

جامعة سعد دحلب - البليدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص : تسويق

البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي.

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC). وحدة البليدة.

من طرف

مزوغ عادل

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا.	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رزيق كمال
مقرا.	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	الداوي الشيخ
عضوا.	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا.	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	كساب علي
عضوا.	أستاذة مكلفة بالدروس ، جامعة البليدة	الغرس نادية

البليدة، فيفري 2005.

ملخص

يعتبر أثر القرارات الخاطئة للمسيرين على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أهم الأسباب التي دفعتهم الى البحث عن طريقة عقلانية ورشيده في عملية التسيير بحيث تجنبهم الوقوع في قرارات خاطئة وتسمح لهم بفهم أعمق للمتغيرات البيئية ومن ثم مرونة أكبر في مواكبتها و التكيف معها ، حتى تتمكن المؤسسة الجزائرية من الحفاظ على قدراتها التنافسية في ظل الظروف البيئية الكثيرة التقلب و السريعة التغير والمعقدة التركيب ، ولكي تحقق المؤسسة الجزائرية ذلك لا يكفي تحديد القيود البيئية فقط ، بل يجب عليها أيضا أن تقوم بتحليلها لتكوين فكرة عن الفرص والتهديدات التي ستواجهها ، فتعمل على إستغلال الفرص وتجنب التهديدات ، مما يؤدي بها الى الحفاظ على قدراتها التنافسية وتعظيم مواردها المالية.

المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) وككل المؤسسات العمومية الجزائرية هي الأخرى تنشط في ظل بيئة تسويقية معقدة ، خصوصا بعد التحولات التي عرفها الإقتصاد الجزائري وفتح الأبواب أمام المنافسة الأجنبية والقطاع الخاص ، لذلك كان لزاما عليها أن تقوم بتحليل إستراتيجي لبيئتها التنافسية.

وإدراكا مئا لأهمية هذا التحليل ، حاولنا من خلال هته الدراسة تطبيق إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي على المؤسسة ، فوق إختيارنا على مصفوفة الـBCG لسهولة تطبيقها على أرض الواقع ودقة نتائجها.

قادنا هذا التحليل الى أن المؤسسة تنشط في عدة ميادين أنشطة إستراتيجية DAS أهمها ميدان الهياكل المعدنية الذي يشارك بنسبة 46.45% من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة (لسنة 2004)، إلا أنه نشاط ضعيف حيث يمثل 28% من حصة أكبر منافس ويقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (5.76%) لذلك يجب على المؤسسة وقف جميع المساعدات التسويقية التي تخصه مع وجوب إزالته في الأجل الطويل ، والاهتمام أكثر بميدان الصهاريج المعدنية الذي مازال يشارك بنسبة 18.40% من رقم الأعمال الكلي فقط رغم أنه يمثل ثلاث أضعاف حصة أكبر منافس ويقع في سوق ذو معدل نمو عالي جدا (17.36%).

شكر

بسم الله والحمد لله حمدا كثيرا، ونشكره شكرا جزيلا على توفيقه لنا عز وجل على إنهاء هذه المذكرة.
بقلب مليء بالإمتنان و العرفان و التقدير نرفع أسمى آيات الشكر لكل من كان ذو فضل علينا.
لذا نشكر الأستاذ الداوي الشيخ الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة و الذي لم يبخل علينا بنصائحه
القيمة و توجيهاته الصائبة.

إلى كل عمال و إطارات المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) الذين لم يبخلوا
بمدنا بالمعلومات و الإحصاءات اللازمة للدراسة خاصة السيد قويدري العالية الرئيس المدير العام
للمؤسسة و السيد مسلوب رابح المدير التجاري للمؤسسة، و كذا السيد رضا قدوري مدير التمويل، دون
أن أنسى السيد رقيق عبد القادر مدير دائرة المحاسبة و المالية.
و نتقدم بالشكر الخالص إلى جميع أساتذة الكلية الذين قدموا لنا بعض النصائح التوجيهية أثناء إعداد هذه
المذكرة .

و لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى السيد رزيق كمال العميد السابق للكلية على الجهود التي قام
بها لفتح قسم الماجستير .

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
33	01
44	02
56	03
97	04
104	05
107	06
108	07
110	08
124	09
149	10
152	11
154	12
155	13
158	14
158	15
160	16
161	17
166	18
167	19
168	20
169	21
169	22
170	23
170	24

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
28	01
45	02
47	03
51	04
53	05
60	06
67	07
82	08
86	09
100	10
101	11
112	12
113	13
118	14
120	15
125	16
127	17
129	18
137	19
150	20
151	21
153	22
153	23
155	24
157	25
165	26
171	27

الفهرس

ملخص.

شكر .

قائمة الجداول و الأشكال.

الفهرس.

09	مقدمة.
17	1. دراسة الارتباط الموجود بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفة التسويق.
18	1.1. دراسة وصفية لماهية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.
18	1.1.1. دراسة الاستراتيجية و تطور الفكر الاستراتيجي.
24	2.1.1. دراسة التسيير الاستراتيجي كآخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.
30	3.1.1. نماذج و عمليات التسيير الاستراتيجي.
33	2.2. دراسة وصفية لوظيفة التسويق داخل المنظمة.
34	1.2.1. التطور التاريخي للتسويق وتحليل مختلف التعاريف الخاصة به.
40	2.2.1. دراسة السوق والتجزئة السوقية.
46	3.2.1. ماهية المزيج التسويقي للمنظمة.
49	3.1. التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق (التسويق الاستراتيجي).
49	1.3.1. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
54	2.3.1. دراسة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق.
57	3.3.1. عمليات التسويق الاستراتيجي.
61	2. دراسة تحليلية لمتغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.
62	1.2. ماهية البيئة التسويقية للمنظمة و أسباب دراستها.
62	1.1.2. تعريف البيئة التسويقية للمنظمة.
63	2.1.2. خصائص البيئة التسويقية للمنظمة.
65	3.1.2. أسباب دراسة البيئة التسويقية للمنظمة.
66	2.2. تحليل متغيرات البيئة العامة للمنظمة.
67	1.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاقتصادية للمنظمة.

71	2.2.2. تحليل متغيرات البيئة الثقافية للمنظمة.
73	3.2.2. تحليل متغيرات البيئة التكنولوجية للمنظمة
75	4.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاجتماعية و الديمغرافية للمنظمة
77	5.2.2. تحليل متغيرات البيئة السياسية والقانونية للمنظمة.
79	6.2.2. تحليل متغيرات البيئة العالمية للمنظمة.
81	3.2. تحليل متغيرات البيئة الخاصة للمنظمة.
81	1.3.2. تحليل متغيرات البيئة الصناعية للمنظمة (نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر).
85	2.3.2. تحليل متغيرات البيئة التشغيلية للمنظمة
93	3. دور التحليل الاستراتيجي في ضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.
93	1.3. مراحل وخطوات عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة.
94	1.1.3. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
97	2.1.3. مرحلة صياغة رسالة المنظمة.
103	3.1.3. التجزئة الاستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.
106	2.3. أساليب تطبيق التحليل الاستراتيجي للمنظمة.
107	1.2.3. أسلوب التحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T).
111	2.2.3. أسلوب تحليل الفجوات.
114	3.2.3. أسلوب تحليل حقيبة الأعمال (تحليل Le Portefeuille)
116	3.3. أدوات (مصفوفات) التحليل الاستراتيجي للمنظمة.
117	1.3.3. مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).
122	2.3.3. مصفوفة إشارة المرور لـ "Mckinsey/GE"
126	3.3.3. مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE)
134	4. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) وحدة البلدية.
135	1.4. بطاقة فنية عن المؤسسة.
135	1.1.4. تقديم المؤسسة .
141	2.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة البلدية.
148	3.1.4. دراسة و تحليل منتجات المؤسسة و مجال نشاطها (أسواقها).
152	2.4. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.
152	1.2.4. تحليل قدرات المؤسسة.
159	2.2.4. تحليل البيئة التشغيلية للمؤسسة.
162	3.2.4. صياغة رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها و ميادين أنشطتها الاستراتيجية.
166	3.4. تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية عن طريق تطبيق مصفوفة الـ BCG.

167	1.3.4. حساب نسبة تطور السوق لكلا الميدانين الاستراتيجيين محل الدراسة.
168	2.3.4. حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من كلا الميدانين.
170	3.3.4. هيكلية مصفوفة الـ BCG لمؤسسة (ENCC).
174	خاتمة.
178	قائمة المراجع.

مقدمة.

أولاً: طرح الإشكالية.

مع دخول القرن الحادي و العشرين أضحى مدير أي مؤسسة اقتصادية في العالم يفكر باستمرار حول كيفية بقاء مؤسسته و استمرارها في النشاط ، نظرا لما يفرزه المحيط الخارجي من متغيرات بيئية كثيرة التحول ومعقدة التركيب ، تهدد مؤسسته في كل لحظة بالاندثار والزوال.

هذه الحالة دفعت به إلى الاهتمام أكثر بتشخيص و تحليل هذا المحيط (البيئة التسويقية كما تسمى اصطلاحا) بهدف تحقيق نوع من التكيف و التوازن بين الإمكانيات و الموارد الداخلية من جهة، و بين الفرص و التهديدات التي تفرزها من جهة أخرى بشكل يؤدي إلى إنجاز أهداف المنظمة و الحفاظ على موقعها التنافسي، إذ اقتنع معظم مدراء المؤسسات الاقتصادية اليوم أن البيئة التي تعمل فيها مؤسساتهم هي التي تقدم لهم فرص النجاح أو الفشل، و أن تغيرات الطلب على سلعتهم أو خدمتهم ما هي إلا نتاج تغيرات هاته البيئة.

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدورها و كباقي المؤسسات الاقتصادية في العالم تأثرت بالتغيرات البيئية، بل و بدرجة أشد حدة ذلك أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حديثة عهد باقتصاد السوق، ففي السابق و حتى الثمانينات من القرن الماضي كانت السوق الجزائرية منغلقة على نفسها، و كانت كل التعاملات الاقتصادية مخطط لها مسبقا، مما أحدث نوع من الأمان لدى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي كانت معظمها عمومية أي تابعة للدولة في ظل غياب شبه تام للمنافسة سواء من القطاع الخاص أو من المؤسسات الاقتصادية الأجنبية.

و لكن بعد التغيرات الجذرية التي عرفها الاقتصاد الجزائري و تحوله من اقتصاد موجه اشتراكي إلى اقتصاد حر رأس مالي ، و فتح الأبواب على مصراعها أمام المنافسة الخارجية و القطاع الخاص، وجد مدير المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية نفسه أمام ظروف جديدة لم يعهدها في السابق تهدد مؤسسته بالاندثار ما لم يتدارك الوضع، مما أدى به إلى البحث عن طريقة أكثر عقلانية في عملية التسيير بحيث تجنبه الوقوع في قرارات خاطئة، و تسمح له بفهم أعمق للمتغيرات البيئية التي يواجهها، و من ثم مرونة أكبر في مواكبتها و التكيف معها، حتى تتمكن مؤسسته من الحفاظ على قدراتها التنافسية إن لم نقل الحفاظ على ديمومة نشاطها.

من المفترض أن تكون هذه الطريقة المستعملة في عملية تسيير المؤسسة الجزائرية على توافق و تكيف مع ظروف و متغيرات بيئتها ، أي يجب أن تكون "استراتيجية" بمعنى أنها تتجاوز المستويات التكتيكية و التشغيلية القصيرة و المتوسطة المدى، لتهم أكثر بالحالة التي ستكون عليها المؤسسة في الأجل الطويل، ليس فقط في المجالات الوظيفية المتخصصة كالإنتاج أو المالية أو الوظيفة التجارية، و لكن يجب رؤية المؤسسة ككل و بصفة عامة مع الأخذ بعين الاعتبار التقلبات البيئية التي تقدم فرص النجاح أو الفشل.

إلا أن أهم وظيفة في أي مؤسسة اقتصادية تتأثر بالتسيير الاستراتيجي أكثر من غيرها هي وظيفة التسويق، لأن الهدف الاستراتيجي لأي منظمة إنما هو البقاء و الاستمرارية، و هذا ما يعتمد بشكل أساسي على الجهود التسويقية التي تعمل على تقبل المستهلكين لمنتجات المؤسسة و ولائهم الدائم لها.

بالإضافة إلى ذلك فإن إسقاط التسيير الاستراتيجي على وظيفة التسويق داخل المؤسسة الاقتصادية هي عملية مهمة جدا، لأن وظيفة التسويق هي المسؤولة عن دراسة متغيرات البيئة الخارجية (أو التسويقية كما تسمى أيضا).

من هذا المنطلق فإن السؤال الذي يطرح نفسه بشدة، و الذي يمثل السؤال الجوهرى لدراسنا هاته ، هو :

- كيف يعمل التسيير الاستراتيجي للمنظمة على تحليل متغيرات بيئتها التسويقية ؟

- الإجابة على هذا السؤال تتطلب تجزئته إلى أسئلة فرعية، هي:
- ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفتها التسويقية ؟
 - ما هي العناصر و المتغيرات المكونة للبيئة التسويقية للمنظمة ؟
 - ما هو دور التحليل الاستراتيجي في ضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة ؟
 - ما هي النتائج المترتبة عن تحليل المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) استراتيجيا ؟ (كحالة دراسية عن إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).

ثانياً: فرضيات الدراسة.

تتطلب الإجابة عن الأسئلة السابقة وضع مجموعة من الفرضيات كإجابات مسبقة عنها، سنسعى من خلال هاته الدراسة إلى تأكيدها أو نفيها، هذه الفرضيات هي:

1. قد يؤثر التسيير الاستراتيجي للمنظمة على وظيفة التسويق من خلال ما يعرف بنشاط التسويق الاستراتيجي.
2. يلعب التحليل الاستراتيجي كأحد أنشطة التسيير الاستراتيجي دورا هاما في ضبط متغيرات البيئة التسويقية من خلال بعض المصفوفات الرياضية تسمى بأدوات التحليل الاستراتيجي.
3. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) قد يعطي نتائج سلبية نظرا لأنها إحدى مؤسسات القطاع العمومي المعروضة للخصوصية.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

- توجد العديد من الأسباب دفعتنا إلى الخوض في دراسة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، أهمها :
1. أن هذا الموضوع يخص تخصص التسويق و إدارة الأعمال معا، مما يتيح لنا اكتساب معرفة و خبرة أكثر في كلا المجالين.
 2. أن دراسة هذا الموضوع ليست نظرية كلها، بل توجد بعض الجوانب الكمية فيها (خصوصا في دراسة الحالة) مما يعطي الدراسة صبغة البحث العلمي الكمي.

رابعا: أهداف الدراسة.

- تتمثل الأهداف الرئيسية من دراسة هذا الموضوع فيما يلي:
1. إيجاد طريقة منهجية يتبعها المسؤولون في تسييرهم للمنظمة بحيث تمكنهم من فهم أعمق للمتغيرات البيئية و من ثم مرونة أكبر في التكيف معها.
 2. محاولة التعرف أكثر على عناصر و مكونات البيئة التسويقية للمنظمة التي تؤثر عليها بشكل مباشر أو غير مباشر.
 3. توظيف طرق رياضية كمية تسمح للمسير بضبط المركز التنافسي لمنظمتهم بدقة.
 4. تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) كحالة دراسية، و تقديم توصيات يمكن للمؤسسة اتباعها لتقوية مركزها التنافسي.

خامسا: حدود الدراسة.

- إن دراستنا هاته لها حدود لا يمكن تجاوزها سواء من ناحية الشكل أو من ناحية المضمون ، و هي تتمثل فيما يلي:

أ. من ناحية الشكل:

يمكن رسم الحدود الشكلية لدراستنا هاته عن طريق ضبط المصطلحات التي تتناسب مع موضوع الدراسة، أهم هذه المصطلحات ما يلي:

أولاً: التخطيط.

هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلاً، وهو يعمل على تشخيص مشاكل المنظمة الآنية والمستقبلية والبحث عن الحلول البديلة.

ثانياً: التكتيك.

يقصد به علم (أو فن) إدارة الموارد الخاصة للمنظمة والذي يجري في إطار التخطيط، فهو عبارة عن خطط قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات ، فإذا أرادت منظمة ما زيادة حصتها السوقية بـ 5% خلال ثلاثة سنوات فإن التخطيط يكون بتوسيع خط المنتجات لإضافة قطاع سوقي، أما التكتيكات فتتضمن اختيار مستوى سعر محدد، تحديد المستلزمات اللازمة لإضافة المنتج، تحديد طرق الترويج والتوزيع لإدخال المنتج الإضافي إلى السوق المستهدف، فنلاحظ أن تخطيط واحد لديه عدة تكتيكات.

ثالثاً: الأهداف.

هي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها خلال فترة زمنية محددة، فهناك أهداف بعيدة المدى وتسمى أهداف استراتيجية، وهناك أهداف متوسطة المدى وتسمى أهداف تكتيكية ، و تجدر الإشارة إلى أن الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس و التحديد كما يجب أن تكون واضحة في صياغتها.

رابعاً: السياسات.

هي مجموعة من المبادئ الموجزة التي توضع كإطار بقصد إرشاد المدير عند تعامله مع مواقف متكررة ، كأن نقول مثلاً:

- نحن نلتزم بأعلى درجات العدالة عند التعامل مع العملاء.
- نحن نحرص على ألا تلوث البيئة.
- نحن نحرص على أن يشعر العاملون بالفخر و الأمان عند العمل في منظماتنا.

- نحن نحرص على الموازنة بين النواحي الاجتماعية و الاقتصادية.
- الشكوى حق للجميع و لا تمثل أية خصومة شخصية.
- المنظمة ترحب بالصراع و التنافس على أساس الأداء.

خامسا: البرامج.

يعبر البرنامج عن تطبيق ما هو موجود في التخطيط، أو ما هو موجود في التكتيك في وقت واحد أو في فترة زمنية قصيرة و محددة.

ب. من ناحية المضمون:

يمكن وضع حدود لدراستنا هاته من ناحية المضمون سواء في الدراسة النظرية أو التطبيقية، و ذلك كما يلي:

1. نظريا:

إن الإشكالية الرئيسية لدراستنا هاته هي كيفية توظيف التسيير الاستراتيجي لتحليل المتغيرات البيئية للمنظمة، و المعروف أن التسيير الاستراتيجي يتضمن أربع عمليات هي التحليل الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي و التقييم الاستراتيجية، لذلك سنقتصر الدراسة على تأثير التحليل الاستراتيجي فقط (الفصل الثالث)، لأنه هو المسؤول على تقييم الوضع التنافسي للمنظمة و ضبط متغيراتها البيئية.

2. تطبيقيا:

ارتأينا في الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) أن ندرس حالة مؤسسة اقتصادية عمومية و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) لأسباب سيتم سردها، و هذه المؤسسة تتكون من عدة وحدات، لذلك فقد اقتصرنا الدراسة على وحدة واحدة فقط و هي وحدة البليدة (CR METAL) لسنة 2004.

سادسا: أهمية الدراسة.

دراسة هذا الموضوع تكتسب أهمية بالغة سواء من الناحية الأكاديمية أو من الناحية الميدانية، و يمكن تحديد مصدر هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. إن اتجاهات الماضي سوف لن تستمر في الحدوث مستقبلا بل ستكتسبها بعض التغييرات ، لذلك يجب تسيير المنظمة عن طريق عملية لا تسيير المستقبل و تتكيف معه فقط بل تحاول أن تبنيه و تشكله هي بنفسها.

2. إن المنظمة التي تتحكم في متغيراتها البيئية و تتكيف مع بيئتها التسويقية، و تقوم بتقييم موقفها التنافسي بشكل دقيق و موضوعي هي المنظمة التي ستستمر و تبقى على قيد الحياة.

3. إن معظم المؤسسات العمومية الجزائرية تمر بوضعية صعبة للغاية خصوصا و أن الجزائر مقبلة على الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، مما يستوجب عليها الاستفادة من نقاط قوتها و معالجة نقاط ضعفها بالإضافة إلى محاولة استغلال جميع الفرص المتاحة لها في السوق و تجنب تهديداته.

سابعا: الدراسات السابقة.

من خلال تفحصنا للمكتبة الجزائرية خصوصا مكتبة جامعة الجزائر، وجدنا بعض الدراسات السابقة تناولت بعض جوانب الموضوع و لكنها لم تنطرق إلى الموضوع بشكله هذا فهي إما درست التسيير الاستراتيجي وحده أو التحليل الاستراتيجي وحده، و لكنها لم تربط بين البيئة التسويقية و أدوات التحليل الاستراتيجي، هذه الدراسات هي:

- الدراسة التي قام بها الباحث علوان حميد تحت عنوان فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية¹، هذه الدراسة تطرقت إلى الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الحفاظ على تنافسية المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة صيدال كحالة دراسية، و لكن الفكر الاستراتيجي (كما سيتم الإشارة إليه) قد تطور من مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة أكثر فعالية و هي مرحلة التسيير الاستراتيجي، لذلك سناحاول من خلال هذه الدراسة إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الجزائرية.

- الدراسة التي قام بها الباحث قشار محمد بن بايoub تحت عنوان وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الصغيرة²، هاته الدراسة أشارت إلى مدى تبني المؤسسات الصغيرة طريقة التسيير الاستراتيجي للحفاظ على قدراتها التنافسية و لكنها لم تشر إلى أهمية تحليل البيئة التسويقية كأحد شروط بلوغ هذا الهدف.

- بالإضافة إلى الدراسة التي قامت بها الباحثة حولي حياة، تحت عنوان التسيير الاستراتيجي في المؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)³، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الخدمية، و قد قامت بدراسة وضعية التسيير الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية كحالة دراسية.

القيمة المضافة التي سنسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه هي إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي في الحفاظ على القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل بيئتها التسويقية عبر توظيف بعض الأدوات الرياضية و لإثراء الموضوع أكثر فقد تجنبنا دراسة مؤسسة خدمية كما فعلت الباحثة حولي حياة بل ارتأينا أن ندرس حالة مؤسسة عمومية إنتاجية.

ثامنا: المنهج المستخدم.

تهدف دراستنا هذه إلى محاولة ضبط العلاقة بين كل من التسيير الاستراتيجي للمنظمة كعملية و بيئتها التسويقية كمتغيرات يجب التكيف معها، لذلك سنقوم بتوظيف منهجين علميين لتحقيق هذه الغاية، و هي:

1. المنهج الوصفي:

سنستعمل هذا المنهج عند وصف حالة معينة تكون عليها المنظمة أو بيئة معينة تعمل فيها، و يغلب على هذا المنهج الطابع النظري، لذلك فقد وظفناه كثيرا في الفصول الثلاث الأولى، بالإضافة إلى توظيف طريقة الاقتباس عند التعرض لمفاهيم جديدة بحيث يجب تعريفها اصطلاحيا عن طريق أخذها و اقتباسها من مختلف المراجع المكتبية مع الإشارة إلى كاتب هذا المرجع و اسمه في الهامش الأسفل.

2. المنهج التحليلي :

المعروف أن المنهج التحليلي يستخدم لتحليل ظواهر و نتائج معينة لذلك فقد استعملناه بالخصوص في الفصل الرابع (الفصل التطبيقي) لتحليل النتائج التي توصلنا إليها، و ذلك بالاستعانة بالأشكال البيانية، و الجداول و كذا الأعمدة و الدوائر النسبية.

تاسعا: هيكل الدراسة.

سنقوم بتقسيم دراستنا هاته إلى أربعة فصول، الفصول الثلاث الأولى هي نظرية، أما الفصل الرابع فهو تطبيقي يهدف إلى تجسيد ما هو نظري على أرض الواقع، بحيث يجيب كل فصل على إشكالية من الإشكاليات الفرعية، و ذلك كما يلي:

1. الفصل الأول: يهدف هذا الفصل إلى دراسة الارتباط بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفة التسويق كإحدى وظائفها الرئيسية، لذلك قمنا بدراسة وصفية لكل منهما، مع إيجاد علاقة بينهما تتمثل في التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق، و ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي.

2. الفصل الثاني: سنقوم فيه بدراسة وصفية و تحليلية لجميع المتغيرات البيئية للمنظمة العامة منها و الخاصة، و لكن قبل ذلك سنقوم بتعريف منظمة الأعمال كنظام مفتوح على هاته البيئة.

3. الفصل الثالث: يهدف هذا الفصل إلى تحديد الكيفية التي تضبط بها متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة عن طريق دراسة ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي كأحد عناصر التسيير الاستراتيجي و تضم هذه الدراسة تحديد مراحل و خطواته و كذا أساليبه و أدواته و التي تعرف بمصفوفات التحليل الاستراتيجي.

4. الفصل الرابع: سنقوم في هذا الفصل بتطبيق ما رأيناه في الفصول النظرية على أرض الواقع عن طريق دراسة حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) وحدة البلدية، لأسباب سيتم شرحها.

الفصل 1

دراسة الارتباط الموجود بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفة التسويق.

أصبحت منظمة الأعمال اليوم تواجه تحديات عديدة أفرزتها متغيرات مختلفة في بيئة سريعة التغير كثيرة التحول، فنجد مثلا في الولايات المتحدة الأمريكية أن ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة قد واجهت تدهورا ملموسا في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين، و ذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها و ضعف قدرتها على التكيف مع المتغيرات التي تسود البيئة و خاصة البيئة التسويقية.

لذلك فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا:

- ما هو السبيل إلى تحليل هذه البيئة و من ثم مواكبتها و القدرة على التكيف معها ؟

من المفترض أن السبيل الوحيد للتكيف مع البيئة التسويقية و من ثم تحقيق النجاح، أن تكون الاستراتيجية المعدة على توافق مع ظروف و متغيرات هذه البيئة مما يمكن المنظمة من استغلال الفرص الحالية و المتوقعة و تجنب التهديدات و المخاطر المحتملة، و لا يكون ذلك إلا عن طريق تسيير عقلاني و رشيد يتجاوز الحدود الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو غيرها ليتمكن من رؤية و تحليل الصورة العامة للمنظمة الآنية و المستقبلية و يسمى هذا النوع من التسيير بالتسيير الاستراتيجي.

هذا من ناحية و من ناحية أخرى من المفترض أيضا أن الجهة المسؤولة عن دراسة السوق و سلوك المستهلكين و تحليل البيئة التسويقية هي وظيفة التسويق و التي تعد من الوظائف الأساسية في منظمة الأعمال مما يقودنا إلى السؤال الثاني:

- ما هو تأثير التسيير الاستراتيجي للمنظمة على وظيفتها التسويقية ؟

- أي ماهي طبيعة العلاقة بين كل من التسيير الاستراتيجي ووظيفة التسويق داخل منظمة الأعمال ؟

هذا ما سنحاول معرفته في الفصل الأول من دراستنا هاته و الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى أساسيات التسيير الاستراتيجي أما في المبحث الثاني فقد تناولنا

ماهية وظيفة التسويق داخل المنظمة و أخيرا في المبحث الثالث فقد درسنا التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق أو ما يسمى اصطلاحا بـ (التسويق الاستراتيجي).

1.1.1. دراسة وصفية لماهية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

يعتبر التغيير المستمر في الأفكار ، و التكنولوجيا ، و الأنواع ، و المنتجات و الخدمات، والسكان، و غيرها، يعتبر من اكبر التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم، و إذا كان البقاء والاستمرار و الربحية تمثل أهدافا رئيسية لأي منظمة فمواجهة التغيير و مواكبة التقدم، والتكيف مع البيئة تمثل شروط ضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

و من ثم فليس غريبا أن تكون (الاستراتيجية) هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل و التعامل مع التغييرات الداخلية و الخارجية و كذلك حالات عدم التأكد لذلك يجب على جميع منظمات الأعمال و حتى تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح أن تتبنى فكرة تطبيق نظام الإدارة بالاستراتيجيات أو بمعنى آخر (التسيير الاستراتيجي).

و إذا كانت الاستراتيجية هي المادة الخام لعملية التسيير الاستراتيجي فإن فهم المديرين و رجال الأعمال لتقنيات هذه العملية و ما تحتويه من ممارسات ذات طبيعة خاصة يعتبر أيضا من الأمور الهامة، لذلك سنحاول في هذا المبحث التعريف بالتسيير الاستراتيجي من ناحية أصوله و أسسه العلمية مع التركيز على إيجاد منهج عملي يمكن للمدير أو رجل الأعمال استخدامه و تطبيقه على أرض الواقع .

و قد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب ، تناولنا في المطلب الأول ماهية الاستراتيجية و التطورات الخاصة بالفكر الاستراتيجي، أما في المطلب الثاني فقد تناولنا آخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي و هي مرحلة التسيير الاستراتيجي، حيث قدمنا أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم و قمنا بتحديد إطار عام لمفهوم التسيير الاستراتيجي، وأخيرا تطرقنا في المطلب الثالث إلى ذكر أهم النماذج المستعملة في عملية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

1.1.1.1. دراسة الاستراتيجية و تطور الفكر الاستراتيجي.

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات السريعة و الحاصلة في البيئة المحيطة بمنظمة الأعمال دورا هاما و أساسيا في جميع العمليات و السياسات و الخطط، و كذا التكتيكات و البرامج* التي ترسخها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ، لذلك تزايدت أهمية مفهوم الاستراتيجية في الوقت الحاضر و في مختلف المجالات باعتبارها أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليها منظمة الأعمال

* سنتعرض لهذه المصطلحات لاحقا (أنظر الصفحة 41-42).

في مواجهة المنافسة و التغيرات البيئية، و لقد تناول موضوع الاستراتيجية و مفهومها العديد من رواد الفكر الإداري، لذلك سوف نورد في الفرع الأول بعض هذه التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد، و نخرج بتعريف عام حول مفهوم الاستراتيجية، أما الفرع الثاني فسنورد فيه المنهج الصحيح لتطبيق مفهوم الاستراتيجية أو ما يسمى بالمحددات الاستراتيجية، و أخيرا في الفرع الثالث سنلقي نظرة على التطور التاريخي للفكر الاستراتيجي إلى أن وصل إلى مفهومه الحالي و سندعم ذلك بجدول نحدد فيه أهم النظريات التي درست الفكر الاستراتيجي عبر التاريخ .

1.1.1.1. مفهوم الاستراتيجية

يرجع الفضل في ظهور و رواج مفهوم الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية حيث استخدمت الاستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية ، و هذا المفهوم يوناني الأصل، و هو مشتق من الكلمة اللاتينية "Strategos" وهي كلمة مركبة من Stratos معناه الجيش، و Agos تعني القيادة، أي الكيفية التي يستخدم بها القائد القوى المحيطة به لتحقيق النصر في الحرب، بمعنى آخر يمكن القول أن الاستراتيجية (حسب "Napoléon") هي علم (أو فن) مواجهة العدو باستعمال القوى العسكرية [1] ص 67.

تجدد الإشارة في هذا المجال إلى أن القرن (19) شهد ظهور و تطور الأدب العسكري، و في هذا الإطار قدم "كلوزوتيز" تعريفا للاستراتيجية محتواه: "الاستراتيجية هي فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف حربية" [2] ص 23.

لكن مفهوم الاستراتيجية لم يقتصر على المجال العسكري فقط بل تطور ليشمل ميدان إدارة الأعمال كذلك، و في هذا الإطار قدمت عدة تعاريف للاستراتيجية أهمها :

تعريف "Mintezberg": "إن صياغة الاستراتيجية هي عملية تصورية، أي تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بالصياغة الكاملة التي تعتمد بشكل رسمي" [3] ص 54. إن هذا التعريف مبدئي بسيط يفتقد إلى النظرة التنافسية ولا يأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة التسويقية وتغيراتها.

كما عرف " james.koen " الاستراتيجية على أنها: " خطة عمل تهدف الى تحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنظمة، و مجموعة السياسات و سلسلة التصرفات التي تكون متناسقة بشكل يسمح للمنظمة بتحقيق هاته الأهداف" [4] ص 17.

هذا التعريف ناقص لأن وضع أهداف وحدها دون تحديد خطة عمل لتطبيقها على أرض الواقع سيبقيها مجرد أفكار.

تعريف "Anderson": "الاستراتيجية تعني المسار المنتهج لوضع خطة عمل تسمح للمنظمة بتنمية ميزتها التنافسية" [5] ص 127.

يعتبر هذا التعريف أشمل من سابقه ، لأنه يؤكد على ضرورة وضع خطة عمل لتحقيق أهداف المنظمة ، إلا أنه لا يؤكد على ضرورة دراسة البيئة التسويقية للمنظمة من أجل ضمان أن تتطابق نقاط قوتها ونقاط ضعفها مع الفرص والتهديدات البيئية.

تعريف "Mathe" : "يستخدم مصطلح السياسة العامة للمنظمة للدلالة على أساليب المنظمة في مواجهة منافسيها، بينما يستخدم مصطلح استراتيجية المنظمة للدلالة على أهمية فهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والقانونية قبل وضع خطط تسمح بتوزيع الموارد ووسائل المنظمة تحقيقاً للأهداف المرسومة" [6] ص 01.

هذا التعريف أحسن من التعاريف السابقة لأنه يركز على أهمية فهم المتغيرات البيئية قبل صياغة استراتيجية المنظمة، إلا أنه يجب معرفة اتجاهات هذه المتغيرات بشكل يسمح للمنظمة بالتكيف معها بل والتأثير فيها أيضا.

تعريف "Sallenave" : "الاستراتيجية تعني وضع خطط عمل توضح كيفية توزيع واستعمال الموارد المملوكة للمنظمة ، والهدف هو تعديل وضعها التنافسي بجعله في صالحها" [7] ص 25.

يعتبر هذا التعريف الأصلح للمنظمة ، حيث أن الاستراتيجية ستكون محددة لمواجهة المتغيرات البيئية، إضافة إلى التحكم فيها والتأثير عليها حتى تتجسد أهداف المنظمة بأقل التكاليف مع الحفاظ على وضعها التنافسي.

وبصفة عامة نستخلص أن الاستراتيجية هي [8] ص 108:

- عملية فكرية واعية ومراقبة تتسم بالرشد والعقلانية.
- تبقى مسؤولية إعدادها بالضرورة على مستوى الرئيس المدير العام للمنظمة.
- تأتي في شكل صيغ صريحة وبسيطة وغير رسمية (قبل اعتمادها).

2.1.1.1. محددات الاستراتيجية .

من الضروري فهم محددات الاستراتيجية من أجل أن يكون صانعها على وعي وإدراك حول منهجيتها الصحيحة لتجاوز عناصر الضعف التي قد تترتب عنها. وفيما يلي أهم محددات الاستراتيجية :

- العمومية.

إن صياغة الاستراتيجية يجب أن تبدأ من العام إلى الخاص ، أو من الكل إلى الجزء، حيث يتم عادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في بيئة محددة و من ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية، إن عمومية الاستراتيجية لا تقتصر على منهجية التحليل من العام إلى الخاص فحسب بل يجب على صانع الاستراتيجية أن يقوم بصياغة رسالة المنظمة و تحليل البيئة التسويقية لها كخطوة أولى لاستخراج الفرص و التهديدات ، ثم بعد ذلك يقوم بتحليل البيئة الداخلية لاستخراج عناصر القوة و الضعف[9]ص37، إلا أن تطبيق المنهج العمومي في صناعة الاستراتيجية لا يخلو من بعض الخطورة حيث يدفع في بعض الأحيان إلى تصميم خطط غير واقعية أو يقلل من أهمية الصعوبات و العقبات التي تواجه المدير أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية، فعليه أن يحترس من ذلك و يعمل بحسابه.

- التحليلية بدلا من الوصفية.

يجب على الاستراتيجية وضع وصف موضوعي مفصل للطريقة التي يجب أن تنفذ بها، و ما هو ضروري من مستلزمات و موارد و إجراءات مناسبة توفر مرونة كافية لتطبيقها بأكبر كفاءة و بأقل التكاليف، كما يجب على صانع الاستراتيجية أن يحلل البيئة الداخلية و التسويقية للمنظمة تحليل منطقي و ليس مجرد وصفها لإيجاد بدائل مختلفة في حالة نشوء أي تغيير مفاجئ.

- الموضوعية.

نقصد بالموضوعية تحليل عناصر و متغيرات البيئة كما هي في الواقع من دون أي إضافة أو تجريد فمهمة الاستراتيجية هي تحديد العلاقة الانتظامية بين هذه المتغيرات، و اكتشاف القوانين التي تحكمها مع عدم إهمال العوامل الذاتية عند إعداد الاستراتيجية و منحها أولوية في بعض الأحيان، أي تقييم و مراعاة العامل الإنساني في كل مرحلة من مراحل الإعداد، و هذا ما يعكس خبرات و قدرات و ثقافة المدير أو صانع الاستراتيجية في كل قرار يتخذه.

3.1.1.1. تطور الفكر الاستراتيجي.

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات و تكلفة القرارات الخاطئة إضافة إلى القيود الاقتصادية و تغير أنواق المستهلكين ، و زيادة حدة المنافسة، و التطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي حتى تتمكن منظمة الأعمال من الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف البيئة المتغيرة، و يمكن تمييز أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في منظمة الأعمال و هي:

- مرحلة الرقابة على الموازنات .

الموازنة هي ميزانية قبلية توضع قبل بداية النشاط، أي قبل بداية السنة المالية، حيث يتم التنبؤ بنتائج معينة توضع في جداول تسمى الموازنات التقديرية، وعادة ما يكون لكل قسم موازنة خاصة به، وهي تقوم على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه ، ويرجع بروز نظام الموازنات إلى بداية القرن العشرين، والحكمة من وضع الموازنة هي مقارنتها بالميزانية الفعلية واستخراج الفروقات والانحرافات، ومحاولة تحليلها وضبطها، ومن ثم تقليلها في المستقبل، وهذا ما يسمى بنظام التكلفة المعيارية.

- مرحلة التخطيط طويل الأجل .

يرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات من قبل الاقتصادي "ANSOFF"، والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه، هو أن اتجاهات الماضي سوف تستمر في الحدوث مستقبلا، وتتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والإنتاج والتكاليف، باستخدام بيانات وتجارب الماضي [10ص35]، لذلك تتمثل مهمته حينئذ في توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع، وليس بالضرورة أن يكون نطاق زمن التخطيط طويل الأجل قصيرا مثل نظام الرقابة على الموازنات فقد يمتد إلى عامين أو خمسة أو عشرة سنوات، كما تتضمن عملية التخطيط طويل الأجل ما يسمى بتحليل الفجوة، وهي الحالة التي لا تتقابل فيها الأرباح والمبيعات مع ما كان متوقعا فيجب العمل على زيادة المبيعات من خلال تطوير وظيفة التسويق، أو زيادة حجم طاقة الإنتاج بإزالة تلك الفجوة.

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

إن المقصود بالتخطيط طويل الأجل هو محاولة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المنظمة بافتراض أن اتجاهات الماضي سوف تستمر، وتحديد ما الذي يمكن عمله قبل أن يحدث ذلك المستقبل، فهو اتخاذ قرارات مسبقة قبل الحاجة إليها فعلا، ولكن تفسيرات الماضي ليست كافية فقد يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن هذا الماضي نتيجة التغير في المتغيرات البيئية الداخلية أو التسويقية ، في هذه الحالة يحتاج الأمر إلى إجراء تعديلات استراتيجية هامة عن طريق تطبيق عملية استراتيجية جديدة تسمى بالتخطيط الاستراتيجي و هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، هذا المستقبل قد يأخذ أحد الشكلين الآتيين:

- المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه والذي يحدث من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية، وينعكس هذا فيما يطلق عليه بـ "التخطيط طويل الأجل".

- المستقبل الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا والذي يحدث من تطبيق رسالة وأهداف المنظمة وينعكس ذلك فيما يطلق عليه بـ "التخطيط الاستراتيجي" [11ص18].

فالتخطيط الاستراتيجي إذا هو:

- محاولة كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- نظام لتحديد رسالة المنظمة وأهدافها مستقبلا والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة، والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل.
- و كذلك هو أسلوب لتحديد العوائد الاقتصادية التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح داخل المنظمة مما يبرر لقائها.

ويساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد من خلال توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة ، ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الاستثمارات ذات الأهمية الأكبر للمنظمة [12]ص57.

ومن جهة ثانية فإن التخطيط الاستراتيجي:

- ليس تنبؤ، لأن التنبؤ هو امتداد طبيعي من الحاضر إلى المستقبل الذي يمكن معرفته على افتراض أن الماضي يعيد نفسه، بينما التخطيط الاستراتيجي هو محاولة تصور شكل المنظمة في المستقبل و تحقيق ذلك التصور.
- ليس تطبيق لأساليب كمية ، بل هو محاولة التحليل و التعمق في شخصية المنظمة و البحث عن أفكار جديدة لبناء المستقبل، و هي أمور تبتعد عن الأساليب الكمية المستعملة في التنبؤ.
- ليس قرارات تخطيطية طويلة الأجل فقط، بل هي قرارات تؤخذ اليوم و تؤثر في مستقبل و مصير المنظمة.
- ليس إنهاء للمخاطرة، فما دام هناك مستقبل فهناك مخاطرة، إلا أن التخطيط الاستراتيجي قد يساعد المديرين على تقييم المخاطرة استنادا على معايير استراتيجية.

و تشمل مرحلة التخطيط الاستراتيجي العمليات التالية: [13]ص163

- صياغة رسالة المنظمة.
- تحديد مجال النشاط و المنافسة ، و السوق، و الصناعة (التحليل الخارجي).
- تقييم الأوضاع الاستراتيجية للمنظمة (التحليل الداخلي).
- تحديد الاختيارات أو البدائل الاستراتيجية.
- تنفيذ إحدى هذه البدائل الاستراتيجية.
- إدارة محافظة الأنشطة المختلفة في إطار الاستراتيجية المثلى للمنظمة.

من خلال تفحصنا لهذه العمليات نلاحظ أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بالجوانب الاقتصادية للمنظمة فقط، و يهمل الجانب الاجتماعي لها، أي يهمل العوامل الذاتية و الإنسانية للعمال داخل المنظمة، مما أدى إلى اختلال التوازن داخل المنظمة و حدوث نتائج غير متوقعة .
هذه الحالة أدت إلى تطور الفكر الاستراتيجي أكثر ليصل إلى مرحلته الأخيرة و التي تسمى "بالتسيير الاستراتيجي" و الذي سيتم دراسته في المطلب الثاني من هذا المبحث.

كما يمكن كذلك إظهار تطور تنفيذ الفكر الاستراتيجي و مختلف نظرياته عبر التاريخ، كما يوضحه الجدول الآتي:

2.1.1. دراسة التسيير الاستراتيجي للمنظمة .

يجب على مدير اليوم إدارة المنظمة استراتيجيا، فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن تتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عن التخطيط للأهداف التنظيمية و وضع السياسات و تصميم الاستراتيجية، كذلك يجب عليه أن يتجاوز حدود الخبرة الوظيفية المتخصصة في مجالات الإنتاج او التسويق او التمويل أو غيرها ليتمكن من رؤية الصورة العامة للمنظمة.

- ففي الفترة ما بين 1962 إلى 1972 استطاعت شركة " Grant " أن تضاعف عدة مرات من أرباحها التي ارتفعت من 9 مليون دولار إلى 67 مليون دولار، و في عام 1976 تعرضت هذه المنظمة ذاتها للإفلاس و تم تصفيتها.
- في الثلاثينات من القرن السابق تقاربت شركة " Sears " و شركة " Montgomery Ward " من حيث الأرباح وكذلك معدلات النمو و العائد و فرص النجاح، و بعد أقل من 20 سنة بلغت أرباح شركة Sears ثلاثة أضعاف شركة Ward.
- و في خلال عقد الثمانينات من القرن السابق كانت شركة " Quaker State " هي الرائدة في مجال زيوت المحركات فقد بلغ عائد السهم الواحد خلال سنة 1986 (2.01 دولار) كما بلغت الأرباح 50.3 مليون دولار في حين بلغت مبيعاتها 926.8 م دولار، و في العام الموالي حققت الشركة خسارة قدرها 1.82 دولار للسهم الواحد ، كما انخفضت نسبة العائد من 12.8% إلى 2%، فكان أن احتلت شركة أخرى الريادة بدلها.

من خلال هذه الأمثلة نواجه السؤال التالي و الذي يطرح نفسه بشدة :

- ماذا حدث لهذه الشركات ؟
- ما هو الخطأ الذي وقعت فيه ؟

- هل كانت الخيارات الاستراتيجية هي السبب وراء هذه النتائج المتناقضة ؟ أم ماذا ؟
سنحاول الإجابة عن هاته الأسئلة من خلال دراسة و تحليل مفهوم التسيير الاستراتيجي للمنظمة و خصائصه.

1.2.1.1. مفهوم التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

عرف كل من "Pearce" و "Robinson" التسيير الاستراتيجي على أنه : " مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة" [15]ص20.

و قد عرف "Kotler" التسيير الاستراتيجي أنه : " عملية تنمية و صياغة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية و تحديد الرسالة و أهداف و استراتيجيات النمو لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة" [16]ص34.

في حين يرى "Glueck" أن التسيير الاستراتيجي: " هو العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه علاقتها مع بيئتها" [17]ص11.

أما "Thomson" فعرفه بأنه : "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، و تحديد الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف في الزمن المناسب" [18]ص37.

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن التسيير الاستراتيجي هو بالدرجة الأولى عملية طويلة الأجل و هو منظومة من العمليات المتكاملة المرتبطة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و هو عملية إبداعية، عقلانية التحليل، ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة كفاءة و فعالة، و القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال من فرص و تهديدات و منافسة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.

و يجب الإشارة إلى أن التسيير الاستراتيجي للمنظمة لا يقبل بالضرورة البيئة كما هي عليه كأحد الثوابت، و من ثم يتمثل دوره في التكيف معها ، بل يجب عليه أن يكون مؤثرا و محدثا لتغير في البيئة المحيطة من خلال وجود استراتيجيات مبتكرة و فعالة.

و بصفة عامة فإن تطبيق التسيير الاستراتيجي في منظمة الأعمال يتضمن مفاهيم جديدة و أساليب و نماذج عمل جديدة تحاول أن تعيد النظر فيما يعرف في التسيير التقليدي على أنه تناقض أو تعارض.

ففي التسيير الاستراتيجي لا يوجد و لا يجب أن يكون هناك تناقض ما بين المحلية و العالمية في التركيز على حصة المنظمة في السوق، أو التناقض بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي داخل المنظمة.

و ينطوي التسيير الاستراتيجي على المهام الرئيسية الآتية [19] ص40:

- تقييم البيئة التسويقية للمنظمة بما فيها البيئة العامة و البيئة الخاصة.
- صياغة رسالة المنظمة و التي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي و فلسفتها و أهدافها.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق ما بين موارد المنظمة و الظروف السائدة في البيئة.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد المتاحة (البشرية، المالية، التقنية).
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية من خلال استخراج الفروقات و الفجوات، و تحليلها للاستفادة منها في القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف داخل المنظمة، و الفرص و التهديدات الموجودة في السوق بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا ، و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قراراته رد فعل لقرارات المنافسين.

2.2.1.1. مستويات التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

يمكن النظر إلى التسيير الاستراتيجي من خلال عدة مستويات و ذلك في ضوء طبيعة و حجم المنظمة، إذ نجد بعض المنظمات و خاصة في العقود الأخيرة تتميز بتنوع إنتاجي و تعدد في الصناعات، كالشركات العابرة للقارات مثلا، أو الشركات متعددة الجنسيات، لذلك و من أجل تسهيل عملية التسيير لمثل هذه المنظمات تم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية، و نعني بها ذلك الجزء من المنظمة الذي يجري التعامل فيه بصورة مستقلة باعتباره مركز إنتاج له موارد و تسيير خاص به، و لكنه متكامل و متناسق مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

و نضرب مثال على ذلك شركة "ABB" للطاقة و الهندسة الإلكترونية التي تتكون من 1300 وحدة أعمال استراتيجية ذات شخصية قانونية مستقلة تتواجد في 140 بلدا، و يعمل فيها 65000 عامل، و لكل وحدة فرعية خاصة بها تتناسب مع تغيرات البيئة المحلية [17] ص16.

و عموما يوضع التسيير الاستراتيجي في ثلاث مستويات هي :

- التسيير الاستراتيجي على مستوى المنظمة.

في هذا المستوى يتولى التسيير الاستراتيجي عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف الاستراتيجية لها و حشد الموارد اللازمة في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة و كذا الدولية، و يأخذ بعين الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الاستراتيجية و تحقيق التناسق و التكامل في أنشطة و عمليات هذه الوحدات. و تتميز الاستراتيجية على هذا المستوى بأنها طويلة الأجل و لا تظهر نتائجها مباشرة كما أن أثرها عام على المنظمة ككل.

- التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية.

يتولى التسيير الاستراتيجي في هذا المستوى صياغة و تنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية و البيئة التسويقية المحلية لها، و تحديد إمكانياتها و الأهداف المطلوب تحقيقها، و ذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من طرف الوحدة ؟
- من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون و المشترون الصناعيون لمنتجات و خدمات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة دعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة فعالة ؟

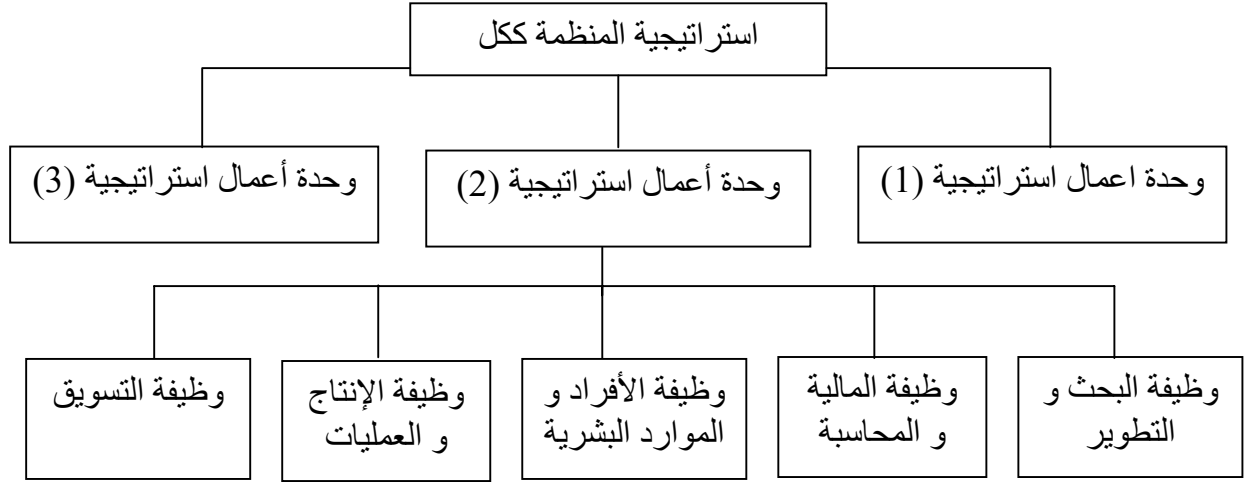
و نضرب مثال على ذلك شركة "General Foods" الأمريكية التي تتكون من عدة وحدات و تقوم كل منها بنشاط متميز، فهناك وحدات تعمل في الصناعات الغذائية و أخرى في السجائر، و ثالثة في الطباعة و لكل منها استراتيجية مختلفة [16]ص20، كما نستطيع القول أن كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير هي وحدة استراتيجية بالنسبة إلى جامعة البليدة التي تضم عدة كليات لكل منها اختصاص متميز.

- التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي.

باعتبار وحدات الأعمال الاستراتيجية تتكون من أنظمة فرعية وظيفية كمصلحة الإنتاج، الموارد البشرية ، التسويق، الشؤون المالية، البحث و التطوير. كان من الضروري أن يكون للمنظمة تسيير استراتيجي واضح لهذه الأنظمة الوظيفية، و تتميز الاستراتيجية في هذا المستوى في أنها ذات طابع تشغيلي قصير الأجل أي لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة [20]ص26. و من أمثلة ذلك القرارات الاستراتيجية الخاصة باختيار الموردين، المناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع و الإعلام و العلاقات العامة، و التسعير، و التخزين، و التحفيز، و الرقابة، و طرق الدفع و منح الائتمان. و ينبغي علينا أن ندرك أن التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة و لكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما يحدد أفكار

أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات و ذلك من خلال وضع التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

و بصورة عامة يمكن توضيح مستويات التسيير الاستراتيجي كما يبينه الشكل الآتي:



الشكل 01 : مستويات التسيير الاستراتيجي [21]ص71.

3.2.1.1. أهمية التسيير الاستراتيجي.

يمكن إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل التحديات التي تواجهها في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، و هي :

- تسارع التغير الكمي و النوعي في بيئة الأعمال.

تعيش المنظمة في عالم متغير في كل مظهره، و يتسارع هذا التغير إلى الحد الذي تتلاشى فيه الحدود المكانية و الزمانية، و يظهر هذا التغير بوضوح في البيئة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعالم و في تطور التكنولوجيا و البرمجيات و تقنيات الاتصال.

فعلى سبيل المثال كانت شركة (IBM) هي المهيمنة على صناعة الكمبيوتر بكل لواحقه،

أما اليوم فتهيمن كل من شركة (Motorola) و (Intel) على صناعة المكونات، و كذا شركة (Compaq) و (Appel) على صناعة العتاد، كما تهيمن شركة (Microsoft) على نظام التشغيل و برامج التطبيقات [9]ص19، لذلك يقع على عاتق التسيير الاستراتيجي مواكبة هذا التغير و ليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم و الخبرة في إدارة التغير.

- زيادة حدة المنافسة.

تتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية و العالمية، هذا ما يفرض على التسيير الاستراتيجي صياغة و تطوير خطط استراتيجية كفأة و بعيدة المدى لمعالجة هذا الوضع، فمثلا كانت شركة " General motors" الأولى في العالم في مجال صناعة السيارات، أما اليوم فإنها تتعب من أجل اقتطاع حصة سوقية من الشركات المنافسة لها أمثال "Peugeot, Renault, Citroën" .

- عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

يلاحظ أن معظم الأسواق التجارية و خاصة في أوروبا و أمريكا هي في حالة تذبذب و عدم استقرار من حيث أسعار صرف العملات، و كذا أسعار الطاقة و المواد الأولية المصدرة من قبل دول العالم الثالث و التي تعاني من مديونيتها و عجز ميزان المدفوعات لديها، مما أدى إلى بروز قوى و تكتلات اقتصادية كبرى في العالم، و من المحتمل جدا أن تندلع حروب تجارية فيما بينها، هذه المظاهر و غيرها تضع منظمة الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات الاستثمار أو قرارات استراتيجية أخرى بعيدة المدى.

لمواجهة هذه التحديات يجب على الإدارة أن تمتلك القدرة على التفكير استراتيجيا، و رؤية المستقبل و التنبؤ بمتغيرات السوق، و الاستجابة السريعة و المرنة لاحتياجات المستهلك، و التنبؤ بسلوكه في المستقبل، و لا يتم ذلك إلا عن طريق دراسة تحليلية للسوق و البيئة التسويقية، لذلك كانت وظيفة التسويق هي الوظيفة الأساسية في عملية التسيير الاستراتيجي.

بالإضافة إلى ما تقدم يفيد التسيير الاستراتيجي فيما يلي [22]ص77:

- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات عن طريق مشاركة المسؤولين الذين يدركون أهميته.
- مشاركة العاملين، حيث أن التسيير الاستراتيجي الذي يستند الى العمل الجماعي يولد العديد من البدائل، و ما على متخذ القرار إلا أن يأخذ أفضل بديل من البدائل المتاحة.
- وضوح الرؤية المستقبلية عن طريق عملية التنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها.
- تحديد الخصائص الأساسية التي تميز منظمة الأعمال عن غيرها من المنظمات المنافسة ، و التي تمنحها إمكانية اكتساب ميزة تنافسية.
- تحديد المنتجات و الأسواق التي سوف تتعامل معها المنظمة و كذا البحث عن أسواق يمكن الدخول إليها مستقبلا.

و يجب على المدير توخي الحذر و الاحتياط من إمكانية تحقق النتائج الآتية عند ممارسة

التسيير الاستراتيجي و هي [10]ص35:

استنزاف الوقت: فالوقت الذي يستغرقه المدير في عملية التسيير الاستراتيجي قد يؤثر سلباً على مسؤولياته الوظيفية، و بالتالي فعليه أن يتدرب على كيفية جدولة مهامه بما يسمح له باستغراق الوقت الضروري في الأنشطة الاستراتيجية.

ضعف الالتزام بالتنفيذ: إذا لم يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي بتوجيه عملية تنفيذه فإنه قد ينتصل من مسؤولية القرار الذي تم التوصل إليه، لذا يجب على المدير أن يحد من وعود الأداء التي قد يطلقها هو أو أحد متخذي القرارات الاستراتيجية.

الإحباط الناتج عن عدم تحقيق النتائج المرغوبة : يجب على المدير أن يتوقع حالات الإحباط و اليأس التي قد تنتسب إلى نفوس المشاركين في عملية إعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالة عدم تحقق النتائج، و استخدام الأساليب الملائمة للتعامل مع هذه الحالة.

3.1.1. نماذج و عمليات التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

من المشاكل التي تواجه مفهوم التسيير الاستراتيجي عدم وجود اتفاق عام حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات، لذا سنحاول في مطلبنا هذا تناول أهم ثلاثة نماذج أساسية للتسيير الاستراتيجي، حيث يعكس كل نموذج رؤية خاصة له، هذه النماذج هي كالاتي:

1.3.1.1. النموذج الخطي.

وفقاً لهذا النموذج فإن التسيير الاستراتيجي يتضمن تحديد بعض الأهداف الأساسية طويلة الأجل، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الأهداف ثم وضع الخطط و تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف، و في ظل هذا المفهوم فإن عملية اتخاذ القرار تعني اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة و العمل على تنفيذها بطريقة عقلانية و رشيدة، و يقوم النموذج الخطي في تطبيق التسيير الاستراتيجي على أربعة (4) فرضيات هي [23]ص19:

1- افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها و بالتغيير الممكن حدوثه فيها، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجية المنظمة هو تأثير محدود، لذلك فإن الخطة التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها في المستقبل مع تعديل محدود جداً.

2- أهداف المنظمة هي أهداف كل الأفراد العاملين بها، حيث يتم شرحها و تقديمها إلى العمال في المستويات الدنيا، و يجب عليهم قبولها للعمل على تحقيقها.

3- مجموعة المستهلكين أو السوق الذي تستهدفه المنظمة يمثل نقطة الوصل الأساسية بينها و بين بيئتها، حيث يمكن تحقيق أهداف المنظمة إذا ما تم إشباع حاجات و رغبات المستهلك.

4- افتراض أن متخذي القرار داخل المنظمة يتسمون بدرجة من الرشد و العقلانية بحيث يمكن لهم أن يتبعوا منهج تحليلي و منطقي في المفاضلة بين البدائل، إلا أن هذه الفرضية تهمل تكلفة المعلومات كما تهمل قدرة المدير على التعاون مع حجم هائل مع المعلومات التي توجد أمامه عند اتخاذ القرار.

2.3.1.1. النموذج التكيفي.

يفترض هذا النموذج وجود علاقة أكثر تعقيدا بين المنظمة و بيئتها، فهو يرى أن التسيير الاستراتيجي هو محاولة لإنشاء درجة من التماثل بين موارد و مهارات المنظمة (التقنية و المالية و البشرية) و بين الفرص و التهديدات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية لذلك يجب متابعة هذه البيئة عن قرب و باستمرار. و يعكس النموذج التكيفي نظريتين للتسيير الاستراتيجي، النظرة التأثيرية و نظرة رد الفعل، وفقا للنظرة الأولى يجب على المنظمة أن تعمل بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة، أما النظرة الثانية فهي ترى بأن على المنظمة انتظار حدوث التغيير في البيئة ثم تقوم بوضع استراتيجية لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل. و يقوم النموذج التكيفي هو الآخر على أربعة فرضيات و لكنها تعد أكثر واقعية من فرضيات النموذج الخطي، هذه الفرضيات هي :

1- البيئة الخارجية هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المنظمة، لذلك يجب دراستها و تحليلها و مواكبة أي تغيير حاصل فيها، لذلك لا يوجد أي فاصل بين تحليل البيئة و تكوين الاستراتيجية الملائمة لذلك [24]ص110.

2- إن البيئة التي ينظر إليها النموذج التكيفي هي أكثر اتساعا و عمقا، فبينما يولد النموذج الخطي كل اهتمام للمستهلكين، فإن النموذج التكيفي يعطي أهمية للمنافسين و الموردين، و الممولين كذلك.

3- إن الإداريين داخل المنظمة يتمتعون بقدر محدود من الرشد، فالإداري لا يستطيع أن يتفهم و يستوعب كل المعلومات و الاحتمالات و البدائل المتاحة أمامه، و معنى ذلك أن درجة الرشد في اتخاذ القرار ليست مطلقة بل محدودة بقدررة الإداري على التعامل مع المعلومات و من ثم فهي أمر نسبي يختلف من إداري لآخر [23]ص22.

3.3.1.1. النموذج التفسيري.

يحاول هذا النموذج أن يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال استخدام الاستعارة و العبارات المجازية*، أو من خلال استخدام الرموز من طرف واضع الاستراتيجية لحمل المنفذين على تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في الوصول إليها.

و وفقا لهذا النموذج فإن على الإدارة العليا أن تصنف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة (اجتماعية، اقتصادية، سياسية) ثم العمل على نقلها إلى المستويات الدنيا الذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة بيئية وفقا لأغراض و رسالة المنظمة . فالدور الرئيسي للإدارة العليا وفقا لهذا النموذج هو تنقية المعلومات و تصنيفها باستمرار حتى تبلغ المنظمة أهدافها.

و من خلال دراسة الفرضيات التي يقوم عليها النموذج التفسيري للتسيير الاستراتيجي ندرك أهمية تطبيق عملية التسيير الاستراتيجي في المنظمة، هذه الفرضيات هي:

1- إن ممارسة التسيير الاستراتيجي يسمح بالتقييم المستمر للتغير في ظروف البيئة الخارجية و الداخلية و تحديد إمكانيات الملائمة و بدائل التصرف و أساليبه في ضوء هذا التقييم ، و يستحيل على فرد واحد أن يدرك كل هذه التغيرات لذا يجب على الجميع أن يشارك في عملية تصنيف البيئة و تقييمها بصورة تمكن من استخدامها في وضع الاستراتيجية.

2- إن صياغة الاستراتيجية تخص كل الأطراف العاملة بالمنظمة و ليس الإدارة العليا وحدها فهي تخص كل فرد عامل في المنظمة، حيث نجد نواب الرؤساء للمجالات الوظيفية و مديري الفروع و مدير الإدارات، و المرؤوسين التابعين لهم الذين يشتركون جميعا في وضع الاستراتيجية] 10ص366، حتى رجال البيع فقد تعتمد عليهم المنظمة في تفسير الاتجاهات الخاصة بالمبيعات و كذلك العاملون على الآلات قد يسألون عن تقديم تفسيرات لعدم تماشي الآلات مع الأداء المرتقب، و مثل هذه التفسيرات تشارك بشكل أو بآخر في عملية وضع الاستراتيجية.

- إن الدافعية** (و ليست المعلومة) هي الحافز الرئيسي في نجاح مفهوم التسيير الاستراتيجي و لكن هذا لا يعني أن المنظمة يمكن أن تنجح بدون معلومات إذا توافرت الدافعية، بل إن كل من الدافعية و المعلومة معا هما شيئان لازمان لنجاح المنظمة و لا يمكن القول أبدا بأن الدافعية أهم من المعلومة أو العكس.

بعد أن تعرضنا لأهم النماذج المستعملة في عملية التسيير الاستراتيجي نستطيع المقارنة فيما بينها عن طريق جدول يبين جوانب الاختلاف الأساسية فيما بينها، و ذلك كما يلي:

* الاستعارة و العبارات المجازية هي كلمات لها معنى معي إصطلاحا، بحيث اذا استخدمت مجازا في نص ما قد تؤدي معنى آخر.

** الدافعية أو القوة الدافعة هي توفر الارادة التسييرية لدى متخذ القرار.

الجدول 01 : جدول يوضح المقارنة بين النماذج الثلاثة المستعملة في التسيير الاستراتيجي [23]ص25.

عناصر المقارنة	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
طبيعة الاستراتيجية	تكاملي القرارات و التصرفات و الخطط للوصول إلى أهداف محددة	إنشاء درجة من التكامل و التماثل بين المنظمة و بيئتها	إضفاء معاني محددة حول المنظمة و بيئتها بطريقة تضمن دفع أصحاب المصلحة و المخاطرة إلى وجهة نظر محددة تفضلها الإدارة العليا
واضعي الاستراتيجية	الإدارة العليا للمنظمة	الإدارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي عن متابعة البيئة	أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية و البيئية
السلوك الاستراتيجي	تطبيق المفهوم التسويقي	تعديل في منتجات و أسواق المنظمة لإشباع حاجات المستهلك	وضع نظام الثقة و الشرعية لضمان معنى موحد للشعارات و المعاني التي تؤمن بها المنظمة.
الافتراضات الأساسية للنموذج	-الاستقرار النسبي للبيئة. -أهداف المنظمة هي أهداف الأفراد. -المستهلك هو حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة. -اتخاذ القرارات يحكمه إطار الرشد و العقل.	-لا بد أن يتغير أداء المنظمة إذا حدث تغير في بيئتها. -هناك أطراف أخرى تهتم المنظمة إلى جوار المستهلك. -تغيرات المنظمة هي رد فعل للمتغيرات في قوى التحالف. -اتخاذ القرارات تتم في حدود و ليس الرشد المطلق.	-المنظمة و البيئة تحتوي متغيرات غير متواترة لذا لا بد من تفسير موحد لها. -الدوافع و ليست المعلومات هي مفتاح نجاح المنظمة. -وضع الاستراتيجيات و تنفيذها هو نشاط كل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

2.1. دراسة وصفية لوظيفة التسويق داخل المنظمة.

يعتقد معظم الناس أنّ التسويق يتمثل في مهمات رجال البيع الذين يعرفون المستهلك بالمنتج أو الخدمة، أو تلك الإعلانات و الحملات الإشهارية التي تزداع في مختلف وسائل الإعلام ، أو أنه يمثل تلك الأغلفة الجذابة ذات الألوان الباهية و التصميمات المتعددة، وهذا مفهوم ناقص لأن التسويق في حقيقة الأمر لا يقتصر على تلك الجوانب المرئية و الظاهرة لنا فقط، إنما يحتوي أيضا على الكثير من الجوانب الأكثر تعقيدا و الأقل وضوحا.

و يعتبر التسويق أحد الوظائف الحساسة و المهمة و الفعّالة في المنظمة على اختلاف طبيعة نشاطها (إنتاجية ، خدمية) ، فالتسويق يتميز بقدرة كبيرة على إنشاء الطلب و تنشيطه، و تصريف الفائض من الإنتاج، و هكذا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه في التسيير الاستراتيجي للمنظمة و تحقيق الأهداف المرجوة منه.

هذا ما يستدعي الإلمام بمفهومه و طبيعته و مختلف جوانبه من خلال دراسة المفاهيم العامة له.

1.2.1. التطور التاريخي للتسويق وتحليل مختلف التعاريف الخاصة به.

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح المعنى الحقيقي للتسويق، و ذلك من خلال دراسة تطور مفهومه و مختلف التعاريف الخاصة به وكذا ميادين تطبيقه.

في البداية يجب الإجابة عن التساؤل التالي "متى ظهر التسويق؟".

يشير "P.KOTLER" نقلا عن "DRUKER" إلى أنّ أولى بداية نشأة التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة "ميسوي" اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر (STORE-DEPT) في طوكيو و منذ ذلك الوقت ظهرت إعلانات و رسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك مثلا "لا تسأل، اشترى هنا و إذا لم ترض بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك" ، كما ظهرت فكرة البيع بالكتالوجات*.

و يشير "دراكر" إلى أن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة "هارفيشر" العالمية، و كان "C. MC CORMIK" أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهرًا أو مركز النشاط الرئيسي أو الوحيد للمنظمة ، كما أن اصطلاح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين [25]ص21، و تم التدريس تحت عنوان "تسويق المنتجات" و في عام 1910 قام "Butler" بتدريس أساليب التسويق بجامعة "WISCOSIN" أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قيام لها بالتسويق و بحوث التسويق عام 1911 و ذلك تحت مسمى "البحث التجاري"، و منذ عام 1917 بدأت المنظمات الصناعية و التجارية بإدراك أهمية هذا النشاط و استمر الاهتمام به إلى الآن، و في الوقت الحالي بدأت المنظمات غير الهادفة إلى تحقيق الربح مثل المستشفيات و الجامعات... تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا.

*الكتالوجات هي مجلات تصدرها المنظمة حيث تحمل صورًا عن جميع منتجاتها مع أسعار هذه المنتجات وميادين استعمالها.

1.1.2.1. مراحل تطور مفهوم التسويق.

نقوم الآن باستعراض أهم المراحل التي مر بها تطور المفهوم التسويقي ، حيث مر هذا الأخير عمليا بأربع مراحل اختلفت باختلاف الخصائص والمواصفات الخاصة بكل مرحلة و هي كالتالي:

- المفهوم الإنتاجي للتسويق.

ظهرت هذه المرحلة ما بين سنة (1900-1930) و كانت تقوم على أساس أن المستهلكين سوف يفضلون تلك المنتجات التي تتوافر بكميات كافية و بأقل تكلفة ممكنة [26]ص69، وما كان يميز الاقتصاد آنذاك هو كبر حجم الطلب عن المعروض من السلع و الخدمات نظرا لكون أن العالم كان في مرحلة بناء ما هدمته الحرب و عليه لم يهتم المنتجون بالتوزيع و الترويج و كان الاهتمام منصبا على عملية الإنتاج فقط.

أما بالنسبة لوظيفة البيع و الذي كان تابعا لإدارة الإنتاج فلم يتعد دوره بيع منتجات المنظمة، لكون أن الفرضية التي كانت سائدة آنذاك حول التسويق هي حاجة المستهلكين لشراء أية سلعة تم إنتاجها ما دام الطلب يفوق العرض، و مع نهاية هذا التوجه ظهر ما يسمى في بعض الكتابات بالتوجه السلعي و الذي اهتم بتوفير عدة أصناف من نفس السلعة و لكن بمستويات جودة مختلفة قصد إشباع مختلف الحاجات و الرغبات و أذواق المستهلكين، وقد أدى تبني المنظمات لهذا المفهوم الى وقوعها في الأزمة الاقتصادية الكبرى لسنة 1929 لذلك فهو مفهوم ناقص ، مما تتطلب التفكير في مفهوم آخر للتسويق.

- المفهوم البيعي التسويقي.

ظهر هذا التوجه ما بين سنتي (1930-1950) و كان الافتراض التي يقوم عليها هو أن المستهلك لا يقوم بشراء المنتج إلا بقيام المنظمة ببذل جهود بيعية و ترويجية كبيرة من أجل إقناعه و بشكل فعال بشرائه ، كما نجد أن المفهوم البيعي عادة ما يستخدم في المنتجات التي لا يفكر المستهلك في شرائها. و يعد المفهوم البيعي (بتركيزه على نشاط البيع) كنفيس للمفهوم الإنتاجي الذي لا يعطي أية أهمية لعملية البيع لكن نجد أنهما لا يوليان أي اهتمام لحاجات و رغبات المستهلك، و قد ظهر المفهوم البيعي تحت شعار: "فلنتخلص مما لدينا من مخزون" [27]ص34 ، و يرتكز هذا المفهوم على بيع ما تم إنتاجه بناء على قرارات المؤسسة، و في ظل هذا التوجه تم التركيز على عنصر التوزيع بالتوسع في شبكات منافذ التوزيع في مختلف المناطق الجغرافية، بالاعتماد على التوزيع المكثف عن طريق تخصيص مبالغ أكبر من مختلف وسائل الدعاية و الترويج، و ما ميز هذه المرحلة الاهتمام المتزايد برجال البيع نظرا للمسؤوليات الكبيرة الملقاة على عاتقهم [27]ص66، ولكن هذا

المفهوم لم يدم طويلا لعدم إعطائه أي اهتمام لحاجات ورغبات المستهلك ، مما أدى الى الانتقال للمرحلة الموالية.

- المفهوم التسويقي للتسويق (المفهوم الحديث).

ظهر هذا التوجه ما بين سنتي (1950-1970) وفيه يعدّ المستهلك (أو المستعمل النهائي) الأساس الذي تخطط في ضوء حاجاته ورغباته (الحالية و المستقبلية) أنشطة المنظمة من إنتاج ، و تسويق، و تسيير للموارد البشرية، و مالية [29]ص36، و يقوم هذا التوجه على إنتاج ما يمكن تسويقه أي التوجه نحو التسويق الهادف لإشباع رغبات المستهلكين المستهدفين حسب أدواق وإمكانياتهم معتمدا في ذلك على الفرضية التي مفادها أنه لا بد من تحديد الحاجات و الرغبات للمستهلكين، أولا ثم إنتاج ذلك المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الموافق لتلك الحاجات والرغبات بناء على دراسات و بحوث التسوق للمحيط ولهذا برز ولأول مرة الدور العام لمدير التسويق في المؤسسة بقضايا التخطيط والتنظيم والمتابعة لمختلف الأنشطة التسويقية .

وأول منظمة اعتمدت هذا المفهوم هي منظمة "جينرال إلكتريك" عام 1952 ، كما قامت منظمة "MICROSOFT" بتوفير الكثير من الخدمات المجانية و أولها خطوط تلفونية مجانية للجمهور للاتصال بالمنظمة في أي وقت للتعبير عن مشاكلهم و تقديم اقتراحاتهم ، و ما ميز هذه المرحلة كذلك هو اهتمام المنظمات بتحقيق الأرباح على المدى الطويل.

- المفهوم الاجتماعي للتسويق.

ظهر هذا المفهوم منذ سنة 1970 وهو يمتد الى يومنا هذا وقد جاء نتيجة الجدل والنقد لـ"المفهوم الحديث للتسويق"، وما إذا كان هذا المفهوم كفيلا بالتجاوب والتعامل مع الظروف التي يعيشها العالم اليوم، حيث تعيش معظم المجتمعات في تدهور اجتماعي نتيجة للانفجار السكاني، وإهمال الخدمات والاتجاهات والعوامل الاجتماعية، فجاء هذا المفهوم " ليؤكد على أن نشاط التسويق لم يعد حرا في أن يخطط ويروج كما يحلو له دون مراعاة لمصلحة المجتمع ورفاهيته" [30]ص18 ، ولقد اهتم هذا المفهوم بإبراز المسؤوليات الاجتماعية للتسويق و التي تعني تلك الالتزامات التي تتعهد بها المنظمة لكي تزيد من النتائج الإيجابية في تصرفاتها و تقلل من النتائج السلبية تجاه المجتمع و البيئة، و عليه يمكن النظر إلى هذا التوجه على أنه تعبير عن مرحلة وقائية تفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بالموارد الطبيعية كالطاقة و البيئة و المحافظة عليها، أي ضرورة العناية بتوفير حياة أفضل لكل شرائح المجتمع مع الحفاظ على البيئة نقيه.

2.1.2.1. تحليل التعاريف المختلفة للتسويق.

لقد أثر تطور المفهوم التسويقي على نظرة الإداريين لمضمون ومفهوم مصطلح التسويق (يرجع أصل كلمة تسويق إلى اللغة الإنجليزية حيث نجد مصطلحين هما MARKET ويعني السوق و ING تعني داخل أو ضمن) ، حيث مرّ التسويق بعدة تعاريف خلال القرن الماضي ونجد أنّ للتسويق تعريفان رسميان قامت بتقديمهما الجمعية الأمريكية للتسويق " AMA " ، الأول في سنة 1969 والثاني في سنة 1985 ، وخلال الفترة الممتدة ما بين هاتين السنتين حاول مجموعة من المفكرين تقديم تصورات لتعريف التسويق ، ومن أبرز هاته المحاولات تلك التي قدمت من طرف أساتذة التسويق بجامعة أوهايو سنة 1965 ، و تلك المحاولة التي قام بها "Stantan" سنة 1971 ، بالإضافة الى تعريف "Kotler" سنة 1980 ، و تعريف "MC Carthy " سنة 1981 .

وسنحاول من خلال هذا الفرع عرض هذه التعاريف مع محاولتنا تحليلها ونقدها وفق تسلسلها التاريخي.

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق " AMA " لسنة 1969 .

ينص هذا التعريف على أن التسويق هو " أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج نحو المستهلك النهائي أو الصناعي" [34]ص26.

يركز هذا التعريف على تدفق السلع والخدمات التي تتم إنتاجها فعلا، وهو ما يجعل للتسويق والبيع نفس المفهوم، ومن ثمّ فما الحاجة الى استحداث مصطلح جديد إذا كان القديم يفي بالغرض ؟ بالإضافة الى أنه يعكس سيطرة الباعة على السوق وهذا ما كان سائدا قبل الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية باعتبار أن معظم المنتجات التي كان يتم إنتاجها في تلك الفترة كانت ضرورية (غذاء، لباس، مسكن)، غير أن تغير الظروف بعد نهاية الحرب العالمية الثانية خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية عجل بظهور "المجتمعات الشرهة"، وهو مصطلح أطلق للدلالة على تزايد وتوسع نطاق حاجات ورغبات المستهلك.

- تعريف أساتذة التسويق بجامعة أوهايو سنة 1965 .

يقدم هذا التعريف التسويق على أنه " العملية التي يمكن بواسطتها زيادة وإشباع الطلب على السلع والخدمات من خلال تقديمها وترويجها وتوزيعها بالسعر المناسب" [34]ص27.

هذا التعريف أحسن من التعريف السابق ، لأنه يعرض السوق على أنه سوق مشتريين وليس سوق باعة من خلال تأكيده على أن التسويق يهدف الى إنشاء الطلب ، ولكنه لا يتضمن ترتيب العمليات ، فأيهما أسبق الإنتاج أم التسويق ؟

- تعريف "Stantan" سنة 1971 .

يرى هذا الأخير أن التسويق "هو نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة و التي تستعمل بهدف التسعير و الترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتبين"[29] ص20 .

من مميزات هذا التعريف أنه يشير الى أنّ التسويق هو نظام متكامل من خلال تفاعل مجموعة من الأنشطة فهو وظيفة مستقلة عن وظيفة الإنتاج ، كما أنه يعرض التسويق على أنه يسبق الإنتاج في قوله " للمستهلكين المرتبطين" ، إلا أن هذا التعريف لا يتطرق إلى الجانب الاجتماعي للتسويق .
- تعريف "Kotler" سنة 1980 .

قدم الكاتب تعريفان للتسويق الأول من ناحية اجتماعية والثاني من ناحية تسييرية.
فالتعريف الذي ينظر للتسويق من ناحية اجتماعية ينص على أن التسويق "هو ذلك الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يقوم الأفراد بواسطته بإشباع حاجاتهم و رغباتهم من خلال إنشاء وتبادل المنتجات وأشكال القيمة الأخرى مع الآخرين"[24] ص40.

نلاحظ أن هذا التعريف يتطابق مع آخر توجهات التسويق وهو التوجه الاجتماعي.
وأما التعريف الذي ينظر للتسويق من الناحية التسييرية فينص على أن "التسويق هو التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على برامج التسعير، التوزيع والترويج، لتحقيق تبادل طوعي لسلعة أو خدمة قادرة على إشباع حاجات و رغبات الأفراد أو المنظمات"[24] ص40.
في رأينا أنّ هذا التعريف هو الذي يجب أن نعتمده في هاته الدراسة لأنه يربط التسويق بالتسيير الاستراتيجي من خلال التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة على مكونات المزيج التسويقي.

- تعريف "MC Carthy" سنة 1981 .

مفاد هذا التعريف أن التسويق هو " العملية التي توجه التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن إشباع رغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المنظمة"[31] ص27 .

لم يأت هذا التعريف بشيء جديد فمضمونه هو نفس مضمون التعريف السابق ، إلا أنه أشار الى أن التسويق يجب أن يراعي أهداف المنظمة بالإضافة الى رغبات المستهلكين.

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" لسنة 1985 .

لاحظت الجمعية الأمريكية للتسويق عدم إنسجام التعريف الأول التي قدمته للتسويق مع التطور الكبير الذي شهدته الإدارة التسويقية ، لذلك قامت بتعريف التسويق مرة ثانية سنة 1985 وذلك كما يلي: " التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ وتسيير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تؤدي الى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"[24] ص40 .

من مزايا هذا التعريف أنه يفترض أن قطاعات المستهلكين الذين سيتم إشباع حاجاتهم و رغباتهم قد تمّ إختيارهم قبل البدء في الإنتاج ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا التعريف يحدد الأنشطة التي تدخل في الوظيفة التسويقية وهي تحديد المنتج، التسعير ، التوزيع ، الترويج.

3.1.2.1. ميادين تطبيق التسويق.

إن تطبيق التسويق يتعدى المنظمات الاقتصادية إلى منظمات أخرى، فحتى المنظمات التي لا تهدف إلى الربح ، تستعمل التسويق بصفة أو بأخرى، ويمكن تلخيص المجالات التي يستعمل فيها فيما يلي:

- المجال الاقتصادي.

تستعمله جميع المنظمات الاقتصادية من خلال جميع وظائفها المتعلقة بالشراء الإنتاج والبيع والإعلانات والسعي إلى ترويج مبيعاتها، أي كل من الإنتاج والتسعير والترويج والتوزيع، وما يتعلق بخدمات ما بعد البيع كالضمان مثلا.

- المجال السياسي.

في هذا الأخير يستعمل التسويق من خلال الدعاية والحملات الانتخابية والترويج لأفكار معينة ، وكذلك التحضير للانتخابات مثلما هو الحال في الجزائر في تحضيرها للانتخابات الرئاسية التي أجريت في 08 أفريل 2004.

- المجال الاجتماعي.

أما في هذا المجال فإن التسويق يستعمل لنشر الوعي لدى الأفراد عن طريق الحملات الإعلانية ذات المنفعة العامة والتي تبث على كل وسائل الإعلان الإذاعية التلفزيونية والمكتوبة.

- المجال الثقافي.

ويستعمل التسويق هنا للدعاية والإعلان عن ندوات فكرية أو معارض فنية أو مسابقات ترفيهية... الخ.

- المجال الرياضي.

وفي هذا الأخير يستعمل التسويق من أجل الترويج والإعلان عن تظاهرات رياضية هامة، وتخص عامة الجمهور مثل مباراة القمة في كرة القدم... الخ. كما يستعمل أيضا في تدعيم الأنشطة عن طريق ما يعرف بالرعاية أو التمويل الرياضي "SPONSORING".

2.2.1. دراسة السوق والتجزئة السوقية.

يعدّ السوق عنصراً أساسياً في العملية التسويقية ، حيث لا يمكن القيام بتسويق دون وجود سوق ، و يمكن القول بأن هدف التسويق هو إنشاء هذا السوق.

فماذا نعني بالسوق ؟

إنّ مصطلح السوق يستخدم في الغالب لوصف الحاجات البشرية، و أنواع تلك الحاجات، و الجماعات المستهلكة لتلك الحاجات من حيث سلوكه و موقعهم الجغرافي، و خصائصهم الاجتماعية و الاقتصادية، فيقال مثلاً سوق المواد الغذائية للدلالة على مستهلكي تلك المواد، أو السوق الصناعية للدلالة على مستعملي المنتجات الصناعية، و يقال سوق الشباب أو سوق الأطفال للتعبير عن الهيكل السكانية له.

و نتيجة لتعدد جهات النظر بالنسبة للسوق، فقد تعددت التعاريف أيضاً.

1.2.2.1. تعريف السوق وتحديد وظائفه.

تاريخياً كان ينظر للسوق على أنه المكان الذي يلتقي فيه البائعون مع المشترين ، و يتم فيه إنتقال الملكية ، و هو المفهوم الشائع لدى عامة الناس.

لكن المسوقون يعطون تعريف آخر أكثر عملي للسوق ، و من بين أهم التعاريف التي أعطيت له :

- تعريف جمعية التسويق الأمريكية "AMA" : " السوق هو الطلب الكلي للمشتريين الحاليين و المحتملين على سلعة أو خدمة ما" [17]ص61.

- تعريف "Stanton": "السوق هو الأشخاص الذين لهم حاجات و رغبات غير مشبعة، ولديهم رغبة و نقود للإنفاق" [29]ص19.

- تعريف "Kotler" : "السوق هو مجموعة المشتريين القادرين والراغبين في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة" [24]ص11.

- تعريف "الشوناني" : " السوق هو التنظيم الذي يربط بين البائعين والمشتريين ويمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض، والإحاطة بجميع المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات المتبادلة" [32]ص168.

يتضح من التعاريف السابقة أنّ هناك شروط يجب توفرها لكي يكون هناك سوق ، منها:

- الحاجة إلى المنتج ، فإذا لم تكن هناك حاجة للمنتج لا يكون هناك سوق مهما بلغ عدد السكان.

- القدرة على الشراء، ويعني ذلك القدرة الشرائية المتوفرة لدى المشتري وغالبا ما تتمثل في النقود.
 - الرغبة في الشراء، فلا يوجد سوق إذا لم تتوفر الرغبة في الشراء حتى لو توفرت العناصر الأخرى.
- ويتبين لنا مما سبق أن السوق هو أهم عنصر في العملية التسويقية (نظرا لأن عملية التبادل هي أساس التسويق) ، وهو يقوم بالعديد من الوظائف، أهمها:
- إيجاد علاقة اتصال بين البائعين والمشتريين، والتعرف على رغبات وأهداف بعضهم البعض.
 - تحديد احتياجات ورغبات المشتريين من خلال الاتصال الذي يحدث بين البائع والمشتري.
 - يؤدي التفاعل بين طرفي التبادل إلى تقييم السلع والخدمات والأفكار محل التعامل.
- ولكن الخطوة الأولى التي تواجه المنظمة وهي تسعى إلى التعامل مع "السوق" هي تعيين هذه "السوق" فسوق سلعة أو خدمة معينة لا يشمل بالضرورة جميع الأفراد الموجودين في البلد الذي تنشط فيه المنظمة ، وإنما يشمل الجماعة التي تتعامل معها المنظمة فعلا، إذ ليس كل فرد في السوق هو عضو فيه.
- ولهذا فالمنظمات التي تسعى إلى تقديم منتجات أو خدمات جديدة يجب عليها أولا أن تحدد ما يحتويه السوق ، ولا يكون ذلك إلا عن طريق ما يعرف بـ"التجزئة السوقية".

2.2.2.1. مفهوم التجزئة السوقية وأهميتها.

مهما بلغت قوة المنظمة التسويقية فإنها لن تستطيع الوصول إلى جميع المشتريين المحتملين للسلع أو الخدمات التي توفرها، و هذا لأن رغبات المستهلكين و حاجاتهم مختلفة و متنوعة، لذلك بحث المسوقون عن طريقة تسهل من منظمة الوصول إلى جزء الأكبر من المستهلكين و تلبية حاجاتهم و رغباتهم، فلجئوا إلى مفهوم التجزئة السوقية.

و يمكن تعريف التجزئة السوقية بأنها: "عملية تقسيم السوق إلى عدد من القطاعات المتجانسة ، و توجيه الجهود التسويقية إليها بما يتلائم و حاجات هذه القطاعات"[34]ص77.

كما عرفها "KOTLER" على أنها : "عملية تقسيم السوق إلى قطاعات فرعية متميزة، بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على أنه سوق مختلف يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي خاص به انطلاقا من حاجات و رغبات المستهلكين"[24]ص269.

من هذين التعريفين نستنتج أن للتجزئة السوقية أهمية بالغة في إعداد استراتيجية المنظمة، و يمكن إبراز ذلك في النقاط الآتية:

- تسهل التجزئة السوقية على تحليل الأسواق المعقدة و غير المتجانسة، حيث تحولها إلى قطاعات متناسقة وفق معايير معينة، و بالتالي تمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة أمامها في تلك الأسواق، و كذا تجنب التهديدات الموجودة فيها.
 - تساعد التجزئة السوقية، و تقسيم السوق إلى قطاعات، على إحداث توافق بين السلع و الخدمات المنتجة و بين حاجات و رغبات المستهلكين.
 - تساعد التجزئة السوقية على تدفق المعلومات التسويقية، مما يمكن المنظمة من القيام بالتعديلات المطلوبة في حالة أي تغيير في هيكل السوق.
 - تساعد التجزئة السوقية المنظمة على القيام بتوزيع أفضل لمنتجاتها وفق الأهمية النسبية لكل قطاع سوقي.
 - تساعد التجزئة السوقية المنظمة على القيام بعملية موازنة بين الموارد المالية المخصصة لكل قطاع سوقي والعائد الذي يتحقق منه.
 - تمكن التجزئة السوقية المنظمة من تحديد أهدافها التسويقية، و تقييم الأداء و المقارنة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة.
- وحتى تحقق القطاعات السوقية الناتجة عن عملية التجزئة السوقية الأهداف المرجوة منها، يجب أن تتميز بالخصائص الآتية [33] ص 227 :
- أن تكون سهلة القياس.
- من الضروري الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالقطاع السوقي الذي نريد دراسته، فإذا كانت بعض المتغيرات سهلة القياس (متغيرات ديموغرافية أو جغرافية)، فهناك متغيرات ليست سهلة للقياس (متغيرات بسلوكية أو ثقافية)، فالقطاع السهل القياس يسمح بتحديد عناصره بسهولة، و يجعل عملية جمع المعلومات أكثر مصداقية.
- إمكانية الوصول إلى أفراد القطاع.
- يجب أن يكون للقطاع المستهدف قيمة عملية، أي أن يكون محددًا بدقة حتى يستطيع المسوق أن يركز مجهوداته التسويقية عليه، و يتمكن بذلك من تقديم المزيج التسويقي الذي يتلائم مع رغبات أفراد، و بالتالي يكون قد وصل إلى جميع عناصر هذا القطاع.
- كبر حجم القطاع الناتج عنها.
- حتى تتمكن المنظمة من تغطية التكاليف الخاصة بتسويق المنتج أو الخدمة، يجب أن تحدد قطاع ذو حجم كاف لذلك، و الذي يسمح بتحقيق مردودية معينة، إذ ليس من المعقول أن تتحمل المنظمة تكاليف تطبيق مزيج تسويقي خاص على قطاع لا يسمح بتغطية هذه التكاليف.

3.2.2.1. معايير التجزئة السوقية.

إن الدراسات الخاصة بسلوك المستهلك تبيّن أن عملية اتخاذ قرار الشراء لديه تتأثر بعدد كبير من العوامل (اجتماعية، ثقافية، شخصية، اقتصادية) و عندما تتفاعل هذه العوامل فيما بينها تؤثر في قرار المستهلك الشرائي و توجهه لاختيار المنتج، العلامة، و مكان الشراء. لذا يجب على المسوق أن يأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار و يركز عليها بالدرجة الأولى عند قيامه بعملية التجزئة السوقية.

و يمكن تصنيف أهم هذه العوامل (المعايير) المستخدمة في عملية التجزئة السوقية فيما يلي]

17ص65:

- معايير جغرافية.

إن التجزئة الجغرافية تتمثل في تقسيم السوق إلى مناطق، بلدان، ولايات، مدن، أحياء. و بصفة عامة فالمسوق يضع في الحسبان بأن الجهودات التسويقية و التكاليف تختلف من منطقة إلى أخرى، و بالتالي يعمل على تحديد المنطقة التي يريد التمتع فيها بدقة، و يركز عليها مجهوداته التسويقية.

- معايير اجتماعية و ديمغرافية.

إن التجزئة الاجتماعية تتمثل في تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على أساس " السن، الجنس، حجم العائلة، الدخل، مستوى التعليم، الإنتماء الديني، الجنسية" كما يمكن تجزئة السوق على أساس الطبقة الاجتماعية المهنية أيضا، و غالبا ما يعتمد المسوق على هذه المعايير نظرا لأن حاجات و رغبات المستهلك و درجة استعماله للمنتج يرتبطان غالبا بها، إضافة إلى أنّ هذه المتغيرات تكون سهلة القياس نسبيا.

- معايير بسلوكية جغرافية.

إنّ هذا الأساس يرتبط عامة بالشخص، مستوى معيشته، نمط حياته، شخصيته، مزاجه، إنذفاعاته، و اتجاهاته نحو العمل و الترفيه.

- معايير سلوكيات الشراء.

وفق هذا المعيار فإن التجزئة السوقية تركز على تقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من المستهلكين وفق المنفعة التي ينتظرونها من السلعة، و معدلات استعمال هذه السلعة، و ولاءهم لها و للعلامة.

و بصفة عامة يمكن توضيح أسس تجزئة السوق وفق الجدول الموالي:

الجدول 02 : أسس ومعايير التجزئة السوقية [34]ص78.

<p>التجزئة الديمغرافية:</p> <p>السن.</p> <p>الجنس .</p> <p>حجم الأسرة.</p> <p>الدخل.</p> <p>التعليم .</p> <p>الدين.</p> <p>الأصل العرقي.</p>	<p>التجزئة الجغرافية :</p> <p>الدول.</p> <p>المناطق.</p> <p>المدن.</p> <p>الكثافة السكانية.</p> <p>المناخ.</p>
<p>التجزئة السلوكية :</p> <p>الفوائد المنشودة.</p> <p>معدل الاستعمال.</p> <p>وضع المستعمل.</p> <p>درجة الولاء.</p> <p>درجة استعداد المشتري.</p> <p>الحساسية للجهود التسويقية.</p>	<p>التجزئة البسيكوغرافية :</p> <p>نمط الحياة.</p> <p>السمات الشخصية.</p> <p>مستوى المعيشة.</p> <p>نمط الحياة.</p> <p>الشخصية.</p> <p>المزاج.</p>

4.2.2.1. استراتيجيات التجزئة السوقية.

هناك عدة استراتيجيات للتجزئة السوقية يمكن أن تطبقها المنظمة و هي :

- الاستراتيجية غير المتنوعة.

و هي تعتمد على اقتراح منتج واحد أو خدمة واحدة موجهة إلى جميع زبائن السوق بمزيج تسويقي واحد، و بنفس التعبئة ، و بنفس السعر، و بنفس وسيلة الاتصال [33]ص230. هذه الاستراتيجية تتميز بأنها منخفضة التكاليف (نظرا لأنها لا تتطلب مجهودات تسويقية كبيرة)، كما أنها سهلة التطبيق و المراقبة، و لكنها ترفع من درجة الخطر على المنظمة حيث لا تسمح بتلبية حاجات و رغبات جميع المستهلكين، لأنه من الصعب على المنظمة أن تجد سوقا متجانسا كليا، و هذا ما يؤدي بها إلى فقدان حصة كبيرة من السوق.

- الاستراتيجية المتنوعة.

و وفق هذه الاستراتيجية تداول المنظمة نشاطها في قطاعين سوقيين أو أكثر، حيث تقوم بتقديم تشكيلة منتجاتها إلى هذه القطاعات مستعملة في ذلك عدة قنوات للتوزيع، و مجموعات مختلفة لوسائل الاتصال و الترويج التي تتناسب مع مختلف هذه القطاعات. هذه الاستراتيجية تسمح بالرفع من مستوى مبيعات المنظمة، ذلك لأن المنتجات المعروضة تتناسب مع حاجات الزبائن المحتملين، و لكن ترفع من تكاليف الإنتاج و التوزيع و الاتصال.

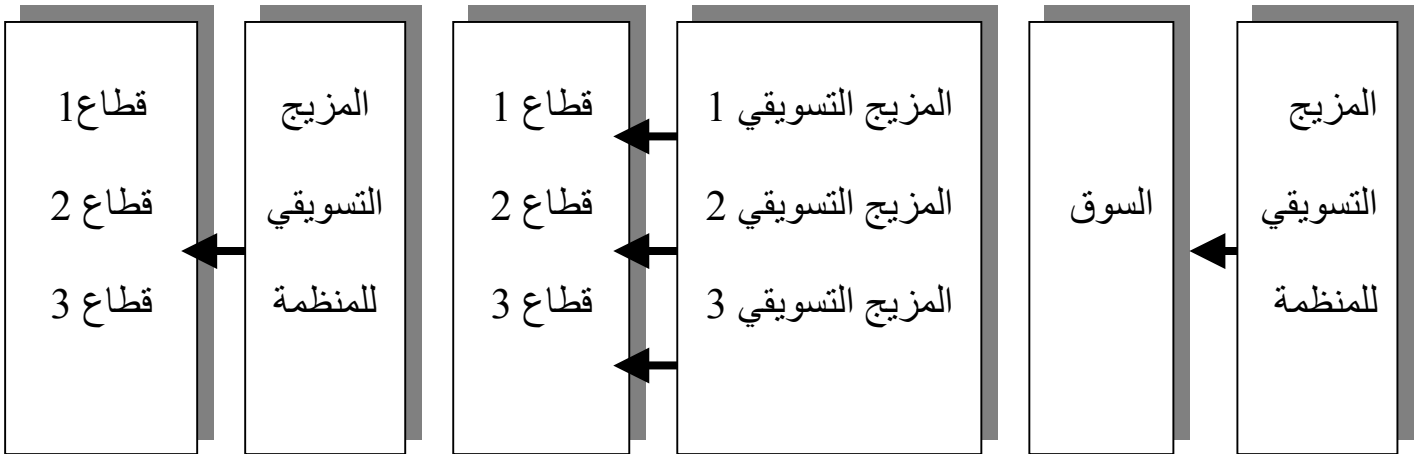
إن تطبيق هذه الاستراتيجية يحتم على المنظمة تحديد واضح و دقيق لمختلف القطاعات السوقية التي تنشط فيها حتى لا تقع في مشاكل تعرقل نشاطها.

- الاستراتيجية المركزة.

وفق هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تركز نشاطها التسويقي على قطاع واحد من السوق و التي ترى فيه مزايا معينة، رغبة منها في الحصول على أكبر حصة ممكنة من سوق صغير، و الذي لا يجلب اهتمام المنظمات الكبيرة الأخرى . من مزايا هذه الاستراتيجية إمكانية وصول المنظمة إلى مركز قوي نظرا للمعرفة الجيدة لاحتياجات أفراد هذا القطاع، و لكن تظهر بعض المخاطر الناتجة عن إمكانية دخول منافس ما إلى نفس القطاع بصفة مفاجئة.

و يمكن توضيح أهم استراتيجيات التجزئة السوقية وفق الشكل الموالي:

الشكل 02 : استراتيجيات التجزئة السوقية [34]ص68.



استراتيجية تسويقية مركزة.

استراتيجية تسويقية متنوعة.

استراتيجية تسويقية غير متنوعة.

3.2.1. ماهية المزيج التسويقي للمنظمة.

يقصد بالمزيج التسويقي : "بأنه مجموعة من المتغيرات التي يمكن مراقبتها لإيصالها إلى المستوى الذي يمكن أن تستخدمه المنظمة للتأثير على سوقها المستهدف"[35]ص55. كما عرفه " S. Martin et J.Védrine " على أنه : " مجموعة من المتغيرات المطبقة في السوق و التي يكون لها أثر على سلوك المستهلك، هذه المتغيرات هي : المنتج ، سعره، توزيعه، اتصاله. إن اختيار عناصر هذه المتغيرات يكون ضروريا خاصة أثناء تخصيص الموارد المالية لإعداد الاستراتيجية المختارة"[13]ص179. في حين أن محمد فريد الصحن قد عرفه على أنه : " خليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المنظمة، و الموجهة إلى قطاع سوقي معين ، و يتعلق المزيج التسويقي بالاستراتيجية التي تتبعها المنظمة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي سيتم تقديمها إلى السوق"[36]ص41.

1.3.2.1. تطور مفهوم المزيج التسويقي للمنظمة.

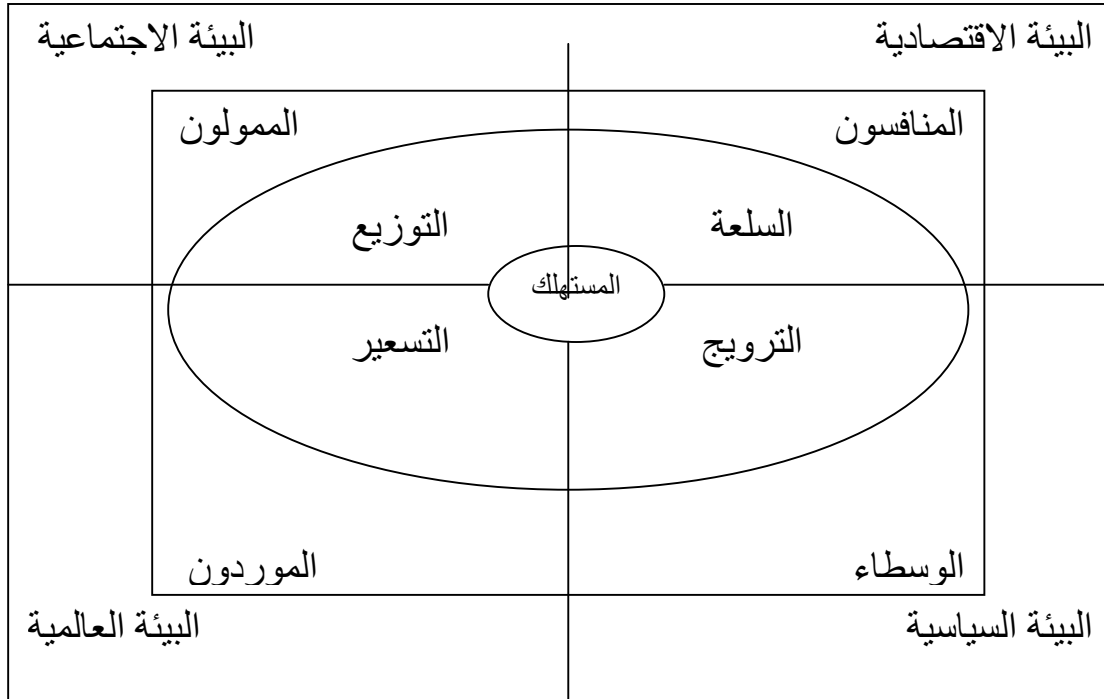
لقد نشأت فكرة المزيج التسويقي سنة 1960، حيث تم تحديد هذا المفهوم (كما هو موضح في التعاريف السابقة) في أربعة عناصر أساسية هي "السلعة Product" ، "التسعير Price" ، "التوزيع Place" ، " الترويج Promotion" لذلك يطلق على هذه العناصر بـ"Les 4 P" لأن كلها تبدأ بالحرف "P".

و لكل عنصر من هذه العناصر مكونات فرعية تسمى مزيج العنصر، حيث يتعين على المسوق تحديدها بشكل يجعل المزيج الكلي في مستوى عال من الفعالية لإثارة اهتمام الزبون، و إقناعه للاستجابة الموجبة التي تستهدفها الإدارة التسويقية.

إن وظيفة المسوق هنا هي إيجاد المزيج التسويقي المناسب من هذه العناصر الأربعة وفقا لمتطلبات البيئة التسويقية و حسب البيانات المتوفرة على هذه البيئة من كافة جوانبها و يتم الحصول على هذه البيانات و المعلومات التي يتم على ضوئها اتخاذ القرارات من خلال ما يعرف بـ" بحوث التسويق" .

و السياسة التسويقية التي ترسمها المنظمة تتأثر بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية ، و يمكن للمنظمة السيطرة على العوامل الداخلية بسهولة لأنها تتعلق بالمزيج التسويقي ، أما العوامل

الخارجية فتتعلق بالبيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة*، و يصعب السيطرة عليها لأنها تشمل عوامل البيئة الاقتصادية ، القانونية، الاجتماعية، العالمية، وكذا عوامل البيئة التنافسية. و الشكل الآتي يوضح العلاقة بين بيئة المنظمة و مزيجها التسويقي.



الشكل 03 : العلاقة بين المزيج التسويقي والبيئة التسويقية [35]ص56.

إن على الإدارة التسويقية السيطرة بقدر الإمكان على بيئتها الخارجية و ذلك من خلال رسم سياسة تسويقية تعتمد على المعلومات و البيانات الدقيقة التي يتم الحصول عليها من خلال البحوث التسويقية بالتالي تقلل المنظمة من حالة عدم التأكد.

2.3.2.1. عناصر المزيج التسويقي للمنظمة.

كما سبق ذكره ، فإن كل المتغيرات التي لها تأثير على سلوك المستهلك تعتبر عنصرا من عناصر المزيج التسويقي و قد قسم المسوقون هذه المتغيرات إلى أربعة أقسام هي :

- المنتج.

يتمثل هذا المتغير في جميع القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يخص المنتج أو الخدمة التي سوف تعرض في السوق من حيث تحديد و تسيير خطه ، و الخصائص التقنية المتعلقة به من

* سنتعرض لها بالتفصيل في الفصل الثاني.

تغليف و تعبئة، و كذلك اختيار العلامة المناسبة له، و درجة نوعيته و تحديد الخدمات المتعلقة به (كخدمات ما بعد البيع و خدمات الصيانة)، و المنافع التي يشبعها هذا المنتج.

- التسعير.

يتضمن هذا المتغير كل الإجراءات الخاصة بتحديد سعر المنتج، أو تعديله أو تخفيضه إن أمكن، و طرق الدفع، كما يتضمن طريقة تحديد هذا السعر و الاستراتيجية المتبعة في ذلك، و أهم طرق تحديد السعر: طريقة تحديد السعر على أساس التكلفة، طريقة تحديد السعر البسيكولوجي.

- التوزيع.

يتمثل هذا المتغير في تحديد قنوات التوزيع التي تستعملها المنظمة، و نقاط البيع، و تسيير رجال البيع، و تنظيم التوزيع المادي، و اختيار عدد و نوع الوسطاء ، و طريقة التوزيع (مباشر أو غير مباشر، مكثف انتقائي أو وحيد) و كذلك تحديد الميزانية المخصصة لعملية التوزيع .

- الاتصال.

يضم هذا المتغير مجموعة الأنشطة و الجهود التي تقوم بها المنظمة بهدف التعريف بالمنتج و الترويج له، و التأثير على المستهلك لشرائه، حيث تعمل على تحديد الوسائل التي سوف تستعملها لذلك (الإشهار، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات، القوى البيعية، المعارض) و كذلك تحديد الميزانية المخصصة لكل وسيلة.

3.3.2.1. مزايا المزيج التسويقي للمنظمة.

يعتبر المزيج التسويقي ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو المستهلك، فهو يسهل للمنظمة الوصول إلى أهدافها المسطرة و تحقيق استراتيجيتها بسهولة، كما يسمح للمستهلك بشراء ما يتلائم مع رغباته و حاجاته المختلفة و المتنوعة.

و تتمثل أهم مزايا المزيج التسويقي فيما يلي :

الفعالية .

إن كل مزيج تسويقي مخصص إلى قسم معين من السوق، لذلك فإن فعاليته تكون كبيرة لأنه يتناسب جيدا مع رغبات المستهلكين، حيث أن كل فرد يجد المنتج الذي يتلائم مع ذوقه، في المكان الذي يشتري منه عادة، بالسعر الذي يرضى بدفعه، و المدعم بالحملات الإشهارية التي تجذبه نحو المنتج و تؤثر فيه تأثيرا إيجابيا تجعله يفتنيه، هذا ما يؤدي ليس فقط إلى زيادة عدد المشترين فحسب بل و أيضا إلى جعلهم أكثر وفاءا لمنتجات المنظمة.

المردودية.

