكامل الرأسي سواء كان تكامل رأسي خلفي أو تكامل رأسي أمامي ، فإنها ستنتج إلى تطبيق هيكل تنظيمي على أساس العمليات مثل (قسم المغزل ، قسم للنسيج...) أو على أساس مركب أي الجمع بين الهيكل الوظيفي و الهيكل متعدد الأقسام .

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص.228.

(2) مرجع سابق، ص.254-263 .

## ب- نظم الموارد البشرية :

إن الإستراتيجية الموضوعية تؤثر و تتأثر بنظام الأفراد و الموارد البشرية داخل المؤسسة ، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإستراتيجية و نظام الموارد البشرية ، لأن الأفراد هم الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية ، و إذا لم يكن لدى المؤسسة موارد بشرية مناسبة في درجة مهاراتها وسلوكياتها واعدادها فلا يمكن تحقيق الإستراتيجية أو الأهداف .

## ج- نظم المعلومات :

يعمل نظام المعلومات على توفير الكم الكافي من المعلومات ، مما يؤدي إلى تخفيض درجة عدم التأكد التي يعمل في ظلها متخذ القرار، حيث تقوم المؤسسة بتجميع المعلومات بغرض تحديد الفرص و التهديدات التي تواجهها و كذلك جوانب القوة و الضعف ، حتى تتم الصياغة الجيدة للاستراتيجية .

**2-3-3- مرحلة الرقابة و التقييم :** وضع الاستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المؤسسة ،تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها ،ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت ، وهذا ما يتحقق من خلال عملية الرقابة.

## 2-3-1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

تعني الرقابة الإستراتيجية " عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة و فعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية ، من دون هدر في الموارد و القدرات المادية و التنظيمية<sup>(1)</sup>.

كما تعرف بأنها : "العملية التي يراقب من خلالها المدبرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة و فاعلية الأداء ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية و الكفاءة<sup>(2)</sup>.

و عليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة و التقييم مستمرة وفعالة.

## 2-3-2- أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تكمن أهمية الرقابة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال رقابتها على عمليات التطبيق أو تنفيذ الأعمال، فقد يتضح لها ظهور بعض المشاكل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تمنعها أو تحد من قدرتها على تنفيذ المشروعات طويلة الأجل أو حتى الخطط السنوية بما ينعكس سلبا على تحقيق أهدافها .

## 2-3-3- خطوات الرقابة :

تشتمل عملية الرقابة على عدة مراحل أو خطوات، كما سنتناولها فيما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) سعد غالب ياسين، مرجع سابق ، ص. 210 .

(2) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مرجع سابق ، ص. 628 .

(3) نادية العارف: الادارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص. 348-351 .

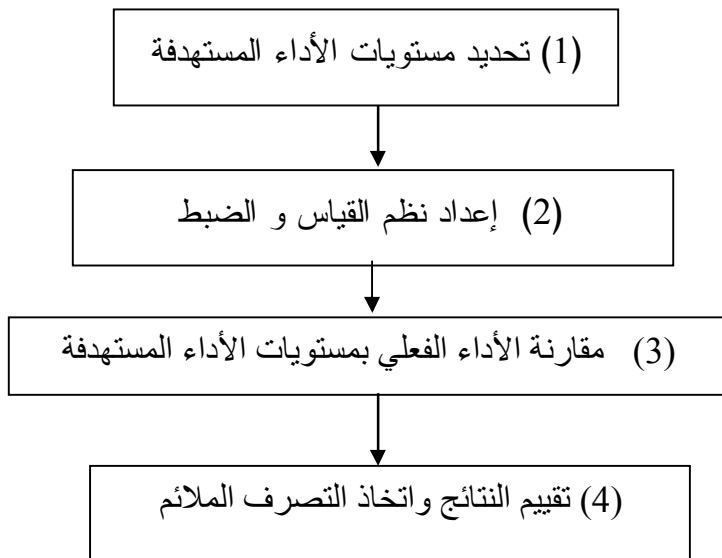
أولاً- تحديد مستويات الأداء المستهدفة : تعبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة ، ففي إطار الرقابة الإستراتيجية ، يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ، فعلى سبيل المثال في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية التكلفة الأقل ، فقد يكون من المناسب وضع مؤشرات تعكس مستوى الأداء في صورة " تخفيض التكاليف بنسبة 10% / سنويا " وفي حالة اعتماد مستويات الأداء حسب كل وظيفة فإنه يتم تجزئة كل وظيفة إلى مستويات تحتية ووضع المؤشرات المناسبة لها ، وسوف يتم الرجوع إلى هذه النقطة بأكثر تفصيل في الفصل الثاني.

ثانياً-- إعداد نظم القياس و الضبط : يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المؤسسة قد تم إنجازها أم لا ، و تعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المؤسسات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة و المعقدة .

ثالثاً- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة : يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى و في حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعا عما هو مستهدف ، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة، و في ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة . أما إذا كان مستوى الأداء منخفضا ، تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم و توقيع الجزاءات .

رابعاً- تقييم النتائج و اتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء : لتحديد التصرف التصحيحي الملائم فهناك اختيارين : الاختيار الأول و هو تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس أداء قطاعات أو وحدات النشاط الإدارية الوظيفية و الأفراد ، أو ربما قد يتم تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة. أما الاختيار الثاني وهو التركيز على العنصر محل الرقابة وليكن مستوى المبيعات واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه.

#### الشكل رقم (11): خطوات تصميم نظام فعال للرقابة:



## 2-3-4- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة .

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط: (1)

أولاً- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة ، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة ، و هنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، و التي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح .

ثانياً- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة. ثالثاً- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج و الأهداف عند وقوعها .

رابعاً- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى.

خامساً- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة , وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم , وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة .

---

(1) أحمد القطامين ،مرجع سابق ، ص. 156-157.



## المبحث الثالث : الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

يعتبر الأداء من بين الانشغالات الهامة للمسيرين في المنظمات عموما والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، ويرجع ذلك إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، مما أدى إلى زيادة اضطراب المحيط وارتفاع درجة المخاطره في ظل العولمة، وخاصة بعد دخول المؤسسات اقتصاد المعرفة وما يفرضه من البحث المستمر عن الابتكار والتجديد , لضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء كفيله باستمرارية المؤسسة وبقاءها.

**3-1- مفهوم الأداء:** تعود الأصول الأولى لاستعمالات مصطلح الأداء في مجال مراقبة التسيير, ثم انتقل إلى مجالات أخرى ولكن كان يستخدم بمعاني مختلفة، فهو يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها أو إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل أو إلى العمل في حد ذاته<sup>(1)</sup>

وكلمه أداء تقابل اللفظة اللاتينية "performare" والتي تعني إعطاء الشكل الكامل لشيء ما، وقد أخذت منها اللفظة الإنجليزية "performance" وهي تعني إنجاز عمل ما أو الكيفية التي يحقق بها التنظيم أهدافه<sup>(2)</sup>. وفي أدبيات التسيير يتفق جل المفكرين بان الأداء مفهوم ديناميكي، ومعناه يتغير من فترة إلى أخرى، إلا أنه لا يخرج عن المعاني الثلاثة التالية<sup>(3)</sup>:

- الأداء هو النجاح : الأداء لا يوجد لذاته، بل دالة تعبر عن النجاح.

- الأداء هو نتاج عمل : أي انه نتيجة.

- الأداء هو عمل : أي مجموعة الأعمال المؤدية إلى نتيجة.

وبناء على ما سبق فإن الأداء يشير إلى تحقيق الأهداف، أي النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة، وهو ما يعرف بالفعالية "efficacité" وأيضا العمل أو مجموعة الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق النتيجة أو الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة "efficience" ، وهذا ما ذهب إليه أحد الباحثين، حيث يرى بأن مفهوم الأداء يتضمن عنصرين<sup>(4)</sup>:

الفعالية : تحقيق الأهداف.

الكفاءة: تحقيق الأهداف دون تبذير في الموارد.

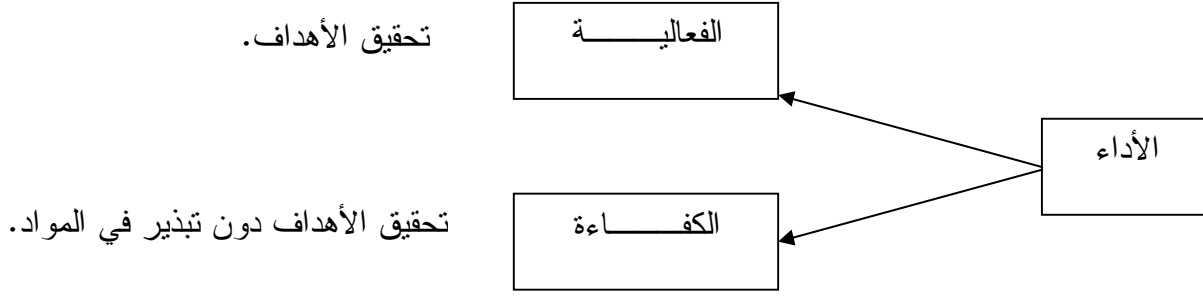
(1)- A.Khemkhem : la dynamique du contrôle de gestion, éd bordas, paris , 1971, 2 eme éd, p .310

(2)- A.Khemkhem : .op. cit.

(3)- Eheberg. A : ذكر من طرف شويخي سماعيل: دور الشراكة في تسمية أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003، ص 19.

(4)- A.Khemkhem : la dyranque du contrôle de gestion, éd bordas, paris , 1971 2 eme éd, p .310

## الشكل (12): مكونات الأداء: الكفاءة والفعالية



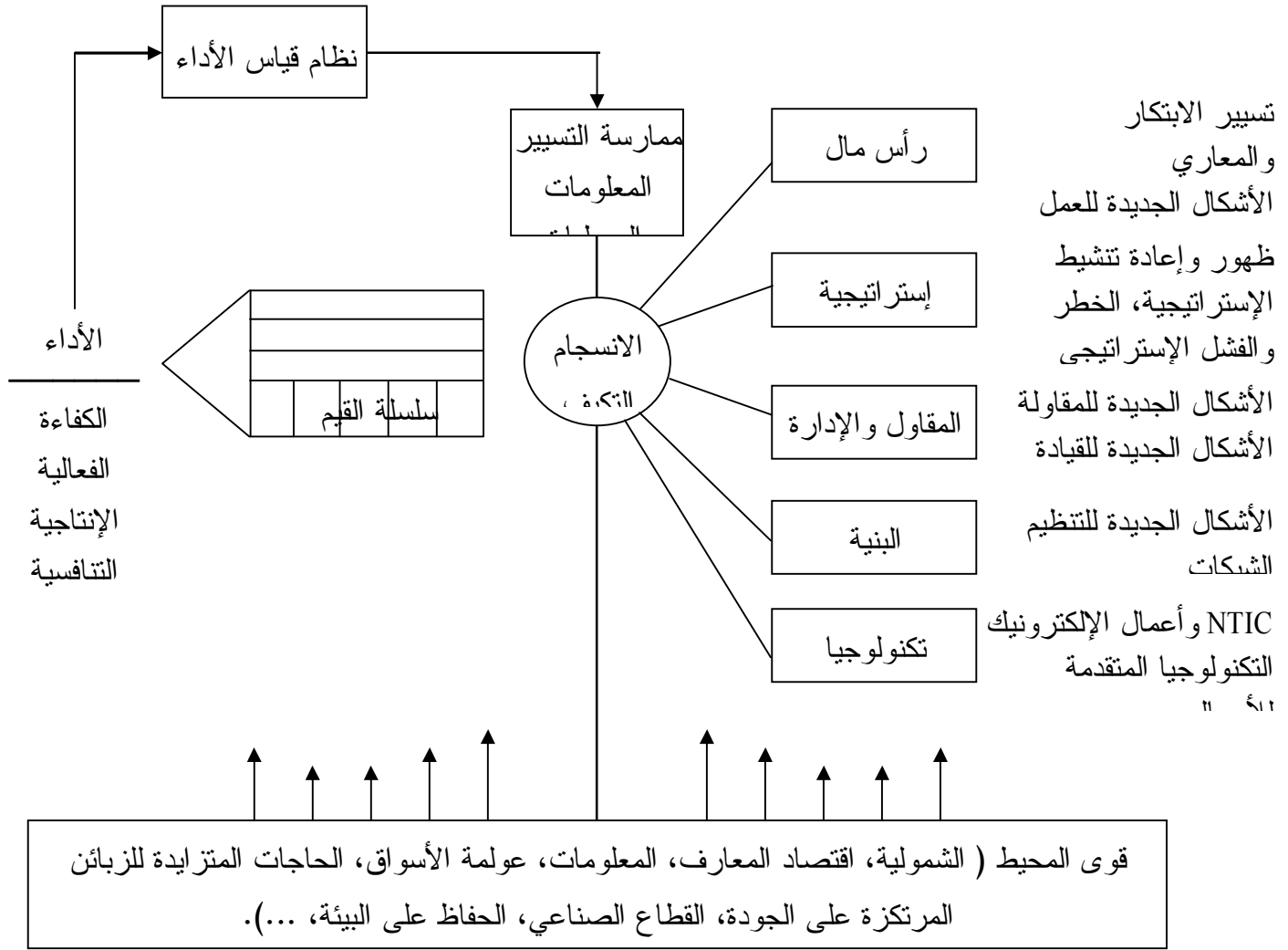
**المصدر :** جمال جعيل: مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير: دراسة حالة مركب الفتائل الملونة ببريكا، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 1994، ص 21..

غير أن حصر مفهوم الأداء في الفعالية والكفاءة يشوبه بعض النقص لأنه قد يطرح التساؤل فيما إذا كانت المؤسسة التي تضع أهدافا متواضعة وتحققها بأقل التكاليف، يمكن القول بأنها تتميز بمستوى أداء جيد، وكذلك المؤسسة التي تنشط في قطاع يعرف تدهورا، بحكم أن المؤسسة تقارن نتائجها بتلك المؤسسات، ولذلك يجب إضافة مؤشرين آخرين، وهما الإنتاجية والتنافسية، وهي وجهة النظر التي ذهب إليها أحمد قودري<sup>(1)</sup>، وكذلك كل من "Dehlgard" و "Edgeman" والذين اضفيا على الأداء الطابع الاستراتيجي، بالقول: "التعقيد ولد محيطا جديدا للأعمال يتميز بمستوى مرتفع من عدم اليقين ومن الأخطار، مما جعل المؤسسات أمام رهانات استراتيجية للأداء، وخاصة المؤسسات الصناعية والتكنولوجية، والتي تبحث دائما على تحقيق التفوق، بمعنى تحقيق مستوى عال من الكفاءة، الإنتاجية، الفعالية والتنافسية والتي تمكن من ترقية المؤسسات إلى مراتب عالمية<sup>(2)</sup>"، ومن منظور استراتيجي أيضا، يشير "Louis Raymand" إلى مكونات الأداء: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية، كما يظهره الشكل الموالي:

<sup>(1)</sup>Ahmed Koudri "repenser la performance de l'entreprise algérienne, en économie de marché", les Cahiers du Cread, N° 70, 2004, pp.45-53.

<sup>(2)</sup>:www.uqtr.ca/raymand/personnel/chaire.pdf

الشكل ( 13 ) : مكونات أداء المؤسسات ومحدداته.



Source: [www.uqtr.ca/raymand/personnel/chaire.pdf](http://www.uqtr.ca/raymand/personnel/chaire.pdf) تاريخ الزيارة: 2007/02/10

من خلال الشكل السابق يتضح أن الأداء لم يعد مسؤولية المؤسسة لوحدها، بل مسؤولية الجميع من جامعات، مراكز البحوث، الحكومات والمنظمات الدولية، إتحادات العمال، المستهلكين، الموزعين، المؤسسات المالية وغيرها. لأن سلامة المؤسسة من سلامة المجتمع والاقتصاد والدولة ككل.

### 3-2- مكونات الأداء:

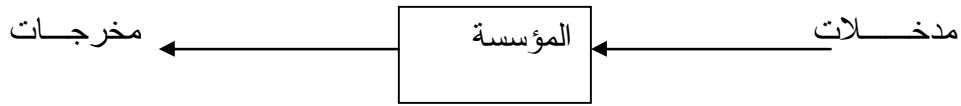
إن تحسين الأداء يعتبر غاية أي مؤسسة اقتصادية ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحسين مكوناته والتي أشرنا إليها سابقا: الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية والتنافسية .

### 3-2-1- الإنتاجية:

3-2-1-1- مفهوم الإنتاجية: هي المقابل العربي لكلمة « productivity » وفي اللغة الإنجليزية و « productivité » في اللغة الفرنسية، ولقد أستخدم هذه المصطلح لأول مرة في القرن السادس عشر (1530) من طرف « Agricola » ، غير أن أول من عرفها هو « le littré » عام 1883 بأنها القدرة على الإنتاج وهو المعنى المتداول لحد الآن في المعاجم اللغوية<sup>(1)</sup>، وفي عام 1950 قدمت منظمة التعاون والتنمية في أوروبا (OCDE) تعريفا للإنتاجية على أنها "حاصل قسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج (رأسمال، العمل، المواد الأولية...الخ)"<sup>(2)</sup>

وبطريقة مبسطة تعرف الإنتاجية بأنها علاقة أو نسبة بين المخرجات والمدخلات في المؤسسة<sup>(3)</sup>

الإنتاجية = مجموع المخرجات المقيمة / مجموع الوسائل المستخدمة في المؤسسة



الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

وبناء على ما سبق ذكره يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للإنتاجية: الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج الإنتاجية الجزئية (إنتاجية أحد عوامل الإنتاج)، الإنتاجية المتوسطة، الإنتاجية الحدية.

3-2-1-2- مؤشرات قياس الإنتاجية : كما أشرنا فان الإنتاجية يعبر عنها بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة، وبما أن كلا من المدخلات والمخرجات تضم عناصر كثيرة ، غالبا ما تكون غير متجانسة أو قابلة للقياس كالمواد، الآلات، المعلومات...الخ. إلا أن تحسين الإنتاجية يتطلب تحسين هذه المدخلات للحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات، على شكل منتوجات و خدمات، ويمكن التعبير عن الإنتاجية من خلال العلاقات التالية :

$\Sigma$  الإنتاج

$\Sigma$  عوامل الإنتاج

(1)- El-Chrouk.G : « la productivité comparée des pays industriels et les pays en voie de développement : le cas des pays arabes » thèse de 3 eme cycle, université de paris 2 ;1983.p23.

(2)- Idem.

(3)- Alain couloud et autres ، ذكر من طرف جمال جعيل، المرجع السابق، ص. 10.

إن العلاقة بهذا الشكل غير قابلة للقياس نظرا لعدم تجانس منتوجات المؤسسة فضلا عن عوامل الإنتاج, لذا لا بد من إيجاد المقياس الذي يمكن من حساب مجموع كل طرف في العلاقة (البسط والمقام), ألا وهو استخدام القيم النقدية, لتصبح العلاقة قابلة للحساب على الشكل التالي:

رقم الأعمال

الإنتاجية الكلية =

التكاليف

بالإضافة إلى مؤشر الإنتاجية الكلية يمكن استخدام مؤشر الإنتاجية الحدية الذي يحسب بالعلاقة التالية:

تغيرات رقم الأعمال

الإنتاجية الحدية =

تغيرات التكاليف

كما يمكن حساب الإنتاجية الجزئية لعوامل الإنتاج (إنتاجية العمل, إنتاجية رأس المال, إنتاجية المواد الأولية)

الإنتاج

إنتاجية العمل =

العمل

حيث الإنتاج يقاس بوحدات نقدية عندما يكون غير متجانس, بينما العمل يمكن أن يقاس بعدد العمال, عدد ساعات العمل, التكاليف. وبنفس الكيفية يمكن الحصول على علاقات أخرى بقسمة الإنتاج على أحد عوامل الإنتاج.

وتجدر الإشارة إلى أن حساب الإنتاجية في حد ذاتها لا يكون له أي أهمية, إلا إذا كانت هناك مقارنة بين الإنتاجية المعيارية (رقم أعمال معياري) والإنتاجية الفعلية (المحقة) بحيث كلما اقتربت الإنتاجية الفعلية من المعيارية كلما دل ذلك عن استخدام الموارد بكفاءة, إذ لا يمكن الحديث عن تحسين الإنتاجية إلا إذا اتخذت الحالات التالية<sup>(1)</sup>:

- زيادة كمية الإنتاج مع ثبات الموارد المستخدمة.
- ثبات كمية الإنتاج مع انخفاض الموارد المستخدمة.
- زيادة كمية الإنتاج مع انخفاض الموارد المستخدمة.
- زيادة كمية الإنتاج بمعدل أكبر من زيادة الموارد المستخدمة.

(1) - عبد المالك مزهودة: دور وأهمية التسير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة النجارة العامة و المصنوعات الجاهزة أريس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تسير، جامعة باتنة 1998 ص 98.

**3-2-1-3- أهمية الإنتاجية:** تبرز أهمية الإنتاجية على عدة مستويات، وهي مستوى العامل، المؤسسة والمجتمع، فأهميتها بالنسبة للعامل تتمثل في أن كل زيادة في مستوى الإنتاجية يؤدي إلى تحسن في أجرته ومن ثم تحسن مستوى معيشته وظروف عمله المادية والمعنوية. أما بالنسبة للمؤسسة فإن ارتفاع مستوى إنتاجيتها يمكنها من تخفيض تكاليف منتجاتها وبيعها بأسعار منخفضة وبالتالي الريادة في مجال التكلفة أمام المؤسسات المنافسة وتعزيز مكانتها في السوق.

وإضافة على ذلك فإن ارتفاع مستوى الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، يساهم في زيادة مستوى أرباحها مما يزيد من حصة الضرائب بالنسبة للدولة، وكذلك يسمح بتصدير منتجاتها نحو الخارج مما يؤدي إلى التحسين في ميزان المدفوعات وأيضا يتيح لمواطني البلد الحصول على السلع أو الخدمات بأسعار منخفضة تمكنهم من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

### 3-2-2- الكفاءة:

لقد حظي موضوع الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية باهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب، حيث ترجع أولى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى سنة 1776 على يد آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" أين تطرق إلى عملية تقسيم العمل من خلال تجربة "إنتاج الدبابيس" لتوضيح العلاقة بين تقسيم العمل وزيادة مستوى كفاءة العمال، كما تطرق إليها "Charles Boblige" في كتابه "اقتصاد الآلات والمنتجين عام 1832"<sup>(1)</sup>. أما الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع فمنها دراسة "Raffell" سنة 1957 والتي أجراها على الإنتاج الزراعي في الولايات المتحدة الأمريكية، والدراسة التي قام بها « Leibenstein » سنة 1966، وسميت دراسته بالكفاءة X وأيضا الدراسة التي قام بها كل من Wlau Youtopouls في خمس ولايات هندية، وتركزت حول الصناعات الزراعية خلال الفترة (1975-1977)<sup>(2)</sup>.

وتعرف الكفاءة لغويا بأنها "فعل الأشياء بطريقة صحيحة"<sup>(3)</sup> أما اصطلاحا فيقصد بها المعيار الرشيد في استخدام موارد المؤسسة، سواء كانت بشرية، مادية، مالية أو معلوماتية، والمتاحة لتحقيق الأهداف المحددة سابقا<sup>(4)</sup>، وهذا التعريف يشير إلى تقارب مفهوم الكفاءة مع مفهوم الإنتاجية، إلا أن الفرق كما يوضحه أحد الباحثين، يتمثل في أن الإنتاجية مقياس يعبر عما هو موجود فعلا، بينما الكفاءة تعبر عن ما يقترض أن يكون<sup>(\*)</sup>.

(1)- محمد الحديدي، ذكر من طرف شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 28.

(2)- دواوي الشيخ، ذكر من طرف شويخي إسماعيل، مرجع سابق، ص 28.

(3)- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 24.

(4)- كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 318.

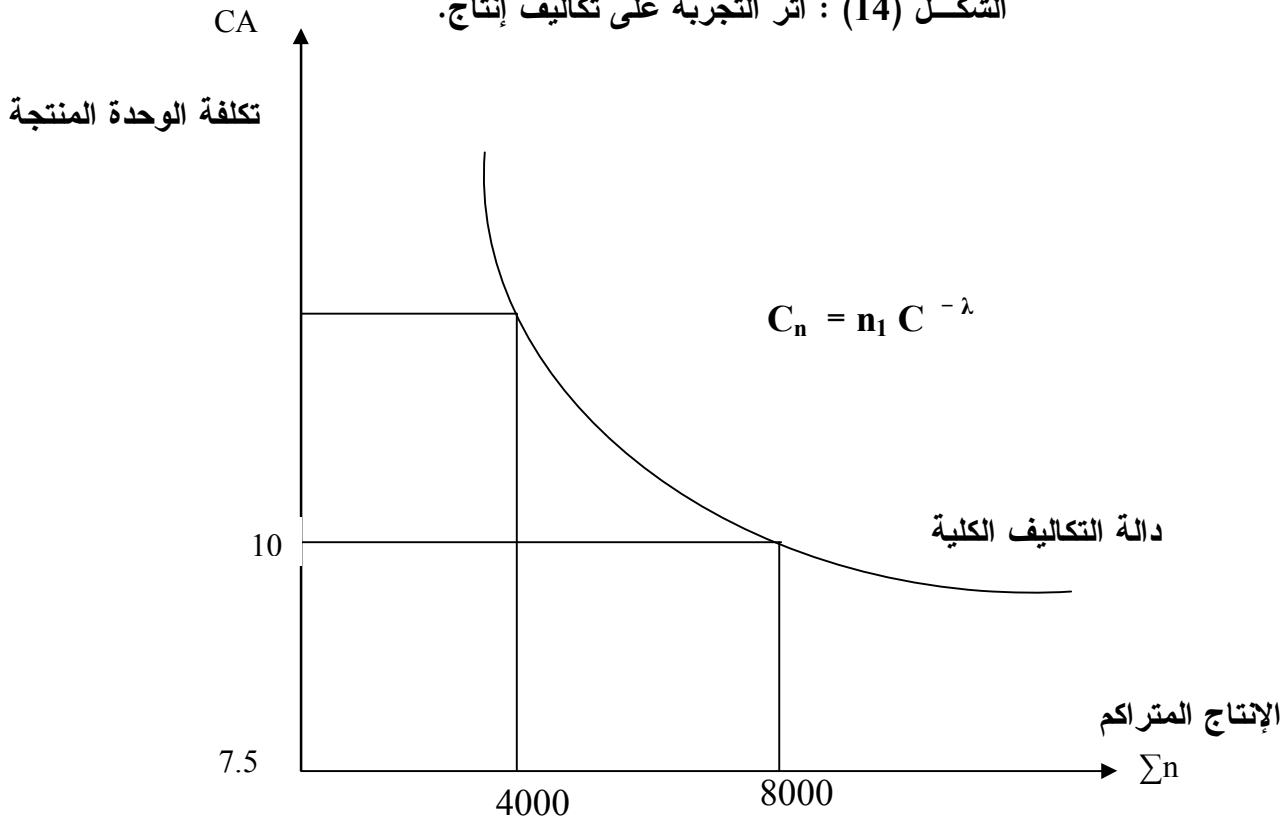
(\*) - لمزيد من الإيضاح انظر شويخي إسماعيل، ص 28-29.

### 3-2-2-1- العوامل المؤثرة في كفاءة المؤسسة :

بما أن الكفاءة تعني الحصول على أكبر قدر من المخرجات (السلع، الخدمات) باستخدام أقل حجم من المدخلات (الموارد)، فإن تحسين كفاءة المؤسسة يستوجب الاستعمال الرشيد للموارد من خلال الاستفادة من جملة العناصر أو العوامل والمتمثلة في أثر اقتصاديات الحجم، أثر التعلم وأثر التكنولوجيا وهي جميعا ناتجة عن أثر التجربة.

فقد قام باحثون من « B.C.G » ببعض الدراسات خلال سنتي 1965-1966 في عدد من الصناعات، وخاصة الصناعات الإلكترونية والكيمائية، وقد لاحظوا بأن تكاليف إنتاج منتج معين مقاسة بوحدات نقدية ثابتة، تنخفض بدلالة حجم الإنتاج المتراكم (أثر التجربة). وقد سمحت لهم هذه الدراسات بتقديم القانون التالي : "التكاليف الكلية تنخفض عموما بنسبة تتراوح ما بين 20 إلى 30 % في كل مرة يتضاعف فيها الإنتاج المتراكم"<sup>(1)</sup> أي أن هناك علاقة عكسية بين تكرار عملية الإنتاج وانخفاض التكاليف بنسبة معينة.

الشكل (14) : أثر التجربة على تكاليف إنتاج.



Source : F.Blanc : Marketing industriel, Vuibert,Paris,1988,p.102.

Cn : تكلفة الوحدة المنتجة n

n1 : تكلفة أول وحدة منتجة.

(1)- François Blanc : Marketing industriel, Vuibert,Paris, 1988, p.100.

n : التجربة (العدد المتراكم للوحدات المنتجة)

λ: معامل المرونة.

يلاحظ من الشكل بأن تكلفة الوحدة 4000 تقدر بـ 10 وحدات نقدية وتكلفة الوحدة 8000 تقدر بـ 7.5 وحدة نقدية، وهذا يشير إلى أن ميل منحنى التجربة هو 75 %، وهو ما يسمح بتحديد تكلفة الوحدة 16000 كما يلي:

$$7.5 \times 75$$

$$C_{16000} = \frac{7.5 \times 75}{100} = 5.63$$

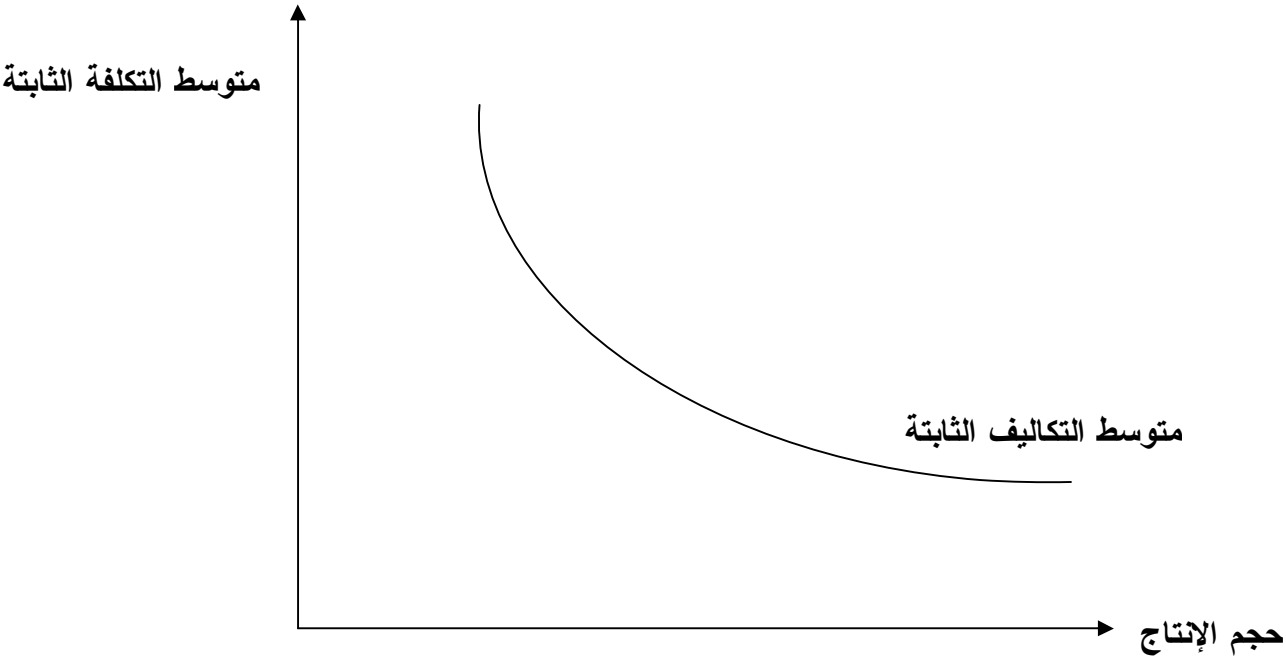
ويعود أثر التجربة إلى تأثير العوامل التي ذكرناها سابقاً : اقتصاديات الحجم، أثر التعلم وأثر التكنولوجيا . وهي العناصر التي سوف نقوم بشرحها فيما يلي:

**أولاً- أثر اقتصاديات الحجم:** لقد تبين للكثير من الباحثين وفي العديد من الأنشطة الاقتصادية، بأن المؤسسة الاقتصادية التي تتميز بتكاليف إنتاج منخفضة، تتمتع في الواقع بتراكم معتبر للإنتاج، أي توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة ومن جهة أخرى، فإن الإنتاج بكميات كبيرة يسمح للمؤسسة أيضاً بتحسين قدراتها التفاوضية مع الموردين للحصول على وسائل الإنتاج أو المواد الأولية بأسعار منخفضة و نوعية جيدة. وكل هذه العناصر التي يتيحها اقتصاد الحجم تؤدي إلى تحسين قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات التي تعمل في نفس القطاع<sup>(1)</sup>.

(1) - شارل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، مرجع سابق، ص 243..



الشكل(15): العلاقة بين حجم الانتاج ومتوسط التكاليف الثابتة.



المصدر: مرجع سابق

ثانيا- أثر التعلم: لقد لاحظ "E.J.Andress" بعد الحرب العالمية الثانية، في صناعة الطيران، بأن التكاليف المباشرة لليد العاملة تنخفض بنسبة 20 % ( معبرا عنها بساعات عمل)، عندما تتضاعف كمية الإنتاج وقد ارجع ذلك الانخفاض في التكاليف إلى تحسن في إنتاجية العمل المرتبطة بأثر التعلم " processus d'opprentissage "(1). فتكرار مهمة، وظيفية أو عملية معينة، يجعل الفرد، الورشة أو المصلحة المختصة تتحكم أكثر في عملية الإنتاج ومن ثم تحسين كفاءتها، وتخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام وبالتالي تخفيض التكاليف، كما أن عملية التدريب تساهم في إدخال تحسينات على تصميم المنتج بغرض تبسيط عملية إنتاجه مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ككل. وبالرغم من أن أثر التعليم يرتبط عادة بعمليات التصنيع إلا أن هناك دراسات ربطته بالصناعات الخدمية، ومثال ذلك ما كشفته بعض الدراسات المشهورة حول أثر التعلم في مجال الرعاية الصحية(2).

ثالث- اثر التكنولوجيا : يمكن أن يكون للتكنولوجيا تأثير على مستوى المنتج في حد ذاته باعتبارها تسمح بإحداث تغييرات هامة تمس مختلف جوانبه، حيث يمكن التخلص من عدة مكونات أو أجزاء في المنتج غير ضرورية واستبدالها بتقنيات حديثة أو عدد قليل من الأجزاء، فمثلا في الستينيات كان التلفزيون الملون يتطلب تجميع أكثر من 5000 قطعة ثانوية غير أنه في الوقت الحالي لا يتطلب أكثر من 500 قطعة، وهذا يعتبر مساهمة كبيرة في تخفيض

(1)- François Blanc, op.cit.

(2)- شارل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص. 244.

التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض السعر , كما يمكن أن تساهم التكنولوجيا في تخفيض التكاليف من خلال تعويض اليد العاملة برأس المال<sup>(1)</sup>.

**3-2-2-3- مؤشرات قياس الكفاءة:** لقد تعددت مؤشرات قياس الكفاءة داخل المؤسسة بتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الكفاءة، وفيما يلي سنتعرض إلى بعض مؤشرات قياس الكفاءة داخل المؤسسة الاقتصادية<sup>(2)</sup>

- **معيار الكفاءة الكلية:** هذا المعيار يأخذ بعين الاعتبار مجموع المدخلات ( عناصر الإنتاج أو الموارد الإنتاجية) ومجموع مخرجات النشاط ( الإنتاج) ويتطلب استخدام هذا المعيار وحدة قياس مشتركة بين كل عوامل الإنتاج المستخدمة وحجم الإنتاج : يستخدم الكفاءة الإنتاجية الكلية لقياس كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة أو لخط من خطوط الإنتاج المعتمدة.

مجموع المخرجات ( الإنتاج)

= الكفاءة الكلية

مجموع المدخلات ( عوامل الإنتاج )

- **معيار الكفاءة الاقتصادية :** هذا المعيار جاء لتدارك النقص في المعيار السابق، فهذا المعيار لا يختلف من حيث الجوهر عن المقياس السابق، وإنما يستخدم القيمة المالية لاجمالي المخرجات ولاجمالي المدخلات في الحصول على القيمة التي تعكس مقدار الكفاءة الإنتاجية الكلية أي:

قيمة أجمالي المخرجات

= الكفاءة الاقتصادية

قيمة إجمالي المدخلات

واستخدام هذا المعيار كمقياس لكفاءة المؤسسة، يجعلنا نقبل بفرضية ثبات أسعار عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية وأسعار المنتجات .

- **معيار الكفاءة النوعية:** هذا المعيار يهتم بقياس كفاءة كل عامل من عوامل الإنتاج على حدى، وتقاس كفاءة كل عنصر من عناصر الإنتاج على أساس الكمية أو على أساس إدخال السعر، وتسمى الكفاءة الإنتاجية لعامل أو عنصر إنتاجي واحد . وحسب هذا المعيار تقاس الكفاءة الإنتاجية كالتالي:

مجموع المخرجات ( بالكم أو القيمة)

= الكفاءة النوعية

عامل من عوامل الإنتاج ( بالكم أو لقيمة)

<sup>(1)</sup> بو عزيز شيشون، مرجع سابق، ص.76.

<sup>(2)</sup> - عبد الحميد برحومة، " قياس الكفاءة والفعالية في مجالات الإنتاج والتصنيع"، مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية يومي 3 و 4 ماي، 2005 ، جامعة محمد بوضياف، المسلية.

يفيد استخدام هذا المعيار في تفسير التغيرات الحاصلة في الإنتاجية الكلية للمؤسسة وتشخيص المشاكل المطروحة بشكل دقيق، إلا أنه ما يعاب على هذا المقياس كونه لا يأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في العوامل الأخرى وعلاقتها مع العامل المقاس .

- **معيار الكفاءة المعيارية الكلية:** يختلف هذا المعيار عن المعايير السابقة، في كونه يعكس درجة تشغيل عوامل الإنتاج، كما يعكس حسن استغلال هذه العوامل. فحسب هذا المعيار تكون الكفاءة الإنتاجية منخفضة إذا كانت هناك بعض عناصر الإنتاج عاطلة أو لم تكن مستخدمة بشكل صحيح، من خلال مزجها بطريقة غير سليمة، وتحسب الكفاءة المعيارية بإحدى الطريقتين:

**الطريقة الأولى:**

$$\text{الكفاءة المعيارية (الإنتاج الكامل)} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية}} = \frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج الكامل}}$$

حيث أن الإنتاج الكامل هو الإنتاج الذي يمكن تحقيقه لو كانت كل عوامل الإنتاج المتاحة مشغلة تشغيلًا كاملاً.

**الطريقة الثانية:** الإنتاج الأمثل =  $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج الأمثل}}$  = الكفاءة الإنتاجية المعيارية الكلية

حيث أن حجم الإنتاج الأمثل هو ذلك الحجم الذي تصل عنده التكلفة الحقيقية للوحدة المنتجة إلى أدنى مستوى لها. وعموماً فإن هذا المقياس يمكن من معرفة درجة التبذير في استخدام عوامل الإنتاج وذلك بنسبة ما يحصل عليه فعلاً من إنتاج إلى ما يمكن الحصول عليه لو تم استخدام هذه الموارد استخداماً عقلانياً وسليماً، ولذلك فإن هذا المعيار يمكن استخدامه كمقياس عام للحكم على كفاءة المؤسسة أو ككل.

- **معيار الكفاءة المعيارية الجزئية:** إن الكفاءة الإجمالية أو الكلية للمؤسسة هي في الواقع محصلة لكفاءات كل فرع من فروع النشاط، مثل عمليات الإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل... الخ.

ومن بين الطرق الأخرى لقياس الكفاءة نذكر ما جاء به كل من كليمان klimann وهيردان Hirden فحسب هذين الباحثين يمكن قياس الكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للمؤسسة، باستخدام جملة من المعايير، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) : طرق قياس الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

المستوى الأول ( الداخلي) : مقاييس الكفاءة الداخلية	المستوى الثاني(الخارجي) مقياس الكفاءة الخارجية
1- معدل العائد على رأس المال المستثمر. 2- المبيعات/ تكلفة الإعلان. 3- تكلفة البضاعة المباعة التالف من المواد الخام/ عدد الوحدات. 4- النواتج/ الموارد الإنتاجية	5- حصة المؤسسة في السوق وقدرتها على دخول أسواق جديدة. 6- تكاليف العمل والمواد ورأس المال . 7- حادثة وتطور المنتجات . 8- القيادة السعرية.

المصدر : ع. الحميد برحومة، نفس المرجع.

3-2-3 - **الفعالية:** يمكن القول عن فعل ما أنه فعال إذا سمح بالوصول إلى الهدف المنتظر<sup>(1)</sup>، وعن مؤسسة أنها تتميز بفعالية أو أحد مكوناتها عندما تحقق أهدافها أو تقترب من تحقيقها<sup>(2)</sup>. ان مفهوم الفعالية مفهوم مركب ومعقد إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفهوم خاص ، حيث يرتبط مفهوم الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة. وكما يرى rosen zweig و kast وآخرون أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية<sup>(3)</sup>.

وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الكفاءة فالفعالية تفسير محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة داخل المؤسسة ومدى تأثيره بالمحيط وكذا ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، في حين يقتصر مفهوم الكفاءة على استخدام الموارد المختلفة داخل المؤسسة.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف الموجود في مفهومي الكفاءة والفعالية إلا أنهما وجهان متلازمان في المؤسسة، لأن استقرار و بقاء المؤسسة ونجاحها يبقى مرهونا بمدى تحقيقها لدرجات مقبولة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد، فتحقيق درجة عالية من الفعالية بتحقيق الأهداف المسطرة ، يجب أن يتم بتكاليف منخفضة حتى تكون كفاءة المؤسسة مرتفعة، ويمكن صياغة التلازم بين الكفاءة والفعالية في النموذج التالي :

(1) - جمال جعبل، مرجع سابق، ص.16.

(2) - إسماعيل شويخي، مرجع سابق، ص.31.

(3) - عبد الحميد برحومة، مرجع سابق.

الجدول رقم ( 06 ) : نموذج العلاقة بين الكفاءة والفعالية

الكفاءة في الاستخدام		
كفاء	(1)	(3)
غير كفاء	(2)	(4)
الفعالية	غير فعال	فعال

المصدر : عبد الحميد برحومة ، مرجع سابق.

من خلال النموذج يمكن تفسير أربعة حالات وهي :

الحالة 1: يوجد رشد في استخدام الموارد المتاحة إلا أن المؤسسة لم تصل إلى تحقيق الأهداف المحددة بنجاح، وبالتالي توجد كفاءة وعدم وجود فعالية .

الحالة 2: تعتبر المؤسسة في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة إقتصاديا، لأنها لم تحسن استخدام مواردها ولم تحقق الأهداف المسطرة بنجاح.

الحالة 3: تتمتع المؤسسة في هذه الحالة بالكفاءة والفعالية معا، لأنها تمكنت من استخدام مواردها المتاحة بشكل جيد، وانعكس ذلك على تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف .

الحالة 4: تمكنت المؤسسة في هذه الحالة من تحقيق أهدافها ولكن بتكاليف باهضة لذا وجب ترشيد استخدامها

**3-2-2-3-2-3- معاير قياس الفعالية في المؤسسة :** تتعدد وتتباين نماذج ومؤشرات قياس الفعالية داخل المؤسسة، وتتعدد وتباين آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، ففريقا من الباحثين يهتم بدراسة الفعالية وعلاقتها ببعض المتغيرات البيئية مستخدما بعض المؤشرات المالية وبعضهم يربط الفعالية بالمناخ التنظيمي مستخدمين مؤشرات سلوكية ،في حين ركز البعض على دراسة الفعالية من خلال ربطها بمدى انجاز الأنشطة الوظيفية كالإنتاج و التسويق ، إضافة إلى علاقتها بمختلف الوظائف الإدارية الأخرى كالخطيط والرقابة والجدول يحاول تلخيص ما تم التطرق إليه .

الجدول رقم ( 07 ) : أهم مقاييس الفعالية في المؤسسة الاقتصادية.

المقاييس الاقتصادية	المقاييس السلوكية	مقاييس فعالية المجالات الوظيفية
وهي المقاييس التي تستخدم عادة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية على مستوى المؤسسة، مثل:	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئية والأفراد العاملين كرضا العاملين... الخ	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق الأهداف المرتبطة بكل وظيفة في المؤسسة : - الإنتاج

- التسويق		- معدل نمو الربح.
- التمويل		- حجم المبيعات.
- الأفراد		- نسب المرونة الخارجية.
- البحث والتنمية		- نسب المرونة الداخلية.
		- معدل العائد على الاستثمار.
		- الكفاءة.

### المصدر: عبد الحميد برحومة: مرجع سابق

**3-2-4- التنافسية:** في ظل بيئة عالمية شديدة التغير، باتت التنافسية هي التحدي الرئيسي الذي يواجه معظم المؤسسات، كما تنفق أغلب الدراسات على أن المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية وليست الدول أو الصناعات، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية.

وتعود مظاهر الميزة التنافسية إلى بداية الثمانينات، وترجم ذلك من خلال سلوك المؤسسات بتوفير المنتجات والخدمات بأسعار منخفضة أفضل من منتوجات المؤسسات المنافسة، حيث كان هذا السلوك مدعماً بتصريح صدر عن الرئيس الأمريكي "ريجان" والذي طالب بتكوين لجنة تنافسية للصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية لـ و.م.أ أمام اليابان، وظهور كتابات لـ M. Porter عن التنافسية في أواخر الثمانينات.

**3-2-4-1 مفهوم الميزة التنافسية:** اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، حيث هناك من عرفها على أنها "مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتكون هذه الخصائص في مجملها قوة دافعة تؤثر على العملاء وتخلق الرضا لديهم"<sup>(1)</sup>، كما عرفها Barney و Kotler على أنها "متغير تابع للاستراتيجيات الثلاثة (استراتيجية التكلفة، التنوع، التمييز) والتي تهدف إلى خلق القيمة للعميل ولا يمكن للمنافسين الحاليين والمرقبين تطبيقها"<sup>(2)</sup>، ويعرفها "علي السلمي" بأنها "إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات المؤسسة وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة في السوق تضمن لها حجماً من المبيعات"<sup>(3)</sup>.

من كل هذه التعاريف يمكن القول بأن مؤسسة ما تمتلك ميزة تنافسية إذا كان لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة، تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها لزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباحاً باستمرار، تضمن لها البقاء والاستمرار.

(1) - عبد الحميد برحومة، مرجع سابق.

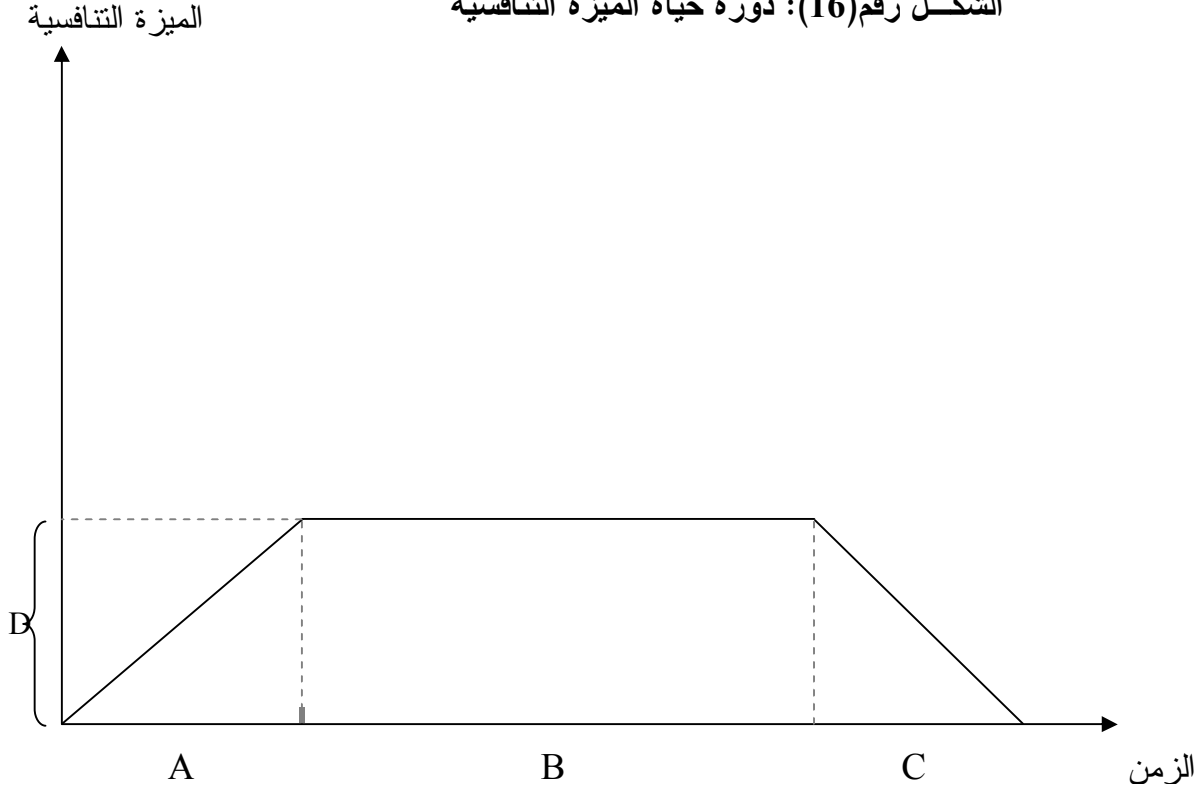
(2) - نفس المرجع.

(3) - منى طعيمة الجرف، "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها"، أوراق اقتصادية، جامعة القاهرة، العدد 19، أكتوبر 2002، ص.10.

وبما أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية حاليا قد تفقدها مع الزمن , بظهور استراتيجيات جديدة للمنافسين , فإنه يمكن تصور دورة حياة للميزة التنافسية على غرار دورة حياة المنتج , وان كان هنالك اختلاف بين الموضوعين.

### 3-2-4-2- دورة حياة الميزة التنافسية :

الشكل رقم(16): دورة حياة الميزة التنافسية



Source: Bengt Karlof: la stratégie des affaires: Guide pratique, concepts et modèles, Opu, Alger, 1994, p.46.

A: فترة تحديد الاستراتيجية.

B: الفترة التي يستعمل فيها المنافسون استراتيجياتهم القديمة، وهي مرتبطة بحركية وديناميكية صناعة معينة.

C: الفترة التي يهاجم فيها المنافسون باستراتيجيات جديدة .

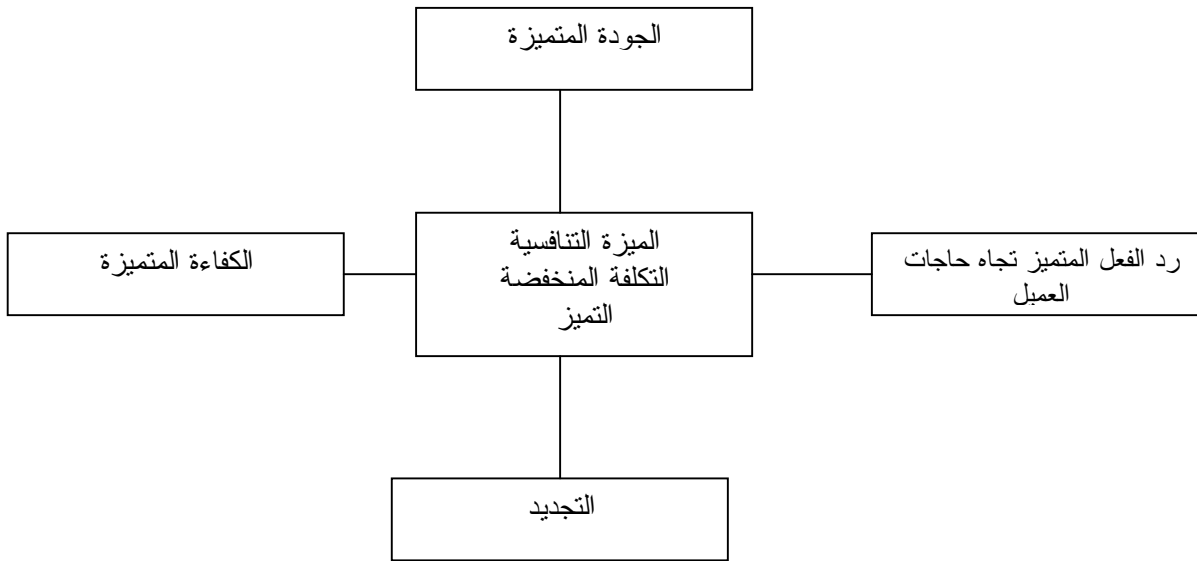
D: يمثل درجة نجاح الميزة التنافسية.

إن هدف الاستراتيجية هو الحصول على الميزة التنافسية لمدة طويلة، حيث أن هذه الميزة توجد قبل وجود الاستراتيجية لذلك يجب على المؤسسة عند وضعها للاستراتيجية أن تعتمد عليها وتتطلق منها للبقاء في السوق أما إذا كانت غير موجودة (الميزة التنافسية) , فيجب خلقها ثم الانطلاق منها لمواجهة المنافسين.

### 3-2-4-3- الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية:

للحفاظ على الميزة التنافسية أطوال فترة ممكنة بما يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أكبر وضمان استمراريتها, وجب خلق هذه الميزة على أسس واضحة وقابلة للتطبيق, تماشياً مع إمكانياتها. وبما أن هذه الأسس عديدة فإنه يمكن التطرق إلى أربعة عوامل فقط بحكم أنه يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحجمها وهي : الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل . وهي عوامل متداخلة إذ أن الجودة المتفوقة تقود إلى الكفاءة المتفوقة والتجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل, وكلها تصب في بناء المزايا التنافسية (1).

#### شكل رقم ( 17 ) :الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر : شارلو جاريت جونز ، مرجع سابق ص 199.

وفيما يلي ندرس كل عامل على حدى:

**أ: الكفاءة :** إن المؤسسة هي أداة تحويل المدخلات إلى المخرجات , فالمدخلات هي العوامل الأساسية للإنتاج

( العمل، رأس المال، الأرض،...) بينما المخرجات تتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. والكفاءة بهذا تمثل مقدار المدخلات المستغلة بطريقة رشيدة للحصول على المخرجات ولهذا القول بأن الكفاءة هي أساس بناء الميزة التنافسية , فالمؤسسة إذا حققت مستوى أعلى من الإنتاجية بتحمل أدنى مستوى من التكاليف يمكن القول أنها تمتلك ميزة تنافسية مرتكزة على التكلفة .

**ب: الجودة :** تعتبر الجودة من بين العناصر المهمة التي تتيح للمؤسسة التميز في الأسواق وكسب ثقة العملاء وتحسين صورتها في أذهانهم , ومن ثم كسب ولائهم , للحفاظ على حصتها في الأسواق ومن ثم الاستمرارية والبقاء.

(1) - شارلو و جاريت جونز، مرجع سابق، ص. 199.



وقد أصبحت الجودة ذات مفهوم أوسع من كونها إحدى وظائف الإنتاج ، بل هي مسؤولية كل فرد في المؤسسة واستراتيجية تتميز بالمرونة العالية لإدخال التعديلات التي تتلاءم مع احتياجات الزبون<sup>(1)</sup>.

وتعرف الجودة بأنها " المطابقة للمتطلبات التي تلبى توقعات الزبون أو أكثر منها"<sup>(2)</sup>، أو هي "درجة مطابقة السمات والخصائص الكلية للمنتوج(سلعة أو خدمة ) لحاجات الزبون في ظل السعر الملائم والتسليم في الوقت المحدد"<sup>(3)</sup>.

وقد زاد الاهتمام بالجودة بفعل جملة من العوامل ، من أهمها: اتساع الأسواق بسبب ظاهرة العولمة وما نتج عنها من اتساع للأسواق ومن ثم اتساع دائرة المنافسة واشتدادها ، اهتمام المؤسسات بالمزايا التنافسية، قصر دورة حياة المنتج بسبب زيادة وتيرة الابتكار والتجديد...الخ. وهذه عوامل تفرض على المؤسسات السعي المتواصل نحو تحقيق مزايا تنافسية والمحافظة عليها ، من خلال ابتكار منتجات جديدة، تلبى حاجات ورغبات الزبون ، باعتبار أن هذا الأخير لم يعد يركز على السعر كعامل وحيد للمفاضلة بين المنتجات ، بل اتجهت اهتماماته نحو المنتجات الجديدة ، بما تعكسه من تطور في الجودة والتميز في الأداء.

**ج: التجديد:** هو أي شيء جديد أو حديث ، سواء تعلق الأمر بطريقة عمل الإدارة في المؤسسة أو بمنتجاتها، ويعتبر التجديد من أهم الأسس لبناء المزايا التنافسية ، لأنه يمنح للمؤسسة شيئاً منفرداً وبالتالي يميزها عن طريق فرض أسعار عالية أو التخفيض في التكاليف.

**د: الاستجابة لحاجات العميل:** لتكون مؤسسة متفوقة يتعين عليها أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسها في تلبية حاجات عملائها، وبالتالي يعطي العميل قيمة أكبر لمنتجاتها وهذا يؤدي إلى التميز القائم على المزايا التنافسية<sup>(4)</sup>.

**3-2-4-4- أهمية الميزة التنافسية:** تكمن أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية في خلق قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم، وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في آذهانهم، كما أن تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، تعتمد على التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة ، بالإضافة إلى تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، وعلى هذا اعتبرت الميزة التنافسية عنصراً مهماً من العناصر المكونة لأداء المؤسسة ، لأنه بقدر ما كان هنالك تميز دل ذلك على الأداء الجيد للمؤسسة<sup>(5)</sup>.

(1) عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار: إدارة الانتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004.ص.447.

(2) نفس المرجع، ص.445.

(3) نفس المرجع، ص.

(4) زليخة ترقنيت، تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة باتنة 2005، ص 34

(5) سمالي بحضة، " الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد

بوضياف، مسيلة، ماي 2005 ص 03.

### 3-2-4-5- مؤشرات قياس التنافسية : يمكن قياس التنافسية بعدة مؤشرات, من بينها:

رقم أعمال سنة المقارنة

تطور رقم الأعمال =

رقم أعمال سنة الأساس

يبين هذا المؤشر تطور رقم أعمال المؤسسة , ويشترط في حساب هذا المؤشر أن تستخدم الأسعار الثابتة ولعدة سنوات أو بالكميات المباعة.

رقم أعمال المؤسسة

الحصة السوقية للمؤسسة ( المطلقة ) =

رقم أعمال القطاع

رقم أعمال المؤسسة

حصة السوقية للمؤسسة ( النسبية ) =

رقم أعمال المؤسسة القائدة

**3-3- أنواع الأداء :** إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف، وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية , وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

**3-3-1- الأداء الكلي:** يتحقق الأداء الكلي من خلال الإنجازات أو النتائج التي ساهمت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن إرجاع إنجاز هذا الأداء إلى مساهمة عنصر دون غيره. و الأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو الاستمرارية... الخ , باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

**3-3-2- الأداء الجزئي:** ويتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة, باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء وظيفة الأفراد... الخ. وهذا المعيار هو المعتمد في بحثنا بحكم أن دراستنا تتناول الأداء التسويقي.

وإضافة إلى معايير التقسيم السابقة توجد معايير أخرى ,مثل التقسيم حسب الطبيعة والذي يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي... الخ<sup>(\*)</sup>.

(\*)- للاطلاع انظر إلى : عبد المالك مزهودة، رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص. 41.

ويمكن الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة يفرض عليها دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها (1)

**3-3-3- مؤشرات قياس الأداء الكلي:** تعدد أشكال الأداء في المؤسسة الاقتصادية وكثرة الجوانب التي يختص بالتعبير عنها، جعل من الصعب إيجاد المؤشر الذي يعبر عن ذلك، ولهذا سوف نعتمد على مجموعة من المؤشرات في محاولة للإلمام بأهم أهداف المؤسسة كالاتمرارية، النمو، تحسين الإنتاجية، القيمة المضافة... الخ.

**أولاً- الاستمرارية:** إن أي مؤسسة وجدت لتستمر على الأقل من وجهة نظر عمالها و الذين يرون في استمراريته ضمانا لاستقرارهم، فمجرد الشعور بخطر الزوال يجعل العمال يفرون نحو مؤسسات أخرى أكثر أمنا واستقرارا، كما أن العملاء يمكن أن يتخلوا عن منتجاتها والموردون يرفضون تمويلها... الخ ولهذا يجب على المؤسسة أن تعمل على استمرارها بتدعيم قدراتها بشكل دائم لجذب المتعاملين معها وفق مجال نشاطها.

**ثانياً- النمو:** إن نمو المؤسسة يمكن أن يفهم منه " حدوث تحولات كمية يمكن قياسها كزيادة رقم الأعمال، القيمة المضافة، ارتفاع عدد العمال، زيادة عدد فروع المؤسسة... الخ(1)، وكل هذا يؤدي إلى تعديلات عميقة تمس حجم المؤسسة و طبيعتها، ويكتسى هذا المؤشر أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونه يسمح لها وفي الكثير من الأحيان بتخفيض تكاليفها الثابتة وبتدعيم سلطتها التفاوضية مع المتعاملين معها.

ويعتبر مؤشر النمو نقطة النقاء مصالح المسيرين والمساهمين في آن واحد لأن نمو المؤسسة يتيح للمسيرين مزيدا من المكاسب المادية في صورة أجور و علاوات والمعنوية كالشهرة وازدياد المسؤولية، وللمساهمين مزيدا من الأرباح من خلال زيادة حصة المؤسسة في الأسواق.

- **ثالثاً- تحسين الإنتاجية:** كما أشرنا سابقا إلى أن الإنتاجية تعتبر من أهم مكونات الأداء وأن تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكنها من تعزيز مكانتها في السوق (\*).

- **رابعاً- القيمة المضافة:** ويقصد بها تلك القيمة التي تمكنت المؤسسة من إضافتها إلى المواد واللوازم التي استخدمتها في عملياتها الإنتاجية للحصول على منتجات ذات خدمات متجددة. وتحسب القيمة المضافة بالعلاقة التالية(0):

القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة الاستخدامات

وهذه القيمة تعتبر إجمالية لذا وجب طرح الاهتلاكات للحصول على القيمة المضافة الصافية، حيث :

القيمة المضافة الصافية = القيمة المضافة الإجمالية - الاهتلاكات.

(1) - مرجع سابق ، ص. 89.

(2) بوعزيز شيشون، مرجع، ص 19.

(\*) تطرقنا إلى موضوع الإنتاجية سابقا.

كما تستخدم مؤشرات أخرى لدراسة القيمة المضافة كعنصر من عناصر الأداء الكلي للمؤسسة من خلال العلاقات التالية<sup>(1)</sup>:

#### القيمة المضافة

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد الوحدات المنتجة}} = \text{القيمة المضافة لكل وحدة منتجة} =$$

عدد الوحدات المنتجة

وتبين هذه العلاقة مدى مساهمة كل وحدة منتجة في المؤسسة في تحقيق القيمة المضافة لمتابعة الاستخدام الرشيد للمواد المستهلكة .

#### القيمة المضافة

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأصول}} = \text{فعالية الأصول في إضافة القيمة} =$$

الأصول (الثابتة، المتداولة، الإجمالية )

وتبين هذه العلاقة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها من أجل خلق القيمة المضافة، ولكي تكون مفيدة يجب أن تقارن مع نسب القطاع أو مع نسب مؤسسات أخرى أو بمؤشرات معيارية

#### القيمة المضافة

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأموال الخاصة أو الدائمة}} = \text{فعالية الأموال الخاصة والدائمة في إضافة القيمة} =$$

الأموال الخاصة أو الدائمة

وتبين هذه العلاقة مساهمة كل دينار من الأموال الخاصة أو الدائمة في خلق القيمة المضافة.

وبصفة عامة إذا كان أداء المؤسسة ككل يعكسه المؤشرات التي تم التطرق إليها (الاستمرارية، النمو، الربحية، الإنتاجية، القيمة المضافة،... الخ فإن الاكتفاء بقياس الأداء الكلي للمؤسسة قد يخفي المصدر الحقيقي المتسبب في الأداء الضعيف أو الجيد للمؤسسة ، لذا وجب التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء على مستوى أنظمتها الفرعية ( الأداء الجزئي على مستوى الوظائف) وهو ما يدفعنا للتطرق إلى أهم مؤشرات قياس الأداء على مستوى كل وظيفة .

**3-3-4- مؤشرات قياس الأداء الجزئي:** إن دراسة مختلف مؤشرات قياس الأداء الجزئي للمؤسسة ينطلق من كون أن الأداء الكلي للمؤسسة ولید تفاعل أنظمتها الفرعية، وهذا ما يفرض ضرورة التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء المالي، مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي، مؤشرات قياس الأداء التسويقي ... الخ<sup>(2)</sup> ( انظر الملحق 1 ) . وسوف يتم التركيز على الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه باعتباره محور دراستنا في الفصل الموالي، و فيما يلي أهم مؤشرات الاداء التسويقي :

(1)- نفس المرجع ، ص 58.

(2)- أحمد ماهر، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 126، 127.

## مؤشرات قياس الاداء التسويقي

$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف التسويق}} = \text{فاعلية تكاليف التسويق}$	▪
$\frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات الصناعة}} = \text{حصّة المؤسسة من السوق}$	▪
$\frac{\text{مبيعات الصناعة}}{\text{المبيعات}} = \text{معدل دوران البضاعة المباعة}$	▪
$\frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{الديون المعدومة}} = \text{نسبة الديون المعدومة الى المبيعات}$	▪
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف الاعلان}} = \text{فاعلية تكاليف الاعلان}$	▪
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{عدد رجال البيع}} = \text{فاعلية رجال البيع}$	▪
$\frac{\text{المبيعات}}{\text{المبيعات الآجلة}} = \text{فاعلية المبيعات الآجلة}$	▪
$\frac{\text{رصيد العملاء}}{\text{المبيعات الآجلة}} = \text{متوسط فترة التحصيل}$	▪

المصدر : أحمد ماهر، مرجع سابق ص، 125 .

## خلاصة الفصل الأول:

تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية يمر عبر مراحل متعددة:

مرحلة صياغة الإستراتيجية و التي تضمن جملة من العناصر أهمها، تحديد رسالة المؤسسة و رؤيتها الإستراتيجية، و هي نقطة الإنطلاق، يليها تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة و نقاط الضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات)، و التحليل الثنائي، ثم تحديد مختلف البدائل الإستراتيجية للمفاضلة بينها بإستخدام أدوات معروفة (مصفوفة MC، ADL... الخ). و بعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من خلال القيام بعدة عمليات، تتمثل في تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ، و العمل على توفير الأنظمة المساعدة على تنفيذها. و أخيرا تأتي مرحلة الرقابة، لتحديد الإنحرافات إن وجدت، و من ثم إيجاد الحلول الملائمة.

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الأداء الكلي في المؤسسة، و هو موضوع لقي إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في المجالات الإقتصادية عموما و تسيير المؤسسات الإقتصادية بشكل خاص. و على الرغم من تباين وجهات النظر حول تحديد مفهومه إلا أن الدراسات في هذا المجال إستطاعت توفير كما هائلا من المؤشرات التي يمكن قياسها، و من ثم تحسين أداء المؤسسات من خلال تحسين مكوناته المختلفة: الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة و التنافسية.

# الفصل الثاني:

دور الإدارة الاستراتيجية  
في تحسين الأداء  
التسويقي في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد :

يعد تحسين الأداء أمرا ضروريا لأي مؤسسة اقتصادية في الوقت الحالي , سواء كان ذلك على المستوى الكلي أو المستوى الوظيفي , وفي هذا الصدد يعتبر تحسين الأداء التسويقي ضرورة ملحة , باعتبار التسويق يشكل نشاطا حيويا في المؤسسة والوظيفة الأكثر اتصالا بالمحيط.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة , من خلال استعراض بعض التجارب التي توصلت إلى الربط بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات ومستويات الأداء فيها. كما سنتناول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي على المستوى الاستراتيجي , بالتطرق إلى خطواته والتمثلة في بحوث التسويق , تجزئة السوق , اختيار السوق المستهدفة ثم تحديد المركز التنافسي للمؤسسة, وفي مستواه التكتيكي والتمثل في عناصر المزيج التسويقي والتي تشمل المنتج , السعر , الترويج والتوزيع , وأخيرا على المستوى العملي من خلال دراسة مختلف مؤشرات الأداء التسويقي , لنصل في النهاية إلى محاولة تحديد دور الإدارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها في تحسين الأداء التسويقي بمختلف مستوياته: الاستراتيجي , التكتيكي والعملي.



## المبحث الأول: دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية:

اهتمت العديد من البحوث بدراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة ومستويات أداء المؤسسة، أي أثر تبني الإدارة الاستراتيجية كطريقة تفكير وتصرف من قبل الإدارة العليا على مدى تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال تلك التي أجراها أنسوف وآخرون (1970) حيث قاموا بدراسة 93 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الأمريكية، محددين مكونات الإدارة الاستراتيجية وأثرها على أداء هذه المؤسسات، مستخدمين 13 متغيراً مستقلاً للأداء المالي وتم قياسها بأكثر من طريقة بغرض تقليل اثر الانحياز نحو أي نوع من المقاييس، و يمكن ذكر أهم المتغيرات التي تم الاعتماد عليها: 1- المبيعات، 2- الإيرادات، 3- الإيرادات/ الأسم، 4- مجموع الموجودات، 5- الإيرادات/ الملكية، 6- عائد/ الأسم، 7- أسعار السندات، 8- الديون/ الملكية، 9- الملكية العامة، 10- الإيرادات/ الملكية الكلية، 11- نسبة (P/E)، 12- المدفوعات (عائد الأسم/ الإيرادات)، 13- نسبة السعر "الكلية"<sup>(1)</sup>

وتمت مقارنة قيم هذه المتغيرات في المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية بصورة موسعة مع مثيلاتها من المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية بصورة بسيطة، ولقد تبين أن المؤسسات التي اعتمدت الإدارة الاستراتيجية بصورة موسعة قد فاقت في مستوى أدائها مثيلاتها، و توالى الدراسات في هذا الاتجاه، والجدول التالي يبين أهمها حسب تواريخ إجراءاتها والنتائج التي توصلت إليها كل دراسة.

### الجدول رقم ( 09 ): الدراسات التي توضح أثر استخدام الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات

الدراسة	العينة	مكونات الإدارة الاستراتيجية	مقاييس الأداء المستخدمة	نتائج الدراسة
H. I. Ansoff et. al., 1970 :2-7	62 منظمة صناعية	التخطيط الاستراتيجي الرسمي	- استخدمت هذه الدراسة (21) مؤشراً مالياً	تفوق المنظمات التي تمارس وتطبق التخطيط الاستراتيجي على تلك التي لا تطبقه
S. Thune & R.J.House, 1970 :8187	36 منظمة صناعية	- الاستراتيجية - أهداف المنظمة - برامج تنفيذية لثلاث سنوات قادمة	- المبيعات - سعر السهم في السوق - معدل العائد على الاستثمار - معدل العائد على حق الملكية لمدة تتراوح من 6-11 سنة.	تفوق أداء المنظمات التي نظم رسمية مكتوبة على تلك التي لا تتبع مثل هذه النظم
Gershefeski 1970,273	323 منظمة صناعية	- أهداف - خطط وبرامج تنفيذ لمدة 10 سنوات	نمو المبيعات المحققة (مقارنة نمو المبيعات لخمس سنوات قبل تطبيق التخطيط الاستراتيجي مع خمس سنوات	تفوق أداء المنظمات في السنوات الخمس التي طبقت فيها التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات في

(1)-كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 77-78.

السنوات الخمس الأولى التي لم تطبق التخطيط الاستراتيجي.	لاحقة بعد أن طبقت التخطيط الاستراتيجي)			
- تقود المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي إلى تحقيق أداء أفضل للمنظمات من تلك المنظمات التي لا يتمتع رئيس الجهاز التنفيذي بمهارات قيادية	- المهارات القيادية لرئيس الجهاز التنفيذي المشارك في عملية الإدارة الاستراتيجية	- مدى انغماس واشتراك فريق الإدارة في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية	211 منظمة صناعية من أكبر 500 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية	J.O.Eastlack & P.R.Mcdonald 1970 :50-163
تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الرسمي لمدة سبع سنوات (مدة الدراسة) على أداء المنظمات التي لم تمارس مثل هذا التخطيط في السنوات السابقة.	- نمو المبيعات - نمو الأرباح - المبالغ المنفقة على عمليات البحث والتطوير لمدة سبع سنوات	- الاستراتيجية - الأهداف برامج تنفيذية تفصيلية	10 منظمات متخصصة في صناعة الأدوية والكيمائيات	D.M.Harold, 1972 :91-104
- تفوق أداء المنظمات التي تخطط بالنسبة لجميع مقاييس الأداء	(13) مؤشر مالي	- خطة استراتيجية لمدة 5 سنوات مكتوبة وواضحة للجميع. - خطط متوسطة وقصيرة الأمد	28 منظمة صناعية	D,W.Karger Et Z.A.Malik, 1974:60-64
قارنا بين منظمات لا تطبق أي عنصر من عناصر التخطيط الاستراتيجي مع منظمات تطبق هذه العناصر مع منظمات تطبق جميع هذه العناصر فوجدنا تفوق أداء المنظمات التي تطبق جميع عناصر التخطيط الاستراتيجي على التي لا تطبق جزء أو لا تطبق أي من هذه العناصر.	- صافي الربح -معدل العائد على حق الملكية لمدة 5 سنوات.	- التخطيط الإستراتيجي	41 مصرفاً يقدم خدمة متنوعة	D.R.Wood R.Lo Forge, 1979: 516-526

<p>- تفوق أداء المنظمات التي تمارس التخطيط الاستراتيجي بشكل مكثف على المنظمات التي تمارسه بشكل محدود أو التي لا تمارسه إطلاقاً.</p>	<p>- نمو المبيعات. -العائد على حق الملكية. - سعر السهم .</p>	<p>-التخطيط الاستراتيجي</p>	<p>93 منظمة صناعية</p>	<p>Ansoff 1979:2-7</p>
<p>- ساعدت عملية الاستعانة باستشاريين متخصصين في التخطيط الإستراتيجي على زيادة معدلات الأداء في هذه المنظمات.</p>	<p>- تطور المبيعات - الربحية . - الإنتاجية . النمو بصورة عامة.</p>	<p>- مدى استخدام استشاريين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي.</p>	<p>51 مشروع صغير متنوع</p>	<p>Robnson, 1982:2-8</p>
<p>- تفوق أداء المنظمات التي تميل الى النظم والخطط الرسمية والمكتوبة وتعتمد على التحليل المعمق على تلك التي لاتطبق مثل هذه النظم.</p>	<p>متوسط المبيعات.</p>	<p>- مدى وجود نظم رسمية للتخطيط. - مدى وجود خطط مكتوبة. - مدى توافر العمق في التحليل والتخطيط.</p>	<p>135 مشروع صغير متنوع</p>	<p>Acklesber &amp; Gerarow, 1985:118</p>
<p>تفوق أداء المنظمات التي لديها نظم رسمية ومكتوبة على أداء المنظمات الأخرى التي ليس لديها مثل هذه النظم.</p>	<p>- تطور ونمو العائد - مدى تطور المكافآت والعائد المتحقق بوساطة صاحب المشرع (المنظم)</p>	<p>- خطط استراتيجية واضحة ومكتوبة ومفصلة. - خطط تعتمد على الخبرة والإمكانات الشخصية للمديرين</p>	<p>188 مشروع صغير متنوع</p>	<p>Parker &amp; Person, 1986:196</p>
<p>- تفوق أداء المنظمات التي تطبق التخطيط الاستراتيجي على المنظمات التي تعتمد التخطيط قصير الأمد (موازنات -خطط سنوية)</p>	<p>- العائد الكلي للمستثمرين لمدة (10) سنوات</p>	<p>-التخطيط الاستراتيجي -التخطيط طويل الأمد -الخطة السنوية -الموازنات</p>	<p>اكبر (1000) منظمة في الولايات المتحدة</p>	<p>l.c.Rhyn, 1986 :354</p>
<p>- يؤثر بطريقة إيجابية على أداء المنظمات، مدى انغماس الإدارة في عملها ومدى وجود تخطيط استراتيجي من خلال خطوات وعمليات محددة. يتفوق أداء المنظمات التي تطبق وتمارس التخطيط طويل الأمد على المنظمات التي تعتمد على التخطيط قصير الأمد.</p>	<p>- المبيعات - العائد على الأصول لمدة (5) سنوات</p>	<p>-مدى انغماس ومشاركة الإدارة في عملية الإدارة الاستراتيجية -مدى وجود عمليات وخطوات محددة للتخطيط -التخطيط قصير الأمد</p>	<p>97 منظمة صناعية</p>	<p>Pearce et. al., 1987 : 2225</p>

مشروعات صغيرة لم يشر لعددتها في البحث	مدى الاعتماد على مستشارين متخصصين في التخطيط الاستراتيجي	- الربحية - النمو - الإنتاجية	- يتفوق أداء المنظمات التي تخطط استراتيجيا على المنظمات التي لا تميل إلى ذلك.
Opera, 1987 : 144- 147	منظمات فنية (دار أوبرا- مسارح)	- مدى الاعتماد على استشاريين متخصصين في الإدارة الاستراتيجية	ينفوق أداء المنظمات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية على المنظمات التي لا تطبقها.
Neely 1987 :65.75	- منظمات تعمل في مجال صناعة الحاسب الشخصي	- التخطيط الاستراتيجي الشمولي	- حققت منظمين استخدمت التخطيط الشمولي أداء أفضل من المنظمات التي لم تستخدم مثل هذا التخطيط.
Bourgeoi sIII& eisehha rdt : 1988 .816- 835	- العائد الكلي لكل دار أوبرا أو مسرح - عدد المتمردين على دار الأوبرا سنويا	- بيانات نوعية من كل مدير تنفيذي. - مراحل صناعة القرار الاستراتيجي - المقابلات الشخصية	

المصدر : كاضم نزار الركابي, مرجع سابق, ص. 83-86.

يلاحظ من دراسة الجدول ما يلي:

أولاً : تنوع المؤسسات التي خضعت للدراسة : فقد تناولت البحوث معظم الأنشطة الصناعية وخدمية (مصرفية) وفنية (مسارح)، كما تنوعت حجم المؤسسات التي خضعت للدراسة بدءاً من المؤسسات الصغيرة وحتى أكبر المؤسسات في العالم ( أكبر من 1000 مؤسسة في و.م.أ) مما يعني أن تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية ينعكس على النجاح الإستراتيجي (تحسين أداءها) بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه تلك المؤسسات (صناعية، خدمية) وكذلك بغض النظر عن حجمها (صغيرة، كبيرة).

ثانياً: عكست هذه الدراسات تطور مراحل (عناصر) الإدارة الاستراتيجية ونضجها ومختلف اهتماماتها وفق كل مرحلة زمنية مرت بها، وكذا ازدياد عددا المهتمين بهذا الحقل المعرفي، وتنوع القطاعات الصناعية أو الخدمية التي شملتها البحوث والدراسات التي كانت محور اهتمام الباحثين عن سر نجاح المؤسسات في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم الموازنات ثم تدرج إلى التخطيط طويل الأمد (اعتماد على مستشارين من خارج أو داخل المؤسسات متخصصين في التخطيط) ثم التخطيط الاستراتيجي وأخيراً باشتراك الإدارة العليا وتبنيها الإدارة الاستراتيجية.

ثالثاً: توضح معظم الدراسات المذكورة في الجدول السابق تفوق المؤسسات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية على تلك التي لا تمارسها، ويبرز هذا الدور فيما يلي:

أ- مساعدة المؤسسات على تمييز مجالات الأعمال الناجحة من الخاسرة.

ب- إيجاد إطار فكري إستراتيجي لتحقيق التفاهم والتنسيق بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى.

ج- مساعدة المؤسسات في الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية أو أحد عناصرها في تحسين الموقف التنافسي وزيادة الأرباح على المدى الطويل إلى جانب نمو عائدات السهم...الخ.

رابعا : تنوع معايير قياس الأداء (مالية و وصفية) المستعملة في قياس مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات , بمعنى هل هي في أذهان المديرين فقط أم أنها موثقة ومكتوبة من طرف الإدارة العليا وفي الممارسات العملية (أي المستويات الأخرى).

وما يلاحظ في الأخير وجود الكم الهائل من الدراسات التي أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين أداء المؤسسات الاقتصادية وتبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثاني: الجوانب النظرية للتسويق:

التسويق كمصطلح هو الترجمة العربية للكلمة الإنجليزية Marketing وهي كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني Meratus والذي يعني السوق، وكذلك تشتق من الكلمة اللاتينية Mercari والتي تعني المتجر<sup>(2)</sup> إن النظرة البسيطة لهذه الكلمة قد تبدو وكأنها تمثل ذلك النشاط الذي يهتم بتصريف وتوزيع السلع بعد إنتاجها<sup>(3)</sup> غير أن هذا الفهم يعد محدودا ولا يعكس المعنى الحقيقي والكامل للتسويق لذلك قصد الإلمام بماهيته يتطلب الأمر ضرورة الوقوف على تعريفه ونشأته ومراحل تطوره.

2-1- : نشأة التسويق: كثيرا ما أثرت قضية نشأة التسويق من طرف العديد من الباحثين والمختصين في هذا الميدان، حيث اختلفت آرائهم، فمنهم من ذهب إلى القول بأن ظهور التسويق كان لأول مرة باليابان خلال القرن السابع عشر وبالتحديد في سنة 1650، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية خلال القرن التاسع عشر وتحديدا في الفترة الممتدة بين 1804 و 1884<sup>(4)</sup>. ومنهم من ذهب إلى القول بأن التسويق لم يظهر في صورته الحقيقية إلا بعد الثورة الصناعية، ف جاء بذلك التسويق ك فلسفة لحل كل المشاكل التي ظهرت في ذلك الفترة، ومنهم من ذهب إلى القول بأن التسويق ظهر لأول مرة مع ظهور المقايضة لكنه كدراسة علمية.

(1)-كاظم نزار الركابي, مرجع سابق, ص. 86- 87.

(2)- عبد السلام أبو قحف " التسويق مدخل تطبيقي " دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, 2002, ص 57.

(3)- عمار العربي, " مساهمة في تحسين تسيير وظيفة التسويق " , رسالة ماجستير, جامعة باتنة, 2001, ص 46.

(4)-عبد السلام أبو قحف , مرجع سابق, ص 57.

لم يعرف هذه الصورة إلا في مطلع القرن 20، أما في الدول الأوروبية فهناك تأكيد على أن التسويق لم يظهر فيها بشكل فعلي إلا بعد سنة 1940، حيث تطور فيما بعد وعم استخدامه في الخمسينات والستينات (1)

**2-2- تعريف التسويق :** لا يوجد تعريفاً جامعاً متفقاً عليه للتسويق، إنما هناك العديد من التعاريف، فمن التعاريف القديمة للتسويق ما ساهمت به الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام 1960 على أن ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل (2). إن هذا التعريف يعد تقليدياً لكونه قد حصر التسويق في التوزيع في حين أن نطاق التسويق أوسع من ذلك بكثير.

وفي سنة 1985 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفاً شاملاً وأكثر حداثة مما سبق حيث عرفت التسويق على أنه " هو العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار، السلع والخدمات اللازمة لتمام عملية التبادل، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات (3). وهذا التعريف يشير إلى النشاط التسويقي بمفهومه وأساليبه الحديثة في كل أنواع المؤسسات، سواء كانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه. وهناك من يضيف البعد الاجتماعي إلى مفهوم التسويق، فيعرفه بأنه "عبارة عن نشاط إنساني يمارس من قبل إدارة متخصصة، بإشراف وتوجيه الإدارة العليا، يتوجه نحو المستهلك لإشباع حاجاته ورغباته من المنتجات (المادية، الخدمية، الفكرية) مع الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع، لتحقيق مبرر وجود المؤسسة سواء كانت هادفة أو غير هادفة للربح في إطار البيئة (4).

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن استنتاج أنه يوجد فرقتين أساسيتين بين المفهوم التقليدي والحديث للتسويق، من حيث الدور الذي كان يلعبه، حيث كان دوره ثانوياً وأصبح أولياً في تسيير المؤسسات من جهة، وكان دوره ضيقاً فاصحاً واسعاً من خلال التقنيات المعتمدة حالياً في تطبيقه حيث كانت تقتصر على التوزيع المادي فأصبحت تشمل الخدمات والأفكار.

**2-3- مراحل تطور التسويق:** لقد عرف تطور التسويق أربعة مراحل أساسية شهدتها معظم المؤسسات الاقتصادية في العالم، هذه المراحل هي :

### أولاً - مرحلة التوجه نحو الإنتاج (المفهوم الإنتاجي) 1900-1930:

وهي تلك المرحلة التي سادت العالم قبل الأزمة الاقتصادية العالمية 1929-1933، والتي كان فيها اهتمام المؤسسات منصبا على تعبئة مواردها الداخلية لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، عملاً بالمقولة الكلاسيكية "العرض يخلق الطلب الخاص به"، ومن هنا فإن التسويق في هذه المرحلة كان بدائياً، إذ لم يراعى فيه الاهتمام بالمستهلك

(1) -عمار العربي، مرجع سابق، ص 46.

(2) -نزار عبد البر واري، أحمد محمد فهمي البر زنجي: استراتيجيات التسويق، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص.26.

(3) - إسماعيل السيد: التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص.9.

(4) - نزار عبد المجيد البر واري وأحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص.25.

وانحصر في عملية التوزيع التي تكون بعد الإنتاج والاهتمام بالعرض وأهمال الطلب غير أن هذا التوجه ما لبثت أن تخلت عنه معظم المؤسسات الاقتصادية إثر الأزمة الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

### ثانيا- مرحلة التوجه نحو البيع ( المفهوم البيعي ) 1930-1950:

مع استمرار التطور التكنولوجي وإمكانية الإنتاج بحجم كبير أصبحت المؤسسات قادرة على إنتاج كميات تفوق حجم الطلب على المنتج في السوق أي العرض أكبر من الطلب، ولهذا لجأت المؤسسات الإنتاجية في هذه المرحلة إلى استخدام العديد من التقنيات التسويقية قصد إقناع المستهلك بشراء ما تم إنتاجه، بمعنى ترقية مبيعاتها والتخلص من مخزوناتها، ومن بين هذه التقنيات الدعاية والإعلان، البيع بالخصم والتقسيم، تمديد آجال الدفع، توفير وسائل النقل.. الخ .

غير أن هذا التوجه أيضا لم يشكل حلا كافيا لمشاكل المؤسسات الاقتصادية وذلك نتيجة لما اتسمت به هذه المرحلة من اشتداد المنافسة وكثرة التقلبات في الأسواق<sup>(2)</sup>، مما صعب على الكثير من المؤسسات إغراء المستهلكين وجذبهم لشراء منتجاتها.

ثالثا- مرحلة التوجه نحو التسويق(المفهوم التسويقي) 1950: في هذه المرحلة احتل المستهلك نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي ، حيث أصبح التركيز منصبا على حاجاته ورغباته قبل الإنتاج وبعده

كما تكاملت جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات لتحقيق الربح في الأجل الطويل<sup>(3)</sup>.

### رابعا- مرحلة التوجه الاجتماعي (المفهوم الاجتماعي): 1970 إلى وقتنا الحالي:

في هذه المرحلة انتقل المفهوم التسويقي إلى تحقيق أهداف المجتمع ورفاهيته أي المفهوم الاجتماعي للتسويق و الذي يعني أن مدخل اتخاذ القرارات التسويقية هو التركيز على تكامل كل أنشطة المؤسسة بهدف إشباع حاجات المجتمع ككل أي خلق توازن بين حاجات المستهلك وحاجات المجتمع ككل و مع بداية 1974 أصبح التسويق شاملا واتسع نطاق استخدامه ليشمل العديد من المؤسسات الخدمية كالفنادق، المستشفيات، المؤسسات المالية والبنوك، البريد والمواصلات وغيرها، خاصة في ألمانيا وبريطانيا ثم إلى باقي دول العالم وأيضا جانب السياحة ومجالات أخرى خدمية، وبهذا وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها مجبرة على التقيد بكل هذه التوجهات وأن تجسد المعنى الحقيقي لمسئوليتها الاجتماعية<sup>(\*)</sup> في المجتمع الذي تعمل فيه لضمان بقاءها واستمراريتها<sup>(4)</sup>.

(1)- إسماعيل السيد ، مرجع سابق، ص.19-20.

(2)- عمار العربي ، مرجع سابق، ص.17.

(3) إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص.22.

(\*)- المسؤولية الاجتماعية "هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة لكي تزيد من النتائج الإيجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها . لمزيد من الاطلاع ،أنظر إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص.28.

(4) - عمار العربي، مرجع سابق، ص.48.

2-4- مجالات تطبيق التسويق: يمكن تطبيق التسويق الآن في مجالات متعددة, التجارية وغير التجارية (لا تهدف إلى تحقيق الربح) .

أولاً- تطبيقه في المجالات التجارية : وهنا يمكن التمييز بين ثلاث مجالات لتطبيق التسويق<sup>(1)</sup>:

أ- التسويق الصناعي: لا توجه المؤسسات إنتاجها إلى الأفراد فقط (الخواص) فإمكانها بيع منتجاتها لمؤسسات أخرى، وهنا تكون في مجال التسويق الصناعي (أي بين مؤسسة وأخرى) ويعرف هذا النوع من التسويق على أنه يرتبط بطبيعة الزبائن الذين توجه لهم المؤسسة منتجاتها ويعرف بـ "BTOB" (أي من مؤسسة إلى أخرى).

ب-تسويق الاستهلاك الواسع: وهذا النوع من التسويق يتعلق بالمؤسسات التي توجه إنتاجها إلى المستهلك النهائي, وهو الأول الذي شهد تطبيق التسويق ثم اتسع استعماله في مجالات أخرى, ويعرف بـ BTOC (أي من المؤسسة إلى المستهلك).

ج- تسويق الخدمات: الخدمة هي منتج غير ملموس , قابل لان يكون موضوع تبادل في سوق معين " وتصنف الخدمات وفقا لعدة معايير من بينها :

- معيار الاشتراك ( الارتباط)مع منتج مادي : وهنا نجد سلعة مرفقة بخدمات أو خدمة مرفقة بسلع أو خدمات خالصة مثال : سيارة تستفيد من خدمات ما بعد البيع.

- معيار ضرورة حضور الزبون أثناء إنتاج الخدمة: وفق هذا المعيار أن يتم الحصول خدمة بقاء

(حضور) بدون حضور ، مثال : استشارة طبيب تستوجب حضور المريض، فيما حضور الزبون غير ضروري لتصلح حاسوب.

ثانياً- تطبيقه في المجالات غير التجارية :وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم مجال تطبيق التسويق غير التجاري

( غير المريح) إلى التسويق الاجتماعي,التسويق البيئي,تسويق العلاقات وغيرها.

أ- التسويق الاجتماعي : يستمر المفهوم التسويقي في إعطاء معان جديدة بمرور الوقت، ذلك أن المفهوم التقليدي يركز أساسا على إشباع حاجات ورغبات الأفراد بما يتناسب و إمكانيات وأهداف المؤسسات، إلا أن التركيز الآن يعتمد على رفاهية المجتمع, وبالتالي تداخل مجال التسويق مع مجالات إنسانية أخرى، وهو ما جعل من الصعوبة إعطاء تعريف محدد ودقيق يمكن أن يفي بكل جوانبه. إن التسمية ما زالت موضوع نقاش واجتهاد إذ أن هنالك

(1)- Sylvie Martin et J.P. Védrine:Marketing,les conceptes-clés,Ed,Organisation,Paris,1993,p.



تسميات مترادفة منها : تسويق الفكرة الاجتماعية، تسويق القضايا العامة، التسويق المجتمعي، التسويق غير التجاري (غير الهادف للربح) (1) .

وعلى أساس ما تم التطرق إليه يمكن تلخيص مميزات التسويق الاجتماعي في كونه يدعو إلى الأخذ بعين الاعتبار الصالح العام وذلك ضمن : عدم تبذير الموارد المحدودة، الحفاظ على البيئة والحفاظ على صحة الفرد والمجتمع.

**ب- التسويق البيئي :** أدى تنامي الاهتمام بالاعتبارات البيئية وتبني مبادئ التسويق البيئي إلى التأثير على مواقف واتجاهات المستهلكين وقيمهم وسلوكهم الشرائي المرتبط بالسلع والخدمات، مما يستوجب على المؤسسات مراعاة ذلك من خلال تقديم منتجات أكثر تكيفا مع الاعتبارات البيئية (\*) (القوانين البيئية)، ومن هنا يعتبر مفهوم التسويق الأخضر (البيئي) مفهوماً يتطور حالياً مع النمو المستمر لتلك المؤسسات، التي تشعر بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها (2).

**ومن بين التوجهات الحديثة للتسويق والجديرة بالدراسة نذكر :**

تسويق العلاقات : وفقاً لهذا الاتجاه يعرف التسويق على أنه " هو نشاط يهدف إلى إقامة علاقة مستمرة مع المستهلكين وعدة أطراف أخرى ( الموردين، الموزعين،...) وكذا الحفاظ عليها، وتحقيق هذه العلاقة يتم من خلال الوعود التي يقطعها كل الأطراف على أنفسهم (3) . إن هذا النوع من التسويق يتيح للمؤسسة بناء مخزون متميز يسمى " شبكة التسويق"، التي تتألف من المؤسسة وجميع المساهمين وكل الجهات التي ترتبط بها المؤسسة بعلاقات عمل.

ولا يمكن الحديث عن تسويق العلاقات دون التطرق إلى تكنولوجيا المعلومات، إذ أن أنشطة التسويق شهدت تحولا من حالة التركيز على التعاملات (التملك) إلى حالة العلاقات و الاحتفاظ بالزبون، وهنا تبرز الحاجة الملحة لفهم مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تطوير العلاقات التي ترتبط المؤسسة بعملائها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي (4) :

- تكنولوجيا المعلومات حولت عالم التسويق الهائل إلى مجرد وحدة صغيرة، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في تسهيل وتنامي العلاقات ما بين المؤسسات والأطراف الذين لهم مصلحة معها.

- أصبح التغيير التكنولوجي اليوم سمة بارزة من سمات البيئة التي تعيش فيها المؤسسات، وعلى هذا من الصعب على أية مؤسسة أو فرد تجاهل ذلك.

(1)- نزار عبد المجيد البر واري، أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص 60.

\* (\*)- يقصد بقوانين البيئة " مجموعة القوانين والتشريعات التي توضع من طرف الجهات الحكومية في الدول مثل الضرائب للحفاظ على بيئة نظيفة من مخلفات استخدام السلع كالأغلفة والعبوات ومواد أخرى تترك عقب الاستهلاك .

(2)- إسماعيل السيد ، مرجع سابق، ص. 36-37.

(3)- عيبر جاسم ، محمد القان : تقويم أثر التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي للخدمات ، رسالة ماجستير ، القاهرة 2002، ص. 66.

(4)- نزار عبد المجيد البر واري، أحمد محمد فهمي البر زنجي، مرجع سابق، ص. 68.

- تتمكن المؤسسة من خلال العلاقات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من توجيه وتوحيد متطلبات أداء المؤسسة والعميل وبدقة (وسيلة واحدة)، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف طويلة وقصيرة المدى، من أجل تكوين قاعدة دائمة للاتصالات والعلاقات المتبادلة.

- يوفر تسويق العلاقات فرصا جديدة لتطوير العلاقات مع المستخدمين النهائيين، سواء كانوا مستهلكين أو مستثمرين صناعيين للسلع والخدمات، خاصة في الآونة الأخيرة، أين اتجهت العديد من المؤسسات إلى إرساء علاقات متينة مع عملائها، من خلال متابعة عروضها المتوفرة عبر مواقعها على الانترنت، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمكانة نقطة تحول في مجال التسويق و خدمة العملاء، بل ينظر اليها البعض على أنها تطور ابتكاري لتمنية اعمال المؤسسات و تحقيق مزايا تنافسية لها في ظل عالم شديد المنافسة و في هذا الصدر يعرف التسويق الالكتروني على أنه " ذلك الشاط الذي يعتمد على الانترنت في اداء مهامه التسويقية ، على اعتبار ان أنشطة التسويق الالكتروني تركز في معاملاتها سواء كانت الشراء أو البيع على الاعمال الالكترونية"<sup>(1)</sup> و بهذا يعد مفهوم التسويق الالكتروني شاملا و تعدد الاطراف، فمن ناحية المشتري فانه يوفر له الملائمة و التوافق في الاسعار و الجودة للمنتوجات و الخدمات المراد الحصول عليها بالاضافة الى وفرة المعلومات إقامة خيارات متعددة، تقديم خدمات للعملاء على مدار سبعة أيام في الاسبوع و طلية أربعة و عشرين ساعة يوميا، تقديم حلول للعملاء مجانا أما من ناحية البائع فإن التسويق الالكتروني يوفر قنوات بيعية متنوعة، تسويق المنتجات، توفير اتصالات أفضل للعملاء...، و بالرغم من هذه المنافع الا انه توجد عدة تحديات تواجه التسويق الالكتروني منها: محدودة الشراء و الاستخدام، قلة الامان، صعوبة التسويق تكاليف التسويق أو تبرزها أحيانا اعتبارات الاخلاقية (الاحتيال، التهرب من الضرائب...الخ) احتمال الخسارة الحبر من الربح في التسويق الالكتروني... الخ<sup>(2)</sup>(\*).

**2-5- الجوانب الأساسية لمفهوم التسويق الحديث:** إن التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الحديث يتطلب من المؤسسة أن تركز اهتمامها على ثلاثة مبادئ أساسية<sup>(3)</sup>:

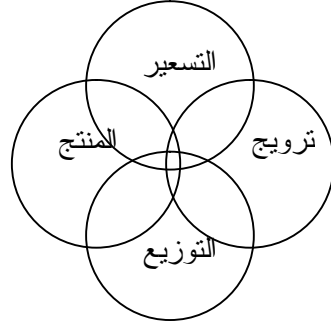
**أولاً- التركيز على العميل :** المؤسسات التي تطبق هذه الفلسفة تركز كل أعمالها وجهودها حول حاجات ورغبات العملاء، و إلا سيكون مصيرها الخسارة والفشل، ومثال ذلك أن مؤسسات صناعة السيارات الأمريكية اضطرت في أواخر السبعينات إلى إنتاج السيارات الصغيرة، ذات الجودة العالية نتيجة لتغير أذواق العملاء وتفضيلهم للأحجام الصغيرة والمتوسطة من السيارات.

**ثانياً- التكامل بين مختلف الأنشطة:** من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة العميل، أن يكون هنالك تناسقا كاملا بين خطط وأهداف إدارة التسويق والأنشطة الأخرى بالمؤسسة. ولذلك فإن مديري التسويق في أغلب الأحيان يضعون نصب أعينهم الأنشطة المختلفة في المؤسسة مثل البحوث والتنمية، الإنتاج، المبيعات والتوزيع.

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي : التسويق المعاصر ، الدار الجامعية الاسكندرية 2005 ، ص 435 .  
(2) - تم الاعتماد على المرجع السابق 455-459 ، طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال، مصر 2002 ، ص 582-586 .  
(\*)- لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع الى المراجع السابقة .

إن هذا المنهج المتكامل للأنشطة بالمؤسسة لا يقتصر على التنسيق بين مختلف الأنشطة بالمؤسسة بل يقوم أيضا بوضع خطة متكاملة تعرف بالمزيج التسويقي ، حيث يحدد المزيج التسويقي السياسات والبرامج التي تنوي المؤسسة اتباعها بالنسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وهي المنتج والتسعير والترويج والتوزيع ، كما هو موضح في الشكل التالي.

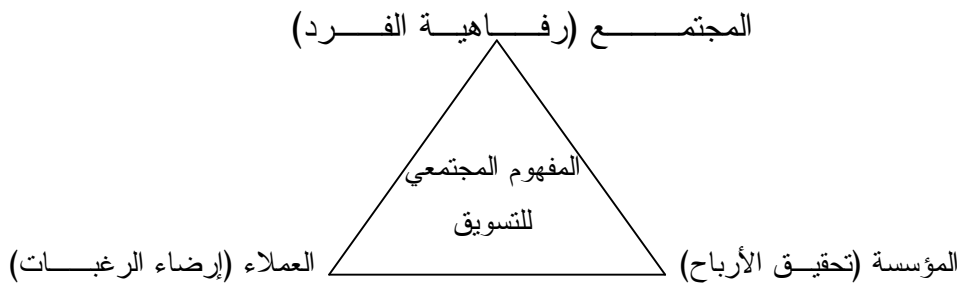
### الشكل رقم (18) : تكامل المزيج التسويقي .



المصدر: شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص. 23.

ثالثا- **التسويق و المجتمع** : من أهم التحديات التي تواجه رجال التسويق في السنوات الأخيرة هي كيفية تحقيق التوازن بين حاجات ورغبات الأفراد وحاجات ورغبات المجتمع ككل، فعلى مستوى المجتمع تطرح قضية كيفية الحفاظ على موارده من الهدر ، وعدم الأضرار بصحة أفراد المجتمع ، وعلى سبيل المثال قامت ولايات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية بإصدار قوانين، تطالب العملاء بضرورة إعادة زجاجات وعلب المشروبات المختلفة بعد استهلاكها، والهدف من هذا القانون هو منع إلقاء المخلفات في الطرق حفاظا على صحة الأفراد والمجتمع ككل، كما قامت شركات تصنيع طعام الأطفال بتقليل نسبة السكريات حفاظا على صحتهم . وكل هذه الأمثلة وغيرها تعكس مفهوما جديدا للتسويق وهو التسويق المجتمعي الذي يوازن بين نواحي الربحية وإشباع رغبات الأفراد وحاجات المجتمع ككل. (1)

### الشكل رقم ( 19 ) المفهوم المجتمعي للتسويق.



المصدر : نزار عبد المجيد البر واري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.61.