للمزيج التسويقي مردودية كبيرة لأن المنظمة تركز من خلاله اهتمامها على المشتريين الذين تجد فيهم منفعتها، و هم المشتريين الذين لديهم قدرة و رغبة على شراء منتجاتها، و لكي يكون المزيج التسويقي ذو مردودية أكبر فعلى المنظمة أن توظفه لفئة معينة من السوق و ليس السوق كله، فمثلا إذا أرادت منظمة ما أن تباع آلة تصوير ذات نوعية متوسطة، فيجب عليها أن تستعمل وسائل إعلان التي تصل إلى جمهور كبير، كالجرائد اليومية لأنها تمس عدد كبير من المستهلكين. أما في حالة آلة التصوير ذات نوعية رفيعة و مميزة ، فعلى المنظمة استعمال الإعلانات في المجالات المتخصصة بحيث تجعل قراء هذه المجالات زبائن محتملين لها.

3.1. التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق (التسويق الاستراتيجي).

يركز التسويق في دوره الاستراتيجي على أهداف عمل المنظمة في السوق، و وسيلة إدراك تلك الأهداف و تحقيقها، و هذا الشيء مختلف تماما عن الإدارة التسويقية (التسويق الميداني) الذي رأيناه في المبحث الثاني و الذي يتعامل مع تطوير و تنفيذ و توجيه البرامج لتحقيق أهداف معينة، و لغرض التمييز بين التسويق في مفهومه الميداني و التسويق في مفهومه الاستراتيجي فقد ابتكر مصطلح جديد ألا و هو (التسويق الاستراتيجي) الذي يعبر عن قرارات و مضامين بعيدة المدى ، فمثلا لا يكون قرار التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير و تسليم فوري إلى زبون مفضل فهذا من مهام التسويق الميداني، ولكن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى تقديم خدمات التسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها [19]ص51.

ولكن قبل التطرق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق (التسويق الاستراتيجي) سنلقي نظرة على التخطيط الاستراتيجي للتسويق باعتباره المفهوم الذي اعتمده أغلب المنظمات في القرن الماضي قبل أن تعمم نشاطها الاستراتيجي من مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي.

1.3.1. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يعبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق عن خطة التسويق عند مستوى المنتجات للمنظمة ككل و وحدات الأعمال الاستراتيجية، فهو يعمل على تحقيق موائمة موارد المنظمة للفرص التسويقية المتاحة، وذلك بهدف تحقيق النمو في المدى البعيد، وكذا يهدف إلى تحقيق التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة (تسويق، إنتاج، تمويل) لاستغلال أفضل لموارد المنظمة وتوفير احتمالية عالية لتحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب أن يتضمن ثلاثة أنشطة رئيسية ، تتمثل الأولى في وضع استراتيجيات

النمو المشترك للمنظمة، والثانية تحديد المزيج التسويقي لكل وحدة من وحدات ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، أما الثالثة فتتضمن مراقبة الاستراتيجيات التسويقية لضمان تنفيذ الخطط.

1.1.3.1. تعريف و أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

يعد التسويق العملية الرئيسية التي تستعين بها المنظمات التي تستهدف الربح، أو التي لا تستهدفه للتكيف و الاستجابة مع تغيرات البيئة، حيث يمثل عملية ديناميكية يمكن للمنظمة من خلالها التكيف مع هذا التغيير، فأداة الربط بين المنظمة و بيئتها ممثلة في عملية التخطيط الاستراتيجي و خاصة لوظيفة التسويق، لذلك إذا كانت البيئة التسويقية ثابتة فإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق تكون قليلة، و لكن هذه البيئة تتغير بشكل سريع و مستمر و هذا ما يستوجب على المنظمة إعداد خطط استراتيجية تسويقية تساعد في تحقيق استجابة سريعة و فعالة تجاه هذه المتغيرات البيئية.

و يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: "سبل و طرق استغلال موارد المنظمة لبلوغ الأهداف التسويقية، و هو يستخدم لتجزئة السوق، وتحديد موقع في السوق، و التنبؤ بحجم السوق، و اكتساب حصة سوقية"[41]ص09.

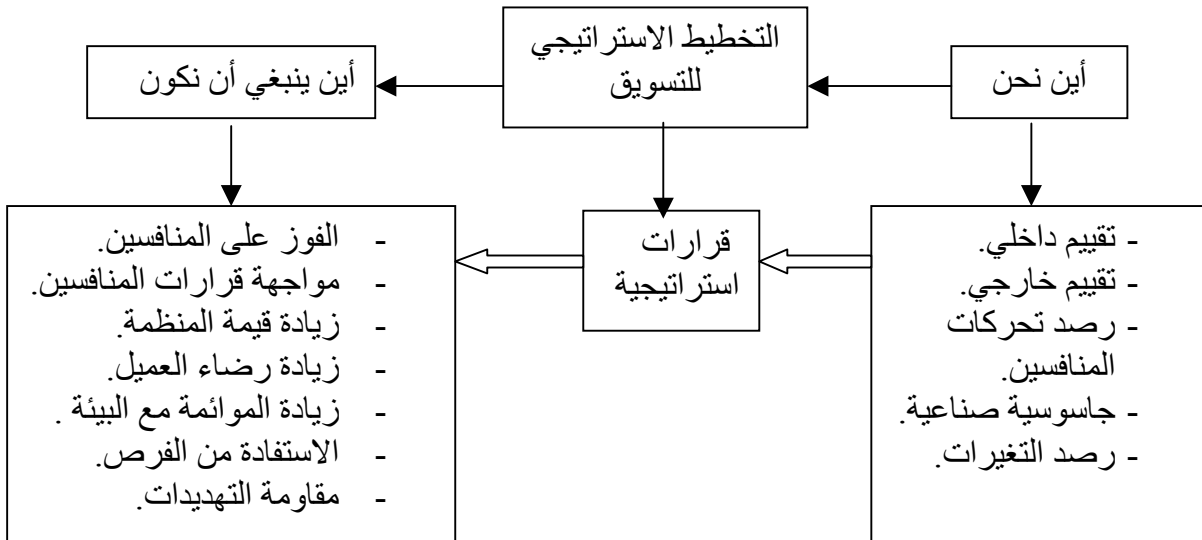
و تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق فيما يلي[38]ص48:

- يقوي التنسيق و التعاون بين مختلف أنشطة المنظمة، و الذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح و استغلال أفضل لموارد المنظمة.
- يزيل عنصر المفاجأة، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة.
- يسمح للمنظمة باتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يجب استغلالها في المستقبل و كذا التهديدات التي يجب تجنبها.
- يساعد على تشخيص المسائل الاستراتيجية و وضع الأولويات للتعامل معها.
- يساعد المنظمة على التعامل مع حالة عدم التأكد و خاصة في المنظمات الكبيرة.
- توفير دليل لتطوير المزيج التسويقي و تحقيق تكامل الموارد التسويقية مع الموارد غير التسويقية (التصنيع، البحث و التطوير، التمويل، الإدارة) حيث يوضح كيفية الاستغلال الأمثل لهذه الموارد.
- تحديد مجال عمل المنظمة من خلال تحليل المنافسة و السوق و كذا تحليل الفجوات.
- تحديد الكيفية التي يتم اتباعها لإشباع حاجات و رغبات المستهلكين باعتبارها المهمة الأساسية التي نشأت من أجلها المنظمة، و التي يجب تنفيذها على اكمل وجه.

- تحديد الأسواق الجديدة التي يمكن الدخول فيها و تطوير منتجات جديدة تناسبها بدلا من الاستجابة كرد فعل لتغير حاجات و رغبات العملاء .
- تدريب قوى البيع و تنمية مهاراتهم و لمقابلة احتياجات العملاء و مواجهة المشكلات التي سوف تحدث.
- تطوير عملية الإعلان و استخدام فعالياته في توصيل الرسالة إلى العملاء الحاليين و المستقبليين (المرتقبين)[42]ص59.

2.1.3.1. الاطار العام لنموذج عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

- سنورد في هذا الفرع النموذج العام لخطة تسويق استراتيجية، حيث ستنضمن الخطوط العامة لتخطيط الاستراتيجية التسويقية، و ذلك كما يلي[38]ص65:
- أولا: تحليل و تحديد مكانة المنظمة السابقة و الحالية و المستقبلية، أي " أين نحن و أين كنا، و أين ينبغي أن نكون ؟"، و يكون ذلك كما يوضحه الشكل أدناه :



شكل 04 : شكل يبين مكانة المنظمة الحالية و المستقبلية[16]ص04

- تحديد دقيق و حقيقي لأهداف نشاط المنظمة، و يكون ذلك عن طريق:
 - تحديد فرضيات و توقعات لظروف المستقبل.
 - تحديد الأهداف التسويقية الأولية.
 - تكوين استراتيجية عامة لتحقيق الأهداف و كذا استراتيجية خاصة بكل قسم على حد.

- تقسيم الأهداف الأولية إلى أهداف فرعية لكل قسم ، هذه الأهداف تتمثل في أهداف الإعلان و الترويج ، أهداف خدمة المستهلك، أهداف تعديل أو تكيف المنتج ، أهداف المنتج الجديد، أهداف المراقبة ، أهداف قوى العمل ، أهداف تدريب العاملين، و أهداف بحوث التسويق .

- تحديد برامج العمل لتحقيق هذه الأهداف، مثلا:

- إذا كان أحد الأهداف زيادة مبيعات منتج ما من 10000 إلى 20000 وحدة فإن برنامج العمل يتمثل في تحديد الوقت المناسب لذلك عن طريق دراسة المستهلكين المستهدفين و كيفية تلبية هذا الطلب المتزايد.

- إذا كان أحد الأهداف إدخال منتج جديد فيجب تحديد الوقت المناسب، و إعداد جداول الإنتاج، خطوط الدخول للسوق، النشاط الإعلاني، و دورات التدريب المطلوبة، و كذا تحديد المسؤوليات.

- و في الأخير تحديد البدائل، أي إعداد الخطط البديلة المتاحة في حالة حصول أي تأخير أو إلغاء في البرنامج.

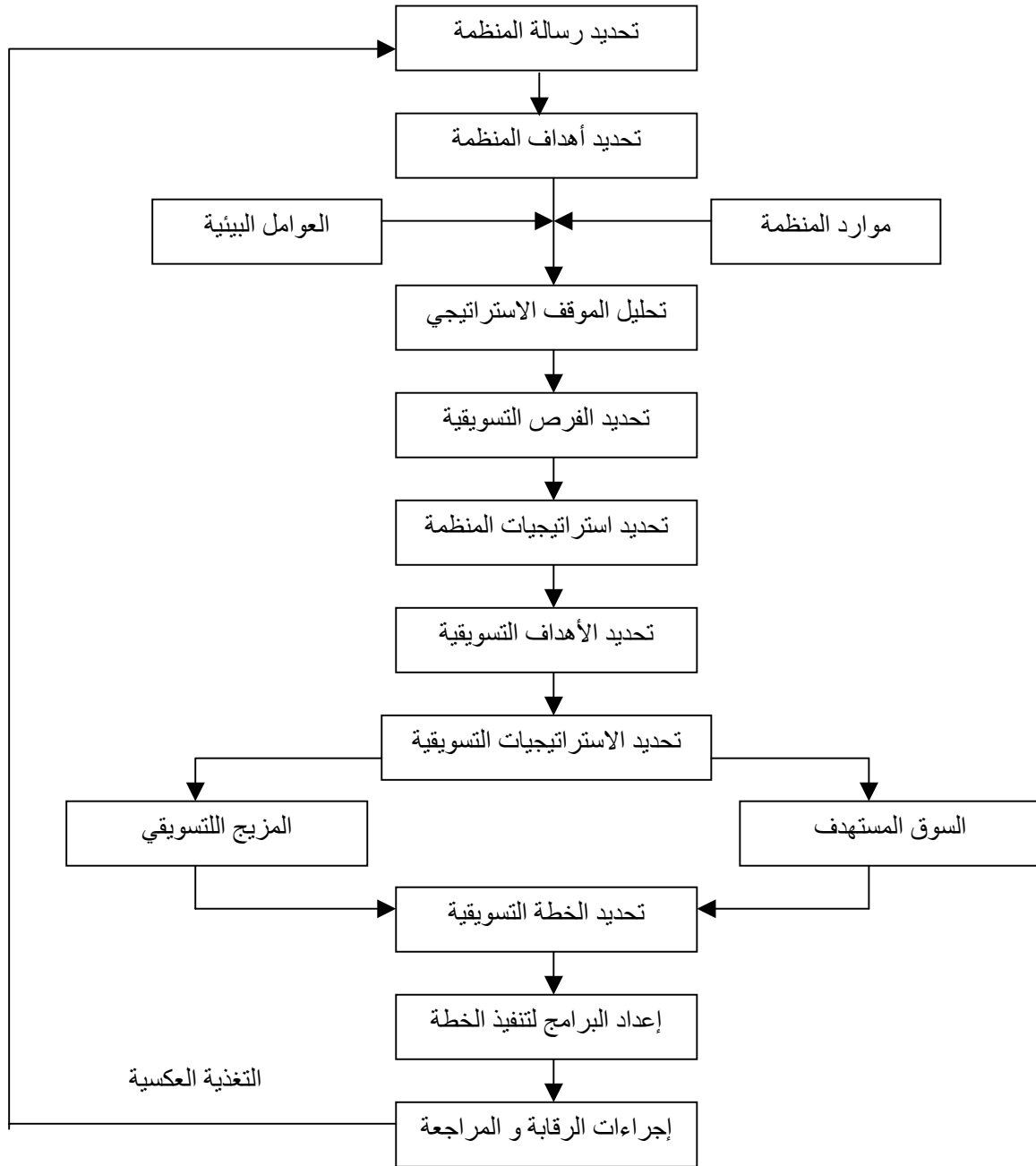
- إجراءات الرقابة و المراجعة التسويقية.

المراجعة التسويقية هي : " فحص منظم للبيئة ، و الأهداف الاستراتيجية، مع نظرة محددة للفرص السوقية، لتحسين الأداء التسويقي" [42]ص58.

و تحاول المراجعة التسويقية الإجابة على الأسئلة التالية [19]ص42:

- كيف يمكن مراقبة تنفيذ الخطة؟
 - ما هي المعلومات التي نحتاجها للتغذية العكسية ؟
 - هل نحن نتحرك إلى الأمام ؟ و كيف نسعى إلى المقدمة (الريادة) ؟
 - ما هو الوقت الأمثل لتقرير المراجعة الشاملة للخطة ؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة من الأمور الضرورية لإجراءات المراجعة. أهم طريقة للمراقبة هي مقارنة المبيعات المقدره (على أساس السنوات الماضية) مع المبيعات المحققة و استخراج الفروقات و تحليلها للوصول إلى الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و محاولة تجنبها في المستقبل.

و الشكل الموالي يوضح الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.



الشكل 05 : الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق [34]ص173.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنّ أول مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي هي تحديد مهمة (رسالة) المنظمة ، ثم بعد ذلك يتم تحديد أهدافها ، وبالإستعانة بموارد المنظمة وتحت تأثير العوامل البيئية يتم تحليل موقفها الاستراتيجي وفرصها التسويقية ، يلي ذلك تحديد استراتيجيتها العامة ومن ثمّ استراتيجيتها التسويقية ، وبالأخذ بعين الاعتبار السوق المستهدف والمزيج التسويقي

المعتمد يتم تحديد الخطة التسويقية واعداد البرامج لتنفيذ هذه الخطة ، وأخيرا اجراءات الرقابة والمراجعة .

2.3.1. دراسة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق .

لم ينشأ التسويق الاستراتيجي بشكل عشوائي ، إنما أجبرت البيئة الصعبة الإدارة على تطوير خطط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد ، و قد كان التركيز في الأول على المالية ، و بالطبع أدركت الإدارة أن التسويق كان مطلوباً و لكن ليس ضرورياً، فمثلاً أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي و الأرباح و على الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقاً من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، و لكن مع مرور الوقت و ازدياد حدة المنافسة و اضطرابات البيئة أصبحت الحصة السوقية هي النتيجة بدلاً من السبب، و تركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي. كان هذا في بداية السبعينات أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير الاستراتيجي، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة، و باختصار بينما انهمك التسويق في البداية في التأكيد على التخطيط الاستراتيجي، أصبح دوره الآن مفهوماً بشكل أفضل و أنه ينشأ ثانية في شكل التسويق الاستراتيجي.

1.2.3.1. مفهوم و صفات التسويق الاستراتيجي.

يتعامل التسويق الاستراتيجي مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة بـ: "C3" و هم :

- المستهلك Le Consomateur.
- المنافسة La concurrence.
- المنظمة La corporation.

و يعرف على أنه "الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة من تمييز نفسها بشكل فعال عن

منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل لـزبائنها" [39]ص328.

كما يجب على التسويق الاستراتيجي أن يحدد ما يلي [43]ص111:

- مكان التنافس (أي تحديد السوق كله أو جزء منه).
- كيفية التنافس (أي وسيلة التنافس مثل تقديم منتج جديد لتلبية حاجة جديدة للزبون).
- زمان التنافس (أي التوقيت المناسب للدخول إلى السوق، كأن تكون الأول في السوق أو تنتظر ما يعرضه المنافس ثم تقوم بالرد عليه).

و تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، فمثلا في عام 1980 اتخذت شركة "Good Year Tire" قرار تسويقي استراتيجي للاستمرار في تركيزها على صنع الإطارات عكس منافسيها الذين قرروا التقليل من تركيزهم على صنع الإطارات، هذا القرار يحمل مضامين بعيدة المدى للمنظمة حيث مع بداية التسعينات أصبحت هذه المنظمة قوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات [55]ص131.

كما يجب عند اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي دراسة العوامل التالية بعناية فائقة:
المدخلات الكلية .

حيث تتطلب قرارات التسويق الاستراتيجي مدخلات كلية على ثلاث جوانب، أولا الثقافة الكلية و نقصد بها الأسلوب، النزوات، الميول، الثقافة، الميزات، التقاليد، الطقوس التي تم قبولها بمرور الوقت كشيء جوهري للمنظمة، و ثانيا المجاميع الكلية و نقصد بهم أصحاب المصلحة و المخاطرة، و هم كل من الزبائن، الموردون، الحكومة، و ثالثا الموارد الكلية و تتضمن الموجودات، الخبرة البشرية، الخبرة التكنولوجية للمنظمة.
الأسواق المختلفة.

حيث يبحث التسويق الاستراتيجي بشكل أساسي في مستوى وحدات الأعمال المنتشرة عبر مختلف الأسواق (المحلية أو العالمية) فمثلا في منظمة General Eclectric (GE) تنظم التطبيقات الرئيسية في وحدة عمل منفصلة و التي تصنع من أجلها استراتيجية تسويقية بشكل منفصل.
الموارد المالية.

حيث يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بوظيفة المالية لذلك يجب ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارات الاستراتيجية. [24]ص127

2.2.3.1. الفرق بين التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني.

يختلف التسويق الاستراتيجي عن التسويق الميداني من عدة جوانب (التوجه، الفلسفة، العلاقة مع البيئة، العلاقة مع الوظائف الأخرى في المنظمة، الأسلوب الإداري) فمثلا يتطلب التسويق الاستراتيجي مزيدا من الامتناع عن الأداء قصير الأجل لمصلحة النتائج طويلة الأجل، بينما يؤكد التسويق الميداني عن العمليات التشغيلية و التكتيكية.

ففي التسويق الميداني السؤال المطروح هو: "أي نوع من الاستثمارات يحق لي القيام به مع الأخذ بعين الاعتبار ترتيب القوى البيئية التي تؤثر على عملي؟".

أما في التسويق الاستراتيجي فالسؤال يصبح: "ما هي خياراتي لإرباك توازن السوق و إعادة تأسيسه لمصلحتي؟".

و الجدول الآتي يبين الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني.

الجدول 03 : الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني [37]ص11.

التسويق الاستراتيجي	التسويق الميداني	
تعد البيئة دائمة التغير والتقلب.	البيئة مستقرة مع اضطرابات عرضية.	وضعية البيئة
البحث عن أسواق جديدة، عن عرض جديد، عن أنشطة جديدة، أو المحافظة على الأنشطة الحالية.	إشباع حاجات ورغبات الأسواق / قطاعات السوق المستهدفة.	المهمة
استقرائي حدسي.	تحليل استنتاجي.	التوجه
القرارات تغطي مدى زمني متوسط أو طويل .	القرارات تغطي مدى زمني قصير عادة ما يكون سنة.	إطار الوقت
يتطلب درجة عالية من الإبداع والابتكار.	يتطلب النضج ، الخبرة والتوجه نحو السيطرة.	طبيعة العمل
تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف مكونات وأجزاء المنظمة سواء أفقيا أو عموديا.	البحث عن مصالح الوحدة اللامركزية.	السلوك التنظيمي

3.2.3.1. أفاق التسويق الاستراتيجي.

إن العوامل الآتية تشير الى الدور المهم و المتزايد للتسويق الاستراتيجي في المستقبل، و

هي [44]ص11:

1. إن التنافس حول الحصة السوقية يزداد حدة يوم بعد يوم في العديد من الصناعات كنتيجة لنسب النمو الضئيلة، لذلك يمكن للمنظمة أن تلجأ إلى التسويق الاستراتيجي الذي يزودها بأسلحة جديدة لزيادة حصتها السوقية .
2. أدى عدم التنظيم في العديد من الصناعات على التوجه نحو التسويق الاستراتيجي مثل صناعة الخطوط الجوية، الشاحنات، الصناعات المصرفية، صناعة الاتصالات، حيث كانت في الماضي تخضع إلى قوانين حماية الأقاليم و تنظيم الأسعار لذلك كانت الحاجة للتسويق الاستراتيجي محدودة، أما اليوم فالأمر مختلف تماما حيث لم يعد التأكيد على التسويق الاستراتيجي مسألة اختيار بل مسألة حتمية.
3. لقد أصبحت طرق التوزيع التقليدية غير فعالة مما أجبر المنظمات على استخدام مزيج من التجار الجملة ، تجار التجزئة ، الوسطاء، و المساحات الكبرى، و حتى الأسواق المخصصة لسلع معينة لزيادة مبيعاتها، و في بعض الحالات أصبح رجال البيع يلعبون الدور الأهم و الاستراتيجي من خلال التعريف بالمنتج و مواصفاته للمستهلك النهائي.

4. ازدياد حدة المنافسة بين الشركات المتعددة الجنسيات و الشركات العابرة للقارات في الأسواق العالمية، و أصبح رجال الأعمال في مختلف الدول المتقدمة و النامية على قناعة أن السبيل الوحيد في الوصول إلى أسواق جديدة هو التكيف مع البيئة و ابتكار منتجات جديدة، و محاولة اكتساب ميزة تنافسية* و لا يكون ذلك إلا باللجوء إلى التسويق الاستراتيجي.

5. ثورة الاتصالات و المعلوماتية و سهولة السفر عبر العالم مما جعل المستهلكين أكثر قربا و تشابها في حاجاتهم و رغباتهم، الأمر الذي هيا للمسوقين أن يعرضوا منتجاتهم عالميا[45 ص46، ففي معظم مدن العالم اليوم ستجد أناسا يشربون "Coca Cola" و يأكلون في مطاعم لـ: "McDonald" ، و يرتدون سراول جينز "levis" ، و يقودون سيارات "Volkswagen" و يلتقطون صوراً بكاميرات "Kodak" ، و يشاهدون التلفاز على جهاز "Sony" ، و لكن هل تقوم هذه المنظمات بتسويق منتجاتها بنفس الكيفية و نفس الغلاف و نفس أساليب الترويج و نفس لغة الإعلام في نفس السوق؟ الجواب بالطبع لا، لذلك فإنها تلجأ إلى التسويق الاستراتيجي لتنظيم أساليبها التسويقية عبر العالم.

3.3.1. علميات التسويق الاستراتيجي.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف عمليات التسويق الاستراتيجي بما فيها الاستراتيجيات و التكتيكات التي تتضمن تلك التفاصيل العملية القصيرة المدى اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، حيث سنبدأ مناقشتنا بتوضيح أول عملية و هي القيام بتعريف جيد لمجال عمل المنظمة، ثم يعقب ذلك التحدث عن بعض الاستراتيجيات التسويقية باختصار.

1.3.3.1. تعريف مجال عمل المنظمة.

كل منظمة ناجحة، سواء كانت تهدف لتحقيق الربح أو لغاية اجتماعية، لا بد و أن يكون لديها رؤية واضحة لطبيعتها و كينونتها، و لماذا وجدت، و ما الذي تسعى لتحقيقه من وراء وجودها؟، و الإجابة على هذه الأسئلة تزود المنظمة بالقدرة على تحديد توجهها و تنمية استراتيجيتها التسويقية، كذلك فإن التعريف بمجال عمل المنظمة يزود مدير التسويق بالقدرة على تحديد توجهات الأنشطة التسويقية[22] ص88، و من الممكن أن يتغير تعريف مجال عمل المنظمة عبر الزمن، و ينعكس هذا التغيير بالضرورة على الاستراتيجية التسويقية أيضا.

قامت منظمة "Xerox" بإعادة تعريف مجال عملها من "منتج لآلات التصوير" إلى "مورد أنظمة آلية للمكاتب" و مؤخرا إلى "منظمة الوثيقة".

*الميزة التنافسية هي الصفات الإيجابية التي توجد عند المؤسسة دون باقي المنافسين.

هذه التغييرات في تعريف مجال عمل المنظمة قد عكست في نفس الوقت تغييرات في المنتجات و الخدمات التي تقدمها للسوق، فالتعريف الأخير لمجال عمل المنظمة يعني ضرورة تقديمها لمجموعة أكبر من المنتجات و الخدمات عن تلك التي كانت تقوم بتقديمها في ظل التعريف الأول لمجال عملها [20]ص67.

و يجب أن يكون التعريف الجيد لمجال عمل المنظمة كالاتي [11]ص46:

- محدد بشكل مختصر و دقيق بحيث يؤثر في سلوك المنظمة.
- يحدد ماذا تنتج المنظمة و لمن يوجه هذا الإنتاج.
- يحدد كيف سيتم إشباع حاجات و رغبات العملاء.
- قادرا على أن يعكس المهارات الأساسية للمنظمة.
- مرن و يمكن تغييره متى احتاجت المنظمة إلى ذلك.

كما يجب أن يحتوي تعريف مجال عمل المنظمة على العناصر الآتية [46]ص46:

- المستهلكين و العملاء المستهدفين.
- البعد الجغرافي لنشاط المنظمة.
- فلسفة المنظمة و توجهاتها الأساسية.
- المنتجات أو الخدمات الرئيسية التي تقدمها المنظمة.
- الصورة الذهنية المستهدف بنائها أو تكوينها لدى الأطراف الخارجية.

2.3.3.1. تحديد الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المنظمة.

للمنظمة فرصة اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة لبيئتها، و التي تستند الى تحليل اختيار المنتج الحالي أو المستقبلي في السوق الحالي او المستقبلي و ينتج عن هذا أهم أربعة استراتيجيات تسويقية، و هي :

- استراتيجية اختراق السوق (التغلغل في السوق).

و هي تمثل الاختيار الأفضل للمنظمة عندما يكون هدفها زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، و نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج و مكانة المنظمة في السوق، و درجة شدة المنافسة و كذا التكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، و قد يطلق على هذه الاستراتيجية اسم استراتيجية التعزيز، أو الاندماج أو الدفاع لأنها تركز على الحصة الحالية في السوق أكثر من هدف النمو أو التوسع [15]ص101.

- استراتيجية تنمية السوق (تطوير السوق).

تتمثل هذه الاستراتيجية في محاولة إدخال المنتجات الحالية للمنظمة إلى سوق أو أسواق جديدة، حيث تعمل المنظمة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية، و لهذه الاستراتيجية مخاطر أكثر من الاستراتيجية الأولى ذلك لجهل المنظمة و عدم امتلاكها الخبرة الكافية عن الأسواق الجديدة.

- استراتيجية تنمية المنتج (تطوير المنتج)

تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على تطوير منتجاتها القديمة لتحصل على منتجات جديدة ، أي توزيع حصتها في السوق الحالي من خلال إدخال منتجات جديدة ، و لكن لهذه الاستراتيجية بعض المخاطر حيث تتعامل المنظمة مع منتج جديد لا تمتلك عنه أية خبرة، و على الرغم من ذلك فإن هذه الاستراتيجية تعد الأكثر استخداما لزيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق قويا [20]ص38.

- استراتيجية التنوع.

تتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل في اتجاهين في آن واحد، و هما محاولة تطوير منتجات جديدة و إدخالها إلى أسواق جديدة أيضا، و تعد هذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات التسويقية مخاطرة و ذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلا المجالين (المنتج والسوق) .

و هناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التنوع هي [38]ص70:

التنوع الأفقي: يحصل عندما تقوم المنظمة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع و ذي علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة .

التنوع العمودي (المركز): حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص

تكنولوجية و تسويقية تشابه أو منسجمة مع خط المنتج الحالي، و الدخول بها إلى أسواق جديدة.

التنوع المختلط (المتعدد): و هو خيار السيطرة أو الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما

عن منتجات و خدمات المنظمة الأولى، مثال على ذلك منظمة "Hanson" التي تتبع استراتيجية

التنوع المختلط (استخراج الفحم، الصناعات الكيماوية، منتجات طبية، منتجات التبغ، توزيع الغاز).

و يمكن تلخيص كل ما سبق، أي أهم الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمة في

المصفوفة الآتية و التي تسمى مصفوفة "Ansoff" للاستراتيجيات التسويقية.



الشكل 06: مصفوفة "Ansoff" لأهم الاستراتيجيات التسويقية [20] ص 101.

يبين هذا الشكل أهم الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المنظمة , بالأخذ بعين الإعتبار أربعة (04) حالات :

الحالة الأولى : إذا سوّقت المنظمة منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية اختراق السوق.

الحالة الثانية : إذا سوّقت المنظمة منتجاتها الحالية في أسواق جديدة فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية تنمية السوق.

الحالة الثالثة : إذا سوّقت المنظمة منتجات جديدة في أسواقها الحالية فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية تنمية المنتجات.

الحالة الرابعة : إذا سوّقت المنظمة منتجات جديدة في أسواق جديدة فالإستراتيجية المتبعة هي استراتيجية التنوع.

أدت الحاجة لاعتماد إستراتيجية رشيدة و عقلانية في نشاط المنظمة ، إلى تطور الفكر الإستراتيجي خلال القرن الماضي ، فمن مرحلة الرقابة على الموازنات إلى مرحلة التخطيط طويل الأجل إلى مرحلة التخطيط الإستراتيجي ، تمكّن الفكر الإستراتيجي من الوصول إلى آخر مراحلها وهي مرحلة التسيير الإستراتيجي .

هذا التسيير الإستراتيجي لا يختص بوظيفة معينة من وظائف المنظمة كوظيفة الإنتاج أو المالية أو الموارد البشرية أو البحث و التطوير ، ولكن ينظر إلى المنظمة بصورة عامة و شاملة ليتمكن من تحليل وضعيتها الآلية و المستقبلية.

الفصل 2

دراسة تحليلية لمتغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.

بعد دراستنا لماهية التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وصولنا الى تحديد العلاقة الموجودة بين هذا الأخير و وظيفة التسويق داخل المنظمة و المتمثلة فيما يعرف بالتسويق الإستراتيجي ، وبعد إشارتنا في مقدمة الفصل الأول الى أنّ وظيفة التسويق هي المسؤولة عن دراسة البيئة التسويقية التي يسعى التسيير الاستراتيجي الى ضبط متغيراتها.

ألا يجب علينا الآن أن نطرح السؤال الآتي :

- ما هي عناصر ومكونات البيئة التسويقية للمنظمة التي يسعى التسيير الاستراتيجي الى

التكيف معها ؟

تعدّ هذه البيئة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المنظمة ، هذه الأخيرة تواجه اليوم بيئة تسويقية على درجة عالية من التركيب و التغيير و التعقيد ، لما يحدث فيها من تغيرات و تعديلات في القواعد و السياسات و الأساليب، إلا أنه رغم تزايد هذا التركيب و التغيير و التعقيد البيئي فهناك تزايد مماثل في الاهتمام بالتحليل و التشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف و التوازن بين الإمكانيات الداخلية و المتغيرات التسويقية لبيئة المنظمة.

و لكي تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية لا يكفي أن يتم تحديد القيود البيئية فقط، إنما يجب عليها أن تقوم بتحليل هذه البيئة لتكوين فكرة عن الفرص و التهديدات التي ستواجهها ثم تضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى استغلال هذه الفرص و تجنب التهديدات أو التكيف معها بشكل يؤدي إلى إنجاز أهدافها و تعظيم مواردها.

و يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و درجة تأثير كل منها، و بصفة عامة فإن دراسة البيئة التسويقية تعتبر أحد الأركان الأساسية للتسيير الاستراتيجي، فالبيئة التي تعمل فيها المنظمة تقدم فرص النجاح أو الفشل، كما أن العرض و الطلب على سلعة أو خدمة معينة ما هي إلا متغيرات أو نواتج للبيئة التسويقية للمنظمة.

من هذا المنطلق خصصنا الفصل الثاني من بحثنا هذا لدراسة و تحليل عوامل و متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة باعتبارها القيد الأساسي الذي يحدد سلوكها، و قد قمنا بتقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم البيئة التسويقية للمنظمة و أسباب دراستها ، ثم تناولنا في المبحث الثاني تحليل متغيرات البيئة التسويقية العامة للمنظمة، و أخيرا في المبحث الثالث فقد قمنا بتحليل متغيرات البيئة التسويقية الخاصة للمنظمة أو ما يسمى بالبيئة التنافسية.

1.2. ماهية البيئة التسويقية للمنظمة و أسباب دراستها.

إن المنظمة لا توجد في فراغ و إنما هي نسقا فرعيا لنسق أكبر و أشمل يمثل البيئة التي تعمل فيها، و التي هي مصدر إمدادها لاحتياجاتها و المتلقي النهائي لمخرجات عملياتها التحويلية، و التي تعتمد عليها في تأمين استمرارها و بقائها و التي ترتبط معها بعلاقات تفاعل و تأثير متبادل و التي في ضوءها تتحدد معالمها و أبعادها باعتبارها نظام مفتوح، لذا يجب دراسة هذه البيئة و تحليل متغيراتها.

و سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة البيئة من حيث التعاريف المتفق عليها، و حالات هذه البيئة و كذا أسباب دراستها.

1.1.2. تعريف البيئة التسويقية للمنظمة.

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول مفهوم محدد للبيئة ، و ربما يرجع ذلك إلى التعقد و التراكم و تداخل مكوناتها، كما أن أي محاولة لوضع تعريف محدد للبيئة إنما يعكس في الواقع وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة وفقا للإشكالية التي سعى لحلها من خلال البحث، و يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف البيئة على النحو الآتي:

يرى كل من "Emery, Trust" أن البيئة التسويقية هي "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة كما أنها تحدد نماذج و طرق التصرف اللازمة لنجاحها و بقائها".

أما "Thomson" فيرى أن البيئة هي "مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة و لكن يمكن الاستفادة منها"[54]ص151.

في حين أن "Jackson" يقول أن البيئة هي " كل شيء و أي شيء خارج حدود المنظمة " هذا التعريف يتضمن أو يشير إلى وجود ميادين تحيط بنشاط المنظمة و التي يجب عليها أن تتفاعل و تتكامل معها.

أما من وجهة نظر "Brawon" فالبيئة هي "الأشياء الكلية التي تحيط بالمنظمة (كل المضامين السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية)"[55]ص08.

بينما يقول "د. الشرقاوي" أن البيئة هي : "مجموعة القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة (المنظمة) ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها"[56]ص84. وهذا يعني أن البيئة تتكون من مجموعة من المتغيرات التي لا تتحكم فيها المنظمة ولكن يمكن لها أن تستفيد منها.

إنّ علاقة المنظمة ببيئتها التسويقية هي علاقة تبادلية أي أنّ كل منهما يؤثر و يتأثر بالآخر، فالبيئة تقدم للمنظمة الخدمات الأساسية التي لا تستطيع أن تعمل بدونها كالمياه والكهرباء والطرق العامة... الخ، كما تقدم لها الأفراد المتعلمون و المدربون و الذين يتولون عبء القيام بالعمل الفعلي داخل المنظمة، و تقدم لها كذلك المواد الأولية و الإمدادات المختلفة لتصنيع مخرجاتها، و الأهم من كل هذا أن البيئة التسويقية تقدم للمنظمة السوق الذي تصرف فيه منتجاتها، و لك أن تتصور كيف تستطيع المنظمة أن تستمر إذا لم تجد أين تبيع منتجاتها، فالسوق جزء لا يتجزأ من بيئة المنظمة. و بالمثل فإن المنظمة تأثر هي الأخرى في بيئتها، و يظهر أول تأثير للمنظمة في بيئتها عن طريق ما تقدمه هذه المنظمة من سلع أو خدمات و من فرص للعمل التي تمكن أفراد المجتمع من إشباع حاجاتهم المتعددة كالمأكل، و المشرب و الملابس و الحماية و الإنتماء و تحقيق الذات، فمن منا لا يريد أن يثبت للآخرين قدراته و مهاراته و معرفته؟ كما تقدم المنظمة للمجتمع بعض الخدمات الاجتماعية مثل التأمين الصحي على العاملين و تخصيص معاشا للأفراد عندما يصلون إلى سن التقاعد، و توفير مكافآت للأفراد في نهاية عملهم بالمنظمة، و بناء حضانات لأبناء العاملين أو القيام برحلات ترفيهية، أو كتابة اسم الفرد المجد في عمله في لوحة الشرف، و غيرها من الخدمات الاجتماعية التي تحسس الفرد بانتمائه إلى المنظمة .

و لكن إذا كانت المنظمة تعمل على إشباع حاجات المجتمع (و هذا شيء إيجابي) فإنها لا تخلو من التأثيرات السلبية، مثلا قد تسبب المنظمة تلوثا في البيئة عن طريق ما تفرزه العملية الإنتاجية من نفايات و عوادم (مثلا المنظمات التي تقوم بصناعة الأسمدة تفرز بعض الغازات التي تلوث الهواء الجوي) كما قد تسبب المنظمات التي تقدم الكثير من الحلوى للأطفال في ضعف البناء الصحي لهم و تعرضهم لمشاكل خاصة بأسنانهم، وكذلك المنظمات التي تنتج السيارات كبيرة الحجم تساهم في تفاقم مشكلة الطاقة، إذن من الخطأ أن نتجاهل هذه التأثيرات السلبية للمنظمة على بيئتها، بل يجب الاعتراف بها والعمل على الوصول إلى طرق جيدة وملائمة لمواجهتها.

2.1.2. خصائص البيئة التسويقية للمنظمة.

يمكن تمييز ستة خصائص للبيئة التسويقية الأكثر شيوعا، و التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار استراتيجي أو تكتيكي، هذه الخصائص هي [57]ص117-118:

- التّعقد.

تشير إلى تعدد و تنوع و اختلاف المكونات و العوامل التي تعمل في إطارها المنظمة، والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية (Know How) للتعامل معها بالإيجاب، و طبقاً لهذا فإن بيئة أي منظمة تقع على مقياس يتدرج من البساطة إلى التّعقد.

- الاستقرار.

إن الاستقرار يشير إلى معدل التغيير في عوامل و مكونات البيئة، و له درجات بحيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، و بالتالي كلما ارتفع معدل التغيير و غابت إمكانية التنبؤ به كلما انخفضت درجة الاستقرار، لذا يقال عن البيئة أنها غير مستقرة إذا كانت ذات تغيرات كبيرة.

- عدم التأكد.

تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت عدة تعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالات وقوع الحدث، لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل و المتغيرات البيئية المحتملة، و هو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل و التكاليف المصاحبة، و يحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب هي:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المنظمة.
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

- العدائية.

تتصف البيئة العدائية بشح الموارد و عدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، أو رفضهم لها، و تكون المنافسة بين أعضاء الصناعة الواحدة عنيفة على عكس البيئة الهادئة. إن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذ القرار في تحقيق أهدافه و الذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المنظمة أو يلحق بها أضرار بليغة، و يجب الإشارة إلى أن حالة العدائية لا يمكن قياسها كميًا.

- التنوع.

إن تنوع العوامل و المتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء و الموردين، و كذا الموزعين، ذوي تفضيلات و مطالب متميزة، و على انتشار جغرافي واسع و هو

ما يجعل طبيعة آمال المنظمة متنوعة، و يمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات ، السوق، المجتمع ، الملكية.

- حالة التجانس.

تشير هذه الحالة إلى التشابه و التماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس، أو تنوع خصائص مكونات البيئة، و قد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر و المتغيرات المتشابهة و على الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة أي المتميزة، كما يذكر أن حالة التجانس يمكن قياسها كميًا.

3.1.2. أسباب دراسة البيئة التسويقية للمنظمة.

بالرغم من اختلاف المنظمات في طبيعة أهدافها وأنشطتها ونوع ملكيتها (عامة، خاصة) إلا أن هناك عدد من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المنظمات، وعن طريق دراستها يتبين لنا أسباب دراسة البيئة، هذه الجوانب هي [54]ص153 :

- يعتبر تزويد المجتمع بالسلع والخدمات من الوظائف الرئيسية لأي منظمة، فالمجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمة يعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها (مواد خام، أيدي عاملة، أرض، رأسمال) ، وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، لذلك فإن كل من المنظمة والمجتمع يؤثر ويتأثر بالآخر، فالبيئة التي تعمل فيها أي منظمة تقدم فرص النجاح أو الفشل، وتحدد سلوكها وخطتها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها.

- إن ممارسة أو تنفيذ المهام الإدارية المتعارف عليها (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة) في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها يجب أن تتم في ضوء المتغيرات البيئية المؤثرة على كل من المدخلات ومخرجات كل منظمة.

- إن درجة تأثير المتغيرات والقيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المنظمة، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا يؤثر على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

- إن اختلاف درجة فعالية أو نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها قد تختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع بيئتها التسويقية، أي أنه من المتوقع أن تزداد درجة فعالية المنظمة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، فكلما زادت القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو اكتشاف فرص جديدة بالإضافة إلى تجنب التهديدات و المخاطر البيئية كلما كان من المحتمل أن تزداد فعالية المنظمة.

- إن استراتيجية و سياسات و كذلك أهداف أية منظمة تتأثر بالظروف البيئية مثلما تتأثر بأسلوب ممارسة النشاط داخله، فلا شك أن استراتيجية المنظمة في حالة تعاملها مع بيئة تسويقية يغلب عليها طابع احتكار القلة* و تقييد الاستيراد و تكرار تعديل قوانين الاستثمار و الضرائب، لا بد أن تختلف عن استراتيجية نفس المنظمة في بيئة تسويقية مختلفة [55]ص50.

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل مكونات البيئة التسويقية يعد أمرا ضروريا عند وضع الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة و رسم أية استراتيجية و هما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها.
 - المخاطر و التهديدات التي يجب على المنظمة أن تتجنبها أو أن تحد من أثارها.
- بعد دراسة و تحليل حالات البيئة التسويقية نلاحظ أن مستقبل المنظمة مرهون بتشخيصها و اكتشافها، و ما تحتويه من فرص و تهديدات كأساس لتحقيق التكامل و الترابط بين العمليات و الأنشطة داخل المنظمة، و إحداث التوائم و التوافق بين معالمها و أبعادها.

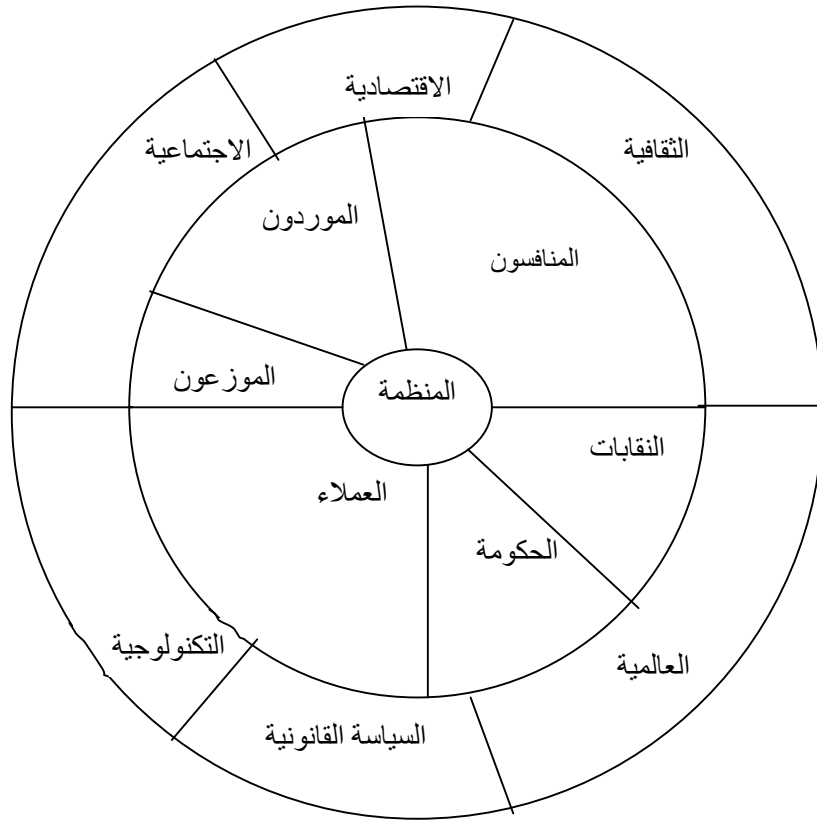
2.2. تحليل متغيرات البيئة العامة للمنظمة.

البيئة التسويقية العامة أو الكلية أو الماكروية (Macro environnement) هي تلك العناصر و المتغيرات التي تقع خارج سيطرة المنظمة الفردية و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه، و تشمل مجموعة هذه المتغيرات كل من العوامل الاقتصادية، و التكنولوجية، و القانونية، و السياسية، و الثقافية و الاجتماعية، بالإضافة إلى العوامل العالمية [59]ص137، و يلاحظ أن هذه البيئة تمخضت عنها العديد من الفرص و المخاطر و نادرا ما تستطيع منظمة بمفردها ممارسة التأثير عليها بشكل مباشر و ملموس، على سبيل المثال عندما تسيطر حالة الركود الاقتصادي في بلد ما فإن قطاع المقاولات يبدأ في مواجهة متاعب انخفاض الطلب و تقلص حجم النشاط و من المستحيل أن تتمكن منظمة واحدة أو عدة منظمات فردية من إيقاف اتجاه الركود و تجنب هذا الوضع السلبي، أما إذا قام هذا البلد بعقد اتفاقيات تجارية مع بعض الدول الأخرى فإن هذا يمثل فرصة للمنظمات بزيادة مبيعاتها و هذا يعكس نمودجا لتأثير القوى العامة و الكلية على المنظمة الفردية.

و سنقوم في هذا المبحث بعرض و تحليل مكونات البيئة العامة واحدة بواحدة، وذلك كما

يوضحه الشكل الآتي:

* سنتعرض إلى هذا المفهوم لاحقا (أنظر الصفحة 100).



الشكل رقم 09 : البيئة التسويقية العامة و الخاصة للمنظمة [42]ص76.

1.1.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاقتصادية للمنظمة.

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، و هذه العناصر هي : الدخل، الطلب، السياسة المالية و النقدية للدولة، دورة الأعمال ، و سندرس في هذا المطلب كل عنصر على حدا بطريقة وصفية تحليلية، و ذلك كما يلي:

1.1.2.2. دراسة الدخل.

الدخول هي تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد و التي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المنظمات من سلع و خدمات، و هناك عدة مصادر لدخول الأفراد، فمثلا هناك الدخل الناشئ عن العمل الذي يقوم به الفرد كالأجور و المرتبات، المعاشات و المكافآت، و ثانيا هناك الائتمان و الذي يعني شراء الأفراد للسلع أو الخدمات مع عدم الدفع الفوري حيث يتم الدفع فيما بعد، و تتحدد مقدرة الأفراد على الاستفادة من هذا الائتمان من الدخل المتوقع له في المستقبل، و أخيرا هناك الثروة التي يملكها الأفراد و تعد مصدرا للموارد المالية مثل امتلاك بعض الأموال في البنوك أو امتلاك

أراضي و عقارات تعطي ريوعا، أو امتلاك أسهم و سندات تعطي أرباحا و فوائد، و على كل حال هناك أربعة أنواع من الدخول و التي يجب على المنظمة دراستها و هي [60]ص90:

- الدخل القومي.

و هو مجموع القيم السوقية لكل السلع و الخدمات التي ينتجها المجتمع ككل في فترة زمنية معينة (عادة ما تكون سنة)، فمثلا الدخل القومي للجزائر في سنة 2001 كان 58828 بليون دولار، أما الدخل القومي للسعودية في نفس السنة فقد بلغ 86393.6 بليون دولار [61]ص78 .

- الدخل الإجمالي.

و هو إجمالي الموارد المالية للفرد في فترة زمنية محددة، و يخصص الدخل الإجمالي لثلاثة أغراض هي: الإنفاق، الادخار، دفع الضرائب.

- صافي الدخل.

و هو تلك الموارد المالية التي تبقى للفرد بعد دفعه للضرائب، أي أنه الدخل الإجمالي ناقص الضرائب المدفوعة، و يخصص هذا الدخل لغرضين فقط و هما الإنفاق و الادخار.

- الدخل الفائض.

و هو تلك الموارد المالية التي تبقى للفرد بعد قيامه بشراء السلع و الخدمات الضرورية مثل الأكل و الشراب و الملابس و المسكن، و عادة ما يخصص هذا الدخل للادخار أو للإنفاق على بعض السلع الكمالية، كالسيارات و الأثاث أو الرحلات السياحية.

عندما تقوم المنظمة بدراسة الدخول فإنها تهتم بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد، و بمعنى آخر يهتم المنظمة أن تعرف حجم الأموال التي ينفقها الأفراد على السلع و الخدمات المختلفة.

2.1.2.2. دراسة الطلب.

يمكن القول أن الطلب على منتج أو خدمة معينة هو مجموع ما يحتاجه الأفراد في منطقة معينة و في زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، فالطلب الخاص بالمنظمات يتحدد إذا في حدود جغرافية معينة تتعامل معها و تسمى بالأسواق، و المنظمة الناجحة هي التي تستطيع التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها، و هناك ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في حجم الطلب، و هي [62]ص14:

- الأسعار.

أي أسعار السلع و الخدمات في السوق، فالدخل وحده لا يكفي لتحديد ما تستطيع شراءه و لكن يتوقف ذلك على أسعار السلع و الخدمات المتاحة في السوق، معنى ذلك أن الكمية التي تشتريها

من السلع أو الخدمات تتوقف على أسعارها، لأنه توجد علاقة بين السعر و الكمية المشتراة و تسمى بـ"مرونة الطلب"، فإذا انخفض السعر زاد الطلب و العكس صحيح، أما مقدار التغير في الطلب نتيجة التغير في السعر فيسمى بـ"المرونة السعرية".

- السلع البديلة.

هي تلك السلع التي تشبع حاجة الفرد و لكن بصورة غير كاملة مثلما تشبعها السلعة الأساسية، مثلا الشاي هو سلعة بديلة للبن، و كذلك لحوم الدواجن هي سلعة بديلة للحوم الحمراء ، و وجود السلع البديلة يؤدي إلى تقليل الطلب على السلع الأساسية.

- المناخ الاقتصادي العام للدولة.

و نقصد به حالة الرواج الاقتصادي بحيث يعمل كل فرد و يحصل على أجر، و المنتجات أو الخدمات متوافرة بدرجة كبيرة ، أم حالة الركود الاقتصادي حيث نجد بطالة و ندرة في المنتجات و الخدمات، و سنعود إلى هذه النقطة في الفرع الرابع عند الحديث عن عنصر دورة الأعمال.

3.1.2.2. دراسة السياسة المالية و النقدية للدولة.

إن ارتفاع أسعار السلع و الخدمات مع ثبات دخول الأفراد، أو عدم زيادتها بنفس نسبة الزيادة في الأسعار يؤدي إلى ظهور حالة "التضخم"، و هي حالة مكروهة و غير مرغوب فيها لأنها تقلل من الدخل الحقيقي للأفراد، فلا بد من معالجتها و إذا أردنا معرفة أسلوب معالجة التضخم فعلينا أولاً أن نعرف :

- لماذا يحدث التضخم ؟ و ما هو سبب حدوثه ؟

التضخم يحدث عندما يكون المجتمع في حالة رواج اقتصادي بمعنى أن هناك فرص عديدة للعمل و الحصول على أجور عالية، و عندما يزداد ما هو متاح للأفراد من أموال فإنهم ينفقونها على شراء المزيد من السلع و الخدمات، و حيث أن الطاقة الإنتاجية للمنظمات لا يمكن زيادتها في الأجل القصير (نظراً لأن ذلك يحتاج إلى استثمارات و أموال ضخمة) فإن المعروض من السلع و الخدمات بواسطة هذه المنظمات لا يزداد بنفس نسبة الزيادة في مقدار الأموال المتاحة للأفراد، و من هنا يظهر الطلب على السلع أكبر من المعروض منها، و يترتب على ذلك ارتفاع أسعارها و تظهر حالة التضخم [60]ص231.

• لكن كيف يمكن معالجة حالة التضخم ؟

الحل يتمثل في محاولة تخفيض الطلب، و يكون ذلك عن طريق تقليل كمية الأموال المتاحة

للأفراد، و في هذه الحالة فإن الدولة تلجأ إلى حلين أو أحدهما، و هما :

- إما أن تقلل من كمية الأموال المعروضة في المجتمع فتقل كمية الأموال المتوفرة للأفراد ، و يطلق على هذا الحل اسم "السياسة النقدية" [63]ص161.

- وإما أن تقوم الدولة بتخفيض الأموال المتاحة للأفراد للإنفاق عن طريق زيادة الضرائب ، و يطلق على هذا الحل اسم "السياسة المالية" [60]ص43.

و في رأينا أن تطبيق السياسة المالية أحسن من تطبيق السياسة النقدية، لأن السياسة النقدية تؤدي إلى نقص في دخول الأفراد مما يؤدي إلى عدم توافر أموال لدى المستثمرين للتوسع في الطاقة الإنتاجية للمنظمات، في حين أن تطبيق السياسة المالية يؤدي إلى فائض في إيرادات الدولة ناتجة عن الضرائب الزائدة، و يمكن لها أن تستثمرها في منظمات إنتاجية جديدة التي تزيد في كمية السلع و الخدمات المتاحة في المجتمع.