(1)- شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق ، ص 23-24.

- 2-6- دور التسويق في المؤسسة الاقتصادية: تحتل وظيفة التسويق حاليا مكانة متميزة داخل المؤسسة المعاصرة, وهذا ما زاد من أهميتها, ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:
- تمتد مهام وظيفة التسويق إلى ما قبل عملية الإنتاج وأثناءها وبعدها.
  - الاعتماد على وظيفة التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المحددة لمستقبل المؤسسات.
  - تكاليف وظيفة التسويق الحديث, تمثل جزءا كبيرا من ميزانية تكاليف المؤسسة.
  - وظيفة التسويق أصبحت من المجالات التي تحقيق دخلا مرتفعا, حيث يتوقف الجزء الأكبر من دخل وعوائد ومنح العمال في كافة وظائف وأنشطة المؤسسة على أرباح وعوائد وظيفة التسويق.

---

(1) - مصطفى محمود أبو بكر: مدخل إستراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة, الدار الجامعية الإسكندرية, 2003-2004, ص

### المبحث الثالث: مستويات الأداء التسويقي:

إن المعيار السائد في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ذلك المعيار الذي يقسمه إلى نوعين الكلي والجزئي، لكن طبيعة البحث الذي نحن بصدد جعلنا نفضل دراسة الأداء التسويقي للمؤسسة وفقا لمستويات التسيير. وبذلك فإن مستويات الأداء التسويقي المعتمدة هي: الأداء الإستراتيجي , الأداء التكتيكي والأداء العملي.

#### 3-1- الأداء الإستراتيجي لوظيفة التسويق:

انطلاقا من التحليل السابق لتطور وظيفة التسويق وامتدادها إلى المدى الإستراتيجي (الدور الإستراتيجي للتسويق) حيث أن بعض الباحثين أضاف الطابع الإستراتيجي على مفهوم الأداء , إذ يرى " Angelier " أن أداء المؤسسة بتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية<sup>(1)</sup>. وكما يعرف على أنه قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه, في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية<sup>(2)</sup>.

مما سبق يمكن استنتاج أن مكونات (خطوات) أو مراحل الأداء الإستراتيجي تنبثق من رسالة المؤسسة, رؤيتها المستقبلية , أهدافها وإستراتيجياتها، وهذا بالتأكيد يظهر علاقة الإدارة الإستراتيجية بالأداء التسويقي باعتبار أن الإدارة الإستراتيجية تعد الأسلوب أو المنهج الإداري الذي تنتهجه الإدارة العليا في المؤسسة لترشيد أداءها على المستوى الاستراتيجي ، وبمعنى آخر أن للإدارة الاستراتيجية أثر على الأداء التسويقي في مستواه الاستراتيجي, حيث كلما وضعت الإدارة الاستراتيجية بخطواتها ومراحلها المعروفة وبطريقة مدروسة وواضحة, فإن ذلك يمكن من تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي<sup>(3)</sup>.

**3-1-1- خطوات التسويق الإستراتيجي (الأداء الاستراتيجي الوظيفة التسويق):**التسويق الاستراتيجي يتضمن عدة خطوات ,تتمثل في بحوث التسويق والتي يتم من خلالها جمع المعلومات حول حاجات العملاء وأذواقهم, الأسواق والمنافسين وهي الخطوة التي تمكن رجال التسويق من القيام بالخطوات الاستراتيجية الأخرى والمتمثلة في تجزئة السوق ومن ثم اختيار السوق أو القطاعات السوقية التي تستطيع المؤسسة خدمتها بكفاءة.

(1) J.P.Angelier ذكر من طرف عبد الملوك مزهودة : رسالة ماجستير , مرجع سابق, ص.39.

(2) Y.Dup et autres :Les systèmes de gestion, Paris, 1989. p.50.

(3) عبد الملوك مزهودة: رسالة ماجستير , مرجع سابق, ص.39.

في ظل بيئة عالمية سريعة التغير، سواء تعلق الأمر بتوجهات وتفضيلات العملاء أو سياسات المتنافسين، حيث أصبحت متابعة العميل من طرف المؤسسة أمراً بديهياً لأن أدواقه وتفضيلاً ته تتغير من مرحلة إلى أخرى، ولضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها، وجب عليها مسايرة كل هذه التطورات، لأن العميل يحب دائماً أن تقابله المؤسسة بالجديد، الذي يلبي رغباته وحاجاته ولا يتأتى ذلك إلا إذا توفرت المؤسسة على أسلوب علمي يزودها بالمعلومات التسويقية الضرورية عن الأسواق والعملاء وحاجاتهم، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على بحوث التسويق في المؤسسة. وهذا ما نوهت إليه الجمعية الأمريكية للتسويق بإعطاء تعريف لها عام 1987 على أنها " تلك الوظيفة التي تربط بين المستهلك أو العميل أو الجمهور وبين القائمين بالنشاط التسويقي، من خلال المعلومات - معلومات تستخدم في تحديد وتعريف الفرص والمشاكل التسويقية، وتساعد في توليد وتحسين وتقييم التصرفات التسويقية، وتستخدم في مراقبة الأداء التسويقي، وتحسين تفهم التسويق كعملية متكاملة - فبحوث التسويق تحدد المعلومات المطلوبة لتوضيح تلك المسائل وتصمم الأسلوب أو الطريقة اللازمة لجمع البيانات وتدير وتنفذ عملية جمع البيانات، وتحليلها واستخلاص النتائج، وتجرى الاتصالات اللازمة لإقرار النتائج النهائية للبحوث، وما تتطوي عليه من دلالات مختلفة"<sup>(1)</sup>. وبهذا أصبحت بحوث التسويق أحد السمات المميزة للمؤسسات الناجحة على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها، والجدير بالذكر أن حجم الاتفاق السنوي على بحوث التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية يزيد عن 2 مليون دولار سنوياً<sup>(2)</sup>. وهذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تحض بها بحوث التسويق في المؤسسة الاقتصادية.

**أولاً- خطوات بحوث التسويق:** تكمن أهمية تحديد خطوات بحوث التسويق في تعظيم درجة دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها في ظل التكاليف التي تم تحملها. ويمكن توضيح خطوات عملية البحوث التسويقية من خلال الشكل الموالي:

(1)- ثابت عبد الرحمن إدريس: التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص 167، 168.

(2)- عبد السلام أبو قحف: التسويق " وجهة نظرة معاصرة "، ط1، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 2001، ص. 163.

## الشكل رقم (20) : خطوات بحوث التسويق

- (1) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← تحديد المعلومات المطلوبة للمساعدة في حل أو مواجهة المشكلة التي تواجه الإدارة
- (2) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← استخدام أسلوب الحكم الشخصي أو القيمة المتوقعة لتقدير قيمة المعلومات تحت مستويات مختلفة من الدقة.
- (3) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← تحديد عما إذا كانت البيانات الثانوية أو الأولوية أو أسلوب التجريب سوف يقدم البيانات المطلوبة بالإضافة إلى اختيار شكل الأسلوب والوسيلة التي سوف تستخدم
- (4) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← تحديد عما إذا كانت قوائم الاستقصاء سوف تستخدم أو مقياس الاتجاهات والملاحظة أو الأساليب الإسقاطية مثلا
- (5) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← تحديد من سيتم تطبيق البحث عليهم أي مفردات عينة الدراسة، وكذلك طريقة التطبيق أو القياس الملائمة لهم
- (6) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← تحديد الوسائل/ الأساليب المناسبة لتحليل البيانات للوصول إلى المعلومات المطلوبة.
- (7) تحديد المشكلة / سؤال البحث  
← تقدير الوقت والتكلفة الخاصة بإجراء البحث مع مقارنتها بقيمة أو جدوى المعلومات التي سيتم الوصول إليها.
- (8) إعداد مشروع البحث  
← تلخيص نتائج الخطوات السابقة (7) في شكل تقرير أو مشروع للبحث

المصدر : عبد السلام أبو قحف: التسويق مدخل تطبيقي ، الجامعة الجديدة الاسكندرية 2002 ، ص181.

ثانيا- مجالات تطبيق بحوث التسويق : وفقا لإحدى الدراسات التطبيقية التي أجريت على عينة تضم (599) مؤسسة اقتصادية في و.م.إ ، وجد أن أهم مجالات تطبيق بحوث التسويق موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 12 ) : مجالات بحوث التسويق

مجالات البحوث	مجالات البحوث
<p><b>بحوث المنتج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بحوث المنتجات الجديدة.</li> <li>- بحوث المنتجات المنافسة.</li> <li>- بحوث التعبئة.</li> </ul> <p><b>بحوث السوق والمبيعات :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانيات السوق.</li> <li>- تحليل نصيب السوق.</li> <li>- خصائص المبيعات.</li> <li>- بحوث تنمية الحصص والمناطق البيعية.</li> <li>- دراسات قنوات التوزيع.</li> </ul>	<p><b>بحوث الإعلان :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بحوث الدافعية.</li> <li>- بحوث التقليد.</li> <li>- دراسة الفعالية.</li> <li>- دراسات الإعلان.</li> </ul> <p><b>بحوث اقتصادية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- التنبؤ قصير الأجل.</li> <li>- التنبؤ طويل الأجل.</li> <li>- بحوث الأعمال.</li> </ul> <p><b>بحوث مسؤولية المؤسسة :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسات حق المستهلك في المعرفة.</li> <li>- دراسات البيئة.</li> <li>- دراسات الجوانب القانونية للإعلان والترويج.</li> <li>- دراسات سياسية واجتماعية.</li> </ul>

المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي:التسويق المعاصر، مرجع سابق. ص. 171.



ثالثاً- أهمية بحوث التسويق: تلعب بحوث التسويق دوراً حيوياً في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى النشاط التسويقي، بدءاً بتحديد الأهداف والخطط و إنتهاءاً بالمتابعة وتقييم النتائج المنجزة ، وفيما يلي أهم نواحي استفادة المؤسسة من بحوث التسويق:

- تعتبر بحوث التسويق الخطوة الأولى في التسويق الاستراتيجي، على أساس أن التسويق الفعال ، تعتبر بحوث التسويق فيه نقطة البداية، التي تبنى عليها باق الخطوات، بالنظر لأهمية المعلومات الناتجة عنها سواء تعلق الأمر بتحديد مجال عمل المؤسسة، مجال التنافس، الإستراتيجيات... الخ.<sup>(1)</sup>

- الاعتماد على نتائج بحوث التسويق في تحديد مواصفات السلع والخدمات، التي تتوافق مع احتياجات العملاء في السوق وكذا تسعير تلك السلع والخدمات بما يتفق مع خصائص الطلب عليها وتقديمها للأسواق الأكثر رواجاً<sup>(2)</sup>

- مساهمة بحوث التسويق في زيادة المبيعات وفي تخفيض تكلفة التسويق، وذلك عن طريق رفع كفاءة الجهود التسويقية والكشف عن نواحي الإسراف للقضاء عليها.

- بحوث التسويق تساهم بفعالية في رفع الروح المعنوية للعاملين في مجال التسويق، وذلك عن طريق توعيتهم بالموقف التسويقي للمؤسسة واتجاهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في ترويج السلع / الخدمات، على أساس أن لديهم ثقة في منتوجات المؤسسة من حيث التصميم، السعر، الإعلان ، وفقاً لظروف السوق<sup>(3)</sup>.

- مساهمة بحوث التسويق في فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق لدراسة السوق وحاجات العملاء غير المشبعة وبيان مدى إمكانية المؤسسة في إشباع هذه الحاجات واكتشاف الفرص التسويقية ومحاولة استغلالها للحصول على ميزة تنافسية، تمكن المؤسسة من التفوق أمام منافسيها.

- تساهم بحوث التسويق في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق، بأسلوب علمي يمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب، وتحديد أسلوب مواجهتها والتغلب عليها<sup>(4)</sup>.

**3-1-1-2- تجزئة السوق:** يتمثل الدور الأساسي لبحوث التسويق في الكشف عن الشرائح المختلفة للعملاء، بغية إشباع حاجاتهم، إلا أن المؤسسة في أغلب الأحيان لا يمكنها أن تخدم السوق أو العملاء بأكملهم بنفس الكفاءة، بسبب عدم تجانسهم، لهذا فإنها تعتمد إلى تقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، وتختار القطاع أو القطاعات التي تستطيع خدمتها بكفاءة، وهي الخطوة الثانية في التسويق الاستراتيجي.

(1)- فليب كوتلر، ترجمت فصيل عبد الله باكر : كوتار يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير المملكة العربية السعودية ط 3، 2004 ، ص. 38.

(2)- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص. 179.

(3)- نفس المرجع، ص 180.

(4)- طلعت أسعد عبد الحميد: مرجع سابق ، ص. 216.

ويقصد بتجزئة السوق " تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة مع النظر إلى كل قطاع باعتباره هدف تسويقي، تبحث المؤسسة عن تحقيقه بواسطة مزيج تسويقي مناسب لكل فئة"<sup>(1)</sup>.

وقد ظهرت فكرة تجزئة السوق نتيجة لتوسع الأسواق وتعدد اتجاهات وأذواق العملاء، ورغبة المؤسسة في الحصول على أكبر حصة سوقية عن طريق إشباع معظم رغبات وحاجات العملاء الحاليين والمحتملين، لاقتناص الفرص التسويقية الخاصة بكل فئة. وبهذا تكون فكرة تجزئة السوق أحد الحلول الحديثة، التي يمكن أن توجه إستراتيجية التسويق في المؤسسة باعتماد التوجه بالمستهلكين وليس التوجه بالمنتجات، كبداية للجهد التسويقي.

**أولاً- أسس تجزئة السوق :** حسب طبيعة السلع يمكن تقسيم الأسواق إلى أسواق المستهلكين وأسواق السلع الصناعية، ولكل واحدة من هذه الأسواق أسس يمكن الاعتماد عليها في تجزئة السوق.

**أ- أسس تقسيم سوق المستهلكين :** تقسم (تجزئة) السوق في هذه الحالة وفقاً لأربعة أسس، وهي الأسس الجغرافية، الديموغرافية، الأسس المرتبطة بالمنتج والأسس السلوكية<sup>(2)</sup>.

- **الأسس الجغرافية:** وتركز على الخصائص الجغرافية مثل المنطقة، الظروف الجوية، الكثافة السكانية، المصادر الطبيعية...إلخ.

- **الأسس الديموغرافية :** تركز على الخصائص الديموغرافية للسكان مثل العمر، الجنس، الدين والقيم ونمط الحياة وغيرها.

- **الأسس المرتبطة بالمنتج :** وترتكز على العلاقة التي تربط المستهلكين بالسلعة أو الخدمة، مثل الفائدة من استخدام المنتج وتصنيفهم إلى مستخدمين وغير مستخدمين وبدورهم يصنفون إلى من يستخدم بكثرة، باعتدال، بشكل محدود...إلخ.

**ب- أسس تقسيم سوق السلع الصناعية :** تقسم السوق في هذه الحالة وفقاً لأربعة أسس<sup>(3)</sup>:

- **الموقع الجغرافي :** يركز هذا الأساس أو المتغير على طلب المنتجات و علاقتها بتباين المناطق الجغرافية، الظروف الجوية، المصادر الطبيعية، موقع الصناعة، توفر المادة الأولية...إلخ.

- **نوعية أو صنف الصناعة:** يعتمد على صنف الصناعة كأساس لتقسيم السوق، بسبب الاعتبارات المتعلقة بشكل المنتج وطريقة التوزيع والتركييب أو تحديد الأسعار، التي تبدو مختلفة من مؤسسة إلى أخرى.

(1) - نفس المرجع، ص. 264.

(2) - تم الإعتماد على: - أبي سعيد الديوه جي، مرجع سابق، ص. 83-85.  
- محمد أمين السيد علي: أسس التسويق، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص. 89-98.  
- ناديّة العرف: الإدارة الإستراتيجية ( إدارة الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص. 61-62.

(3) أبي سعيد الديوه جي، مرجع سابق، ص. 86-87.

- إجراءات الشراء: ويقصد بذلك حجم المؤسسات التي تؤثر على إجراءات الشراء ونوعيات وكميات المنتجات التي تحتاجها بغرض الوصول إلى جزء من السوق, يمكن خدمته بكفاءة, مثل القدرة على تقديم خصومات للزبائن, درجة الاعتماد على البيع الشخصي...إلخ.

- استخدام المنتجات: بعض المنتجات وبالأخص المواد الأولية, مثل الحديد والنحاس والمنتجات النفطية, تستخدم بطرق مختلفة والتي لها تأثير على نوعية وكمية المواد المشتراة وكذلك طريقة إجراء عملية الشراء , فمثلا مصنع "صناعة الورق" يقوم بتجزئة السوق بحسب وجهة استخدام الورق : للتغليف, الطباعة, الكتابة...إلخ, وعليه فان نوعية الورق مرتبطة بطبيعة استخدام المنتج (الورق) (1).

وفي الأخير فان الواقع يكشف بوضوح أنه لا يوجد ما يسمى بالأساس أو المتغير الأمثل لتجزئة السوق, فطبيعة المنتج أو الخدمة, والموقف المحدد هما اللذان يرشدان رجال التسويق إلى اختيار ذلك الأساس أو المتغير الملائم (2).

ثانيا- خطوات تقسيم (تجزئة) السوق: يمر تقسيم السوق بعدة مراحل والتي يمكن تلخيصها في الخطوات التالية(3):

-تحليل الموقف السوقي والوقوف أو التركيز على خصائص العملاء المرتقين لمنتجات / خدمات المؤسسة.

-تحديد الفروق الموجودة بين حاجات كل مجموعة من العملاء ومدى تميز كل مجموعة بخصائص معينة, يمكن خدمتها على حدة.

- جمع المعلومات المتاحة عن فئات السوق الممكنة, لتحديد كل فئة والمنافع التي تبحث عنها.

-تحليل كل مجموعة تم الحصول عليها لتحديد أوجه القوة وأوجه الضعف فيها, بما في ذلك الفرض التسويقية المتاحة من خلال الأسئلة التالية:

-كم فئة يمكن التعامل معها؟

- ما هي الفئات التي يمكن الحصول منها على فرص تسويقية خاصة؟

- ما هي الفئات التي لديها حاجات غير مشبعة, ويمكن تقديم سلع جديدة لسوقها ؟

(1) - أبي سعيد الديوه جي، مرجع سابق، ص. 87.

(2) - محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص. 98.

(3) - طلعت اسعد عبد الحميد ، مرجع سابق، ص. 275.

ثالثاً- محددات استخدام تجزئة (تقسيم) السوق : لا يمكن استخدام فكرة تجزئة السوق في كافة المجالات وفي كافة الأسواق لأنه توجد عدة محددات, تؤثر على فعالية فكرة تقسيم السوق ومن أهم هذه المحددات ما يلي<sup>(1)</sup> :

أ- قابلية السوق للقياس : يجب أن تكون خصائص القطاعات المكونة للسوق قابلة للقياس، فلا يمكن تقسيم السوق الخاص بمؤسسات للطيران إلى ( يخافون من ركوب الطائرات ولا يخافون ركوب الطائرات), إذ يمكن استخدام مقاييس من قبيل السن ، الجنس، فيما يصعب عادة قياس النواحي السلوكية والشخصية للأفراد, بل يتوقف ذلك بدرجة كبيرة على مدى توافر المعلومات عن السوق المرقبة.

ب- جدوى التجزئة : يجب أن تكون الأجزاء التي تتكون منها السوق والتي توجه إليها الجهود التسويقية , ذات فائدة اقتصادية لصالح المؤسسة ، إذ انه لا جدوى من تقسيم السوق إلى أجزاء صغيرة تمثل خدماتها عبئاً كبيراً على المؤسسة.

ج- إمكانية تنفيذ التجزئة : قد يكون من الممكن تحديد وقياس الأسواق، إلا انه في كثير من الأحيان قد تظهر صعوبة توجيه التسويق المطلوب إلى فئة معينة ، فمثلاً تقسيم سوق خارجية ومعرفة أنماط استهلاكها دون معرفة إذا ما كانت قوانين بلد الاستهلاك تسمح باستيراد مثل هذه السلع , يجعل عملية التجزئة عديمة الجدوى.

ح- رد الفعل التسويقي تجاه التجزئة: يجب أن تعكس التجزئة مزيداً من القوة للسياسات التسويقية للمؤسسة، لذا فإنه من المطلوب قياس رد فعل المستهلك (العميل) تجاه تصرف أو عرض المؤسسة ومدى تقييمه لها، لأن ذلك سوف ينعكس على أرباح المؤسسة. فعلى المؤسسة الموازنة عادة بين تكلفة الجهود التسويقية المبذولة في تجزئة السوق وبين الإيرادات المتحصل عليها، وذلك لتحديد الربحية المتعلقة بكل بديل.

رابعاً- أهمية تجزئة السوق : تعتبر تجزئة السوق من أهم مراحل التسويق الاستراتيجي نظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها في التطبيق العملي للمفهوم الحديث للتسويق، ويمكن تلخيص فوائد ومزايا استخدام تجزئة السوق في المؤسسة في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- أن تجزئة السوق يمكن أن تساعد على تحسين عملية تخصيص الموارد التسويقية.

- مساهمة تجزئة السوق في تحديد جاذبية كل قطاع من السوق, ومدى تناسب هذا القطاع أو القطاعات مع الفرص التسويقية المتاحة.

(1)- تم الاعتماد على : طلعت اسعد عبد الحميد ، مرجع سابق ,ص. 276 و ابي سعيد الديوه جي , مرجع سابق, ص. 82.

وثابت عبد الحمان ادريس , جمال الدين محمد المرسي:التسويق المعاصر , مرجع سابق, ص.203.

(2)- تم الاعتماد على : هاني حامد الغندور: ادارة قنوات التوزيع , دار وائل لنشر الاردن، 1999 , ص. 149 .

- طلعت أسعد عبد الحميد , مرجع سابق, ص. 265- 266.

- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق, ص. 197.

- محمد امين السيد علي ، مرجع سابق, ص. 88- 89.

- تجزئة السوق يرشد الإدارة في تحديد وضعية المنتج بالنسبة لاحتياجات المستهلكين و المنافسة.
- مساهمة تجزئة السوق في تحديد أهداف التسويق بدقة .

### 3-1-1-3- اختيار القطاع السوقي المستهدف:

لقد أدركت معظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر فكرة عدم إمكانية خدمة جميع المستهلكين أو على الأقل عدم القدرة على خدمتهم بنفس الكفاءة , فاختلاف حاجات ورغبات المستهلكين وكذا اختلاف المؤسسات في قدراتها وإمكانياتها لخدمة القطاعات السوقية المختلفة, يفرض عليها تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التي يمكن خدمتها بكفاءة , وهذا ما يقصد به في مجال التسويق بالسوق المستهدف , والذي يمكن تعريفه على أنه " اختيار القطاع السوقي أو مجموعة من القطاعات السوقية التي يمكن الوصول إليها وخدمتها من خلال المزيج التسويقي المقدم(1).

إن اختيار القطاع السوقي تعتبر مرحلة مهمة في التسويق الاستراتيجي, مما دفع البعض إلى اعتبار هذه المرحلة من أعقد المشاكل التي تواجهها المؤسسات في الوقت الحاضر, خاصة في ظل المنافسة الشديدة في الأسواق , كما أن اختيار السوق المستهدف المراد توجيه الجهود التسويقية نحوه, يساعد المؤسسة على تحديد الفرص التسويقية المتاحة ويزيد من قدرتها على خدمة أسواقها بكفاءة, وان تجاهل أو الخطأ في اختيار القطاع السوقي المستهدف سيؤدي إلى خسارة كبيرة تنعكس على إمكانية تحقيقها للأهداف المستمدة من رسالتها ورؤيتها المستقبلية(2).

**أولاً- معايير اختيار السوق المستهدف :** لكي تصل المؤسسة إلى الاختيار الفعال للقطاعات السوقية تجد نفسها مجبرة على الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية موارد وإمكانيات المؤسسة : عندما تكون موارد وإمكانيات المؤسسة محدودة ولا تكفي للتعامل مع أكثر من قطاع من قطاعات السوق, فإنه من الأفضل لها اختيار القطاع الذي تستطيع خدمته بكفاءة في حدود إمكانياتها(3).

أ- درجة تجانس المنتجات : هنالك منتجات متجانسة مثل الملح , السكر والفواكه, ومنتجات غير متجانسة مثل السيارات والأجهزة الكهربائية والملابس وغيرها ,وبهذا تجد المؤسسة نفسها مجبرة على اختيار قطاع سوقي واحد في حالة المنتجات المتجانسة, واختيار عدد من القطاعات السوقية في حالة المنتجات غير المتجانسة(4).

(1) نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية , مرجع سابق, ص. 72.

(2) نزار عبد المجيد البر واري, احمد محمد فهمي البر زنجي, مرجع سابق, ص. 98.

(3) ثابت عبد الرحمن أديس, جمال الدين محمد المرسي, مرجع سابق, ص. 203.

(4) محمد فريد الصحن, اسماعيل السيد و نادية العارف: التسويق , الدار الجامعية مصر 2003 , ص. 111 - 112.

ج- المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياته : عند إدخال المؤسسة لمنتوج جديد في السوق (مرحلة التقديم), يكون من الأفضل تقديمه في شكل واحد , واختيار قطاع سوقي معين , لأن ذلك يساعد على خلق انتباه وإدراك للسلعة من طرف المستهلك , أما إذا وصل المنتج إلى مرحلة النضج فإن من صالح المؤسسة اختيار أكثر من قطاع , أي انتهاج سياسة التسويق المتنوع , للاستفادة من المراحل اللاحقة التي سيمر بها المنتج وذلك لتحقيق عوائد وأرباح أكبر, لتغطية التكاليف التي تحملتها المؤسسة في المراحل الأولى لعرض المنتج, والاستعداد لدخول أسواق جديدة أو الحالية بمنتجات جديدة أو محسنة<sup>(1)</sup>.

ح- الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين: وتعني تلك الاستراتيجيات التي يطبقها المنافسون , فعندما يكون اختيار المنافسين منصبا على خدمة عدة قطاعات سوقية, فإنه يصبح أمام المؤسسة خيارين, إما إتباع إستراتيجية المنافسين أي اختيار أكثر من قطاع أو عدم الخوض في مجال أوسع من المنافسة, فيكون من المناسب لها إتباع إستراتيجية التركيز لتحقيق تفوق وتميز على مستويات مختلفة في السوق<sup>(2)</sup>.

خ- أقدمية المؤسسة في السوق: إذا كان السوق جديد بالنسبة للمؤسسة , فإنه يكون من الأفضل لها التركيز على قطاع واحد من السوق, ثم مع مرور الوقت واكتساب خبرة وتكوين نظام معلومات تسويقية على باقي القطاعات الأخرى, يمكنها أن تتوسع وتختار قطاعات أخرى من السوق<sup>(3)</sup>.

د- الفرص غير المستغلة: في حال وجود بعض الفرص المتاحة وغير المستغلة, أي وجود حاجات ورغبات لم يتم تلبيتها, فإنه من صالح المؤسسة التوجه إلى اختيار مثل هذه القطاعات المتضمنة لهذه الفرص وتحقيق تفوق في أدائها<sup>(4)</sup>.

ثانيا- استراتيجيات اختيار السوق المستهدف: بعد تحديد المعايير السابقة المتحكمة في اختيار السوق المستهدف يجد رجال التسويق الإجابة عن السؤال الهام الذي كان يعترضهم , وهو ما هو عدد الأسواق المستهدفة التي سيتم اختيارها ؟ سوق واحدة أم أسواق متعددة<sup>(5)</sup>.

وفي هذا الصدد يوجد بديلين, أولهما مدخل التسويق الكلي والذي يعتبر من بين المداخل التي تتبعها بعض المؤسسات عند تحديد واختيار السوق المستهدف, والذي يستند على فكرة أن السوق الكلي وحدة واحدة , أي أن حاجات ورغبات المستهلكين متشابهة وبالتالي يمكن إشباعها بتوجيه مزيج تسويقي واحد . ويصلح هذا المدخل لتسويق بعض المنتجات الغذائية مثل السكر, الملح , البيض , الخل , ويكون هذا المدخل فعالا عندما تكون المؤسسة قادرة على تطوير برنامج المزيج التسويقي باستمرار, ومن بين المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال تبني هذا المدخل هو تحقيق وفورات اقتصادية , بتخفيض تكاليف الإنتاج, التخزين , النقل , التسويق وكذا

(1) ثابت عبد الرحمان ادريس , جمال الدين المرسي, مرجع سابق, ص.204.

(2) محمد فريد الصحن, اسماعيل السيد ونادية العارف, مرجع سابق , ص. 112.

(3) شريف أحمد شريف العاصي, مرجع سابق, ص. 109.

(4) نفس المرجع, ص.106-107.

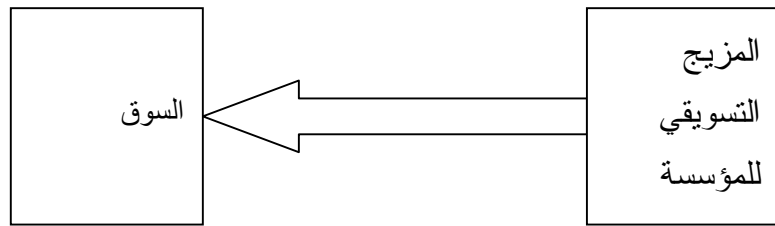
(5) محمود جاسم محمد الصميدعي, مرجع سابق, ص.154.

التكاليف المتعلقة بالجانب الإداري على أساس أن التخطيط والتنفيذ يتعلق ببرنامج تسويقي واحد فقط ، ومن الأمثلة الواقعية لهذه الاستراتيجية ، أنه في عام 1920 اتبعت شركة فورد للسيارات سياسة التسويق الكلي ببيع موديل واحد من السيارات هو " Model t " وتقديمه في لون واحد هو الأسود وبسعر واحد، وفي الحقيقة كانت هذه الاستراتيجية التسويقية، معتمدة من كل المؤسسات في تلك الفترة قبل ظهور المفهوم الحديث للتسويق، ولكن الآن لا توجد إلا عدد قليل من المؤسسات من تستعمل هذا المدخل في التسويق .

أما البديل الثاني فهو تجزئة السوق لاختيار السوق المستهدف، والذي يتلاءم مع إمكانيات المؤسسة ، ويفترض هذا البديل أن حاجات ورغبات المستهلكين متفاوتة أي غير متشابهة، فيكون هدف المؤسسة هو الوصول إلى القطاع (أو القطاعات) السوقي المستهدف، التي تستطيع من خلاله إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة بطريقة أفضل من المنافسين .

ويمكن ترجمة هذا البديل إلى ثلاثة خيارات أساسية، وهي خيار التسويق المعمم ، خيار التسويق المتنوع وخيار التسويق المركز ، حيث يقصد بخيار التسويق المعمم قيام المؤسسة بوضع مزيج تسويقي واحد لجميع القطاعات السوقية على اعتبار وجود منتج واحد وبرنامج تسويقي واحد يلبي جميع رغبات المستهلكين<sup>(1)</sup>.

#### الشكل رقم (21): التسويق المعمم.



المصدر : نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.103.

أما وفقا للتسويق المتنوع فان المؤسسة تنظر إلى السوق على أنه مجموعة من الأهداف السوقية التي يجب خدمتها كأسواق مستهدفة، بحيث تضع مزيجا تسويقيا خاصا بكل قطاع سوقي على حدى، وتلجأ المؤسسة إلى هذا الخيار عندما تتعامل مع أكثر من منتج واحد، ومن مزايا هذا الخيار هو المرونة التي ينطوي عليها، فبإمكان المؤسسة الانسحاب من أي قطاع لا تثبت ربحيته. أما العيب الواضح فهو ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق مما فرض على المؤسسة القيام بعملية المقارنة بين التكاليف التي تتحملها والأرباح التي تتحصل عليها، لمعرفة الجدوى من إتباع هذا الخيار.

(1) تم الاعتماد على: شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 107-108.

- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر ، ص. 201.

- نزار عبد المجيد البروراي، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 103.

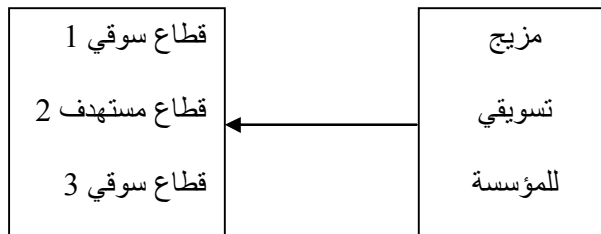
أما الخيار الأخير فيتمثل في التسويق المركز ويقصد به أن المؤسسة تقوم بتركيز أنشطتها وجهودها التسويقية على قطاع واحد من السوق، بحيث تقدم منتوجا واحدا وبرنامجا تسويقيا واحدا، ومن الأمثلة على ذلك أن مؤسسة ( فولكس واجن) المتخصصة في إنتاج السيارات صغيرة الحجم، ومن بين المزايا التي تتحصل عليها المؤسسة من خلال إتباع هذا الخيار هو أنه يسمح لها بفهم القطاع الذي تخدمه فهما كاملا، أي يجعلها متخصصة فيه وجعل ذلك عائقا استراتيجيا أمام المنافسين الذين يرغبون الدخول في هذا القطاع للمنافسة، أما العيب الرئيسي لهذا الخيار أنه لو تغيرت الظروف (البيئة الداخلية والخارجية) فقد تفقد المؤسسة القطاع الذي تخدمه وتكون بذلك عرضة للإفلاس، فمثلا تخصصت مؤسسة " أميركان موتورز" في إنتاج السيارات صغيرة الحجم وعندما حدثت أزمة بترول في الولايات المتحدة في السبعينات من القرن الماضي، اضطرت المؤسسات الأخرى المنافسة إلى إنتاج السيارات الصغيرة بجانب السيارات الكبيرة ومتوسطة الحجم التي كانت تنتجها قبل هذه الأزمة مما جعل مؤسسة "أمريكان موتورز" تتعرض لخسائر فادحة بسبب هذه المنافسة<sup>(1)</sup> وعادة يتناسب هذا الخيار مع المؤسسات محدودة الموارد .  
والشكلين التاليين يوضحان الخيار الثاني والثالث على التوالي :

### الشكل رقم ( 22 ) : التسويق المتنوع.



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي ، مرجع سابق، ص.149.

### الشكل رقم ( 23 ) : التسويق المركز



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص. 191.

(1) - تم الاعتماد على: شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 107-108.

- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر مرجع السابق ، ص. 201.

- نزار عبد المجيد البروراري، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص ،103.

- طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، 262- 263.



### 3-1-1-4- المركز السوقي ( تثبيت صورة المنتج):

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد أي القطاعات السوقية التي تسوق تخدمها، يجب أن تحدد الموقع أو المركز الذي ترغب في الوصول إليه داخل هذه القطاعات، ويقصد بالمركز السوقي " الصورة الذهنية التي يشغلها المنتج في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين" (1) ، ولهذا فإن مركز المنتج ( السوقي) يتحدد من خلال مجموعة من الإدراكات والانطباعات والمشاعر التي يكونها المستهلك في ذهنه عن المنتج والمؤسسة المنتجة له، مقارنة بمنتجات المنافسين ، ويكون دور رجل التسويق هنا هو ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي يحققها لتثبيت صورته في ذهن المستهلك ، عن طريق أدوات الترويج والإعلان المختلفة.

**أولاً- اختيار استراتيجية المركز السوقي :** من السهولة بمكان أن تختار المؤسسة وضعا مميزا لها في السوق، ولكن من الصعب الاحتفاظ بهذا الوضع لفترة طويلة، فإذا قررت المؤسسة أن تستخدم خصائص السلعة ، مثل الجودة كميزة لها، فإن ذلك قد يغري المنافسين باتباع نفس الاستراتيجية ، مما يحتم على المؤسسة تعديل هذه الخاصية ، مثل أن تعد بجودة عالية مع أقل سعر ، جودة عالية مع خدمات مصاحبة أو ضمانات أو تمديد آجال التسديد وغيرها.

**ثانياً- تطبيق استراتيجية المركز السوقي :** عمليا فإن المؤسسات يمكن أن تحقق المركز السوقي المطلوب من خلال ثلاث خطوات أساسية : (2)

أ- تحديد مجموعة من المزايا التنافسية المحتملة، والتي يمكن على أساسها بناء وضع معين في السوق .

ب- اختيار المزايا التنافسية الملائمة.

ج- تحقيق الاتصال والتسليم الفعال لهذه المزايا للسوق المستهدف.

ويمكن للمؤسسة أن تحقق التمايز والتفوق المطلوب عن المنافسين بواسطة مجموعة من المزايا التنافسية والتي يمكن تحقيقها من خلال تقديم المنتج بسعر منخفض أو تقديم مجموعة من المنافع التي تبرر السعر المرتفع... الخ. أي تختار المزايا التنافسية القادرة على تحقيقها، فمثلا قد تجد بعض المؤسسات أنه يصعب عليها تخفيض تكاليف المنتج ومن ثم تقديمه بسعر منخفض ، ولكن يمكن تدارك ذلك إذا كانت إمكانياتها تسمح لها بتوفير المنتج على نطاق واسع أو تقديم خدمات مصاحبة للبيع، فالمهم أن تجد المؤسسة وتحدد الميزات التنافسية التي يمكن أن تحققها وتوظف الأدوات الترويجية القادرة على إظهار هذه الميزات في أذهان واعي المستهلكين (3).

(1) -نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق.ص .

(2) -محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، نادية العارف، مرجع سابق، ص. 114-115.

(3) -محمد فريد الصحن ، اسماعيل السيد، نادية العارف، مرجع سابق ص 115.

ولكي تتوصل المؤسسة إلى صياغة وتطبيق استراتيجية المركز السوقي بشكل فعال، وجب الالتزام بتحقيق الخطوات السابقة التي تم التطرق إليها، لأن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على معرفة عوامل التفضيل للمنتوج من وجهة نظر العملاء، ومن ثم فإن هذا التحليل يفيد في الوقوف على الفجوات التنافسية، أي الفرص التسويقية التي يمكن الاستفادة منها واستغلالها على اعتبار أنها مناطق شاغرة في أذهان المتعاملين، والتي تستخدم للحصول على مركز سوقي للمؤسسة أكثر تميزاً<sup>(1)</sup>.

### 3-2- الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق:

ويتم التعبير عنه بالإنجازات المحققة على المستوى الثاني أو التكتيكي للمؤسسة، والتي تأتي كمرحلة تلي الأداء الإستراتيجي لوظيفة التسويق و يترجم بالمزيج التسويقي بالمزيج التسويقي، الذي يعتبر مرحلة استعداد المؤسسة لتنفيذ إستراتيجياتها التسويقية، ويعرف المزيج التسويقي بأنه "خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع رغبات وحاجات المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعه، ثم الترويج له، ومن ثم توزيعه وإيصاله في المكان والزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات ورغبات المستهلك، وتحقيق الربح المناسب ومبرر وجودها"<sup>(2)</sup>.

وقد اقترح البروفيسور ماكارتني في بداية الستينات من القرن العشرين مزيجاً تسويقياً، يتكون من أربعة عناصر تبدأ بالحرف الانجليزي « P » وهي المنتج product، السعر price، المكان (التوزيع)، place، الترويج promotions وكل عنصر من هذه العناصر يغطي عدة نشاطات. وقد أثار موضوع عدد العناصر التي يتكون منها المزيج جدلاً كثيراً لدى المفكرين، لكن يبقى التركيز منصبا على مدى مساهمة المزيج التسويقي في تصميم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

إن النقد الموجه إلى فكرة " Four Ps " ( عناصر المزيج التسويقي )، أنها من مصممة من وجهة نظر البائع إلى السوق وليست نظرة المشتري، ولهذا وجب وصف كل من " Four Ps " بطريقة أفضل من خلال مقابلتها بـ " Four Cs " من وجهة نظر المشتري أي بمعنى<sup>(3)</sup>:

FourCs	Four Ps
القيمة للعميل ( Customer Value )	المنتج
التكلفة بالنسبة إلى العميل ( Cost to the customer )	السعر
الراحة (convenience)	المكان (التوزيع)
الاتصال ( communication )	الترويج

(1) - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع السابق ص 190.

(2) - نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص 152.

(3) - فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله أبوبكر، مرجع سابق ص 113، 114.

وبهذا التصور الجديد للمزيج التسويقي يرى المسوقون (البائعون) أنفسهم يبيعون منتجا، ويرى العملاء أنهم يشتررون قيمة أو حلا لمشكلاتهم، ويريدون أن يكون المنتج متوفر بسهولة و لا يريدون الترويج بل اتصالا في الاتجاهين، وبهذا يجد المسوقون أنفسهم يقومون بعمل جيد اذا فكروا أولا من منظور "Four CS" الخاصة بالعمل ، ثم يبنون "Four PS" على تلك القاعدة . وبناء على ما سبق يمكن التطرق الى عناصر المزيج التسويقي كل على حدى.

**3-2-1- سياسة المنتج :** تتضمن سياسة المنتج جملة من العناصر المتعلقة بالمنتج التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار في هذا المجال ، ومنها بالخصوص الجوانب المتعلقة بالجودة ، تقديم منتجات جديدة ، تشكيلة المنتجات ، دراسة دورة حياة المنتج...الخ.

**أولا: تعريف المنتج:** يعتبر المنتج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي، حيث يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها، لأن تقديم منتجات تتماشى مع رغبات وحاجات المستهلكين ينعكس ايجابيا على نجاح المؤسسة وضمان بقاءها واستمراريتها. ونظرا لأهمية المنتج على مستوى الاستراتيجيات التسويقية ، فقد أعطيت له عدة تعاريف من طرف الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق ، حيث عرفه (kotler 97) بأنه أي شيء يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما، وله عدة أبعاد ومستويات هي : المنتج الفعلي ، جوهر المنتج ، المنتج المدعم، بحيث يشير المنتج الفعلي إلى كل ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلظه الخارجي واسمه التجاري ، أما جوهر المنتج فيتعلق بالمنفعة الجوهرية التي يتحصل المستهلك أو يتوقع الحصول عليها والمنتج المدعم يقصد به مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج ( الخدمات، الأفكار) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهد للحصول على هذا المنتج<sup>(1)</sup>. كما يعرف المنتج على أنه " كل ما يمكن عرضه أو تقديمه في السوق بشكل يمكن من ملاحظته، قابل للاقتناء أو الاستهلاك من أشياء مادية، خدمات ، أفكار..."<sup>(2)</sup>

إن المتفحص في هذه التعاريف يلاحظ بأنه ليس هنالك اختلافا جوهريا في مضمونها، الا أنه يمكن استخلاص بعض الخصائص المتعلقة بالمنتج :

- وجود منتج مادي ملموس .

- وجود منتج غير مادي مثل الخدمات والأفكار وهي غير ملموسة.

والجدول التالي يوضح خصائص كل من المنتج المادي والمنتج الخدمي<sup>(1)</sup>:

(1) محمود جاسم محمد الصميدعي: مداخل التسويق المتقدم، مرجع سابق، ص.182-183.

(2) عبد الملوك مزهودة: رسالة الماجستير ، مرجع سابق، ص.103.

(1) نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.156-157.

الجدول رقم ( 13 ) : خصائص المنتج المادي والمنتج الخدمي

خصائص المنتج الخدمي	خصائص المنتج المادي
- غير ملموس .	- ملموس، مادي .
- سريعة التلف .	- معمر .
- لا يمكن تحويل ملكيته .	- يمكن تحويل ملكيته .
- احتكاك الزبائن عال بوسائل تقديم الخدمات .	- احتكاك الزبائن بوسائل الإنتاج قليل .
- تقييم الجودة يتم بعد الاستهلاك .	- يمكن تقييم الجودة قبل الاستهلاك .
- الخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد .	- قابل للتعبئة والتغليف .
	- القابلية للصيانة والتصليح .
	- قابل للتخزين والحفظ .

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري واحمد محمد فهمي البرزنجي,ص.156-157.

بالإضافة الى المنتج المادي و الخدمي يمكن التطرق الى المنتج المعرفي ('الافكار) والذي يعرف على انه " مزيج من المعلومات و التكنولوجيا و الخبرة و المهارة و الحكمة التي تحمل سمات الابتكار و الابداع و التجديد معتمدة على العنصر البشري الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة بل تحقيق عائدات معتبرة " (2). من خلال هذا التعريف نستنتج ان المنتج المعرفي يتميز بمجموعة من خصائص أهمها : قابل لنسخ ، قابل لتخزين ، معمر ، يمكن تحويل ملكيته ... الخ .

**ثانيا- مستويات المنتج:** إن المفهوم الواسع للمنتج يفرض نوعا من التحدي يواجه المخططين للمنتجات في المؤسسات، اذ لا بد أن يركز تفكيرهم في المنتج على ثلاث مستويات رئيسية<sup>(3)</sup>:

أ- المستوى الأول : الجوهر الحقيقي للمنتج Coreproduct: وفي ظل هذا المستوى لا بد أن تتم الإجابة عن سؤال هام، وهو ماذا يشتري المستهلك في حقيقة الأمر؟ بمعنى آخر ما هو الجوهر الحقيقي للمنتج الذي يسعى المشتري إلى شرائه؟ إن كل منتج في الواقع له جوهر حقيقي، يحقق الإشباع المطلوب من جانب المشتري، لذلك يستوجب على إدارة التسويق في أي مؤسسة عند التفكير في المنتجات ضرورة تحليل الاحتياجات و الرغبات إلى تكون وراء الطلب على كل منتج ، والعمل على إكتشافها وتوفيرها في المنتج، لأن رجال التسويق سيقومون

(2) -فيصل بوطيبة خديجة خالدي : دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تكييف التعليم مع إقتصاد المعرفة .الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة كلية العلوم الاقتصادية والتسويق ، جامعة بسكرة 2005 .

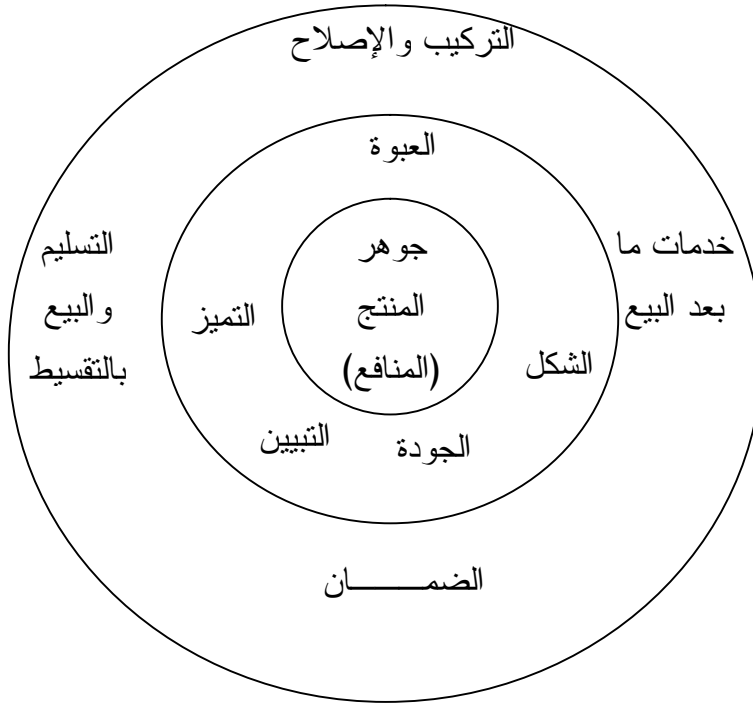
(3) ثابت عبد الرحمان ادريس ، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر ،مرجع سابق ، ص. 225.

بيع فوائد ومنافع وليس منتجات على حد قول أحد المديرين في شركة IBM للحاسبات والاتصالات " إن المؤسسة لا تبيع منتجات وإنما حلولها لمشاكل العملاء" لأن قدرة المؤسسة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة وفعالية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها في السوق<sup>(1)</sup>، وخالصة الأمر أن الجوهر الحقيقي للمنتج يتمثل في المنفعة الجوهرية والحقيقية التي يتحصل عليها العملاء<sup>(2)</sup>.

ب- المستوى الثاني : الجوانب الملموسة في المنتج Tangible product: تتمثل الجوانب الملموسة للمنتج في كل من مكوناته وخصائصه وشكله و عناصر الجودة المتوفرة فيه واسمه المميز وعبوته وغلافه والبيانات اللازمة على الغلاف... الخ . ومن ثم تكمن مسؤولية إدارة التسويق والمخططين للمنتج في ضرورة تحويل جوهر المنتج إلى منتج ملموس وواقعي , مثل معجون الأسنان، السيارة، خدمات الفندق، خدمات الطائرة، الملابس، الأدوية... الخ<sup>(3)</sup>

ج- المستوى الثالث : خدمات إضافية تتعلق بالمنتج: إن المسؤولين عن تخطيط المنتجات يعرضون خدمات إضافية مصاحبة للمنتج , والتي تمثل المنتج الإضافي والتي تضم بعض الخدمات, مثل الصيانة، البيع بالأجل، اللف، التركيب، الضمان... الخ<sup>(4)</sup>. ويمكن ترجمة مستويات المنتج في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم ( 24 ) مستويات المنتج.



المصدر : ثابت عبد الرحمن ادريس, جمال الدين محمد المرسي مرجع سابق ص.225.

(1) - نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية , مرجع سابق, ص.41.

(2) - محمد فريد الصحن وآخرون, مرجع سابق, ص.256.

(3) - ثابت عبد الرحمن ادريس, جمال الدين محمد المرسي : التسويق المعاصر : التسويق المعاصر , مرجع سابق, ص. 226.

(4) - المرجع السابق, ص. 226.

ثالثاً - **خط المنتجات** : هو مجموعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة والتي يرتبط كل منها بالآخر بطريقة ما<sup>(1)</sup>. فقد ترتبط المنتجات مع بعضها البعض لاستخدامها نفس المادة الأولية في الإنتاج أو نفس مراحل العملية الإنتاجية التي يمر بها المنتج أو تباع لنفس المجموعة من العملاء أو يتم توزيعها عن طريق نفس قنوات التوزيع أو يتم تسعيرها بنفس الأساليب أي أن هنالك تشابهاً في عناصر المريح التسويقي. وهناك عدة أنواع من القرارات المتعلقة بإضافة خط المنتجات وهي:

أ- **التوسع النازل**: يتم هذا النوع من التوسع في خط المنتجات عن طريق إضافة منتجات أقل جودة وأقل سعراً من المنتجات الحالية، وذلك تماشياً مع متطلبات القطاعات التي تبحث عن الجودة الأقل مقابل السعر الأقل.

ب- **التوسع الصاعد**: يتم التوسع في خط المنتجات من خلال إضافة منتجات أعلى جودة وأعلى سعراً من المنتجات المقدمة حالياً، لجذب فئات السوق التي ترغب في ذلك .

ج- **التوسع ذو الاتجاهين**: وهو التوسع الذي يهدف إلى إضافة منتجات أعلى جودة و أعلى سعراً من المنتجات الحالية، وأيضاً إضافة منتجات أقل جودة وأقل سعراً من المنتجات الحالية لجذب القطاعات السوقية الراغبة بكل الأنواع .

ومن المهم أن يؤدي قرار الإضافة (التوسع) في خط المنتجات إلى زيادة مبيعات وأرباح المؤسسة ، مع التأكد من أن هذا القرار لا يمس بسمعة المؤسسة ومكانة منتجاتها في السوق، ومقابل الإضافة فإنه يمكن أن تقوم المؤسسة بحذف بعض المنتجات إذا تقادمت أو انخفضت ربحيتها أو الطلب عليها<sup>(2)</sup>.