4.1.2.2. دراسة الدورة الاقتصادية.

تشير الدورة الاقتصادية إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل و معنى التقلبات الدورية أنها تأخذ نمط متعاقب أو متتالي، فالدورة تبدأ بظروف اقتصادية معينة ثم تنتقل إلى ظروف أخرى، ثم إلى ظروف جديدة أخرى، ثم تعود إلى نفس الظروف التي بدأت منها وتظل هكذا في تعاقب.

و تتكون الدورة الاقتصادية من أربعة مراحل أساسية هي [60]ص259 :

- مرحلة الرخاء الاقتصادي.

في هذه المرحلة تعمل منظمة الأعمال بكامل طاقتها الإنتاجية، أي أنها تستغل آلاتها و أفرادها و مواردها أقصى استخدام ممكن، لذلك فإن فرص العمالة تكون كبيرة جداً، فينخفض معدل البطالة إلى أدنى حد له، و يترتب على ذلك زيادة الدخل الفردي، و عندما لا يكون هناك تضخم فإن القوة الشرائية للأفراد تكون عالية جداً مما يتيح للمنظمة بيع منتجاتها بسرعة و سهولة أكثر .

- مرحلة الركود الاقتصادي.

في هذه المرحلة تبدأ بعض المنظمات في العمل دون مستوى الطاقة الإنتاجية الكاملة، و بطبيعة الحال يقل حجم و أنواع السلع التي تقدمها المنظمة إلى السوق، كذلك فإن بعض المنظمات قد تستغني عن بعض العاملين لديها أو تتوقف عن تعيين أفراد جدد للعمل لديها، و بظهور البطالة تبدأ دخول الأفراد في الانخفاض و بالتالي انخفاض في قدرتهم الشرائية و هذا ما يدعوا المنظمات إلى تخفيض حجم إنتاجهم، و المستثمرين إلى إحجامهم عن استثمار أموالهم في مشروعات جديدة [31]ص104، و مثل هذا التصرف يؤدي بالاقتصاد إلى مرحلة أكثر خطورة هي المرحلة المولوية.

- مرحلة الكساد الاقتصادي.

عندما تخفض منظمات الأعمال من حجم إنتاجها، و عندما يفقد المستثمرون ثقتهم في الاقتصاد و يمتنعون عن استثمار أموالهم في مشروعات جديدة فإن اقتصاد الدولة يدخل إلى مرحلة الكساد الاقتصادي ، و في هذه المرحلة تكون معدلات الأجور عند أدنى حد لها، و معدلات البطالة ترتفع إلى أقصى درجة و المشكلة الأساسية هنا هي أن لا أحد ينفق أكثر من احتياجاته الأساسية لأنه لا يثق في إمكانية الحصول على الدخل في المستقبل، و لا أحد يستثمر لأنه لا يضمن العائد و النتيجة تكون إغلاق بعض المنظمات لأبوابها لأنها لا تجد من يشتري منتجاتها، و في ظل هذه الظروف تتدخل الدولة عن طريق تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي و يكون ذلك من خلال ممارستها لإحدى السياسات النقدية أو المالية التي تحدثنا عنها من قبل.

- مرحلة الإنعاش الاقتصادي.

في هذه المرحلة تبدأ معدلات البطالة في الانخفاض نتيجة ضخ الدولة لكتلة نقدية كبيرة في الاقتصاد عن طريق الاستثمار في المشروعات الكبرى (هذا ما يحدث حاليا في الاقتصاد الجزائري) مما يؤدي إلى فرص للعمل و من ثم زيادة الدخل الفردي، فتتوسع المنظمات في إنتاجها نتيجة لزيادة و تحسن القدرة الشرائية للمستهلكين، و عندما يستمر الحال على ذلك فإن اقتصاد الدولة يدخل مرة أخرى في مرحلة الرخاء الاقتصادي.

2.2.2. تحليل متغيرات البيئة الثقافية للمنظمة.

توجد العديد من الاختلافات الجوهرية في الاتجاهات و القيم و العادات و المعتقدات و الأفكار بين مختلف الأفراد و المستهلكين، مما يجبر السوق على دراسة الخصائص المميزة للبيئة الثقافية قبل الدخول في معاملات معها، و سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم الثقافة و خصائصها كما سنتناول خاصية الحفاظ على الهوية الثقافية، و أخيرا سنتعرض لمفهوم "حماية المستهلك".

1.2.2.2. مفهوم الثقافة.

الثقافة كما عرفها معجم أكسفورد هي: " كل السلوكات و القيم المكتسبة التي تنتقل إلى الفرد عن طريق العيش في مجتمع معين"[64]ص119، من هذا التعريف نستنتج أن للثقافة ثلاثة خصائص أساسية هي :

- أن الثقافة سلوك مكتسب، أي أنها لا تورث بل يتعلمها الفرد عن طريق العيش في مجتمعه.

- أن الثقافة سلوك متكامل، أي مكونات الثقافة تتداخل و تتفاعل و تتحدد لتكون نسيج متكامل .

- أن الثقافة سلوك مشترك، أي أن كل أفراد المجتمع يشتركون في خصائص معينة تميزها عن المجتمعات الأخرى التي لها ثقافات مختلف.

و يمكن تقسيم القيم و المعتقدات التي تسود أي مجتمع إلى قسمين و هما القيم و المعتقدات الجوهرية، و هي تميل إلى الثبات و تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التعليم و يتم تدعيمها عن طريق الأسرة و المؤسسات الدينية و المؤسسات الثقافية. أما القسم الثاني فهي القيم و المعتقدات الثانوية و تكون عادة أكثر عرضة للتغيير و التعديل، نتيجة تفاعل قوى اجتماعية و الاستعارة من ثقافات أخرى.

2.2.2.2. الحفاظ على الهوية الثقافية.

لعل قانون "لزوم الفرنسية" الذي صدر في فرنسا، دفاعا عن الهوية الثقافية الفرنسية في مواجهة الثقافة الأنجلوساكسونية التي أوصلتها الأقمار الصناعية إلى الفرنسيين يوضح تماما ما نقصده بالحفاظ على الهوية الثقافية.

فالقانون يمنع أي مواطن فرنسي من استخدام ألفاظ أو عبارات أجنبية طالما أن هناك ألفاظ أو عبارات مماثلة تؤدي ذات المعنى في الفرنسية، و المجالات التي يسري عليها الحظر كافة الوثائق و المستندات و الإعلانات المسموعة أو المرئية المعروضة على الجمهور، و بالأخص المجالات التجارية و الأفلام الدعائية التي تبث عبر الإذاعة و التلفزيون، كما يشترط القانون على الجهات المحلية و الحكومية ألا تمول سوى المؤتمرات و الندوات التي تكون الفرنسية لغتها الأساسية ، و يمنع نشر أعمال تلك الدراسات و الأبحاث ما لم تكن مصحوبة بملخص مكتوب باللغة الفرنسية [65]ص98. هذا القانون يوضح اعتزاز الفرنسيين بلغتهم و هويتهم الثقافية في زمان العولمة التي فتحت الباب أمام التجارة الدولية بما في ذلك المواد الثقافية و خاصة الأفلام السينمائية و البرامج التلفزيونية، و هو ما تتفوق فيه الشركات الأمريكية العملاقة، هذه التطورات استدعت إصدار القانون الجديد لتعزيز اللغة الفرنسية لمواجهة اللغة الإنجليزية، و اعتراف فرنسا على إدراج المواد الثقافية في اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة.

لكن في التسعينات من القرن الماضي ظهر كتابان الأول بعنوان "نهاية التاريخ و ختام البشر" لمؤلفه "فرانسيس فوكوياما" في سنة 1992، أما الثاني فعنوانه "صدام الحضارات" لمؤلفه "هنتجتون" في سنة 1994، هذان الكتابان يدعوان صراحة للقضاء على الهويات الثقافية المباينة للهوية الثقافية الإنجلوساكسونية، حيث يقول "هنتجتون": " إن الصراعات الثقافية تتزايد الآن على نحو غير مسبوق، و الصراعات المستقبلية سوف تشكلها أسباب ثقافية أكثر منها سياسية أو

اقتصادية، لذلك فإن للحضارة نهر واحد، هو حضارتنا (أي الحضارة الإنجلوساكسونية)، و ما على الآخرين إما أن يكونوا روافد لهذا النهر، أو يضيعوا في رمال الصحراء" [66]ص92.

3.2.2. تحليل متغيرات البيئة التكنولوجية للمنظمة.

يعتبر معظم القادة و صانعي الاستراتيجية "الميزة التكنولوجية" بمثابة عامل رئيسي في ميدان المنافسة طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير و التحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها و خدماتها، لذلك من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة التسويقية و بالتحديد التكنولوجيا الصناعية التي تخص المنظمة بالذات [67]ص23، لأن أي تطوير أو تحسين تقني في هذه التكنولوجيا له أثر مباشر على وضع المنتجات و الخدمات في السوق، و بالتالي على حجم الطلب المتوقع و مستوى المبيعات . فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المنظمة القدرة على مواكبة هذا التحسين فمن المؤكد أن تتدهور منتجات هذه المنظمة، مما لا شك فيه أن الفشل في الاستجابة للتغيرات التكنولوجية يعد مكلفا جدا .

مثال: في سنة 1967 حققت شركة "OPTICAL" للأدوات البصرية ربحا قدره 10 مليون دولار على حجم مبيعات قدره 150 مليون دولار، إلا أنها في بداية عام 1972 فشلت في الاستجابة للتغير الذي حدث في مجال العدسات البلاستيكية فانخفض الربح إلى 6 مليون دولار على الرغم من أن حجم المبيعات قد ارتفع بنسبة 67% [10]ص151.

و سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيئة التكنولوجية من خلال دراسة تأثير التكنولوجيا الجديدة و كذا عملية التنبؤ بها.

1.3.2.2. كيفية الانتقال إلى التكنولوجيا الجديدة.

إن إدارة المنظمة يجب أن تستيقظ كل صباح و تتساءل عما يحدث في البيئة التكنولوجية لأنها في حقيقة الأمر دائمة التغير، و يمكن للاكتشافات التكنولوجية الرئيسية أن تتسبب في تغييرات سوقية عديدة أهمها [68]ص50:

- احتمال أن تتولد عن تكنولوجيا جديدة صناعات رئيسية جديدة مثل صناعة الكمبيوتر، و الإنسان الآلي، و الأسرة المائية، و الساعات الرقمية، و الأسطوانات المغناطيسية.
- قد تتسبب التكنولوجيا الجديدة في إحداث أضرار شديدة أو تدمير صناعات قائمة، و لا ننسى في هذا المجال الأضرار التي تسببها صناعة السيارات بصناعة السكك الحديدية، و ما يسببه التلفزيون من أضرار بصناعة السينما و الراديو، و ما تسببه صناعة الملابس التي يتم غسلها و ارتدائها بدون كي على صناعة التنظيف بالبخار، و ما يسببه استقبال القنوات الفضائية عن

طريق الأقمار الصناعية من أضرار بصناعة أفلام الفيديو، و ما تسببه الأقراص المضغوطة من أضرار بأشرطة التسجيل التقليدية .

- تأثيرات أخرى غير مرتبطة مباشرة بالتكنولوجيا الجديدة ، مثلا انتشار الأجهزة الكهربائية المنزلية مع استخدام الطعام المجمد يوفر وقت إضافي للمستهلك للقيام بنشاطات أخرى و عموما إن التكنولوجيا الجديدة سلاح ذو حدين، فمن ناحية قد يؤدي اكتشافها إلى زيادة النمو الاقتصادي عن طريق اكتشاف موارد طبيعية جديدة أو اكتشاف استخدامات جديدة للموارد الموجودة، و من ناحية أخرى قد تنشأ عن هذه التكنولوجيا مشكلات جديدة أهمها تلوث البيئة الناتج عن استخدامها، و من الأمور التي تدعوا إلى الضحك أنه على الرغم من اتهام التكنولوجيا بخلق مشكلات لم تكن موجودة من قبل، إلا أننا نبحث عن تكنولوجيا جديدة لحل هذه المشكلات.

2.3.2.2. تأثير التكنولوجيات الجديدة.

بالتأكيد أنه من الضروري أن تكون لدى المنظمة مقدرة على التحول إلى التكنولوجيا الجديدة، إلا أن بروزها إن ثبت نجاحها لا يعني بالضرورة بأن نشاط الأعمال القائم على التكنولوجيا الأولى سوف يصبح فجأة غير فعال، و الدليل على ذلك نتائج إحدى الدراسات الكبيرة التي قام بها مجموعة من الباحثين على 15 منظمة في عدة صناعات حدث فيها تحول تكنولوجي ، و قد شملت صناعة توليد الطاقة ، أقلام الكتابة، شفرات الحلاقة للرجال، صناعة الملابس ، صناعة الراديو.

و تتلخص أهم نتائج هذه الدراسة فيما يلي [15]ص 157 :

- إن مبيعات التكنولوجيا القديمة استمرت مرتفعة نسبيا لفترة طويلة، فمثلا مبيعات شفرات الحلاقة العادية استمرت في الارتفاع رغم ظهور الماكينات الكهربائية، و عليه فإن بروز تكنولوجيا جديدة لا يعني بالضرورة مرحلة التدهور للتكنولوجيا الحالية.
- إنه من الصعب التنبؤ بنتائج التكنولوجيا الجديدة لأنها تميل لأن تكون مكلفة في البداية .
- إن التكنولوجيا الجديدة عادة ما تبدأ بغزو الأسواق الفرعية، مثلا استخدام "الترانزيستور" * في البداية في صناعة الراديو.
- إن التكنولوجيا الجديدة تميل إلى إنشاء أسواق جديدة بدلا من اختراق الأسواق الحالية.

*الترانزيستور هو أحد المكونات الأساسية للأجهزة الالكترونية.

4.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاجتماعية و الديمغرافية للمنظمة.

تعد البيئة الاجتماعية و الديمغرافية من أهم بيئات المنظمة، و هي تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي : التغيرات السكانية، زيادة دور المرأة في المجتمع و ارتفاع مستوى التعليم، و سنتناول في هذا المطلب كل عنصر من هذه العناصر بالدراسة و التحليل في فرع مستقل.

1.4.2.2. التغيرات السكانية.

مما لا شك فيه أن التغيرات السكانية تلعب دورا هاما و مؤثرا في أعمال المنظمة، فزيادة عدد السكان يؤدي عموما إلى زيادة الطلب على منتجات المنظمة، كذلك التحسن في طرق الحفاظ على صحة الفرد و من ثم زيادة عمره يؤدي إلى وجود جزء كبير من المجتمع في سن متقدم، و هو يمثل قطاعا سكانيا ذو حاجات و رغبات خاصة تستطيع بعض المنظمات أن تشبعها، فمثلا متقدمي السن يحتاجون إلى الأدوية و العلاج، و الفيتامينات، و الرحلات و التنزه و غيرها من الحاجات التي تمثل فرص يمكن لبعض المنظمات الاستفادة منها [11]ص82، كذلك فإن ارتفاع نسبة المواليد تؤدي إلى وجود قطاع سكاني غني بالأطفال و الذين يحتاجون إلى بعض الحاجات و الخدمات كالملابس و الأغذية و الحضانات، و مثل ذلك يمثل فرص أمام المنظمة قد تستفيد منها، كذلك قد يدعوا النقص العام في عدد السكان إلى عدم الاكتفاء بالسوق الداخلي للدولة و محاولة المنظمة أن توسع رقعة أسواقها من خلال التعامل مع الأسواق الخارجية، فمثلا بلغ عدد سكان الجزائر في سنة 2002 (33.10 مليون نسمة)[61]ص37 ، و هو رقم يدعوا الكثير من المنظمات الى الرغبة في الاستثمار داخل السوق الجزائرية .

2.4.2.2. زيادة دور المرأة في المجتمع.

إن زيادة الدور الذي تلعبه المرأة في المجتمع يؤثر على أداء المنظمة تأثيرا واضحا فعندما تدخل المرأة إلى ميادين العمل سوف تتوسع قاعدة الاختيار أمام المنظمات حيث تزيد الأيدي العاملة المتاحة في المجتمع، و يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة بين الأيدي العاملة فيعمل كل فرد على تنمية مهاراته و قدراته بحيث يكون مميزا عن الآخرين ، و مثل هذه المنافسة تستفيد منها المنظمات حيث أنها تحصل على أفراد يتصفون بمهارات عالية في أداء العمل المطلوب منهم [54]ص197، و ثانيا أن خروج المرأة إلى العمل يعني زيادة الدخل الخاص بالأسرة مما يعني زيادة في معدلات الإنفاق ، و من ثم الزيادة في الطلب على المنتجات التي تقدمها المنظمات، و لن يقتصر الأمر هنا على زيادة الطلب على السلع الأساسية و الضرورية فقط، و لكنه سيمتد ليشمل أيضا سلع الرفاهية و المتعة، و ثالثا أن دخول المرأة إلى العمل يقدم فرصة لبعض المنظمات مثلا يعني ذلك حاجتها إلى حضانات

لأطفالها، و منتجات سريعة الإعداد و التجهيز، و أدوات منزلية مريحة و سهلة الاستخدام (المكنسة الكهربائية، الغسالات الأوتوماتيكية) و من المنطقي أن تحاول المنظمات التي تعمل في هذه المجالات الاستفادة القصوى من مثل هذه الفرص.

3.4.2.2. ارتفاع مستوى التعليم.

لا شك أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين، ارتفاع مستوى التعليم في المجتمع له تأثيره الواضح على منظمات الأعمال، فأولا يساعد تحسن المستوى التعليمي للأفراد على زيادة ما يحصلون عليه من دخول ، وزيادة هذه الدخول تؤدي إلى زيادة القوة الشرائية لهم بفرض أنه لا يوجد تضخم في المجتمع ، وزيادة الدخل يعني أن الأفراد يحاولون الانتقال من إشباع الحاجات الأساسية إلى حاجات أعلى مثل الحاجة إلى التقدير أو الانتماء، أو الحاجة إلى تحقيق الذات[51]ص61، وبطبيعة الحال فإن انتقال الأفراد إلى هذه الحاجات يؤدي إلى طلبهم لمنتجات متقدمة ومتنوعة مما ينشئ فرص جديدة أمام المنظمات ، كذلك فإن زيادة الدخل قد يؤدي بالأفراد إلى طلب شروط عمل أفضل مثل أماكن عمل أكثر راحة، وأجور أفضل، وفرص لتلقي أكبر، ولاشك أن ذلك يؤثر مرة أخرى على تكلفة أداء المنظمات[11]ص83.

وثانيا أن زيادة مستوى التعليم يؤدي إلى زيادة توقعات الأفراد حول السلوك الأمثل للمنظمات، فلا تقوم باستغلال الأفراد ولا تقوم بممارسة بعض التصرفات الخادعة والمضللة مثل زيادة الأسعار بصورة كبيرة، أو استخدام الإعلانات الكاذبة، أو استخدام الأغلفة المضللة للأفراد، وكذلك يتوقع الأفراد أن تعمل المنظمات على تحسين جودة ما تقدمه من سلع وخدمات إلى المجتمع. وثالثا أن زيادة مستوى التعليم في المجتمع قد يضع ضغوطا على المنظمات في أن توفر للأفراد العاملين لديها برامج تدريبية جيدة لرفع قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وكذلك على توفير فرص عمل لهم تصف بالاستمرار والنمو، فمثلا بلغت نسبة الأمية في الجزائر لسنة 2001 (40.58%) ، أما في دولة مثل الصومال فقد بلغت نسبة الأمية في نفس السنة (81.95%)، في حين أنه في دول الكويت فقد بلغت (16.53%) فقط[61]ص114، مما يدل على تفاوت نسبة مستوى التعليم في الأسواق العربية .

إضافة إلى هذه المكونات الثلاث الرئيسية هناك قوى اجتماعية أخرى نلخصها فيما يلي :

- عدد المواليد .
- عدد الوفيات.
- معدل الزواج.
- معدل الطلاق.
- الرغبة في التعلم.
- عدد النساء العاملات.
- المسؤولية الاجتماعية.
- عادات الشراء.

- الولاء للوطن.
- توزيع السكان.
- أهمية الصحة والنظافة.
- القيم الأخلاقية السائدة.
- المساواة بين الرجل والمرأة.
- عدد المنتمين إلى الديانات الأخرى.

5.2.2. تحليل متغيرات البيئة السياسية والقانونية للمنظمة.

تؤثر البيئة السياسية والقانونية السائدة في دولة ما على تكوين المنظمات، وتنظيمها وإدارتها، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة فيما بينها، ويقصد بالبيئة السياسية والقانونية مجموعة القواعد والنظم والتشريعات التي تؤثر على سلوك الأفراد والمنظمات في مجتمع معين. وسوف نناقش فيما يلي بعض العناصر المرتبطة بالبيئة السياسية والقانونية وتأثيرها على أنشطة المنظمة.

1.5.2.2. اختلاف النظم السياسية.

يختلف مدى تأثير التشريعات المنظمة للأعمال من دولة لأخرى تبعا لاختلاف نظامها السياسي، وتتراوح هذه النظم بين النظام الرأسمالي ذو الاقتصاد الحر والنظام الاشتراكي الذي يدار مركزيا، ففي النظام الرأسمالي يتمتع المستهلك والمنظمة بحرية السعي نحو تحقيق مصالحهما دون الإضرار بالآخرين، وتلعب الحكومة هنا دورا ثانويا يقتصر على القيام بالأنشطة التي لا يمكن للأفراد القيام بها مثل الدفاع والأمن والقضاء، بالإضافة إلى دورها الأساسي في توفير البنية الأساسية وسن التشريعات التي تؤكد على المنافسة الحرة ورعاية مصالح المجتمع على المدى الطويل. أما في النظام الاشتراكي الذي يسير على أساس الاقتصاد الموجه، تلعب الحكومة دورا كبيرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية وذلك عن طريق القطاع العام المملوك لها، مع السماح للقطاع الخاص بممارسة بعض الأنشطة الاقتصادية في إطار الخطوط العريضة للخطة الاقتصادية العامة للدولة.

ويلعب النظام السياسي دورا واضحا في تحديد المسار الاقتصادي للدولة، وينبغي توجيه النظر إلى أن العديد من النظم الاشتراكية قد بدأ يخطو بخطى سريعة نحو تحرير اقتصادياتها لما يمثله ذلك من وسيلة ناجحة لإعادة توزيع الموارد وعلاج التدهور المالي، ولإعادة هيكلة الاقتصاد ومعالجة جوانب ضعفه، وذلك بإنشاء نوع من المنافسة الحرة اللازمة لإعطاء الاقتصاد دفعة إلى الأمام [37] ص 282، حيث شهدت العديد من دول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي سابقا، والصين عددا من التحولات الجذرية التي تهدف إلى توسيع نطاق المنافسة الحرة بين المنتجين وإعطاء

الاقتصاد فرصة لإعادة توزيع الموارد توزيعاً أفضل بهدف تحريرها من الاحتكارات (عامّة كانت أو خاصة).

وتمثل البيئة السياسية قواعد اللعبة التي يتعين على السوق الإلمام بها قبل البدء في ممارستها، حيث قد تنشأ هذه البيئة فرصاً تسويقية، كما قد تفرض قيوداً على عمل المنظمة [12]ص 21.

ونود أن نشير هنا أنه يجب على الحكومة الجزائرية أن تحد وبسرعة من تدخلها في أوجه النشاط الاقتصادي، وأن تكفل الحرية الكاملة للمنظمات وتلغي القيود الخاصة بالأسعار، وأن تنشأ جواً تنافسياً عادلاً بحيث لا تفضل قطاعاً على قطاع، وذلك استعداداً للدخول إلى المنظمة العالمية للتجارة.

2.5.2.2. تأثير القواعد القانونية .

القوى القانونية أو البيئة القانونية هي تلك التي تحركها القرارات السيادية الحكومية، مثل منح الحكومة دعماً لصناعة ما، أو إعفاءات ضريبية لقطاع ما حتى تتمكن من المنافسة العالمية مما يعتبر تهديداً للمنظمات الأجنبية التي تعمل في نفس الصناعة، و في نفس الوقت فرصة للمنظمات الوطنية.

فعلى سبيل المثال تتبع الحكومة الأمريكية أحد النظامين الآتين في تحديد أسعار تذاكر الطيران الداخلي، فهي إما أن توحد السعر (Régulation) أو تترك قرارات التسعير لمنظمات الطيران (Dérégulation) و عادة ما تعتبر سياسة توحيد السعر تهديداً للمنظمات الضعيفة التي لا تستطيع المنافسة على أساس انخفاض الجودة التي تقدمها للزبائن مقارنة بالمنظمات القوية، أما سياسة ترك الحرية لمنظمات الطيران في تحديد أسعارها فيعتبر تهديداً للمنظمات القوية التي لا تستطيع تخفيض نفقاتها الثابتة. و في هذا الصدد قامت شركة (People Express) للطيران بتحقيق نجاح كبير في ظل حرية تحديد الأسعار حيث تمكنت من تخفيض أسعارها بشكل كبير مع تعويض ذلك بتقديم أقل ما يمكن من خدمات مع تخفيض تكلفتها إلى الحد الأدنى، و لكنها أفلست عندما أجبرت على المنافسة على أساس الجودة في ظل سياسة توحيد أسعار السفر بين منظمات الطيران [16]ص 102.

كما تعتبر قوانين حماية البيئة، ومنع التلوث، أحد التهديدات للمنظمات الصناعية التي عليها أن تراعي ذلك، ليس فقط في خصائص المنتج، و لكن في خصائص العبوة و الغلاف أيضاً، و تشكل قوانين الحماية الجمركية فرصاً للمنظمات التي تنتمي إلى مجموعة اقتصادية معينة.

و ترتبط القواعد القانونية بالقوى الاقتصادية، فالكثير من القرارات القانونية (كوقف التعامل مع منظمات دولة معينة) ما هي في الحقيقة إلا انعكاس لمصلحة اقتصادية، فالقوى القانونية لا تعمل

منفردة، بل هي انعكاس لمتغيرات اقتصادية، لذلك فإن تقييم أثر القواعد القانونية في إنشاء الفرص و التهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة و غير دائمة [68]ص44.

و يزيد تأثير القوى السياسية و القانونية على المنظمات المتعددة الجنسيات، و التي تمارس نشاطها في أسواق مختلفة و متباينة الخصائص الحضارية و الاجتماعية و التكنولوجية، حيث لا يمكن تجاهل تأثير البيئة الاجتماعية في تشكل اتجاهات القواعد القانونية، و يهتم المسوق هنا بالقواعد القانونية بشكل كبير جدا نظرا لما تفرزه من فرص و تهديدات مهمة [42]ص83، فقواعد الاستيراد مثلا التي تضعها السوق الأوروبية المشتركة تؤثر على عمل المنظمات التي تتعامل مع أوربا، و تنشأ أحيانا تهديدا بالغا لبعضها، كما حدث في عام 1998 عندما تم حضر اللحوم البريطانية نتيجة لانتشار مرض جنون البقر، مما اعتبر تهديدا ليس فقط لصناعة اللحوم بل لصناعة العلف البريطانية أيضا.

و فيما يلي بعض مكونات البيئة السياسية و القانونية الأخرى:

- الضرائب و الرسوم. - تأثير الانتخابات.
- العلاقات الدولية. - الإعفاءات الجمركية.
- درجة الاستقرار السياسي. - التحالفات الاقتصادية.
- العداء العرقي. - قوانين حماية البيئة.

6.2.2. تحليل متغيرات البيئة العالمية للمنظمة.

تؤثر البيئة العالمية (الدولية) بشكل كبير و مهم على عمل المنظمة، خاصة المنظمات المتعددة الجنسيات و العابرة للقارات، و تتكون هذه البيئة من ثلاث عناصر أساسية هي : ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجارة الخارجية، التجمعات و التكتلات الاقتصادية، العلاقات على مستوى الدول ، و سنتناول كل عنصر بالدراسة و التحليل على حدى، و ذلك كما يلي:

1.6.2.2. ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجارة الخارجية.

يعكس ميزان المدفوعات لدولة ما كل من العلاقات التجارية و المالية بينها و بين دول العالم الأخرى، فعندما تصدر سلعة أو نستورد سلعة، و عندما نأخذ قرضا ماليا أو نعطيه لدولة أخرى، فإن كل هذا يظهر في ميزان المدفوعات، و من أهم مكونات ميزان المدفوعات ذلك الميزان الخاص بتبادل السلع و الذي يطلق عليه اسم الميزان التجاري الذي يعكس الفارق بين صادرات و واردات دولة ما [69]ص32، و بطبيعة الحال تسعى كل دولة أن تحقق ميزان تجاري موجب ، و يتحقق ذلك عن طريق تشجيع الصادرات و التقليل من الواردات، و يتم هذا التقليل عن طريق تحديد حصة

محددة للسلع لا يمكن استيراد أكبر منها، أو عن طريق فرض تعريف جمركية على السلع التي تدخل إليها بصورة تجعل سعرها داخل الدولة أعلى من مثيلاتها التي يتم تصنيعها محليا، كما قد تقيد الدولة حركة الاستيراد عن طريق منع استيراد منتجات بالكامل [69]ص103. كما حصل في الجزائر مؤخرا حيث منعت الحكومة استيراد مختلف أنواع الخمور و المشروبات الكحولية، و الواقع أن تقيد حركة الاستيراد يفتح الفرصة للمنظمات الوطنية لكي تجد الأسواق الكافية، كما يحمي الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية.

2.6.2.2. التجمعات و التكتلات الاقتصادية.

تتجه الدول في الفترة الأخيرة إلى تكوين عدد من التكتلات الاقتصادية لحماية نفسها من المنافسة العالمية، كما هو حاصل في دول الاتحاد الأوربي، مجلس التعاون الخليجي، اتحاد دول جنوب شرق آسيا، دول الأوبك ، و النمر السبع، و الهدف من هذه التجمعات هو تسهيل حرك التجارة فيما بين الدول المشتركة فيه، و بطبيعة الحال إذا وجدت المنظمة نفسها في دولة من دول التكتل فإن ذلك يسهل لها تصدير ما تقوم به من إنتاج إلى دول التكتل الأخرى [31]ص120، و ذلك ما يؤدي إلى توسيع رقعة أسواق المنظمة و بالتالي زيادة مبيعاتها .

3.6.2.2. العلاقات على مستوى الدول.

إن قدرة المنظمة على التعامل مع الأسواق الخارجية تتوقف على العلاقة بين حكومة الدولة التي توجد بها المنظمة و حكومة الدول الأخرى، فسوء العلاقة بين حكومتين قد يقيد من قدرة المنظمات العاملة فيهما على التعامل في سوق الدولة الأخرى [54]ص210، فمثلا سوء العلاقة بين حكومتي الولايات المتحدة و إيران أدى إلى عدم تمكن المنظمات الأمريكية من التعامل في السوق الإيرانية.

و بالعكس من ذلك فإنه إذا كانت العلاقة بين دولتين جيدة فقد تشجع كل دولة المنظمات العاملة بها على إعطاء أولويات التعامل للأسواق الخاصة بالدولة الأخرى، فمثلا وجود علاقة طيبة بين الولايات المتحدة و الجزائر شجع المنظمات الأمريكية على الاستثمار في السوق الجزائرية. كما يجب الإشارة إلى أن الاختلافات الحضارية و الاختلافات في الاتجاهات و الاعتقادات في مختلف المجتمعات هي الأخرى تؤثر في عمل المنظمة لذلك فإن عليها أن تراعي هذه الاختلافات عند غزوها للأسواق الأجنبية.

3.2. تحليل متغيرات البيئة الخاصة للمنظمة.

تتكون البيئة التسويقية الخاصة من البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تؤثر عليها بشكل مباشر، و تشمل كل من بيئة الصناعة و بيئة التشغيل و تساعد دراسة البيئة التسويقية الخاصة للمنظمة على التعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها، حيث يجب أن تبدأ بتفهم أساسيات العرض و الطلب اللذان يؤثران في تحديد هيكل هذه البيئة، و الذي بدوره يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، و في النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء المنظمة ككل.

و قد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين، حيث يتناول المطلب الأول تحليل متغيرات بيئة الصناعة، و في المطلب الثاني سنقوم بتحليل متغيرات بيئة التشغيل.

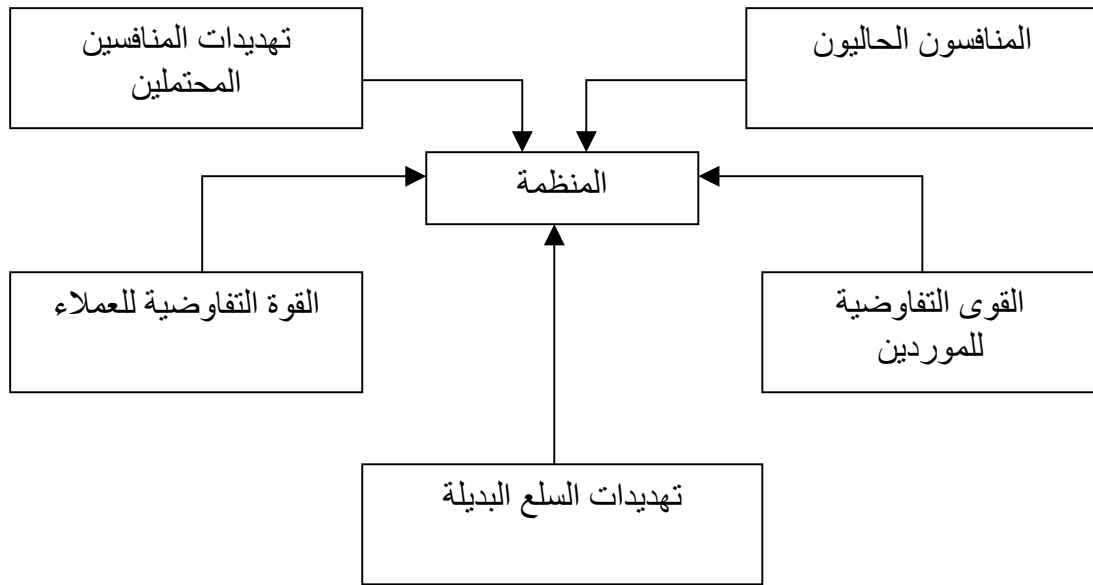
1.3.2. تحليل متغيرات البيئة الصناعية للمنظمة (نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر).

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة ، أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها اسم البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تتنافس فيها مع غيرها من المنظمات، و تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا و إيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي، و قدرتها على جذب عملاء جدد، و المحافظة على العملاء الأوفياء.

و تستطيع المنظمات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما ، فالمنظمات الرائدة تستطيع تحديد السعر و مستوى التكنولوجيا و أجور العمال و نفقات الإعلان، إلا أن المنظمات الصغيرة لا يمكن لها التأثير في البيئة الصناعية، و لا تعمل قوى البيئة الصناعية بطريقة واحدة في كل الصناعات، بل تختلف الأهمية النسبية لكل منها بحسب أهمية الصناعة، فالمنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يؤثرن كثيرا إذا ما قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف و استخراج البترول مثلا.

و الشكل الموالي يمثل مكونات البيئة الصناعية او ما يعرف بنموذج القوى التنافسية الخمس

لـ"بورتر".



الشكل 10 : نموذج "Porter" للقوى التنافسية الخمس [37]ص56.

1.1.3.2. المنافسون الحاليون.

المنافسون هم مجموعة المنظمات المتقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة، و تقدم نفس السلع، و تخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة [16]ص108، و يتوقف ما تحصل عليه المنظمة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين، و بصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمنظمة كما ان التهديدات التي تواجه المنظمة هي نتيجة لما يتمتع به المنافسون من قوة ، و غالبا ما تكون هذه القوة متمثلة في النقاط الآتية:

- تكامل تشكيلة المنتجات.
- كفاءة و جودة سياسة البيع و الترويج.
- القدرة على تخفيض الأسعار.
- موقع المصنع و مراكز التوزيع.
- الخبرة في الصناعة.
- السمعة الجيدة و ثقة العملاء و ولائهم.
- العلاقة الجيدة مع الموردين.
- السرعة في اتخاذ القرارات و ردود الفعل المناسبة.
- القدرة على الحصول على المواد الأولية بسعر مناسب.
- الحصة السوقية و مدى التأثير في السوق.

و تختلف الأهمية النسبية للقوى السابقة من صناعة لأخرى ، فلكل صناعة محددات النجاح فيها، و على المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة تمكنها من معرفة مدى توافر هذه المحددات داخل المنظمات المتنافسة، و كلما زادت قدرة المتنافسين في هذه النواحي كلما مثلوا تهديدا للمنظمة، فالمنظمة المنافسة التي لديها إدارة بحوث و تطوير قوية غير متوفرة لدى المنظمة يكون لها فرصة للفوز في السوق من خلال زيادة حصتها السوقية على حساب المنظمة، كما ان المنظمة التي لديها علاقة جيدة و مميزة مع الموردين مقارنة بالمنافسين تمثل تهديدا لغيرها من المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، و تسعى معظم المنظمات إلى الحصول على ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنظمات، و الميزة التنافسية هي: " تلك الأشياء التي تمثل قيمة للعملاء وتجعل نشاط المنظمة متميز على منافسيها، و يمكن أن يتميز هذا النشاط بأكثر من طريقة، إلا أن أي طريقة لا تمثل ميزة تنافسية إلا إذا كان الاختلاف بين السلعتين مؤشرا بالنسبة للسوق المستهدف"[70]ص22.

2.1.3.2. تهديدات المنافسين المحتملين.

لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين فقط، بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين أيضا الذين ينتجون و ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق، و التهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عن الطلب، و بالتالي انخفاض الأسعار[59]ص50 و في بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصة و ليس تهديد، فقد تدخل منظمة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل بما تقدمه من إعلانات و جهود بيعية، خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامات تجارية، و قد يكون دخول منافسين جدد علامة على نمو الصناعة و فرصة للمنظمات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية، مثل الحصول على التراخيص أو الحصول على إعفاءات.

3.1.3.2. تهديدات السلع البديلة.

تتعرض المنظمات التي تعمل في صناعة ما إلى تهديد من الصناعات الأخرى التي تستطيع تقديم سلع أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة ، فعلى سبيل المثال منتجات البلاستيك، و الزجاج، و الورق المقوى، تمثل ثلاث منتجات بديلة لصناعة العبوات المعدنية، و كلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك أدعى لزيادة الاستثمار في البحوث و التطوير كمحاولة لتخفيض الأسعار ورفع الجودة، و كلما زادت نفقات الدعاية و الإعلان.

و وجود السلع و الخدمات البديلة يحد من قدرة المنظمة على رفع الأسعار خوفا من تحول العملاء إلى منتجات الصناعة الأخرى مما يعتبر تهديدا بالغا على منظمات الصناعة، و يزيد تهديد السلع و الخدمات البديلة في الحالات الآتية [37]ص58:

- قدرة السلع و الخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء الصناعة بطريقة أرخص و أفضل.
- عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر و جودة المنتج الأصلي و سعر و جودة المنتج البديل.
- إذا كان المنتج الأصلي هو المنتج الوحيد، ولا يمكن تعديل منتجات الصناعة نظرا لقصور الإمكانيات المادية و الآلات و عدم قدرتها على إنتاج منتج آخر.

4.1.3.2. القدرة التفاوضية للموردين.

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في صناعة ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، و عليه فإن الموردين اللذين يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم بمجموعة المنتجين في صناعة ما يمكن أن يساعد على تقليص أرباح تلك الصناعات إذا لم يكن لديها المقدررة على استرداد الزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين.

و قد قدم "Porter" توصيف للعلاقة بين الموردين و المنظمة من خلال العوامل الآتية:

- أ. إن مدى قدرة المورد على رفع الأسعار و بالتالي التأثير في أرباح المشترين الصناعيين تعتمد على مدى بعد المورد عن نموذج المنافسة الحرة، بمعنى كلما كان المورد بعيدا عن آثار المنافسة الحرة في السوق كلما كان أكثر قدرة على التصرف بالأسعار.
- ب. إن القوة التي يتصرف على إثرها المورد نحو رفع الأسعار و بالتالي انخفاض أرباح المشتري تقل إذا كانت المنظمة المشتريية تحتكر السوق في إنتاجها.
- ت. إن القوة التي يتصرف على إثرها المورد نحو رفع الأسعار تكون أكبر عندما يكون المشتري عميل غير مهم ، و تقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، تكون قوة التفاوض في حدها الأقصى عندما لا توجد هناك مواد بديلة.
- ث. إن قوة المورد التفاوضية تكون أكبر إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية للصناعة، على سبيل المثال عندما يشتري صاحب مصنع للأحذية متاجر بيع جملة أو محلات بيع تجزئة.

5.1.3.2. القوة التفاوضية للعملاء.

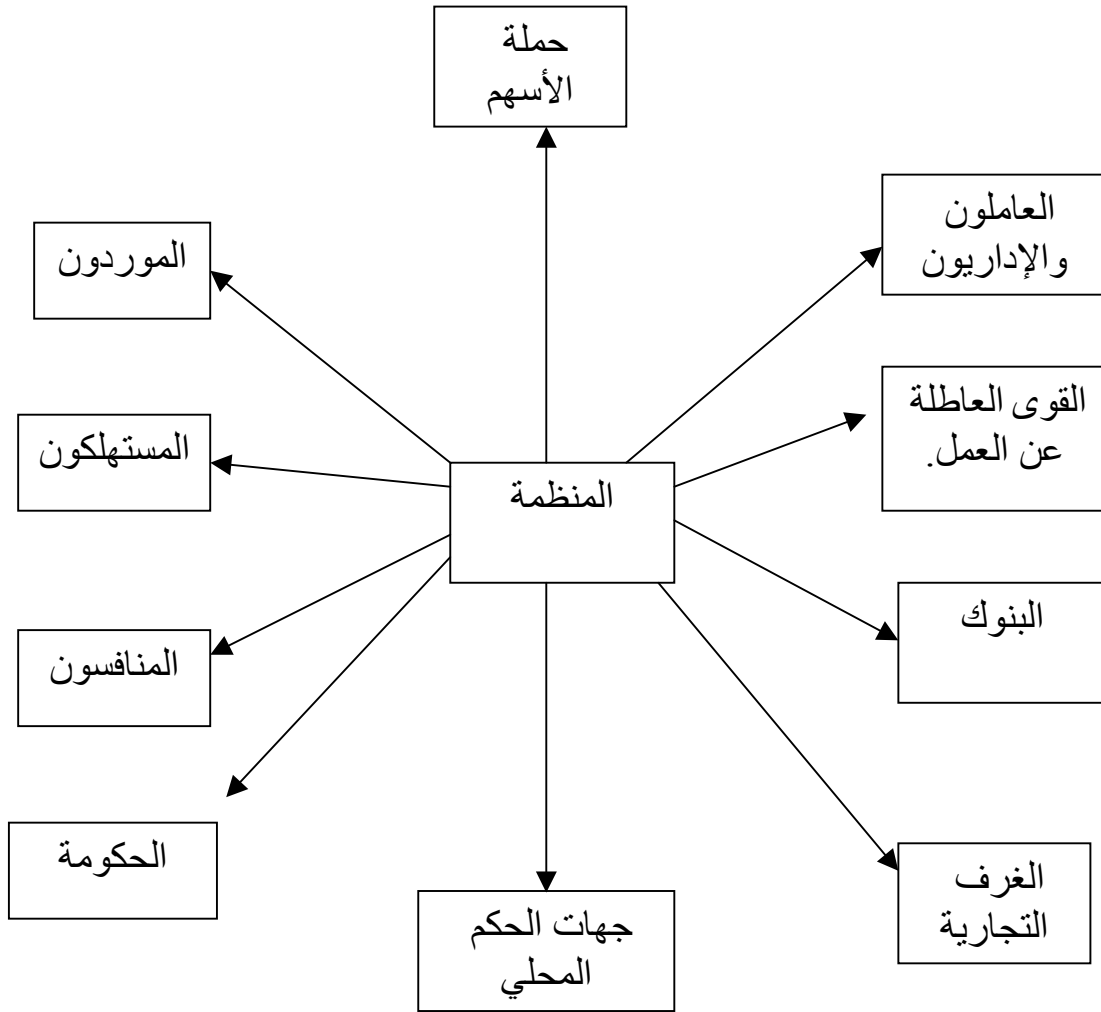
عندما يمتلك العميل قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة [46]ص124.

و ترتفع القوة التفاوضية للعميل في الحالات التالية [15]ص173:

- أ. عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.
- ب. وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعمل المشترين.
- ت. عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنظمة من حيث الأسواق و التكلفة و الطلب.
- ث. عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه ، على سبيل المثال فإن منتج الإطارات يواجه قوة تفاوضية كبيرة من منتج السيارات، و بالمثل فإن عملاء منتجي أدوات التعبئة يتمتعون بقوة تفاوضية مما يسمح لهم بالضغط للحصول على مزايا سعرية و خدمات إضافية، و تشير إحدى الإحصائيات إلى أنه في أوائل الثمانينات بلغت نسبة مساهمة أولئك الذين أحدثوا تكاملا خلفيا نحو (25%) من الإنتاج الكلي لصناعة أدوات التعبئة.

2.3.2. تحليل متغيرات البيئة التشغيلية للمنظمة.

تشمل بيئة التشغيل ، أو ما يطلق عليها اسم بيئة المهام ، تلك العوامل التي تسود في محيط المنظمة المباشر وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية ، ويأتي في مقدمة هذه العوامل الوضع التنافسي ، الزبائن ، السمعة بين الموردين ، الممولين ، القدرة على اجتذاب وتشغيل النوعيات المميزة من الموارد البشرية ، بالإضافة إلى عوامل أخرى ، كما يبينه الشكل الآتي:



الشكل 11 : البيئة التشغيلية للمنظمة .

نلاحظ أن القوى السائدة في بيئة التشغيل يمكن التأثير فيها بدرجة أكبر من متغيرات البيئة الصناعية، كما أن تأثيراتها تكون أكبر على أنشطة المنظمة و نتائج أعمالها، لذا يجب على المنظمة أن تسلك سلوك المبادرة و ليس رد الفعل في التعامل مع متغيرات بيئة التشغيل، و فيما يلي سنتناول أهم عناصر البيئة التشغيلية بالدراسة و التحليل.

1.2.3.2. تحليل المنافسة و الوضع التنافسي.

يساعد تحليل و تقييم الوضع التنافسي في تحسين فرص المنظمة على تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة [67]ص216. إن التعرف على أحوال و ظروف المنافسة يمكن المنظمة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات و الأرباح و معدلات النمو في الأجلين القريب و البعيد، و بصفة عامة فإن تحليل الوضع التنافسي للمنظمة يتضمن المراحل التالية:

- تحديد منافسي المنظمة.

قد يبدو تحديد منافسي المنظمة مهمة سهلة لأول وهلة، فـشركة "Coca Cola" مثلا تعلم أن شركة "Pepsi Cola" هي أكبر منافسيها، و بالمثل تعلم شركة "Mercedes" أن شركة "BMW" هي أكبر منافسيها، و لكن في الواقع الخطر يكمن في المنافسين الكامنين أكثر من المنافسين المعروفين، كما يمكن للمنافسة أن تركز على نطاق بدائل السلعة أو الخدمة المقدمة، مثلا في صناعة النقل يمكن لمنظمة سكك الحديد أن تحدد منافسيها في منظمات الطيران و منظمات النقل الحضري، كما يمكن للمنافسة أيضا أن تركز على افتراض أن جميع المنظمات تتنافس على دخل المستهلك المتاح للإففاق، فمثلا نقول أن منظمة سكك الحديد تتنافس مع جميع منظمات صناعة النقل بالإضافة إلى منظمات السياحة و العقارات و السلع الاستهلاكية[72]ص146.

- تحديد أنواع المنافسين.

هذا و يمكن تقسيم المنافسين إلى أربعة أنواع و هم المنافسين الكاملين، و المنافسين الاحتكاريين، و احتكار القلة، و الاحتكار التام، و سوف نناقش فيما يلي كل هذه الأنواع و أثرها على منظمة الأعمال .

ففي ظل المنافسة الكاملة يتصف السوق بما يلي[68]ص42:

- يوجد عدد كبير من البائعين و المشترين يتعاملون في نفس السلعة أو الخدمة.
- تماثل الإنتاج بين جميع المنتجين .
- حرية دخول المنتجين إلى الصناعة .
- عدم وجود اتفاقات بين المنتجين لتوحيد سياستهم.
- سهولة انتقال عوامل الإنتاج.
- التصرف الرشيد للمستهلك.

أما في ظل المنافسة الاحتكارية فيتميز السوق بالآتي[30]ص63:

- عدد كبير نسبيا من المنتجين .
- تشابه السلع المنتجة مع وجود اختلافات كبيرة يتم تحقيقها عن طريق سياسة "التمييز السلعي".
- سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة.
- السياسة التسعيرية لأي منتج لها تأثير محدود على السياسات التسعيرية للمنتجين الآخرين.
- يتصف الطلب على منتجات كل منظمة بعدم المرونة، بسبب تميز السلعة باسم خاص أو علامة تجارية معينة تميزها عن السلع المنافسة.

وبالنسبة لـ "احتكار القلة" فالسوق يتميز بالآتي [68]ص43:

- عدد قليل من المنتجين الكبار.
- نسبة تركيز إنتاجي عالية، أي أن معظم الإنتاج يتم بواسطة عدد صغير من المنتجين الكبار.
- صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة.
- تشابه السلع المنتجة مع وجود اختلافات بين السلع المتنافسة الشبيهة نتيجة لاتباع المنظمات لسياسة التميز السلعي.
- تؤثر السياسات التسعيرية للمنظمة الرائدة بشكل ملحوظ على السياسات التسعيرية لباقي المنظمات الأخرى.

و أخيرا فإنه في ظل ظروف "الاحتكار التام" فإن السوق يتصف بالآتي [30]ص44:

- وجود منتج واحد للسلعة أو الخدمة المقدمة.
- عدم توافر بدائل قريبة للسلعة المنتجة.
- وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة، وتشمل هذه العوائق إما عدم توفر رأس المال، أو غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج، أو عدم توفر المواد الأولية.
- تقدير ردود أفعال المنافسين.
- تساعد معرفة المنظمة لأهداف منافسيها، و أوجه القوة و الضعف لديهم على تقدير ردود أفعالهم المتوقعة تجاه قيام المنظمة بتقديم سلعة جديدة إلى السوق ، أو زيادة النفقات الإعلانية، أو تقديم خصم نقدي إلى العملاء، أو ما يشبه ذلك من الحملات الترويجية.
- و يجب على المنظمة محاولة فهم عقلية منافسيها على أمل توقع تحركاتهم و ردود أفعالهم، و فيما يلي سنتعرض لبعض ردود الأفعال المتعارف عليها بين المتنافسين:

1. المنافس المتقاعس:

قد يتقاعس بعض المتنافسين عن الرد على أفعال منافسيهم بسرعة و بقوة، و يرجع ذلك إلى إحساسهم بولاء عملائهم لهم، أو عدم توفر الأموال اللازمة للرد، أو عدم ملاحظتهم لتحرك منافسيهم أصلا، و يجب على المنظمة محاولة تحديد أسباب تقاعس منافسيهم عن الرد.

2. المنافس المنتقي:

هنا يختار المنافس الرد على بعض تحركات المنافسين و عدم الرد على البعض الآخر، فقد يقوم مثلا بتقديم خصم نقدي لعملائه في حالة تقديم المنافسين لهذا الخصم، بينما قد لا يقوم بزيادة نفقاته الإعلانية ردا على زيادة النفقات الإعلانية لمنافسيه.

3. المنافس المهاجم:

هنا يقوم المنافس بالرد بقوة و بشدة على أي تحرك من تحركات المنافسين، فمُنظمة "بروكتز أند جامبل" لإنتاج المنظفات لا تسمح بقيام أي من منافسيها بتقديم أي سلعة جديدة إلى الأسواق، بل تقوم هي بنفسها بتقديم منتجات جديدة إلى السوق باستمرار، وأحسن مثال على ذلك الحرب التنافسية القائمة بين منظمات الاتصال العاملة في السوق الجزائرية (جازي ، نجمة ، موبيليس).

4. المنافس العشوائي:

لا يمكن توقع أو تقدير رد فعل هذا المنافس، و ذلك لعدم وجود أسلوب محدد أو ثابت لسلوكه فقد يقوم بالرد على أحد التحركات في بعض الأحيان، و قد لا يقوم بالرد على نفس هذا التحرك أحيانا أخرى.

2.2.3.2. تحليل الزبائن .

يحتل الزبائن (أو العملاء) من بين كافة القوى التي تتكون منها البيئة التشغيلية موقع الصدارة من حيث الأهمية ، فالزبون في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المنظمة أم لا ، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثمّ قدرة المنظمة على الاستمرار والنمو ، ويتناول تحليل الزبائن التعرض لثلاث جوانب أساسية هي :

- تقسيم الزبائن.

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هي الأسس والمعايير التي يمكن استخدامها في تقسيم السوق الى قطاعات ؟
- من هو المشتري أو المستخدم للمنتج أو الخدمة في الوقت الحالي ؟
- من هم كبار المشتريين وما هي نسبة تعاملاتهم مع المنظمة ؟
- من هم المشتريين المحتملين و الذين لا يشترون منتجاتنا في الوقت الحالي ؟
- دوافع الشراء لدى الزبائن .

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هي الأهداف أو الإشباعات التي يبحث عنها المستهلك ؟
- ما الذي يدفع الزبون لشراء واستخدام منتجاتنا أو خدماتنا ؟
- ما هي الخصائص التي تتوفر في منتجنا وتعتبر هامة بالنسبة للزبون ؟
- ما هي التغييرات التي يمكن أن تحدث في دوافع الشراء لدى الزبون ؟
- الاحتياجات غير المشبعة لدى الزبون .