رابعاً- **مزيج المنتجات** : هو عبارة عن "كافة المنتجات إلى تقديمها المؤسسة بغرض البيع في السوق"<sup>(3)</sup>. فكل مؤسسة لها تشكيلة مختلفة من المنتجات تقدمها للعميل، ويمكن النظر إلى مزيج المنتجات من خلال ثلاثة خصائص رئيسية :

أ- **النطاق ( الاتساع )** : ويقصد به عدد خطوط المنتجات المختلفة في المؤسسة.

ب- **العمق**: ويعني عدد المنتجات التي تقدمها المؤسسة في كل خط من خطوط المنتجات .

ج- **التناسق (الارتباط)** : أي مدى الترابط بين مختلف منتجات خطوط المنتجات في المؤسسة، من حيث الاستخدام متطلبات الإنتاج، التوزيع، الإعلان... الخ.

(1)- إسماعيل السيد : التسويق، مرجع سابق، ص. 281.

(2)- نزار عبد المجيد البروراي ، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، مرجع سابق ، ص 158 - 159.

(3)- مرجع سابق، ص 159 - 160.

**خامسا- جودة المنتج :** إن إشباع حاجات العملاء وتحقيق ربحية المؤسسة ترتبطان بشكل وثيق مع جودة المنتج حيث أن المنتجات ذات الجودة العالية تقدم إشباعا أكبر للمستهلك, وفي نفس الوقت تساهم الأسعار العالية في تقليل التكاليف , ولذلك فإن برامج تحسين الجودة عادة ما تزيد من ربحية المؤسسة، ولهذا فإن هذه الأخيرة ترى في تحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة على أنها من أولويات عملها لضمان بقاءها وإستمراريتها.

إن موضوع الجودة أصبح من أهم القضايا التي تحض باهتمام المؤسسات المعاصرة وخاصة التي تهدف للحصول على مزايا تنافسية، حيث أن الجودة لها تأثيرين هامين على مستوى المستهلك وعلى مستوى المنتج ( المؤسسة):

**أ- على مستوى المستهلك:** جودة المنتج تزيد من قيمته في ذهن المستهلك (المركز التنافسي) لأن كلاً من المنتجين والمسوقين يجب أن يهتموا بطريقة تقديم منتجاتهم وخدماتهم، بحيث تتم في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر الملائم وهو ما يقصد به " جودة الأداء التسويقي" والذي يحتم على المؤسسة ضرورة تكوين علاقة مستمرة ومتواصلة مع عملائها , لرصد انطباعاتهم حول المنتجات والخدمات المقدمة لكي تكون هناك تعديلات على ما تقدمه لكسب رضا العميل . وهناك عدة مؤشرات تقيس مستوى رضا العميل على المنتجات والخدمات المقدمة من طرف أي مؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة ومن أهم هذه المؤشرات :

$$\text{متوسط النزاعات مع كل عميل}^{(1)} = \frac{\text{عدد النزاعات}}{\text{عدد العملاء}}$$

يبين هذا المؤشر طبيعة علاقة المؤسسة بعملائها، إلا أن هذا المؤشر يصعب حسابه في حالة المؤسسات التي تتعامل مع الجمهور الواسع, لذلك يفضل أن تعرف أسباب النزاعات (عدم السداد، المردودات...الخ) , وفي جميع الحالات أو الأسباب كلما اقتربت النتيجة من الصفر دل ذلك على حسن العلاقة بين المؤسسة والعميل ، وبالتالي كفاءة وظيفة التسويق والإنتاج عموماً، كما قد يعبر عن المركز التفاوضي للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه في حال مواجهة المؤسسة لنزاعات مع عملائها، فإنه بإمكانه القيام ببعض الإجراءات للتخفيف من حدة النزاع أو القضاء عليه ومن بين هذه الإجراءات الممكنة نذكر: فتح خط هاتفي مجاني لاستقبال الشكاوي, تقديم خدمات مجانية, تقديم خصم خاص, تقديم عروض للعميل تجعله (كعضو، شريك، مالك جزئي في المؤسسة<sup>(\*)</sup>), تقديم منتجات وخدمات مجانية في عمليات الشراء المتكررة...الخ<sup>(2)</sup> وغيرها من الخدمات فيما تسمح به إمكانيات المؤسسة.

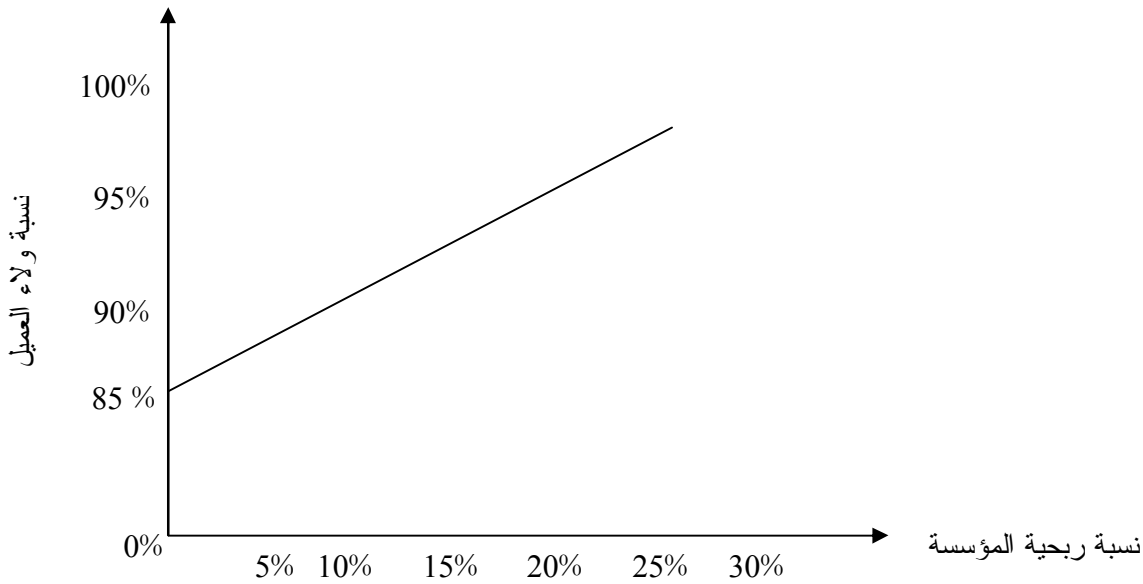
(1) - عبد المليك مزهودة: رسالة الماجستير ، مرجع سابق، ص 110.

(\*) - لمزيد من المعلومات , انظر إلى قليب كوتلر، مرجع سابق، 158، 160

(2) - فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مرجع سابق، ص، 154.

وبامتصاص غضب العملاء وكسب ولاءهم تزيد قيمة المنتج و الخدمة في ذهن العميل مما يسمح للمؤسسة برفع أسعار منتجاتها، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وزيادة الحصة السوقية لها، والشكل الموالي يوضح العلاقة بين ولاء العميل وربحية المؤسسة.

الشكل رقم ( 25 ) العلاقة بين ولاء العميل وربحية المؤسسة.



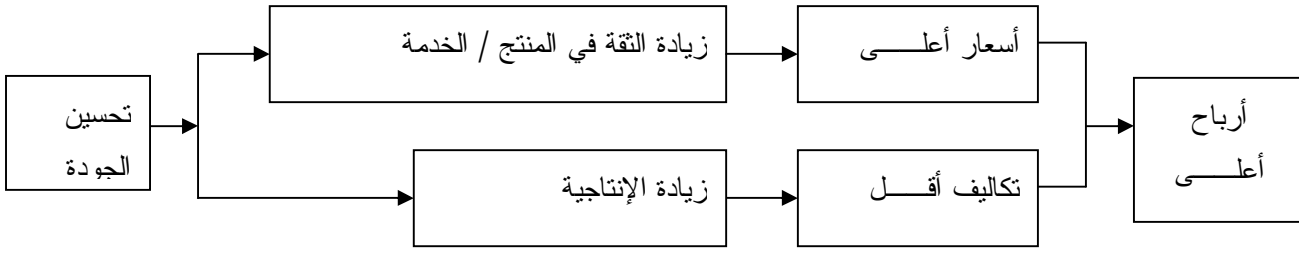
المصدر: عبير جاسم محمد، تقويم أثر التسويق على طالبي الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس القاهرة، 2002، ص. 80.

يشير الشكل السابق إلى وجود علاقة إيجابية بين ولاء العميل وربحية المؤسسة، لأن المؤسسة تسعى إلى المحافظة على علاقتها بالعميل، من خلال تكرار عمليات الشراء بغية زيادة إيراداتها وأرباحها، في حين أن زيادة إيرادات المؤسسة من العميل تمثل نسبة مئوية من ميزانية هذا الأخير، يقوم بإنفاقها على منتجات المؤسسة دون غيرها، لسد حاجات معينة، ومن هنا يمكن الوصول إلى أن ربحية المؤسسة تزداد بزيادة ولاء عملائها.

ب- على مستوى المؤسسة: الجودة تساهم في زيادة الإنتاجية الناتجة عن نقص المنتجات المعيبة، بتطابق مواصفات المنتج مع معايير الجودة العالمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج والمراقبة (الفحص)... إلخ، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق الجودة المطلوبة من خلال الحصول على المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج من الموردين بالتنوع الجيدة وأقل الأسعار وفي الوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات. والشكل الموالي يوضح الأثر الإيجابي لتحسين جودة المنتج على أرباح المؤسسة.



## شكل رقم ( 26 ) تأثير الجودة على الربح.



المصدر : شالز وجاريت جونز ترجمة رفاعي محمد ، سيد أحمد عبد المتعال: الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول ، دار المريخ ، الرياض، 2001، ص 201.

### خامسا- دورة حياة المنتج:

#### أ- مفهوم دورة حياة المنتج:

إن المنتجات مثل المخلوقات البشرية تمر بمراحل معينة في حياتها، تبدأ من التفكير في خلق منتج جديد وينتهي بسحبه من السوق، وتمر دورة حياة المنتج بأربعة مراحل وهناك من يضيف مرحلة خامسة (المرحلة التمهيديّة)، حيث تتمثل هذه المراحل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

المرحلة الأولى : تسمى بالمرحلة التمهيديّة (مرحلة البحث وإيجاد المنتج).

المرحلة الثانية : تسمى مرحلة التقديم (تقديم المنتج إلى السوق).

المرحلة الثالثة: تسمى مرحلة النمو (نمو المبيعات).

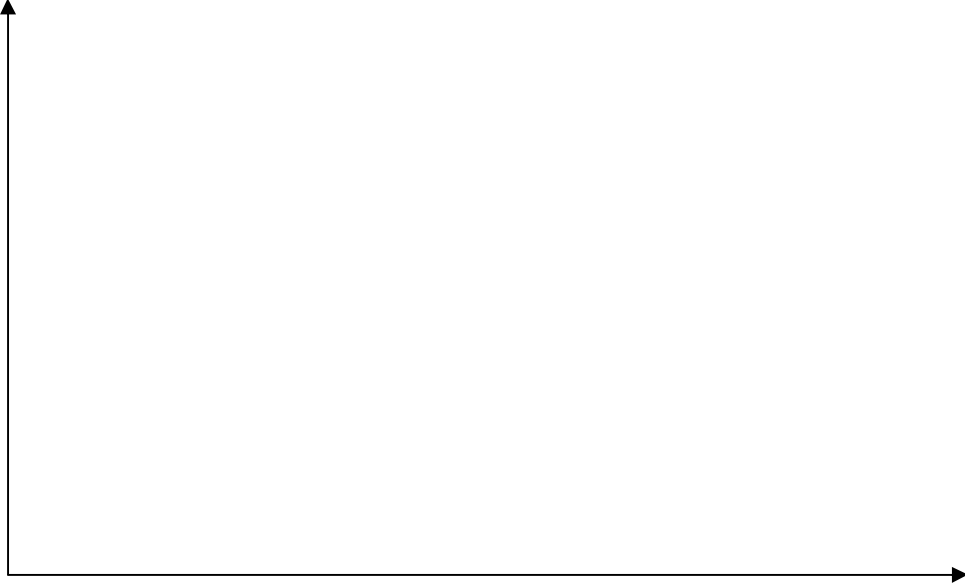
المرحلة الرابعة: تسمى مرحلة التشبع و ثبات المبيعات. وهناك من يطلق عليها مرحلة النضج.

المرحلة الخامسة: تسمى مرحلة التدهور أو تناقص المبيعات.

وكل مرحلة من هذه المراحل لها علاقة بحجم مبيعات المؤسسة والأرباح التي تحققها، كما يظهره الشكل الموالي:

(1)- Sylvie Martin. J. P. Védrine: Marketing, les concepts- clés, ed, Organisation, Paris, 1993. P. 83.

## الشكل رقم (27) دورة حياة المنتج.



Source: Sylvie Martin. J. P. Védrine: Marketing, les concepts- clés, ed, Organisation, Paris, 1993. P. 83.

نشير إلى أن دورة حياة المنتج تختلف من منتج إلى آخر فقد يموت منتج معين (يسحب من السوق) قبل أن يصل إلى مرحلة النضج ، كما أن طول كل مرحلة قد يختلف من منتج لآخر ، وهناك دراسات حديثة توضح أن الوتيرة السريعة للابتكار والتجديد ساهمت في تقليص دورة حياة أغلب المنتجات الصناعية والاستهلاكية ، وأصبحت بذلك دورة حياة الميزة التنافسية التي تعتمد على تمييز المنتجات في الوقت الحالي ، أقل عشر مرات في المتوسط ، عما كانت عليه قبل عشر سنوات<sup>(1)</sup>.

ب- الأهمية التسويقية لمفهوم دورة حياة المنتج: يعتبر مفهوم دورة حياة المنتج من المفاهيم الهامة لمدير التسويق لسببين هاميين:<sup>(2)</sup>

- أن مفهوم دورة حياة المنتج يتضمن معنى مهما، وهو أن المنتج سوف يموت ويندثر عاجلاً أم آجلاً وعليه فعلى مدير التسويق تطوير منتج جديد أو تحسين المنتج الحالي.
- أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج تتطلب خطة تسويقية خاصة بها لمواجهة المنافسة و الوفاء بمتطلبات كل مرحلة يمر بها المنتج، فمثلاً عندما يدخل المنتج مرحلة تناقص المبيعات يكون من الضرورة إحلاله بمنتج جديد أو تحسين المنتج الحالي، وأثناء مرحلة التثبع فإنه يجب انفاق مصاريف أكبر من أجل وضع سياسة

<sup>(1)</sup> -www.intacen.org/execforum/ef 1999/chapitre 5.pdf

تاريخ الزيارة: 2007/02/10

<sup>(2)</sup> - شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 224، 225.

ترويج فعالة للمنتوج. وبصفة عامة فان لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج مزيجا تسويقيا أو خطة تسويقية ملائمة , والجدول المالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم (14) : الخطة التسويقية لمختلف مراحل دورة حياة المنتج

المرحلة	السعر	الترويج	التوزيع	تغييرات في المنتج
تقديم المنتج	قد يكون مرتفعا بهدف تغطية التكاليف الابتدائية أو منخفضا للحصول على أكبر حصة في السوق.	يكون مكثفا ويركز على إعطاء معلومات عن المنتج وخصائصه ومزاياه وفوائده	محاولة إيجاد أكبر شبكة للتوزيع للتأكد من الوصول إلى أكبر عدد من العملاء	لا يوجد
النمو	رفع السعر بما أن طلب العملاء مرتفع.	مكثف ويركز على اسم الماركة لخلق ولاء للمنتوج.	إيجاد أكبر عدد من الموزعين	أحجام وأغلفة جديدة وخصائص جديدة وتقديم خدمات اضافية
الثبات والتشبع	تخفيض السعر لجذب العملاء.	يكون مكثفا ويركز على تفوق المنتج على المنتجات المنافسة ويذكر العملاء بفوائده.	محاولة زيادة عدد الموزعين	محاولة إيجاد عملاء جدد وإلحاق منتجات تكميلية وإحداث تغييرات جوهرية
التناقص والتدهور	منخفض لتصريف المخزون بسرعة.	معتدل.	تخفيض عدد الموزعين	تغييرات جذرية وشاملة.

المصدر: شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 235.

**سادسا- تصنيف المنتجات :** يمكن تقسيم المنتجات إلى مجموعتين أساسيتين بناء على الهدف من الشراء إلى المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الصناعية، حيث يقصد بالمنتجات الاستهلاكية تلك التي يقوم المستهلك بشراءها لغرض إشباع حاجاته ورغباته وتنقسم بدورها إلى<sup>(1)</sup>:

- **السلع المسيرة :** وهي السلع التي لا تتحمل المستهلك مشقة للبحث عنها السهولة توفرها، ولا تتطلب جهود تسويقية كبيرة من حيث المقارنة والبحث عن المعلومات الخاصة بالمنتج وهي عادة ما تمتاز بانخفاض أسعارها مثل : الصحف.

- **سلع التسوق:** وهي السلع التي يشتريها المستهلك بعد إجراء دراسة وبحث عن مميزاتهما و الاستفادة من الخدمات والضمانات المقدمة مثل الأدوات المنزلية، الأثاث... الخ.

(1) تم الاعتماد على : - أحمد شريف العاصي , مرجع سابق, ص.207-212.

- ثابت عبد الرحمان ادريس , جمال الدين المرسي: التسويق المعاصر , مرجع سابق, ص.227-229.

- **سلع خاصة:** وهي السلع التي تتفرد بمميزات وخصائص معينة وعادة ما يقوم بشرائها أصحاب الدخل المرتفع نظر لارتفاع أثمانها مثل السيارات.

أما المنتجات الصناعية فهي تلك المنتجات التي يقوم بشرائها المشتري الصناعي من الأفراد أو المؤسسات بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية للحصول على سلع وخدمات قابلة للاستهلاك بصفة نهائية، وما يلاحظ أن بعض المنتجات يصعب التمييز بينها سواء كانت استهلاكية أو صناعية، وهذا يتوقف على مجال الاستخدام النهائي لها. ومثال ذلك فان المصباح الكهربائي عندما يستخدم لإضاءة منزل فيعتبر منتج استهلاكي، ولكن عندما يقوم بشرائه أحد المصانع بغرض إضاءة المصنع، فإنه يعتبر منتج صناعي، و التمييز بين منتج استهلاكي ومنتج صناعي ذا مغزى لمدير التسويق، حيث أن الخطط التسويقية للمنتجات الاستهلاكية تختلف عن الخطط التسويقية للمنتجات الصناعية، وهناك عدة معايير أخرى لتصنيف المنتجات منها<sup>(1)</sup>:

#### أ- حسب معدل الاستهلاك أو الاستخدام<sup>(\*)</sup>

هنالك منتجات معمرة، وهي منتجات تستعمل خلال فترة زمنية طويلة وهنالك منتجات غير معمرة وهي منتجات تستعمل أو تستهلك بسرعة مرة واحدة وفي فترة قصيرة.

#### ب- حسب درجة الولاء :

توجد منتجات تتمتع بدرجة ولاء عالية وهي منتجات تتميز بصعوبة تحويل المشتري عنها، كما توجد منتجات تتمتع بدرجة ولاء منخفضة وهي منتجات تتميز بسهولة تحويل المشتري عنها.

ج- **حسب الحاجات التي تشبعها:** يمكن التمييز هنا بين منتجات ضرورية ومنتجات كمالية والتميز في هذه الحالة يخضع لمقاييس غير ثابتة لأنه ما قد يعد كماليا بالنسبة لصاحب الدخل المنخفض قد يعتبر ضروريا لصاحب الدخل العالي .

**3-2-2- السعرة:** إذا كان العميل لا يشتري المنتج في حد ذاته، وإنما يشتري الاشباع الذي يتوقع الحصول عليه من المنتج<sup>(2)</sup>، فإن للسعر دور كبير في جعل العميل يقبل على شراء هذا المنتج أو يبتعد عنه، فالسعر يعتبر بالنسبة للعميل بمثابة التكلفة التي يتحملها لقاء حيازته على المنتج، أما بالنسبة للمسسة فيعد بمثابة الوسيلة أو الأداة التي يمكن بواسطتها إستعادة قيمة مختلف التكاليف التي تتحملها ، وكوسيلة لتحقيق إحدى أهدافها التوسيعية سواء كانت أرباحا ، أو زيادة في حصتها السوقية. وبهذا التضارب المصلي بين المؤسسة والعميل فإن مهمة القائمين على وظيفة التسويق في المؤسسة تتمثل في التوفيق بين هاتين المصلحتين بالكيفية التي تجعل أسعار المنتجات في مستوى يتوافق مع القدرة الشرائية للعميل ومع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد شاكر العسكري: التسويق مدخل استراتيجي، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص. 139-140.

(\*) لمزيد من معلومات انظر: أحمد شاكر العسكري، ص 139. 158.

(2) عمار العربي ، مرجع سابق، ص.51.

(3) محمد فريد الصحن و اسماعيل السيد ونادية العارف، مرجع سابق، 307-308.

3-2-2-1- أهمية عملية التسعير في المؤسسة: ترجع أهمية التسعير في المؤسسة الاقتصادية إلى الأطراف أو الجهات التي يرتبط بها تحديد السعر ، ويمكن حصر أهميته في العناصر التالية<sup>(4)</sup>:

- يؤثر السعر بقوة على نوع وحجم الطلب بالنسبة للمنتج ، الخدمة أو الفكرة.
- يؤثر السعر على المركز المالي للمؤسسة وعلى حصتها السوقية.
- يؤثر السعر على المركز المالي للمؤسسة ومن ثم على قدرتها في تطوير منتجاتها وتنويع خدماتها والتسهيلات والامتيازات التي تمنحها لعملائها.
- يؤثر السعر على جهاز التسويق عند تحديد المبيعات المتوقعة وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة وكذا في وضع الخطة الترويجية والبيعية نفسيا وعاطفيا على العميل.
- إن السعر يختلف عن عناصر المزيج التسويقي الثلاثة في المؤسسة في كونه ينتج عنه عائد بينما ينتج عن العناصر الأخرى تكاليف<sup>(1)</sup>.

3-2-2-2- العوامل المؤثرة في تحديد الأسعار: يتأثر تحديد السعر في المؤسسة الاقتصادية بعوامل داخلية وعوامل خارجية.

أولاً- العوامل الخارجية: وتتمثل في:

أ- الطلب : يؤثر الطلب على سعر المنتج، حيث كلما كان الطلب مرتفعاً شجع المؤسسة على رفع أسعارها لتغطية تكاليفها والعكس صحيح، مع ضرورة مراعاة العوامل الأخرى المؤثرة على طلب المستهلك، مثل الدخل، المنافسة...الخ.

ب- المنافسون: ويمثلون عاملاً خارجياً هاماً ومؤثراً على قدرة المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها، فيجب على المؤسسة عند تحديد أسعار منتجاتها بمتابعة أسعار منافسيها باستمرار والعمل على التنبؤ بسلوك المنافسين ليس في نفس الصناعة فقط، بل في صناعات أخرى تشبع نفس الحاجة.

ج- الظروف الاقتصادية: تتأثر قدرة المؤسسة في تحديد أسعار منتجاتها بالظروف الاقتصادية التي تمر بها وذلك بالزيادة في أسعار المنتجات أو الخدمات المصاحبة لها أو تخفيضها.

د- الموردون: يؤثر الموردون في تحديد أسعار المنتجات حيث كلما كانت هناك زيادة في أسعار المواد الأولية فإن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى رفع أسعار منتجاتها لتغطية التكاليف الإضافية.

<sup>(4)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 219، 220.

<sup>(1)</sup> فليب كوتلر، مرجع سابق، ص 117.

## ثانيا- العوامل الداخلية:

أ - الأهداف: كثيرا ما تحدد الأسعار انطلاقا من الأهداف التي يسعى التسعير إلى تحقيقها ، فهدف زيادة الحصة السوقية قد يدفع المؤسسة إلى تحديد سعر منخفض لمنتجاتها، عكس هدف تعظيم الأرباح الذي يصاحبه عادة تحديد أسعار مرتفعة للمنتجات.

ب- درجة اختلاف المنتج الجديد: كلما كان المنتج متميزا وأعلى جودة من المنتجات المنافسة كان للمؤسسة حرية أكثر نسبيا في تحديد أسعارها، فالجودة عادة ما تتطلب أسعار أعلى.

ج- المزيج التسويقي: تحديد السعر مرتبط بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ،حيث أن تحديد سعر مرتفع يجب أن يصحبه جودة عالية للمنتج وجهود ترويجية مكثفة، لاقتناع المستهلك بالإقبال عليه.

وبناء على ماسبق يمكن تلخيص العوامل المحددة للسعر في المؤسسة، من خلال الجدول الموالي:

### الشكل رقم (28) : العوامل المؤثرة في السعر

المجتمع	
الظروف الاقتصادية	الظروف الاجتماعية
المنافسة	الحكومة
<u>المستهلك</u> ح- إدراك ما يقدمه السوق. خ- ارتفاع أو انخفاض الدخل. د- مستوى الأسعار. ذ- السعر والجودة	<u>إدارة التسويق</u> ر- الأهداف والتكاليف. ز- الرقابة السعرية. س- (السوق، المؤسسة، الحكومة). ش- المزيج التسويقي.

المصدر: محمود حاسم محمد الصميدعي: إستراتيجيات التسويق ، مرجع سابق، ص 219.

3-2-2-3 - إستراتيجيات التسعير: إن أهمية تحديد الأسعار في المؤسسة تفرض عليها تبني استراتيجيات معينة لتحقيق أهدافها . وفي هذا المجال توجد العديد من الإستراتيجيات يمكن للمؤسسة إتباعها والمتمثلة في<sup>(1)</sup>: إستراتيجية التغلغل و إستراتيجية قشط السوق.

أولاً- إستراتيجية التغلغل: تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية عند تقديمها لمنتوج جديد , تهدف من خلاله إلى النمو وامتلاك حصة سوقية كبيرة , وذلك بتخفيض الأسعار. وتلاءم هذه الاستراتيجية حالة السواق ذات الحساسية العالية للأسعار أو عندما يكون السعر المنخفض غير مشجع لظهور منافسه. وما يعاب على هذه الاستراتيجية كونها مكلفة للمؤسسة , حيث تتطلب استثمارات كبيرة في التجهيزات و المخزونات<sup>(2)</sup>.

ثانياً- إستراتيجية قشط السوق: تستخدم هذه الاستراتيجية لكسب زبائن لديهم قابلية لدفع سعر مرتفع سبب رغبتهم في الحصول على هذا المنتج , وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أعلى ربح ثم تعمل المؤسسة على تخفيض الأسعار شيئاً تدرجياً إلى أن تصل إلى الفئات ذات الدخل المنخفضة. وتلائم هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تمتلك موارد مالية متواضعة, فتحاول زيادة قدرتها على التمويل الذاتي<sup>(3)</sup>.

و هنالك من يضيف إستراتيجية ثالثة، و هي إستراتيجية قيادة السعر.

ثالثاً- إستراتيجية قيادة السعر<sup>(4)</sup>: تتبع هذه الاستراتيجية عند وجود مؤسسة مقبولة لدى المؤسسات المنافسة بأن تكون القائدة للسعر في السوق وذلك في حالتين:

- عندما تقوم المؤسسة القائدة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتتبعها باقي المؤسسات الأخرى, شريطة أن تحقق الأسعار الجديدة ربحاً كافياً.

- قد تكون مؤسسة صغيرة من تقوم بتحديد الأسعار إذا أثبتت نجاحها في تشخيص المتغيرات البيئية بشكل دقيق.

3-2-2-4 - طرق تحديد أسعار المنتج: إن عملية تسعير المنتجات مهمة جداً فقد تحقق المؤسسة أرباحاً عالية إذا تم تحديد السعر بشكل يتناسب مع السلعة, وهناك عدة طرق للتسعير تعتمد على جملة من العناصر, كالتكاليف, الطلب على المنتج, المنافسة... الخ, وهو ما سنحاول معالجته فيما يلي:

أ- التسعير بالتكلفة والربح: في هذا الطريقة يتم تحديد سعر البيع النهائي على أساس التكاليف الإجمالية ويضاف إليها هامش الربح.

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الإجمالية} + \text{هامش الربح}$$

(1) Yves Chirouze : le marketing, le hoix des moyens de l'action commerciale ; OPU.Alger, 1987.pp.27. 28.

(2) J-P. Helfer: politique commerciale, Vuibert entreprise, Paris, 1987, P. 91.

(3) Idem.

(4) محمد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية السوق، مدخل سلوكي، ط2، 1997، ص.73.

ب- التسعير على أساس نقطة التعادل والأرباح المستهدفة : في هذه الطريقة تقدر المؤسسة السعر الذي يحقق لها أقصى الربح الأمثل , باستخدام نقطة التعادل وهي الكمية التي تتساوى فيها الإيرادات والتكاليف الكلية بحيث تحدد نقطة التعادل كما يلي :

حجم التعادل = التكاليف الثابتة/ سعر التكلفة المتغيرة للوحدة

ج- التسعير على أساس الطلب : إن سعر البيع حسب هذه الطريقة يمكن أن يكون أعلى أو أقل أو يساوي التكلفة الإجمالية لأن التسعير مرتبط بعنصر الطلب , فإذا كان الطلب مرتفعاً فإن سعر البيع يكون مرتفعاً والعكس صحيح .

د- طريقة التسعير حسب المنافسة: وحسب هذه الطريقة ينظر إلى سياسات التسعير التي يتبعها المنافسون في السوق, وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون السلع في السوق متشابهة من وجهة نظر المستهلك والتركيز على السعر كعامل منافسة رئيسي لمواجهة أسعار المنافسين , مع العلم أن المؤسسات تحاول تفادي المنافسة من خلال السعر , لأن حرب الأسعار قد تسبب الإفلاس لبعض المؤسسات ويكون الربح الأكبر هو المستهلك.

ومن بين الطرق الأخرى لتحديد الأسعار والتي يمكن أن تنتهجها بعض المؤسسات نذكر:

أولاً- سياسة التحميل : تلجأ المؤسسات إلى استخدام هذه السياسة لضمان تسويق المنتجات الأساسية بصورة سريعة عن طريق طرحها بأسعار معتدلة أو منخفضة , في حين تقوم بتسويق مستلزمات هذه السلع بأسعار عالية جداً, كأن تقوم بطرح جهاز الحاسوب بسعر معتدل في حين تسوق مستلزماته وبرامجه بسعر مرتفع.

ثانياً- التسعير الترويجي: تستخدم هذه الطريقة في الترويج لمنتج ما, وذلك بتخفيض الأسعار في بعض المناسبات , فمثلاً كوكا كولا التي تقوم أحياناً بتخفيضات بمناسبة حلول شهر رمضان . وتستخدم هذه السياسة عادة لتسويق بعض المنتجات البسيطة ذات الطلب المنخفض.

3-2-3- سياسة الترويج: تلعب سياسات الترويج دوراً حيوياً ومهماً في نجاح استراتيجية التسويق، لأن إستراتيجية كل من المنتج، التسعير و التوزيع لا يمكن أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها , ما لم تتكامل مع استراتيجية الترويج, ذلك أن الترويج الفعال يساهم في تحقيق أهداف استراتيجية التسويق وأهداف المؤسسة ككل.

أولاً- تعريف الترويج: يعرف الترويج على أنه " عملية اتصال ( مباشر/ غير مباشر) بالمستهلك لتعريفه بمنتج ( سلعة / خدمة) المؤسسة ومحاولة اقناعه بأنه يحقق حاجاته ورغباته وحمايته من الاستغلال(1)".

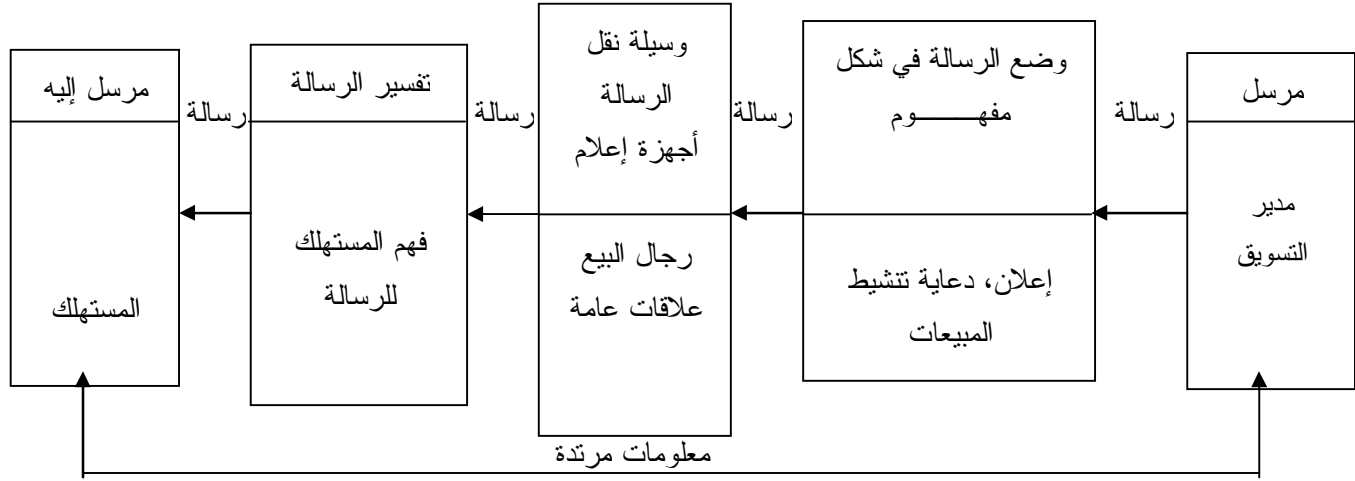
كما يعرف أيضاً على أنه " عملية تنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة(2). وبهذا يعد الترويج أداة اتصال فعالة للتعريف بالمنتج وزيادة المبيعات والحصة السوقية للمؤسسة، كما يعتبر أحد عناصر المزيج التسويقي الموجهة نحو السوق باعتباره اتصالاً يستهدف الإقناع بالمنتج، والشكل الموالي يوضح الترويج كشكل من أشكال عملية الاتصالات في مجال التسويق.

(1) نزار عبد المجيد البراوري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص. 215.

(2) محمود جاسم محمد الصمدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، مرجع سابق، ص. 260.



## الشكل رقم (29) عملية الاتصالات وتطبيقها على سياسة الترويج.



تغير المبيعات، تغير حصة السوق، بحوث تسويقية، تقارير مندوبي البيع.

المصدر : شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 375.

**ثانيا- أهمية الترويج :** تتمثل أهمية الترويج في محورين أساسيين<sup>(1)</sup>:

أ- تقديم المعلومات الضرورية للمستهلكين للتعرف على المنتج وزيادة وعيهم بأهميته ومميزاته.

ب-زيادة قيمة المنتجات من خلال العمليات الترويجية بتحريك الطلب لزيادة المبيعات وتحسين صورة المؤسسة.

وبما أن المؤسسات تستخدم أساليب متنوعة في الترويج لمنتجاتها فان ذلك يجرنا الى الحديث عن المزيج الترويجي:

**ثالثا- المزيج الترويجي :** يتكون المزيج الترويجي من مجموعة من المتغيرات- مثل المزيج التسويقي- التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق أهداف معينة للمؤسسة , ويعتبر المزيج الترويجي مجموعة فرعية من المزيج التسويقي حيث تحاول إدارة التسويق من خلال المزيج الترويجي, تكوين مزيج أمثل من مختلف العناصر الترويجية والمتمثلة في البيع الشخصي, الإعلان, تنشيط المبيعات, العلاقات العامة والدعاية , وهي العناصر التي يمكن شرحها فيما يلي:

أ-**البيع الشخصي:** وهو المجهود الذي يقوم البائع بأدائه فيما يتعلق بوصف المنتج وعرضه على المشتري وإقناعه بالشراء , ويتميز البيع الشخصي عن عناصر المزيج الترويجي الأخرى بالمواجهة الشخصية والحديث وجها لوجه بين البائع والمشتري , وهذا يتيح للبائع معرفة رد فعل حديثة مع المشتري , وبالتالي إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات المشتري.

(1) نفس المرجع، ص. 260.

**ب-الإعلان:** تعرف جمعية التسويق الأمريكية "AMA" الإعلان بأنه " أي شكل من أشكال الترويج غير الشخصية، المدفوعة الأجر، تقوم به جهة معينة للترويج لفكرة أو سلعة أو خدمة(1)". و من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص الخصائص الرئيسية للإعلان، وهي أن الإعلان غير شخصي وإنه مدفوع الأجر، وتقوم به جهة معلومة سواء أ شخص كانت أو مؤسسة. ويعتبر الإعلان غير شخصي لان المؤسسات لاتقوم بالاتصال مباشرة بالعملاء وإنما تستخدم وسائل إعلان عامة , مثل التلفزيون، الراديو، الجرائد، المجالات، الانترنت، وغير ذلك من الوسائل العامة غير الموجهة إلى شخص أو أشخاص معينين بذاتهم، وإنما يكون الإعلان موجها إلى قطاع سوقي معين، وبالرغم من أن التكلفة الكلية للإعلان تبدو مرتفعة , إلا أنه يعتبر أفضل طريقة للوصول إلى العملاء إذا أخذنا بعين الاعتبار عدد الأفراد الذين يصل إليهم الإعلان.

وما يميز الإعلان أنه يجذب ويستولى على أذهان العملاء، لأنه غالبا ما يكون خلاقا وجديدا وممتعا وفق التقنيات المستعملة في تقديمه، وخاصة من خلال الجوانب الفنية للصورة.

**ج- تنشيط المبيعات:** يشمل تنشيط المبيعات كل الأنشطة الترويجية التي تحث العملاء على الشراء ,مثل العينات المجانية، تخفيضات الأسعار، منافذ العرض و المطبوعات والصور الخاصة بالمنتوج والمسابقات التي تجريها المؤسسات وغير ذلك من الأساليب الكثيرة والمنتوعة في تنشيط المبيعات، وعادة ما تستخدم أساليب تنشيط المبيعات بجانب الإعلان لتحقيق الأهداف الترويجية.

**د-العلاقات العامة والدعاية:** العلاقات العامة هي نشاط ترويجي يهدف إلى تكوين صورة أو انطباع جيد عن المنتج أو المؤسسة في أذهان العملاء، لتحقيق مزيد من الثقة والولاء بين المؤسسة و جماهيرها (إن كل مؤسسة تتعامل مع العديد من المجموعات تسمى بالجماهير مثل أصحاب رأس المال، الحكومة، الوسطاء من تجار الجملة والتجزئة والوكلاء والمجتمع الذي تعمل فيه والعاملين، الموردين، العملاء)، في حين أن الدعاية هي نشاط هام من أنشطة العلاقات العامة وتعرف على أنها "أية معلومات تتعلق بالمؤسسة أو المنتج والتي تظهر في أية وسيلة اعلامية بدون مقابل(1)", وبهذا تفسر الدعاية على أنها حث وتشجيع الطلب على سلعة أو خدمة أو فكرة بطريقة غير شخصية من خلال وسائل الإعلام العامة مثل الراديو، التلفزيون، الجرائد، المجالات، وتختلف الدعاية عن باقي عناصر المزيج الترويجي في كونها تلقى التصديق والتأثير على أساس أنها غير مدفوعة الأجر .

**رابعاً- أهداف الترويج:** يتطلب إعداد خطة الترويج تحديد الأهداف التي يسعى الترويج إلى تحقيقها والمتمثلة في النقاط التالية:

**أ- تزويد السوق بالمعلومات:** إن الوظيفة الرئيسة للترويج هي إخبار السوق عن وجود منتج أو خدمة أو فكرة معينة، وفي الحقيقة أن الجزء الكبير من الجهود الترويجية يوجه لتزويد العملاء الحاليين والمرتقبين بالمعلومات الخاصة بالمنتوج , من حيث الخصائص والمميزات وكيفية الاستعمال والسعر(2) .

(1) - شريف أحمد شريف العاصي: مرجع سابق، ص 381 .

(2) مرجع سابق، ص 426.

ب- **زيادة الطلب** : أن الهدف الأساسي لمعظم مجهودات الخطط الترويجية هو زيادة الطلب على المنتج فالترويج الناجح يمكنه تحويل الطلب من منتج إلى آخر أو من المنافسين إلى المؤسسة، لزيادة الطلب على منتجاتها.

ج- **تمييز المنتج**: تحاول المؤسسة إقناع العملاء من خلال عنصر الترويج أن المنتجات التي تقدمها مختلفة عن المنتجات المنافسة، مما يتيح لها تحديد أسعار مرتفعة والإستفادة منها لأطول مدة ممكنة .

#### خامسا- العوامل المؤثرة في تحديد سياسة الترويج:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التسويقية من خلال إتباع سياسة ترويجية محددة، وقد تواجهها بعض العوامل التي من شأنها التأثير على تصميم إستراتيجية ترويجية متناسقة والمتمثلة في:

أ- **دورة حياة المنتج**: كل منتج يمر بعدة مراحل منذ طرحه في الأسواق إلى غاية سحبه، وكل مرحلة من حياة المنتج تتطلب سياسة ترويجية معينة، فالترويج في مرحلة التقديم يختلف عنه في مرحلة النضج وهكذا.

- **نوعية السوق**: إن الترويج في السوق الاستهلاكي يختلف عن الترويج في السوق الصناعي.

**نوعية المنتجات** : بالإضافة إلى تأثير السوق نجد أن المنتجات داخل هذه الأسواق تؤثر على استراتيجية الترويج المتبعة، فالسياسة الترويجية المتبعة لسلع التسوق ليست نفسها الموجهة للسلع الميسرة، فمثلا المؤسسة تستخدم أسلوب الإعلام الواسع الأكثر إنتشارا بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، أما بالنسبة للمنتجات التي تحتاج إلى تقديم خدمات ما بعد البيع ، صيانة... الخ، فيفضل استخدام البيع الشخصي في هذه الحالة.

سادسا- **إستراتيجيات الترويج** : بعد تحديد العوامل المؤثرة على تصميم إستراتيجية ترويجية، تلجأ المؤسسة إلى تحديد الإستراتيجية المناسبة للترويج لمنتجاتها ، وعموما توجد في هذا المجال إستراتيجيتين شائعتين في الاستخدام: إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب<sup>(1)</sup>

أ- **إستراتيجية الدفع** : في هذه الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتركيز الجهود البيعية نحو تجار الجملة الذين بدورهم يوجهون الحملات الترويجية نحو تجار التجزئة ، والذين يهتمون بإيصال المنتجات إلى المستهلك .

ب- **إستراتيجية الجذب**: تهدف المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى خلق الطلب على السلع لدى المستهلكين وطلبها مباشرة من تجار التجزئة، الذين يتحصلون على السلع مباشرة من المؤسسة(المنتج).

3-2-4- **سياسة التوزيع** : التوزيع أحد مكونات المزيج التسويقي، إذ يحتل مكانة هامة في المؤسسة حيث أن أي منتج متميز لن يؤدي وظيفته إذا لم يكن متواجد في الوقت والمكان المناسبين.

وقد قدمت تعاريف مختلفة لسياسة التوزيع ، ولكنها تدور حول مضمون واحد ، فالتوزيع هو "مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تدفق وإنسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في الزمان والمكان المناسبين

(1) محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، مرجع سبق ذكره ص 270.

وبأسعار معقولة<sup>(1)</sup>، أما P.Kotler فيعرف التوزيع بأنه " يشمل جميع الأنشطة المتعلقة بضمان تدفق المتوجات من نقطة إنتاجها ، إلى أماكن استعمالها أو استهلاكها<sup>(2)</sup>"

من التعريفين السابقين يمكن التوصل إلى تعريف شامل لسياسة التوزيع هو أنه عنصر من عناصر المزيج التسويقي والذي يعنى بمجموع العمليات الخاصة بتوصيل واستمرار تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مواقع استهلاكها أي إلى المستهلك الصناعي أو النهائي".

**أولاً- أهمية التوزيع :** تتجلى أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يلعبها بالنسبة لكل من المنتج والمستهلك.

**أ- أهمية التوزيع بالسنة للمنتج(المؤسسة) :** تتمثل أهمية التوزيع فيما يلي:

-يسمح بتصريف منتوجات المؤسسة وعدم تكديسها في المخازن , مما يكلفها مبالغ إضافية قد تؤدي إلى الخسائر في بعض الحالات وبالتالي فإن التحكم الجيد في قنوات التوزيع يسهل تصريف المنتوجات في الوقت والمكان المناسبين.

-يضيف على العملية الإنتاجية طابع الانضباط والانتظام , أي تقادي التذبذب وعدم التحكم الجيد في الطلب الإضافي , لأن التوزيع يسمح بتوفير المنتوجات على مدار السنة في أماكن متعددة من خلال وظيفتي النقل والتخزين.

- المساهمة في تحقيق الكفاءة في أداء الوظائف التسويقية، لأن المزيج التسويقي يضمن الترابط بين مختلف عناصره بمعنى أي خلل في التوزيع يؤدي حتما إلى تقليص فاعلية العناصر الأخرى : المنتج، السعر الترويج.

**ب- أهمية التوزيع بالنسبة للمستهلك:** يحقق التوزيع الفعال مزايا كثيرة للمستهلك نذكر منها:

- نشاط التوزيع يساعد على خلق كل من المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية والشكلية لدى المستهلك<sup>(\*)</sup>
- التوزيع يجعل المستهلك في مأمن عن الشراء بكميات كبيرة , وبالتالي تجميد أموال ضخمة لغرض شراء وتخزين ما يحتاج إليه من سلع.
- الارتقاء بالمستوى المعيشي نحو الأفضل لأن التوزيع الجيد يخلق ثقافة إستهلاكية راقية تتماشى ومتطلبات الحياة اليومية.
- التوزيع يبقي المستهلك على إتصال دائم بالمنتج عن طريق حلقات التوزيع المختلفة , وذلك حسب طبيعة المنتج الموزع.

(1) عثمان يوسف: بحوث السوق، دار زهران ، عمان 2000، ص 223.

(2) -kotler. Ph.cité par,Sylvie Martin et J.P.Védrine:op.sit.p.132.

(\*) - لمزيد معلومات يمكن الرجوع هاني حامد الغندور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 29-30.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التوزيع ذو أهمية كبيرة لكل من المستهلك والمنتج في نفس الوقت لكن بشرط التحكم والرقابة المتميزة على قنوات التوزيع ، والتي يعتبر اختيارها من أصعب القرارات التي يتخذها رجل التسويق في أي مؤسسة.

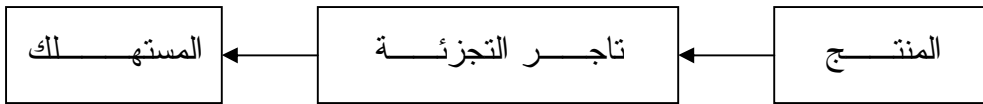
## ثانياً- أنواع قنوات التوزيع:

تعد قناة التوزيع بمثابة الطريق الذي يسلكه المنتج حتى يصل إلى المستهلك النهائي والذي يحتوي على وسطاء يقومون بمختلف وظائف التوزيع، حيث يمكن أن تكون قناة التوزيع قصيرة كما قد تكون طويلة وذلك بحسب عدد الوسطاء الذين تمر عليهم السلعة، وبالتالي نجد لدينا أنواع قنوات التوزيع التالية<sup>(1)</sup>:

أ- قناة توزيع قصيرة جداً: التي يتم فيها إيصال السلعة مباشرة من المنتج إلى المستهلك والتي يستخدم فيها الطرق التالية: تتقل رجال البيع، البيع عن طريق الكتالوجات، متاجر التجزئة، البيع الآلي.

ب- قناة التوزيع القصيرة: يتم الاعتماد فيها على وسيط وحيد بين المنتج والمستهلك وهي موضحة في الشكل التالي :

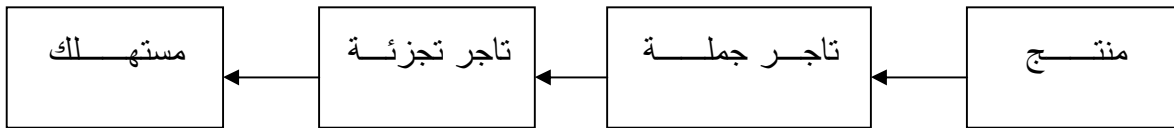
الشكل(30): قناة توزيع قصيرة.



ج- قناة التوزيع الطويلة : تتضمن هذه القناة عدة وسطاء، حيث نجد قناة بأربعة مراحل و أو أكثر.

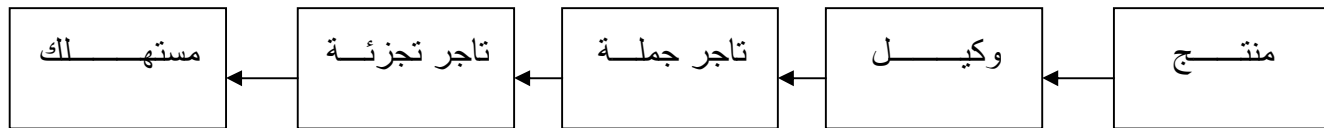
-قناة طويلة بأربعة مراحل : تكون على الشكل التالي:

الشكل(31): قناة توزيع طويلة بأربعة مراحل.



- قناة طويلة بخمسة مراحل : تكون على الشكل التالي:

الشكل(32): قناة توزيع طويلة بخمسة مراحل.



بعد عرض مختلف أنواع قنوات التوزيع الممكنة أمام المؤسسة يبقى خيار اختيار القناة المناسبة متوقف على عوامل عديدة، لكي تستطيع المؤسسة ضمان التصريف الدقيق للسلع والخدمات التي تقدمها.

(1) محمد فريد الصحن: قرارات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص. 218- 253.

### ثالثا- اختيار قنوات التوزيع:

يعتبر اختيار قنوات التوزيع في طبيعة السياسات التي توليها الإدارة العليا اهتماما خاصا بالنظر للآثار البعيدة والعديدة التي تنتج عن هذا الاختيار، فإذا كان العميل هو المحور المركزي للمؤسسة فإن قنواتها التوزيعية يجب أن تحدد على ضوء النماذج السلوكية لهذا العميل، لهذا فإن طبيعة السوق يجب أن تكون المفتاح الذي يؤخذ به في اختيار المؤسسة لقنواتها التوزيعية، غير أن السوق ليس لوحده المتحكم في اختيار القناة التوزيعية، بل هناك العديد من المتغيرات مثل: طبيعة المنتج، الوطاء، قدرات المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (15) : الاعتبارات الخاصة باختيار القنوات التوزيعية

الاعتبارات الخاصة بالسوق	الاعتبارات الخاصة بالمنتج	الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة
- نوع السوق .	- قيمة الوحدة.	- الامكانيات المالية.
- عدد العملاء المحتملين.	- القابلية للتلف .	- القدرة الإدارية.
- التركيز الجغرافي للسوق.	- الحجم والوزن.	- القدرة في الإشراف والرقابة على قناة التوزيع .
- حجم الطلبية.	- الطبيعة الفنية للمنتج.	- الخدمات المقدمة من البائعين
- عادات الشراء	- السلع المنتج حسب الطلب	(خاصة الترويجية).
- حجم السوق.	- مدى التوسع في خط المنتجات	

المصدر : هاني حامد الغندور: إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الأردن ، 1999، ص.48- 53.

رابعا- إستراتيجيات التوزيع: توجد ثلاث إستراتيجيات متبعة لتطبيق سياسة التوزيع في المؤسسة وهي كما يلي:

#### أ- إستراتيجية الدفع : ( la stratégie de push ) :

وهي إستراتيجية تقوم على دفع منتوجات المؤسسة نحو المستهلكين، باستعمال الوطاء ولأجل ذلك فإن سياسة الاتصال للمؤسسة تكون موجهة نحو الموزعين، حيث تعمل على كسبهم بتوفير فرص شرائية مغرية (تخفيضات هوامش، تخفيضات نهاية السنة أوفي مناسبات...)، ويصبح بذلك الموزع هو العميل الترويجي للمؤسسة، لكن عيب هذه الإستراتيجية هو إعطاء للموزع صلاحيات التقرير في سياسة توزيع المؤسسة.

ب- إستراتيجية الجذب ( la stratégie de pull ) : وفقا لهذه الإستراتيجية فإن الموزع لا يمثل مركز الاهتمام المباشر للمؤسسة بل المستهلك عن طريق حملات ترويجية- التخفيضات... الخ- وبهذا يكون المنتج معروفا، مرغوبا ومطلوبا، وتتطلب هذه الإستراتيجية استثمارات في الإشهار والترويج، وتعرف بارتفاع الأسعار وتمارس بطريقة منتظمة ومتكررة لتذكير المستهلكين بالمنتج.

ج- الاستراتيجية المختلطة ( la stratégie mixte ) : في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتنسيق الإستراتيجيتين السابقتين، لأنه ليس من صالح المؤسسة إتباع استراتيجية واحدة بل الدمج بينهما. وهو ما يسمح لها بتفادي المفارقات بين الموزعين والتخفيض من صلابة القرارات المتخذة من طرفهم.

### 3-3- الأداء العملي لوظيفة التسويق :

لا يمكن أن تكون عملية دراسة الأداء التسويقي كاملة بالاعتماد على الأداء الاستراتيجي والتكتيكي لوظيفة التسويق ما لم تتبع بمراقبة ومتابعة التحكم فيها، ولتجسيد هذه الغاية يتعين التعرف على مفهوم الأداء العملي لوظيفة التسويق ومفهوم الكفاءة التسويقية ( مفهوم تكاليف التسويق، خصائصها، الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تحليلها) ، ثم مؤشرات قياس الكفاءة التسويقية.

**3-3-1- مفهوم الأداء العملي لوظيفة التسويق :** يعرف الأداء العملي لوظيفة التسويق على أنه " مجموعة الإنجازات المحققة للمؤسسة على مستواها التنفيذي أي تحويل الخطط التسويقية إلى تصرفات وأنشطة سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية ، والتي تقود إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة" ، أي بصيغة أخرى الإجابة عن الأسئلة التالية :

ما الذي يجب عمله؟ متى يجب القيام بذلك؟ من المسؤول عن القيام بذلك؟ ما هي تكلفة التنفيذ؟

إن التنفيذ الناجح للخطط والاستراتيجيات التسويقية يتوقف على كفاءة المؤسسة في المزج الصحيح لمواردها البشرية ( مديري التسويق، رجال البيع) وهياكلها التنظيمية ( التقسيمات اللازمة اعتمادا على خطوط الإنتاج، ولاء العملاء، ..) وأنظمة المكافأة ( الحوافز الممنوحة) و ثقافتها المميزة في تدعيم برامجها التنفيذية لاستراتيجياتها التسويقية<sup>(1)</sup>.

### 3-3-2- مفهوم الكفاءة التسويقية :

لقد اقترن مصطلح الكفاءة في المؤسسة الاقتصادية بالتكاليف أو هيكل التكلفة، والتسويق يعتبر من أهم أنشطة المؤسسة في الوقت الحالي مما يعني زيادة الاهتمام به ، وبالتالي زيادة التكاليف على هذا المستوى، سواء كانت رأس مال أو يد عاملة ، وقت ويكون ذلك مترجما في مختلف الأدوار والعناصر المكونة للتسويق والمتمثلة في تصميم المنتجات، تسعيرها، الترويج لها وتوزيعها وفي هذا الإطار تعرف الكفاءة التسويقية على أنها " هي الاستخدام الأمثل للمدخلات للحصول على أفضل المخرجات " <sup>(2)</sup>.

إن تخفيض تكلفة المدخلات ومراعاة تأمين وتحقيق قناعة العميل ورضاه هي الوسيلة لزيادة الكفاءة التسويقية ، فتخفيض التكاليف لا يجوز أن يؤدي إلى تقليل قناعة العميل .والهدف المنتظر هو تقليل تكاليف المدخلات وتحسين المخرجات، بمعنى أن الكفاءة التسويقية يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية<sup>(3)</sup>:

الكفاءة التسويقية = المخرجات(تقديم السلع والخدمات عند الحاجة)/ المدخلات(تكاليف التسويق)

المدخلات: تتمثل في العمل، رأس المال، التنظيم والتي تمثل تكاليف وظيفة التسويق.

المخرجات: تمثل قناعة المستهلك (تقديم السلع والخدمات).

(1) - ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1، 2005 ، ص 107-109.

(2) - محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) ، الدار الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص. 32.

(3) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة، 2006، ص.197.

أولاً- مفهوم تكاليف التسويق: لا تختلف تكاليف التسويق عن التكاليف بصورة عامة، فهي تقوم على نفس الأصول العلمية في التحليل والمراقبة أو التقييم، كما أنها تتضمن في غالب الأحيان عناصر متشابهة مع تكاليف الإنتاج من حيث الثبات أو التغير وتبعاً لطبيعة وحجم نشاط المؤسسة، حيث يمكن النظر إلى تكاليف التسويق من جانبين هما الجانب الاقتصادي والجانب المحاسبي.

فمفهوم تكاليف التسويق من الجانب الاقتصادي يتمثل في تلك التكلفة التي يتحملها المستهلكون لقاء حيازتهم للمنتجات والخدمات التي يتلقونها من المؤسسة. أما مفهوم تكاليف التسويق من الجانب المحاسبي فيحدد من خلال حساب تكلفة أداء المهام المختلفة للتسويق ، والتي تتضمن كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة لقاء قيامها بهذه المهام ، كرواتب رجال البيع، الأشهار، التعبئة والتغليف، النقل، خدمات ما قبل وما بعد البيع<sup>(1)</sup>

ثانياً- خصائص تكاليف التسويق : لدراسة تكاليف التسويق ينبغي التعرف على الخصائص المميزة لها والمحددات التي تحكمها، لكي يتسنى لوظيفة التسويق التحكم فيها من خلال معالجة نقاط الضعف التي تنتج عنها، وتحدد خصائص تكاليف التسويق كما يلي :

#### أ- التأثير الطويل الأجل لتكاليف التسويق :

إن الحملات الإعلانية أو الترويجية وكفاءات البائعين، دراسة السوق وغيرها ، عادة ما تكون التكاليف المترتبة عليها ذات تأثير زمني طويل المدى، إذ تكون التكاليف مرتفعة في البداية ثم تأخذ بعد ذلك في التناقص بالتدرج على مدى دورة حياة المنتج وقبوله من المستهلك، ويعود ذلك إلى زيادة عدد الوحدات المنتجة والموزعة وبالتالي انخفاض التكلفة التسويقية لما تتحملة الوحدة الواحدة من المنتج، بالإضافة إلى تعود المستهلك على شراءه، ومنه فإن تكاليف التسويق تتجه نحو الانخفاض إلى الحدود أو المستويات الأدنى التي تصبح فيها قليلة جداً نسبة إلى المبيعات المحققة.

ب- صعوبة قياس إنتاجية تكاليف التسويق: من المشاكل أو الصعوبات الرئيسية التي تواجه المسيرين على مستوى وظيفة التسويق في المؤسسة هي صعوبة قياس إنتاجية تكاليف التسويق بدقة ، فمثلاً في عملية تحفيز المستهلكين عن طريق الدعاية أو الإعلان ، فإن احتمال دخول العديد من المتغيرات أو العوامل الأخرى التي لها تأثير، ومن شأنها أن تؤثر على الطلب وحوافز الشراء لدى المستهلك وبالتالي يصعب فصلها عند قياس إنتاجية تكاليف التسويق.

ج- صعوبة تجزئة تكاليف التسويق : من الخصائص المميزة لتكاليف التسويق هي عدم إمكانية تجزئتها وهذا ما يمكن استخلاصه من صعوبة قياس إنتاجيتها، وتظهر هذه الصعوبة بشكل واضح في الحملات الإعلانية أو المعارض التي تقوم بها وظيفة التسويق بشكل مستمر أو متقطع، لتحقيق التراكم المعرفي لدى المستهلك أو لفت انتباهه تجاه المنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها، وتكمن الصعوبة هنا في عدم إمكانية تحديد الفترة الزمنية التي نتجت عنها نتائج الحملات الإعلانية أو المعارض التي أثرت على سلوك المستهلك بزيادة طلبه على المنتجات

(1) - تامر ياسر البكري، ذكرت من طرف عمار العربي ، مرجع السابق ص 83 .



والخدمات ، فضلا عن ذلك فإن العديد من تكاليف التسويق تحسب على أساس المجاميع السلعية ( مجموع السلع ) ذات المواصفات المشتركة، وبالتالي يصعب فصل هذه التكاليف على أساس كل منتج أو خدمة وما تحملته من نفقات.

**ثالثا- تحليل تكاليف التسويق :** تمثل عملية تحليل تكاليف التسويق النقطة الرئيسية التي يبدأ منها جهاز التسويق في المؤسسة لتقييم نشاطه التسويقي خلال الفترة السابقة ، لاتخاذ القرارات الخاصة بالفترة اللاحقة، وذلك بالرجوع إلى مراجعة كافة النشاطات وتحليل التكاليف المترتبة عنها من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخططة، وتوجد العديد من الأسس التي يمكن أن يقوم عليها تحليل تكاليف التسويق، ومن ضمن هذه الأسس ما يلي :

**أ- التحليل على أساس المنتجات:** يعتمد هذا الأساس من تحليل التكاليف على أنواع المنتجات أو خطوط المنتجات، بحيث يتضمن الخط الواحد عدة أنواع من المنتجات من حيث السعة أو العمق ، ويكون التقسيم وفقا للعناصر أو الخصائص المشتركة بين المنتجات، حيث يهدف تحليل تكاليف التسويق على أساس المنتجات الى قياس ربحية المنتجات المختلفة،ومن ثم تحديد الأنواع التي تعود بايرادات أكثر من غيرها للتوسع في إنتاجها والأنواع الأقل إيرادا حيث يجب شطبها أو التنازل عنها وخاصة إذا كانت مصدر خسائر مستمرة للمؤسسة.

**ب- التحليل على أساس مناطق البيع أو التوزيع:** يعتبر هذا الأساس من أبسط الأسس في تحليل تكاليف التسويق وذلك لأن وحدة التكلفة هي منطقة التوزيع أو المنطقة الجغرافية التي يتم فيها البيع ومن السهل هنا تحميل كل ما أنفق فيها فعلا من تكاليف التسويق مباشرة، ويفيد هذا النوع من الأساس المعتمد في تحليل تكاليف التسويق في تحديد إيرادات كل منطقة وفرض الرقابة على تكاليفها عن طريق مقارنة أرقامها بأرقام تكاليف المناطق الأخرى و الجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم ( 16 ) تحليل تكاليف التسويق على أساس المناطق الجغرافية**

المنطقة	المخططة	الفعلية	الزيادة (أو العجز)	النسبة المئوية للزيادة أو العجز
أ	50000	55000	5000 +	10 +
ب	60000	57000	3000 -	5 -
ج	80000	86000	6000 +	6 +
د	20000	21000	1000 +	3 +
هـ	10000	14000	4000 +	40 +
و	70000	67000	3000 -	4 -
إجمالي	300000	310000	10000 +	

**المصدر:** محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، مرجع سابق، ص. 403.

ج- التحليل على أساس العملاء: يعتمد هذا الأساس في تحليل تكاليف التسويق على تقسيم العملاء حسب أهميتهم إلى فئات أو مجموعات تبعا لحجم مشترياتهم أو حسب طبيعتهم: عاديون، تجار جملة، تجار تجزئة، مؤسسات أخرى... الخ، حيث يفيد هذا النوع من التحليل في تسهيل عمل وظيفة التسويق فيما يخص تحديد سياسة بيعها، تجزئة سوقها، اختيار نوع العملاء الذين يجب الاحتفاظ بهم و العملاء الذين يتم التخلي عن التعامل معهم، والجدول التالي بين تحليل وتوصيف مستوى رضا العملاء الفعليين.

الجدول(17): تحليل وتوصيف مستوى رضا العملاء الفعليين.

فرص وإمكانيات رفع مستوى رضا العملاء			ملاحظات بشأن مستوى رضا العملاء	مستوى رضا العملاء الفعليين			أعمال المؤسسة منتجات/خدمات
				منخفض	متوسط	قوي	
منخفضة	متوسطة	قوية					

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص. 349

رابعا- كفاءات التحكم في تكاليف التسويق: في الآونة الأخيرة ازدادت أهمية وظيفة التسويق في المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت تنفق عليها تكاليف كثيرة مقارنة بالوظائف الأخرى، نظرا للحاجة الماسة لها في مواجهة المنافسة الشديدة، ولهذا فإن تكاليف التسويق تمتاز بالتزايد السريع أكثر من تلك الزيادة التي تحصل في رقم أعمالها. ولذلك هناك العديد من الكفاءات التي يمكن الاعتماد عليها في تخفيضها، أو على الأقل التحكم فيها، ومن ضمن هذه الكفاءات ما يلي: (1)

أ- الكفاءة الأولى: وتتمثل في تركيز قوى النشاط التسويقي للمؤسسة على فئة العملاء الأساسية لمنتجاتها، بعبارة أخرى تركيز جهود التسويق على فئة العملاء الذين يساهمون بنصيب أوفر في رقم أعمال المؤسسة، مع اعتماد سياسة التمييز في البيع لهم، مثل تخفيض الأسعار، الخصم، تمديد آجال الدفع... الخ وذلك لتشجيع هذه الفئة على

(1) - ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر مرجع سابق، ص. 107-109.

زيادة كمية مشترياتها و من ثم تقليص تكاليف التسويق المترتبة عن فئة العملاء الذين لا يساهمون إلا بنصيب ضعيف في رقم أعمال المؤسسة.

**ب-الكيفية الثانية:** تعتمد هذه الكيفية على إعادة النظر في خط أو خطوط منتوجات المؤسسة و برامج بيعها و ذلك بتحليل مدى مساهمة كل منتوج من منتوجاتها في رقم الأعمال و النتيجة الصافية و استخدام هذه الكيفية يتم على النحو التالي:

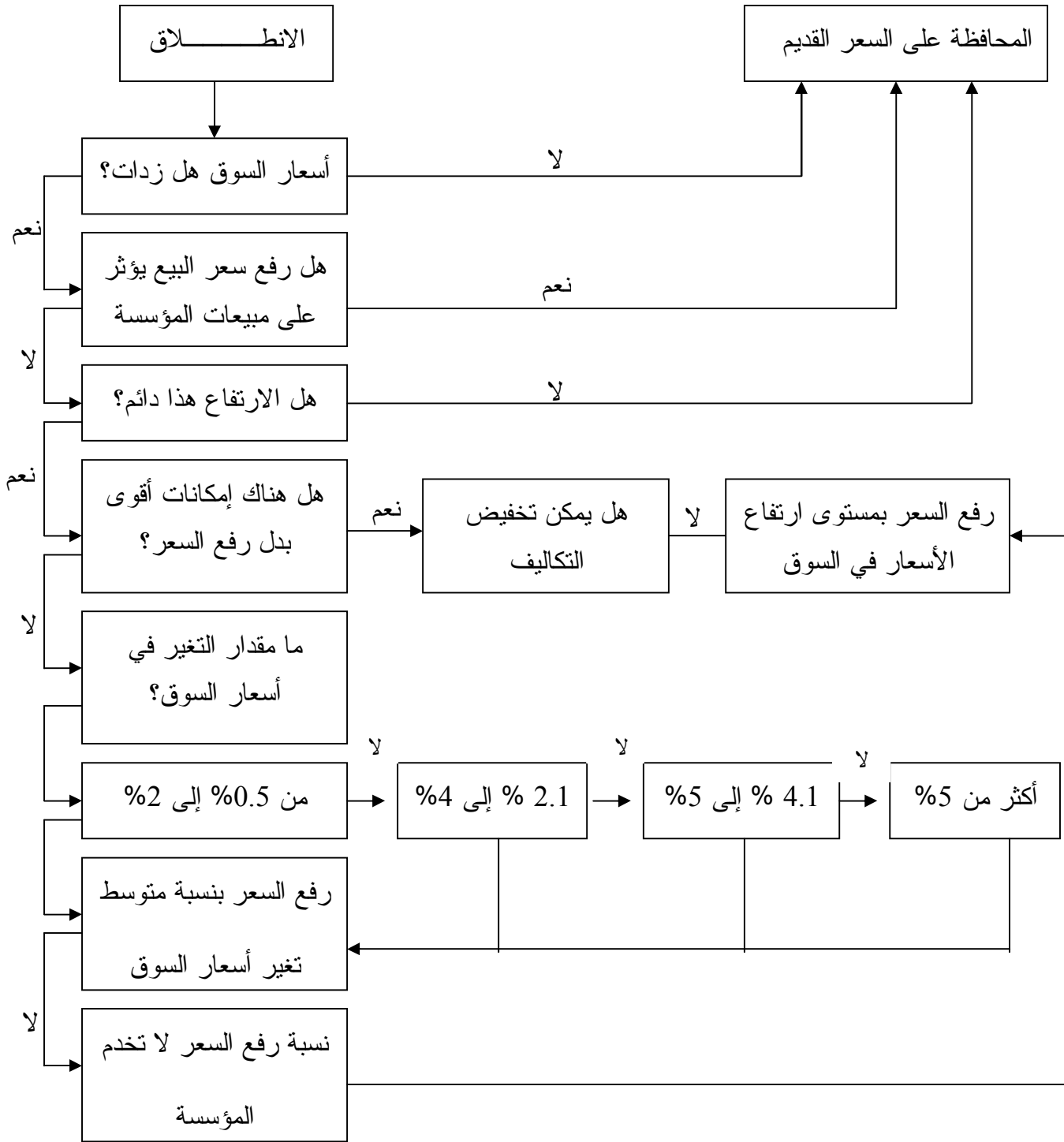
- التوقف عن انتاج المنتوجات التي تشكل خسارة دائمة للمؤسسة و إخراجها من خطوط الإنتاج.
- العمل على بيع المنتوجات ذات الإيراد الضعيف بشكل موسمي، و خاصة إذا كانت التكاليف المترتبة عنها تتجاوز الإيرادات المتحصل عليها.
- التركيز على المنتجات ذات الإيرادات الهامة والعمل على زيادة إنتاجها بما يتوافق مع طاقة استيعاب السوق .

**ج- الكيفية الثالثة** تركز هذه الكيفية على عملية تغيير الأسعار متى كانت تكاليف التسويق لدى المؤسسة من الصعب تخفيضها، أو أن تخفيضها يكون له أثر سلبي على مبيعات المؤسسة وعلى نتائجها , وهنا سيتم استخدام نموذج KOTLER و DUBOIS في تغيير الأسعار<sup>(1)</sup>، حيث يتم الاعتماد على سياسة رفع أسعار البيع للتمكن من تغطية تكاليف التسويق وتحسين نتائج المؤسسة والشكل الموالي يوضح ديناميكية رفع أسعار البيع.

---

(1) DUBOIS et KOTLER ذكرت من طرف عمار العربي، مرجع سابق، ص 92- 93.

شكل رقم ( 33 ) نموذج تغيير أسعار البيع.



المصدر: Kotler et Dubois ذكر من طرف عمار العربي, مرجع سابق, ص.93.

### 3-3-4- مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي: لقد تعددت مؤشرات قياس كفاءة الأداء التسويقي، وسوف يتم

الاعتماد على بعض هذه المؤشرات بما يتماشى مع موضوع بحثنا، من خلال بعض النسب:

مصاريف التسويق

= نسبة مصاريف التسويق

مصاريف المؤسسة

يبين هذا المؤشر أهمية وظيفة التسويق بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على الاهتمام الكبير بوظيفة التسويق في المؤسسة كما بين هذا المؤشر مدى تحكم المسيرين في تكاليف التسويق بالتوازي مع متابعة تطور رقم الأعمال.

رقم أعمال

= عائد مصاريف التسويق

إجمالي مصاريف التسويق

يبين هذا المؤشر قيمة المبيعات التي تسمح بتحقيقها كل وحدة نقدية مستثمر في التسويق، ويمكن أن تحسب بالكميات المباعة بدلا من رقم الأعمال، وتشير إلى عدد الوحدات المباعة نتيجة لكل وحدة نقدية واحدة مستثمرة في التسويق، لكن شرط أن تكون المبيعات (بالكمية) متجانسة.

رقم أعمال

= عائد مصاريف نقل المبيعات

مصاريف النقل للمبيعات

يبين هذا المؤشر رقم الأعمال الذي تحصل عليه المؤسسة من وراء كل وحدة نقدية منفقة في النقل، و يستخدم مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الأخرى المؤثرة رقم الأعمال.

عدد الوحدات المنقولة بوسائل المؤسسة

= نسبة النقل بالوسائل الخاصة للمؤسسة من المبيعات

عدد الوحدات المباعة

يبين هذا المؤشر مدى اعتماد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة، ويجب أن يقارن هذا المؤشر بالإمكانات الخاصة للمؤسسة في مجال النقل لمعرفة مدى إستغلالها، وإذا كان نقل المبيعات تغيير إمتيازاً تمنحه المؤسسة لبعض عملائها، فإنه يعتبر ضمنا لوفائهم أو وسيلة لكسب عملاء جدد، فهو يؤثر على أدائها من حيث كونه تكلفة، لذا يجب متابعته لمعرفة مدى مساهمته في تحسين رقم أعمال المؤسسة.

عدد نقاط البيع التابعة للمؤسسة

= نسبة نقاط البيع التابعة للمؤسسة

نقاط البيع الموجودة في السوق

يعبر هذا المؤشر على أداء المؤسسة في مجال التوزيع عندما تتبع سياسة التوزيع بنقاط البيع التابعة لها مباشرة، حيث يبين إلى حد ما نصيب المؤسسة من السوق، خاصة إذا استعمل مع نسبة الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة<sup>(\*)</sup>، أما إذا كانت تعتمد على طرق أخرى للبيع كالاتصال المباشر أو عن طريق الوكلاء فإن هذا المؤشر يصبح غير مفيد.

عدد الوحدات المباعة

= متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل

عدد نقاط البيع الموجودة في السوق

يبين هذا المؤشر متوسط عدد الوحدات التي يبيعها كل وكيل، حيث تحسب بالكميات المباعة للوكلاء فقط، ويشترط تجانس المبيعات وإلا تحسب لكل منتج على حدى.

سعر بيع منتجات المؤسسة

= نسبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق

سعر بيع منتجات في السوق

يبين هذا المؤشر هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لصالح الوسطاء، حيث كلما كان هذا الهامش كبيرا كلما كان محفزا للمؤسسة في الاعتماد على سياسة التوزيع المباشر، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف التوزيع وتكاليف الفرصة البديلة.

المبيعات

= نسبة كفاءة سياسة الترويج

تكاليف الترويج

يبين هذا المؤشر تأثير سياسة الترويج على كميات المبيعات التي قامت المؤسسة بتصريفها حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على تأثير الإيجابي لسياسة الترويج على مبيعات المؤسسة بالإيجاب أي بطريقة فعالة، ولكن هذه الزيادة في المبيعات قد تكون نتيجة لعوامل خارجية أكثر منها نتيجة للترويج، فمثلا قد يكون المنافس الرئيسي للمؤسسة قد قام برفع سعر سلعته بمقدار كبير مما أدى إلى تحول العملاء إلى سلعة المؤسسة فحدثت الزيادة في المبيعات<sup>(1)</sup>

(\*) - الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة = رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع.

(1) - شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 395.

## المبيعات

= نسبة كفاءة الإعلان

تكاليف (مصاريف) مخصصة للإعلان

لقياس كفاءة الإعلان يستعمل هذا المؤشر لكن تبقى طبيعة الإعلان مطبوع أو مرئي لها تأثير في ذلك، حيث تجرى مقابلات شخصية مع العملاء حول تصفح المجلات والجرائد التي يظهر فيها الإعلان ومدى تذكرهم للعبارات التي تشملها الرسالة الإعلانية، ثم يتم تصنيف هؤلاء العملاء إلى مجموعات بناء على الجوانب السابقة، وبهذا يبين هذا المؤشر مدى استجابة المبيعات لسياسة الإعلان المتبعة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما دل ذلك على كفاءة سياسة الإعلان في المؤسسة، بالإضافة إلى العوامل الأخرى العكس صحيح.

## المبيعات

= نسبة كفاءة تنشيط المبيعات

المصاريف المنفقة على تنشيط المبيعات

يبين هذا المؤشر حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع حجم الميزانية المخصصة لتنشيط المبيعات لقياس مدى تأثير سياسة تنشيط المبيعات على كميات المبيعات المحققة، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة سياسة تنشيط المبيعات، بالإضافة إلى عوامل أخرى، و العكس صحيح إذا كانت النسبة تتناقص.

## المبيعات

= نسبة كفاءة العلاقات العامة والدعاية(\*)

مصاريف العلاقات العامة و الدعاية

يبين هذا المؤشر حجم المبيعات التي حققتها المؤسسة مقارنة مع المصاريف المنفقة على العلاقات العامة والدعاية، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة دلت على كفاءة استخدام العلاقات العامة والدعاية في زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى عوامل أخرى في المؤسسة والعكس صحيح(\*) .

وبصفة عامة تبقى مختلف المؤشرات والعلاقات التي أوردناها لتقييم كفاءة الأداء التسويقي للمؤسسة، لا تمثل إلا عدد قليل من مجموعة كبيرة من المؤشرات، متعددة بتعدد الظواهر و العناصر المكونة لموضوع الدراسة، فكل باحث يصيغ النسب والمؤشرات التي تتوافق وتتناسب مع أهداف دراسته وتبقى الفائدة من خلال دراسة هذه المؤشرات هي تحسين أداء المؤسسة و الاستغلال الأمثل لمواردها والتقليل من التكاليف إلى أقصى قدر ممكن.

(\*) - من الصعوبة عزل وتحديد تأثير كل نشاط ترويجي على حدى، وهذا ما أدى بكثير من المؤسسات إلى الإمتناع عن قياس كفاءة الترويج، إلا أنه توجد عدة

طرق غير مباشرة لقياس كفاءة سياسة الترويج وتحولها إلى أشكال وتقديرات كمية مثل :

- قياس التذكر أي قياس عدد الذين يتذكرون منتجات أو إعلانات محددة.

- قياس عدد القراء أو المشاهدين أو المنتبحين للإعلان والدعاية .

- ثم يتم التحويل والربط بين هذه العوامل والمبيعات، شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سابق، ص 395-396.

(\*) - بالرغم من أن الدعاية مجانية إلا أنها تكلف المؤسسة مرتبات العاملين القائمين عليها وكذا تكاليف متعلقة بإعداد الأخبار، الطباعة... الخ.

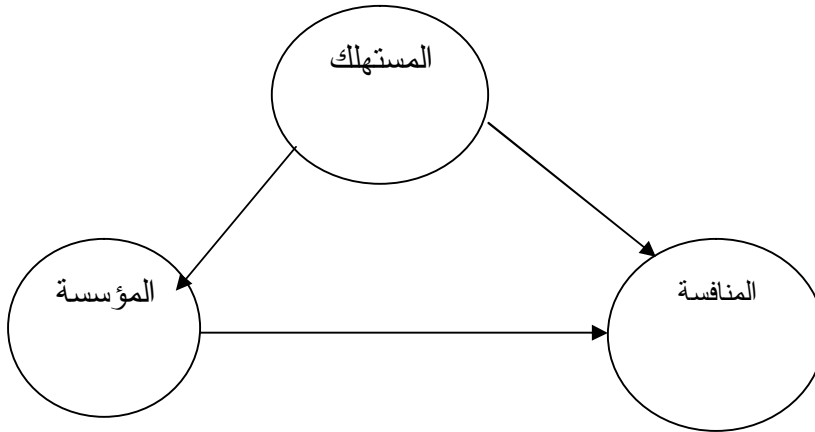
## المبحث الرابع : دورة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة:

4-1- دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق (التسويق الاستراتيجي): بعد التقسيم الذي تم اعتماده في تجزئة الأداء التسويقي للمؤسسة بمستوياته الثلاثة الاستراتيجي، التكتيكي و العملي، يمكن التطرق إلى علاقة الأداء التسويقي بمستوياته الثلاثة بالادارة الاستراتيجية بمختلف مراحلها، لتوضيح دور هذه الأخيرة في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة.

تهتم الادارة الاستراتيجية بالتسويق كأحد انشغالاتها المهمة حالياً، حيث يلعب التسويق دوراً مهماً في المؤسسة بمختلف مستوياته. فالتسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل العوامل البيئية التي مرت بها المؤسسات على المستوى العالمي في فترات السبعينات ، عندما أدركت تلك المؤسسات ضرورة القيام بتطوير الخطط والاستراتيجيات للسيطرة والتحكم في مواردها بما يمكنها من استغلال الفرص التسويقية المتاحة أمامها لزيادة حصتها السوقية، وبهذا اعتبر التسويق الاستراتيجي ممارسة للإدارة الاستراتيجية على صعيد ( مستوى ) التسويق فكراً وعملاً وفلسفة، تتبناها الإدارة العليا للمؤسسة . من هذا المنطلق تم تعريف التسويق الاستراتيجي على أنه " النشاط الذي يعتمد على مجموعة من الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للعميل"<sup>(1)</sup>.

بناءً على ما سبق يتضح علاقة الادارة الاستراتيجية بالتسويق الاستراتيجي والذي يمكن التعبير عنه من خلال العلاقة بين العناصر الثلاثة: المؤسسة، المستهلك والمنافسة:

### الشكل(34) : مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر : نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص. 145.

(1) نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق ص 144.



اعتمادا على تفاعل العناصر الثلاثة (المنافسة، المستهلك، المؤسسة) فإنه ينتج عنه تشكيل استراتيجية تسويقية مدعمة من الإدارة العليا بناء على ثلاثة قرارات هي :

القرار الأول : مكان التنافس ( تحديد السوق ) .

القرار الثاني: كيفية التنافس ( تعديل المنتج أو تقديم منتج جديد)

القرار الثالث : وقت التنافس ( توقيت الدخول إلى السوق ) .

ومن هنا يمكن استنتاج أثر الإدارة الاستراتيجية على استراتيجية التسويق في المؤسسة من خلال النقاط التالية (1):

- إن الإدارة الاستراتيجية تدعم الأداء الاستراتيجي للتسويق من خلال اختيار المنتجات الصحيحة في الأسواق الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

- تدعم الإدارة الاستراتيجية الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق من خلال تحديد الأهداف بشكل منظم في المستويات المختلفة للمؤسسة , بعد دراسة كاملة للمدخلات ومواردها الضرورية لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة وصياغة الاستراتيجيات العامة والتسويقية بشكل صحيح.

ويمكن تلخيص علاقة الإدارة الاستراتيجية بوظيفة التسويق في الجدول الموالي:

#### الجدول (18) : العلاقة بين استراتيجية المؤسسة ووظيفة التسويق

القرارات الخاصة بوظيفة التسويق	المستويات الاستراتيجية في المؤسسة
تتمثل مدخلات التسويق في الوضع التنافسي، حركية السوق، التحولات البيئية... الخ، لصياغة الاستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة	المستوى الأول ( استراتيجية المؤسسة)
تدعيم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة عن طريق الاهتمام بالمنتجات المقدمة، لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	المستوى الثاني ( استراتيجية وحدات الأعمال)
ينصب الاهتمام الخاص بإدارة التسويق على تحليل الفرص، وتخطيط برامج التسويق، إدارة السياسات (المتغيرات) التسويقية ... الخ، مدعمة من الإدارة العليا	المستوى الثالث (الاستراتيجية الوظيفية) *

المصدر : الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على : نزار عبد المجيد البروارى، احمد محمد فهمي البرزنجي ، مرجع سابق، ص. 146.

(1) - مرجع سابق، ص. 145.

\* - يجب التمييز بين التسويق بوصفه فلسفة تعتقها الإدارة العليا وتعممها على باقي الإدارات للتوجه والعمل بها بمعنى التسويق الاستراتيجي والتسويق بوصفه وظيفة إدارية تمارس على المستوى الوظيفي ، مرجع سابق ص 146.

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن الإشارة إلى أن التسويق الاستراتيجي يحمل خصائص مستمدة من الإدارة الاستراتيجية، مثل الارتباط بالقرارات طويلة المدى، الاهتمام بالبيئة دائمة التغير، الاهتمام بالموارد .... الخ وهذا ما سنتطرق إليه من خلال الربط بين عناصر الإدارة الاستراتيجية والأداء التسويقي فيما سيأتي.

#### 4-1-1- مساهمة رسالة المؤسسة في تحسين أدائها التسويقي:

من الأهمية بمكان أن تأخذ المؤسسة موضوع تحديد رسالتها مأخذ الجد، نظرا لانعكاس هذه الأخيرة على أذهان وتصرفات أعضائها من جهة، والأطراف الخارجية من جهة ثانية، خاصة وأن صياغة الرسالة بطريقة جيدة وواضحة تعد بمثابة المحدد لهويتها وثقافتها وتوجهها المستقبلي في بيئتها التنافسية، لأن وجود مؤسسة بدون رسالة واضحة، يفقدها القدرة على التركيز والتفوق والاستمرار<sup>(\*)</sup>.

ومن الأمثلة الحية عن أهمية الرسالة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة نذكر " شركة مينا للمقاولات والتجارة ". فقد أنشأت هذه المؤسسة لتكون رائدة ومتميزة في مجال الإنشاءات، من خلال التواصل مع العميل والاستمرار في خدمته وتعميق الاعتقاد لديه بأن المؤسسة تحترم التعاقد وتلتزم بتقديم أعلى مستوى للجودة، لكسب ثقته واحترامه، وذلك من خلال أركان رسالتها العشرة وهي<sup>(1)</sup>:

- التعرف المستمر على احتياجات العميل والاستجابة لملاحظاته بعد الشراء.
  - وضوح فكر وفلسفة الإدارة العليا واقتناع أفراد المؤسسة بها وتحمسهم لها.
  - تعميق الاستعداد للإبداع والابتكار وتنمية القدرة عليه.
  - تنمية الرغبة في التطوير والقدرة عليه.
  - تحقيق التوازن بين حرية التصرف والمسؤولية عليه.
  - تحقيق التوازن بين الجوانب الموضوعية والشخصية في محيط العمل داخل المؤسسة.
  - تشجيع قدرات الأفراد غير العادية.
  - الالتزام بالمنهج العلمي في التفكير والتصرف والمواعمة مع واقع المؤسسة.
  - دفع روح التعاون الجماعي داخل المؤسسة للحد من النزاعات.
- وهناك أمثلة متنوعة للمؤسسات التي حققت نجاحات كبيرة بفضل وضوح رسالتها وتوجهها نحو خدمة عملائها باستمرار<sup>(\*\*)</sup>.

إن رسالة المؤسسة تلعب دورا مهما في تدعيم الأداء التسويقي، من خلال جعل العميل محور اهتمامها والحرص الدائم على إرضاءه وتحقيق سعادته، وهذا ما يجعل لوظيفة التسويق دور رئيسي في تجسيد رسالة المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها.

(\*) لمزيد من المعلومات، يمكن الرجوع إلى الفصل الأول

(1) مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص. 288-289.

(\*\*) للاطلاع على مزيد من الأمثلة يمكن الرجوع إلى مصطفى أبو بكر: مدخل استراتيجي، ص. 289-291.

#### 4-1-2- مساهمة الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة:

تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأفق الزمني اللازم لتحقيق طموحاتها المستقبلية . فالرؤية الاستراتيجية توضح الإطار العام لتصرفات المؤسسة في المستقبل , عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أبعادها ( الداخلية والخارجية) ومحاولة ترجمتها على شكل غايات وأهداف استراتيجية تعمل على تحقيقها اعتمادا على أركان وعناصر رسالتها المحددة مسبقا , فقد أثبتت إحدى الدراسات الحديثة أن المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية والرسالة الجيدة تحقق مستويات من الأداء تتجاوز ست مرات المؤسسات التي لا تمتلك رسائل ورؤى مستقبلية رسمية ومكتوبة , مثل مؤسسة " Disneywalt " التي لخصت غرضها ومهمتها في " تحقيق السعادة والمتعة للناس " , وهي أحسن مثال عن المؤسسات الناجحة , والتي حققت أعلى مستويات الأداء بفضل التزامها بتحديد رسالة ورؤية مستقبلية واضحة<sup>(1)</sup>.

#### 4-1-3- مساهمة الأهداف الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة:

على ضوء تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الاستراتيجية , يتم وضع الأهداف الاستراتيجية التي تمثل شكلا من أشكال الالتزام التي تعمل المؤسسة على تحقيقه , أي تحويل الطموحات إلى واقع ملموس , اعتمادا في ذلك على مجموعة من الأنشطة , ولعل أهم الأنشطة المدعمة لتحقيق أهداف المؤسسة هي الأنشطة الخاصة بوظيفة التسويق , باعتبارها الوظيفة الأكثر قدرة على ترجمة علاقة المؤسسة ببيئتها ومن أمثلة الأهداف الاستراتيجية التي تدعم الأداء التسويقي للمؤسسة : تعظيم الربح , النمو , المسؤولية الاجتماعية ... الخ. والجدول الموالي يوضح مختلف مستويات الأهداف الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء التسويقي للمؤسسة. **الجدول (19): علاقة الأهداف الإستراتيجية بالنشاط التسويقي .**

المدى	طبيعة الاهداف	ترجمتها في النشاط التسويقي
- طويلة	- تحسين سمعة المؤسسة. - تحقيق أهداف تسويقية وبيعية. - الربحية. - التوسع.	- تدعيم الصورة الذهنية للمؤسسة عن طريق تحقيق الاداء المتميز بواسطة الاستجابة لمتطلبات العملاء , القدرة على الابتكار والتحديث , تقديم خدمات متميزة للعملاء... الخ. - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بنسبة لا تقل عن 5% سنويا خلال سنوات الخطة الاستراتيجية للمؤسسة . - التركيز بدرجة اكبر على المنتجات والخدمات ذات الربحية العالية , فتح أسواق جديدة... الخ. - الاعتماد على الإمكانيات الذاتية للمؤسسة لتنفيذ البرامج الترويجية للمنتجات والخدمات , سرعة تقديم المنتجات , تحقيق الانتشار العالمي.
متوسطة (الاهداف متوسطة المدى توضح تفصيلا ماذا يجب تحقيقه ولا توضح كيف) .	تسويقية وبيعية	- زيادة مبيعات المؤسسة في السوق من 30% إلى 70% مع نهاية فترة الخطة، وذلك بمعدل 10% سنويا خلال سنوات الخطة الاستراتيجية المتبعة. - تخفيض تكلفة الترويج بنسبة 50% خلال سنوات الخطة

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر، مرجع سابق، ص.90.

<p>الاستراتيجية على النحو التالي :</p> <p>10% خلال السنة (1)</p> <p>10% خلال السنة (2)</p> <p>10% خلال السنة (3)</p> <p>15% خلال السنة (4)</p> <p>15% خلال السنة (5)</p>		
<p>-تقديم حوافز لرجال البيع خلال الشهر الاول من السنة الاولى.<sup>1</sup></p> <p>- البدء في تقديم خدمات للعملاء في منتصف السنة الأولى.</p> <p>- تعديل المواصفات الحالية وإصافتها إلى المواصفات الجديدة بدءا من العملية التالية.</p> <p>- توجيهه 60% من ميزانية المخصصة لسياسة الترويجية في المؤسسة إلى نشاط الاعلان خلال السنة الاولى من الخطة الاستراتيجية</p>	<p>تسويقية وبيعية</p>	<p>قصيرة (الأهداف قصيرة المدى يجب على كيف تتحقق الأهداف طويلة ومتوسطة المدى).</p>

المصدر : الجدول من اعداد الباحثة اعتمادا على ثابت عبد الرحمن إدريس جمال الدين محمد المرسي :الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 131. و مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي مرجع سابق ص 364-365.

#### 4-1-4- دور التحليل البيئي في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة :

أصبحت البيئة المحيطة بالمؤسسة على درجة عالية من التعقيد والديناميكية ، حيث أصبح لها تأثير كبير على تفكير الإدارة العليا وعلى الأداء الكلي للمؤسسة بصورة لا يمكن لمتخذي القرارات أو واضعي الاستراتيجيات تجاهلها أو التقليل من أهميتها. حيث أصبحت المسؤولية الأولى لعملية التحليل البيئي على عاتق الإدارة العليا وذلك بمساعدة القائمين بالتخطيط وكذا الاستشاريين داخل المؤسسة وخارجها ، لأن عنصر الزمن له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، ذلك أن استجابة وردود فعل المؤسسة كلما كانت سريعة ودقيقة، كلما ساعدها ذلك على التفوق والاستمرار لاستغلال الفرص المتاحة أمامها والتقليل من التهديدات التي قد تواجهها. وكل هذا ينعكس على أدائها الكلي والجزئي ، فمثلا بحوث التسويق تساهم في معرفة الحاجات غير المشبعة أو خلق حاجات جديدة وهذا يتطلب من المؤسسة دراسات دقيقة وسريعة لكي تتم الاستجابة في الوقت الملائم، والجدول الموالي يوضح أم المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وكيفية انعكاسها على الأداء التسويقي.

الجدول رقم (20) عناصر البيئة المحيطة وانعكاسها على الأداء التسويقي للمؤسسة .

التأثير على الأداء التسويقي	طبيعة التغيرات البيئية
تؤثر التغيرات الاقتصادية على النشاط التسويقي للمؤسسة من خلال تغيير سلوك المستهلك الناتج عن تغير القدرة الشرائية له، معدل التشغيل (الأجور) ، أسعار المنتجات، درجة توفر المنتجات الضرورية والبديلة ... الخ. كل هذه العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك تؤثر على المؤسسة من خلال الطلب على منتجاتها وخدماتها سواء بالارتفاع أو الانخفاض .	<p>المتغيرات الاقتصادية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الركود.</li> <li>- السياسات النقدية.</li> <li>- التضخم.</li> <li>- السياسات السعرية.</li> <li>- هيكل التمويل.</li> <li>- الأجور ... الخ.</li> </ul>
يمكن أن يتأثر حجم ونوع الطلب على المنتج بالتغيرات في معدل النمو السكاني وكذا اتجاهات التوطن الجغرافي للأفراد داخل المجتمع، وهذا بدوره يؤثر على قنوات التوزيع للمؤسسة وطبيعة المنتجات وأسعارها.	<p>المتغيرات الديموغرافية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معدل النمو السكاني.</li> <li>- اتجاهات التوزيع الجغرافي السكان.</li> </ul>
<p>- تؤثر حركة المنافسين على استراتيجيات المؤسسة سواء على مستوى الإنتاج والتسويق ، وذلك بما يقدمه المنافس من منتجات وخدمات جديدة و متفوقة على منتجات المؤسسة وهذا ما يدفعها للاستجابة والتفوق السريع لضمان بقاءها واستمرارها.</p> <p>- كلما كانت حدة المنافسة شديدة، دفع ذلك المؤسسة إلى تكثيف أنشطتها التسويقية للمحافظة</p>	<p><u>طبيعة المنافسة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حركة المنافسين في السوق.</li> <li>- تزايد حدة المنافسة.</li> </ul>
تؤثر البيئة القانونية والحكومية على المؤسسة من خلال التأثير على حرية الاندماج ، تحميل المؤسسة مسئوليتها الاجتماعية، تشجيع المؤسسة على التوسيع المحلي والدولي . وبالتالي ينتج عن هذه التغيرات فرص وتهديدات ومن ثم التأثير على سلوك المؤسسة وأدائها بالإيجاب أ والسلب.	<p><u>المتغيرات القانونية والحكومية:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدخلات الدولة في شروط الصحة والأمن لحماية المستهلك .</li> <li>- الضرائب والرسوم، قوانين الاندماج، الاستثمارات، الظروف السياسية والأمنية.</li> </ul>

<p><b>المتغيرات التكنولوجية</b></p> <p>- درجة الابتكار والتجديد .</p> <p>- توفر مراكز البحث والتطوير .</p> <p>- الملتقيات ودرجة التغيير التكنولوجي.</p>	<p>تؤثر التغيرات التكنولوجية على الأداء التسويقي للمؤسسة من خلال دفعها إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة , من خلال إقامة علاقات متواصلة مع مراكز البحث والجامعات , تخصيص ميزانية كافية للابتكار والتحديث والاهتمام بالاستثمار البشري في الجانب الإنتاجي والتسويقي ( التدريب, التكوين...الخ).</p>
---	---

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 298-305

بالنظر إلى أهم المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على أدائها الكلي والجزئي , تجد هذه الأخيرة نفسها أمام ثلاث مواقف لردود أفعالها , وهذا ما يمكن ترجمته في الجدول الموالي :

**الجدول رقم ( 21 ) : حالات ردود فعل المؤسسة أمام المتغيرات البيئية.**

مناطق تأثير المتغيرات البيئية	اتجاهات التأثير على أداء المؤسسة
- منطقة التأثير الإيجابي.	- فرص يمكن استثمارها والانتفاع بها - محفزات مشجعة للدخول في أنشطة معينة واتخاذ قرارات مناسبة. - مؤشرات وظواهر إيجابية تدفع إلى تصرفات معينة.
- منطقة التأثير المحايد.	- تغييرات ذات تأثير محايد لا يترتب عليها فرص أو تهديدات .
- منطقة التأثير السلبي.	- مؤشرات وظواهر سلبية تدفع إلى الامتناع عن تصرفات معينة. - مشكلات تتطلب التصرف بشأنها. - قيود تحتاج إلى بدائل للتعامل الفعال معها. - تهديدات تنذر بالزوال وتستلزم قرارات صائبة وملائمة.

المصدر : مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي ، مرجع سابق ص 315.

ينتضح مما سبق أن قدرة المؤسسة على تحسين أدائها (الكلي و الجزئي) وتعظيم منافعها تتحدد بدرجة كبيرة بمدى القدرة على الاستفادة من نتائج التحليل البيئي التي تم التوصل إليها في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

وفق ما تم التطرق إليه اتضحت أهمية العلاقة بين الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق والإدارة الاستراتيجية على اعتبار أن مكونات الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق مستمدة من الرؤية المستقبلية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ولهذا عمدنا إلى الربط بين هذه العناصر ووظيفة التسويق على مستواها الاستراتيجي , ويبقى أن نحاول الربط بين الخيارات الاستراتيجية والأداء التكتيكي لوظيفة التسويق، لنصل في الأخير الى توضيح تأثير الرقابة الاستراتيجية على الأداء العملي لوظيفة التسويق لتحديد مدى كفاءة وظيفة التسويق في المؤسسة.

#### 4-2- دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء التكتيكي لوظيفة التسويق :

نظرا لتعدد البدائل الاستراتيجية الموجودة أمام المؤسسة تجد نفسها مضطرة للمفاضلة بين بديل وآخر انطلاقا من إمكانياتها الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف) والظروف المحيطة بها (فرص، تهديدات)، وقد وجدت عدة أسس لتصنيف الاستراتيجيات، فمن حيث التوجه العام قسمت إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي الاستراتيجيات الهجومية، الاستراتيجيات الدفاعية واستراتيجيات الاستقرار، ومن حيث درجة الشمول قسمت إلى ثلاثة أنواع أيضا وهي الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية وأخيرا الاستراتيجيات

الوظيفية ، كما أضاف بور تر نموذجا للاستراتيجيات التنافسية في الصناعة ، وهي استراتيجية تخفيض التكلفة واستراتيجية التركيز واستراتيجية التميز ، وهناك من يضيف معيار حسب دورة حياة المنتج بمعنى الحصول على استراتيجيات النمو ( النمو الداخلي، النمو الخارجي) ، استراتيجيات الاستقرار، استراتيجيات الانكماش او الانسحاب ( الخلع، الحصاد، البيع، التصفية) ويبقى أي معيار يمكن اعتماده مرتبط بطبيعة المؤسسة وحجمها وكذا طبيعة الدراسة التي يقوم بها الباحث في هذا المجال.

وفيما يلي أهم أنواع البدائل وفقا لدراسة عن الاستراتيجيات المختارة من طرف عينة من 358 مديرا على مدى 45 سنة، وكانت التكرارات التالية بخصوص استخدام استراتيجيات الأربعة كما يلي :<sup>(1)</sup>

أ- استراتيجية النمو: وكانت معتمدة بنسبة 54.4% ويتم اسخدامها في حالة ارتفاع نمو السوق والرواج الاقتصادي.

ب- استراتيجية مختلطة : وكانت معتمدة بنسبة 28.7% ويتم استخدامها في مرحلة التحولات الاقتصادية والمؤسسات متعددة الجنسيات.

ج- استراتيجية الاستقرار: وكانت معتمدة بنسبة 9.2% وتستخدم في الصناعات المستقرة والبيئة المستقرة .

د- إستراتيجية الانكماش: وكانت معتمدة بنسبة 7.5% واستخدمت في حالة حدوث أزمات و ارتفاع الخسائر والكساد الاقتصادي .

ويمكن توضيح هذه الإستراتيجيات وتأثيرها على الأداء التسويقي في الجدول التالي :

(1) - محمود رجب زقروق محمود "التخطيط الاستراتيجي للسوق كمدخل لتعظيم القيمة " رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003 ص. 89

الجدول(22): عينة للاستراتيجيات البديلة ومجالاتها التطبيقية كما حددها "G.Lueck".

لاستراتيجية المختلطة	استراتيجية الاستقرار		استراتيجية الانكماش		استراتيجية التوسع/النمو		
	ماهي وكيف تتم	كيف	ماهي	كيف	ماهي	كيف	
لتخلص من المنتجات القديمة وإضافة منتجات جديدة	القيام بإجراء بعض التغييرات أو التحسينات في الجودة	لمحافظة على الوضع الحالي	تخفيض تكاليف تنمية وتطوير الاسواق	التخلص من المنتجات القديمة	اكتشاف استخدامات جديدة للمنتجات	إضافة منتجات جديدة	المنتجات
التخلص من العملاء الحاليين والبحث عن عملاء جدد	حماية حصة المؤسسة من السوق والتركيز على الفرص	المحافظة على الوضع الحالي	تخفيض حصة المؤسسة من السوق	تخفيض عدد قنوات التوزيع	اختراق السوق	اكتشاف أسواق جديدة	الأسواق (السعر، الترويج، التوزيع)
زيادة الطاقة المستغلة وتحسين الانتاجية	تحسين وزيادة الانتاجية	المحافظة على الوضع الحالي	تخفيض أنشطة البحث والتطوير	المؤسسة مقيدة	زيادة الطاقة المستغلة	التكامل الرأسي الامامي	الوظائف

المصدر: محمود رجب زقزوق محمود , مرجع سابق, ص.89.

يتضح من الجدول السابق أن قدرة المؤسسة على التفوق وتحسين أداؤها بشكل عام و أداءها التسويقي بشكل خاص مرتبط بمدى قدرتها على الاستفادة من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها , ومدى استغلالها للإمكانيات غير المستغلة سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي لضمان بقائها و إستمراريتها.