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- هل توجد حاجات غير مشبعة والتي قد يدركها الزبون حاليا ؟
 - هل يواجه الزبون مشكلات مع المنتجات الحالية ؟ وما هي إن وجدت ؟
 - ماهي درجة رضاء الزبون عن السلع أو الخدمة التي يقوم بشرائها في الوقت الحالي ؟
- ويمكن للمنظمة التعرف على احتياجات زبائننا من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول استكشاف رغباتهم والتعرّف على مستويات رضائهم عما تقدّمه المنظمة من سلع وخدمات وكذلك اكتشاف أيّ تغييرات في تفضيلاتهم .
- فعلى سبيل المثال أنفقت شركة "General motors" المشهورة ثلاثة سنوات كاملة مع عينة تتكون من (1500) فرد قبل تقديم موديلها الجديد (سيارات كاديلاك) وذلك من أجل التعرف على انتقاداتهم للموديلات الحالية وتفضيلاتهم للموديل الجديد ، وقد قامت باستثمار هذه الآراء والانتقادات ممّا مهد لها الطريق لاختراق السوق [15]ص184 .
- وفي مجال حماية المستهلك فقد ظهرت الفكرة أولا في الدول الصناعية و وصلت إلى مرحلة عالية من التنظيم، و تدافع هذه الحركة عن حقوق المستهلك فيما يتعلق في الحصول على سلعة أو خدمة آمنة و الحصول على معلومات كافية عن هذه السلعة أو الخدمة، و الحق في الحياة في بيئة خالية من التلوث، و بشكل عام تدافع هذه الحركة عن[9]ص74:
- الحق في حرية الاختيار من بين عدد من السلع و الخدمات .
 - الحق في الحصول على معلومات كافية عن السلع و الخدمات من المنتج لمساعدة المستهلك في اتخاذ قرارات شراء رشيدة .
 - الحق في التعبير عن عدم الرضا عن استخدام السلعة أو الخدمة إلى الجهات المختصة.
 - الحق في الحصول على سلعة أو خدمة آمنة لا تسبب ضررا للمستهلك نتيجة الاستخدام.
- و على الرغم من أحقية المستهلك في الدول النامية بالحماية و خاصة في مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق، بالإضافة إلى أن المستهلك في هذه الدول غالبا ما يكون أقل وعيا و أقل تعلمًا، إلا أن حركة "حماية المستهلك" في الدول النامية أقل تطورا و أقل نضجا عنها في الدول المتقدمة، و يرجع ذلك إلى أن هذه الحركة في حقيقتها فلسفة فكرية ترتبط بدرجة تطور المجتمع و نضجه، و المرحلة الاقتصادية التي يمر بها و إدارك المستهلك لحقوقه و واجباته و احترام المجتمع لهذه الحقوق و توفير السبل لحمايتها.

3.2.3.2. تحليل الموردين .

تحتاج المنظمة إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام ، والطاقة ، والتكنولوجيا من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة ، والموردون هم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بهذه الموارد ، وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المنظمة المشتريّة [51]ص66، لذا فهي تتأثر بمشكلات المنظمة الموردة مثل انخفاض جودة المواد الخام ، أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو توقيت الاستلام أو تأمين الكميات الملائمة . و قد أدركت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة أهمية بناء وتوطيد العلاقات مع الموردين ، فعلى سبيل المثال وقع اختيار شركة "Honda" على شركة "Donnelly" لصناعة الزجاج للقيام بتصنيع مرايا سياراتهم ، لما تعرفه عن تميز هذه المنظمة بالإنتاج مرتفع الجودة وقيم عمل متوافقة مع تلك التي تسود شركة "Honda" ، في المقابل و إدراكا لأهمية هوندا كعميل ، قامت منظمة "Donnelly" بتشبيد مصنع متخصص لإنتاج مرآة السيارة لمنظمة هوندا [10]ص180.

وبصفة عامة يشمل تحليل الموردين الجوانب الرئيسية التالية :

- هل يعتبر المورد متميزا من حيث مستويات الجودة ومعايير الإنتاج ؟
- ما هي القدرات التكنولوجية والمالية والإدارية التي يتمتع بها الموردون ؟
- هل تعتبر أسعار الموردين تنافسية ؟
- هل يقوم الموردون بتقديم خصومات تجارية أو مالية لباقي الزبائن ؟
- هل يمكن إجراء مبادلات سلعية مع الموردين ؟

4.2.3.2. تحليل الممولين .

إن تحليل وتقييم ممولين المنظمة من بنوك ومنظمات مالية أخرى يكتسي درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمنظمة، ومن الجوانب التي يجب التعرض لها عند تحليل الممولين ما يلي:

- هل تقوم البنوك ومؤسسات التمويل بتحليلات وتقييمات موضوعية لأسهم وأصول المنظمة ؟
- هل يقدر الممولون التعاملات السابقة الجيدة مع المنظمة عند اتخاذ قراراتهم بالتمويل؟
- هل تتوافق شروط الممولين لمنح الفرص مع الأهداف الربحية للمنظمة ؟
- هل يقدر الممولون المركز المالي الجيد للمنظمة ؟
- ما مدى استعداد مؤسسات التمويل لتخفيض حجم الائتمان الممنوح ؟

إنّ الإجابة على هذه الأسئلة يساعد المنظمة في إعداد تقديرات دقيقة عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التي سوف تحتاجها لتنفيذ خطتها الاستراتيجية ، وتحقيق الحفاظ على قدراتها التنافسية.

تعد البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة من أهم العوامل المؤثرة في قدراتها التنافسية لذلك قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرّف على مكوناتها ومتغيراتها بالدراسة والتحليل.

فبعد دراستنا لمفهوم "منظمة الأعمال" من مدخل نظرية الأنظمة، وبعد تعرفنا على أسباب دراسة البيئة التسويقية للمنظمة ومختلف الحالات التي تكون عليها ، وبعد عرضنا الأولي لأهم مداخل دراسة البيئة الداخلية للمنظمة والتي تعد من أهم عناصر البيئة العامة والتي يجب دراستها* T ، أمكننا التوصل الى تقسيم البيئة التسويقية للمنظمة الى قسمين أساسيين ، يضم القسم الأول تلك البيئة التي تؤثر على جميع المنظمات مع اختلاف القطاعات التابعة لها بطريقة غير مباشرة وتسمى بالبيئة التسويقية العامة ، وهي تضم متغيرات البيئة الاقتصادية كالدخل والطلب والسياسة المالية والنقدية للدولة ومراحل الدورة الاقتصادية العامة للدولة ، كما تضم متغيرات البيئة التكنولوجية كالانتقال إلى التكنولوجيا الجديدة وتأثيرها على المنظمة ، ومتغيرات البيئة الاجتماعية كالتغيرات السكانية وزيادة دور المرأة في المجتمع و ارتفاع مستوى التعليم ، وتضم كذلك متغيرات البيئة الثقافية كتأثير جمعيات حماية المستهلك على نشاط المنظمة ومدى الحفاظ على الهوية الثقافية ، ونجد كذلك متغيرات البيئة السياسية والقانونية للدولة كتأثير القواعد القانونية والنظم السياسية التي تنتهجها الدولة ، وأخيرا تضم البيئة التسويقية العامة متغيرات البيئة العالمية كالتجمعات والتكتلات الاقتصادية والعلاقات الدبلوماسية بين الدول وتأثير ميزان مدفوعات الدولة ، أمّا القسم الثاني من البيئة التسويقية فيضم البيئة التسويقية الخاصة وهي التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر ، وتتفرّع هي الأخرى الى فرعين ، الفرع الأول يضم متغيرات البيئة الصناعية والتي يمكن إختصارها في مصفوفة "Porter" للنماذج التنافسية الخمس ، أما الفرع الثاني فيضم متغيرات البيئة التشغيلية والتي تمس المنظمة بشكل مباشر كالزبائن ، والمنافسين ، والموردين ، وكذا الممولين.

الفصل 3

دور التحليل الاستراتيجي كأحد عناصر التسيير الاستراتيجي في ضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.

يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الجوهرية و المكوّن الأساسي لعملية التسيير الاستراتيجي، فبالرغم من أن عملية التسيير الاستراتيجي تتطوي على العديد من الأنشطة (التحليل، الاختيار، التنفيذ، الرقابة) إلا أن التحليل الاستراتيجي يبقى أهم هذه الأنشطة ، فهو المسؤول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة التسويقية (التي رأيناها في الفصل الثاني) حيث يسعى للوصول إلى الموائمة أو التوافق بين الفرص الخارجية و عناصر القوة الداخلية بالمنظمة، و ذلك في ظل التهديدات الخارجية و عناصر الضعف الداخلية [73]ص16.

ولكن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هنا :

- كيف يقوم التحليل الإستراتيجي بضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة ؟

سنقوم بالإجابة عن هذا السؤال من خلال الفصل الثالث من دراستنا هاته ، والذي قسمناه هو الآخر الى ثلاث مباحث ، يتناول المبحث الأول مراحل وخطوات التحليل الإستراتيجي، أما المبحث الثاني فسوف نخصه لدراسة الأساليب التي يتم عبرها تطبيق التحليل الاستراتيجي للمنظمة، و أخيرا في المبحث الثالث سنتطرق إلى أهم أدوات التحليل الاستراتيجي و التي هي عبارة عن مصفوفات ترتبط بمجموعة من العوامل تأتي في مقدمتها طبيعة نشاط المنظمة و كذا الأهداف التي ترغب في تحقيقها إضافة إلى الإمكانيات و الموارد المتاحة لها.

1.3. مراحل و خطوات عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة.

كما سبق و قلنا في مقدمة الفصل، فإن عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة تتم عبر عدة مراحل و خطوات ، فأول مرحلة من مراحل التحليل الاستراتيجي هي مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية ، و هذا ما سندرسه في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى المرحلة الثانية و هي مرحلة صياغة رسالة المنظمة أي تحديد المهمة الأساسية التي أنشأت من أجلها المنظمة، و التي ستقودنا إلى المرحلة الثالثة و هي مرحلة التجزئة الاستراتيجية و تحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية أو ما يعرف بـ (Les DAS).

1.1.3. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

هناك حكمة إغريقية قديمة تقول: " لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي يجب أن يحط رحاله فيه فإنه لن يستطيع الاستقادة من اتجاهات الرياح و لن تنفعه كفاءته الشخصية، و في الغالب فإنه لن يرسوا على أي ميناء".

إن الأهداف هي " شكلا من أشكال التعهد و الالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات و هي دعوى إلى تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس" [22]ص92، و تسهم الأهداف في تحديد أولويات المنظمة كما تسهم في تحديد العلاقات بين المنتجات و السوق، و ما هي الأسواق التي يجب التركيز عليها بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يساعد في صياغة الأهداف التشغيلية و الفرعية.

1.1.1.3. الفرق بين الغايات و الأهداف.

يشير مفهوم الغاية إلى "النتائج النهائية للمنظمة و التي ترتبط بتحديد الغرض الذي أنشأت لأجله و ما يميزها عن المنظمات المنافسة، و هي تعد بمثابة نتائج عامة وشاملة يجب تحقيقها في المدى الطويل" [10]ص122، و يتم وصفها عادة بصورة مجردة، لهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية فالغاية مثلا من إنشاء مصنع للحديد و الصلب إنما تتمثل في تلبية احتياجات السوق المحلي و العالمي في مجالات التشييد و البناء و المجال الصناعي، و كذلك الغاية من إنشاء شركات التأمين إنما تكمن في نشر الأمان و الاطمئنان على حياة الأفراد و ممتلكاتهم.

و يجب أن تتميز الغاية ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، و المدى الزمني الطويل، و بصفة عامة فإن الغاية الواضحة تساعد في الاستخدام الأمثل للموارد و الاستغلال الفعال لها، كما تساهم في فهم العاملين لأدوارهم و مسؤولياتهم.

هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فإن مفهوم الأهداف يشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة إلى واقع ملموس، و تتصف الأهداف بالتحديد و الدقة، و إمكانية القياس، و الميل إلى التفاصيل، مثلا يمثل هدف منظمة ما تحقيق معدل عائد الاستثمار 10% في العام المقبل، أو تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 5%، أو زيادة معدل المبيعات بنسبة 25% .

و خلاصة القول أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة و شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، و هي تتسم بالعمومية و الشمول، أما الأهداف بمعناه المحدد و الضيق، فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة.

2.1.1.3. أهمية تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

تؤدي الأهداف الاستراتيجية عدة أدوار، فهي تساعد في التوجيه و الرقابة على عملية اتخاذ القرار ، كما تزود المنظمة بالمعايير التي تتخذ القرارات في ضوءها ، بالإضافة إلى كونها أداة للمفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة، و يساهم تحديد الأهداف الاستراتيجية في تحقيق الاتصال و التنسيق رأسيا و أفقيا*، ذلك أن هناك صعوبات في تحقيق الاتصال عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، لذلك تبرز الحاجة لدى المنظمة لممارسة الرقابة دون إعاقة روح المبادرة و التي تعتبر أساس "لامركزية التسيير" [17]ص26، فإذا التزم كل فرد بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة تحقق التنسيق و الاتصال بدون الحاجة للرجوع للإدارة المركزية.

أخيرا فإن تحديد الأهداف الاستراتيجية يمكن أن يلعب دورا تحفيزيا هاما، و لكن لا يجب أن يقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها فوق إمكانياتهم و طاقاتهم، بل حافزا لهم على بذل المزيد من الجهد. فشركة "IBM" تعمل صراحة على التأكد أن 80% من رجال البيع لديها يحققون كمية المبيعات المحددة لهم سلفا [10]ص124.

و يجب الإشارة هنا إلى أن نظام المكافآت يجب أن يكون موضوعي، فمثلا لا يجب مكافأة المدير العام لإحدى وحدات الأعمال ببساطة لأنه كان متشائما في تقديراته و أنها حققت مبيعات أكثر مما كان متوقعا.

3.1.1.3. نظريات تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فيما يتصل بصياغة الأهداف الاستراتيجية توجد نظريتين مهمتين في هذا الصدد وهما نظرية ألعاب القوة لـ "H. Mintzberg" و نظرية الإدارة بالأهداف. - نظرية ألعاب القوة لـ "Mintzberg".

تقوم هذه النظرية على فكرة أن السلوك التنظيمي هو لعبة القوى التي من خلالها يسعى عدة لاعبين (يطلق عليهم اسم المؤثرين) للسيطرة على أعمال و قرارات المنظمة.

المؤثرين على نوعين، مؤثرين خارجيين و هم :

- المالكين : الذين لهم موقع رسمي في المنظمة.
- المساعدين: و هم العملاء و المشترين و الشركاء التجاريين.
- جمعيات العاملين: و تتمثل في النقابات و الاتحادات المهنية
- الرأي العام: و يتضمن الحكومة، أجهزة الدولة ، جماعات المصالح الخاصة، الإدارات المحلية.

* رأسيا أي من القاعدة إلى الإدارة العليا، و أفقيا تعني العلاقات بين المصالح ذات نفس المستوى.

- أعضاء مجلس الإدارة:
- أما النوع الثاني فهم المؤثرين الداخليين و يتشكلون من :
رئيس مجلس الإدارة.
- العاملين.
- المدراء الذين يمثلون الإدارة الوظيفية.
- المحللين و هم المختصين بتصميم و تشغيل الأنظمة الخاصة بالتحليل.
- حيث يشكل كل من مجموع المؤثرين الخارجيين و الداخليين بما يعرف بـ:"التحالف الخارجي و التحالف الداخلي".
- و يفترض Mintzberg وجود ثلاثة أنواع من التحالفات الخارجية هي [9]ص53:
- تحالف الهيمنة : حيث يهيمن فرد واحد على التحالف الخارجي و يحاول السيطرة على التحالف الداخلي.
- التحالف الانقسامي: مجموعة قليلة من الأفراد تتقاسم القوة.
- التحالف السلبي: عدد كبير من الأفراد و المجاميع يتقاسمون القوة و التأثير لذلك يكونوا في وضع العجز عن التأثير في التحالف الداخلي.
- كما توجد خمسة أنواع من التحالفات الداخلية هي :
- تحالف أوتوقراطي: السلطة تبقى بيد الإدارة العليا و بصورة شخصية فقط.
- تحالف بيروقراطي: السلطة تبقى بيد الإدارة العليا و بعضها يفوض للمحللين.
- تحالف إيديولوجي:السلطة تبقى بيد الإدارة العليا إذا أصدرت إيديولوجية معينة.
- تحالف الجدارة : السلطة تتركز في الخبراء داخل المنظمة .
- التحالف السياسي: السلطة تستقر عند أصحاب المهارات و الطاقات السياسية.
- في ضوء هذه الأنواع من التحالفات توجد ستة تشكيلات للسلطة كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول 04 : جدول يبين تشكيلات السلطة [17]ص30.

تشكيلة السلطة	التحالف الداخلي	التحالف الخارجي
نظام آلي	بيروقراطي	مهيمن
بيروقراطية الماكنة	أوتوقراطي	مهيمن
نظام مغلق	بيروقراطي	سلبي
نظام الفرد	شخصي أوتوقراطي	سلبي
رسالي	إيديولوجي	سلبي
التقدير	الجدارة	سلبي
الوسط السياسي	سياسي	انقسامي

و على هذا الأساس يعتقد « Mintzberg » بأن تحديد الأهداف الاستراتيجية ليست إلا نتائج لألعاب القوة أو القدرة على التأثير بين التحالف الداخلي و الخارجي من جهة، و من جهة أخرى التأثير على تشكيل السلطة.

- نظرية الإدارة بالأهداف.

من البديهي القول أنه بدون أهداف لا توجد إدارة و بالتالي لا يوجد تحليل ، أي أن تفقد الإدارة المعنى الجوهرى لها ، حيث لا يمكن لأي فرد أو مجموعة توقع إنجاز نتائج علمية محددة بصورة فعالة من دون تحديد واضح للأهداف.

إن مفهوم الإدارة بالأهداف "هو نظام إداري شامل يتكامل مع كل الأنشطة الإدارية الرئيسية، و بطريقة انتظامية و بخاصة إدارة التسويق بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية بصورة كفأة و فعالة" [17]ص32، و هو يقوم على أساس محاولة تكوين نظام من التغذية العكسية يبدأ من الأسفل إلى الأعلى حيث تقوم الإدارة العليا بتوجيه الأسئلة من القاعدة فما فوق بهدف المشاركة و الحوار العميق مع الإدارات الوظيفية، و هذا ما يجعله نظاما مفتوحا على البيئة الداخلية و الخارجية من أجل تحقيق توازن في القوى بين المنظمة و بيئتها .

2.1.3. مرحلة صياغة رسالة المنظمة.

يرتبط وجود أية منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، و تشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و من المجتمع الذي تنتمي إليه، و عادة ما تبدأ المنظمة برسالة محددة و واضحة و لكن بمرور الزمن و مع تغير تشكيلة المنتجات التي تصنعها، و تنوع الأسواق التي تنشط فيها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتواءم مع التغيرات التي تواجهها بيئة المنظمة [40]ص47، و الواقع أن هذه

التعديلات تأتي كنتيجة لتتبع و تغيير المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، أو لمواجهة أغراض النمو و زيادة حجم المبيعات، أو أن المدير فتر حماسه للرسالة الحالية للمنظمة.

و قد عرف كل من "Martin et Vedrine" رسالة المنظمة على أنها : " تمثل المعرفة التي تمتلكها المنظمة في ميدان معين ، بمعنى المؤهلات و القدرات التي تمتلكها و التي تمكنها من التفوق على منافسيها" [13]ص163.

و تعتبر عملية إعداد رسالة المنظمة أهم خطوة من خطوات التحليل الاستراتيجي للأسباب التالية [68]ص414:

- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا و واضحا للغرض من وجود المنظمة و وظائفها، و السوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته و رغباته.
 - تحدد الرسالة مجالات الأعمال التي ستدخلها المنظمة و الاستراتيجيات التي سوف تتبناها.
 - تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس الميدان.
 - تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة، و ما هي أنماط النمو و الاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.
- و سوف نتناول في مطلبنا هذا رسالة المنظمة بالتحليل و الدراسة من خلال التطرق إلى أسلوب إعدادها ، أهم العوامل المؤثرة في صياغتها، العلاقة بينها و بين دورة حياة المنظمة مع ذكر بعض الأمثلة.

1.2.1.3. أسلوب إعداد رسالة المنظمة.

يتطلب إعداد رسالة المنظمة الإجابة عن الأسئلة الأساسية الآتية:

أ. ما هي الوظائف التي تؤديها المنظمة؟ [74]ص56

فعلى المنظمة أن تحدد الحاجات و الرغبات التي تسعى إلى إشباعها، و عند تحديد وظيفة المنظمة يجب أن يكون التوجه تسويقيا من الدرجة الأولى، فالمنظمة لا تنتج منتجات بل تسوق و تشبع حاجات عملائها، و بعبارة أخرى يمكن القول أن المنتجات و السلع مصيرها الزوال أو التقادم، أما العميل فهو باق، لذلك لا بد من معرفة رغباته قبل أن نقيد أنفسنا بإمكانيات إنتاج و آلات معينة، أي أننا يجب أن نتعرف على احتياجات السوق و المستهلكين ثم بعد ذلك نبحث عن السبل التي يمكن أن نشبع بها هذه الحاجات.

فعندما سئل أحد المديرين لشركة "IBM" للحاسوبات : ما هي المنتجات التي تقومون ببيعها ؟

كانت إجابته : "إن منظمنا لا تبيع منتجات و إنما حلولا لمشاكل العملاء" [72]ص35.

لذلك من الأفضل أن تبدأ صياغة الرسالة بعبارة مثل :

نحن نلبي رغبات عملائنا في
منظمتنا تشبع احتياجات المستهلكين في

ب. لمن سيتم توجيهه و أداء هذه الوظائف؟ [74]ص56

يتمثل الشطر الثاني من إعداد رسالة المنظمة في تحديد المجتمع المستهدف الذي تحاول المنظمة إشباع رغباته، فمن الصعوبة على أية منظمة مهما كان حجمها أن تشبع حاجات و رغبات كل المستهلكين المحتملين، لذا فعلى الرسالة أن تتضمن تحديد واضح للقطاع السوقي أو القطاعات السوقية المستهدفة التي ستوجه إليها المنتجات، و يطلق على هذه العملية عملية تقسيم السوق، و عادة ما تقوم المنظمة بخدمة قطاع واحد مثل المستهلكين النهائيين أو المستهلكين الصناعيين.

ج. كيف سيتم تأدية هذه الوظائف؟ [11]ص41

أما الشطر الثالث من إعداد رسالة المنظمة فيتمثل في تحديد التكنولوجيا التي ستستخدمها المنظمة لإشباع حاجات عملائها ، و تشمل التكنولوجيا الجوانب الفنية و الإنتاجية، فيمكن للمنظمة أن تحدد طريقة الإنتاج (الأسلوب الإنتاجي) المستخدم سواء بالاعتماد على درجة عالية من الآلية، أي أسلوب تكثيف رأس المال أو درجة عالية من العمالة أي أسلوب تكثيف اليد العاملة.

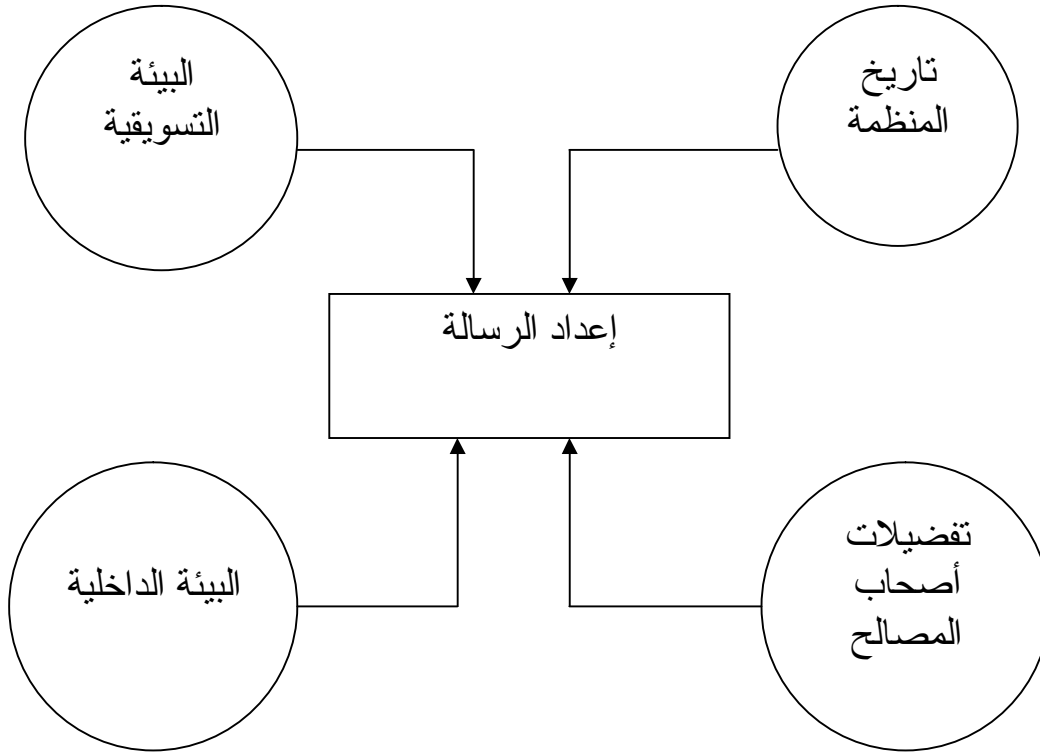
و قد يترتب على السؤال "كيف" الأخذ في الاعتبار إمكانية تملك وحدات جديدة أو الاندماج في وحدات أخرى، و بطبيعة الحال فإن تحديد المسار الذي ستتبعه المنظمة في المستقبل هو جزء لا يتجزأ من صياغة الرسالة.

د. لماذا توجد المنظمة ؟

إنّ أية منظمة يجب منذ نشأتها أن يكون لديها غرض تريد تحقيقه ، سواء أكانت هادفة للربح أو غير هادفة له ، و لهذا تسعى كل منظمة إلى أن تتضمن رسالتها فقرة عن سبب وجودها و ما تسعى إلى تحقيقه ، هذه الفقرة تستخدم في تفهم سيكولوجيا العمل داخل المنظمة و كحافز للعاملين لدفعهم للعمل و ضمان التزامهم بالأداء الفعال.

2.2.1.3. العوامل المؤثرة على إعداد رسالة المنظمة.

إن إعداد رسالة المنظمة هي عملية مستمرة لأنه لا توجد منظمة في حالة سكون لفترات طويلة ، حيث هناك العديد من العوامل التي تؤثر في إعدادها، و الشكل الموالي يبيّن أهم العوامل :



الشكل 12: العوامل المؤثرة في إعداد رسالة المنظمة.

- تاريخ المنظمة.

كل منظمة لديها تاريخ عن نشاطها و أهدافها و سياساتها و إنجازاتها ، لهذا صياغة الرسالة يجب أن لا تحدد بعيدا عن تاريخ المنظمة و سمعتها في السوق، فعلى سبيل المثال فإن منظمة (حمود بوعلام) المعروفة تاريخيا بإنتاجها للمشروبات الغازية في الجزائر، لا يمكنها أن تدخل في مجال إنتاج المواد الغذائية حتى و لو كان ذلك يمثل لها فرصة تسويقية.

- تفضيلات أصحاب المصالح.

لا يمكن فصل تفضيلات ملاك المنظمة عن صياغة الرسالة، لأن لديهم أهدافهم و رؤيتهم لمجال العمل الذي يمكن أن تغطيه المنظمة، بل أن شخصيات و ثقافة القائمين على إدارة المنظمة تؤثر على المجالات التي تخطط هذه الأخيرة للدخول فيها [74]ص64، فبعض المديرين يعتقد أن الابتكار هو محور النجاح ، بينما يرى البعض أنه يجب ترك المنافسين يقعون في الخطأ أولاً ثم بناء على ذلك يتم تقييم الوضع، كما أن بعض المديرين يعتقد أن كمية الإنتاج هي مؤشر النجاح، بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على الجودة و ليس الكمية.

- تأثير البيئة التسويقية.

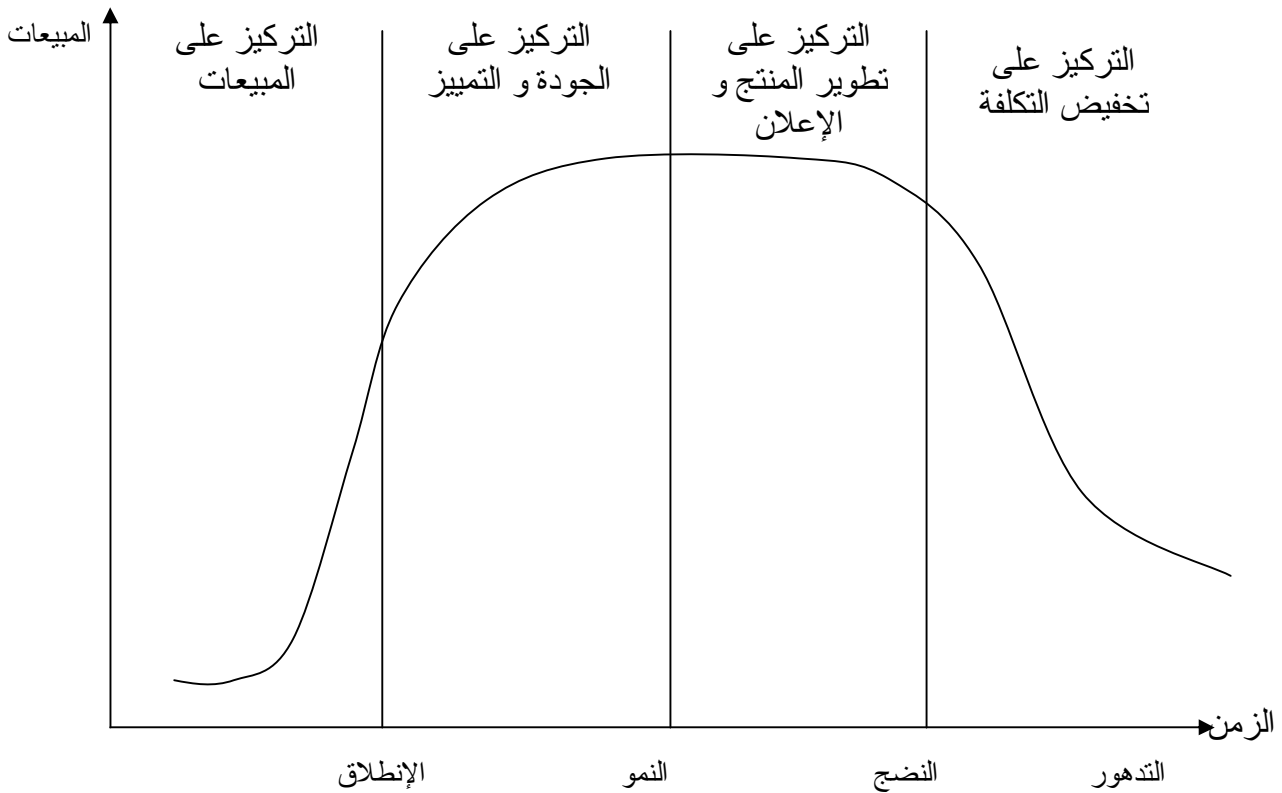
تفرض البيئة التسويقية للمنظمة و التغيرات في القوى البيئية ، فرصا و تهديدات يجب أن تأخذ في الحسبان عند صياغة الرسالة، فوجود الفرص في السوق قد يعطي المنظمة مؤشرا لمجالات عمل يمكن الدخول فيها قد تكون بعيدة نسبيا عن المجال الأصلي الذي كانت تغطيه من قبل، كذلك بالنسبة للتهديدات إذ قد يجعل دخول منافس قوي المنظمة في وضع معين يجب أن يظهر في الرسالة .

- تأثير البيئة الداخلية.

لابد أن تكون الرسالة منسجمة و متوافقة مع البيئة الداخلية للمنظمة و الإمكانيات المتوفرة لها، للتعرف على نقاط القوة و الضعف و كذا مواردها المالية و البشرية، و لا بد أن ترتبط صياغة الرسالة بتحليل البيئة الداخلية حتى تكون الرسالة متناسقة مع هذا التحليل.

3.2.1.3. العلاقة بين رسالة المنظمة و دورة حياتها.

ينبغي أن تتناسب رسالة المنظمة باعتبارها أحد خطوات التحليل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية و الخارجية لها ، فلا توجد رسالة مثالية تصلح لكافة المنظمات في الصناعة الواحدة ، و لا توجد حتى رسالة مثالية تصلح للمنظمة طوال حياتها، فالمنظمة تغير رسالتها عبر مراحل حياتها المختلفة كما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل 13: دورة حياة المنظمة [16] ص 50 .

نلاحظ أنه في المرحلة الأولى تكون المنظمة أكثر حرصا و تحفظا لذلك تعتمد إلى إشباع حاجات محدودة للعملاء من خلال تقديم عدد محدود من الخدمات و السلعة ذات الجودة العالية مع التركيز على خدمة أكبر عدد ممكن من المستهلكين في مكان جغرافي واحد، و عادة ما يكون ذلك على حساب عدم تحقيق أرباح عالية، و في مرحلة النمو تركز المنظمة أكثر في رسالتها على الجودة و التميز في منتجاتها، و يلي ذلك مرحلة النضج و التشبع حين تكون المنظمة في أوج عطائها لذلك تعتمد المنظمة إلى التركيز على تطوير منتجاتها و الإعلان و الترويج، و أخيرا في مرحلة التدهور تركز المنظمة على تخفيض التكلفة و هذا ما سيظهر في رسالتها.

و فيما يلي سنحدد تطور رسالة منظمة تعمل في مجال المقاولات وفق دورة حياتها:

أ. الانطلاق : "نحن نعمل في مجال المساكن المتوسطة التكلفة و نسعى لإرضاء أكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق الالتزام بالعقود التي نبرمها مع المتعاقدين، فوسيلتنا لتحقيق الربح هي الصدق التام و الكامل باعتبار العميل شريك في الأرباح".

ب. النمو : في حالة نجاح المنظمة و تخطيها المرحلة السابقة و بلوغها مرحلة النمو يتم تعديل الرسالة لتصبح كالآتي: " نحن نعمل في مجال بناء و بيع الوحدات السكنية المتوسطة و الفاخرة ، و نسعى لإرضاء العملاء القادرين على تسديد ثمن وحداتهم في أقل فترة زمنية و الذين يفضلون الجودة على الثمن المنخفض".

ت. النضج : عادة ما تحاول المنظمات الناجحة التي تعدت مرحلة النمو و وصلت مرحلة النضج أن تحافظ على أعلى ما وصلت إليه في مرحلة النمو ، و أن تحاول تكرار تجربتها في أسواق أخرى و مع عملاء آخرين، و في هذه المرحلة يمكن أن تكون الرسالة على النحو الآتي: " نحن نسعى دائما إلى التملك و السيطرة على معظم عناصر المدخلات و المخرجات التي نستطيع إدارتها بطريقة اقتصادية أفضل مما لو اعتمدنا على الآخرين في إدارتها".

ث. التدهور: تحاول المنظمة في مرحلة التدهور المحافظة على نشاطها الرئيسي أو أكثر الأنشطة ربحية و التخلص مما عدا ذلك، و يعبر عن ذلك في رسالة المنظمة كالآتي: "يقتصر نشاط المنظمة على تلك النشاطات التي تتمتع فيها بمزايا تنافسية واضحة، و سوف يتم تقييم أنشطة المنظمة بكل صدق و شجاعة للتخلص من الأنشطة الفاشلة، و المحافظة على الأنشطة القادرة على توليد النقدية اللازمة لإنعاش الأنشطة الواعدة".

و يجب الإشارة إلى أنه بمرور الوقت يمكن للمنظمة أن تفقد رسالتها الأساسية لتنتج نحو رسائل و مهن مختلفة قد تجد صعوبة في تسييرها، لذلك يجب عليها أن تركز على الأنشطة التي تتقنها و التي توفر لها مركز تنافسي جيد [75]ص52.

و بعد تحديد رسالة المنظمة تأتي المرحلة الثالثة لعملية التحليل الاستراتيجي و هي مرحلة التجزئة الاستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

3.1.3. التجزئة الاستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

إذا قامت المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة ما كان من السهل لها تسييرها ، أما إذا تعددت منتجات و نشاطات المنظمة أصبح من الضروري تجزئتها في خطوة أولى ثم إعادة تجميعها في مجموعات متجانسة (يطلق عليها اسم ميادين الأنشطة الاستراتيجية) وفقا لمعايير محددة في خطوة ثانية، هذا ما سنراه في مطلبنا هذا الذي قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فروع، يتناول الفرع الأول تعريف التجزئة الاستراتيجية و الفرق بينها و بين التجزئة السوقية، أما الفرع الثاني فيتناول التعاريف الاصطلاحية لمفهوم "ميدان النشاط الاستراتيجي"، في حين أن الفرع الثالث يتطرق إلى المعايير أو المقاييس التي يتم اتباعها عند تشكيل ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

1.3.1.3. التجزئة الاستراتيجية .

التجزئة في مفهومها الاصطلاحي هي : "عملية تقسيم المجمع إلى مجموعات تسمى عينات عن طريق معايير محددة بحيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم" [76]ص111.

مثلا التجزئة عن طريق معيار السن و الجنس تعطي أربعة عينات هي :

	رجال	نساء	
شباب	(ب)	(أ)	
شيوخ	(د)	(ج)	

المصدر: من إعداد الطالب.

أما التجزئة الاستراتيجية فهي حسب "T. Hamer" تعني : "حصد و جرد جميع أنشطة المنظمة و منتجاتها، حتى يتسنى تجميعها في مجموعات جزئية متجانسة و يشمل بالتالي اختيار البديل الاستراتيجي الملائم" [76]ص111.

أما "J.P Détrie" فقد عرفها بأنها : " تحديد ساحات المعركة أو التنافس الحالية و التي يجب الاستعداد ، أو المواصلة ، أو الانسحاب منها" [77]ص93.

و يجب التفرقة بينها و بين التجزئة السوقية التي يقصد بها : " تقسيم منتجات أو أنشطة المنظمة إلى مجموعات متشابهة من المنتجات سيكون السلوك الشرائي لمستهلكيها متجانسا، حتى يتسنى تصميم البرنامج التسويقي لكل مجموعة" [78]ص162. مثلا مصنع لإنتاج الملابس يمكن تقسيم منتجاته إلى عدة منتجات جزئية على أسس مختلفة:

- حسب الفصل : صيفية، خريفية.

- حسب السن : أطفال، شباب.

- حسب الجنس : نساء، رجال.

- حسب الشكل : كلاسيكية ، رياضية.

أي أنّ التجزئة السوقية تأخذ معيار السوق أو المنتج فقط و تهمل باقي المتغيرات الأخرى، عكس التجزئة الاستراتيجية التي تستعين بالعديد من المعايير (التكنولوجية، المنافسة).

و الجدول التالي يبين أهم الفروقات الموجودة بين التجزئة الاستراتيجية و التجزئة السوقية.

الجدول 05: أهم الفروقات بين التجزئة الاستراتيجية و التجزئة السوقية [77]ص93.

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة السوقية
<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعات جزئية على أساس الأسواق، التكنولوجيا المستعملة، المنافسة. • تسمح باكتشاف فرص و إنشاء أنشطة جديدة أو تعديل أو حذف أنشطة قائمة. • توصي بتغيرات على الأجلين المتوسط و الطويل و يتم إجرائها قبل إجراء الرؤية الاستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقسيم أنشطة المنظمة إلى مجموعات متجانسة على أساس تشابه السلوك الشرائي للمستهلكين أو حسب المناطق البيعية...الخ. • تسمح باكتشاف حاجات جديدة أو تطوير حاجات قائمة و لكن في أنشطة حالية فقط. • توصي بتغيرات على المدى القصير فقط.

من خلال تفحص هذا الجدول يتبين لنا أهمية التجزئة الاستراتيجية و التي تتمثل في بعض النقاط

أهمها:

- تعتبر التجزئة الاستراتيجية مرحلة أولية لمعرفة الوضعية التنافسية للمنظمة، ثم يتم بعد ذلك تحسين هذه الوضعية أو المحافظة عليها.

- تساعد التجزئة الاستراتيجية على تصميم الهيكل التنظيمي لكل ميدان نشاط استراتيجي.
- تسمح التجزئة الاستراتيجية للمنظمة بالاستغلال الرشيد و العقلاني لمواردها (المالية، التقنية و البشرية).
- تساعد التجزئة الاستراتيجية المنظمة على إنشاء منتجات جديدة قد تمتلك فيها ميزة تنافسية.

2.3.1.3. تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.

لقد ظهر مصطلح "ميدان النشاط الاستراتيجي" في الولايات المتحدة الأمريكية و ذلك في الستينات من القرن الماضي، و أول من استعمله هم مجموعة "بوستن الاستشارية" (BCG)*، و كان يسمى باللغة الإنجليزية (Strategic business unity :SBU) أما باللغة الفرنسية فقد سمي بـ: (DAS: Domaine d'activité stratégique)، و مصطلحنا هذا جاء كترجمة حرفية من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية.

و قد تعددت التعاريف حول هذا المصطلح، فعلى سبيل المثال :

تعريف "T. Atanur et Calori" : " ميادين الأنشطة الاستراتيجية هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة و التي تمتلك فيها عوامل النجاح متشابهة ، و التي تنقسم نفس الموارد و المؤهلات" [72]ص23.

تعريف "Dubois et Jolibert" : " ميدان النشاط الاستراتيجي هو مجموعة الثنائيات (منتجات / أسواق) الموجهة لخدمة نفس الشريحة من المستهلكين، و التي تستخدم نفس التكنولوجيا، و التي تواجه نفس المنافسة" [79]ص174.

من هاذين التعريفين نستنتج أن مصطلح "ميدان النشاط الاستراتيجي" يطلق على كل مجموعة منتجات تنقسم نفس الموارد و تواجه نفس المنافسة ، و موجهة لإشباع نفس الحاجة أو الرغبة لدى المستهلك، و كل ميدان نشاط استراتيجي مقسم إلى أجزاء أقل أو مجموعات جزئية تسمى بـ: "ميادين النشاط السوقية".

3.3.1.3. معايير تحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية .

وضعت العديد من المعايير لتحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS) ، و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي [77]ص95:

* سنتعرض لهم لاحقاً.

- معيار المستهلكين المستهدفين:

يعتمد هذا المعيار على نوعية المستهلكين المستهدفين، فإن كان لمنتجات مختلفين نفس مجموعة المستهلكين فهما ينتميان إلى نفس ميدان النشاط الاستراتيجي، و عادة ما يتم تقسيم المستهلكين إلى مستهلكين وسطيين و مستهلكين نهائيين.

- معيار المنافسة:

حسب هذا المعيار فإن كل المنتجات التي تواجه نفس المنافسين، يتم إدماجها في نفس ميدان النشاط الاستراتيجي.

- معيار الاشتراك في نفس التكاليف:

حسب هذا المعيار فإن كل منتوجين يتحملان نفس التكاليف (أو تكاليف متشابهة أو متقاربة) فإنهما ينتميان إلى نفس ميدان النشاط الاستراتيجي.

مثال*:

منظمة (ن) تقوم بإنتاج ما يلي:

- المشروبات الغازية. - الأحذية.
- عصير البرتقال. - الأدوية.
- القمصان و السراويل. - العنادر الطبي.

• ما هي ميادين الأنشطة الاستراتيجية الناتجة عن هذه المنتجات ؟

بالاعتماد على المعايير السابقة الذكر يمكن تحديد ثلاث ميادين أنشطة استراتيجية لهذه المنتجات و هي:

- ميدان النشاط الاستراتيجي الأول و يضم : المشروبات الغازية، عصير البرتقال (ميدان التغذية).
- ميدان النشاط الاستراتيجي الثاني و يضم : القمصان و السراويل، الأحذية (ميدان الألبسة).
- ميدان النشاط الاستراتيجي الثالث و يضم : الأدوية ، العنادر الطبي (ميدان الصحة).

2.3. أساليب تطبيق التحليل الاستراتيجي للمنظمة.

من أهم الأسئلة المثيرة للجدل و القلق لدى المحلل الاستراتيجي ، السؤال الآتي :

* هذا المثال من إعداد الطالب.

- ما هي الأساليب المنهجية التي تمكن المحلل الاستراتيجي من تطبيق عملية تحليل و مقارنة نظامية لعناصر القوة و الضعف لدى المنظمة ؟

للإجابة على هذا السؤال، و لتحديد نوعية الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، تستخدم عدة أساليب تحليلية معروفة في الفكر الاستراتيجي و في تطبيق استراتيجية الأعمال، و هي أساليب تقوم على تقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة و التي تنشط في أسواق مختلفة، و ذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق، و لحشد موارد المنظمة بكفاءة و فعالية عالية، و لإنشاء أفضل مزيج من المنتجات او الخدمات ذات النوعية العالية و التكلفة المنخفضة و المزايا التكنولوجية و التسويقية المختلفة.

و أهم هذه الأساليب : أسلوب التحليل الثنائي (تحليل SWOT)، أسلوب تحليل الفجوات، أسلوب تحليل محفظة الأعمال (Portefeuilles) .

1.2.3. أسلوب التحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T).

إنّ أهم أسلوب من أساليب التحليل الاستراتيجي لمنظمة و الذي يستخدم في صياغة الخطة الاستراتيجية النهائية لها يتمثل في التحليل الثنائي و يتم ذلك بعد تحليل كل من البيئة التسويقية و الداخلية لها.

و يستخدم هذا الأسلوب الذي يطلق عليه اختصارا تحليل " S.W.O.T " ليعين العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي : نقاط القوة ، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات ، و من هنا جاء اسمه باللغة الإنجليزية (S.W.O.T) و هو اختصار للأربع مكونات الرئيسية له و هي : نقاط القوة (Strengths) ، نقاط الضعف (Weaknesses) ، الفرص (Opportunities) ، التهديدات (Threats) .

و الشكل الآتي يمثل الإطار العام لهذا التحليل :

الجدول رقم 06 : النموذج العام للتحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T)[74]ص134.

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
استراتيجية إصلاحية	استراتيجية هجومية	الفرص
استراتيجية انكماشية	استراتيجية دفاعية	التهديدات

و سنهتم في هذا المطلب بكيفية الاستفادة من تحليل البيئة التسويقية و كذا البيئة الداخلية ، حيث يتم دمجها معا في تحليل واحد يمكن أن يحدد التحرك الاستراتيجي بشكل عام، و ذلك من خلال استغلال الفرص المتاحة في البيئة التسويقية و تجنب التهديدات ، و كذا تعظيم نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف .

و الجدول التالي يبين أهم عناصر البيئة الداخلية و البيئة التسويقية .

الجدول 07: أهم عناصر التحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T) .

البيئة الداخلية	
عناصر القوة	عناصر الضعف
<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة و الفعالية في التسيير . - المصادر المالية متاحة . - مهارات تنافسية جيدة . - معرفة جيدة بالمشتريين . - النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات . - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات . - ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج . - عوامل أخرى . 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهملة للعملاء - نقص الموهبة و الخبرة الإدارية - المعانات من المشاكل الإدارية الداخلية . - عدم القدرة على تمويل التغييرات الضرورية - ضعف القدرة على تحقيق معدلات النمو - عوامل أخرى
البيئة التسويقية	
الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق جديدة . - إضافة خط منتجات جديد . - نمو أسرع للسوق . - إقامة علاقات مع المنظمات المنافسة . - تنوع تشكيلة المنتجات . - الاستقرار الأمني و السياسي . - إلغاء الحواجز الجمركية . - إجراء تخفيضات ضريبية . - أمور أخرى . 	<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة . - نمو بطيء للسوق . - سياسة سعرية مناوئة . - زيادة الضغوط التنافسية . - نمو قوة المساومة للعملاء و الموردين . - تغير أذواق و حاجات المستهلكين . - تغيرات سكانية مفاجئة . - أمور أخرى .

و يقدم التحليل الثنائي (تحليل SWOT) أربعة تفاعلات بين كل من الفرص و التهديدات و نقاط القوة، و نقاط الضعف، و تتمثل هذه التفاعلات في الآتي:

1.1.2.3. الفرص x نقاط القوة.

إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع فهي منظمة محظوظة جدا، لأن أمامها فرص سانحة يجب أن تستغلها و لديها نقاط قوة ملموسة يجب أن تحافظ عليها، و لهذا فإن توجه المنظمة يجب أن يكون فعال، و على المنظمة في هذه الحالة أن تقوم باستراتيجية هجومية من خلال توظيف الموارد الداخلية القوية بصورة تمكنها من استغلال الفرص المحيطة بها [11]ص159.

2.1.2.3. الفرص x نقاط الضعف.

إذا صنفت المنظمة داخل هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة في البيئة التسويقية، و المشكلة هنا تكمن في أن نقاط الضعف قد تمنع المنظمة من اقتناص الفرص، فإذا كانت الفرصة هي إنتاج سلعة جديدة، و كانت نقاط الضعف متمثلة في انعدام خبرة المنظمة في هذا المجال، فقد يكون الحل عن طريق تدريب العاملين، أو التعاون مع منظمة ذات خبرة في هذا المجال ، و بواسطة معالجة المشاكل الداخلية للمنظمة يمكن استغلال الفرص المتاحة أمامها و هذا من خلال تطبيق استراتيجية إصلاحية.

3.1.2.3. نقاط القوة x التهديدات.

إذا كانت المنظمة تقع داخل هذا المربع فإن تركيزها الأساسي يجب أن ينصب حول كيفية استغلالها لنقاط قوتها إلى أقصى حد، و ذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها، فإذا كانت التهديدات مثلا ممثلة في انخفاض قيمة الدينار الجزائري مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج، فإنه من الممكن استغلال نقاط القوة الخاصة بتوظيف يد عاملة مدربة و رخيصة لتخفيض التكاليف، و هذا ما يعبر عنه بتطبيق استراتيجية دفاعية، أي استغلال نقاط القوة لتجنب التهديدات المحيطة [74]ص137.

4.1.2.3. نقاط القوة x التهديدات.

إذا كانت المنظمة تقع في هذا المربع فإنها في وضع حرج جدا لا يحسد عليه، و يجب أن تهدف هنا إلى تقليل كل من نقاط الضعف و التهديدات، و عليها أن تحارب في سبيل البقاء، و من الاستراتيجيات الانكماشية المناسبة في هذه الحالة تخفيض العمليات التي لا تدر ربحا كافيا أو ذات التكلفة العالية، أيضا تصفية بعض الوحدات الاستراتيجية، أو الاندماج مع منظمات أخرى أكثر نجاحا.

مثال:

قامت منظمة (Volkswagen) لإنتاج السيارات بتحليل البيئة التسويقية بهدف الكشف عن الفرص و التهديدات التي تواجهها ، كما قامت بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على جوانب القوة و الضعف لديها، و نتيجة دمج هذين التحليلين و من خلال فحص التفاعلات الأربعة السابقة، أمكن التوصل إلى بعض الاقتراحات التي تعكس التوجه العام للمنظمة في تحركاتها المستقبلية و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول 08: تطبيق تحليل (S.W.O.T) في منظمة (Volkswagen)[46]ص244.

عناصر الضعف الداخلية	عناصر القوة الداخلية	العوامل الداخلية
الاعتماد الكبير على نوع واحد من السيارات. ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا. نقص الخبرة بالسوق الأمريكي و تأثير النقابات العمالية.	توافر مراكز للتطوير و البحوث و الهندسة. وجود شبكة قوية للبيع و مراكز الخدمات البيعية. فعالية و كفاءة الإنتاج و القدرات الفنية.	العوامل الخارجية
تنمية و تقديم موديلات جديدة بمستويات مختلفة و تنافسية. لتجنب ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا يمكن بناء مصنع في الولايات المتحدة و تشغيل المديرين الأمريكيين ذوي الخبرة في التعامل مع النقابات العمالية.	تنمية و إنتاج أنواع متعددة من السيارات المختلفة. بناء مصنع للتجميع و استغلال جوانب القوة المتمثلة في البحوث و الخبرة الهندسية و الآلية الكبيرة. إنتاج المحركات لشركة كروزلر و الشركات الأمريكية الأخرى.	الفرص الخارجية وجود طلب على السيارات الفاخرة. العروض المغرية و الجذابة لبناء مصانع لتجميع السيارات في أمريكا. حاجة الشركات الأمريكية للمحركات الصغيرة.
علاج جوانب الضعف من خلال تحويلها إلى جوانب قوة. الدخول في استثمارات مشتركة مع الشركات الأمريكية الأخرى لصناعة السيارات. الانسحاب من السوق الأمريكي. مواجهة تهديدات المنافسة من خلال تنمية خطوط المنتجات.	بناء مصنع لتجميع السيارات في الولايات المتحدة سيؤدي إلى تقليل أثر انخفاض قيمة الأورو. مواجهة المنافسة من خلال تقديم موديلات حديثة و متميزة من السيارات تطوير السيارات بأسلوب يخفض استهلاك الوقود، و تنمية محركات تعتمد على الديزل بدلا من البنزين.	التهديدات الخارجية انخفاض قيمة الأورو في مواجهة الدولار. المنافسة من الشركات الأمريكية و اليابانية. ارتفاع سعر الوقود و انخفاض حجم المعروض منه.

2.2.3. أسلوب تحليل الفجوات.

بالرغم من وجود بعض اللحظات الصعبة التي تواجه كل مدير في كل مرحلة من مراحل التسيير الاستراتيجي ، إلا أن تحليل الفجوات يعد بحق " لحظة الصدق " أي تلك اللحظة التي تزعج أو تحبط أي فرد مهما كانت قوة تحمله ، فبعد الانتهاء من تقييم الأوضاع في البيئة التسويقية والداخلية ومراجعة الأداء ، ينبغي التعرف على الفجوات القائمة بين أداء المنظمة في الفترة الحالية والأداء المطلوب مستقبلا ، والفجوة كما عرفها "Bamberger" هي : " الفرق بين توقعات المنظمة لتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها " [18]ص 241.