#### 4-3- دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء العلمي لوظيفة التسويق :

تعد الرقابة الاستراتيجية عنصرا هاما ضمن عملية الإدارة الإستراتيجية، فبدون الرقابة تصبح مرحلتها الإعداد والتنفيذ قليلة الأهمية أو بدون جدوى ، فمن الأهمية بمكان تحديد الأهداف ولكن يجب في نفس الوقت وضع المقاييس والمؤشرات لقياس مدى تحقيقها أو إنجازها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة وهو ما يتم من خلال عملية الرقابة . لان هذا التحليل من شأنه أن يضع المؤسسة على الطريق الصحيح لإستغلال إمكانياتها بطريقة فعالة، تمكنها من رفع مستويات أدائها الكلي والجزئي، حيث أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة أصبحت تتميز بشدة وسرعة التغير مما يجعل من عملية تقييم الاستراتيجية والأهداف بصفة عامة وسيلة هامة لاكتشاف مواطن الضعف أو اسباب الانحرافات عن مؤشرات الاداء، لمعرفة أسبابها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح الاوضاع وتحسين الوضعية في المستقبل، إلا أن عملية تقييم الاستراتيجية تكتنفها بعض الصعوبات ، ومن أهمها(1):

- تعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة باستمرار .

- صعوبة التنبؤ بالمستقبل بدقة .

- انخفاض فترة دورة حياة المنتجات بسبب الابتكار وشدة المنافسة ... الخ.

- ارتفاع معدل النقاد للخطط مهما كانت تتسم بالدقة .

ومع هذه الصعوبات فان المراجعة الاستراتيجية تبقى من أهم الأدوات المستعملة في مجال تقييم الاستراتيجية، حيث عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية ((AAA المراجعة الاستراتيجية بأنها " عملية منظمة للحصول على أدلة وتقييمها ، فيما يتعلق بالإجراءات الاقتصادية للتأكد من مدى تماشي هذه الأدلة مع المعايير المتفق عليها وإبلاغ النتائج إلى الأطراف المعنية(2) "، ومن اجل تقييم فعالية نظام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة يسعى المراجعون للحصول على إجابات للأسئلة الواردة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (23) : الأسئلة الأساسية لتقييم الاستراتيجية.

- س1: هل تشعر أن نظام الادارة الاستراتيجية يقدم لك فوائد في عملك اليومي ؟
- س2: هل تعتقد أن تنفيذ نظام الاداة الاستراتيجية يأخذ بعين الاعتبار التكاليف؟
- س3: هل نظام الإدارة الاستراتيجية من الدرجة الكافية ؟
- س4: ماهي وتيرة تطوير نظام الإدارة الاستراتيجية؟
- س5: هل يوفر نظام الإدارة الاستراتيجية معلومات دقيقة، في الوقت المناسب ؟

(1) نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة ، مرجع سابق، ص 370-374.

(2) نفس المرجع-ص.370-374.

س6: هل تعتقد أن نظام الإدارة الاستراتيجية له تأثير على المجالات الوظيفية الأخرى ؟

س7: هل تعتقد أن أداء المجالات الوظيفية يتحسن بفضل الإدارة الاستراتيجية ؟

المصدر : نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعلومة، مرجع سابق، ص. 393.

ومما لاشك فيه أن الأسئلة المطروحة في الجدول ليست مهمة في حد ذاتها وإنما الإجابات المتوقعة هي التي يجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بغرض الاستفادة القصوى من أثر نظام الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة، على مستوى أدائها الكلي وعلى مستوى الوظائف ومنها بالخصوص وظيفة التسويق باعتبارها موضوع بحثنا.

وإذا كانت عملية تقييم الاستراتيجية ضرورية لتحسين أداء المؤسسة فإن تكرارها مرتبط إلى حد كبير بزيادة تعقد البيئة و عدم إستقرارها.

ولعل أهم الوظائف المكلفة للمؤسسة في الوقت الحالي هي وظيفة التسويق، لهذا يتطلب الأمر مراجعتها من وقت لآخر وبانتظام ، خاصة أنه توجد مجموعة من الأسئلة تطرح على مستوى المؤسسة وهي : مدة الاحتفاظ بالعملاء، التوسع أو التعاقد مع إدارة من خارج المؤسسة، إحلال مندوبي المبيعات الميدانيين بالمبيعات عبر الهاتف، تحويل قدر أكبر من ميزانية الإعلانات إلى أدوات أخرى للاتصال ، كالاتصال عبر الانترنت... الخ ، ولهذا فإن أفضل طريقة لتقويم وظيفة التسويق على جميع مستوياتها ، وخاصة في مستواها العملي هي القيام بعملية المراجعة، نظرا لأهمية هذه الأخيرة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، و تعرف المراجعة التسويقية على أنها "عملية دورية شاملة ومنظمة ومستقلة لاختيار البيئة التسويقية للمؤسسة- أو فروعها - مثل الأهداف والاستراتيجية بغرض تحديد أماكن التهديدات والفرص والتوجه بخطة عمل لتطوير الأداء التسويقي للمؤسسة (1)".

والجدول الموالي يوضح مجموعة من الأسئلة التي تبين أهمية المراجعة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة :

### جدول(24): مكونات مراجعة الأداء التسويقي.

أ: رسالة المؤسسة	هل تمت صياغة رسالة المؤسسة بعبارات واضحة تدعم الأداء التسويقي لها ؟ هل هي قابلة للتطبيق؟
ب: أهداف وغايات التسويق	هل وضعت أهداف وغايات المؤسسة بوضوح لتوجيه الأداء التسويقي وقياسه؟ أخذا في الاعتبار معطيات المركز التنافسي للمؤسسة ومواردها وفرصها؟
ج: الاستراتيجية	هل عبرت المؤسسة عن استراتيجية تسويقية واضحة لتحقيق أهدافها التسويقية؟ هل الاستراتيجية مقنعة؟ هل الاستراتيجية ملائمة لدورة حياة المنتج واستراتيجيات المنافسين؟ هل تستخدم المؤسسة افضل قواعد وأسس تجزئة السوق؟ هل لدى المؤسسة معايير واضحة لقياس أجزاء السوق واختيار أفضلها؟ هل طورت المؤسسة مزيجا فعالا؟ هل تقسم الموارد بطريقة مثلى على العناصر الرئيسية في المزيج

(1) فليب كوتلر: ترجمة فيصل عبد الله باكر، مرجع سابق ص 220.

التسويقي؟	
هل إجراءات الرقابة ملائمة للتأكد من أن أهداف الخطة التسويقية تحققت؟ هل تحلل الإدارة دوريا ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع؟ هل تراجع تكاليف التسويق دوريا ؟	د- نظام مراقبة التسويق
ما هي ربحية منتجات المؤسسة المختلفة وأسواقها ومناطقها وقنوات توزيعها؟ هل يجب على المؤسسة أن تدخل وتتوسع وتتعاقد أم تتسحب من بعض الأجزاء ؟	ه- تحليل الربحية
ما هي المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في دراسة كفاءة أدائها التسويقي؟ ما هي النشاطات التسويقية التي كلفت المؤسسة اكثر من اللازم؟ هل يمكن اتخاذ خطوات لتخفيض التكاليف التسويقية ؟	و- تحليل التكلفة (الفعالية)

المصدر : فليب كوتلر: ترجمة فيصل عبد الله باكر، المرجع السابق، ص 220- 224

وما يمكن استخلاصه من الجدول السابق هو أهمية الرقابة الإستراتيجية على مستوى النشاط التسويقي في المؤسسة ، حيث أن التقييم بهذا الأسلوب من شأنه تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة في مستواه الاستراتيجي ، التكتيكي والعملي .

## خلاصة الفصل الثاني:

تتأول هذا الفصل أهم الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية في التسويق، وخاصة منها نشأة التسويق، تطوره ومفهومه، وأيضاً عناصر المزيج التسويقي والمتمثلة في المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، باعتبار أن هذه العناصر المتكاملة تشكل الأركان الأساسية التي تبنى عليها الإستراتيجية التسويقية الناجحة للمؤسسات الاقتصادية، كما تطرق إلى بعض المؤشرات الأساسية المستخدمة في قياس الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، مثل مؤشر الحصة السوقية، مؤشر النمو والتوسع وغيرها.

وفي الأخير تم التطرق إلى دراسة وتحليل العلاقة الوطيدة بين الإدارة الإستراتيجية كأسلوب حديث في التسيير من جهة والأداء التسويقي في مستوياته الثلاثة الاستراتيجية، التكتيكية والعملية من جهة أخرى.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية  
خلال الفترة (2000-2005).

## تمهيد :

يعتبر قطاع صناعة الأدوية من أهم القطاعات الحيوية في العالم و هذا راجع إلى طبيعة متعاملية ومنتجاته الخاصة, التي يجب أن تتميز بالجودة العالية، و الجزائر كمثيلاتها من الدول شهدت نموا متسارعا في مجال الإستهلاك الصيدلاني، حيث يمثل استيراد المنتجات الصيدلانية منفذا هاما لتلبية حاجات البلاد نتيجة لضعف قدرات قطاع الإنتاج الوطن في هذا المجال، و أمام الطلب المتزايد على هذا المنتج الحيوي كان لزاما تطوير الصناعة الصيدلانية , حيث و جدت الدولة نفسها مجبرة على إعادة النظر في سياساتها الخاصة بهذا القطاع , من خلال تشجيع الاستثمار الوطني وفتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي.

وتعتبر مؤسسة صيدال نموذجا حيا لهذه الصناعة في الجزائر، حيث استطاعت أن تحتل الريادة على المستوى الوطني في صناعة الأدوية بتغطية حاجيات السوق الوطنية بنسبة 47 % لكنها تطمح إلى تغطية 50%نسبة مع آفاق عام 2011 ومن ثم الدخول إلى الأسواق الدولية بكل ثقة و جدارة، و لكي يتسنى لها ذلك و جدت نفسها متبنية منهج الإدارة الإستراتيجية في دستور عملها ,بهدف تحقيق مستويات أعلى من الأداء، و نحن في دراستنا للسوق سوف نركز على الأداء التسويقي لمجمع صيدال ، حيث نبدأ بتشخيص السوق العالمية للأدوية و موقع السوق الجزائرية منها، ثم تعريف بمجمع صيدال، و إدارته الإستراتيجية و الأداء التسويقي الخاص به، و أخيرا إبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمجمع صيدال.

## المبحث الأول : تقديم عام لمجمع صيدال.

### 1-1 السوق العالمية للمنتجات الصيدلانية:

تشير الإحصائيات العالمية إلى أن قيمة الاستهلاك العالمي من الدواء تتجاوز 300 مليار دولار سنويا , وهذا الرقم يشير إلى أهمية سوق الأدوية , حيث تستهلك الدول الصناعية ( أمريكا الشمالية, أوروبا واليابان ) ما تزيد نسبته عن حوالي 80% من الاستهلاك العالمي من الدواء , كما ارتفعت المبيعات العالمية من الأدوية المرخصة ( ذات براءات الاختراع) بنسبة 7% خلال عام 2004 , لتصل الى 500 مليار دولار طبقا للإحصاءات التي تنشرها المجموعة الاستشارية البريطانية للصحة المعروفة اختصارا باسم "IMS"<sup>(1)</sup>. والجدول الموالي يوضح نسب استهلاك الدواء في أنحاء العالم لسنة 2000

### جدول رقم (25): توزيع الاستهلاك العالمي للأدوية لسنة 2000. الوحدة: %

المنطقة	نسبة الاستهلاك
أمريكا الشمالية	38 %
أوروبا الغربية	24.4 %
اليابان	16.4 %
أمريكا اللاتينية	6 %
إفريقيا	1.3 %
باقي العالم	19.9 %

### المصدر : مصلحة التسويق، مجمع صيدال

و تشير بعض الاحصائيات التي نشرت عام 2003 الى ان السوق الامريكي يستحوذ على 40.4 % من الاستهلاك العالمي و ان اوربا تستحوذ على 23.8 % من الاستهلاك العالمي فيما تستحوذ اليابان على نسبة 14.3 % و الباقي تسهلكه دول العالم الثالث بنسبة 21.5 % فقط . وهذا يبين الفجوة الاستهلاكية الواسعة بين الدول المتقدمة دول العالم الثالث في مجال الدواء .

على اعتبار إن قطاع صناعة الأدوية يتميز بطبيعة خاصة , تتمثل في القيود القانونية والأخلاقية التي تحيط به إضافة إلى ارتفاع تكاليف الاستثمار في هذا المجال , والتي تعود إلى عدة عوامل منها<sup>(2)</sup>:

- المواصفات الخاصة التي تتطلبها هذه الصناعة.
- ارتفاع تكلفة التقنية المستخدمة في صناعة الدواء. احتكار عدد محدود من الشركات العالمية الكبرى لهذه التقنية , والشروط التي تفرضها على الدول والشركات التي ترغب فيها.
- ارتفاع تكلفة المواد الخام, ومراقبة الجودة.

(1) - WWW.elaph.com/Economics/2006/12/197128.htm

تاريخ الزيارة: 2007/05/10

(2) op.cit.

## 1-2- السوق الجزائرية للمنتوجات الصيدلانية:

تعتبر السوق الجزائرية ثالث أهم الأسواق على المستوى الإفريقي بعد كل من جنوب إفريقيا و مصر حيث يقدر الخبراء حجمه بأكثر من مليار دولار كل سنة<sup>(1)</sup>، و هذا الرقم في تزايد مستمر و ذلك راجع إلى النمو الديمغرافي و تحسن التغطية الصحية، و تحسن مدا خيل الدولة في السنوات الأخيرة ، نتيجة لارتفاع أسعار البترول، و أمام هذا التزايد المستمر لاحتياجات السوق الوطنية للمنتوج الصيدلاني، نجد أن الصناعة الدوائية في الجزائر متمثلة أساسا في مجمع صيدال ، لا تستطيع تغطية كل هذا الطلب، و هذا برر فتح السوق الوطنية أمام المؤسسات الأجنبية و المحلية لتغطية النقص الحاصل، خاصة بعد قانون 1996 القاضي بإجبار المستوردين للدواء على التحول إلى الإنتاج أو الدخول في شراكه مع صيدال بعد سنتين من النشاط، بالإضافة إلى ذلك تفرض الدولة كإجراء رقابي و تنظيمي على المستوردين و كذا المتعاملين في هذا القطاع، ضرورة اقتناء شهادة ترخيص بالبيع

( CCV ) و ترخيص بالتسويق (AMM) من وزارة الصحة و إصلاح المستشفيات ( الصحة والسكان سابقا).

و كان من نتائج هذه الإجراءات القانونية و الإدارية الدفع بالعديد من المتعاملين الأجانب إلى إقامة مشاريع شراكة مع صيدال، و هذا بفضل قانون الاستثمار "1990" الذي يمنح تسهيلات كبيرة فيما يخص إقامة مشاريع مشتركة و الاستثمار الأجنبي عموما. ومع ذلك تبقى فاتورة استيراد المنتوجات الصيدلانية مرتفعة في الجزائر ، وفي تزايد مستمر و الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (26): تطور الواردات من المنتوجات الصيدلانية ( 2000-2005 )

السنوات	قيمة الواردات (مليار دولار)	نسبة التطور %
2000	0,3374	-
2001	0,3827	13.42
2002	0,5466	42.82
2003	0,5327	(2.54)
2004	0,6120	14.88
2005	0,7140	16.66

المصدر: مديرية التسويق والإعلام الطبي، مجمع صيدال ، 2005 (انظر الملحق 02).

يلاحظ من الجدول تطور مستمر و متزايد لفاتورة الواردات من المنتوجات الصيدلانية ، حيث انتقلت من مبلغ حوالي 0,3374 مليار دولار عام 2000 لتتضاعف خلال فترة 6 سنوات ، لتصل إلى مبلغ 0,7140 مليار دولار عام 2005 ، أي بمعدل زيادة سنوية تقدر ب : 18.60% و هو ما يجعل هذا القطاع وهو ما يتطلب الاهتمام من قبل السلطات العمومية ، من خلال دعم الاستثمار في هذا القطاع للتخفيف من وطأة فاتورة الاستيراد . و ما يمكن الإشارة إليه هنا هو أن حوالي 30% من الطلب الوطني يتم تلبيته بواسطة الإنتاج الوطني بينما الباقي من الطلب 70% بواسطة الاستيراد.

(1) شويخي اسماعيل - مرجع سابق - ص 181



### 1-3-1 - نشأة وتطور مجمع صيدال:

تعتبر صيدال نموذجا لمستقبل الصناعة الصيدلانية في الجزائر، و ذلك راجع إلى تجربتها التي امتدت على أكثر من ثلاثين " 30 سنة " أعطتها خبرة مكنتها من القيام بدور فعال على المستوى المحلي، و يتجلى هذا من خلال تمكنها من تغطية حوالي 42 % من احتياجات و متطلبات السوق الوطنية، و من جهة أخرى الحصول على ثقة أكبر المخابر العالمية من خلال عدة اتفاقيات الشراكة منها: الشراكة مع " مخابر فايزر" و " رون بولانك" و "المجمع الصيدلاني الأوربي" و " أكاديا الأردني" و غيرها.

### 1-3-1-1 - التعريف بمجمع صيدال:

عرف مجمع صيدال مجموعة من التحولات حتى أصبح على شكله الحالي، هذه التحولات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تم تأميم المخابر الفرنسية ( LA DAZ ET MERELL TORANDE ) من طرف الحكومة الجزائرية سنة 1971، ليتم تكوين الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) سنة 1977 بأمر رئاسي، يسند لها مهمة احتكار إستيراد و تسويق المنتجات الصيدلانية، بالإضافة إلى هذا فقد تم إنجاز وحدة للإنتاج سنة 1971 بالحراش، المخازن العامة التي كانت مهمتها توزيع الأدوية، و في سنة 1982 تعرضت الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) لإعادة الهيكلة بموجب مرسوم 161/82 انبثقت منها مؤسسة صيدال التي أوكلت لها المهام التالية:

أ/ **التصنيع المحلي للأدوية:** أوكل لمؤسسة جديدة و هي المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني "ENPP" و هذا بمقتضى المرسوم 82/61 الصادر في 24 أبريل و هي صيدال حاليا.

ب/ **إستيراد و توزيع الأدوية:** أوكلت لثلاث مؤسسات جديدة و هي:

- مؤسسة استيراد و توزيع الأدوية لغرب الجزائر ENOPHARM وهران.

- مؤسسة استيراد و توزيع الأدوية لشرق الجزائر ENOPHARM قسنطينة.

- مؤسسة استيراد و توزيع الأدوية لوسط الجزائر ENOPHARM العاصمة.

ج/ **إستيراد الأجهزة و المستلزمات الطبية:** أوكلت إلى مؤسسة عمومية ENEMEDI، و في أفريل 1987

أسندت لها مهمة إنتاج المضادات الحيوية ومقرها الإجتماعي " المدينة " تتبعه كل من وحدات

" فرمال، بيوتيك، مركب المدينة "، و تطبيقا لسياسة استقلالية المؤسسات تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة في فيفري 1989، و قد اختيرت من بين المؤسسات الأولى للحيازة على قانون شركة ذات أسهم "SPA" لكنها بقت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة "الكيمياء والبتروكيمياء و الصيدلية"، و في سنة 1993 تمت عملية الهيكلة المالية لصيدال، حيث تحملت الخزينة العمومية جميع ديونها و خسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي، و من جهة أخرى السماح لها بإنشاء مؤسسات و فروع جديدة تابعة لها، و في 02 فيفري 1998 تحولت إلى مجمع صناعي و كان الهدف من هذه الهيكلة هو لامركزية القرارات، بالإضافة إلى تمكينه من البحث في مجال الطب البشري و البيطري، و في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ 800 دج و كانت أول تسعيرة لأسهم المجمع، و بالتالي فتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، أما مجمع صيدال حاليا فهو مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2500.000.000 دينار جزائري، يتكون من عدة مديريات مركزية و ثلاثة فروع ( فرع فرمال، فرع

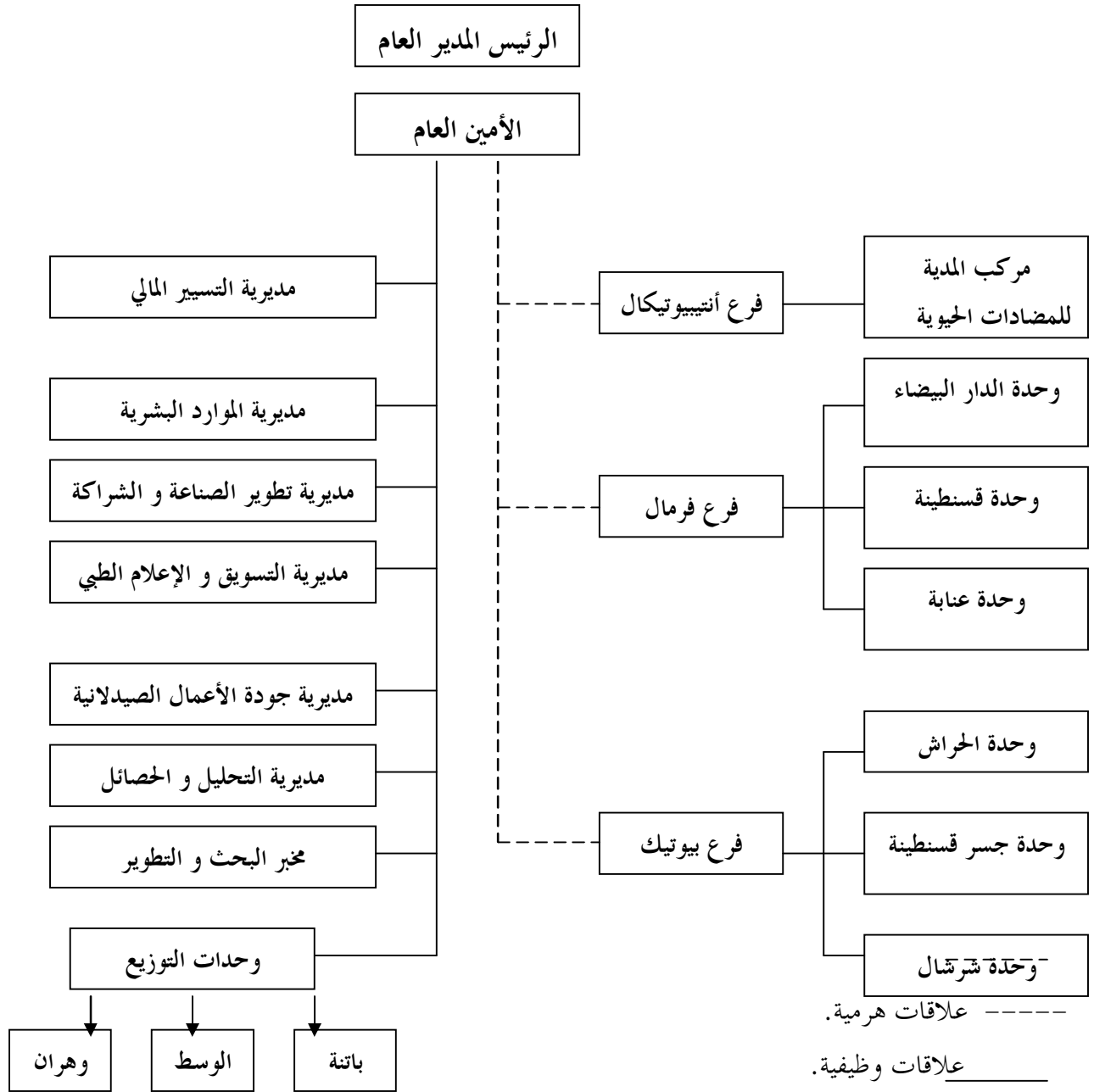
بيوتيك، مركب أنتيبايوتيكال بالمدينة ) بالإضافة إلى مركز البحث و التطوير و ثلاث وحدات للتوزيع , و كذا مديرية التسويق و الإعلام الطبي<sup>(1)</sup>.

و الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال يوضح ذلك.

1-3-2- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال: يتضمن الهيكل التنظيمي للمجمع بالإضافة إلى الرئيس المدير العام

والأمين العام, ثلاثة فروع, ثلاث وحدات توزيع ومجموعة من المديريات , كما يظهره الشكل الموالي.

الشكل رقم (37) الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: مجلة التسويق و الإعلام الطبي. صيدال.

(1) مجلة إنجازاتنا في خدمة الصحة، مجمع صيدال، 2005.

أولاً- فرع فرمال (pharmal): فرمال هو أحد الفروع الثلاثة المكونة لمجمع صيدال، له أكثر من 37 سنة خبرة، مقره الاجتماعي بالدار البيضاء (الجزائر)، تأسس في 1998/02/02 و بلغ رأسماله آن ذاك 200 مليون دينار جزائري، و هو يشغل حاليا حوالي 880 عاملا، و بلغ إنتاجه ما قيمته 2093 مليون دينار جزائري سنة 2004، ليكون فرع فرمال من ثلاثة وحدات إنتاجية و مخبر لمراقبة الجودة و النوعية لمنتجات الفرع، و كذا بعض المؤسسات العمومية و الخاصة، وقد ألحقت هذه الوحدات بالفروع في جويلية 1999 بعدما كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية سابقا و هي كالتالي:

- **وحدة الدار البيضاء (العاصمة):** تعتبر وحدة الدار البيضاء الكائنة بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم الوحدات المكونة لفروع فرمال، مساحتها 3.5 هكتار، و هي تلعب دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع و الأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية. تنتج هذه الوحدة عدة أصناف صيدلانية متنوعة مثل الأقراص، الأشربة، محاليل للشرب، الكبسولات، مراهم، الأملاح و غيرها، و تفوق قدرتها الإنتاجية 40 مليون وحدة في السنة، كما تتوفر على أجهزة عصرية للخلط و التجفيف، و أخرى للتلييس، يحقق نشاطها 80 % من أرباح فرمال و التي تمثل بدورها حوالي ثلثي أرباح المجمع ككل، كما تحتوي الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحليل الفيزيوكيميائي و الميكروبيولوجيا، مصادق عليه من طرف المخبر الوطني لمراقبة الأدوية.

- **وحدة قسنطينة:** ألحقت بالمجمع سنة 1998 تشغل 212 عاملا، متخصص في الأشكال السائلة من أشربة و محاليل بقدرة إنتاجية تصل 5 مليون وحدة في السنة .

- **وحدة عنابة:** يتم بها إنتاج الأشكال الجافة من أقراص و كبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 7 مليون وحدة سنويا، و تشغل 115 عاملا.

- **مخبر مراقبة الجودة:** تمت عملية ضم مخبر الجودة الموجود بولاية قسنطينة إلى فرع فرمال، أيضا نتيجة لتصفية ما كان يعرف بالمؤسسة الوطنية للتموين بالمواد الصيدلانية في ديسمبر 1997، يوفر المخبر خدمات تتمثل في مراقبة الجودة لكل من وحدتي قسنطينة و عنابة و كذا بعض المؤسسات العمومية و الخاصة، كما وسع المخبر مجال نشاطاته إلى تأمين مراقبة جودة المواد الغذائية و مواد التجميل.

- **ضمان الجودة:** حدد فرع فرمال منذ جويلية 2002 برنامجا يهدف للحصول على شهادة ( إيزو 9001 ISO- و ISO 2000) لكل وحداته، و توصل الى ذلك في فيفري 2005.

## ثانيا- فرع انتيبوتيكال ANTIBIOTICAL:

يقع انتيبوتيكال بالمدينة، على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة، يتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، يختص هذا الفرع في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية و غير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الفعالة<sup>(1)</sup> إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج و يضم:

(1) كثفت أنتيبوتيكال مجهوداتها نحو صناعة المواد الفعالة من خلال عقد الشراكة مع الشركة الإيطالية "ألشيم تك" بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية، و دخول السوق لبيع المواد الأولية الفعالة، وثائق المؤسسة.

- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنسيلينية و غير البنسيلينية: و يتم بواسطة عمليتي التخثير و نصف التحليل، سعة التخثير تصل إلى 1200 م<sup>3</sup> وبطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.
  - وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: تحتوي على بنائيتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنسيلينية و الثانية غير البنسيلينية، بطاقة إنتاج تصل إلى 60 مليون وحدة سنويا، تتوزع على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي: 50 % حقن، 30 % من الأشكال الجافة (أقراص، كبسولات، مسحوق للشراب)، 5 % من الأشربة، 15 % من المراهم، كما أن الوحدة مزودة بأربع ورشات معقمة من صنف 100 و مخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية، لوازم التعليب و المنتج النهائي.
  - المطبعة: ذات قدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و 140 مليون وصفة سنويا، تغطي مطبعة أنتيبوتيكال 100 % من احتياجاتها و 30 % من احتياجات فروع صيدال الأخرى.
  - مخابر لمراقبة النوعية: مهمتها ضمان جودة المواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة و المنتجات التامة، البحث و التطوير الصيدلاني، دراسة و متابعة مختلف مراحل التخثير، كما يحتوي الفرع أيضا على مخبر خاص بتربية الأرناب و الفئران الخاصة بالتجارب.
  - وحدة للصيانة و وحدة الخدمات الثانوية: تقوم بمختلف أشغال الصيانة و تمويل جميع الوحدات بمختلف الإحتياجات لتشغيل المركب و المتمثلة في الطاقة الكهربائية، البخار و مختلف أنواع المياه (عادي، مقطر و ملصق).
  - وحدة معالجة المياه الملوثة: تقوم بمعالجة المواد الصلبة و السائلة حسب المعايير المتفق عليها للمحافظة على البيئة و المحيط، فالمواد الصلبة كالأوحال و المواد الفعالة يتم حرقها في فرن درجة حرارته 1200 ° م تتحول بعدها إلى مواد لا ضرر لها على الإنسان و لا على المحيط.
- ثالثا: فرع بيوتيك (BIOTIC):**
- مقره الإجتماعي المحمدية " الحراش " تبلغ مساحته 04 هكتار، أنشأ بعد إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية صيدال، و كان ذلك في 1998/02/02، يشغل حوالي 1027 عاملا، ويشرف الفرع على تسيير ثلاث وحدات إنتاجية:
- وحدة الحراش: دشنت هذه الوحدة عام 1971، و هي مختصة في إنتاج المراهم، الأشربة، التحاميل، الأقراص و الملابسات، بطاقة إنتاجية 20 مليون وحدة سنويا، كما تحتوي الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة.
  - وحدة جسر قسنطينة: تفوق طاقة إنتاج هذه الوحدة 20 مليون وحدة بيع، و هي الوحيدة على المستوى الوطني المختصة في إنتاج المحاليل المكثفة في قارورات و أكياس وبتكنولوجيا حديثة، وهي أيضا مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية و هي: التحميلات و الأقراص و الملابسات، و الأمبولات، و الشراب، المحاليل الأوريديية بأنواعها، كما تتوفر الوحدة على مخبر لمراقبة الجودة.
  - وحدة شرشال: تقع هذه الوحدة بشر شال على بعد 100 كلم من العاصمة، تتربع على مساحة 3120 م<sup>3</sup> بالمنطقة الصناعية واد بلاح، تنتج الوحدة ثلاثة أصناف من الأدوية و هي: الأشربة، الأقراص و الكبسولات و الأكياس، المحاليل المكثفة، كما أن الوحدة تحتوى على مخبر لمراقبة الجودة.

- **وحدة باتنة:** تقع هذه الوحدة بمدينة باتنة، باشرة أعمالها يوم 1999/10/05، و هي متخصصة في إنتاج التحويلات، و هي تابعة لفرع بيوتك حيث تقدر قدرته الانتاجية بحوالي 2.5 مليون وحدة سنويا. و شرعت الانتاج في عام 2004 ، كما يعمل في هذه الوحدة 49 عاملا من بينهم 16 إطارا، 10 عمال أعوان التحكم و 23 عامل تنفيذ. وقد تحصل هذا الفرع على شهادة ايزو 9001-2000 لكل وحداته، و تم ذلك في فيفري 2005.

#### **رابعاً: مركز البحث و التطوير:**

أنشئ مركز البحث و التطوير في جويلية سنة 1999، يتوفر على أحدث المعدات و كفاءات بشرية مؤهلة، يباشر مركز البحث و التطوير نشاطاته في البحث العلمي و تطوير للأدوية و التقنيات الصيدلانية، و من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة لتطوير الأدوية من أجل ابتكار صيدلاني متواصل آخذاً على عاتقه تصميم و تطوير صناعة الأدوية الجنسية، و يوظف المركز أكثر من 160 عاملا من بينهم 80% إطارا، و من نشاطاته أيضا المشاركة المنتقيات و الندوات العلمية الوطنية و الدولية لتبادل المعلومات والاستفادة من الخبرات الحديثة في ميدان الصيدلة ، بالإضافة إلى إحتوائه على مجلس علمي يتكون من 27 أستاذا متخصصين في مختلف التخصصات الطبية و الصيدلانية.

**خامساً: وحدات التوزيع:** أنشئت أول وحدة بيع سنة 1996 بالجزائر العاصمة، تهدف إلى تسويق و توزيع كل منتجات مجمع صيدال و النتائج الجيدة التي أسفرت عنها هذه الوحدة شجعت المجمع لفتح نقاط بيع اخرى في شرق الوطن بولاية باتنة في سنة 1999 و الأخرى في غرب الوطن بولاية وهران سنة 2000، الوحدات التجارية مزودة بوسائل تقنية هامة و يد عاملة متخصصة، نشطة و شابة، اليوم وصلت الوحدات التجارية إلى تحقيق نتائج جيدة بالإضافة إلى الخبرة التي اكتسبتها في مجال التسويق و التوزيع، حيث أن رقم أعمال هذه الوحدات تضاعف في الخمس سنوات الأخيرة، كما تتوى مؤسسة صيدال فتح وحدة تجارية تابعة لها في الجنوب بولاية ورقلة مستقبلا.

و فيما يلي تقوم بتعريف هذه المديريات، و هي:

**سادساً: مديرية التسويق و الإعلام الطبي:** مديرية التسويق و الإعلام الطبي تابعة مباشرة لمجمع صيدال، تم إنشائها سنة 1998 و من أهم مهامها ضمان التنسيق بين مختلف مهام المؤسسة و المساهمة في ترقية منتج المجمع، و تحسين صورة المجمع الخارجية، هذه المديرية مزودة بطاقم ذو كفاءة عالية في مجال الإعلام الطبي و التسويق و شبكة من المندوبين الطبيين، يتراوح عددهم حوالي أكثر من 100 مندوب طبي موزعين عبر كافة القطر الوطني، هدفهم الإقتراب و الإعلام لأكبر عدد ممكن من الأطباء و الصيدلة.

**سابعاً: مديرية تطوير الصناعية و الشراكة:** تعمل على تحسين أساليب الإنتاج و ترقية الشراكة لتعزيز مكانتها في السوق العالمية.

**ثامناً: مديرية التسيير المالي:** تسهر على تمويل النشاطات الخاصة بالمجمع ومتابعة حركة الاموال والبورصة ، كما تقوم بتحديد أسعار المنتجات واعداد الميزانيات في المجمع.

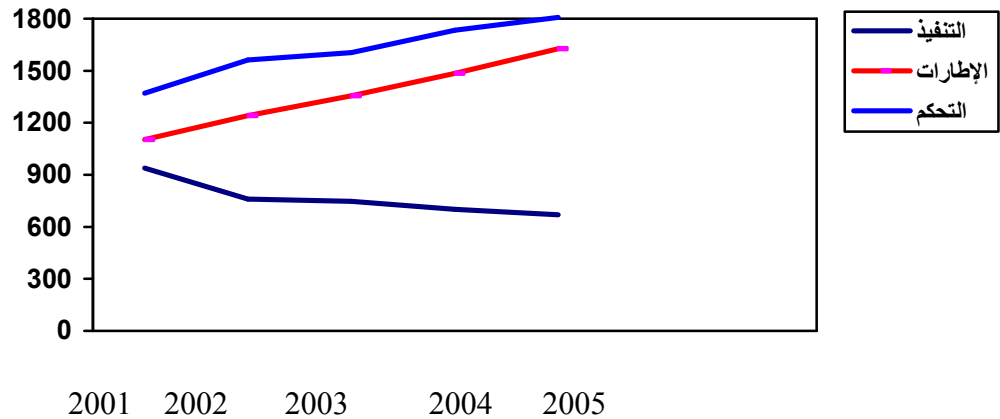
تاسعا: مديرية الموارد البشرية: تعنى المديرية بتحديد مجالات التكوين، نوعية الإطارات الواجب توظيفها، تحديد سياسة الأجور و نظام الحوافز لوضع سياسة خاصة بتسيير الموارد البشرية ، بالتنسيق مع الأقسام المماثلة بمختلف الفروع و الوحدات، و قد كان عدد المستخدمين بالمجمع خلال الفترة الممتدة ما بين سنة 2005-2001.

الجدول رقم (27): تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال (2005-2001). الوحدة: عامل

السنوات		2005		2004		2003		2002		2001	
تطور الموارد البشرية		%	2005	%	2004	%	2003	%	2002	%	2001
الإطارات		39.64	1627	37.88	1484	36.56	1355	34.83	1241	32.32	1103
التحكم		44.05	1808	44.24	1733	43.28	1604	43.84	1562	40.18	1371
التنفيذ		16.30	669	14.87	700	20.15	747	21.33	760	27.49	938
المجموع		/	4104	/	3917	/	3706	/	3563	/	3412

المصدر: تقرير التسيير لمجمع صيدال لسنوات 2005-2004-2003-2002-2001

شكل رقم (38): تطور الموارد البشرية خلال 2005-2001



المصدر: الشكل من إعداد الباحثة، اعتمادا على معطيات من صيدال.

من خلال هذا المنحنى نلاحظ مجموع الموارد البشرية في تطور مستمر خلال الفترة (2005-2001)، حيث ارتفع عدد العاملين من 3412 عام 2001 إلى 4104 عام 2005 أي نسبة زيادة 20.28 % ، و هذا راجع إلى الاهتمام الذي توليه مؤسسة صيدال لمثل هذه الطاقات البشرية و استغلالها كأساس استراتيجي لتحقيق أهدافها، لهذا فهي تعمل على تطويره و تحسينه باستمرار، أما فيما يخص تطور هذه الموارد فإنه يختلف من صنف إلى آخر، فنجد صنف الإطارات ارتفع خلال الفترة (2005-2001) من 1103 عامل إلى 1627 ، أي بمعدل زيادة سنوية

تقدر بـ 104 إطار سنويا، أما عمال التحكم إنتقل عددهم خلال نفس الفترة من 1371 إلى 1808 ، في حين يلاحظ الانخفاض المستمر لعمال التنفيذ خلال نفس الفترة من 938 إلى 669 عامل أي بمعدل إنخفاض سنوي يقدر بـ ( -54) عامل ، و تبرر مديرية الموارد البشرية بالمجمع هذا الانخفاض بأنه ناتج عن ترقية نسبة أو عدد منهم كل سنة إلى عمال تحكم بعد تحصلهم على التكوين و الرسكلة اللازمة داخل المؤسسة أو خارجها.

**عاشرا:** مديرية التسيير المالي: تسهر المديرية على تمويل مختلف الوظائف و النشاطات الخاصة بالمجمع، و تسيير الموارد المالية وفقا للقيود المالية المفروضة، متابعة حركة الأموال لديها و البورصة، الديون، كما تقوم بالمحاسبة التحليلية لتحديد سعر البيع للمنتجات وفقا لظروف الإنتاج و في حدود السقف المحدد من طرف الوزارة المعنية و مقارنتها مع المستوى العام للأسعار في مجال المنتجات الصيدلانية المنافسة، كما تقوم بالسهر على إعداد الميزانية المحاسبية و كل ما يتعلق بالمراجعة المالية، و جمع و تحليل حسابات المجمع.<sup>(1)</sup>

**حادي عشر:** مديرية جودة الأعمال الصيدلانية: تهتم هذه المديرية بتسيير أنظمة الجودة بالوحدات الإنتاجية للمجمع، و تسيير مشاريع حيازة شهادات الجودة و الاهتمام لاسيما بالعنصر البشري، و ذلك بالإجراءات اللازمة لتحقيق دورات التكوين و رسكلة الموظفين لتكيفهم مع التغيرات و المستجدات الحالية التي تواجه المجمع.

---

<sup>(1)</sup> [www.saidal.groupe.Com](http://www.saidal.groupe.Com).

## 2-1-1- الأداء الاستراتيجي لوظيفة التسويق في المجمع.

### 2-1-1-1- بحوث التسويق:

تتمثل السوق الصيدلانية في مختلف المخابر الصيدلانية و الأطباء و المستهلكين الحاليين و المحتملين، الذين يرغبون القيام بعملية التبادل لإشباع حاجياتهم و رغباتهم، و في هذا الصدد نجد مؤسسة صيدال تبذل مجهودات كبيرة في مجال بحوث التسويق و تقديمها إلى مركز البحث و التطوير بغرض ترجمتها في شكل اكتشافات علمية مجسدة في أدوية مختلفة، و قد قدرت إنجازات صيدال في مجال إنتاج و تطوير الأدوية سنة 2005 على النحو التالي:

- **مشاريع بحث:** تمتلك صيدال 12 مشروع بحث، و هي في طور الإنجاز من طرف مركز البحث و التطوير التابع لها.
- **الأعشاب الطبية:** في إطار تطوير الأدوية التي تستخرج من زيوت بعض النباتات توصلت مؤسسة صيدال إلى إمكانية تحقيق هذا الهدف لإنتاج بعض المراهم.
- **الأدوية الجنسية:** في إطار الإبتكار الصيدلاني (الدوائي) يركز مركز البحث و التطوير على إنتاج الأدوية الجنسية ووفقا للمتطلبات القانونية و الصيدلانية، و في هذا المجال لقد حققت المؤسسة سنة 2005، إنهاء دراسة 18 ملف صيدلاني موزع كما يلي: فرع أنتيبايوتيكال 04 أدوية، فرع فرمال 09 أدوية، فرع بيوتيك 05 أدوية، الحصول على عقد بيع حر لـ 18 منتج.
- تطوير 05 منتجات في إطار الشراكة، الحصول على عوائد نتيجة لتقديم خدمات مراقبة النوعية للفير<sup>(1)</sup>.

### 2-1-1-2- تجزئة السوق الصيدلاني و الفئات المستهدفة:

تتم تجزئة السوق ووفق معايير معينة تختارها المؤسسة بما يتماشى مع إمكانياتها، و في القطاع الصيدلاني نجد أن الفئة المستهدفة الرئيسية هي الأطباء (عام أو خاص) لأن الدواء يجب توجيهه إلى فئات معينة ووفقا لتوجيهات الطبيب أو المرشد، و بالتالي يجب تحديد الثنائية (سوق/ منتج) على أساس أن الأطباء هم الفئة المستهدفة، لأنهم يحتاجون الدواء في وصفاتهم و لهم قرار توجيه الشراء، و هذا ما تتبعه صيدال في تجزئة أسواقها الصيدلانية و الفئات التي تقوم بخدمتها.

### 2-1-1-3- المركز التنافسي لمجمع صيدال (تحديد الموقع أو التميز):

تسعى المخابر الصيدلانية سواء كانت عامة أو خاصة إلى خلق موقع لها في السوق الصيدلانية، و هذا من خلال إتباع سياسة تسويقية متميزة، و بصفة عامة تعتمد مؤسسة صيدال على تحديد موقع لها يسمح بوضع صورة واضحة في ذهن المستهلك (الطبيب، المريض) للدواء مقارنة بالأدوية المنافسة عن طريق:

(1) Rapport de gestion, Sidal, 2005, p. 25- 26.



- وضع سعر معقول لأدويتها يتماشى مع القدرة الشرائية للمستهلك.
  - مراعاة التأثيرات الجانبية للمنتوج على المستهلك.
  - جودة و نوعية المنتوج مقارنة مع المنتوجات المنافسة لتغيير فكرة أن " المنتوج الأجنبي أحسن و أنجع من المنتوج الوطني " المترسخة في ذهن المستهلك الجزائري عموما.
  - الخدمات المصاحبة للمنتوج مثل تقديم إرشادات و قوائم لإستعمال المنتوج و أدوية مكملة للأدوية الأساسية مجانا، فنجد مثلا هناك مضاد حيوي له تأثيرات إيجابية و مضاد حيوي ذو تأثيرات سلبية و من هنا تتم عملية المقارنة عند المستهلك، و يكون التمييز واضح عن طريق النوعية، السعر، الوصف،...الخ.
- إن المؤسسة الناجعة يجب تعتمد أن تأخذ بعين الاعتبار المعلومات المرتدة من السوق المستهدفة لإجراء التحسينات اللازمة على المنتوج في الوقت المناسب لكي لا تشغله المؤسسات المنافسة، و لهذا فإن دراسة السوق بمعلوماته المرتدة ضرورة ملحة على المؤسسة القيام بها، لأنها دليل على ذكائها و يقظتها، و نأخذ على سبيل المثال أن المؤسسات الجزائرية أصبحت مجبرة على خلق قسم للدراسات الداخلية لتجنب التكاليف الإضافية، و تكون ردود فعلها صائبة و الاستفادة من تجربتها في مجال دراسة السوق<sup>(1)</sup>.

## 2-2- الأداء التكتيكي لوظيفة التسويق في المجمع.

### 2-2-1- المزيج التسويقي في مجمع صيدال:

من الضروري على مجمع صيدال التركيز على المزيج التسويقي لتجسيد الأداء الإستراتيجي لوظيفة التسويق، وذلك بدراسة سياساته التسويقية بهدف الحصول على منتوجات ذات جودة عالية متوافقة مع حاجيات العملاء و بسعر تنافسي، و الإعتماد على التوزيع المنتظم لضمان وصول منتوجاتها في المكان المناسب و الوقت الملائم، و العمل على الترويج للحفاظ على العملاء الحاليين و جلب المزيد من العملاء المحتملين، و هذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية لمجمع صيدال.

### 2-2-1-1- سياسة المنتج:

**أولاً- تعريف الدواء:** الأدوية عبارة عن منتوجات دقيقة تتطلب الكثير من التقنيات و البحوث المتطورة لتلبية مختلف المتطلبات، و يتم بيعها من طرف شخص متخصص (صيدلي) بعد وصفه من طرف الطبيب.

إن المنتوج الصيدلاني يختلف عن المنتوجات العادية الموجهة للإستهلاك على اعتبار أنه محضر أو مخصص لشفاء مرض معين و تحت شروط خاصة، و يتميز بتسمية خاصة، لأن المريض يشتري ما يخفف أو يزيل عنه ألمه و يمنحه حياة أطول، إن المريض عند ذهابه إلى الطبيب يدرك بأنه سوف يجد عنده الشفاء اللازم من أمراضه و الصيدلاني لا يتيح له الأدوية فحسب بل يتيح له الأمل و الشفاء و الاطمئنان.

**ثانياً- تشكيلة مجمع صيدال للمنتوج الصيدلاني:** ينتج مجمع صيدال ما يقارب 180 صنفا دوائيا بأشكال مختلفة : حبوب، سوائل للشراب، مراهم، كبسولات، تحميلات، سائل ثقيل، معجون أسنان، مسحوق شراب، محلول قابل للشراب، أنبولات قابلة للشرب...الخ و و تتوزع حسب النسب التالية:

<sup>(1)</sup> liberté économie de 13 juin 2001 N° 128 . p. 11.

الجدول رقم (28): تشكيلية المنتج الصيدلاني لمجمع صيدال لسنة 2005/2003/2002.

الوحدة: %

2005	2003	2002	السنوات الاشكال
28	26.75	26	حبوب
18	18.25	18	شراب (غبرة ، سائل )
14	11.65	15	مراهم
13	17.07	19	محاليل للحقن
08	05.09	05	تحميلات
08	05.30	05	محاليل مكثفة
07	07.33	07	أبـولـات للشرب
04	08.56	05	اخرى
100	100	100	المجموع

**RAPPORT DE GESTION, 2005. P. 17. المصدر:مجمع صيدال**

يلاحظ من الجدول السابق ان الاشكال الخمسة الاولى المتمثلة في الحبوب ، الشراب ، المراهم ، الحقن، التحميلات تشكل ما يزيد عن 90 % من الوحدات المبعة و بذلك فهي تعتبر الاشكال القائدة في تشكيلة منتوجات صيدال ( انظر الملاحق : 09، 10، 11 ) على ان الحبوب تشكل ما يفوق ربع الوحدات المباعة سنويا، ثم تليها الشراب و المراهم و الحقن .  
ثالثا- تطور مبيعات المجمع خلال الفترة(2005-2000).

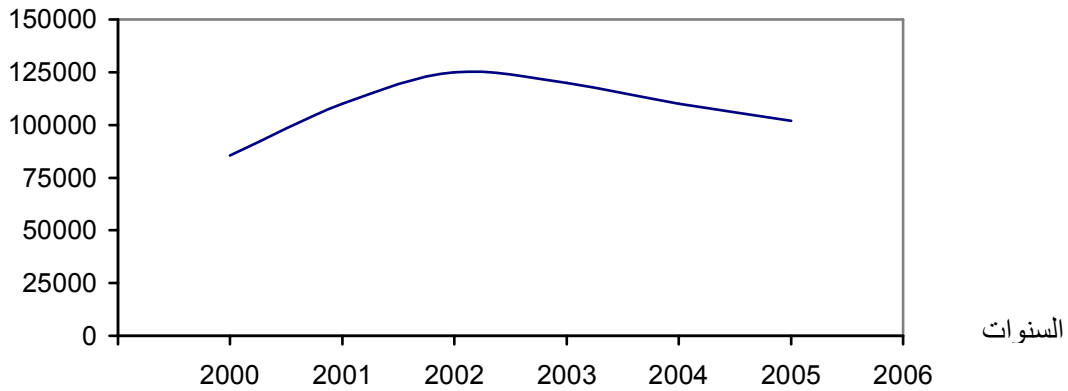
الجدول رقم (29): تطور المبيعات خلال 2005-2000.

رقم أعمال (10 <sup>3</sup> دج)	كمية المبيعات (10 <sup>3</sup> و)	السنوات
4139512	89797	2000
5190671	113797	2001
5692414	123000	2002
6003661	122540	2003
6466188	119200	2004
6596274	112042	2005

المصدر: مجمع صيدال ، Rapports de gestion 2004,2005

من الجدول السابق يلاحظ ان رقم الاعمال يتزايد باستمرار على الرغم من ان الكميات المباعة اتجهت نحو الانخفاض ابتداء من سنة 2002 و سبب في ذلك هو تركيز المجمع على انتاج و بيع المنتجات ذات قيمة عالية نسبيا و مطلوبة في السوق، و الشكل البياني التالي يوضح منحنى الكميات المباعة خلال الفترة ( 2005/2000 )

**الشكل رقم (39): تطور كميات المبيعات خلال (2005-2000).**



**رابعاً- إستراتيجيات المنتج الصيدلاني لمجمع صيدال:** تهدف صيدال إلى توسيع خطوط منتجاتها و تنويعها للمنافسة بها مع منتجي الأدوية المحليين و الأجانب، مما يؤهلها إلى كسب و توسيع حصتها السوقية، لأن المنتج الدوائي ذو حساسية عالية و يتطلب شروط معينة، و لهذا وجب اختيار الإستراتيجية المناسبة لطبيعته، و من الإستراتيجيات المطبقة في مجمع صيدال نجد:

**أ- إستراتيجية تقديم منتج جديد:** يسعى مجمع صيدال إلى وضع 10 أنواع أدوية جديدة في السوق الوطنية سنوياً<sup>(1)</sup>، مما يتيح له توسيع حصته في السوق الوطنية، مع العلم أن مجمع صيدال يعتمد على صناعة الأدوية الجنسية لأن هذا النوع من التصنيع في الغالب يتطلب إستثمارات محدودة في البحث و التطوير و هذا ما يجعل المجمع المقلد للأدوية يتمتع بانخفاض نسبي في التكاليف بما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية على المؤسسات الرائدة في مجال الأسعار.

و يجب التأكيد هنا على أهمية التقليد الذي يضيف شيئاً جديداً للمنتج الأصلي ، ويساهم مساهمة إيجابية في الصناعة الصيدلانية لأن التقليد في النهاية هو عبارة عن مهارة و ابتكار و إبداع.

**ب- إستراتيجية التنوع:** يتبع مجمع صيدال استراتيجية التنوع و ذلك بإضافة منتجات جديدة، و بخصائص جديدة مختلفة كل سنة، خاصة في إطار الشراكة، و هو ما أشرنا إليه في الجدول السابق رقم ( 28 ) من أجل توسيع حصتها السوقية.

**ج- إستراتيجية حذف بعض المنتجات:** يلجأ مجمع صيدال إلى حذف بعض المنتجات غير القابلة للتعديل أو ليس لها فعالية و مردودية، لأنها تحمل المجمع تكاليف إضافية متمثلة في التخزين، التوزيع، التسويق، مما يفرض

(1) وثائق المؤسسة " مجلة إنجازاتنا في خدمة الصحة" سنة 2006 .

على المؤسسة التخلي عنها، حيث تخلى المجمع عن إنتاج 30% من المنتجات التي لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية و تفويضها بمنتجات عصرية أخرى ( تجديد حافظة الأنشطة)<sup>(1)</sup>.

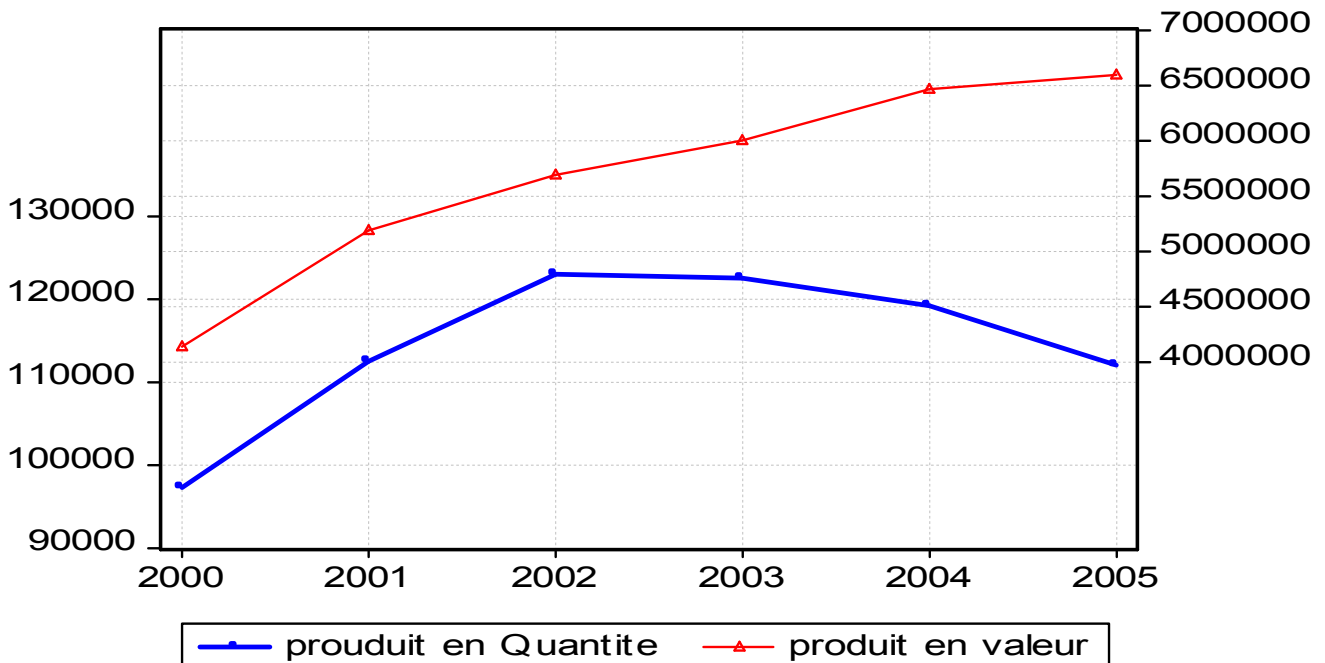
و الجدول الموالي يوضح وتيرة الإنتاج للمنتوج الصيدلاني للمجمع خلال الفترة (2005-2000).

الجدول رقم (30): تطور الإنتاج لمجمع صيدال بالقيمة و بالكمية ما بين (2005-2000)

السنوات	الإنتاج بالقيمة (10) <sup>3</sup> دج	نسبة الزيادة %	الإنتاج بالكميات (10) <sup>3</sup> وحدة مياعة	نسبة الزيادة % أو النقصان
2000	4139512	/	97287	/
2001	5190671	25.39	112509	15.64
2002	5692414	09.66	123000	09.32
2003	6003661	05.46	122540	0.37-
2004	6466188	07.70	119200	02.72-
2005	6596274	02.01	112042	06-

المصدر: مجمع صيدال RAPPORT DE GESTION 2000-2005.G.SIDAL

الشكل رقم (40): تطور الإنتاج بالكمية و القيمة



المصدر: Rapport de gestion ,( 2000-2005).G.SIDAL

<sup>(1)</sup> إسماعي شويحي، مرجع سابق، ص 185-186.

من خلال الجدول و المنحنى (التمثيل البياني) يتضح أن هناك ارتفاع إيجابي في وتيرة الإنتاج بالقيمة و بالكمية خلال الفترة (2000-2002)، و هذا راجع إلى:

- زيادة الطلب على المنتج الصيدلاني، مما سمح للمجمع الإستخدام الأمثل لطاقته الإنتاجية.
- توفر التمويل اللازم من المواد الأولية.
- توفر الشروط الضرورية لتخزين المنتجات.
- توسيع تشكيلة المنتجات ذات الطلب المرتفع و قيمة تجارية عالية. (\*)

أما الفترة (2003-2005) فهناك ارتفاع إيجابي للإنتاج بالقيمة و انخفاض للإنتاج بالكمية وهذا راجع إلى الاستراتيجية التي شرعت في اعتمادها المؤسسة، و هي: (1)

- الإعتماد على المنتجات ذات القيمة التجارية المرتفعة و التخلي عن المنتجات غير المرغوب فيها بنسبة 30% حيث أصبحت غير مستعملة في المجال الطبي.
  - العلاقة الإيجابية الموجودة بين السعر / الجودة، مما جعلها تتحكم في الأسعار و تحقيق ميزة تنافسية و خاصة بعد الحصول على شهادة (ISO 9001- 2000).
  - الإعتماد على فعالية نظام الموائمة بين العرض و الطلب (AOD).
  - التحكم الجيد في دوران المخزون.
  - التحكم في آجال تمويل مراكز التوزيع.
  - التحكم في الأداء التسويقي بفضل المجهودات التسويقية المبذولة.
  - تفادي تكرار الأزمة التي مر بها المجمع سنة 2002 الناتجة عن الانخفاض الذي عرفه الدينار مقابل الأورو، عملة السوق الذي يتعامل معه المجمع (الاتحاد الأوروبي) الأمر الذي أدى إلى تكديس المنتجات.
- خامسا- الجودة في المجمع:** من الأهداف الإستراتيجية التي سطرها مجمع صيدال هي الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001- 2000) ، من أجل طرح منتجاته في الأسواق المحلية و الدولية بالجودة و النوعية المطلوبة، لكي تتوافق مع تطورات سوق الأدوية بالإضافة إلى ضمان ولاء الزبائن، و بالفعل تمكن من تحقيق ذلك في فيفري 2005، و أصبح المجمع يطبق المعايير الدولية مما أهله إلى الحصول على شهادة ضمان الجودة، و الجدول التالي يوضح شهادات المجمع المتحصل عليها.

#### الجدول رقم (31): الشهادات الممنوحة لمجمع صيدال.

الشهادات	الجهة المعنية	نوع النشاط
ISO 9001	مجمع صيدال	- تطوير و بيع الأدوية الجنيصة. - إنتاج و بيع الحقن و المراهم... الخ.
ISO 9002	فرع أنتوبيوتيك	- إنتاج المحاليل الأساسية و إنتاج المواد الصيدلانية متعددة الاشكال.
ISO 9002	فرع بيوتيك	- إنتاج و بيع المحاليل الأساسية.

(\*) أمثلة عن الأدوية التي قدمت في سنة 2001 في الأسواق: Rhumafed (en comprimés et sirop)

(1) rapport de gestion G. saidal (2000-2005)

ISO 9001	مركز البحث و التطوير	- بحوث حول تطوير الأدوية الجنيصة. - التحاليل الفيزيائية و الكيمائية الصيدلانية.
----------	----------------------	--

**المصدر: وثائق من مجمع صيدال ( المديرية العامة).**

وقد اعتمدت صيدال على مجموعة بونتاكل الكندية لمساعدتها وفقا لإمكانياتها (معلوماتية، بشرية، مادية) للحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001. 2000)<sup>(1)</sup>.  
سادسا العلامة التجارية: كما أشرنا سابقا فان "صيدال" تقوم بإنتاج أكثر من 180 منتج، و كل واحد منها نجده تحت عدة أنماط، و تكون التسمية غالبا مشتقة من التسمية العالمية المشتركة (DCI) للأدوية كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول(32): كيفية تسمية الدواء في صيدال.**

Nom commercial الاسم التجاري	التسمية العالمية المشتركة للأدوية (DCI)
- Phanazol. - Ampline. - Oxaline. - Hexaderm.	- Econazole. - Ampicilline. - Oxaciline. - Hexamidine.

**المصدر: وثائق المؤسسة.**

**سابعا- التغليف:**

أغلبية منتجات "صيدال" تتمتع بتغليف أولي و تغليف ثانوي، فالتغليف الأولي يتغير حسب شكل و نوع الدواء، بينما التغليف الثانوي يقصد به تغليب الأدوية، و الاختلاف يكون حسب حجم و شكل علبة الدواء، و قد قامت المؤسسة بإجراء تحسينات في التغليف لبعض منتجاتها من خلال تغيير عبوة الدواء أو طريقة تغليفه لأغراض ترويجية. علما بأن الغلاف يجب أن يقدم بعض المعلومات التي يفرضها القانون في مجال الأدوية والمنتجات الغذائية حماية للمستهلك . ومن أهم المعلومات التي نجدها مع عبوات أو علب الدواء لمجمع صيدال:

- الاسم التجاري للدواء.
- التسمية العالمية المشتركة
- نوع الدواء ( أقراص, شراب...الخ).
- تاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية أو تاريخ الانتهاء.
- يضاف إلى ذلك ورقة مكتوبة عادة باللغة العربية والفرنسية تتضمن معلومات وإرشادات تفصيلية عن كيفية تناول الدواء .

**2-2-1-2-2- سياسة السعر:** تعتبر عملية تحديد الأسعار للمنتجات الصيدلانية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة نظرا لتأثيرها على العناصر التالية:

<sup>(1)</sup> زليخة تفوقيت، مرجع سابق، ص 140.

- الأرباح المحققة و النتائج السنوية.

- قدرتها على تغطية التكاليف الخاصة بالإنتاج، التوزيع، الترويج...الخ.

- تأثيرها على الحصة السوقية للمؤسسة، و ذلك بتأثيرها على حجم الطلب.

- تأثيرها على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

عند تحديد الأسعار يجب على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من العوامل الأولية (تكاليف المواد الأولية، الطاقة، الإنتاج...) و العوامل الخارجية (التضخم، التشريعات الحكومية، القدرة الشرائية للمستهلك...الخ)، في الأسواق الصيدلانية بتحديد السعر في غالب الأحيان بواسطة قوى السوق العرض و الطلب، و لكن هذا لا يحصل في جميع القطاعات السوقية لأنها قد تكون محتكرة من طرف مؤسسة أدوية واحدة من خلال إنتاجها لأدوية حيوية محتكرة إنتاجها و توزيعها، بالإضافة في بعض الظروف تخضع الأسعار للرقابة من طرف الحكومة، و فيما يلي أهم العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار في القطاع الصيدلاني وفق قوى السوق الطلب و العرض.

**أولاً- العوامل المؤثرة على الطلب:**

- خصائص مرتبطة بالدواء من حيث:

- مدى قبوله.

- فعاليته.

- غياب التأثيرات الجانبية.

- الإمتيازات العلاجية للدواء مقارنة بالأدوية الأخرى.

- نوع الأطباء الأكثر احتمالاً بأن يقوموا بوصف الدواء.

- أسعار الأدوية المنافسة.

- أسعار الأدوية التي لها علاقة بهذا الدواء.

- كمية الإستهلاك (الجرعات) اليومي المتوقع خلال فترة علاج المريض.

- تكاليف العلاج في برنامج الرعاية الصحية.

- احتمالات و توقعات ظهور أدوية جديدة منافسة.

- إستخدامات الدواء من قبل مؤسسات التأمين و الضمان الإجتماعي و كيفية تسديد أو تعويض الدواء.

- المستوى أو القدرة الشرائية للمريض.

**ثانياً- العوامل المؤثرة على العرض:**

- الإمكانيات المالية، التكنولوجية، البشرية، المادية المتعلقة بالمؤسسة.

- عدد و حجم الأدوية المنافسة.

- معدل التطور المستقبلي للمنتجات المنافسة.

- متطلبات البحث، الإنتاج، الوقاية و قدرة المؤسسة على تحملها.

- طبيعة أنظمة التوزيع لضمان تسويق فعال للمنتوج.

- سهولة التقليد أو إجراء تحسينات على المنتوج من قبل المؤسسات المنافسة.

- موقع مراكز الإنتاج و التوزيع من الأسواق المستهدفة.

- مصادر المواد الأولية.
- التشريعات الحكومية.
- قوانين البيئة.

وبالنسبة لمجمع صيدال فإنه يقوم ببناء سياسته السعرية مراعيًا عدة عوامل أهمها:  
القدرة الشرائية للمريض، أسعار المنافسين، تحقيق هامش ربح معقول، تغطية تكاليف الإنتاج، التوزيع و الترويج،  
مراعاة سقف الأسعار الذي تحدده الحكومة (تحديد هامش الربح)، مراعاة بنود الاتفاق مع مؤسسات وصناديق  
التعويض و الخدمات الاجتماعية.

و بمراعاة هذه العوامل تحدد صيدال أسعار بيع منتوجاتها إنطلاقًا من مجموع التكاليف، بالإضافة إلى هامش الربح،  
و قد حدد هذا الأخير بـ 20% لبائعي الجملة و 50% للصيدال، و على العموم تمتاز صيدال بأسعار معقولة  
مقارنة بأسعار المنافسة، و الجدول رقم (33) يعطي نظرة عن الكيفية التي يسعر بها المجمع منتوجاته ، حيث  
يفرض هوامش ربح مختلفة حسب درجة ارتفاع سعر الدواء.

الجدول رقم (33): تحديد هوامش الربح الوحدة %.

الأسعار هوامش الربح	70-0	110-70	150-110	أكثر من 150
هامش الربح لتاجر الجملة	20%	15%	12%	10%
هامش الربح لتاجر التجزئة	50%	33%	25%	20%
هامش الربح للزبون	16%	12%	10%	9%

المصدر: المصلحة التجارية، مجمع صيدال.

من خلال الجدول نلاحظ أن السياسة السعرية التي تتبعها المؤسسة مختلفة عن معظم المؤسسات الأخرى  
وهذا ما جعلها تحصل على ميزة تنافسية في أسعارها مقارنة مع أسعار المؤسسات المنافسة ، وذلك راجع إلى أن  
أسعار الأدوية تعوض من طرف صندوق الضمان الإجتماعي، وكذا سعيها إلى توسيع حصتها السوقية في السوق  
المحلية والدولية للمنتوج الصيدلاني فلو تمعنا في النسب الموضحة أعلاه، نجد نسب أرباح المؤسسة تتخفف عندما  
تزيد الأسعار عن 70 دج، أي عندما ترتفع الأسعار وهذا دليل على أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو توفير العلاج  
بأقصى حد ممكن مع مراعاة القدرة الشرائية للمريض وما يمكن الإشارة إليه في الأخير أن قرار تحديد هوامش  
الربح للأدوية قد يطرح على مجلس الحكومة للمصادقة عليه قريبًا ومن المتوقع اعتماد زيادات على هوامش الربح

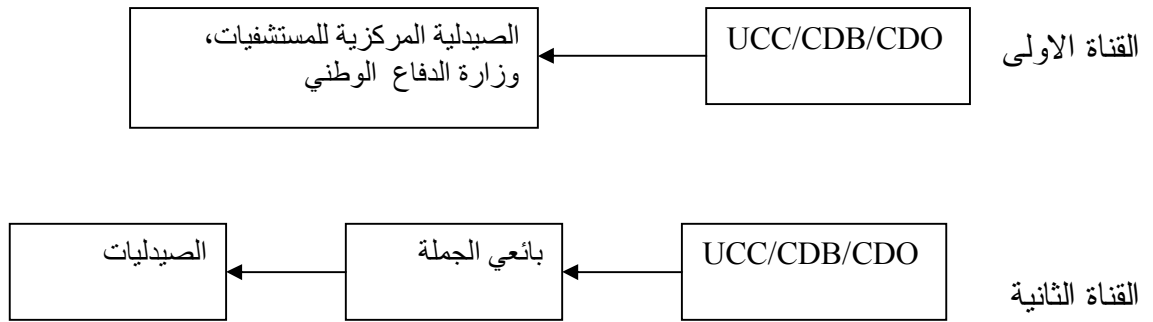


المتعلقة بالأدوية الجنيسة، وذلك لمواصلة تشجيع إنتاج هذا النوع من الأدوية في إطار السياسة العامة بترشيد النفقات " ومن ثمة فإن الزيادات المرتقبة في هوامش ربح الأدوية ستكون متباينة بين الأدوية الجنيسة و الأصلية(1) (\*).  
**2-2-1-3- سياسة التوزيع:** تعتبر سياسة التوزيع من أهم الوسائل التي تعتمد عليها صيدال في تسويق منتجاتها، و ذلك بهدف توسيع حصتها السوقية، و لهذا قامت بخلق وحدات توزيع في مناطق مختلفة عبر التراب الوطني، بهدف تخزين و توزيع الأدوية لجعلها قريبة من تجار الجملة والتجزئة (الصيديليات) و المستهلك، تتمثل هذه الوحدات في:

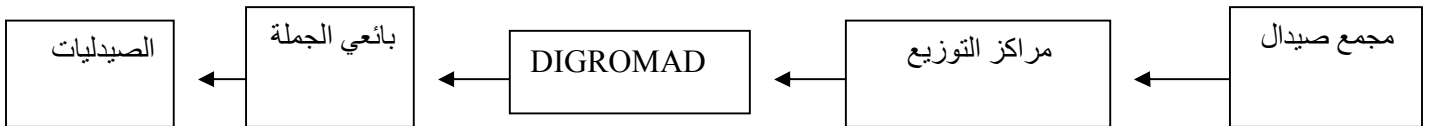
- مركز توزيع وسط (الجزائر) "UCC".
- مركز توزيع غرب (وهران) "CDO".
- مركز توزيع شرق (باتنة) "CDB".
- مركز توزيع جنوب (ورقلة) مستقبلا.

**أولاً- قنوات التوزيع لمجمع صيدال:** تعتمد صيدال على ثلاثة قنوات للتوزيع، هي:

- إثنان منها قصيرة الاولى تقوم بتوزيع الأدوية من مراكز التوزيع (CDO.CDB.UCC) نحو الصيدلية المركزية للمستشفيات و وزارة الدفاع الوطني والقناة الثانية تنطلق من مراكز التوزيع نحو بائعي الجملة ثم الى الصيدليات



و القناة الثالثة هي قناة توزيع طويلة تنطلق من صيدال نحو مؤسسة توزيع الأدوية "Digronad" (\*) الذي بدوره يوزع إلى بائعي الجملة و الصيدليات.

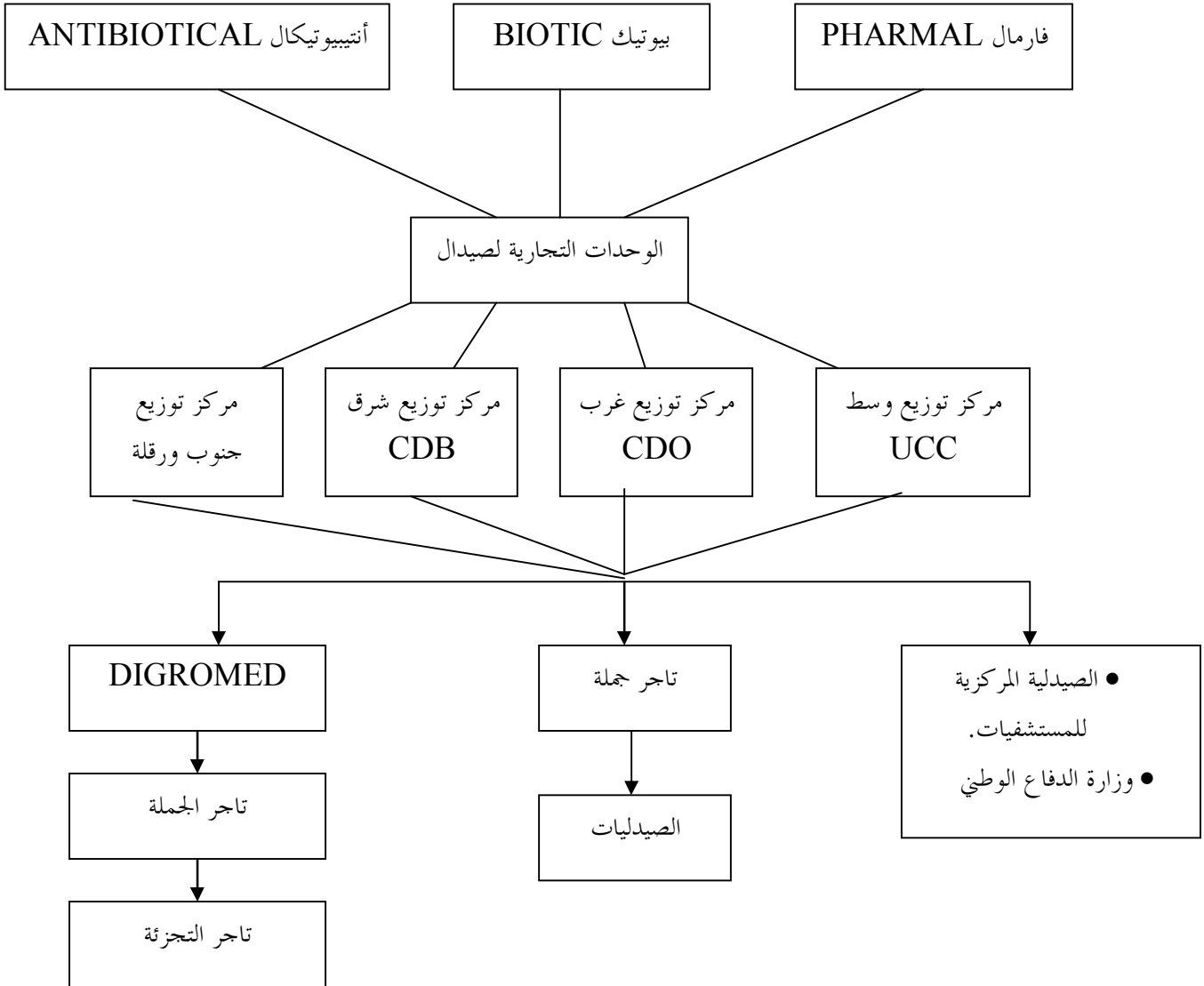


(1) جريدة الخبر: العدد 4994 بتاريخ 2007/04/22 . 600.

(\*) تتيح صيدال استراتيجيا قسط السوق، و ذلك بدخولها إلى الأسواق بأسعار منخفضة بهدف الحصول على أكبر حصة سوقية لها، و أسعار تعتبر معقولة مقارنة بأسعار المؤسسات المنافسة على أساس أن هذه الأخيرة تتحمل تكاليف البحث و التطوير بقدر أكبر من مؤسسة صيدال، و هذا ما ينعكس على أسعارها.  
 (\*) digromad : مؤسسة عمومية لتوزيع الأدوية أقامت شراكة مع صيدال لتوزيع الأدوية المحلية و الأجنبية.

و هذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم ( ) : قنوات التوزيع لمجمع صيدال.



المصدر: وثائق المؤسسة:

ثانيا- توزيع المبيعات حسب العملاء (الموزعين):مبيعات المجمع تتوجه الى أربعة عملاء رئيسيين كما يوضحه الجدول الموالي .

**الجدول رقم (34):توزيع المبيعات حسب العملاء (الموزعين)**

موزعي المجمع الزبائن	2003	نسبة	2004	نسبة	2005	نسبة
ETAT المؤسسات العمومية	1131378	%19	545433	%8	867566	%13
EPE وحدات الجيش الوطني	99786	%1.7	638858	%10	210130	%1.19
تجار الجملة Grossistes	4697124	%78	5221732	%81	5462395	%83
الخارج Etranger	75373	%1.3	60165	%1	56183	0.81
المجموع	6003661	%100	6466188	%100	6596274	%100

**المصدر: Saidal, Rapport de gestion, 2003.2004.2005**

يتضح من خلال هذا الجدول أن مبيعات مؤسسة صيدال تعتمد على جملة من الموزعين أو الزبائن و هم: الدولة(ETAT)، وحدات الجيش الوطني( EPE)، تجار الجملة، التصدير إلى الخارج، ويلاحظ أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على تجار الجملة ثم المؤسسات العمومية و يليها وحدات الجيش الوطني و أخير التصدير إلى الخارج والذي لازل يمثل نسبة ضعيفة لاتعكس الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في أن يصبح مخبرا رائدا على المستوى الجهوي والدولي.

**ثالثا- الصعوبات التي تواجه سياسة التوزيع (البيع) في مؤسسة صيدال:**

تواجه مؤسسة صيدال على مستوى التوزيع عدة مشاكل تؤثر سلبا على أدائها التسويقي,من أهمها:

1- تعطل خروج المواد الأولية من الميناء، و هذا ما يؤثر على الإنتاج في المجمع و بالتالي التأخر في توفير الأدوية المطلوبة للمستهلكين في الوقت المناسب مما يدفع العملاء إلى الاقبال على الأدوية المنافسة المتوفرة في السوق.

2- المنتجات المنافسة: أغلبية المستهلكين يفضلون المنتجات المستوردة ضنا منهم بأنها الأحسن و الأفضل، غير أن المنتجات المحلية لا تقل جودة عن تلك المنتجات خاصة بعد عقد الشراكة مع مختلف المؤسسات الأجنبية و أشهرها.

3- منتجات قربت مدة إنتهاء صلاحيتها، و هي منتجات لا تباع إلا في فترة معينة، و ان لم تباع فإن المؤسسة تضطر لاتلافها و حرقها في أماكن خاصة و في غالب الأحيان يتم التبرع بها إلى المستشفيات للاستفادة منها قبل انتهاء صلاحيتها، وهذا ما يشكل عبء إضافي للمؤسسة.

#### 2-2-1-4- سياسة الترويج في المجمع:

يعتبر الترويج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي ، باعتباره يهدف إلى خلق اتصال مستمر بين المؤسسة والعملاء والمحافظة عليه، وفي الصناعة الصيدلانية ، هنالك جملة من القيود المفروضة على أساليب الاتصال بمختلف مكوناته ، حتى لا يكون غرضه تجاري ، لأن هدفه الأول إنساني واجتماعي مما يجعل هامش الحرية في هذا المجال محدودا نسبيا ويتميز بجملة من الخصائص أهمها:

- تتميز سوق الدواء بسهولة تقسيمها ، وهذا ما ينعكس على رسالتها الإعلانية.
- يعتبر الطبيب صاحب القرار الرشيد في عملية شراء المنتج الصيدلاني.
- يعتمد الإعلان على الخصائص المادية للمنتج ويتجنب ذكر الأسعار أثناء عرضه.
- يكون المزيج الترويجي في الصناعة الدوائية موجها للطبيب والصيدلي.
- الصناعة الصيدلانية خاضعة لعدد كبير من القوانين والتشريعات الصارمة ، سواء في عملية الانتاج أو التسويق ، وهذا يقلل من قدرة المؤسسات العاملة في هذا القطاع على الترويج لمنتجاتها بقدر كاف من الحرية والفعالية.
- أن سياسة الترويج للأدوية الموجهة بوصفة طبية تختلف عن الأدوية التي لا تحتاج إلى ذلك ، لأن الأدوية في الحالة الثانية تكون موجهة إلى المستفيد أو المستخدم النهائي ، لهذا فان الحملة الترويجية في هذه الحالة تستهدف المريض في حد ذاته ، وتلعب الصيدليات دورا هاما في ترويج الأدوية بالتعاون مع المنتجين.

وبناء على خصائص الترويج للمنتج الصيدلاني السابقة الذكر فان مجمع صيدال هو الآخر قام باتباع سياسة ترويجية ، تقوم على الاتصال المستمر بالفئات المستهدفة في عملية الترويج: الأطباء ، الصيادلة والمخابر المختصة على المستوى الوطني ، ومن أهم عناصر المزيج الترويجي للمجمع مايلي:

**أولا- الإعلان :** باعتبار الإعلان من أكثر عناصر المزيج الترويجي فعالية ، فان المجمع اعتمد في حملاته الإعلانية على إصدار مجموعة من المجلات والجرائد الدورية باللغتين العربية والفرنسية، وبعضها باللغة الفرنسية فقط ، موجهة للأطباء، الصيادلة والموزعين والعمال في المجمع ، ومن بينها: جريدة دورية "SaidalNews"، Akhbar Antibiotical، مجلة علم وصحة ، مجلة إنجازاتنا في خدمة الصحة، إضافة إلى تقارير حول التسيير في مجمع صيدال والتي ينشرها كل سنة تحت عنوان "Rapports de gestion" .

**ثانيا- فتح موقع للاتصال بالمجمع عبر شبكة الأنترنت :** [www.saidalgroup.dz](http://www.saidalgroup.dz)

**ثالثا- المشاركة في التظاهرات العلمية والطبية:** يشارك المجمع في التظاهرات والمؤتمرات العلمية المتخصصة على المستوى الوطني والدولي، من خلال إرسال مبعوثين عنه ، والغرض من ذلك إضافة إلى الاستفادة العلمية وتبادل الخبرات ، العمل على تحسين صورة المجمع والتعريف بإنجازاته ومنتجاته الجديدة ، وقد بلغ عدد التظاهرات والمؤتمرات العلمية التي شارك فيها المجمع خلال عام 2003 ما يقارب 50 تظاهرة .

رابعاً- إرسال مندوبين عن المجمع إلى الأطباء والصيادلة لتعريفهم بمنتجاته , والجدول الموالي يوضح عدد الزيارات التي تمت خلال عام 2004, والتي استهدفت الأطباء المختصين والعامين, جراحي الأسنان, الصيادلة وتجار الجملة.

جدول(35): عدد الزيارات الى عملاء المؤسسة حسب المناطق الوحدة: زيارة

المناطق	بيان	أطباء عامين	أطباء مختصين	جراحي أسنان	صيادلة	تجار جملة	المجموع
الوسط	52037	28161	20256	29327	394	130175	
الشرق	11230	5492	2731	403	403	25547	
الغرب	9661	4310	2578	200	200	22224	
الجنوب	1451	423	310	20	20	2919	
المجموع	74379	38386	25875	41208	1017	180865	

Source:Saidal, " Rapport de gestion" .2004.p.18.

نلاحظ من الجدول بأن عدد زيارات المندوبين الطبيين قد بلغت 180865 زيارة خلال عام 2004 علماً بمجموع الزيارات عام 2003 قد بلغ 130652<sup>(1)</sup>, أي بمعدل ارتفاع وصلت نسبته حوالي 54%, وهذا يعكس الأهمية التي يوليها المجمع لهذا الأسلوب من الترويج وحجم الإمكانيات البشرية المختصة في مجال الترويج. **خامساً- البيع الشخصي:** يعتبر رجال البيع أو ما يعرف في المجمع بالمندوبين الطبيين من عناصر المزيج النرويجي التي يوليها المجمع أهمية كبيرة , حيث وصل عدد هؤلاء إلى 150 مندوبا , موزعين عبر مختلف جهات الوطن , يقومون بزيارات منتظمة الى الأطباء في مختلف التخصصات, الصيدليات وتجار الجملة , بهدف التعريف بمنتجات المجمع , ففي كل زيارة تقدم عينات مجانية من الأدوية مذكرات, صور لكيفية استعمال الدواء , حافظات أوراق...الخ.

**سادساً- تنشيط المبيعات:** يعتمد المجمع في تنشيط مبيعاته على تقديم أدوية مجانية إلى المستشفيات والمراكز الطبية كما يساهم في حملات التبرع لفائدة المتضررين من الكوارث الطبيعية , كالزلازل والفيضانات , إضافة إلى المشاركة في المعارض المتخصصة بعدد من المنتجات وتقديمها مجاناً باعتبارها وسيلة هامة في ترويج المبيعات. **سابعاً- العلاقات العامة :** من بين وسائل تنمية علاقات عامة والمحافظة عليها داخل البلاد , حضور المجمع عند الأزمات والكوارث الطبيعية , حيث قام بالمساهمة في التخفيف من آلام المتضررين من زلزال بومرداس عام 2003 من خلال التبرع بكميات من الأدوية وحليب الأطفال, وتبرع عمال المجمع بنصيب من أجورهم لمواساة الضحايا ومساعدتهم<sup>(1)</sup>, وهذا ما يعكس ثقافة السيرين في المجمع وإدراكهم لمسؤولياتهم الاجتماعية .

<sup>(1)</sup> Saidal" Rapport de gestion" , 2004 .p.28

<sup>(1)</sup> Saidal , "SaidalNews ,Mai-Juin ,2003.p.9.

## 2-2-2- الاداء التسويقي لمجمع صيدال على المستوى الدولي:

يتضح من خلال الدراسة السابقة ، أن المجهودات التسويقية التي تبذلها مؤسسة صيدال في تسويق منتجاتها على المستوى المحلي، مكنتها من الحصول على الريادة في تسويق منتجاتها الصيدلانية على المستوى الوطني، إلا أن هذا لم يمنعها من المرور إلى الساحة الدولية، حيث استطاعت مؤسسة صيدال أن تقوم بتصدير منتجاتها إلى مجموعة من الدول، وصل عددها إلى 15 دولة<sup>(2)</sup>.

(10) أسواق إفريقية: إفريقيا الجنوبية، الكاميرون، مالي، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينا فاسو، مدغشقر، النيجر، تشاد.

(03) أسواق عربية: اليمن، العراق، ليبيا.

(02) أسواق أوروبية: إيطاليا، ألمانيا.

مع الإشارة إلى أن صادرات صيدال تتمثل في المنتجات النهائية، المادة الأولية و الفعالة، أو المادة الحيوية<sup>(3)</sup>، إلا أن رقم الأعمال المحقق من التصدير لا يشكل إلا نسبة منخفضة جدا مقارنة برقم الأعمال الإجمالي للمجمع، أي بنسبة 0.81% فقط خلال عام 2005.

(2) مجلة إنجازاتنا في خدمة الصحة- 2006 ص 05.

(3) A KHABAR ANTIBIOTICAL. MAI – JUIN - JUILLET, 2003, N°2- P. 11.

### المبحث الثالث: واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة صيدال:

من أجل مواكبة التطورات الحالية في صناعة الدواء ، و ما تشهده هذه الصناعة من منافسة كبيرة ومطردة ، اعتمدت صيدال منهج الإدارة الإستراتيجية في دستور عملها لضمان بقائها و استمرارها، وهي نموذجاً للمؤسسات الجزائرية، التي تبنت الإدارة الإستراتيجية كرد فعل لتغيرات المحيط الداخلي و الخارجي، و لهذا سنحاول عرض مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية المطبقة في مؤسسة صيدال على النحو التالي:

#### 3-1-1- مرحلة اعداد الاستراتيجية:

#### 3-1-1-1 الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة صيدال:

تمتلك مؤسسة صيدال رؤية إستراتيجية و تمت صياغتها على النحو التالي: ضمان مكان لمخبر رائد على المستوى الوطني و الجهوي و إقحام السوق الدولية<sup>(1)</sup>، و قد ترجمت كخطة طويلة المدى يتم تحقيقها ما بين 2011-2002، و هذا بتغطية السوق الوطنية 50%، و السعي إلى تصدير 10% من رقم أعمالها (مواد أولية، منتجات تامة)<sup>(2)</sup>.

3-1-1-2- تحديد رسالة صيدال: لقد تم تحديد وصياغة رسالة مجمع صيدال بالعبارات التالية: " تطوير إنتاج و تسويق منتجات صيدلانية للإستعمال الإنساني و الحيواني، و ذلك تحت مجموعة من القيم ،هي: الإلتزام، الوفاء، الإنضباط و الدقة"<sup>(3)</sup>.

3-1-1-3- الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال: من أجل ترجمة الرؤية المستقبلية للمؤسسة و رسالتها قامت مؤسسة صيدال بوضع مجموعة من الأهداف الإستراتيجية على شكل إلتزامات طويلة و متوسطة المدى تهدف إلى تحقيقها، و هي كما يلي:

\* أن تكون مؤسسة تحافظ على تحقيق التنمية المستدامة<sup>(4)</sup>.

\* الإرضاء الكلي و الدائم للعميل، و هذا بوضع سياسة تسيير للنوعية و الجودة تدريجياً.

\* تنويع قائمة المنتجات حيث وضعت سياسة بحث و تطوير جديدة للأدوية الجينية على أشكال جالونسية لأجيال جديدة بتكنولوجيا متطورة.

\* تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء كانت عن طريق عقود الشراكة أو عن طريق إتفاقات تصنيع.

\* الحفاظ و الدفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى أسواق خارجية و البحث الدائم عن النمو الاقتصادي و المالي، آخذين بعين الاعتبار إنشغالات الصحة العمومية الوطنية.

\* مؤسسة ذات قدرات تنافسية<sup>(5)</sup>.

(1) Saidal News -Juin 2003- P. 06.

(2) LIBERTE ECONOMIE- 30/06-06/07/2004- N° 280, P. 5.

(3) SAIDAL NEWS- JUIN, 2003- P06.

(4) AKHBAR ANTIBIOTICAL. 2003. N° 2. P 7

(5) مطبوعة صادرة عن المؤسسة بعنوان "التعريف بمجمع صيدال" 2006- ص 4

### 4-1-3 - تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال: تواجه مؤسسة صيدال مجموعة من التهديدات والفرص في

بيئتها الخارجية والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### أولاً - التهديدات:

- تبعية المؤسسة لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة وتطوير الأدوية.
- التقيد بصناعة الأدوية الجنسية فقط وهذا راجع الى كثافة رؤوس الأموال التي يحتاجها القطاع الصناعي في بحوث التطوير حيث كانت تقدر بـ 125 دولار سنة 1986 و 514 دولار سنة 1956 فهي تتطلب اليوم أكثر من 600 دولار.
- القيود القانونية والأخلاقية والإقتصادية المفروضة على الصناعة الصيدلانية، على إعتبار أن الدواء ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق بـ الأمن الصحي، نوعية الحياة، الأمانة الأخلاقية في العمل...الخ.
- رواج الأفكار الشائعة التي تسيء للمنتوج المحلي وتفضل إستهلاك المنتج الأجنبي.
- إرتفاع شدة المنافسة وعولمة الأسواق.

#### ثانياً - الفرص:

- إتساع السوق الوطنية لإستهلاك الأدوية، وهذا راجع الى زيادة حجم الطلب عليه وهو بدوره هذا الأخير راجع الى:
  - النمو الديمغرافي السريع.
  - تحسن مدا خيل الدولة في الآونة الأخيرة بفضل إرتفاع أسعار البترول وانعكاس ذلك على المستوى المعيشي للفرد.
- صدور قوانين تشجع الاستثمار الأجنبي في القطاع الصيدلاني مما يشجع المؤسسة الى عقد الشراكة مع المؤسسات الدولية والمحلية لإكتساب الخبرة والإستفادة من بحوث التطوير المتواصل إليها لتحسين نوعية وجودة منتجات المؤسسة.
- المكانة الهامة والإستراتيجية للمؤسسة على المستوى الوطني ( الموقع، الإنتاج ) وكذا على المستوى الخارجي ( كسب ثقة المخابر الدولية، تصدير المنتجات والمواد الأولية).
- حصول مؤسسة صيدال على شهادة الجودة العالمية.
- وجود عراقيل متعلقة بعملية تعويض أدوية صيدال، مثال: وجود 28 نوع من الأدوية لا يتم تعويضها في حين يتم تعويض أدوية مشابهة لها مستوردة<sup>(1)</sup>.

### 5-1-3 - تشخيص البيئة الداخلية لمجمع صيدال:

بالرغم من الإمكانيات الصائلة لمؤسسة صيدال التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنها تبقى تعاني بعض النقص و الضعف في بيئتها الداخلية، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### أولاً - نقاط القوة:

- امتلاك المؤسسة طاقات بشرية هائلة و متطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين، عمال،...الخ.

(1) liberté économie, op. cit, p.4.



- خبرة مؤسسة صيدال في القطاع الصيدلاني التي تفوق 37 سنة.
- اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد آفاقها المستقبلية و العمل على تحقيقها (كفاءة العنصر البشري).
- ثقافة المؤسسة و وعي أفرادها في مجال الشراكة.
- امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة و متطورة.
- الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة مع المواطنين (الزلازل، الفيضانات) التي تعبر عن قيم مسيرتها و عمالها و تحسين سمعتها.
- امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الكثير لخلق قيمة لهم و لمؤسستهم.
- قدرة المؤسسة على وضع أكثر من 10 أدوية جديدة سنويا في السوق.
- المشاركات العلمية للمؤسسة محليا و دوليا.
- التكوين المستمر الذي يتمتع به عمالها سواء كان داخل الوطن أو خارجه.

### ثانيا- نقاط الضعف:

- قلة المواد الأولية للمؤسسة، و هذا ما يجعلها في تبعية دائمة للدول الأجنبية، و ما لها من انعكاس سلبي على المنتج من حيث السعر، الجودة، توفره،...الخ.
- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الإستيراد، مما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية و التسويقية في المؤسسة.
- عدم الإعتماد على وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة بدرجة كبيرة مثل استعمال الأنترنت سواء داخليا أو بين الفروع و وحدات إنتاجها و توزيعها مما يوفر عملية إتخاذ القرارات في المؤسسة.
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا.
- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة 30% لأنه لم يعد مستعملا في الممارسات الطبية.
- الإعتماد على المؤسسات العمومية في مجال التسويق التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.

### 6-1-3 - التحليل الثنائي في مجمع صيدال:

بعد التطرق إلى عناصر البيئة الداخلية و الخارجية لمؤسسة نحاول الآن التوصل إلى إيجاد الخيار الإستراتيجي الذي تنتهجه هذه المؤسسة إنطلاقا من استغلالها لنقاط القوة و القضاء على نقاط الضعف لكي تتمكن من إقتناء الفرص المتاحة، و تفادي أو التقليل من خطر التهديدات التي تواجهها، و فيما يلي التحليل الثنائي الذي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): التحليل الثنائي لمؤسسة صيدال:

نقاط الضعف	نقاط القوة	التشخيص الداخلي التحليل الخارجي
<p>* قلة المادة الأولية لصناعة الدواء.</p> <p>* تذبذب عمليات الإنتاج و التسوق بسبب العراقيل الجمركية على المواد المستوردة و المصدرة.</p> <p>* ضعف الاتصال الشبكي داخل المؤسسة و خارجها مما يؤثر على سرعة اتخاذ القرارات.</p> <p>* الإعتماد على المؤسسات العمومية في أداء النشاط التسويقي للمؤسسة و التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.</p> <p>* وجود أدوية لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية</p>	<p>* امتلاك المؤسسة طاقات بشرية هائلة.</p> <p>* خبرة المؤسسة التي تفوق 37 سنة.</p> <p>* ثقافة المؤسسة في مجال الشراكة.</p> <p>* امتلاك المؤسسة نظام حوافز فعال.</p> <p>* المشاركة في التظاهرات العلمية.</p> <p>* امتلاك وسائل إنتاج حديثة و متطورة.</p>	<p><b>الفرص</b></p> <p>* إنساع السوق الوطنية.</p> <p>* وجود قوانين تشجيع على الاستثمار الأجنبي.</p> <p>* حصول المؤسسة على (2000- ISO 9001) في فيفري 2005.</p> <p>* السمعة الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة محليا و دوليا</p>
<p>* البحث عن مصادر إضافية للتموين بالمادة الأولية بصورة منتظمة.</p> <p>* إعطاء أهمية لتكنولوجيا معلومات لتكثيف عمليات الإتصال داخل المؤسسة و خارجها.</p> <p>* تجديد حافظة أنشطة المؤسسة (منتوج/ سوق).</p> <p>* إنشاء قوة بيع جديدة منتشرة عبر التراب الوطني.</p> <p>* تكثيف المشاركات العلمية للمؤسسة محليا أو دوليا.</p>	<p>* تحقيق ميزة تنافسية في أسعار منتجاتها مقارنة بأسعار المنتوجات المنافسة باعتمادها على إنتاج المنتوجات الجنسية ذات تكلفة أقل.</p> <p>* تقديم تشكيلة واسعة من الأدوية للحصول على أكبر حصة سوقية محليا و دوليا.</p> <p>* الإستفادة من معايير الجودة العالمية المتحصل عليها بتجسيدها في جودة منتجاتها.</p>	<p>* إمكانية تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الأسعار.</p>
<p>* التخلي عن المنتجات التي لم تعد مستعملة في الممارسات الطبية.</p> <p>* تغير أسلوب توزيع المنتجات بالتخلي عن المؤسسات العمومية التي تعاني عن مشاكل مالية و إستبدالها بالقطاع الخاص.</p> <p>* تصدير المواد الأولية الفعالة التي لديها فيها اكتفاء ذاتي.</p> <p>* زيادة النشاطات المتعلقة بالإعلام الطبي.</p>	<p>* الإعتماد على استراتيجية الشراكة مع المخابر العالمية لإنتاج منتجاتها.</p> <p>* إضافة مزايا جديدة على المنتوجات التي يتم تقديمها.</p> <p>* إستغلال الطاقات البشرية الهائلة التي تتمتع بها المؤسسة في إطار البحث و التطوير لأدوية من خلال الإستفادة من الخبرة المكتسبة من الشراكة.</p> <p>* تقديم منتجات ذات قدرات تنافسية من حيث السعر و الجودة.</p>	<p><b>التحديات:</b></p> <p>* تبعية المؤسسة لأبحاث الدول المتقدمة في مجال صناعة الأدوية.</p> <p>* الإكتفاء بصناعة الأدوية الجنسية.</p> <p>* القيود القانونية و الأخلاقية على صناعة الدواء.</p> <p>* زواج الأفكار التي تسيء للمنتوج المحلي.</p> <p>* إرتفاع شدة المنافسة الداخلية و الخارجية في القطاع الصيدلاني.</p>

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

### 3-1-7- الخيار الإستراتيجي لمؤسسة صيدال:

يعد التحليل الثنائي الذي قامت به مؤسسة صيدال مرجع لاتخاذ القرار "أي الخيار الإستراتيجي الملائم لها"، وذلك بعد الكشف عن نقاط القوة التي تتمتع بها و التي تحاول استغلالها و نقاط الضعف التي تعمل للقضاء عليها، و هذا بهدف اقتناص الفرص و الحد من الآثار السلبية التي تهدد المؤسسة في محيطها الخارجي، و بهذا وجدت مؤسسة صيدال أمامها عدة خيارات إستراتيجية، لكن يبقى لديها أفضل و انجح قرار مرتبط بقدراتها و إمكانياتها. فقد مرت بازمة مالية عام 1993 جعلتها عرضة للتصفية حسب القانون التجاري الجزائري<sup>(\*)</sup>، لكن المؤسسة استطاعت أن تتخلص من ديونها و الخسائر التي تحملتها بفضل "قانون التطهير المالي للمؤسسات العمومية".

وهنا بدأت صيدال تعرف مرحلة جديدة في حياتها، فإذا نظرنا إلى صيدال سنة 1995 فهي تختلف تماما عن صيدال بعدة سنة 1998 وما بعدها، من مؤسسة مفلسة إلى مؤسسة تحقيق المزيد من النجاح باستمرار. إن الخيار الاستراتيجي الذي اتبعته صيدال هو "خيار الشراكة" الذي يعتبر من البدائل الاستراتيجية التي تعتمد عليها أية مؤسسة تهدف إلى تحقيق التوسع على مستواها الخارجي، على اعتبار أن إمكانياتها محدودة لا تسمح لها بتحقيق ذلك.

و في هذا الإطار يمكن إعطاء صورة واضحة على خيار الشراكة الذي اتبعته مؤسسة صيدال، و كيفية تطبيقه و تأثيره على الأداء التسويقي لها.

### 3-2- استراتيجية الشراكة لمؤسسة صيدال:

إن خيار الشراكة أصبح ضرورة لا مفر منها وذلك لعدة أسباب منها:

- ضخامة التكاليف التي تحتاجها صناعة الدواء "تكاليف البحث و التطوير".
- المنافسة القوية في القطاع الصيدلاني.
- التطور التكنولوجي و تعقده مع زيادة الحاجة لاقتحام أسواق جديدة

كل هذه الأسباب و غيرها دفعت بمؤسسة صيدال إلى انتهاج إستراتيجية الشراكة و كسب مزايا تنافسية تمكنها من تحسين أداءها لضمان استمرارها و بقاءها.

تقدر السوق الجزائرية بأكثر من مليار دولار لا تكاد تغطي صيدال منها إلا نسبة حوالي 42%، مما دفع بالدولة إلى رفع احتكارها عن القطاع الصيدلاني و إلى سن قوانين جديدة تسمح للمتعاملين (العموميين و الخاص) في القطاع باستيراد الأدوية وفق قانون النقد و الاستثمار<sup>(1)</sup>، وفي ضل هذه المعطيات قامت مؤسسة صيدال طبقا لبرنامج التطور الصناعي إلى عقد الشراكة مع أكبر المخابر العالمية<sup>(2)</sup>، من أجل زيادة إنتاجها و تحسين جودتها لمعالجة المنافسة التي نعترضها، تعود أسس الشراكة المتبعة من طرف صيدال في السنوات الأخيرة إلى مخطط التنمية الذي يتم تسطره في الثمانينات- كان هذا المخطط موجه إلى تنمية الصناعة الصيدلانية في الجزائر - بحضور خبراء من المنظمة ONUDI عام 1984 و الذي تم تقديمه لصيدال على أساس أنها كانت تمثل الصناعة

(\*) خسائر مؤسسة صيدال بـ 120 مليون دج، أجور عمال لم تسدد لمدة 6 أشهر ... إسماعيل شويخي، مرجع سابق، ص 185

(1) مجلة سنوية خاصة بمؤسسة صيدال بعنوان "التعريف بمجمع صيدال"، 2006.