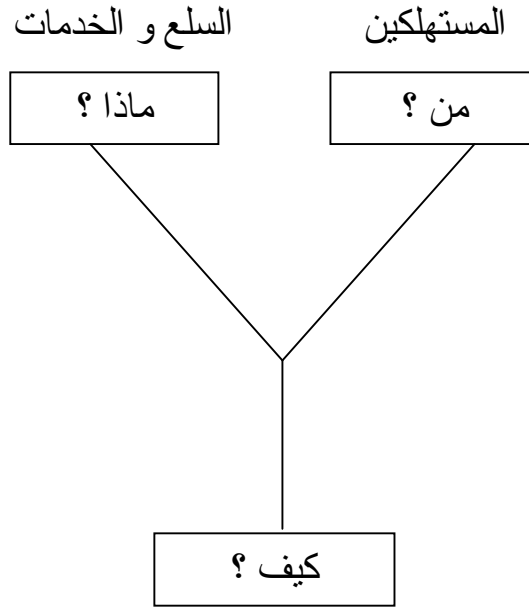
أما "Hussy" فقد عرف الفجوة على أنها " الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوقع ".
في حين أن "Hicks" يرى أن الفجوة هي : " الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في الوصول إليه وبين وضعها الحالي " .

لذلك يقال بأن تحليل الفجوات هو " اختبار للواقع" فهو يحتاج إلى تطبيق استراتيجيات محددة لإغلاق كل فجوة يتم اكتشافها من خلال تحديد المسافة التي تفصل بين الوضع الراهن والوضع المرغوب فيه . ويعد أسلوب تحليل الفجوات أفضل أسلوب لاتخاذ القرارات التصحيحية، فإذا كانت الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المرغوب فيه واسعة و يتعذر إغلاقها ينبغي إعادة تعريف المستقبل المرغوب فيه مع التركيز على الجوانب التي يمكن تحقيقها.

و يتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، و محاولة التعرف على مدى إمكانية إغلاق هذه الفجوة، و قد يترتب على تحليل الفجوات و ما يكشفه من حقائق إمكانية عودة المحلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد يؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى، و سنتعرض لاحقا إلى أهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات و هما نموذج (Y) و نموذج (Z) .

1.2.2.3. نموذج (Y) لتحليل الفجوات.

يساهم هذا النموذج في تقدير درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة و هي (من ؟ ماذا ؟ كيف؟) لكل خط من خطوط النشاط و ذلك كما يبينه الشكل الآتي:



التكنولوجيا و أساليب البيع

الشكل 14 : نموذج (Y) لتحليل الفجوات [11]ص139

و بعد الانتهاء من إعداد نموذج (Y) لكل خط من خطوط النشاط يجب أن يقارن كل منها بتلك التي تم وضعها خلال مرحلة صياغة الرسالة، كنوع من أنواع الاختبارات و للكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط و رسالة المنظمة.

إن تغير بعد واحد من النموذج (نوعية العملاء، أو المنتج، أو طريقة أداء العمل) يشمل أقل درجة من المخاطرة ، بينما ينطوي تغيير بعدين معا على درجة أكبر من المخاطرة، و لا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث أبعاد معا فهو ضرب من الجنون ، لأنه مهما كان حجم موارد المنظمة فإنه من المستحيل أن تكتسب هذه الأخيرة معرفة عن عملاء جدد ، و سلع جديدة، و أنظمة توزيع جديدة في نفس الوقت، لذلك فتغيير الثلاثة أبعاد في نفس الوقت يعد بمثابة بدء مشروع جديد.

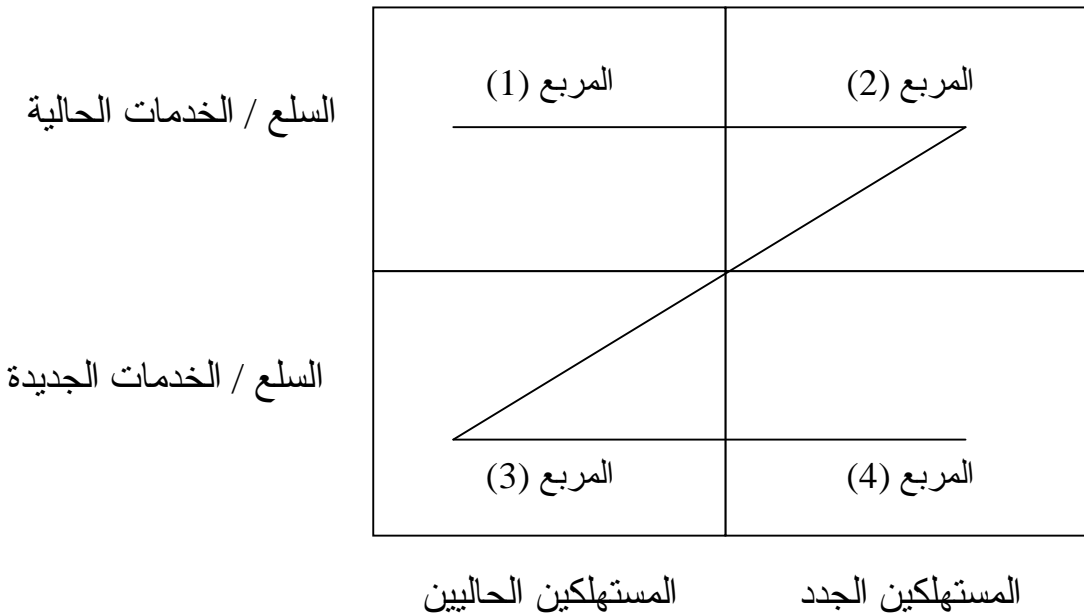
يمثل النموذج (Y) اختبار سريع للكشف عن وجود فجوة محتملة، و لكن يجب توخي الحذر عند استخدام هذا النموذج ، لأن هناك حالات يكون فيها مجرد تغيير بعد واحد فقط كارثة، بينما هناك مواقف أخرى يتم فيها إدخال تعديلات على أكثر من بعد واحد بنجاح .

أحيانا و في حالات نادرة جدا ، يكون المنتج ذو جودة عالية جدا، و السوق مستعد جدا لتقبله، و أنظمة التوزيع الجديدة تكون ملائمة للغاية بحيث أن التغيير الثلاث أبعاد معا يحمل في طياته احتمالات كبيرة للنجاح.

و قد حدث ذلك مع شركة "IBM" في السبعينات عندما قدمت منتج جديد (الكمبيوتر الشخصي) لسوق جديد (المستهلك النهائي بدلا من المنظمات) باستخدام أسلوب بيع جديد (متاجر التجزئة بدلا من مندوبي البيع) و نجحت في ذلك نجاحا باهرا.

2.2.2.3. نموذج (Z) لتحليل الفجوات.

يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسية هي : السلع و الخدمات الحالية، السلع و الخدمات الجديدة، المستهلكين الحاليين، المستهلكين الجدد، و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل 15 : نموذج (Z) لتحليل الفجوات [11]ص141.

و يوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود في مربع (1) يتضمن مخاطرة قليلة حيث يتم بيع السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين ، يليها في الخطورة المربع (2) حيث يتم بيع السلع و الخدمات الحالية للمستهلكين الجدد، ثم المربع (3) أين يتم بيع السلع و الخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، و أخيرا فالمربع الأكثر خطورة هو المربع (4) أين يتم بيع سلع و خدمات جديدة لعملاء جدد.

و يرجع اسم النموذج (Z) إلى امتداد الخط عبر المربعات بما يعكس درجة المخاطرة، فكلما ازداد اتجاه المنظمة نحو الطرف الأخير في حرف (Z) كلما ارتفعت درجة المخاطرة، و يرجع فشل الكثير من منظمات الأعمال الجديدة إلى المخاطرة المرتبطة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة لعملاء جدد، لذا يجب أن تكون المنظمة مستعدة مسبقا لتحمل المخاطر و أن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب.

3.2.2.3. طرق إغلاق الفجوات.

هناك طريقتان لغلق الفجوات الموجودة في النموذج الاستراتيجي، الطريقة الأولى تتمثل في تعديل أو تخفيض الأهداف الاستراتيجية و تسمى بـ:"الحل التبادلي"، أما الطريقة الثانية فتتمثل في تخفيض العوائق المسببة للفجوة، و تسمى بـ:"الحل التحولي"، و عادة ما يكون لكل منظمة تفضيل معين إما الحل التبادلي أو الحل التحولي ، و لابد من التذكير في هذا الصدد انه عندما تقوم المنظمة بتحديد أهداف متفائلة كثيرا ، أي أهداف يصعب تحقيقها (لأنه مبالغ فيها) ، فإن العودة إلى نقطة البداية في نموذج التحليل الاستراتيجي و مراجعته يصبح أمرا لا مفر منه، و لكن المشكلة هي أن عملية العودة إلى بداية النموذج مرة ثانية قد تضغط على أعصاب المسؤولين عن التحليل الاستراتيجي، و قد ينمو عندهم شعور بعدم جدوى عملية التحليل الاستراتيجي، و لكن حقيقة الأمر أن إعادة خطوات التحليل الاستراتيجي أمر لا بد منه حتى يتم إغلاق كل الفجوات.

كما يمكن للمنظمة أن تتبع أساليب أخرى لإغلاق الفجوات من بينها:

- التوسع الداخلي عن طريق زيادة خط المنتجات.
- بداية مشروع جديد عن طريق منتجات جديدة و أسواق جدد.
- الاستحواذ أو الاندماج في منظمات أخرى.
- التكتلات الاستراتيجية مع منظمات أخرى.

3.2.3. أسلوب تحليل حقيبة الأعمال (تحليل Le Portefeuille).

عندما تقوم منظمة الأعمال بتحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية فإنها غالبا ما تواجه سؤالين أساسيين يبحثان عن أجوبة مقنعة و هما :

- ما هو مقدار الوقت و الأموال التي يجب إنفاقها على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أننا سوف نستمر في النجاح و تحقيق الميزة التنافسية في السوق ؟

- ما هو مقدار الوقت و الأموال التي يجب إنفاقها على تنمية المنتجات الجديدة و المكلفة، و التي معظمها سوف لا يكون ناجحا ؟

1.3.2.3. مفهوم "تحليل حقيبة الأعمال".

للإجابة على هاذين السؤالين يجب على المنظمة بعد أن تقوم بصياغة رسالتها و تحديد أهدافها الاستراتيجية و تجزئة ميادينها الاستراتيجية ، أن تقارن بين ما لديها من جوانب قوة و ما تعاني منه من عوامل ضعف، و بين الفرص المتاحة و التهديدات الموجودة في البيئة التسويقية.

أي يجب عليها أولاً أن تقوم بتحليل الموقف الحالي (تشكيلة الأعمال و المنتجات) لكي تقرر ماهي تشكيلة " الأعمال / المنتجات" التي يجب أن تحصل على تركيز أكثر أو تركيز أقل، و التي سوف يخصص لها موارد أكثر أو موارد أقل.

و يجب عليها ثانياً بناء الاستراتيجيات الخاصة بالنمو و التي تهدف إلى إضافة منتجات أو أعمال جديدة إلى حقيبة الأعمال أو المنتجات الحالية[72]ص212.

إن الأسلوب الرئيسي لتحقيق ما سبق يتمثل في تحليل حقيبة الأعمال (L'analyse du Portefeuille) الذي يقوم بتحليل و تقييم الثلاثية (الأعمال / المنتجات / الأنشطة) التي تتكون منها المنظمة، هذه الأخيرة ترغب دائماً في وضع موارد أكثر و أقوى في حقيبة أعمالها، و تخفيض الموارد المخصصة لـ(الأعمال /المنتجات) الضعيفة أو تقوم بتصفيتها، و بذلك يمكنها أن تجدد أنشطتها عن طريق إضافة أعمال أو منتجات أخرى جديدة و فعالة، أو بإسقاط أعمال أو منتجات حالية و التي يتبين ضعفها[37]ص47.

إن الهدف هنا هو إيجاد الطرق التي تمكن المنظمة من استخدام عناصر القوة لديها لاستغلال الفرص الموجودة في بيئتها التسويقية، لذلك فإن الأدوات المختلفة لتحليل حقيبة الأعمال أو المنتجات تستخدم المصفوفات لتقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية على ضوء عنصرين أساسيين هما :

- جاذبية أسواق (أو صناعة) هذه الوحدات.

- قوة وضع هذه الوحدات في السوق (أو الصناعة).

2.3.2.3. تحليل حقيبة الأعمال في السوق الدولية.

يمكن تطبيق تحليل حقيبة الأعمال " Le Portefeuille" في الأسواق الدولية بغرض زيادة فعالية التحليل الاستراتيجي، إذ أن مصفوفة (حقيبة الأعمال / المنتجات) تعتمد على عاملين أساسيين هما:

- جاذبية سوق الدولة المضيفة.

- القوة التنافسية للمنتج أو الخدمة.

بالنسبة لجاذبية سوق الدول المضيفة فإنه يتوقف على حجمها ، و معدل النمو فيها، و نوع و درجة القوانين و التشريعات الحكومية، و العوامل الاقتصادية و السياسية، أما القوة التنافسية للمنتج المطلوب تسويقه دولياً فإنها تستند إلى حصته السوقية، و كذا ملائمة المنتج لاحتياجات و رغبات السوق ، و هامش الربح، و حجم المبيعات. وفقاً للمكان الذي يقع فيه في المصفوفة فإنه يتم تحديد ما إذا كان هذا المنتج سوف يتم دعمه مالياً أو القيام بتصفيته لتوفير السيولة النقدية[72]ص635.

3.3.2.3. مميزات و عيوب تحليل حقيبة الأعمال.

- صفة عامة يستخدم تحليل حقيبة الأعمال (Le Portefeuille) في التسيير الاستراتيجي خاصة في مرحلة التحليل الاستراتيجي، و ذلك لما يتصف به من مميزات أهمها ما يلي [10]ص305:
- يشجع الإدارة العليا للمنظمة على تقييم منتجاتها أو أعمالها كل على حدى، و على وضع الأهداف و تخصيص الموارد بالنسبة لكل منها.
 - يثير قضية التدفق النقدي المتاح للاستخدام في حالات التوسع و النمو.
 - يعتبر وسيلة اتصال فعالة من خلال تصويره البياني للوضع التنافسي للمنظمة، حيث يمكن بسهولة التعرف على موقفها الحالي أو المخطط له في المستقبل.
- و في المقابل فإن تحليل (Le portefeuille) ينطوي على بعض العيوب التي جعلت استخدامه محدودا و قاصرا على بعض المنظمات دون غيرها، و من جملة هذه العيوب ما يلي:
- ليس من السهل تعريف الثنائية (المنتج / قطاعات السوق) .
 - يقترح استخدام هذا التحليل استراتيجيات تعكس ما يجب أن يكون، و لكن قد تفنقر إلى الجانب العملي و الواقع في بعض المواقف.
 - يقدم صورة خادعة أحيانا متمثلة في نظرة مثالية عن الأوضاع ناتجة أساسا عن أحكام شخصية و ذاتية.
 - عدم القدرة على تقديم معلومات كاذبة لإيهام المنافسين، أو لجعل السوق و الصناعة جذابة.
 - يحتاج إلى بيانات كثيرة و متنوعة يصعب الحصول على العديد منها إما بسبب عموميتها أو بسبب خصوصيتها للمنافسين.
 - يحتاج إلى عمليات حسابية و مهارات خاصة، الأمر الذي يجعله يتسم بالصعوبة و التعقيد في التطبيق العملي.

3.3. أدوات (مصفوفات) التحليل الاستراتيجي.

في المبحث السابق ناقشنا أهم الأساليب التي تساعد في عملية التحليل و اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة و ذلك في ضوء المعطيات الناتجة عن عمليات التسيير الاستراتيجي، و مع هذا يبقى هناك عدد من التساؤلات المهمة عالقة في الذهن تتصل بعملية التحليل و الاختيار الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الكبيرة، و الشركات متعددة الجنسيات او العابرة للقارات ، إذ من المؤكد أن النماذج السابقة ليست كافية لاختبار الاستراتيجية الشاملة للمنظمات متعددة الجنسيات بسبب العدد الكبير من ميادين الأنشطة

الاستراتيجية التي تتكون منها هذه المنظمات، و تنوع و تعدد حقيبة أعمالها الموجهة إلى أسواق مختلفة و متباينة من العالم.

انطلاقا من هذا ستواجه هذه المنظمات السؤال الآتي :

• ما هي العوامل الحاسمة في ترجيح الاختيار النهائي لاستراتيجية المنظمة ؟

للإجابة على هذا السؤال، و لتحديد نوعية الاستراتيجية المناسبة للمنظمة تستخدم أدوات تحليلية ، و هي عبارة عن مصفوفات تستعمل لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة ، والتي تنشط في أسواق مختلفة، و ذلك بهدف اختيار أفضل استراتيجية ممكنة التطبيق . و سنورد في هذا المبحث أهم هذه المصفوفات حسب التسلسل التاريخي لها، و ذلك كما يلي:

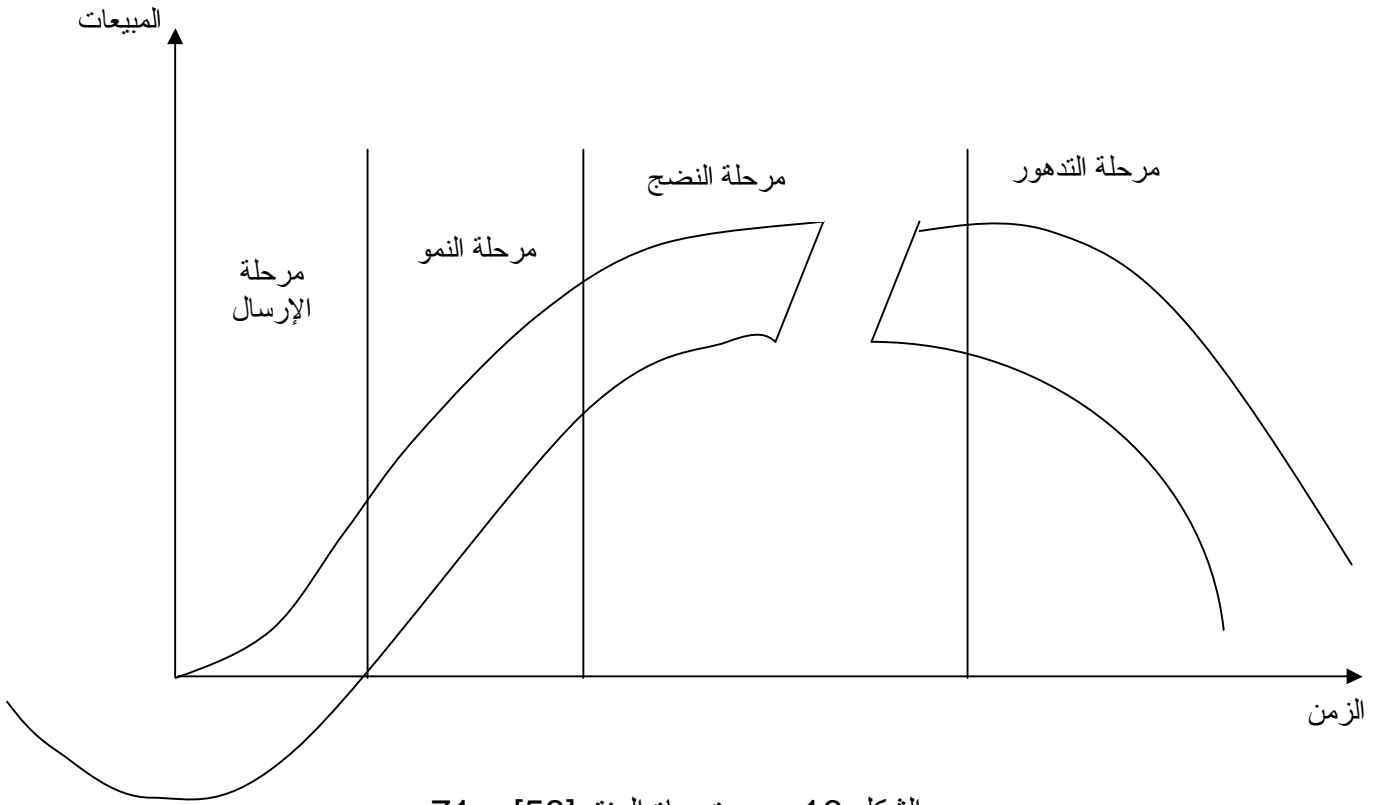
1.3.3.1. مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).

هي إحدى أهم و أشهر مصفوفات التحليل الاستراتيجي، قدمت لأول مرة من قبل جماعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) لذلك تسمى اختصارا مصفوفة الـ(BCG) نسبة للأحرف الأولى من إسم هذه الجماعة، هذه الأخيرة هي عبارة عن شركة استشارية إدارية رائدة قامت بإنشاء أسلوب معين يمكن من خلاله لأية منظمة أن تقوم بتقييم جميع ميادين أنشطتها الاستراتيجية من خلال مصفوفة تسمى اصطلاحا مصفوفة (النمو / حصة السوق)[72]ص37.

و لكن قبل التطرق إلى هذه المصفوفة يجب إلقاء نظرة على مفهوم "دورة حياة المنتج".

1.1.3.3. دورة حياة المنتج.

عندما يطرح المنتج لأول مرة في السوق فإنه عادة ما يمر بأربعة مراحل، لكل مرحلة صفة أو ميزة تتصف بها و تستوجب بالتالي إجراءات و أنشطة للتعامل معه، و الشكل الموالي يبين دورة حياة المنتج و هي أربعة مراحل : الإرسال، النمو، النضوج، التدهور.



الشكل 16 : دورة حياة المنتج [58]ص71.

- مرحلة الإرسال.

من صفات المنتج في هذه المرحلة هو احتمالية بطئية النمو في مستوى مبيعاته، و قد يكون العامل الأساسي في ذلك هو تعود المستهلك على المنتجات و الخدمات القديمة، و عدم خبرته بما يطرح من ألوان جديدة، و لكن إثبات وجود المنتج قد يفرض على المستهلك تغيير عاداته الشرائية، و بصفة عامة فإن هذه المرحلة تتصف بارتفاع نفقات الترويج لتعريف المستهلك بالمنتج الجديد و التشجيع على شرائه [80]ص7، إن طموح المنتجين و عدم وجود منافسة في بداية تقديم المنتج إلى السوق قد يجعل السعر مرتفعا نوعا ما.

- مرحلة النمو.

إذا وجدت المنتجات الجديدة قبولا و استحسانا عند المستهلك، عندئذ تبدأ مرحلة النمو، فبالنسبة للسلع الجديدة قد تبقى الأسعار على حالها، و إذا كانت مرتفعة فسيتم تخفيضها لزيادة الإقبال. المهم أنه في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في الدخول إلى السوق بعدما كانت متفرجة و تراقب نجاح أو فشل منتجها أو منتج منافسيها، بمعنى آخر أن هذه المرحلة تتميز بكثرة المنتجين و المنافسة الحادة بينهم، مما يدفعهم إلى تحسين خدماتهم أو كل عمل من شأنه أن يميز أحدهم عن الآخر [35]ص28.

- مرحلة النضوج.

عندما يشتري غالبية المستهلكين هذا المنتج و تحقق أرباح عالية نسبياً، فإن المنتج يدخل مرحلة النضوج، في هذه المرحلة يبدأ مستوى المبيعات بالانخفاض نظراً لإشباع أو إغراق السوق بهذه المنتجات، فتزداد عندئذ خيارات المستهلك و تقل حصة المنتج في السوق، فبعد أن يتعرف المستهلك على مواصفات و مزايا السلع الجديدة فإن الحملات الإعلانية قد لا تكون مؤثرة كما هو الحال في فترة النمو، لذلك قد تلجأ المنظمة إلى إدخال تعديلات معينة على المنتج بحيث تدفع المستهلك إلى شرائه و هو معدّل [39]ص375.

- مرحلة التدهور.

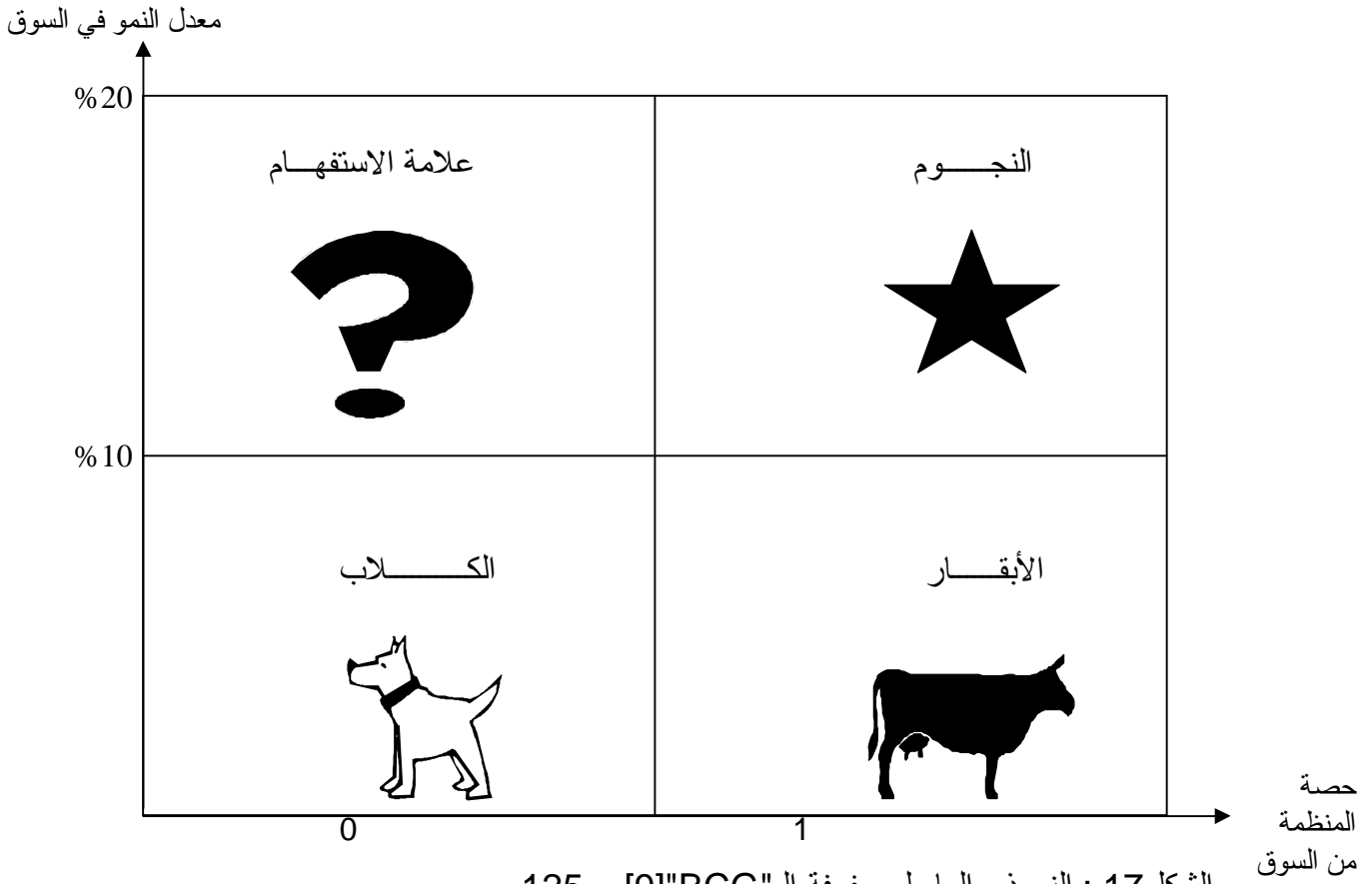
إن انخفاض نسبة المبيعات كحالة عامة يعني دخول المنتج مرحلة جديدة تسمى مرحلة التدهور، و تتميز هذه المرحلة بركود السوق و بانخفاض مصاريف الدعاية و الإعلان، و قد تحقق بعض المنظمات خسائر قد تضطر للخروج إلى السوق لاستثمار أموالها في أنشطة جديدة، و لكن عند اتخاذ قرار بإلغاء منتج أو خدمة معينة فإنه من الضروري تقديم سلعة أو خدمة أخرى جديدة بدلها لتقليل درجة المخاطرة، و ذلك بالاعتماد على عدة منتجات، و بالتالي فإن مخاطر تدهور بعض المنتجات لا يعرض المنظمة لأخطار فادحة بسبب ظاهرة التنويع في الإنتاج [67]ص188.

إن الفترة الزمنية لكل مرحلة غير ثابتة، و ليس بالضرورة مرور المنتج بالمراحل الأربعة، فقد ينتقل المنتج من مرحلة لأخرى دون المرور بجميع المراحل، فمثلاً قد ينتقل المنتج من مرحلة التقديم مباشرة إلى مرحلة التدهور دون المرور بمرحلة النمو و النضوج.

2.1.3.3. دراسة نظرية لمصفوفة الـ (BCG).

تتكون هذه المصفوفة من محورين ، المحور العمودي يتعلق بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج و يعتبر مقياس لجاذبية السوق و هو يمتد من (0% إلى 20%) و ينقسم إلى جزئين، جزء عالي و جزء منخفض و ذلك عند المستوى 10%، أما المحور الأفقي فهو يتعلق بحصة المنظمة من السوق مقارنة بحصة أكبر منافس لها في نفس السوق، و هو يمتد من (0 إلى 4) حيث أن الرقم 4 يعني أن حصة المنظمة من السوق تساوي حصة أكبر منافس و هو الآخر ينقسم إلى جزء عالي و جزء منخفض عند المستوى 1.[81]ص65

و بتقسيم المصفوفة كما في الشكل الموالي سنجد أربعة خانات يمكن التميز بينها و هي:



- علامة السؤال .

و يطلق عليها أيضا اسم خانة الطفل المشاكل أو القطة البرية، و هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف، و لكن تقع في سوق ذو معدل نمو عالي، و قد سميت بالطفل المشاكل لأن توجهاته لحد الآن غير واضحة، و على المنظمة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا لإعطائه فرصة للتغيير ليصبح نجما في المستقبل، و بخلاف ذلك فإن تعريفه هي الحل الأفضل حيث يمكن أن يصبح الطفل كلبا و من ثم التوجه نحو إزالته، هذه الخانة تمثل المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المنتج و هي مرحلة التقديم، و في هذه الخانة تكون التدفقات النقدية سلبية عالية [85]ص56.

- النجوم .

و هي منتجات ذات حصة سوقية عالية أي مركز تنافسي قوي و تقع في سوق ذو معدل نمو عالي أيضا، هذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية ، و بالتالي فإنها يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل و الإعلان، لذلك فهي تحتاج إلى أموال بقدر مناسب و ذلك لتمويل النمو السريع، و في حالة انقطاع التمويل و

الاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلابا، و هذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، يذكر أنه في هذه الحالة تكون التدفقات النقدية سالبة أو موجبة.

- الأبقار .

و هي تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية، أي أن مركزها التنافسي قوي و لكن معدل نموها في السوق ضعيف ، هذه المنتجات مريحة لتوليد تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج و التسويق، إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فرص عالية (النجوم أو علامة السؤال)، إن الاستراتيجية المناسبة لهذه المنتجات يجب أن تصمم لتحافظ على الحصة السوقية العالية بدلا من التوسع، و هي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج، و في هذه الخانة تكون التدفقات النقدية موجبة و عالية جدا [58]ص57.

- الكلاب .

هي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف و تقع في سوق ذو معدل نمو منخفض، لذلك فهي تستهلك استثمارات قليلة، و في نفس الوقت توفر تدفقات نقدية و غالبا ما يتم شطب و تصفية هذه المنتجات، كما أن إزالتها قد لا تكون دائما ضرورية حيث توجد حالات يمكن للمنظمة من خلالها أن تحقق أرباح على المدى القصير ، حيث تقوم المنظمة بإزالة المساعدات التسويقية و الجهود الترويجية و الاقتصار على بيع المنتج إلى المستهلكين الأوفياء الذين يرغبون بشراء منتجات المنظمة دون الحاجة إلى الإعلانات، و يمكن على المدى البعيد إزالة هذه المنتجات. و هي تمثل مرحلة التدهور على منحنى دورة حياة المنتج [58]ص46 و يجب الإشارة إلى أنه في هذه الخانة تكون التدفقات النقدية موجبة أو سالبة و معتدلة.

3.1.3.3. البدائل الاستراتيجية لمصفوفة الـ "BCG".

إن كل خانة من الخانات الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (النمو / حصة السوق) تعبر عن مركز استراتيجي للمنتج ، وعليه فإن لكل مركز استراتيجي مناسبة يجب على المنظمة اتباعها، بشرط أن تتلائم مع رسالة المنظمة، هذه الاستراتيجيات هي [55]ص78 :

- استراتيجية البناء .

هي إحدى استراتيجيات النمو حيث تهدف إلى تقرير الحصة السوقية للمنتج، و تصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخانة الأولى و كذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجوم، إن اعتماد هذه الاستراتيجية يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير، فعند تبني استراتيجية البناء يجب أن تكون الدراسة دقيقة حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المنظمة

لنفقات طائلة دون فائدة ، و بشكل عام تهدف هذه الاستراتيجية إلى تعظيم الحصة السوقية و تحسين المركز التنافسي و فتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة .

- استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم .

هي إحدى استراتيجيات الاستقرار، فموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة ، وتتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين كما تستعمل للمحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المنظمة ، إن هذه الاستراتيجية مناسبة لمنتجات الأبقار و التي تدر تدفقات نقدية كبيرة، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يجب تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة الأبقار لأن ذلك يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يحبذ تخصيص استثمارات كبيرة جدا لأنها تتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية الكبيرة للأبقار .

- استراتيجية الحصاد .

هي إحدى استراتيجيات الانكماش و تهدف إلى تحقيق تدفقات نقدية في الأمد القصير مع إهمال ذلك في الأمد الطويل، و تتناسب هذه الاستراتيجية مع منتجات الأبقار ذات المستقبل غير الواعد و كذلك مع بعض منتجات الكلاب، و تهدف هذه الاستراتيجية إلى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده ، أما نجاحها فيرتبط بإطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة .

- استراتيجية التصفية .

هي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضا ، تلجأ إليها المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة ، حيث تقوم هذه المنظمة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات كامل من السوق، لعدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات و تستخدم هذه الاستراتيجية خاصة لمنتجات خلية الكلاب و لبعض منتجات علامة السؤال، حيث يتم استغلالها لتحقيق النمو و ذلك عن طريق استثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف ، و يجب على المنظمة بعد تبني هذه الاستراتيجية مباشرة أن تتبنى استراتيجية البناء و إلا سيؤدي ذلك إلى تقليص مجال أعمالها .

2.3.3. مصفوفة إشارة المرور لـ "Mckinsey/GE".

هي المصفوفة الثانية الأكثر استخداما في عمليات التحليل الاستراتيجي قدمت من طرف "Mckinsey" (ولد في سنة 1926 في الولايات المتحدة الأمريكية، وعمل كأستاذ محاسبة في جامعة شيكاغو، ثم أنشأ مكتب للاستشارات الإدارية عرف باسمه، وقد أصدر عدة مؤلفات أهمها " The Mckinsey Quarterly" سنة 1964 ، "Triad Power" سنة 1985 ، "The war for Talent" سنة 1997، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة "General Electric" وتلقى مقابل ذلك مبلغ 10.53 مليون دولار) [82]ص05 ، لذلك فهي تعرف بمصفوفة "Mckinsey/GE".

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة الـ"BCG"، وهي تقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة ، وكذلك فهي لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق ، وأهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم .

1.2.3.3. طريقة حساب كل من " قوة نشاط الأعمال " ، " جاذبية الصناعة " .

لقياس جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال يختار المحلل الإستراتيجي أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد، و هي كما يلي :

قوة نشاط الأعمال :

- حصة المنظمة من السوق .

- درجة الموسمية في مبيعات المنظمة .

- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين .

- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة .

- المهارات التقنية المتاحة و المطلوبة للعمل في الصناعة .

درجة جاذبية الصناعة :

- حجم السوق.

- معدل النمو في السوق.

- درجة شدة و تركيز المنافسة.

- درجة المتطلبات التكنولوجية.

- العوامل السياسية و القانونية.

بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة بإعطائه "وزنا" و يعكس هذا الوزن الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل بإعطاء كل عنصر نقطة تمتد من (1-10) هذه النقطة تخص المنظمة المعنية بالتليل. و تجدر الإشارة إلى أن " الوزن" يختلف من منظمة إلى أخرى داخل نفس الصناعة كما يتم تبديله و تغييره باستمرار حسب تغيرات البيئة التسويقية [83]ص20.

ثمّ يقوم المحلل الاستراتيجي بضرب "الوزن" أيّ درجة الأهمية للعنصر في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على تقييم نهائي له (يقوم بذلك لجميع العناصر) ، ثم يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ليحصل في الأخير على تقييم عام يمثل قوة نشاط الأعمال، و نفس الشيء بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة [18]ص131.

و الجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول 09: حساب كل من قوة نشاط الأعمال و جاذبية الصناعة للمنظمة "ن".

العنصر	الوزن (%)	النقطة (10-1)	حصيلة العلامة
قوة نشاط الأعمال			
حصة المنظمة من السوق	30	8	240
درجة الموسمية في مبيعات المنظمة	20	9	180
جوانب القوة للمنظمة	30	7	210
درجة استخدام المنظمة لطاقتها	10	8	80
المهارات التقنية المتاحة	10	9	90
المجموع العام			800
جاذبية الصناعة			
حجم السوق	30	9	270
معدل النمو في السوق	20	8	160
درجة شدة المنافسة	30	6	180
درجة المتطلبات التكنولوجية	10	9	90
العوامل السياسية و القانونية	10	8	80
المجموع العام			780

بالنسبة للمقياس نستطيع القول فرضا أنه إذا كان المجموع العام :

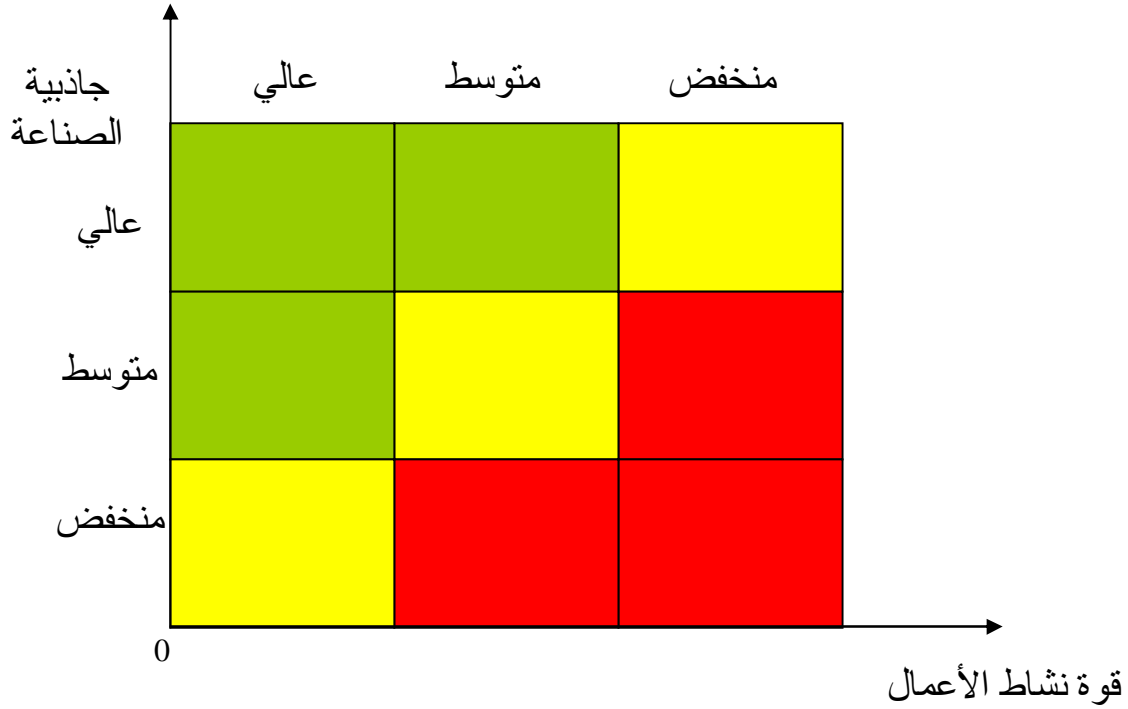
- أقل من 400 : فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط منخفضة .
- من 400 إلى 700 : فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط متوسطة.
- أكثر من 700: فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط عالية.

2.2.3.3. تحليل مصفوفة إشارة المرور " MCKinsey / GE " نظريا.

إن مصفوفة " MCKinsey / GE " تمثل نموذج أكثر شمولاً بالمقارنة مع مصفوفة الـ " BCG " ، حيث تشمل على تسعة خلايا و ثلاث درجات للتصنيف مقابل أربعة خلايا و درجتين للتصنيف

في مصفوفة الـ "BCG"، لهذا تعتبر مصفوفة "MCKinsey / GE" أكثر دقة في التحليل و الدراسة [84]ص93.

و الشكل الموالي يوضح النموذج العام لمصفوفة "MCKinsey / GE".



الشكل 18 : مصفوفة إشارة المرور "MCKinsey / GE" [74]ص187

يستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين و الأبعاد الآتية:

- تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاث قطاعات (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية الصناعة و قوة نشاط الأعمال، و يؤدي ذلك إلى ظهور 9 خلايا أساسية.
- إن انتماء النشاط إلى خلية من هذه الخلايا ، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم على بعدي جاذبية الصناعة و القوة النسبية له.
- إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (إذهب)، و هنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها و استثمارها في أنشطة هذا القطاع، و هذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة الـ "BCG".
- أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) و هي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الكلاب في مصفوفة الـ "BCG".

- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (إذهب أو توقف) من خلال استخدام استراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها ، مع درجة محدودة من الإنفاق، و من هذه الاستراتيجيات إستراتيجية البناء أو استراتيجية التصفية.
- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية، أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (إحذر) و هي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة الـ(BCG)، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها و تحسينها، و إذا لم تتوفر للمنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

3.2.3.3. جوانب الضعف في مصفوفة إشارة المرور " MCKinsey / GE "

على الرغم من أن هذه المصفوفة جاءت كبديل للقصور و العيوب الموجودة في مصفوفة الـ BCG ، إلا أن كل منهما لم يوضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع بدقة، و لم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي.

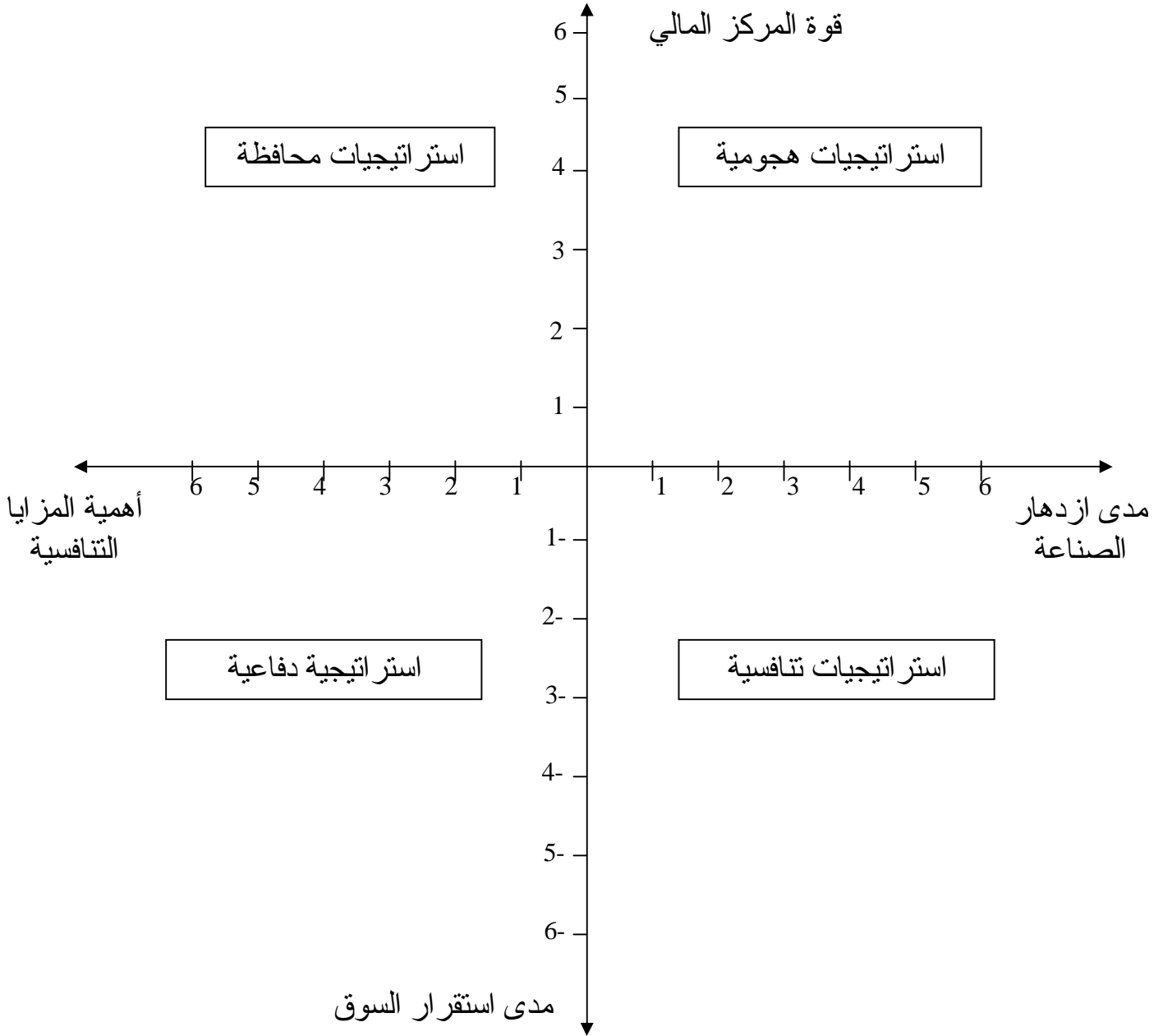
إن وضع مصفوفة " MCKinsey / GE " لتسعة خلايا لتصنيف الوحدات أو الأنشطة التابعة للمنظمة، يعد عملية صعبة ، فعملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية كالموسمية في المبيعات، حجم السوق، شدة المنافسة، ... الخ، و من جهة أخرى فهي تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم، و بالتالي فإنها قد تخضع إلى حالة من عدم الموضوعية و الذاتية في التقييم.

و كلتا المصفوفتين لم تعطيا أية أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم، أي أن مصفوفة " MCKinsey / GE " لا تعبر إلا عن موضع النشاط أو الوحدة و ذلك في علاقتها بالصناعة ككل، أما التغيير الذي يحدث في البيئة أثناء عملية التقييم، أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم، فلا يؤخذ في الحسبان مما قد يؤدي إلى ظهور صورة غير صحيحة عن أنشطة المنظمة أو ميادينها الاستراتيجية لدى المحلل الاستراتيجي.

3.3.3. مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE).

هي إحدى المصفوفات المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة، تقوم على أساس تقييم المركز التنافسي و البدائل (**Stratégic Position And Action Evaluation**) لذلك تسمى اختصاراً مصفوفة (Space) و تسمى اصطلاحاً مصفوفة التحليل الرباعي.

لتحديد هذه البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج تحليل البيئة التسويقية، يجب عرض هذه النتائج على محورين (س، ع) حتى يمكن تحديد أربعة بدائل استراتيجية، وهي : استراتيجية هجومية، استراتيجية محافظة، استراتيجية دفاعية، استراتيجية تنافسية .
و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل 19: النموذج العام لمصفوفة (SPACE) [16] ص 207.

1.3.3.3. عرض نظري لمصفوفة التحليل الرباعي (SPACE).

تبين المحاور في المصفوفة إثنين من الأبعاد الداخلية هما قوة المركز المالي للمنظمة و أهمية المزايا التنافسية التي تتمتع بها، و يظهر النموذج إثنين من الأبعاد الخارجية هما مدى استقرار السوق و

مدى ازدهار الصناعة التي تعمل فيها المنظمة و هذه الأبعاد الأربعة هي المحصلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية و التسويقية [16] ص 208، و هي المحدد الحقيقي للمركز التنافسي الشامل للمنظمة .

و بحسب نوع المنظمة و طبيعة النشاط الذي تعمل فيه يتكون كل بعد من عدة متغيرات فرعية، فعلى سبيل المثال فإن قوة المركز المالي هي المحصلة لـ: (معدل العائد على الاستثمار، معدل الرفع المالي و التشغيلي، نسبة السيولة، معدل رأس المال العامل، معدل التدفقات النقدية، إمكانية الخروج بسهولة من السوق، مدى سهولة التصفية و تحويل الأصول إلى نقدية، مدى مخاطر النشاط الذي تعمل فيه المنظمة).

أما المركز التنافسي للمنظمة فهو محصلة لـ: (حصّة المنظمة من السوق، جودة المنتج، درجة ولاء العميل لمنتجات و خدمات المنظمة، مدى استغلال الطاقة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، خبرة المنظمة و علاقتها بالموردين).

في حين أن مدى استقرار السوق هو حصيلة لـ: (معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة، معدل التضخم، تقلب الطلب، تقلبات الأسعار، منتجات الصناعة، إمكانية دخول منافسين جدد). و أخيرا فإن مدى ازدهار الصناعة هو حصيلة لـ: (معدل النمو للصناعة، معدل الأرباح، الاستقرار المالي و التكنولوجي، كثافة رأس المال، سهولة الدخول في الصناعة، الإنتاجية، مدى استغلال الطاقة).

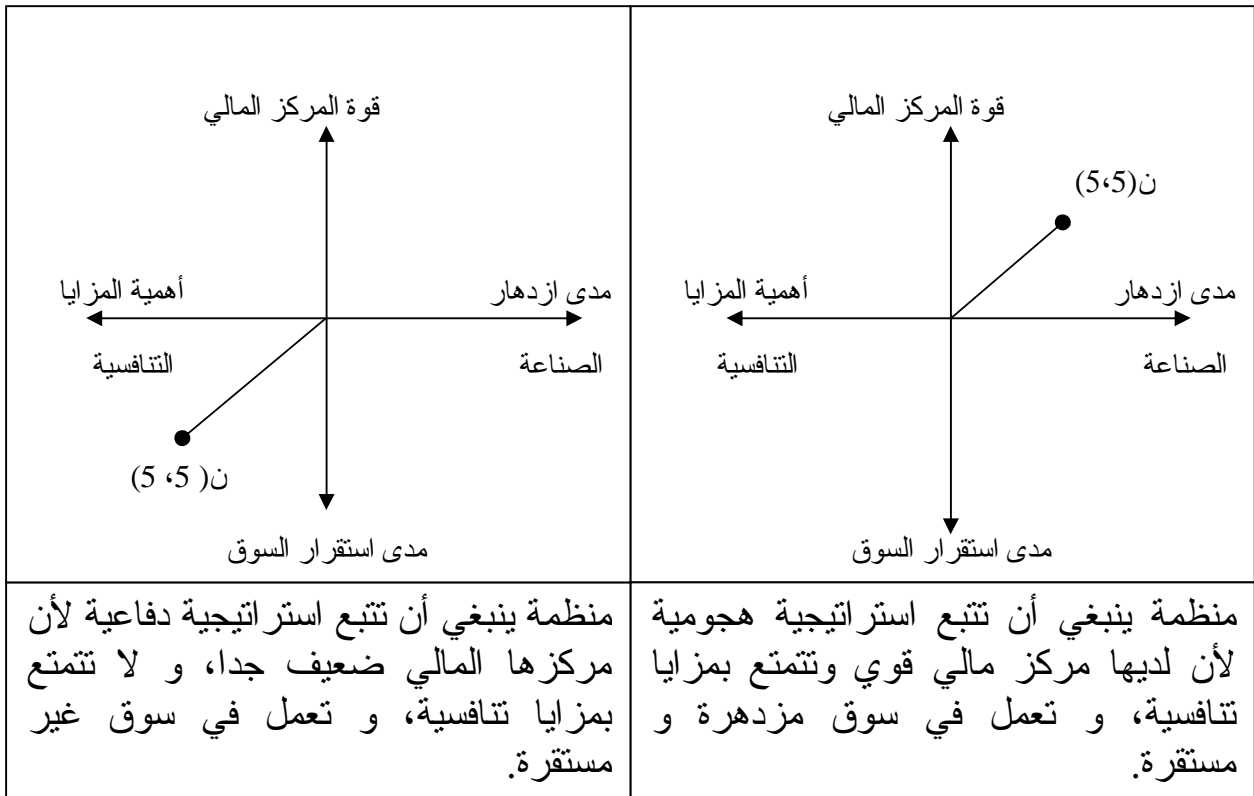
طريقة استخدام المصفوفة.

يتم استخدام المصفوفة عبر اتباع الخطوات الآتية:

1. تقييم قوة المركز المالي للمنظمة باستخدام مقياس يتدرج من (+1) لأضعف المنظمات حتى (+6) لأقوى المنظمات.
2. تقييم مدى ازدهار الصناعة باستخدام مقياس يتدرج من (+1) لأضعف الصناعات حتى (+6) لأعلى الصناعات ازدهارا.
3. تقييم أهمية المزايا التنافسية من (-1) للمنظمات التي تتمتع بأفضل المزايا التنافسية في الصناعة حتى (-6) لأقل المنظمات تمتعا بالمزايا التنافسية.
4. تقييم مدى استقرار السوق من (-1) للسوق ذو معدل التغيير المنخفض حتى (-6) للأسواق المتقلبة و غير المستقرة.
5. تحسب القيمة المجمعة لكل من القيم المعبرة عن قوة المركز المالي، و قيمة المزايا التنافسية، و القيمة المعطاة لاستقرار السوق، و مدى ازدهار الصناعة بالنسبة للمحور الأفقي و العمودي في المصفوفة، بحيث يكون هناك قيمتين واحدة على المحور الأفقي هي محصلة لقيمة (مدى ازدهار الصناعة، و الأهمية النسبية للمزايا التنافسية)، و الأخرى على المحور العمودي عن محصلة قيمة (قوة المركز المالي للمنظمة و مدى استقرار السوق).

6. تحول القيمتين (س) على المحور الأفقي و (ص) على المحور العمودي إلى نقطة واحدة ذات الإحداثيتين (س، ص).

7. إيصال خط من نقطة المبدأ (م) إلى هذه النقطة ذات الإحداثيتين (س، ص) ليحدد المركز التنافسي للمنظمة، و ما إذا كان يصلح لاستراتيجية هجومية، أو محافظة، أو دفاعية، أو تنافسية بحسب المربع الذي يقع فيه الخط. و ذلك كما يوضحه الشكل الآتي:



الشكل 20: تقييم المركز التنافسي باستخدام مصفوفة (SPACE).

2.3.3.3. تطبيق عددي لمصفوفة التحليل الرباعي (SAPCE).

لدينا المعلومات الآتية عن منظمة افتراضية (ن)، و سنحاول في هذا الفرع تحديد المركز التنافسي

لها باستخدام مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE) و ذلك كما يلي:

بيانات مالية :

البيان	قيمة التقييم
معدل العائد	5
الرفع المالي	2
السيولة	3
رأس المال العامل	5
الرافعة التشغيلية	5

بيانات عن المزايا التنافسية:

البيان	قيمة التقييم
الحصة السوقية	6
جودة المنتج	6
ولاء المستهلك	4
مدى استخدام الطاقة	3
العلاقة مع الموردين	6

بيانات عن السوق:

البيان	قيمة التقييم
معدل التغيير التكنولوجي	6
معدل التضخم	5
تقلب الأسعار	4
إمكانية دخول منافسين جدد	5
حدة المنافسة	4

بيانات عن الصناعة:

البيان	قيمة التقييم
معدل نمو الصناعة	6
معدل الربحية	4
الاستقرار الأمني	6
معدل الإنتاجية	4
مدى استغلال الطاقة	6

- حساب القيم.

أ. قيمة قوة المركز المالي = (قيمة المكونات الفرعية للمركز المالي) / (عدد المكونات

$$\text{الفرعية}) = (5+5+3+2+5) / 4 = 5.4$$

ب. قيمة مدى ازدهار الصناعة = (قيمة المكونات الفرعية لمدى ازدهار الصناعة) / (عدد

$$\text{المكونات الفرعية}) = 5 / (6+4+6+4+5) = 5 .$$

ت. قيمة المزايا التنافسية: ينبغي أولاً تحويل القيم الموجبة في التقييم الأصلي إلى قيم سلبية

نظراً لأن قيم المزايا التنافسية في نموذج التحليل الرباعي كلها سلبية و يتم ذلك بطرح

(-8) من القيمة الموجبة باعتبار أن (-1) تعطى للمنظمة التي تتمتع بأقصى ما يمكن

من مزايا، و بذلك تتحول القيم الفرعية للمزايا التنافسية لتصبح كالاتي (بالترتيب كما في

الجدول): (-1)، (-1)، (-3)، (-4)، (-1).

$$\text{قيمة المزايا التنافسية} = (-1) + (-1) + (-3) + (-4) + (-1) = -2.$$

ث. قيمة مدى استقرار السوق: بنفس الطريقة المستعملة في تحديد القيم الجدد للمكونات

الفرعية للمزايا التنافسية، تصبح القيم الجديدة لمدى استقرار السوق كالاتي (بالترتيب كما

في الجدول): (-1)، (-2)، (-3)، (-2)، (-2) .

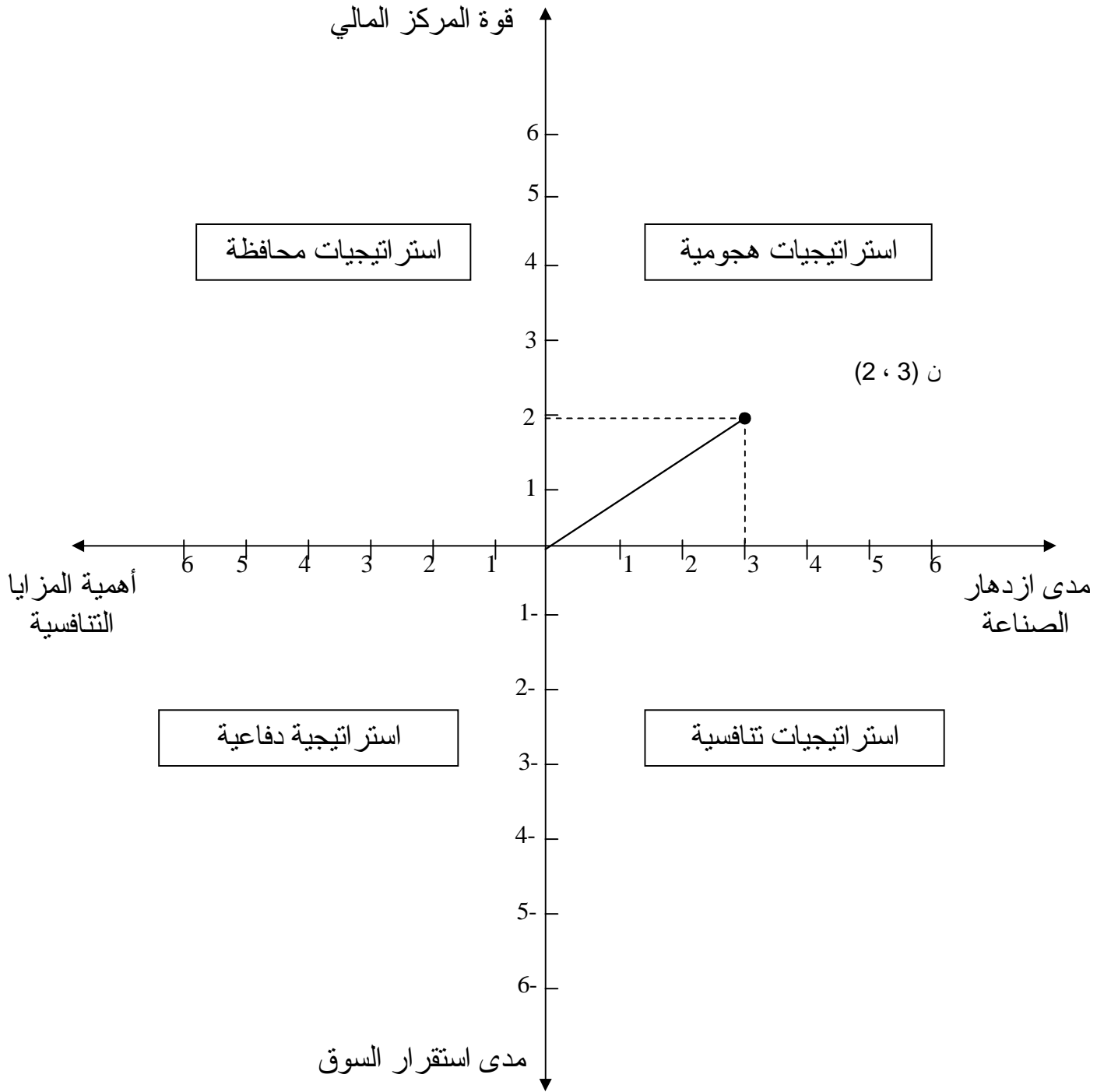
$$\text{قيمة مدى استقرار السوق} = (-1) + (-2) + (-2) + (-3) + (-2) = -2.$$

- تحديد إحداثيات النقطة ن (س، ص).

$$\text{قيمة (س)} = \text{قيمة مدى ازدهار الصناعة} + \text{قيمة المزايا التنافسية} = 5 + (-2) = 3.$$

$$\text{قيمة (ص)} = \text{قيمة قوة المركز المالي} + \text{قيمة مدى استقرار السوق} = 4 + (-2) = 2.$$

- تحديد المركز التنافسي لهذه للمنظمة .



و يتبين من هذا الشكل أن المنظمة تتمتع بمركز مالي قوي نسبيا و يمكن لها أن تتبع استراتيجية

هجومية.

تمكنا في خلال هذا الفصل من التعرف على الكيفية التي يقوم المحلل الإستراتيجي عن طريقها بضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة، فبعد أن تعرفنا على الخطوات التي يتم عبرها تطبيق التحليل الإستراتيجي كتحديد الأهداف الإستراتيجية، وصياغة رسالة المنظمة وتحديد ميادين أنشطتها الإستراتيجية ،

توصلنا الى معرفة الأساليب التي يتم عبرها تطبيق التحليل الاستراتيجي ومن أهمها أسلوب التحليل الثنائي "تحليل S.W.O.T" الذي يعتمد على إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنظمة ، وما مدى مطابقتها مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة ، بالإضافة إلى أسلوب تحليل الفجوات والذي يعتمد على إستخراج الفجوات لتحليلها عن طريق إحدى النموذجين "Y" أو "Z" ومن ثمّ غلقها ، وفي الأخير رأينا أسلوب تحليل محفظة الأعمال ، أي تحليل مجموعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة سواء في السوق المحلية أو في الأسواق العالمية ، هذا الأسلوب بالذات يتطلب مجموعة من الأدوات لتطبيق التحليل الإستراتيجي تسمى بمصفوفات التحليل الإستراتيجي ، من أهمها مصفوفة (النمو/حصة السوق) والتي تسمى أيضا مصفوفة الـ "B.C.G" نسبة إلى جماعة بوسطن الإستشارية الذين وضعوها ، وتعتمد هذه المصفوفة على عاملين أساسيين هما نسبة تطور السوق الذي تعمل فيه المنظمة ، وحصتها النسبية من هذا السوق مقارنة بحصة أكبر منافس ، المصفوفة الثانية هي مصفوفة إشارة المرور "Mckinsy/GE" والتي تعتمد هي الأخرى على عاملين أساسيين هما قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة والأذان يحسبان عن طريق مجموعة من العوامل الجزئية ، لنتحصل على مصفوفة مكونة من (09) خانات بدلا من (04) خانات في مصفوفة الـ "B.C.G" ، وفي الأخير رأينا مصفوفة التحليل الرباعي "تحليل S.P.A.C.E" والتي تعتمد على أربعة (04) عوامل هي : قوة المركز المالي للمنظمة ، أهمية المزايا التنافسية ، مدى إستقرار السوق ، مدى إزدهار الصناعة.

الفصل 4

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC)

وحدة البليدة .

نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق ما تم دراسته في الفصول النظرية على أرض الواقع، أي محاولة تحليل إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استراتيجيا.

و كان أول عائق اصطدمنا به هو كيفية اختيار المؤسسة محل الدراسة.

هل من الأفضل دراسة حالة مؤسسة عمومية أو مؤسسة تابعة للقطاع الخاص ؟

و بعد مشاوررة المشرف على دراستنا هاته و بعض ذوي الخبرة ، (حيث كانت المفاضلة بين مؤسسة "Vita Jus" كإحدى مؤسسات القطاع الخاص و مؤسسة "ENCC" كإحدى مؤسسات القطاع العمومي) ارتأينا أن نقوم بدراسة حالة مؤسسة عمومية لأنها أكثر حاجة للتحليل الاستراتيجي من مؤسسات القطاع الخاص نظرا للمنافسة الشرسة التي يتعرض القطاع العمومي، و لعلنا نساهم في تشخيص مشاكل إحدى مؤسساته.

و لكن لماذا المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" بالذات ؟

لا شك أن هذا السؤال قد يتبادر إلى ذهن كل قارئ لدراستنا هاته، لذلك سنحاول الإجابة عن هذا التساؤل من خلال النقاط الآتية:

- أولا أنّ هذه المؤسسة تابعة للقطاع العمومي (في شكل مجمّع) و التي استفادت من قرار إعادة هيكلة المؤسسات لسنة 1983 و هي تتمتع باستقلال مالي و إداري.
- ثانيا أنها تفقّر (كأغلبية مؤسسات القطاع العمومي) لمصلحة خاصة بالتسويق .
- ثالثا أنها تحتوي على عدة ميادين أنشطة استراتيجية (Les DAS) مما يبسر لنا تحليلها استراتيجيا.
- رابعا أنّ لها منافس وحيد يتمثل في مؤسسة "BATIMETAL" و هي الأخرى تابعة للقطاع العمومي، و هذا ما يسهل لنا حساب حصتها النسبية من السوق و تطبيق إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجي عليها.

• بالإضافة إلى بعض العوامل الذاتية كقربها من مقر سكننا، و معرفتنا الخاصة بمديرها التجاري و استعداده للتعاون معنا، و رغبتنا بإفادته بدراستنا هاته.

و قد قمنا بتقسيم هذا الفصل هو الآخر إلى ثلاث مباحث ، تناولنا في المبحث الأول بطاقة فنية عن المؤسسة من حيث نشأتها و تطورها التاريخي، و كذا تحليل هيكلها التنظيمي (بيئتها الداخلية) بالإضافة إلى دراسة أهم منتجاتها و الأسواق التي تنشط فيها.

أما المبحث الثاني فقد خصصناه للتحليل الاستراتيجي لها من خلال تحليل قدراتها المادية و البشرية و المالية بالإضافة إلى تحديد الأهداف التي أنشأت من أجلها و محاولة صياغة رسالة تلائمها و تحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية، و بالنسبة لبيئتها التسويقية فقد ارتأينا الاقتصار على عرض بيئتها التشغيلية فقط باعتبار أن بيئتها التسويقية العامة هي نفس بيئة كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد تم تناولها من قبل العديد من الباحثين* .

و أخيرا قمنا في المبحث الثالث بتقييم ميادين أنشطتها الاستراتيجية عن طريق تطبيق إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجي عليها، و قد وقع اختيارنا على مصفوفة الـ"BCG" نظرا لأنها الأكثر شيوعا و استخداما و لما تتمتع به من سهولة في التطبيق على أرض الواقع مقارنة بمصفوفات التحليل الاستراتيجية الأخرى.

1.4. بطاقة فنية عن المؤسسة.

يهدف هذا المبحث إلى إلقاء نظرة تفحصية على المؤسسة الوطنية لصناعة الهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) بشكل عام (النشأة، التطور التاريخي) ، و عن وحدة البليدة بشكل خاص ، لذلك قمنا بتقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول تقديم المؤسسة، و في المطلب الثاني تطرقنا إلى تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة البليدة من خلال دراسة جميع أقسامها التنظيمية، و أخيرا قمنا في المطلب الثالث بدراسة أهم منتجاتها و الأسواق التي تنشط فيها.

1.1.4. تقديم المؤسسة.

1.1.1.4. نبذة تاريخية عن المؤسسة.

يعود تاريخ إنشاء المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) إلى ديسمبر سنة 1953، و هذا بقرار من والي الجزائر آنذاك، و كانت تسمى بـ (ETS J.CARMELI) نسبة لملاكها و الذي كان غرضهم الأساسي هو صناعة الأنابيب و تلحيمها، ثم بعد ذلك تخصصوا في صناعة أنابيب الغاز و النفط، و بعد الاستقلال و بالضبط في 29 جوان 1963 أصبحت "J. CARMELI" ملكا للدولة

* للتفاصيل ، الاطلاع على أطروحة الدكتور علي عبد الله (قائمة المراجع).

حيث عين لها مديرا جديدا إلا أنها لم تصبح وطنية إلا في 19 نوفمبر 1964 تحت إسم المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي (ENCM)، و في سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة (ENCM) بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN METAL) بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر يوم 14 فيفري 1975 ، و كانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك و كان مقرها الجزائر العاصمة.

و في إطار إعادة هيكلة المؤسسات، و نظرا لتوسع هذه الشركة (SN METAL) و عجزها عن تسيير شؤونها، فقد انقسمت إلى أربعة (4) مؤسسات مستقلة هي :

1. المؤسسة الوطنية للمعدات و الأشغال العمومية.
2. المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية (BATIMETAL) .
3. المؤسسة الوطنية للعربات (FEROVIALE).
4. المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC)، محل الدراسة.

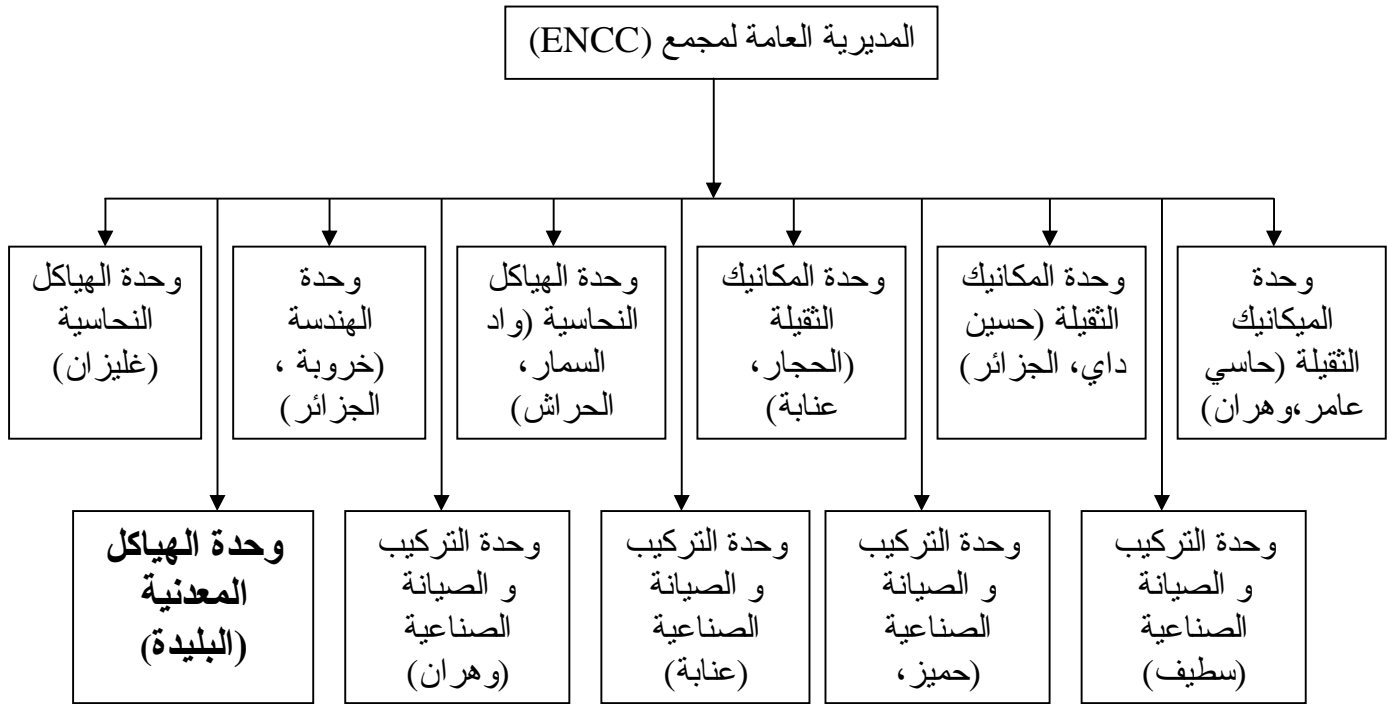
تم ذلك في 01 جانفي 1983 بمرسوم تنفيذي رقم 83/49، و كان لهذا الانقسام لمؤسسة (SN METAL) عدة أهداف من بينها :

- تخفيض العبء المالي و الإداري الذي كان على عاتقها .
 - توفير مناصب شغل جديدة على معظم أنحاء الوطن.
- تتكون المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) ذات الرأس المال الاجتماعي المقدر بـ: 1.095.250.000 دج من إحدى عشر (11) وحدة، و يقع مقرها الاجتماعي بـ: 35، شارع عاشور طابايت محمد، وهران.

هذه الوحدات هي :

1. وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية. حاسي عامر. وهران).
2. وحدة الميكانيك الثقيلة (الساحل الأحمر. حسين داي. الجزائر العاصمة).
3. وحدة الميكانيك الثقيلة (المنطقة الصناعية. الحجار. عنابة).
4. وحدة الهياكل النحاسية (واد السمار. الحراش. الجزائر العاصمة).
5. وحدة الهندسة (خروبة. الجزائر العاصمة).
6. وحدة الهياكل النحاسية (غيليزان).
7. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (سطيف).
8. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (حميز. الجزائر العاصمة).
9. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (عنابة).
10. وحدة التركيب و الصيانة الصناعية (وهران).
11. وحدة البناءات المعدنية (البليدة).

كما يبينه الشكل الموالي:



الشكل 21: الهيكل التنظيمي لمجمع "ENCC".

كانت هذه الوحدات تسير تحت نظام الاقتصاد الموجه من طرف الدولة، و بالانتقال إلى نظام اقتصاد السوق وجدت الدولة أن مؤسساتها عاجزة عن تسديد ديونها اتجاه البنوك فاضطرت إلى التطهير المالي لها، و كانت مؤسسة (ENCC) من بين المستفيدين من هذا التطهير، و قد تم ذلك في سنة 1994 على شرط أن لا تخسر المؤسسة لثلاث (3) سنوات متتالية و إلا اضطرت إلى غلق أبوابها و اتجاهها إلى الخصخصة.

و في سنة 2001 و بعد الدراسات التي قامت بها مؤسسة (ENCC) تبين لها أنها غير قادرة على أداء مهامها، و هذا راجع إلى فشل معظم وحداتها (9 وحدات من بين 11 وحدة) لذا عملت على منح كل وحدة شبه استقلال مالي و إداري، على أن تغطي جميع هذه الوحدات ديونها اتجاه المؤسسة الأم. و قد تمّ ذلك فعلا في جويلية 2001، حيث أخذت جميع وحدات (ENCC) شبه استقلال مالي واداري على أن تبقى تابعة لمجمع (ENCC).

من بين هذه الوحدات وحدة البلدية (محل الدراسة) التي تغير اسمها إلى وحدة البناء المعدني مجمع

(ENCC) ، "CR METAL Groupe ENCC".

2.1.1.4. تقديم و تعريف (وحدة البليدة) "CR METAL".

تأسست وحدة البليدة "CR METAL" وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 49/83 لسنة 1983 و المنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983 بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني (SN METAL)، حيث أصبحت تختص في إنجاز و تركيب البناءات المعدنية، و كانت إحدى وحدات مؤسسة ENCC ، و في جويلية 2001 أخذت شبه استقلال مالي و إداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) برأس مال اجتماعي قدره 100.000.000 دج مقسم إلى 20.000 سهم ، القيمة الإسمية للسهم الواحد هي 5.000 دج، و يقع مقرها بـ: 130 شارع كريتلي مختار. مدينة البليدة، و موقعها على شبكة الانترنت هو WWW.CRMETAL-SPA.COM ، و يعمل بها حاليا 340 عامل بلغت كتلة أجورهم لسنة 2004 ما يقارب 106.447.000 دج.

و نظرا لقدرتها الإنتاجية الهائلة (حوالي 3232 طن سنويا) و خبرتها الطويلة (51 سنة من العمل المتواصل) و إنجازاتها المتعددة (مطحنة المتيجة، عدة قاعات و مخازن لفائدة سونطراك، عدة مدارس ابتدائية مبنية بالحديد فقط، عدة بنايات لفائدة النواحي العسكرية) استطاعت وحدة البليدة "CR METAL" في 08 أفريل 2002 من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 من منظمة الشهادات الأجنبية SGS كون وحدة البليدة تعد إنتاجية خدمية في آن واحد.

إلا أنّ وحدة البليدة "CR METAL" تعاني من بعض المشاكل أهمها:

- استعمال آلات قديمة قد تم تجاوز مدة اهتلاكها، حيث أصبحت هذه الآلات تتعطل من وقت لآخر بسبب قدمها.
- عدم القدرة على تجديد الاستثمارات و هذا راجع إلى أن الوحدة هي التي تتحمل نفقاتها، إذ تمتنع المديرية العامة عن تمويل الاستثمارات كما لا توافق على طلب الاستدانة.
- تجد الوحدة صعوبة في الاقتراض من البنك حيث يجب عليها إحضار موافقة من المديرية العامة، و هذا يتطلب وقتا كبيرا و غالبا ما تبدي المديرية العامة رأيها بالرفض بعد دراسة المشروع.

3.1.1.4. النظام الداخلي للوحدة.

تنظم الوحدة على أساس القانون الداخلي لها، و الذي يركز على باب الحقوق و الواجبات معا إذ تنص المواد 75، 76، 77، 78، 79 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل و حقوق و واجبات العمال على :

- حقوق العمال.

- ممارسة الحق النقابي.
- التفاوض الجماعي.
- المساهمة في برنامج المستخدمين.
- الضمان الاجتماعي و التقاعد.
- النظافة و الأمن و طب العمل.
- الوقاية من نزاعات العمل و حلها.
- احترام السلامة البدنية و المعنوية للعمال مع احترام كرامتهم.
- الوقاية من كل أشكال التمييز.
- التكوين المهني و الترقية في العمل.
- الدفع المنتظم للأجور، أي الدفع في الوقت المحدد دون تأخير.
- الخدمات الاجتماعية (اللباس، المطعم ...الخ).
- واجبات العمال.
- تنفيذ التعليمات الصادرة عن المسؤولين و احترام إجراءات النظافة و الأمن.
- قيام العمال بواجباتهم المتعلقة بمنصب عملهم على أحسن وجه.
- قبول إجراء الفحوص الطبية الداخلية و الخارجية.
- عدم الإدلاء بالمعلومات ذات الطابع المهني (التقنيات ، التكنولوجيا، أسلوب الصنع) لأي طرف خارجي.
- المشاركة في عمليات التكوين و التحسين و التدريب.
- النظام التأديبي للوحدة.
- تنص المادة 89 من قانون النظام الداخلي للوحدة على أن العقوبة هي إجراء تأديبي في حق كل عون قام بخطأ مهني ، و تهدف إلى :
 - معاقبة العون المخطئ.
 - ضمان المحافظة على النظام الداخلي للوحدة.
 - ضمان المحافظة على الانضباط في أماكن العمل و السير الحسن له.
- و الأنواع المختلفة للعقوبات هي:
- المادة 90: تتضمن هذه المادة العقوبات من الدرجة الأولى و هي :
 - التوبيخ الكتابي .

• الحرمان من منحة المردودية لمدة تتراوح بين شهر إلى 3

أشهر.

هذا في حالة قيام العامل بخطأ من الدرجة الأولى، و هي الأخطاء التي تمس الانضباط العام دون أن تكون لها نتائج على العمل و النشاط.

- في حالة تأخر العامل لأكثر من 25 دقيقة تخصم له أجرة الفترة الصباحية أو

المسائية.

- الغياب عن العمل لمدة يوم بدون مبرر، ينتج عنه إلغاء منحة المردودية لمدة

تتراوح بين 03 أشهر إلى 06 أشهر.

المادة 91: تتضمن هذه المادة العقوبات من الدرجة الثانية و هي:

• الغياب عن العمل لمدة 05 أيام بدون مبرر ينتج عنه تجميد

الترقية مع الخصم من المرتب.

• الغياب عن العمل لمدة أكثر من 05 أيام بدون مبرر ينتج عنه

تنزيل الرتبة مع الخصم من المرتب.

• في حالة تكرار الغيابات فإن العقوبة هي التسريح من العمل.

المادة 92: تتضمن العقوبات من الدرجة الثالثة و هي:

• التسريح من العمل مع التعويض في حالة وقوع خطأ له نتائج

وخيمة على العمال و التجهيزات و تم نتيجة الإهمال أو عدم

الحذر.

• التسريح من العمل بدون تعويض في حالة الأخطاء المقصودة.

المادة 93: تنص على أن العقوبات تنفذ من طرف المؤسسة.

المادة 94: تنص على أن العقوبات من الدرجة الأولى تكون من اختصاص المسؤول المباشر

للعون الذي يقوم باستدعائه شفويا و سماع أقواله ثم يحدد الخطأ و يأخذ قرار العقوبة.

- ظروف العمل.

الوقت المحدد للعمل هو 44 ساعة في الأسبوع بمعدل 8 ساعات يوميا، ما عدا الخميس 4 ساعات، و الجمعة يوم عطلة.

يستفيد كل عامل من النظافة و الأمن و العلاج الطبي، و فيما يخص النقل فإن لكل عامل الحق في النقل من المحطة إلى الوحدة، و لكل عامل الحق في الإطعام طيلة أيام الأسبوع، كما يخضع كل عامل للفحوص الطبية الخاصة بالتوظيف، و الفحوص الدورية، و في حالة مرض أو حادث للعامل يتسبب في غيابه لمدة تتجاوز أسبوعين متتاليين فإن عليه إجراء فحص لدى طبيب الوحدة للتأكد من صحة أقواله.

2.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة البليدة "CR METAL".

تضم وحدة البليدة خمسة (5) دوائر أساسية تعتمد عليها في أداء أنشطتها و وظائفها إضافة إلى المديرية العامة للوحدة، هذه الدوائر هي :

- دائرة المحاسبة و المالية .
- دائرة الموارد البشرية.
- دائرة التمويل.
- دائرة الإنتاج.
- الدائرة التجارية.

1.2.1.4. المديرية العامة و الخلايا التابعة لها.

يرأسها المدير العام للوحدة و هو المسير الرئيسي لها، و تتمثل مهامها فيما يلي:

- اتخاذ القرارات الصعبة و الهامة.
- التسيير الاستراتيجي للوحدة.
- مراقبة كل أقسام الوحدة و متابعة نشاطاتها.
- السهر على السير الحسن للوحدة لإعطاء نتيجة إيجابية.
- و تتبع مباشرة المديرية العامة الخلايا الآتية:
- خلية التخطيط و مراقبة التسيير.
- تتمثل المهام الموجهة لها فيما يلي:
- القيام بعملية مراقبة التسيير لتطبيق النصوص.
- التنسيق في إعداد الخطط الاستراتيجية السنوية.
- الإشراف و متابعة تنفيذ الأعمال الهيكلية و المعلوماتية.

- التقييم الزمني الخاص بإنجاز برنامج كل دائرة لإنجاز تقرير عام حول نشاط الوحدة.
- علاج المشاكل المتعلقة بالمسائل القضائية و متابعتها.
- متابعة الخلافات في العقود التأمينية و تحصيل الحقوق.
- خلية النقل و الصيانة.
- و تقوم بما يلي:
- الإشراف على صيانة و إعادة تحضير التجهيزات الكهربائية و الميكانيكية و الإلكترونية ميكانيكية.
- نقل المواد الأولية و المنتجات النهائية.
- مراقبة الآليات الجديدة و صيانتها.
- الأمن الصناعي و إصلاح أي عطب قد يقع.
- خلية المراقبة.
- و تقوم بالمهام و الوظائف الآتية:
- تحضير مختلف العقود و إنجازها انطلاقا من ملفات التخطيط.
- إعداد التقارير التقنية الخاصة بتنظيم و متابعة مختلف عمليات الوحدة.
- تسيير برنامج الإعلام الآلي لتلبية احتياجات المسيرين.
- تحضير و نشر و حفظ الملفات التقنية لعقود العمل.
- الأمانة العامة (السكرتارية).
- و تقوم بما يلي:
- تحديد مواعيد المدير مع مختلف المتعاملين.
- المحافظة على أسرار العمل.
- القيام ببعث الرسائل عن طريق الفاكس و التليكس.
- الاتصال الهاتفي بالأشخاص الذي يريد المدير مكالمتهم.

2.2.1.4. دائرة الموارد البشرية (المستخدمين).

يتمثل دورها فيما يلي:

- متابعة و تنفيذ سياسات الشؤون الاجتماعية و اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمال.
- متابعة و دراسة ملفات المتربصين.
- الإشراف على الأمن الصحي و طب العمل و الضمان الاجتماعي للعمال.

- تنفيذ القرارات المتعلقة بالعمال (عقوبة، ترقية، خصم) وفقا للنظام الداخلي للوحدة.
- الإشراف على التكوين المهني للعمال و الإطارات.
- وتتكون هذه الدائرة من المصالح الآتية :
 - مصلحة شؤون الأفراد.
 - تضم فرع الأجور، فرع الأرشيف، فرع طب العمل، و تتمثل مهامها فيما يلي:
 - إعداد ملفات العمال، و العمل على احترام قوانين العمل.
 - إيصال التعليمات الضرورية للعمال لقيامهم بوظائفهم على أحسن وجه.
 - الإشراف على إعداد مذكرات أجور العمال بالإضافة إلى المكافآت.
 - متابعة استمرارية العمال عن طريق تسيير كشف التغيبات.
 - تنظيم الحملات الوقائية و السهر على احترام تعليمات الصحة و الأمن.
 - إعداد التحقيقات المتعلقة بحوادث العمل.
 - مصلحة التكوين.
 - و تقوم بما يلي:
 - تكوين العمال و تأهيلهم وفقا لخطة التكوين السنوية.
 - إنشاء ملفات المتربصين و متابعتهم.
 - الإشراف على متابعة برنامج التكوين وفقا للمدة الزمنية المحددة سلفا.
 - مصلحة الوسائل العامة .
 - و تقوم بما يلي:
 - الإشراف على أشغال البناء و الصيانة و نظافة البيئة .
 - المحافظة على الوسائل العامة للوحدة.
 - الإشراف على العلاقات مع المصالح الخارجية (الخطوط الجوية الجزائرية، سونلغاز، البريد و المواصلات...الخ).
 - مصلحة الشؤون الاجتماعية.
 - و تسند لها المهام الآتية:
 - تنفيذ برنامج العمل الاجتماعي و إعطاء مساعدات للعمال.
 - استقبال طلبات العمل و دراستها.
 - الالتزام بتطبيق كل الإجراءات المتعلقة بصندوق الضمان الاجتماعي (تعاهد، إعانات عائلية، تعويضات عن حوادث العمل).

3.2.1.4. دائرة المالية و المحاسبة.

تقوم هذه الدائرة بما يلي:

- التنسيق بين نشاطات المصالح التابعة لها.
- إعداد الموازنات التقديرية و مراقبة تنفيذها، و تحليلها لاستخراج الفروقات من أجل معالجتها و اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
- إعداد التقارير المالية و تقديمها للمديرية العامة للوحدة.
- و تتكون هذه الدائرة من المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة المحاسبة.
- و من بين ما تقوم به ما يلي:
- مراقبة و تنسيق نشاطات فروعها.
- متابعة و مراقبة العمليات المالية و المحاسبية للوحدة.
- المساهمة في إعداد البرامج المالية.
- الإشراف على التسيير المالي للوحدة و الاتصال مع البنوك.
- الحفاظ الجيد على الوثائق المحاسبية.
- و تضم هذه المصلحة فرعين هما:
- أ. فرع محاسبة المشتريات: و تتكفل بالمهام الآتية:
- تقوم بعمليات شراء المواد الأولية.
- تقوم بضبط و توثيق الموردين و متابعة حالة الديون أسبوعيا.
- استقبال جميع فواتير الشراء من جميع المؤسسات الموردة.
- التحقق من تطابق وصل استلام السلع مع الفواتير قبل إعداد حسابات الشراء.
- نقل القيود المحاسبية إلى الحسابات الرئيسية.
- ب. فرع محاسبة المبيعات: و تقوم بالمهام الآتية:
- إجراء متابعة تحصيل الفواتير، و بطاقات الزبائن.
- إعداد حالات الحقوق (الزبائن) شهريا.
- تصنيف الزبائن حسب إمكاناتهم المالية.
- إعداد التصريحات الجبائية (G50) شهريا.
- مصلحة الخزينة (الصندوق).

تتكفل بما يلي:

- الدفع الفوري لأجور العمال و مساعدتهم بمنحهم تسهيلات.
- التحصيل النقدي للفواتير المتعلقة بالزبائن.
- الدفع النقدي للنفقات خارج الاستغلال.
- متابعة حساب الصندوق (مدين، دائن).

4.2.1.4. الدائرة التجارية.

تتمثل وظائفها فيما يلي:

- الإشراف و متابعة نشاطات المصالح التابعة لها.
 - الإشراف على المفاوضات و إنهاء العقود مع الزبائن.
 - الإشراف على أعباء مختلف الورشات و فرق التركيب.
- وتتنقسم هذه الدائرة بدورها إلى المصالح الآتية:
- المصلحة التجارية.
- و تقوم بما يلي:
- التنسيق بين مختلف فروعها.
 - البحث عن الأسواق الجديدة انطلاقا من الإمكانيات المتاحة للوحدة.
 - إعداد الخطة التجارية و إعداد الطلبات.
 - تحصيل الحقوق.
- و تضم هذه المصلحة الفرعين الآتيين:
- أ. فرع التسويق: و يقوم بـ:
- البحث عن أسواق و زبائن جدد.
 - المفاوضات مع الزبائن.
 - إعداد الأمر العام للبناء (L'ordre général de construction OGC).
- ب. فرع الفوترة و التحصيل: و يقوم بـ:
- إعداد الفواتير طبقا لـ OGC.
 - تحصيل الحقوق من الزبائن.
 - مصلحة التركيب الخارجي.
- و من مهامها ما يلي:

- إدارة و تسيير فرق التركيب.
- الإشراف على كل العتاد اللازم لإنجاز المشروع الخارجي.
- متابعة التركيب حسب المقاييس و الجودة المطلوبة.
- إعداد الجدول الزمني لعمليات التركيب الخارجي و الإشراف على انطلاق الأعمال.

- مصلحة الإرسال.

و تقوم بما يلي:

- استقبال المنتجات النهائية.
- بعث المنتجات النهائية إلى المخازن.
- الإشراف على تصنيف المنتجات و تنظيمها للإرسال.
- طبع أوراق إرسال المنتجات.
- مصلحة الدراسات.
- و تقوم بالآتي:
- التنسيق بين مختلف فروعها.
- إعداد أعمال الدراسات و القياسات الضرورية لإنجاز المشروع.
- التأكد من الربط التقني مع أنظمة المراقبة.
- إعداد ملفات و خطط التنفيذ لمجموع الطلبيات.
- إعداد ملفات التصنيع و التحويل و نقلها إلى دائرة الإنتاج.
- تحضير و متابعة ملفات الطلبيات يوميا.
- حفظ ملفات الطلبيات المعالجة.
- و تضم هذه المصلحة فرع التخطيط و فرع الدراسات.

5.2.1.4. دائرة التموين.

تقوم بالآتي:

- الإشراف و المتابعة لكل المصالح التابعة لها.
- تحديد احتياجات الوحدة من المواد الأولية .
- السهر على التموين في الوقت المناسب.
- و تضم هذه الدائرة مصلحتين هما:
- مصلحة الشراء.

تقوم بالآتي:

- البحث عن المواد الأولية في الأسواق المحلية و الأجنبية.
- التموين و نقل المواد الأولية.
- متابعة عمليات العبور و الجمركة و الشحن.
- إعداد بطاقات الموردين الأجانب.
- مصلحة التخزين.

تقوم بما يلي:

- تلبية احتياجات الوحدة للإنتاج (مواد أولية، مواد و لوازم...الخ).
- تسيير المخازن و الحظيرة.
- و هي الأخرى تضم فرعين هما:
أ. فرع الحظيرة: و يقوم ب:-
استقبال المواد و تصنيفها.
- تغذية ورشات الإنتاج.
- ترتيب الإجراءات و إعداد بطاقات الحظيرة.
- ب. فرع التخزين: و يقوم ب:-
الإشراف على تأمين سير المخازن.
- استقبال المنتجات تامة الصنع و تصنيفها.
- إعداد يوميا بطاقات الجرد للمخزون.

6.2.1.4. دائرة الإنتاج.

تتمثل مهام هذه الدائرة فيما يلي:

- تنسيق جميع نشاطات الورشات التابعة لها.
- الإشراف على تحويل المواد الأولية إلى منتج نهائي حسب الطلبية.
- السهر على احترام الأجال المحددة و النوعية المطلوبة.
- تحضير الخطة الإنتاجية و مساعدة رؤساء أفواج التركيب.
- الإشراف على إعداد مخطط النفقات لمختلف الورشات.
- السهر على جودة المنتجات المصنعة و الاستعمال الجيد للتجهيزات.
- التحكم في النزاعات المحتملة بين مختلف الورشات.
- السهر على تحديد الأدوات الضرورية و تقديم أدوات جديدة لمختلف الورشات.

و الورشات التي تتكون منها دائرة الإنتاج هي:

- أ. ورشة التقطيع و تضم 31 عامل.
- ب. ورشة التركيب و تضم 42 عامل.
- ت. ورشة التلحيم و تضم 36 عامل.
- ث. ورشة الميكانيك و تضم 09 عمال.
- ج. ورشة الطلاء و تضم 10 عمال.
- ح. ورشة التركيب الخارجي و تضم 31 عامل.

3.1.4. دراسة منتجات المؤسسة و مجال نشاطها (أسواقها).

سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة جميع منتجات "CR METAL" الحالية (لسنة 2004) و نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الكلي لسنة 2004، كما سننظر إلى أهم الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة.

1.3.1.4. دراسة و تحليل منتجات المؤسسة.

للمؤسسة تشكيلات إنتاجية متنوعة، حيث تتكون كل تشكيلة (Gammes de produits) من خطين إلى ثلاث خطوط إنتاجية (Lignes de produits) ، كما أن كل خط إنتاجي يتكون من عدة نماذج (Modèles)، و يمكن تحديد التشكيلات الإنتاجية للمؤسسة فيما يلي:

- الهياكل المعدنية (Les Charpentes Métalliques).

هي هياكل معدنية ضخمة تستعمل خصوصا في بناء المصانع و المستودعات الكبيرة و مراكز

الطاقة، و هي تتكون من خطين إنتاجيين هما:

- الهياكل المعدنية الخفيفة.

- الهياكل المعدنية الثقيلة.

و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة لسنة 2004: (189.263.310 دج) ، أي بنسبة 6.45% من

رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2004 بطاقة إنتاجية (حتى شهر سبتمبر 2004) تقدر بـ: 2425 طن.

- الصهاريج المعدنية (Les chaudronneries).

هي صهاريج ضخمة تستعمل لتخزين المواد الصلبة، و السائلة، و الغازية، و هي تتكون من ثلاث

خطوط إنتاجية، كل خط إنتاجي يتكون من عدة نماذج و ذلك كما يلي:

أ. الصهاريج المعدنية للمواد السائلة: و تتكون من الصهاريج ذات السعة 5000 لتر، 10.000

لتر، 20.000 لتر، 30.000 لتر، 50.000 لتر، 100.000 لتر.

ب. الصهاريج المعدنية للمواد الصلبة: و تتكون من صهاريج المواد الغذائية (قمح، سكر) و كذا صهاريج للمواد الكيماوية.

ج. الصهاريج تحت الضغط: و تتكون من صهاريج لتخزين الهواء المضغوط و صهاريج لتخزين الغازات.

و قد بلغ رقم أعمال هذه التشكيلة من المنتجات لسنة 2004: (74.971.904 دج) أي ما يمثل 18.40% من رقم الأعمال الكلي لنفس السنة و ذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 533 طن.

- القوافل الفولاذية (les Serrureries).

تستعمل في صناعة الأبواب و النوافذ الحديدية و كذا الجسور العبورية (Les Passerelles)، و هي تتكون من نموذج واحد أي تشكيلة معيارية، و قد بلغ رقم أعمالها لسنة 2004: (9.412.233 دج) أي بنسبة 2.31% من رقم الأعمال الإجمالي للسنة، و ذلك بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 123 طن.

- القوالب الفولاذية (les Coffrages Métalliques).

تستعمل في تغليف المباني و الأنفاق و الجسور بالفولاذ، لذلك نجد فيها ثلاث خطوط إنتاجية هي:

- القوالب الفولاذية للمباني.

- القوالب الفولاذية للأنفاق.

- القوالب الفولاذية للجسور.

و قد بلغ رقم أعمالها لسنة 2004: (1.222.395 دج) أي بنسبة 0.3% من مجموع رقم الأعمال، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 12 طن.

- التجهيزات الصناعية المختلفة (Les équipements industriels divers).

يطلق عليها اختصارا رمز (E.I.D) و هي تشمل جميع التجهيزات الميكانيكية المستعملة في عملية الإنتاج أو الصيانة أو النقل كالعربات الصناعية الصغيرة، و قد بلغ رقم أعمالها لسنة 2004: (91.351.635 دج) أي ما يقدر بـ: 22.42% من مجموع رقم الأعمال، و هي نسبة معتبرة مقارنة بالتشكيلات الإنتاجية الأخرى، بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 861 طن.

- الخدمات المختلفة.

تقدم المؤسسة خدمات للغير تتمثل في خدمة التركيب الخارجي، و خدمة الصيانة الصناعية، و قد بلغ مجموع رقم أعمال الخدمات لسنة 2004: (45.553.580 دج) أي ما يمثل 11.18% من رقم الأعمال الإجمالي لنفس السنة.

و الجدول الموالي يلخص نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي لسنة 2004 ، و كذا طاقته الإنتاجية حتى شهر سبتمبر لسنة 2004*:

الجدول 10 : نسبة مشاركة كل منتج في رقم الأعمال الإجمالي و الطاقة الإنتاجية .

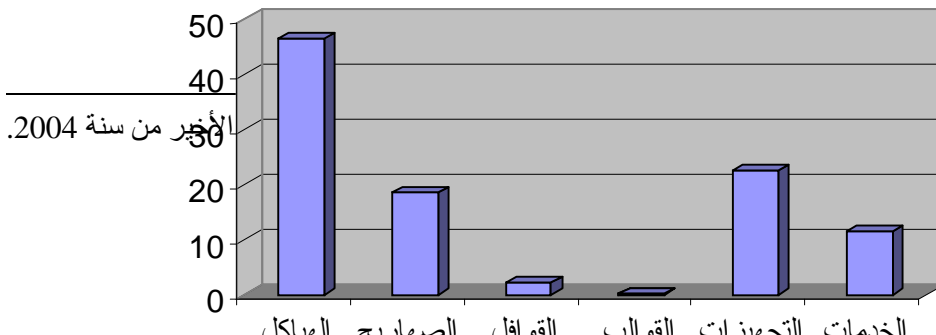
المنتج	رقم الأعمال (دج)	النسبة المئوية (%)	الطاقة الإنتاجية (طن)	النسبة المئوية (%)
الهيكل المعدنية	189.263.310	46.45	2425	30.64
الصهاريج المعدنية	74.971.904	18.40	533	6.73
القوافل الفولاذية	9.412.233	2.31	123	1.55
القوالب الفولاذية	1.222.395	0.30	12	0.15
التجهيزات الصناعية المختلفة	91.351.635	22.42	861	10.88
الخدمات (التركيب الخارجي و الصيانة)	45.553.580	11.45	/	/
المجموع	407.456.000	100	7912	100

المصدر: المديرية التجارية .

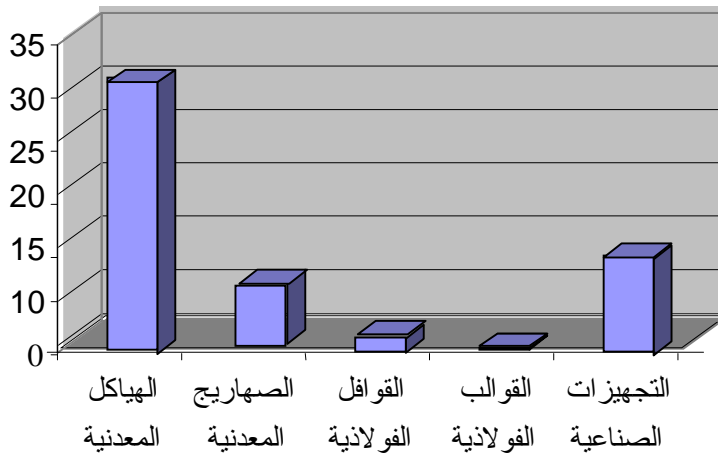
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تقوم بإنتاج خمسة (05) تشكيلات إنتاجية إضافة إلى خدمتي التركيب الخارجي و الصيانة، أي أنها تتمتع بتشكيلات إنتاجية متنوعة، إلا أنها تعتمد بنسبة 46.45% من رقم أعمالها على الهياكل المعدنية و ذلك بنسبة 30.64% من مجموع الطاقة الإنتاجية مما يجعلها أهم تشكيلة إنتاجية للمؤسسة ، و هذا ما يشكل خطرا عليها مستقبلا، فإذا ما اشتدت المنافسة حول صناعة الهياكل المعدنية (خصوصا و أن الجزائر مقبلة على الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة) يمكن للمؤسسة أن تفقد جزءا مهما من حصتها السوقية لهذا المنتج و هذا ما يؤثر بشكل مباشر على رقم أعمالها الإجمالي، لذا يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر بالتشكيلات الإنتاجية الأخرى حتى توزع خطر المنافسة عليها فتتخفف درجته، خاصة تشكيلة الصهاريج المعدنية التي تساهم بـ: 18.40% من مجموع رقم الأعمال ومع ذلك لا تساهم إلا بنسبة 6.73% من مجموع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكلين الآتيين:



الشكل 23: نسبة مشاركة منتجات المؤسسة في رقم الأعمال الكلي لسنة 2004.



الشكل 24 : نسبة مشاركة منتجات المؤسسة في الطاقة الإنتاجية الإجمالية لسنة 2004.

2.3.1.4. دراسة أسواق المؤسسة (قطاعات النشاط).

تنشط المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) في عدة أسواق (قطاعات)

أهمها:

- قطاع البناء و الهيكل الفولاذية (La construction des bâtiments).
- قطاع صناعة المواد الغذائية (L agro-alimentation).
- قطاع القوالب الفولاذية (La Serrurerie) .
- قطاع الأشغال العمومية (Les travaux publiques).
- قطاع الصناعة الميكانيكية (Industrie Mécanique).

- قطاع هيكله مصانع الإسمنت (Industrie des Cimenteries).

- قطاع هيكله مصانع الآجر (Industrie des Briqueteries).

و ما نلاحظه بهذا الشأن أن كل هذه القطاعات وطنية ، أي أن المؤسسة تنشط في السوق المحلية فقط، و لا تولي أي اهتمام بالأسواق الدولية، و هذا ما يشكل خطرا عليها مستقبلا، فإذا ما انضمت الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ستصبح السوق المحلية جزءا من الأسواق الدولية، و ستشدد المنافسة حول هذه القطاعات و هناك احتمال كبير أن تفقد المؤسسة جزءا هاما من حصتها السوقية، لذا يجب عليها الآن الانفتاح على العالم بالبحث عن أسواق و مناقصات دولية و استغلالها جيدا حتى تتمكن من المنافسة مستقبلا

2.4. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.

سننظر من خلال هذا المبحث إلى عملية التحليل الاستراتيجي للمؤسسة عن طريق دراسة بعض العناصر لاستخلاص النتائج، هذه العناصر تتمثل أساسا في تحليل القدرات المادية و البشرية و المالية للمؤسسة بالإضافة إلى تحليل بيئتها التشغيلية و تحديد أهدافها و رسالتها و ميادين أنشطتها الاستراتيجية، لذلك قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول تحليل القدرات البشرية و المادية و المالية للمؤسسة، أما المطلب الثاني فقد خصصناه لعرض و تحليل مكونات البيئة التشغيلية للمؤسسة، و أخيرا قمنا في المطلب الثالث بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و صياغة رسالتها و تجزئتها استراتيجيا.

1.2.4. تحليل قدرات المؤسسة.

يمكن تحليل قدرات المؤسسة و التي تتراوح بين القدرات البشرية و القدرات المالية و كذا القدرات المادية (التقنية) و ذلك كما يلي:

1.1.2.4. تحليل القدرات البشرية للمؤسسة.

تتمتع المؤسسة (وحدة البليدة CR METAL) بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد و العدة (التكوين) ، مما يجعلها بعيدة عن مشكل قلة العمالة، و هي موزعة على مختلف أقسام الوحدة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 11: توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2004.

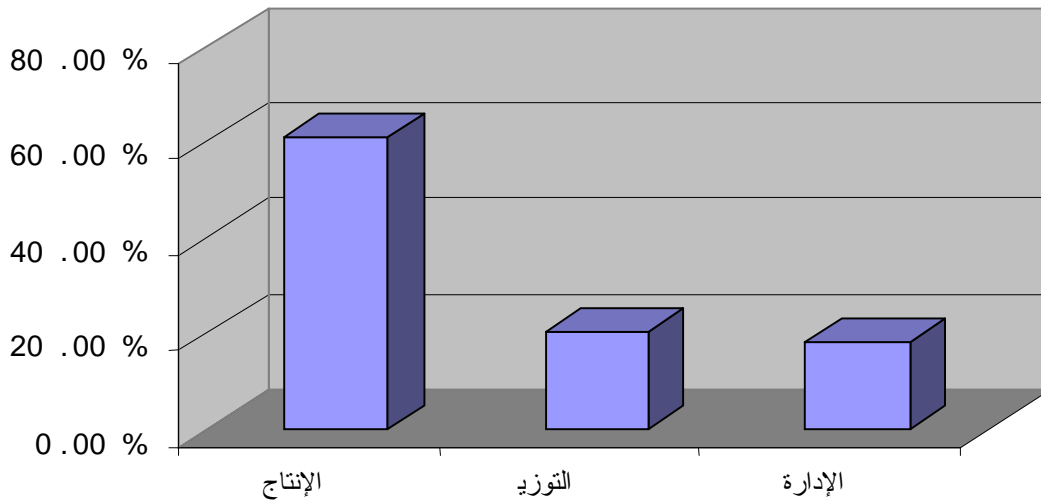
الرتبة / الوظيفة	الإطارات	أعوان (التقنيون)	التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	النسبة المئوية (%)
الإنتاج	4	23		181	208	61.17%
التوزيع	14	26		30	70	20.58%
الإدارة	15	9		38	62	18.23%
المجموع	33	58		249	340	100%
النسبة المئوية (%)	9.70%	17.05%		73.23%		100%

المصدر: مديرية المستخدمين.