(2) بوكروح عبد الوهاب "مستثمرون عرب و أجانب يهددون بوقف مشاريعهم في الجزائر" جريدة الخبر اليومية 23 جوان 2005 ذكرت من طرف إسماعيل شويخي، مرجع سابق ص 186.

الصيدلانية الجزائرية و هذا بتطبيقه عام 1988-1989 ، و قد أنشأ هذا المخطط التنموي من أجل مجابهة الظروف التي كانت سائدة في القطاع و المتمثلة في:

• تبعية كاملة للخارج في المنتجات الصيدلانية.

• الحاجة المتزايدة إلى تحقيق الأمن الصحي و إلى إنشاء احتياطي استراتيجي من المضادات الحيوية و هذا عن طريق:

- تأهيل ثلاثة مصانع للإنتاج (فرمال، بيوتيك، الحراش)

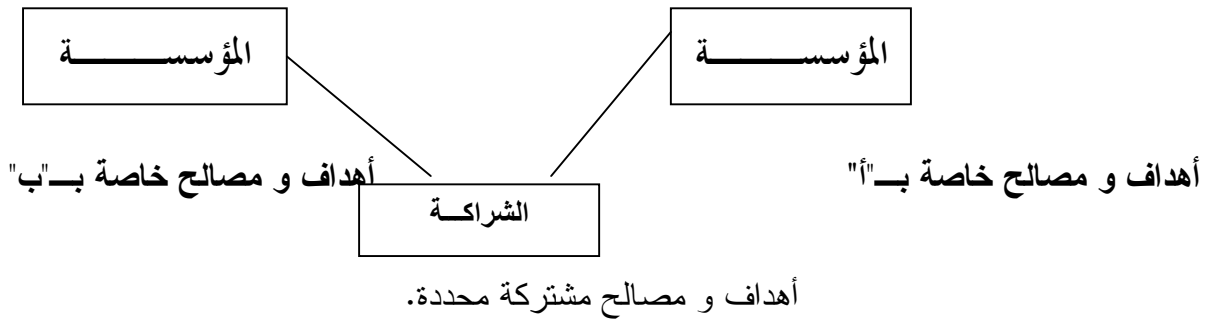
- رفع مردودية مركب المدينة للمضادات الحيوية و إدماجه ضمن أملاك صيدال.

- فتح وحدات جديدة في كل من الوسط، الشرق، الغرب.

لكن بعد الأزمات الاقتصادية و السياسية التي عرفتها الجزائر في الثمانينات تم التخلي على المخطط، لكن بعد حصول صيدال على استقلاليتها التسييرية 1988 الشيء الذي سمح لها بالعودة إلى المخطط و اعتماد بعض محاوره مع صياغة استراتيجية التنمية خاصة بعد تزايد الحاجة إلى مصادر تمويل جديدة و الحصول على المعارف التكنولوجية التي تعتبر ضرورية في الصناعة الصيدلانية حيث تم إجراء مفاوضات لعقد شراكة سنة 1989 مع المخبر الفرنسي (PHONE POULENC)، لكن بعد المحادثات لم يتمكن الطرفان من توقيعها بسبب المعوقات القانونية (لا يسمح للمتعاملين الأجانب من أن يكونوا ذو أغلبية أي مساهمة تفوق 50%)، لكن بظهور قانون القرض و النقد عام 1990<sup>(\*)</sup> و المصادقة على قوانين مشجعة على الاستثمار الأجنبي انطلقت صيدال في تطبيق اخبارها الاستراتيجية، حيث تم عقد عدة عقود شراكة مع كبريات المخابر العالمية<sup>(1)</sup>.

لقد تم تعريف الشراكة على أنها خيار استراتيجي يعمل على خلق تعاون بين مؤسستين أو أكثر خلال فترة زمنية معينة يهدف تقوية فعالية الشركاء لتحقيق أهدافهم (التكنولوجية، التسويقية و الموفية...الخ) و هذا بدون تخلي أي طرف عن إستقلالية القانونية و عن إستقلالية في إتخاذ القرارات<sup>(2)</sup>، و الشكل الموالي يوضح عملية الشراكة:

الشكل رقم(42): أهداف عملية الشراكة.



المصدر: إسماعيل شويخي مرجع السابق ص. 104.

(\*) قانون القرض و النقد 10/90: يعتبر قانون النقد و القرض فقرة نوعية في مجال حرية التجارة الخارجية و تحرير الإستثمار الأجنبي، حرية إقامة بنوك الأجنبية، لمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى الجريدة الرسمية، ملخص قانون 10/90 الصادرة في 14 أفريل 1990.

(1) بوكرواح عبد الوهاب " مستثمرون عرب و أجانب يهددون بوقف مشاريعهم في الجزائر"، جريدة الخبر اليومية 23 جوان 2005، ذكرت من طرف إسماعيل شتوحي ص 186.

(2) إسماعيل شتوحي، مرجع سابق، ص 105.

### 3-2-1- الأهداف الاستراتيجية للشراكة:

نظرا لكثافة رؤوس الأموال التي تحتاجها صناعة الدوائية، إلا أن هذا لا يمنع مؤسسة محدودة الموارد مثل صيدال من اكتساح هذا المجال و هذا عن طريق الشراكة مع أكبر المقابر الدولية، وفي هذا الإطار تم تحديد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي ترغب إلى تحقيقها و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إدماج مؤسسة صيدال تدريجيا في السوق المحلية و الإقليمية و الدولية.
- الحصول على المعرفة و التكنولوجيا بأقل التكلفة.
- زيادة مردودية خطوط الانتاج من خلال إضافة منتوجات جديدة، و الاستغلال الأقصى للطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- الحصول على مصادر تمويل إضافية تسمح للمؤسسة بتدعيم سياستها الاستثمارية.
- إعادة تأهيل المصانع القديمة حتى تتواءم و متطلبات التصنيع العصري.
- تحقيق الأهداف التي تتعلق بزيادة ربحية المؤسسة.
- الرقي بمنتجات المؤسسة لكي تصبح في مستوى جودة منتوجات المخابر العالمية المنافسة لها.
- تسويق منتجات مؤسسات الأجنبية في الجزائر بواسطة قنواتها توزيعية.

### 3-2-2- مشاريع الشراكة التي قامت بها صيدال:

عقود الشراكة التي قامت بها مؤسسة صيدال يمكن تقسيمها إلى قسمين أولهما:

**أولاً- عقود التصنيع:** و هي عقود امتياز تقوم من خلالها مؤسسة صيدال بإنتاج الأدوية الخاصة بالأطراف الخارجية في وحدات تابعة لها، و هذا لصالح المتعامل الأجنبي، و تتم مثل هذه العقود على المستوى الإداري المتواجدة بوحدة دار البيضاء (فارمال). أما الفئة الثانية من صيغ الشراكة فتتمثل في إقامة مؤسسات مشتركة مستقلة (j.v) و تتمثل أهمية هذا النوع من العقود في جلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، اكتساب المهارات في التسير، الحصول على التكنولوجيا،...الخ.

و فيما يلي نقوم بعرض أهم مشاريع الشراكة التي قامت بهم صيدال من 1998 - 2004.

### الجدول رقم (37) : مشاريع الشراكة التي قامت بها صيدال خلال الفترة 1998-2004.

الهوية	الموضوع	تاريخ إمضاء المحضر و الإنشاء	المقر	انطلاق الإنتاج
Saidal-Pfizer	مشروع j.v	1998/09/08	دار البيضاء	2002/06/23
Saidal-Ventis(France-all)	مشروع j.v	1998/09/14	واد السمار	2002/06/23
Saidal-GPE(Europe)	مشروع	1998/09/17	واد السمار	المرحلة الاولى في الثلاثي الثالث 2001
Saidal-Dar-aldawa(Jordanie)	مشروع + j.v	أفريل 1999	جسر قسنطينة	2002/05/29

نهاية 2004	روية	1999/05/26	مشروع + j.v	Saidal-Acadima
نهاية 2004	باتنة	ديسمبر 2002	مشروع + j.v	Saidal-Hayat Pharma
نهاية 2004	باتنة	ديسمبر 2002	مشروع + j.v	Saidal-Rampharma
نهاية 2004	المدية	2004/03/28	j.v	Saidal- Abolmed
نهاية 2004	الطارف	2004 /03/09	j.v	Saidal-Solupharm-phamacetique
نهاية 2004	الطارف	2004/09/22	توزيع منتوجات صيدال في تونس ودعم تقني	Saidal-Biotichnica
	الطارف	فيفري 2004	ترخيص من Mepha	Saidal-Mepha(Suisse)

المصدر: من إعداد الباحثة إعتاد ا على التقارير السنوية للتسيير في مجمع صيدال و شويخي اسماعيل

### ص. 190

أما عن اتفاقيات التصنيع نجد: سبعة اتفاقيات عقدت سنة 2002 ، منها 05 مع متعاملين جزائريين و الهدف منها في المدى المتوسط هو عرض ثلاث منتجات لكل شهر، و هذا ما يسمح برفع مردودية خطوط الإنتاج و جلب المهارات العملية الى المؤسسة. و اتفاقيات مع INAPHAL و SOULIPHARM من أجل تصنيع كل واحدة منهما منتجاتها في وحدة المدية<sup>(1)</sup>.

ويمكن التطرق الى أهم هذه الاتفاقيات فيما يلي:

#### - مشروع شراكة فايزر و صيدال:

تم إمضاء العقد في 1998/09/08 تحت اسم تجاري SAIDALPFIZER MANUFACTURY تقدر الطاقة الإنتاجية للمشروع بـ 30 مليون دولار، و يوفر 110 منصب شغل، و يقدر رأس مال المستثمر بـ 16 مليون دولار، وزعت نسبة 30% لصيدال و 70 لفايزر، انطلقت عملية الإنتاج في الآجال المحددة 23 جوان 2002.

#### - مشروع شراكة رون بلاك و صيدال ( Rohne Ponleec-Saidal ) :

لقد تم إبرام العقد في 1998/09/14 تحت اسم تجاري R.P.S قدرة الإنتاج 20 مليون وحدة بيع و يوفر 140 منصب شغل يقدر رأس مال المشروع بـ 25 مليون دولار موزعة بنسبة 70% ليولانك و 30 لصيدال، يقوم المشروع بانتاج الأشكال الدوائية الجافة لمضادات حيوية، أمراض القلب والأمراض المعدية... الخ، تم الانتهاء منه في ديسمبر 2000.

#### - مشروع شراكة صيدال مع نوفو نورديسك:

(1) اسماعيل شويخي، مرجع سابق، ص 190.

(دانمارك) و بير فايزر (فرنسا): تم هذا العقد 1999/01/31، المؤسسة الأولى (دانمركية) رائدة في إنتاج الأنسولين و المؤسسة الثانية (فرنسية) مختصة في إنتاج المنتجات ضد السرطانية، الإسم التجاري للمشروع هو AI Daph بطاقة إنتاجية تقدر بـ 37 مليون وحدة بيع : و يوفر حوالي 75 منتوجا ينتمي إلى - صنعا دوائيا يوفر 236 منصب شغل ، تاريخ بداية الإنتاج الثلاثي الثاني 2004.

- مشروع شراكة صيدال مع مخابر أوروبا:

تم إمضاء العقد اليوم 1998/09/17 تحت اسم تجاري SOMEDIAL، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 30 مليون وحدة، إنطلق في الإنتاج في 2001 / 04/16.

- مشروع شراكة صيدال (تافكو) أكديما سبيماكو:

تم إبرام العقد 2000/05/26 تحت اسم تجاري "TAFHCO" بطاقة إنتاجية 17 مليون وحدة، يوفر 161 منصب شغل تاريخ انطلاق الاستغلال الثلاثي الرابع 2004.

- مشروع شراكة صيدال إيلي لي الأمريكية:

تم إبرام عقد شراكة المخبر الأمريكي المكتشف للأنسولين يوم 06 فيفري 1996، و ذلك للإنتاج سلسلة من المنتجات.

- مشروع شراكة فايزر و أفيتيس:

فايزر - مانوفا كتورينغ-صيدال/ أفيتيس فوما-صيدال هما حصيلة شراكة جزائرية- أمريكية و جزائرية- فرنسية ، دشن هذان المشروعان في المنطقة الصناعية لواد السمار بالجزائر يوم 23 جوان 2003، إتفق مجمع صيدال و مخبر فايزر على إنشاء "فايزر مانوفا كتورينغ صيدال" بطاقة إنتاجية تقدر بـ 20 مليون وحدة بيع، بعد تأهيل المعدات فإن المشروع يشير ع في تضييع 08 أضاف علاجية تمثل في مضادات الإلتهاب، مضادات الفطريات، مضادات الجراثيم، مضادات ضغط الدم ، المضادات الحيوية، مسكنات الأعصاب، و بالمقابل فإن عقد شراكة مع "أفيتيس" أبرم في سبتمبر 1998 حيث بلغت قيمة الأسعار 10 مليون أورو، بعد تأهيل المعدات في الفترة ما بين جانفي و جوان 2001 ثم بدأ المشروع في التصنيع في جويلية 2001 للأربعة أضاف علاجية تتمثل في مضادات الإلتهاب، مسكنات الحرارة، المضادات الحيوية، مضادات ضغط الدم.

- مشروع الشراكة صيدال: "ABOLMED RUSSIE" الروسية: تم إمضاء العقد بتاريخ 2004/04/27 لإنتاج 11 صنف دوائي من المضادات الحيوية (الجيل الأول، الثاني، الثالث) كما ينص العقد تقديم مساعدات تقنية و تكون تضمنه المؤسسة الروسية لعمال صيدال.

- مشروع الشراكة صيدال BIOTECHNICA تونسية: تم إمضاء العقد 2004/09/22. يهدف المشروع إلى توسيع تشكيلة بعض الأدوية الخاصة بأمراض القلب، السكر، المعدة، و الحصول على معلومات تقنية و كذا تسويق بعض منتوجات صيدال في تونس.

- مشروع شراكه صيدال MEPHA (السويسرية): تم إمضاء العقد في فيفري 2004، تحصلت بموجبها صيدال على براءة الاختراع للإنتاج دواعين لمعالجة الالتهابات.

- مشروع مهيكو (MEHICO) الصينية وصيدال ، تم الاتفاق على العقد في 1998 ويختص في إنتاج ثلاثة أنواع من الأدوية في مركب المدينة.

- مشروع ميداكتا (MEDACTA) وصيدال , أمضي عقد الشراكة بتاريخ 20/11/2000 بين صيدال ومجمع ميداكتا وهي مؤسسة خاصة سويسرية , مختصة في إنتاج الآلات الخاصة بالجراحة وحاجات المعوقين , وقد سميت المؤسسة المختلطة " صاميدا " (SAMIDA) , تبلغ قدرتها الإنتاجية ثلاثة آلاف وحدة بيع سنويا , وبتكلفة استثمار تقدر بمبلغ 192 مليون دينار جزائري , موزعة كما يلي:

60% من طرف ميداكتا.

40% من طرف صيدال.

- مشروع ميدي كوبا ( الكوبية) وصيدال : أمضي العقد عام 1998 , ويختص في إنتاج أربعة أدوية , ثلاثة في فرع أنتيبايوتيكال والرابع في وحدة الحراش , وهذه الأدوية هي:

Ryrazinamide, Vitamine B12, Paracétamol, Ketotifene.

### 3-2-3- تطبيق الشراكة كخيار استراتيجي من طرف مجمع صيدال:

يعد تطبيق الخيار الاستراتيجي بمثابة تحويل الخطة الاستراتيجية التي تم اختيارها الى أنشطة فعلية , وباعتبار مجمع صيدال تبنى هذا الخيار الاستراتيجي , فانه عمل على تطبيقه في الواقع مع عدة أطراف أجنبية ومحلية , وبما أن التطرق الى جميع برامج الشراكة يطول الحديث حوله , فاننا سوف نركز على مشروع واحد وهو الشراكة مع المؤسسة الامريكية فايزر , باعتبارها من أكبر المخابر العالمية المعروفة في صناعة الدواء . وفيما يلي نقدم عرضا تفصيليا لتنفيذ هذا المشروع.

### - ملخص الخطة التنفيذية(1):

الاستراتيجية تتمثل في مشروع الشراكة الذي أبرم بين فايزر وهي مؤسسة أمريكية وصيدال وهي مؤسسة جزائرية للصناعة الصيدلانية , بتاريخ 08/09/1997 , وموقع الشركة هو المنطقة الصناعية واد السمار الكائنة بالدار البيضاء , وتحت اسم : "Saidal Pfizer Manifactory" .

تكلفة المشروع 912 مليون دينار , مقسمة كما يلي: فايزر 70% وصيدال 30% .

خط الانتاج أو النشاط: انتاج أدوية من نوع السوائل والجافة , ضد الحروق , أمراض القلب, المضادات الحيوية وبقدرة انتاجية تصل الى 30 مليون وحدة بيع في السنة.

الادارة القائمة الخطة : يدير المشروع مجلس ادارة يتكون من خمسة أعضاء من فايزر وعضوين يمثلان صيدال , ويتم اختيار الرئيس من طرف مجلس الادارة ويكون أحد أعضائه , وغالبا ما يفوض لهذا المنصب عضوا من المؤسسة ذات حصة رأسمال الاكبر وهو ممثل عن فايزر باعتبارها صاحبة أعلى نسبة (70% من رأسمال المؤسسة).

أما مراحل تطور برامج الانتاج في السنوات الاربع الاولى فهي كما يوضحها الجدول الموالي(2):

(1) تم شرح هذه الخطة بالاعتماد على معلومات و وثائق من المجمع.

(2) تم شرح هذه الخطة بالاعتماد على معلومات و وثائق من المجمع.



### جدول (38): خطة الانتاج للسنوات الاربع الاولى من عمر المشروع

	السنة الاولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة
القدرة الانتاجية هي 30 مليون وحدة سنويا	3500.000 وحدة	4100.000 وحدة	50400.00 وحدة	6048000 وحدة

خطوات العمل والبرامج : لقد حددت مدة استرجاع الاستثمار في ثلاث سنوات:

- السنة الأولى : 800.000 ألف دينار.

- السنة الثانية: 9600.00 ألف دينار.

- السنة الثالثة: 1100.000 ألف دينار.

بمعدل مردودية داخلية 30% وعتبية مردودية 50% .

#### الموارد المطلوبة:

#### الموارد المالية:

تكلفة المشروع قدرت بمبلغ : 912000.000 دج , موزعة على النحو التالي:

تكاليف الدراسة : 54000.000 دج .

الارض: 12000.000 دج .

التجهيزات : 34000.000 دج .

الهندسة المدنية: 273000.000 دج .

تكاليف التركيب: 1000.000 دج .

الموارد البشرية: يحتاج تشغيل المشروع الى 120 عاملا , مقسمين الى 12 اطارا , 20 عامل تحكم و 88 عامل تنفيذ.

المعلومات: ضرورة حصول المشروع على ترخيص من وزارة الصحة لانتاج وتسويق المنتوجات , حيث تم تقديم الملف الى الجهات المختصة , وبعد الدراسة حصل المشروع على الرخصة المطلوبة.

حالة المشروع: انطلقت الاشغال في الآجال المحددة بتاريخ: 2002./06/23

#### 3-2-4- تقييم نتائج آثار الشراكة على صيدال:

إن الرؤية الإستراتيجية التي تطمح صيدال إلى تحقيقها و هي أن تصبح " مخبر رائد محليا و جهويا و دوليا " (\*), إلا أن محدودية إمكانياتها لا تمكنها من تحقيق ذلك لهذا لجأت إلى خيار الشراكة مع المؤسسات الأجنبية و المحلية، و كان لهذا الخيار عدة آثار أو نتائج أهمها:

• المساهمة في تغطية حاجيات السوق الوطنية للأدوية بنسبة 47%.

• توسيع تشكيلة دوائية حيث وصلت إلى 180 نوع دوائي.

(\* ) لمزيد من معلومات يمكن الرجوع إلى ص ( ) .

- توفير أدوية منافسة من ناحية الجودة.
- حصولها على شهادة العالمية للجودة و النوعية (ISO 9001- 2000) في فيفري 2005.
- البيع بأسعار تنافسية.
- اعتمادها على الأدوية الجنيسة التي يتطلب إنتاجها تكاليف أقل من الأدوية الأصلية.
- رفع كفاءة المواد البشرية عن طريق إكتساب الخبرة، مهارات علمية، تحكم في تقنيات التكنولوجيا الحديثة... الخ.
- إستغلال الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بشكل فعال.
- تحقيق نسبة نمو 11% حيث بلغ رقم أعمال مؤسسة صيدال 7.2 مليار دينار جزائري، خلال سنة 2006 بزيادة 2% للأهداف المسطرة مع توقع تحقيق رقم أعمال يصل إلى 8 مليار دينار جزائري خلال سنة 2007<sup>(1)</sup>.
- وضع 10 أنواع من الأدوية الجديدة في الأسواق سنويا , وهو ما يسمح للمؤسسة بتوسيع حصتها السوقية وطنيا، حيث بلغت الحصة السوقية لمؤسسة صيدال من إجمالي الإنتاج المحلي 119 مليون وحدة مياعة، أي ما يعادل نسبة 66% و هو ما يجعلها تحقق الريادة على مستوى السوق الوطنية، و هذا لسنة 2005<sup>(2)</sup>.
- تدشين مصنع الأنسولين يوم 16 أفريل 2006 المتواجد بولاية قسنطينة، و ذلك بالشراكة مع المخبر الفرنسي " أفانتين فارما " في مدة 17 شهرا، بتكلفة قدرت 13 مليون لتغطية حاجيات مرض السكري على المستوى الوطني بنسبة 100% , بطاقة إنتاجية قدرت بـ 5 مليون وحدة بيع سنويا بأسعار معقولة تتراوح ما بين 440-445 دج و هي أسعار أقل من المطبقة في صندوق الضمان الإجتماعي و حتى الأسعار على المستوى العالمي، مما جعلها تواجه مشاكل في تحديد أسعار مرجعية خاصة بها لكي تمنحها ميزة تجارية عن منافسيها و توفير العلاج بأقصى قدر ممكن<sup>(3)</sup>.
- الإلتزام بقوانين حماية البيئة، حيث عقدت صيدال مع وزارة البيئة و تهيئة الإقليم اتفاق حول التنمية البيئية، و ذلك عن طريق اقتناء تجهيزات إنتاج متطورة و أقل خطورة على البيئة و المواطن، مما يجعل المؤسسة ملتزمة بقواعد تحقيق التنمية المستدامة<sup>(4)</sup>.
- توصل مؤسسة صيدال إلى إنتاج " دواء سايفلي " المضاد للأنفلونزا الطيور، في وقت انتشر فيه هذا المرض في أنحاء مختلفة من العالم , وهو ما يجعل صيدال حاضرة لمواجهة هذا المرض في حال وصوله الى الجزائر.
- مواصلة إبرام عقود تصدير إضافية سواء تعلق الأمر بالمنتجات التامة أو المادة الأولية، حيث بلغت صادرات 2006 مبلغ 2 مليون دولار<sup>(5)</sup>.
- و بهذه النتائج التي توصلت إليها صيدال نستطيع القول أنها استطاعت أن تدخل باب الريادة من نطاقه الواسع سواء تعلق الأمر على المستوى المحلي أو الدولي.

(1) جريدة الخبر: العدد 5003 " حوار مع علي عون المدير العام لمجمع صيدال " 07/05/2007 ص 07.

(2) نفس المرجع .

(3) جريدة الخبر، مرجع سابق، ص 07.

(4) AKHBAR ANTIBIOTICAL 07/2003 N°: 2 . P

(5) - Idem .

### 3-3- دور الرقابة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي لمجمع صيدال:

تعد الرقابة على الاستراتيجية عملية هامة جدا في مراحل الإدارة الاستراتيجية , لأنها توضح مدى مطابقة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة الصياغة, بمعنى إظهار اتجاهات التطور لأداء المؤسسة على مستواها الكلي والجزئي, واكتشاف الانحرافات إن وجدت لاتخاذ الإجراءات التصحيحية فغي أقرب الآجال , ولتقييم الاستراتيجية المعتمدة من طرف صيدال سوف يتم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات بحسب ما تسمح به المعطيات المتوفرة لدينا .

أولاً- مؤشر ربحية رقم الاعمال : النمو والتوسع يعتبر من المؤشرات التي تضمن استمرارية المؤسسة في المدى المتوسط والطويل, ويتم ذلك من خلال تحقيق مستويات من الأرباح ورقم أعمال مهمين والمحافظة عليهما أو زيادتهما باستمرار , حيث يعتبر الربح أحد المؤشرات الأساسية في قياس فعالية المؤسسة , كما يمكنها من تحسين تمويلها الذاتي وزيادة استثماراتها وتوسعها. أما هدف زيادة المبيعات فعادة ما يستعاض به عن هدف زيادة الأرباح حينما تكون فرص تعظيم الأرباح ضعيفة نسبيا أو حينما ترغب المؤسسة في زيادة حصنها السوقية لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

وبما أن من أهداف مجمع صيدال التي أشرنا إليها سابقا هو النمو والتوسع فان الجدول الموالي يبين تطور هذا المؤشر خلال الفترة (2000-2005) .

جدول (39) : تطور مؤشر ربحية رقم الاعمال في مجمع صيدال الوحدة %

معدل السنوي = النتيجة الصافية / رقم الاعمال	رقم الاعمال	النتيجة الصافية	
0.065	4139512	271110.219	2000
0.073	5190671	379810.902	2001
0.033	5692414	187339.236	2002
0.080	6003661	482290.896	2003
0.066	6466188	456231.46	2004
0.074	6596274	487641.464	2005

المصدر : تم اعداد الجدول بناء على وثائق المجمع ( أنظر الملاحق 8/3 ) .

يعكس " معدل النمو" مساهمة كل دينار محقق من المبيعات في تكوين النتيجة الصافية للمؤسسة, فمثلا كل واحد دينار من المبيعات في سنة 2000 حقق مبلغ 0.065 دينار من النتيجة الصافية. ومن خلال الجدول السابق يتضح أن أقل معدل نمو خلال فترة الدراسة (0.033) سجل عام 2002 وهو راجع الى انخفاض قيمة الدينار مقابل الاورو مما تسبب في صعوبات مالية للمجمع ناتجة عن تكديس جزء هام من المنتوجات في

المخازن واتلاف جزء منها , أما في باقي السنوات فقد عرف هذا المعدل بعض التذبذب ومع ذلك فإنه تطور مسجلا نتائج مرضية , وهي تعكس استمرارية تحسن الاداء التسويقي للمجمع.

ثانيا- مؤشر فعالية وظيفة التسويق: يمكن دراسة مستوى الفعالية على مستوى وظيفة التسويق في المجمع من خلال المقارنة بين الأهداف المخططة للمبيعات كل سنة بما حققه المجمع فعلا, والجدول الموالي يوضح تطور هذا المؤشر.

الجدول رقم (40): المبيعات حسب الأهداف المخططة و المحققة . الوحدة: %

السنوات	المبيعات	المخططة	المحققة	نسبة الإنجاز
2000	-	-	2139512	-
2001	-	-	5190671	-
2002	6231393	5692414		%91
2003	6655048	6003.661		%90
2004	7263090	6466188		%89
2005	6834543	6596274		%97

#### Saidal: Rapports de gestion ,( 2000-2005).

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة تحقيق الأهداف تتراوح ما بين 89% و 97% خلال أربع سنوات متتالية أي ما بين عام 2002 و عام 2005 و هي في جميع الحالات تعتبر مؤشرا إيجابيا على قدرة المؤسسة في تحقيق خططها، أي ما يسمى بفعالية المؤسسة، بمعنى أن مؤسسة صيدال تتميز بفعالية في تحقيق أهدافها على مستوى وظيفة التسويق، و يمكن إرجاع ذلك إلى جملة من العوامل المتمثلة في :

ج- الجهود التسويقية المبذولة.

ح- دقة التنبؤ التي تتمتع بها مؤسسة صيدال والنواتج عن المعلومات التي توفرها بحوث التسويق.

خ- فعالية نظام الموائمة بين العرض والطلب ( AOD ) و التحكم في تسيير المحزونات.

ثالثا- مؤشر تنافسية المجمع: يحسب هذ المؤشر بقسمة رقم أعمال سنة المقارنة على رقم أعمال سنة الاساس (رقم أعمال سنة المقارنة/ رقم أعمال سنة الأساس). وبناء على المعطيات المتوفرة لدينا من المجمع فاننا اخترنا سنة 2000 كسنة أساس والسنوات اللاحقة كسنوات للمقارنة , وبناء على ذلك يمكن تقديم تطور مؤشر تنافسية المؤسسة في الجدول الموالي:

**الجدول(43): تطور مؤشر تنافسية المجمع خلال الفترة(2000 - 2005).**

السنوات	رقم الأعمال(10 <sup>3</sup> د ج )	مؤشر التنافسية
2000	4139512	-
2001	5190671	1.25
2002	5692414	1.37
2003	6003661	1.45
2004	6466188	1.56
2005	6596274	1.59

**المصدر:** الجدول من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المجمع.

يلاحظ من الجدول السابق تطور إيجابي في مؤشر تنافسية المؤسسة, حيث انتقل من 1.25 عام 2001 ليصل الى 1.59 عام 2005 وهذا ناتج عن التطور الإيجابي لرقم أعمال المجمع خلال هذه الفترة والفعالية التي تتسم بها وظيفة التسويق في تحقيق ما تخططه من مبيعات.

رابعا- **مؤشر مساهمة رجال البيع في رقم الاعمال:** يعكس هذا المؤشر مساهمة رجال البيع في زيادة وتطور رقم الاعمال في المجمع , باعتبار رجال البيع يلعبون دورا مهما في زيادة كمية مبيعات المؤسسة ومن ثم رقم الاعمال.

**الجدول(41): مساهمة رجال البيع في تحقيق رقم الاعمال. الوحدة: الف دج/رجل بيع/سنة**

السنوات	2002	2003	2004	2005
عدد رجال البيع	132	138	149	149
رقم الاعمال	5692414	6003661	6466188	6596274
مساهمة رجال البيع في رقم الاعمال	43124.35	43504.78	43397.23	44270.29

**المصدر :** من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

يلاحظ من الجدول بأن عدد رجال البيع قد ارتفع من 132 سنة 2002 الى 149 عام 2005 , وهذا التطور صاحبه ارتفاع في مؤشر مساهمة رجال البيع في تحسين رقم أعمال المؤسسة , حيث بلغ هذا المؤشر 43124.35 ألف دينار لكل رجل بيع في سنة 2002 ووصل الى 44270.29 ألف دينار لكل رجل بيع عام 2005 وهذا التطور يعكس العلاقة الايجابية بين زيادة عدد رجال البيع وتطور رقم الاعمال في المجمع.

**خامسا- مؤشر مصاريف الترويج الى رقم الاعمال:**

مما لاشك فيه أن انفاق المؤسسة على الترويج يهدف بشكل اساسي الى زيادة مبيعاتها وتحسين رقم أعمالها , وعلى الرغم من أهمية تطور هذا المؤشر ودراسته الا أننا لم نتمكن من الحصول على مصاريف الترويج الخاصة بفترة الدراسة كلها , ولكن تم الحصول على مصاريف السنتين الاخيرتين فقط.

الجدول(42): حساب مؤشر مصاريف الترويج الى رقم الاعمال.

2005	2004	السنوات بين
85000	75000	مصاريف الترويج(الوحدة: ألف دج)
6596274	6466188	رقم الاعمال(الوحدة : ألف دج )
%1.28	%1.16	مصاريف الترويج/رقم الاعمال

المصدر: الجدول من اعداد الباحثة اعتمادا على معلومات المؤسسة.

يلاحظ من الجدول السابق ارتفاع مصاريف الترويج من 75 مليون دينار عام 2004 إلى 85 مليون دينار عام 2005 وهذا يعكس اهتمام المؤسسة بنشاط الترويج, حيث ارتفع مؤشر مصاريف الترويج إلى رقم الأعمال من 1.16% إلى 1.28% ورغم أن هذا التطور طفيف نسبيا إلا أنه مبررا, ذلك أن المنافسة الشديدة تفرض على المؤسسة بذل جهود ترويجية كبيرة لزيادة رقم أعمالها وتعزيز حصتها السوقية.

## خلاصة الفصل الثالث:

في ظل التحديات التي يعرفها اقتصاد السوق وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الاستراتيجية فكرا وممارسة , لتحسين أدائها الكلي والجزئي , ولإبراز ذلك تم اختيار مجمع صيدال كمثال على المؤسسات الجزائرية التي تبنت الإدارة الاستراتيجية في التسيير لتحسين أدائها التسويقي . وقد تم تناول هذه الدراسة في ثلاثة مباحث:

خصص المبحث الأول لتقديم عام حول المجمع من حيث نشأته , تطوره ونشاطاته وفروعه , أما المبحث الثاني فقد تناول الأداء التسويقي في المجمع بمختلف مستوياته الاستراتيجية, التكتيكي والعملي وأخيرا جاء المبحث الثالث ليعكس واقع الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي في المجمع , وذلك من خلال التطرق إلى مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة , بدءا بمرحلة إعداد الاستراتيجية والتي تتضمن رؤيتها الاستراتيجية, رسالتها, أهدافها الاستراتيجية, تشخيص بيئتها الداخلية والخارجية , التحليل الثنائي وأخيرا الخيار الاستراتيجي والمتمثل في خيار الشراكة, حيث تم التركيز على أهم عقود الشراكة المبرمة من طرف صيدال مع أشهر المخابر العالمية , وصولا إلى مرحلة تنفيذ خيار الشراكة , أين تم التركيز على مشروع الشراكة الذي أبرم مع فايزر الأمريكية كخطة تنفيذية .

وفي الأخير ولإبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي , تم تقديم عدة مؤشرات تعكس تطور المؤسسة وخاصة على مستوى أدائها التسويقي , بالتركيز على أهم المؤشرات وفي حدود ما أمكن الحصول عليه من معلومات من المجمع , ومن بين هذه المؤشرات , مؤشر النمو والتوسع, مؤشر فعالية وظيفة التسويق, مؤشر التنافسية وغيرها , وذلك في إطار المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الاستراتيجية ألا وهي مرحلة الرقابة الاستراتيجية.

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة، و اعتمادا على الإطار النظري في الفصلين الأول و الثاني، إتضح أهمية تحسين التسيير في المؤسسات الاقتصادية، لرفع مستوى أدائها، و طالما أن التسويق يعد من الأنشطة الحيوية في المؤسسات الاقتصادية، فإن تسيير هذا النشاط وفقا للمناهج الحديثة، و خاصة من خلال تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية يعد ضرورة لا مناص منها، ذلك أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها في مجال التسويق، يسمح للمؤسسة باليقظة المستمرة أمام التطورات السريعة للمحيط، و من ثم الإستفادة من الفرص المتاحة و التقليل من المخاطر، كما يتيح لها استغلال طاقاتها الذاتية من خلال تنمية نقاط القوة و التقليل من نقاط الضعف، و من ثم تقديم منتجات ذات جودة عالية و بتكاليف منخفضة، تسمح لها بالحفاظ على عملاءها و زيادة حصتها السوقية باستمرار لضمان بقائها و استمراريتها.

- و في الفصل الثالث من هذا البحث تم التطرق إلى دراسة حالة لمجمع صيدال، و قد اتضح من خلالها تطبيق هذه المؤسسة لأسلوب الإدارة استراتيجية في التسويق، و يمكن ملاحظة ذلك من خلال جملة من العناصر:
- الإهتمام ببحوث التسويق، و التي ساهمت في تمكين المجمع من تحديد حاجات العلماء (السوق الوطنية) و العمل على تلبيتها بتشكيله منتجات من خلال الموازنة بين العرض و الطلب، حتى تتفادى المؤسسة التكدس في منتجاتها، أي إنتاج ما هو مطلوب فعلا في السوق.
  - تحقيق الأهداف المخططة في مجال المبيعات بنسبة تصل إلى 91.75% في المتوسط خلال الفترة (2002-2005)، و هو معيار يدل على فعالية المجمع وقدرته على التحكم في تطبيق الإدارة الإستراتيجية.
  - إهتمام المؤسسة بتوسيع تشكيلة منتجاتها، حيث تضيف كل سنة ما معدله 10 منتجات جديدة، حتى وصلت تشكيلة هذه المنتجات إلى 180 منتوجا، و هو ما يسمح لها بتعزيز حصتها السوقية وتحقيق هدفها الاستراتيجي والمتمثل في النمو والتوسع.
  - التوسع المستمر نحو الأسواق الأجنبية من خلال التصدير إلى عدة دول في أوربا، إفريقيا، و بعض الدول العربية، و هذا يجسد أحد أهدافها الإستراتيجية في تحقيق الريادة محليا، جهويا و دوليا.
  - إعتداد أسلوب الشراكة كخيار إستراتيجي مع أكبر المخابر العالمية المشهورة مثل فايزر الأمريكية، دار الدواء الأردني و غيرها وهو ما ساهم في تحسن سمعة المؤسسة، و حصولها على الخبرات العلمية و التكنولوجية.
  - التوسع المستمر في شبكة التوزيع على المستوى الوطني، من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة، و كان آخرها وحدة الوادي بالجنوب.
  - العمل على تحسين أداءها التسويقي من خلال تنمية شبكة إتصالات متمثلة في رجال البيع أو المندوبين الطبيعيين و الذين وصل عددهم حاليا إلى 150 مندوب، منتشرين عبر كامل التراب الوطني، هدفهم زيادة عدد العملاء، و من ثمة زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
  - الإهتمام بالبحث و التطوير من خلال مركز البحث و التطوير الذي تمتلكه المؤسسة، و هو ما يمكنها من تطوير و تسويق منتجات جديدة، تنافس بها المنتج الأجنبي.



- و على الرغم من الجهود المبذولة من طرف صيدال، إلا أنه توجد هنالك بعض المشاكل التي تواجه النشاط التسويقي في المؤسسة من أهمها:
- مشكلة تعويض الأدوية من قبل الضمان الإجتماعي، حيث توجد بعض الأدوية التي ينتجها المجمع لا يتم تعويضها، في حين يتم تعويض نفس الأدوية المستوردة، و يقدر عددها بحوالي 28 دواء، و هذه المشكلة تقلل من الحصة السوقية للمؤسسة على المستوى الوطني.
  - عراقيل يواجهها المجمع في تسويق بعض المنتجات، مثل الأنسولين و الدواء المضاد لأنفلونزا الطيور.
  - نقص تنظيم السوق الوطنية الصيدلانية، حيث توجد منتجات تنتجها و تسوقها صيدال، و تلبى حاجة السوق الوطنية و بأسعار معقولة، و مع ذلك تستورد منها ماركات مختلفة تغرق السوق، و من أمثلة ذلك دواء parécitamol الذي توجد منه 5 ماركات في الصيدليات.
  - و من المشاكل التي تواجه صيدال و يواجهها المنتج المحلي عموما هو الثقافة السائدة لدى المواطن الجزائري، بأن كل ما يأتي من الخارج، و خاصة من أوربا هو الأفضل و هو ما يجب على المؤسسات الجزائرية و صيدال من أهمها التصدي له من خلال تقديم منتج جيد و إقناع العملاء بذلك.
  - مخاطر اتفاقية "TRIPS" و التي وقعت من طرف 143 دولة في العالم، و التي تهدف إلى حماية حقوق الملكية الفكرية، و هي اتفاقية يمكن أن يكون لها أثر سلبي كبير على صناعة الدواء في العالم الثالث و منها الجزائر، حيث أن شراء براءات الإختراع أو الحصول على رخصة إنتاج أنواع من الأدوية يؤدي إلى ارتفاع كبير في أسعار الدواء في هذه الدول، كما قد تفضل بعض المخابر العالمية إقامة مصانع لها لإنتاج الأدوية في العالم الثالث، و الامتناع عن منح شركات أخرى تراخيص لتصنيع أنواع من الأدوية و المستحضرات الطبية التي تمتلك براءات إختراعها.
  - و في الأخير يمكننا المساهمة بتقديم بعض التوصيات نراها مهمة في المستقبل لتطوير صناعة الدواء في الجزائر و خاصة مجمع صيدال، و من أهمها:
  - ضرورة تشجيع الحكومة للمنتج الوطني الذي تقدمه صيدال، من خلال توسيع قائمة الأدوية المعوضة من طرف الضمان الإجتماعي، على أن لا يخل ذلك بالسياسة الوطنية في مجال الصحة العمومية.
  - رفع العراقيل التي يواجهها المجمع من خلال قيام الوصاية (وزارة الصحة) أو وزارة التجارة برفع أي دعم من المستوردين الذين يستوردون منتجات تنتجها صيدال و تبيعها بأسعار تنافسية.
  - مع الإفتتاح الاقتصادي الذي تشهده السوق الوطنية في مجال الصناعة الصيدلانية، فإنه يجب على الوصاية (وزارة الصحة) أن تشدد الرقابة في هذا المجال، فقد يعتمد مندوبي البيع لبعض الشركات المنتجة للأدوية بإغراء بعض الأطباء للتوصية بمنتجاتها لمرضاهم، مقابل هدايا أو رشاي، و هذا يضر بمصلحة المريض و بالمنافسة الشريفة في هذا القطاع الحيوي.
  - يمكن أن تعقد صيدال تحالفات مع المنتجين على المستوى الوطني، و إن أمكن على المستوى الجهوي (بلدان المغرب العربي مثلا)، لتعزيز المكانة التفاوضية من خلال الإستيراد الموحد للمواد الأولية، التجهيزات أو بعض المستحضرات الطبية و الأدوية.

- الإهتمام بمحاسبة التكاليف(المحاسبة التحليلية) في المجمع، لحساب أسعار التكلفة و تقديرها بطريقة علمية، لأنه يلاحظ غياب هذه المصلحة في الهيكل التنظيمي للمجمع.

- التقليل من عدد الوحدات التنظيمية في الهيكل التنظيمي للمجمع، حيث يلاحظ وجود 11 نيابة مديرية و هو عدد كبير، خاصة و أن التسيير الحديث ينحو نحو التقليل من عدد الهيئات التنظيمية و التركيز على تنمية شبكة الإتصالات و تقوية روح المسؤولية و تنمية روح التعاون بين أفراد التنظيم، و ما يعزز هذا الطرح أن أغلبية عمال المجمع من الإطارات و عمال التحكم.

### آفاق البحث :

و في الاخير فإن هذا البحث يحتاج الى مزيد من الاثراء من خلال ربط دور الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتغيرات أخرى كثيرة منها التنافسية، الكفاءة و غيرها، و كذا يكمن ربطها بالاداء الانتاجي المالي ، الاداء الافراد ...الخ و هذا على مستوى المؤسسة .

# المراجع:

أولا باللغة العربية :

- الكتب :

11. أحمد شاكر العسكري: التسويق, مدخل استراتيجي, دار الشرق للنشر والتوزيع , عمان, 2000.
12. إسماعيل السيد : التسويق, الدار الجامعية , الإسكندرية, 2003.
13. احمد القطامين :التخطيط الاستراتيجي /مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية / ط1, عمان الأردن 1996.
14. احمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ,الدار الجامعية الإسكندرية , 1999.
15. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية /مفاهيم وحالات تطبيقية الدار الجامعية , مصر , 2002.
16. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي : التسويق المعاصر, ط1, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2005.
17. طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال، الدولية لخدمات الكمبيوتر مصر 2002 .
18. فلاح حسن الحسيني -الإدارة الاستراتيجية - ط1 دار وائل عمان, الأردن, 2000.
19. فليب كوتلر ، ترجمة فيصل عبد الله أبو بكر : كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير المملكة العربية السعودية ط 3 ، 2004 .
20. حسن علي الزغبى : نظم المعلومات الاستراتيجية /مدخل استراتيجي/ ط1.دار وائل عمان, الأردن 2005
21. كاظم نزار الركابي :الإدارة الاستراتيجية /العولمة والمنافسة /ط1, دار وائل للنشر ,عمان 2004.
22. محمد احمد عوض :الإدارة الاستراتيجية /الأصول والأسس العلمية /الدار الجامعية ,الإسكندرية 1999.
23. مؤيد سعيد السالم : أساسيات الإدارة الاستراتيجية.دار وائل للنشر .عمان, ط1, 2005
24. محمد محمود مصطفى:التسويق الاستراتيجي للخدمات .ط1.دار المناهج ,عمان, الأردن . 2003.
25. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية, مدخل لتحقيق الميزة التنافسية , الدار الجامعية , الاسكندرية, 2003-2004.
26. محمود جاسم محمد الصميدعي : اسراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي) ,ط1.دار حامد للنشر والتوزيع .عمان , الأردن 2004.
27. مسعد غالب ياسين :الإدارة الاستراتيجية , دار العلمية للنشر والتوزيع, الأردن, 2002
28. مصطفى محمود أبو بكر: مدخل استراتيجي تطبيقي في إطار التسويق في المنشآت المعاصرة الدار الجامعية الاسكندرية 2004 .
29. محمد أمين السيد علي : اسس التسويق، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع ط1 عمان 2000 .
30. محمد فريد الصحن، اسماعي السيد ، نادية العارف : التسويق . الدار الجامعية مصر 2003 .

31. محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر: بحوث التسويق (مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية) الدار الجامعية الاسكندرية .
32. محمد فريد الصحن: قرارات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية 1996 .
33. محمود جاسم محمد الصميدعي: مداخل التسويق المتقدم، دار زهران عمان ط1 2000 .
34. نزار عبد الحميد البر واري وأحمد فهمي البر زنجي: استراتيجيات التسويق، دار وائل، عمان ، 2004.
35. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية /إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .2000.
36. نادية العارف: التخطيط الاستراتيجي والعولمة،الدار الجامعية الإسكندرية، 2002-  
2003.
37. عبد السلام أبو قحف الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات ،الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية،  
2002.
38. عبد السلام أب قحف: التسويق ، مدخل تطبيقي، الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
39. عبد السلام أب قحف:اساسيات التنظيم و الادارة، دار الجامعة الجديدة لنشر، الاسكندرية 2002 .
40. عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2002 .
41. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ،  
مجموعة النيل العربية للطباعة، القاهرة ، 1999.
42. عبد العزيز صالح بن حبتور :الإدارة الإستراتيجية /ادارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر  
والتوزيع .
43. عثمان يوسف : بحوث التسويق، دار زهران، عمان ، 2000.
44. علي السلمي:إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ،القاهرة ،2001.
45. عبد الكريم محسن وصباح مجيد النجار: إدارة الإنتاج والعمليات،دار وائل للطباعة والنشر  
،الأردن،2004.
46. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة،  
جامعة قسنطينة، 2006.
47. طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال، الدولية لخدمات الكمبيوتر، مصر، 2002 .
48. هاني أحمد الغندور: ادارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
49. شالز وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وآخرون :الإدارة الإستراتيجية .دار المريخ للنشر  
،المملكة العربية السعودية .2002.
50. شريف أحمد شريف العاصي: التسويق النظرية والتطبيق ، الدار الجامعية الاسكندرية 2006 .
- رسائل ومنشورات جامعية:
1. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة ، العدد 9 ، جانفي، 2004 .
2. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، عدد 1 ، نوفمبر. 2001 .

3. بعزیز شیشون " مساهمة لوضع استراتيجية شاملة لمؤسسة صناعية " , رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة باتنة, 2001.
4. بوضوردي صليحة :دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين أنظمة المعلومات الاستراتيجية ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ,فرع تسيير المؤسسات .باتنة 2003-2004.
5. جمال جعيل " مساهمة في تحسين إنتاجية العمل من خلال التحكم في التسيير, دراسة حالة مركب الفتائل الملونة ببيركة" , معهد العلوم الاقتصادية , جامعة باتنة, 1994.
6. دارين بوزيدي" مساهمة لاعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء" , رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة باتنة, 2005.
7. محمود رجب زقزوق محمود : التخطيط الاستراتيجي للتسويق (كمدخل لتعظيم القيمة) . رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة عين شمس القاهرة 2003 .
8. عبير جاسم محمد القان:تقويم أثار التسويق بالعلاقات على ولاء طالبي للخدمات، رسالة ماجستير القاهرة 2002 .
9. عمار العربي " مساهمة في تحسين تسيير وظيفية التسويق لزيادة الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية الوطنية " , رسالة ماجستير في التسيير, جامعة باتنة, 2001.
10. عبد المليك مزهودة" : دور و أهمية التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة النجارة العامة و المصنوعات الجاهزة أريس 1998 .
11. شويخي إسماعيل: دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية . دراسة حالة مجمع صيدال ( 2000 – 2004 ) , مذكرة ماجستير في علوم التسيير , قسم علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة 2003
12. زليخة تفرقنيت" تأثير التكاليف على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ,دراسة حالة مؤسسة صيدال, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة باتنة, 2005.
13. منى طعيمة الجرف," مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها" ,أوراق اقتصادية , كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, القاهرة, العدد 19, أكتوبر, 2002.
14. عبد الحميد بر حومة" قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع" , مداخلة في الملتقى الدولي: التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية, يومي 3 و 4 ماي, 2005 , جامعة محمد بوضياف, المسيلة .
15. سملاي يحضة," الميزة التنافسية وفعالية التسيير للموارد البشرية", مداخلة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, يومي: 3 و 4 ماي, 2005.

1. A.Khemkhem: La dynamique du controle de gestion,éd Bordas,paris,1971.
2. Bengt.Karlof :Les stratégie des affaires,guide des concepts et modeles,OPU,Alger ,1994.
3. Francois Blanc:Marketing industriel,Vuibert entreprise,Paris,1988.
4. J.P.Helfer:Politique commerciale,Vuibert entreprise,Paris,1987.
5. Jean-René Edighoffer:Précis de gestion d'entreprise,NATHAN,France,2001.
6. Med Seghir Djitli:Le marketing;Berti édition,Alger,1998.
7. Magnus Radke : 230 Mesurespratiques pour reduire les couts, entreprise moderne d'edition 3<sup>eme</sup> édition , Paris .1977. P.240. 242.
8. P.Kotler et B.Dubois::Marketing management; analyse,planification et controle 3<sup>eme</sup> édition,Publi-union ,Paris,1977.
9. Rodolphe Durand: Guide du management stratigique,99 concepts clés, Dunod,France,2003.
10. Strategor: Stratégie ,structure décision,identité :politique générale d'entreprise ,interéditions,Paris.1988.
11. Sylvie Martin et J.P.Védrine :Marketing,les coseptes-clés,Ed,Organisation, Paris, 1993.
12. Yves Chirouze: Le marketing ,le choix des moyens de l'action commerciale,OPU,Alger,1987.
13. Yves Chirouze: Le marketing, de l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau,OPU,Alger,1987.

مراجع أخرى باللغة الاجنبية:

1. Libertie économie ,No280,Du 30/06/2004 au 06/07/2004.Alger.2004.1
2. Libertie économie ,No295,Du 13 au 19/10/2004 ,Alger.2004.
3. Saidal News,N 23 du mars- Avril.2006.
4. Saidal, Rapport de gestion , 2000 .2001.2002 .2003.2004.2005.

مواقع على الانترنت:

1. [www.uqtr.ca/raymond/personnel/chaire.pdf](http://www.uqtr.ca/raymond/personnel/chaire.pdf) . Date de visite:03/02/2007
2. [http://atom.univ-paris1.fr/documents/BDo4\\_SSA.pdf](http://atom.univ-paris1.fr/documents/BDo4_SSA.pdf)
3. [www.intracen..org/execforum/ef1999/chapitre5.pdf](http://www.intracen..org/execforum/ef1999/chapitre5.pdf)