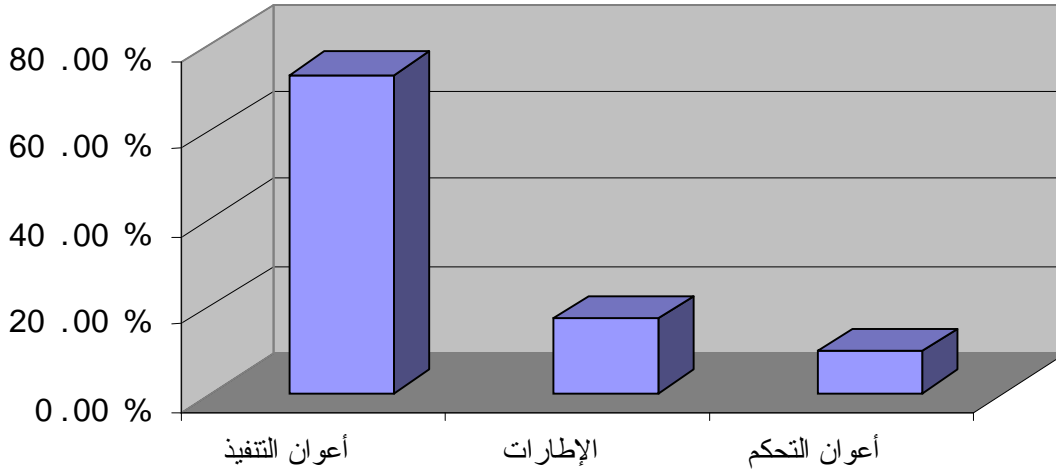
التعليق:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مجموع عدد العمال هو 340 عامل و هو مقسم بين وظيفة الإنتاج (208 عامل) أي بنسبة 61.17%، ووظيفة التوزيع (70 عامل) بنسبة 20.58%، و الوظيفة الإدارية (62 عامل) أي بنسبة 18.23%، مما يجعل المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى، كما نلاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون 249 عامل أي بنسبة 73.23% مما يؤكد صحة القول الأول.

ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكلين الآتيين:



الشكل 25: توزيع العمال في المؤسسة حسب الوظيفة لسنة 2004.



الشكل 26: توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة لسنة 2004.

يمكن كذلك توزيع العمال في المؤسسة لسنة 2004 حسب فئات السن وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 12: توزيع عمال المؤسسة لسنة 2004 حسب فئات السن.

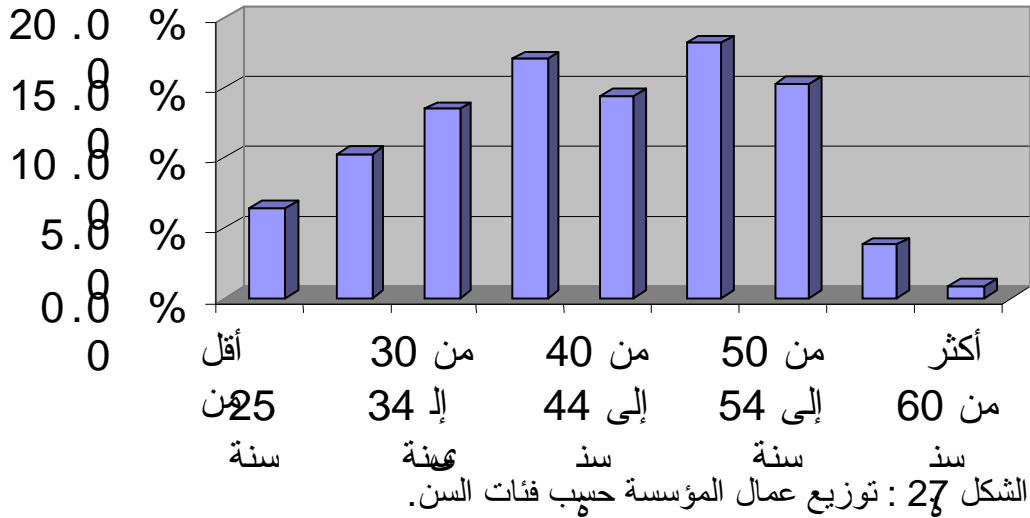
النسبة المئوية (%)	المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الرتبة / فئات السن
6.47%	22	22	00	00	أقل من 25 سنة
10.29%	35	30	03	02	من 25 إلى 29 سنة
13.52%	46	29	07	10	من 30 إلى 34 سنة
17.05%	58	42	14	02	من 35 إلى 39 سنة
14.41%	49	38	08	03	من 40 إلى 44 سنة
18.23%	62	45	14	03	من 45 إلى 49 سنة
15.29%	52	30	10	12	من 50 إلى 54 سنة
3.82%	13	11	01	01	من 55 إلى 59 سنة
0.88%	03	02	01	00	أكثر من 60 سنة
	340	249	58	33	المجموع

المصدر: مديرية المستخدمين.

التعليق:

بافتراض أنّ العمال ما دون سن الأربعين هم شباب، و الذين يتجاوزن سن الأربعين هم كهول، نقول أن المؤسسة توظف 161 شاب أي بنسبة 47.35% من مجموع العمال و 179 كهل بنسبة 52.64% ، كما نلاحظ أن مجموع العمال الشباب ذوي الرتب (الإطارات + أعوان التحكم) هو 38 عامل أي بنسبة 23.60% من مجموع العمال الشباب و 11.17% من مجموع العمال، في حين أن مجموع العمال الكهول ذوي الرتب هو 53 عامل أي بنسبة 30.16% من مجموع العمال الكهول و 15.58% من مجموع العمال ، مما يدل على أن المؤسسة لا توظف كثيرا الشباب الجامعي المؤهل في مناصب المسؤولية بل توظفهم أكثر في مراكز التنفيذ ، و تحتفظ بمناصب المسؤولية (الإطارات + أعوان التحكم) للكهول و هذه نقطة يجب على المؤسسة إعادة النظر فيها.

ويمكن توضيح ذلك أكثر في الشكلين الآتيين:



و من جهة ثالثة يمكن إبراز تطور عدد العمال المؤسسة خلال السنوات الماضية كما يبينه الجدول

الموالي :

الجدول 13 : تطور عدد عمال المؤسسة من سنة 1993 إلى سنة 2004.

السنوات	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
عدد العمال	350	357	305	342	348	335	330	325	335	333	354	340

المصدر: مديرية المستخدمين.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد عمال المؤسسة لم يتغير كثيرا خلال الإثني عشر سنة الماضية، فهو محصور ما بين 325 إلى 340 عامل ما عدا سنة 1995 حين انخفض عدد العمال إلى 305 عامل حيث تم تسريح 52 عامل و هذا نتيجة الأزمة الاقتصادية التي مرت بها البلاد آنذاك و تطبيق سياسة تسريح العمال من طرف الحكومة، و سنة 2003 حيث ارتفع عدد العمال بـ: 21 عامل مقارنة بسنة 2002 و هذا راجع إلى زيادة نشاط المؤسسة نتيجة تطبيق سياسة الإنعاش الاقتصادي من طرف الحكومة مما استوجب المزيد من اليد العاملة.

و عموما يمكن استخلاص أن المؤسسة تطبق سياسة التوازن بين عدد العمال الذين يدخلون إليها و عدد العمال الذين يخرجون منها ، فهي تساهم في علاج مشكل البطالة.

2.1.2.4. تحليل القدرات المادية للمؤسسة.

نتراوح قدرات المؤسسة المادية (التقنية) بين الجيدة و المتوسطة ، و يمكن توضيح ذلك من خلال دراسة العناصر الآتية:

- الاستثمارات (الآلات الإنتاجية).

يمكن القول بأن استثمارات المؤسسة مهتلكة بنسبة 95 %، و هذا راجع إلى كون المؤسسة كانت وحدة تابعة للمؤسسة الأم، و لم يكن بمقدورها تجديد استثماراتها لأن المؤسسة الأم كانت ترفض تدعيمها و ذلك لإنقاذ الوحدات الأكثر تضررا.

و في سنة 2003 تقرر وضع جزء من أرباح المؤسسة من كل سنة (حوالي 20 إلى 30 %) جانبا حتى توفر سيولة لتجديد استثماراتها المهتلكة - المساحة و المباني.

تقع المؤسسة في قلب مدينة البليدة (حي بن بو العيد) مما يجعل موقعها استراتيجيا و مركز استقطاب عدد كبير من الزبائن.

و هي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 66.934 م² موزعة كالاتي:

- مكان السير: 11.460 م² .

- مخازن : 43.934 م² .

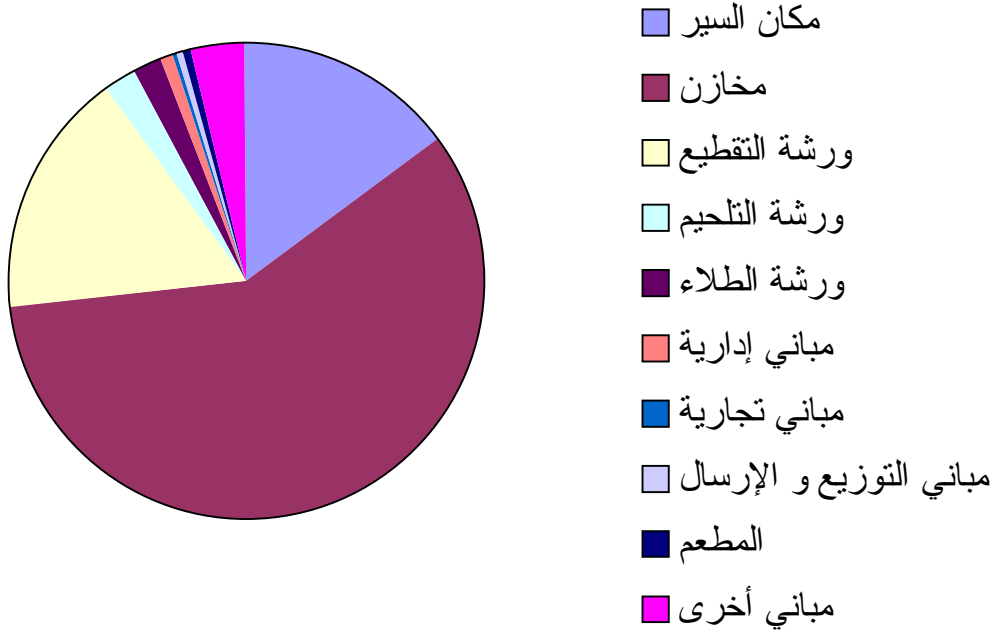
- ورشة التقطيع : 12.970 م² .

- ورشة التلحيم : 1.716 م² .

- ورشة الطلاء : 1.408 م² .

- مباني إدارية : 545 م² .

- مباني تجارية : 350 م² .
 - مباني التوزيع و الإرسال : 396 م² .
 - المطعم : 445 م² .
 - مباني أخرى : 2.710 م² .
- و الشكل الموالي يبين توزيع المباني حسب المساحة.



الشكل 28 : توزيع المساحة الإجمالية للمؤسسة.

- مرافق الإمداد .

باعتبار المؤسسة إنتاجية و خدمية في آن واحد، فهي تحتاج إلى إمكانيات معتبرة من مرافق الإمداد، فعند قيام المؤسسة بتأدية خدمة ما في مكان بعيد (التركيب الخارجي أو الصيانة) فهي تضطر إلى التنقل إلى ذلك المكان و المبيت فيه عدة أسابيع حتى تكمل المشروع، و بهذا فهي تأخذ كل مستلزماتها الإنتاجية من لباس العمال ، و النظارات الخاصة بالعمل، و الأحذية، و البيوت لمبيت العمال، و كذا مستلزماتها الاجتماعية كالتلفزيون و المكيف الهوائي و الأغذية ... الخ.

أما عن معدات و أدوات الإنتاج، فالصغيرة توضع في بيوت خاصة تدعى (Les cabines magasinier) ، أما التجهيزات التقنية الكبيرة فتبقى خارجا مع تعيين حراس يسهرون على حراستها بالتناوب.

- المطعم.

هو من أهم قدرات المؤسسة المادية، يعمل على تحضير أكثر من 350 وجبة غذائية يوميا (ماعدا الجمعة) كخدمة اجتماعية للعمال، و تتراوح الوجبات بين دجاج أو لحم، و بيض، و جبن، بالإضافة إلى الأطباق (عدس ، فاصولياء ، ...) و الفواكه (برتقال، موز، ...) أما توقيت الغذاء فهو محصور بين 12:00 إلى 13:00 سا زوالا.

3.1.2.4. تحليل القدرات المالية للمؤسسة.

يمكن تحليل القدرات المالية للمؤسسة من خلال دراسة و تحليل العناصر المالية الآتية:

- نسبة تطور رقم أعمال المؤسسة .

و يظهر ذلك في الجدول الموالي:

الجدول 14 : تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الست سنوات الماضية.

السنة (ن)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
رقم الأعمال (1000-ج)	301.716	326.487	337.713	344.244	377.100	407.456
نسبة تطور رقم الأعمال مقارنة بالسنة (ن-1)	/	%8.21	%3.43	%1.92	%9.55	%8.04

المصدر: المديرية التجارية.

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم أعمال المؤسسة هو في تطور مستمر خلال الست (06) سنوات الماضية بمعدل نسبة تطور 6.23% و بنسبة تطور إجمالية (ما بين سنتي 1999 و 2004) تقدر بـ: 35.04%، خصوصا ما بين سنتي 2002 و 2003 حين ارتفعت نسبة التطور من 1.92% إلى 9.55%، و يعود هذا التطور العام في رقم الأعمال إلى استراتيجية تنمية السوق التي تتبعها المؤسسة حيث تعتمد إلى دفع منتجاتها الحالية إلى أسواق جديدة من خلال تركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في

السوق، كما تحاول المؤسسة تعديل خط منتجاتها الحالي من خلال تحسين نوعيته أو تطوير استخداماته و ذلك للحفاظ على إيجابية نسبة تطور رقم الأعمال .

- نسبة تطور نتيجة دورة المؤسسة.

الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول 15 : تطور نتيجة الدورة للمؤسسة خلال الخمس (05) سنوات الماضية.

السنة (ن)	2000	2001	2002	2003	2004
نتيجة الدورة (1000 دج)	34.578	41.002	29.300	32.170	25.700
نسبة تطور نتيجة الدورة مقارنة بالسنة (ن-1).	/	%18.57	% 28.54-	%9.79	%20.11-

المصدر: مديرية المالية و المحاسبة.

التعليق:

ما نلاحظه من خلال تحليل الجدول أعلاه أن نتيجة الدورة بالنسبة للمؤسسة هي في حالة تذبذب ، فمرة ترتفع مثلما حدث في سنة 2001 أين سجلت ارتفاعا بـ: %18.57 مقارنة بسنة 2000، و كذلك سنة 2003 و التي عرفت ارتفاعا بـ: %9.79 مقارنة بسنة 2002.

و مرة تتخفض كما حدث في سنة 2002 حيث انخفضت نتيجة الدورة بنسبة %28.54 مقارنة بـ2001 و كذلك الأمر بالنسبة لسنة 2004 حيث انخفضت بـ: %20.11 مقارنة بسنة 2003، و ترجع هذه التذبذبات إلى الحالة غير المستقرة لسوق الصناعات الميكانيكية و المعدنية الجزائري من جهة، و كذلك إلى سياسة التمويل الذاتي التي تتبعها المؤسسة من جهة أخرى، و عموما يمكن القول أن كل نتائج الدورات التي حققتها المؤسسة خلال الخمس سنوات الماضية هي أرباح (بمجموع 107.427.000 دج) ، و هذا ما يشجعها على بذل المزيد من الجهود إذا ما أرادت البقاء و الاستمرار.

2.2.4. تحليل البيئة التشغيلية للمؤسسة.

البيئة التشغيلية (التنافسية) للمؤسسة، هي تلك البيئة المحيطة بها و التي تؤثر عليها بشكل مباشر، لذا سنقتصر الدراسة عليها باعتبار البيئة العامة هي نفس بيئة جميع المؤسسات الجزائرية الأخرى، و تتكون البيئة التشغيلية للمؤسسة أساسا من ثلاث عناصر هم :

الزبائن، الموردون، المنافسون، لذلك سنتناول كل عنصر من هذه العناصر بالدراسة و التحليل في

فرع مستقل.

1.2.2.4. تحليل زبائن المؤسسة.

تتعامل وحدة البلدية (CR METAL) مع عدة زبائن ينتمون إلى كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، و يمكن تحديد أهم زبائن المؤسسة وفقا لمساهماتهم في تحقيق رقم الأعمال الكلي لسنة 2004 في الجدول الموالي:

الجدول 16: زبائن المؤسسة و تعاملاتهم لسنة 2004.

الزبون (Client)	التعاملات (دج)	النسبة (%)
ECC. ANP. Baba ali. Alger	55.380.808	%13.59
SARL . Amouri. Biskra	53.456.498	%13.11
SARL . Briqueterie du nord. Hydra	37.219.927	% 9.13
D.J.S.L. El Biar . Alger	33.280.851	% 8.16
SARL. SIM. Mouzaia	20.972.000	% 5.14
SARL . Moulins. Chelef	19.196.000	% 4.71
EMMGP. Cabam . Gué de constatine	9.612.140	% 2.35
EURL . PetroGaz. Oran	9.475.021	%2.32
ENSP. Servicing . Hassi Messaoud	7.721.700	% 1.89
Algerie Crèmes	5.842.500	% 1.43
EURL . M.P.L . Blida	2.335.364	% 0.57
Autres clients *	152.963.191	% 37.54
TOTAL المجموع	407.456.000	% 100

المصدر: المديرية التجارية.

* الزبائن الآخرين الذين تقل مشترياتهم عن 2.000.000 دينار جزائري.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملاء المؤسسة ينتمون إلى كل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، كما نلاحظ أن جميع زبائن المؤسسة هم مؤسسات محلية (جزائرية)، أي أن المؤسسة لا تتعامل مع المؤسسات الأجنبية و لا تنشط في الأسواق العالمية، بل تكتفي بالسوق الوطنية فقط و هذه نقطة يجب إعادة النظر فيها، كما نلاحظ أن 13.59% من تعاملات المؤسسة تتم مع المؤسسة العسكرية ذات القوة التفاوضية العالية.

2.2.2.4. تحليل موردو المؤسسة.

باعتبار وحدة البليدة (CR METAL) مؤسسة إنتاجية و تجارية في آن واحد، فهي تحتاج إلى مواد أولية عديدة لتنشيط عملية الإنتاج، لذلك تعتمد في اقتناء هذه المواد الأولية على العديد من الموردين ، فمثلا كان مجموع مشتريات المؤسسة للمواد الأولية في سنة 2004 هو 253.252.584 دج، هذا المجموع ناتج عن العديد من الموردين مثلما يبينه الجدول الموالي:

الجدول 17: موردو المؤسسة و تعاملاتهم لسنة 2004.

الموردون (Fournisseurs)	التعاملات (دج)	النسبة (%)
SARL . ALDIOIL	35.705.134	% 14.09
VAN. Meerbeeck Export S.A	31.829.192	% 12.56
NATRA INTER	23.178.668	% 9.15
ISPAT Annaba- Depot el kseur	22.523.572	% 8.89
ETS Fourod Annaba	20.132.427	% 7.94
SARL Point et Metaux	13.092.574	% 5.16
SARL Lux Métal	12.760.012	% 5.03
Alprosid El Harrach	10.281.529	% 4.05
ACERALIA Perfiles	9.648.078	% 3.80
Douanes Algériennes	6.279.589	% 2.47
Alieco Groupe ENCC	4.587.991	% 1.81
SAHEL fer Cheraga	3.809.178	% 1.50
Alrim Groupe ENCC	2.334.714	% 0.92

ORSIM Groupe BCR .Oued rhiou	2.250.637	% 0.88
Autres Fournisseur*	54.839.289	% 21.65
TOTAL المجموع	253.252.584	%100

المصدر: مدير دائرة التموين.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن موردو المؤسسة متنوعون ، فهم ينتمون لكل من القطاع العمومي و القطاع الخاص، و أنهم (خلافًا لزيابانها) موزعين بين مؤسسات محلية (جزائرية) و مؤسسات أجنبية، حيث تعتمد المؤسسة في اقتناء موادها الأولية كثيرا على المؤسسات الأوروبية (إيطاليا، فرنسا، ألمانيا بالخصوص) ، كما نلاحظ أن المؤسسة تشتري بعض احتياجاتها من المواد الأولية من المؤسسات الأخرى التابعة لمجمع "ENCC"، و أن 21.65% من مشترياتها تتم مع موردين تقل مبيعاتهم عن 2.000.000 دج.

3.2.2.4. تحليل منافسو المؤسسة.

تتعرض المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" كمجمع إلى منافسة من قبل العديد من المجمعات الوطنية الأخرى كمجمع EMB ,SIDER , MATANOF ENTPL, ANABIB, و كل هذه المجمعات هي مؤسسات عمومية تابعة للدولة و تنشط في قطاع الحديد و الصلب و التعدين (الذي عرف طاقة إنتاجية تجاوزت المليون و نصف المليون طن من الصلب السائل خلال السداسي الأول من سنة 2003) [85] ، و ما يلاحظ هنا هو شبه غياب المنافسة من القطاع الخاص، حيث لا تتجاوز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة الخاصة الناشطة في نفس القطاع 250.000 طن. أما وحدة البليدة (CR METAL) و التي تختص في صناعة الهياكل و الصهاريج المعدنية فإنها لا تتعرض إلى منافسة إلا من المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (BATIMETAL) و التي تنافسها بنسبة حوالي 98%، إذا فهما محتكران لسوق الهياكل و الصهاريج المعدنية الجزائرية، بغض النظر عن بعض المشاريع الصغيرة المختصة في صناعة القوالب و القوافل الفولاذية و الداخلة في إطار برنامج تشغيل الشباب.

3.2.4. صياغة رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها و ميادين أنشطتها الاستراتيجية.

يمثل هذا المطلب حوصلة التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يضم أهم عناصر هذا التحليل، و هي : تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و صياغة رسالتها العامة (Mission

* الموردين الآخرين الذين نقل مبيعاتهم عن 2.000.000 دج.

(d'entreprise)، بالإضافة إلى تجزئتها استراتيجيا و تحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية، لذلك يتكون هذا المطلب من ثلاث فروع حيث يتناول كل فرع عنصرا من هذه العناصر بالدراسة و التحليل.

1.3.2.4. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تتراوح أهداف المؤسسة الاستراتيجية بين أهداف اقتصادية و أهداف اجتماعية، على أن يبقى أهم هدف استراتيجي للمؤسسة هو البقاء و الاستمرار.

- الأهداف الاقتصادية.

و يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر (من طرف الدولة) عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية و المهارات الفنية للعمال.
- العمل على تحسين و تنويع تشكيلة المنتجات، بحيث تتصف بالجودة العالية و السعر المنخفض.
- العمل على الدخول في الأسواق و المناقصات الدولية خصوصا و أنها متحصلة على شهادة الإيزو (ISO 9001)*.
- العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق اكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل.
- العمل على تلبية رغبات الزبائن عن طريق إنجاز طلبياتهم في أقل فترة زمنية ممكنة.

- الأهداف الاجتماعية.

تتمثل فيما يلي:

- تلبية احتياجات السوق الوطني و الاستغناء عن الاستيراد من الخارج (الإكتفاء الذاتي).
- رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص عمل لهم و تكوينهم، و رفع مستواهم المهني.
- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب.
- المساهمة في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

2.3.2.4. صياغة رسالة المؤسسة.

جاء في مقرر السياسة العامة للمؤسسة، أن رسالتها تتمثل في الفقرات الآتية:

* تمنح شهادة الإيزو من منظمة SGS العالمية كاعتراف على جودة منتجات مؤسسة ما و قابليتها للتسويق العالمي.

" مؤسسة البناءات المعدنية (CR METAL) هي فرع من المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC)، مهمتها الرئيسية هي صناعة و تسويق عند الطلب المواد الحديدية و هذا في الميادين التالية:

- الهياكل المعدنية و القفالة.
- الصهاريج المعدنية.
- المعدات الصناعية المختلفة.
- تركيب و صيانة الهياكل و المعدات.

مؤسسة البناءات المعدنية (CR METAL) لها طموح في السير على طريق سياسة حقيقية للتنمية، و ذلك بواسطة :

- نظام الإنصات للزبون.
- مخطط تكوين المستخدمين.
- تطوير نظام الإعلام الآلي.
- مخطط تجديد أجهزة الإنتاج.
- وضع تنظيم جديد للتسيير.
- تحقيق برنامج النظافة و الأمن الصناعي.

كل هذه النقاط هي محاور تطور شركة البناءات المعدنية (CR METAL) للوصول إلى الجودة العالمية، و ليستفيد منها أكبر قدر ممكن من الزبائن. و للاستجابة لكل هذه المتطلبات قررت شركة البناءات المعدنية وضع نظام لتسيير النوعية حسب مقياس (ISO 9001).

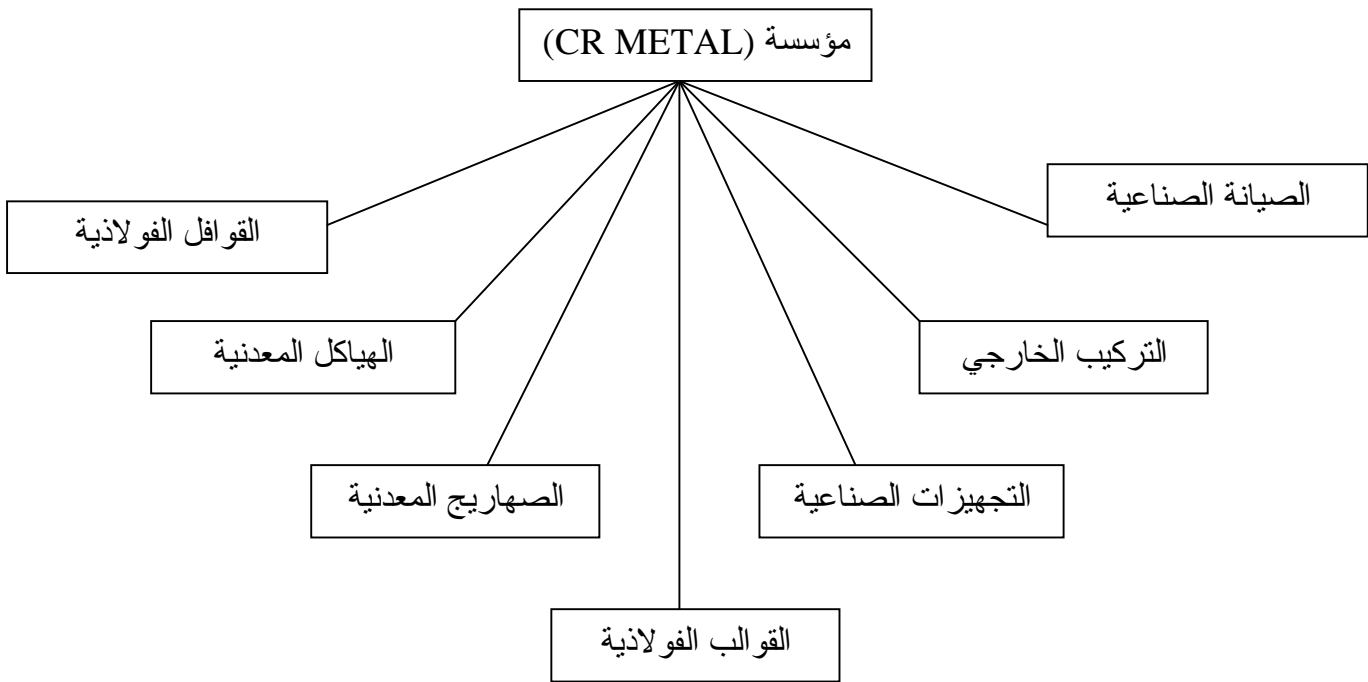
و لهذا الغرض المديرية العامة للمؤسسة تلتزم بـ:

- السماح لكل عون في المؤسسة بالتكوين في الميادين المختلفة التي تخصه.
- تشجيع الإبداع و الرغبة في المبادرة .
- وضع الموارد المالية و المادية للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- التحقق من تلبية كل متطلبات و رغبات الزبائن.
- إنشاء جو الثقة داخل المؤسسة على أساس الاستماع و تبادل الآراء.

المديرية العامة لشركة البناءات المعدنية (CR METAL) واثقة من الإندماج الكلي لعمالها في إطار سياسة النوعية، و تشكر مسبقا كل فرد على مشاركته و نشاطه و حيويته للوصول إلى الأهداف المسطرة".

3.3.2.4. التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة و تحديد ميادين أنشطتها الاستراتيجية.

بعد دراسة طويلة لورشات المؤسسة ، و بالاستعانة بالملفات الموجودة في الدائرة التجارية و كذا خلية التخطيط و مراقبة التسيير، و باستشارة مختلف المسؤولين خاصة مدير دائرة الإنتاج ، أمكننا التوصل إلى أن محفظة أعمال المؤسسة تضم سبعة (07) ميادين أنشطة استراتيجية (DAS) * ، كما يوضحه الشكل الموالي و الذي يمثل التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة.



الشكل 29 : التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة.

كل ميدان من هذه الميادين الاستراتيجية يتكون من مجموعة من المنتجات المتجانسة، على سبيل المثال ميدان الصهاريح المعدنية يتكون من الصهاريح المعدنية للمواد السائلة، الصهاريح المعدنية للمواد الصلبة، و الصهاريح المعدنية تحت الضغط.

كما أن كل ميدان نشاط استراتيجي من الميادين السابقة يسعى إلى تحقيق حاجات و رغبات قطاع اقتصادي (سوق) مستقل متكون من مجموعة من العملاء الاقتصاديين (الزبائن).
و ذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول 18: تعريف ميادين الأنشطة الاستراتيجية (DAS) للمؤسسة.

استخداماته ميدان النشاط الاستراتيجي (DAS)	القطاع الاقتصادي (السوق)	أهم العملاء الاقتصاديون (الزبائن)
الهياكل المعدنية	قطاع البناء و الهيكلة الفولاذية	- مؤسسات الطيران. - مطاحن القمح. - النواحي العسكرية.
الصهاريج المعدنية	- قطاع صناعة المواد الغذائية. - قطاع صناعة المواد الكيماوية	- مؤسسات صناعة المواد الغذائية. - المؤسسات الصيدلانية - مؤسسات تكرير البترول - محطات البنزين و المازوت.
القوالب الفولاذية	قطاع الحديد و الصلب	المنازل العائلية. الإدارات - المؤسسات العمومية و الخاصة.
القوالب الفولاذية	قطاع الأشغال العمومية	مؤسسات البناء - مؤسسات الأشغال العمومية.
التجهيزات الصناعية	قطاع الصناعة الميكانيكية - قطاع هيكلة مصانع الإسمنت و الأجر.	المؤسسات الميكانيكية مؤسسات الإسمنت Cimenterie - مؤسسات الأجر Briqueterie.
التركيب الخارجي	قطاع البناء و الهيكلة الفولاذية	مختلف المؤسسات الصناعية
الصيانة الصناعية	مختلف القطاعات السابقة	مختلف الزبائن السابقون

المصدر: من إعداد الطالب.

3.4. تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة عن طريق تطبيق مصفوفة الـ "BCG".

يتناول هذا المبحث تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة باستعمال إحدى مصفوفات التحليل الاستراتيجية التي رأيناها في المبحث الثالث من الفصل الثالث، و بعد المفاضلة بين هذه المصفوفات، ارتأينا أن نطبق مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) و ذلك للأسباب الآتية:

• أنها الأكثر شيوعا و استخداما.

● نظرا لما تتمتع به من سهولة في التطبيق على أرض الواقع.

● هي الأكثر ملائمة لحالة المؤسسة محل الدراسة.

● عدم إمكانية تطبيق باقي مصفوفات التحليل الاستراتيجي على

أرض الواقع (في حالتنا هاته فقط) نظرا لانعدام الإحصائيات اللازمة للتطبيق.

و قد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب يتناول كل مطلب خطوة من خطوات تطبيق مصفوفة الـ "BCG"، حيث قمنا في المطلب الأول بحساب نسبة تطور السوق استنادا إلى بيانات كلية مقدمة من طرف وزارة الصناعة الجزائرية، أما في المطلب الثاني فقد قمنا بحساب حصة السوق النسبية للمؤسسة (عبر اتباع عدة مراحل في الحساب)، و أخيرا قمنا في المطلب الثالث بهيكلة مصفوفة الـ "BCG" للمؤسسة و استخراج النتائج و تحليلها.

و لكي تطبيق مصفوفة الـ "BCG" على أكمل وجه، قمنا باقتصار الدراسة على أهم ميدانين استراتيجيين للمؤسسة و هما ميدان الهياكل المعدنية و ميدان الصهاريج المعدنية، و اللذان يساهمان بأكبر نسبة في تحقيق رقم الأعمال الكلي للمؤسسة.

1.3.4. حساب نسبة تطور السوق لكلا الميدانين محل الدراسة.

كما رأينا في الفصل الثالث فإن أول خطوة من خطوات عملية تطبيق مصفوفة الـ "BCG" تتمثل في حساب نسبة تطور السوق، لذلك سنقوم في هذا المطلب بتحديد النسبة الكلية لتطور سوق الهياكل المعدنية و كذا سوق الصهاريج المعدنية للسنة (06) سنوات الماضية، عبر اتباع الخطوات التالية :

1.1.3.4. تحديد المبيعات الوطنية للميدانين محل الدراسة .

بعد اللجوء لمصلحة الصناعات الحديدية بوزارة الصناعة الجزائرية، قمنا بهيكلة جدول يضم تطور المبيعات الوطنية لكل من سوق الهياكل المعدنية و سوق الصهاريج المعدنية للسنة (06) سنوات الماضية (فيما يخص سنة 2004 فإن الإحصائيات تتوقف في شهر سبتمبر)، و قد قمنا بحساب هذه المبيعات فيزيائيا (بالطن) للابتعاد عن تأثيرات تغيرات الأسعار في حالة ما إذا حسبناها بالدينار الجزائري. و يمكن هيكلة هذا الجدول كما يلي:

الجدول 19: تطور المبيعات الوطنية لكل من سوق الهياكل المعدنية و سوق الصهاريج المعدنية

(بالطن).

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	سبتمبر 2004
السوق						

11076	16827	11656	13448	11421	15380	سوق الهياكل المعدنية
15788	19737	16112	18558	12922	11089	سوق الصهاريج المعدنية

المصدر: مصلحة الصناعات الحديدية، وزارة الصناعة، الجزائر.

2.1.3.4. حساب نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين.

يتم حساب نسبة تطور السوق باتباع الطريقة الآتية:

نسبة التطور الجزئية = [مبيعات السنة (ن+1) - مبيعات السنة (ن)] / مبيعات السنة (ن).

نسبة تطور السوق = مجموع نسب التطور الجزئية / عدد السنوات.

و يمكن تطبيق ذلك في الجدول الموالي :

الجدول 20: نسبة تطور المبيعات لكلا السوقين.

السنة السوق	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	المجموع	المعدل
سوق الهياكل المعدنية	- 25.74%	17.74%	- 13.32%	44.36%	23.04%	5.76%
سوق الصهاريج المعدنية	16.52%	43.61%	- 13.18%	22.49%	69.44%	17.36%

المصدر: من إعداد الطالب.

النتائج:

معدل نسبة تطور سوق الهياكل المعدنية = 5.76%

معدل نسبة تطور سوق الصهاريج المعدنية = 17.36%

2.3.4. حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من كلا الميدانين.

سنتطرق في هذا المطلب إلى حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من الميدانين محل الدراسة

لسنة 2004 (حتى نهاية سبتمبر) مقارنة بحصة أكبر منافس لها و هي مؤسسة "BATIMETAL".

1.2.3.4. تحديد مبيعات المؤسسة و مبيعات أكبر منافس لكلا الميدانين.

بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف وزارة الصناعة أمكن لنا تحديد الجدول الموالي:

الجدول 21: مبيعات "ENCC" و مبيعات "BATIMETAL" بالطن (حتى نهاية سبتمبر 2004).

المبيعات الكلية (الوطنية)	مؤسسة (BATIMETAL)	مؤسسة (ENCC)	المؤسسات الأسواق
11076	8651	2425	سوق الهياكل المعدنية
15788	3569	12219	سوق الصهاريج المعدنية

المصدر: وزارة الصناعة.

2.2.3.4. حساب حصة (ENCC) و حصة (BATIMETAL) من كلا الميدانين.

يتم حساب حصة المؤسسة و حصة أكبر منافس لها من السوق باتباع الطريقة الآتية: حصة المؤسسة السوقية = مبيعات المؤسسة لسنة (ن) / المبيعات الوطنية لنفس السنة .
مثلا:

حصة السوق لمؤسسة "ENCC" من الهياكل المعدنية = $11076/2425 = 0.22$.
و ينتج عن ذلك الجدول الآتي:

الجدول 22 : حصة (ENCC) و حصة (BATIMETAL) من السوق.

(BATIMETAL)	(ENCC)	المؤسسات الأسواق
0.78	0.22	سوق الهياكل المعدنية
0.23	0.77	سوق الصهاريج المعدنية

المصدر: من إعداد الطالب.

3.2.3.4. حساب حصة السوق النسبية لمؤسسة "ENCC" من كلا الميدانين.

يتم حساب حصة السوق النسبية لمؤسسة باتباع الطريقة الآتية:
حصة السوق النسبية للمؤسسة = حصة المؤسسة من السوق / حصة أكبر منافس من نفس السوق.
و ينتج عن ذلك الجدول الموالي:

الجدول 23 : حصة السوق النسبية لمؤسسة (ENCC) من كلا الميدانين.

السوق	حصة السوق النسبية لمؤسسة "ENCC"
سوق الهياكل المعدنية	0.28
سوق الصهاريج المعدنية	3.34

المصدر : من إعداد الطالب.

3.3.4. هيكلة مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة (ENCC).

بعد التطرق لحساب نسبة تطور السوق (لكلا ميدانين النشاط الاستراتيجيين محل الدراسة) و حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من هذين الميدانين، يمكن هيكلة مصفوفة الـ "BCG" و فق الطريقة المفصلة في الفصل الثالث، و ذلك باتباع الخطوات الآتية:

1.3.3.4. تحديد النتائج الأولية و وضعها في جدول.

يمكن وضع نتيجة حساب نسبة تطور سوق الميدانين محل الدراسة، و كذا حصة المؤسسة من هذين الميدانين في جدول مفصل كما يلي:

الجدول 24: جدول يضم أبعاد مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة (ENCC).

حصة السوق النسبية للمؤسسة	نسبة تطور السوق	أبعاد مصفوفة الـ (BCG) الميدانين الاستراتيجية
0.28	5.76%	ميدان الهياكل المعدنية
3.34	17.36%	ميدان الصهاريج المعدنية

المصدر: من إعداد الطالب.

2.3.3.4. تطبيق النتائج داخل مصفوفة الـ "BCG".

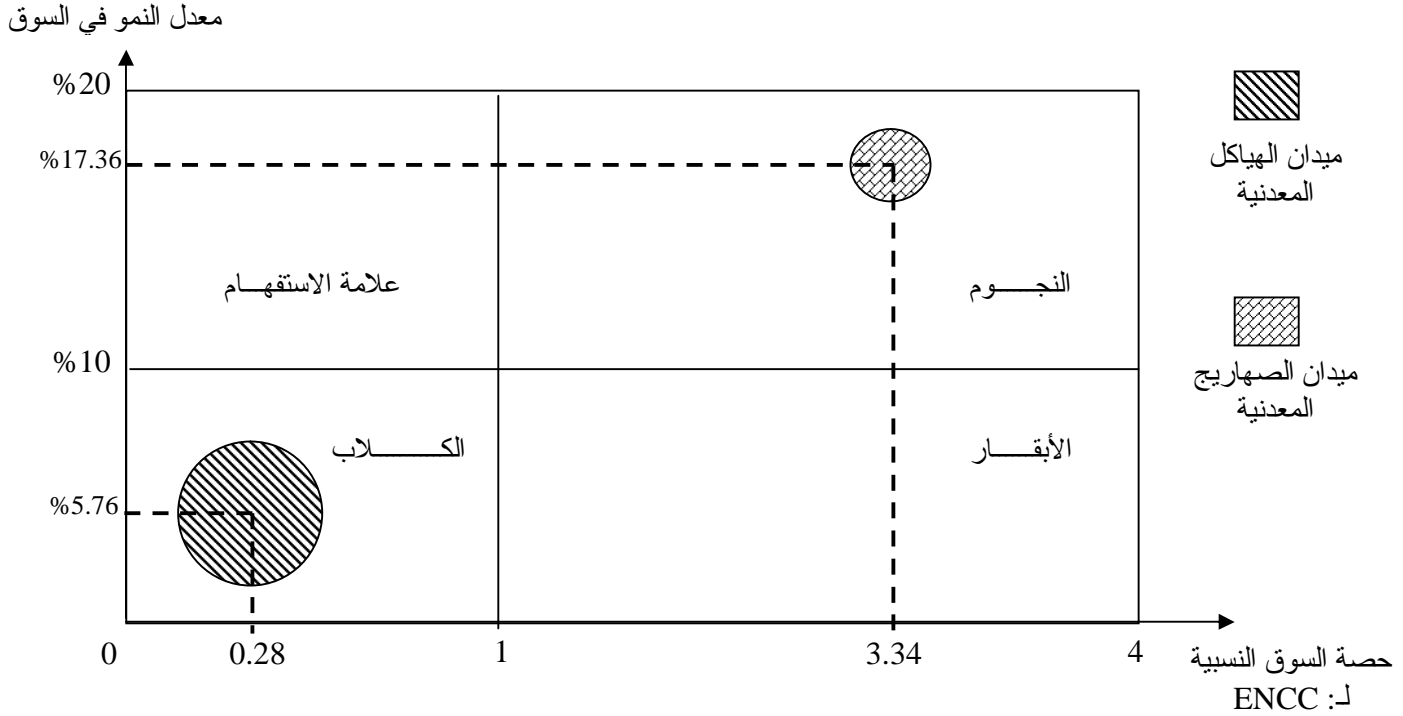
يمكن هيكلة مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة (ENCC) بالاعتماد على النتائج السابقة، بحيث أن مساحة الدائرة الممثلة لكل ميدان نشاط استراتيجي تتناسب مع رقم أعمال هذا الميدان ، و نحن نعلم أن نسبة مشاركة رقم أعمال ميدان الهياكل المعدنية يمثل 46.45% من حجم رقم الأعمال الكلي، بينما يشارك ميدان الصهاريج المعدنية بـ: 18.40% من حجم رقم الأعمال الكلي.

لذلك فإن مساحة الدائرة الممثلة لميدان الهياكل المعدنية تمثل $2.5 = 18.40 / 46.45$ مساحة

الدائرة الممثلة لميدان الصهاريج المعدنية أي الضعفين و النصف.

و تصبح مصفوفة الـ "BCG" لمؤسسة "ENCC" حتى نهاية شهر سبتمبر من سنة 2004

كالآتي:



الشكل 30: هيكل مصفوفة الـ BCG للمؤسسة.

3.3.3.4. تحليل النتائج المطبقة في مصفوفة الـ "BCG" و استخلاص التوصيات.

بعد هيكل مصفوفة الـ "BCG" للمؤسسة و تطبيق النتائج داخلها نلاحظ أن :

- ميدان الهياكل المعدنية و الذي يعد أهم ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة (ENCC) و الذي يشارك بنسبة 46.45% من حجم رقم الأعمال الكلي للمؤسسة يقع داخل خانة الكلاب، أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف (0.28 من حصة أكبر منافس) و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (5.76%) إلا أنه يحقق تدفقات نقدية موجبة.
- ميدان الصهاريح المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 18.40% من حجم رقم الأعمال الكلي لها، يقع داخل خانة النجوم، و هي حالة جيدة لأن هذا الميدان يتمتع بحصة سوقية نسبية عالية مقارنة بحصة أكبر منافس (3.34 من حصة أكبر منافس)، أي له مركز تنافسي قوي، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقع في سوق ذو معدل نمو عالي جدا (17.36%).

المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) هي مؤسسة عمومية ذات رأسمال إجتماعي يقدر بـ 1.095.250.000 دج ، يقع مقرها الرئيسي بوههران ، وهي مقسم إلى 11 وحدة من بينها وحدة البليدة (CR METAL) محل الدراسة.

في جويلية 2001 أخذت وحدة البليدة (CR METAL) شبه إستقلال مالي وإداري حيث أصبحت شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال إجتماعي 100.000.000 دج ، وموقعها على شبكة الأنترنت هو: www.crmetal-spa.com.

تضم وحدة البليدة خمس (05) دوائر إضافة إلى المديرية العامة ، هذه الدوائر هي : دائرة الموارد البشرية ، دائرة المحاسبة والمالية ، الدائرة التجارية ، دائرة التموين ، دائرة الإنتاج ، كل دائرة من هذه الدوائر تضم عدة مصالح ، وكل مصلحة تحتوي على مجموعة من الفروع.

تقوم وحدة البليدة بإنتاج عدة تشكيلات إنتاجية (Gammes de produits) ، وهي:

- تشكيلة الهياكل المعدنية (Les charpente metalique).
- تشكيلة الصهاريج المعدنية (Les chaudrennerie).
- تشكيلة القوافل الفولاذية (Les serrureies).
- تشكيلة القوالب الفولاذية (Les coffrage metaliques) .
- تشكيلة التجهيزات الصناعية المختلفة (Les equipements industieles divers).
- كما تقدم بعض الخدمات كالصيانة والتركيب الخارجي.
- وتنشط المؤسسة في عدة أسواق (قطاعات نشاط) ، أهمها :
- قطاع البناء و الهيكله الفولاذية (La construction des bâtiments) .
- قطاع صناعة المواد الغذائية (L agro-alimentation) .
- قطاع القوافل الفولاذية (La Serrurerie) .
- قطاع الأشغال العمومية (Les travaux publiques) .
- قطاع الصناعة الميكانيكية (Industrie Mécanique) .
- قطاع هيكله مصانع الإسمنت (Industrie des Cimenteries) .
- قطاع هيكله مصانع الأجر (Industrie des Briqueteries) .

تقع المؤسسة في قلب مدينة البليدة (حي بن بو العيد) مما يجعل موقعها استراتيجيا و مركز استقطاب عدد كبير من الزبائن ، و هي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 66.934 م² .

وتتمتع المؤسسة (وحدة البليدة CR METAL) بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد و العدة (التكوين) ، حيث أنّ مجموع عدد العمال هو 340 عامل و هو مقسم بين وظيفة الإنتاج (208 عامل) أي

بنسبة 61.17%، ووظيفة التوزيع (70 عامل) بنسبة 20.58%، والوظيفة الإدارية (62 عامل) أي بنسبة 18.23%، مما يجعل المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى.

إن رقم أعمال المؤسسة هو في تطور مستمر خلال الست (06) سنوات الماضية بمعدل نسبة تطور 6.23% و بنسبة تطور إجمالية (ما بين سنتي 1999 و 2004) تقدر بـ: 35.04%، وقد حققت رقم أعمال إجمالي لسنة 2004 يقدر بـ 407.456.000 دج، مع نتيجة دورة لنفس السنة تقدر بـ 25.700.000 دج.

تتعرض المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية "ENCC" كجمع إلى منافسة من قبل العديد من المجمعات الوطنية الأخرى كجمع EMB , SIDER , MATANOF ENTPL , ANABIB, ، أما وحدة البليدة (CR METAL) و التي تختص في صناعة الهياكل و الصهاريج المعدنية فإنها لا تتعرض إلى منافسة إلا من المؤسسة الوطنية للبناءات المعدنية (BATIMETAL) و التي تتنافسها بنسبة حوالي 98% .

تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عن طريق مصفوفة الـ"BCG" أعطانا النتائج الآتية :

- ميدان الهياكل المعدنية و الذي يعد أهم ميدان نشاط استراتيجي لمؤسسة (ENCC) و الذي يشارك بنسبة 46.45% من حجم رقم الأعمال الكلي للمؤسسة يقع داخل خانة الكلاب، أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف (0.28 من حصة أكبر منافس) و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (5.76%) إلا أنه يحقق تدفقات نقدية موجبة.

- ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 18.40% من حجم رقم الأعمال الكلي لها، يقع داخل خانة النجوم، و هي حالة جيدة لأن هذا الميدان يتمتع بحصة سوقية نسبية عالية مقارنة بحصة أكبر منافس (3.34 من حصة أكبر منافس)، أي له مركز تنافسي قوي، بالإضافة إلى ذلك فإنه يقع في سوق ذو معدل نمو عالي جدا (17.36%).

لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بالآتي :

- بالنسبة لميدان الهياكل المعدنية و الذي له مركز تنافسي ضعيف ، لا يجب بالضرورة إزالتها و شطبها نهائيا، بل يمكن للمنظمة الاحتفاظ بها مع إزالة كل المساعدات التسويقية و الجهود الترويجية التي تخصها، و الاقتصار على بيعها للمستهلكين الأوفياء، مع التأكيد على وجوب إزالتها في الأجل الطويل.

- أما بالنسبة لميدان الصهاريج المعدنية و الذي يتمتع بحصة سوقية عالية و مركز تنافسي جيد و له إمكانية تحقيق أرباح عالية، فيجب أن يأخذ الأولوية في التمويل و الجهود التسويقية (خاصة الترويج) لأنه يحتاج إلى نمو أكبر، فهو حاليا يشارك بـ: 18.40% من رقم الأعمال الكلي، و هي نسبة قليلة فالأرجح أن يشارك بنسبة 50% من رقم الأعمال الكلي على الأقل، لذلك يجب تخصيص استثمارات و آلات جديدة لهذا الميدان و إلا تراجع ليصبح كلبا.

خاتمة.

تتلخص هاته الدراسة في أربعة فصول، بحيث يجيب كل فصل عن سؤال من الأسئلة الفرعية كما يمثل إختبار لمدى صحة أو خطأ فرضية من الفرضيات التي قدمناها في المقدمة، أملا في الإجابة عن السؤال الجوهرى الذي تقوم عليه الدراسة.

و على كل حال فإن أبرز ما أمكننا التوصل إليه سواء في الجانب النظري أو الميداني، يمكن عرضه فيما يلي:

- تطور الفكر الاستراتيجي في القرن الماضي عبر أربعة مراحل لكل مرحلة مواصفاتها و ميزاتها الخاصة، هذه المراحل هي : مرحلة الرقابة على الموازنات، مرحلة التخطيط طويل الأجل، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التسيير الاستراتيجي ، هذه المرحلة الأخيرة (مرحلة التسيير الاستراتيجي) هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، و تحديد الأعمال و النشاطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في الزمن المناسب.

و للتسيير الاستراتيجي ثلاث مستويات، فقد يكون على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، أو على المستوى الوظيفي.

يتلاقى التسيير الاستراتيجي للمنظمة مع وظيفتها التسويقية من خلال ما يعرف بنشاط التسويق الاستراتيجي و هو مجموعة الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها لتقديم أفضل منتج أو خدمة لربائنها .

و من مجمل هذه النتائج يمكن القول أنه تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول و إثبات الصحة النسبية للفرضية الأولى.

- البيئة الكلية أو العامة للمنظمة هي تلك العناصر و المتغيرات التي تقع خارج سيطرتها الفردية، و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تتخصص فيه، أما البيئة الخاصة (التسويقية) فهي تلك المتغيرات التي تحيط بالمنظمة و تأثر عليها

بشكل مباشر و تشمل كل من بيئة الصناعة و بيئة التشغيل و تتكون البيئة العامة للمنظمة من المتغيرات الاقتصادية، و التكنولوجية، و القانونية، و الاجتماعية، الثقافية، إضافة إلى المتغيرات العالمية، بالنسبة للبيئة الخاصة (التسويقية) للمنظمة فتتكون أساسا من المتغيرات الآتية: الزبائن، المنافسون، الموردون، الممولون، حملة الأسهم، الحكومة، العاملون و الإداريون.

و تشير هذه النتائج إلى صحة الفرضية الثانية، و تجيب في الوقت نفسه عن السؤال الفرعي الثاني.

- يعتبر التحليل الاستراتيجي المكون الأساسي لعملية التسيير الاستراتيجي، فبالرغم من أن عملية التسيير الاستراتيجي تنطوي على العديد من العمليات (التحليل، الاختيار، التنفيذ، التقييم) إلا أن عملية التحليل الاستراتيجي هي المسؤولة عن ضبط و دراسة متغيرات البيئة التسويقية السالفة الذكر، و يمر التحليل الاستراتيجي عبر أربعة مراحل هي تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، صياغة رسالة عامة للمنظمة، التجزئة الاستراتيجية للمنظمة، تحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، هذا الأخير يمثل مجموعة من المنتجات التي يتم تجميعها على أساس معايير محددة (المستهلكين المستهدفين، التكنولوجيا، المنافسين..)، مع ملاحظة أنه:

- يمكن أن تكون هذه المنتجات موجهة لسوق أو صناعة واحدة، كما قد تكون موجهة للعديد من الصناعات أو الأسواق.

- قد تمتلك كل وحدة إدارة خاصة بها، ترعى شؤونها و تسيير مصالحها مع إحتفاظ الإدارة العليا للمنظمة بحق المشاركة في التخطيط لهذه الوحدة، وكذا الرقابة و التقييم أو قد تكون هذه الوحدة تابعة مباشرة لإشراف و سلطة الإدارة العليا للمنظمة.

و للتحليل الاستراتيجي عدة أساليب، أهمها أسلوب التحليل الثنائي (تحليل SWOT)، أسلوب تحليل الفجوات، أسلوب تحليل محفظة الأعمال.

هذا الأسلوب الأخير (تحليل محفظة الأعمال) يعتمد على عدة أدوات تسمى بمصفوفات التحليل الاستراتيجي، أهمها مصفوفة النمو / حصة السوق (BCG)، مصفوفة إشارة المرور (McKinsey/GE)، مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE)..

من مجمل هذه النتائج يمكن القول أنه تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث و إثبات الصحة النسبية للفرضية الثالثة.

- بالنسبة للدراسة الميدانية فقد أمكن لنا التوصل الى أنّ المؤسسة محل الدراسة تتكون من خمس دوائر رئيسية هي : دائرة المحاسبة و المالية، دائرة الموارد البشرية، الدائرة التجارية، دائرة التموين، دائرة الإنتاج، إضافة إلى المديرية العامة، وهي تتمتع بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد و العدة حيث أن مجموع العمال هو 340 عامل و هو مقسم بين وظيفة الإنتاج بنسبة 61.17%، وظيفة التوزيع بنسبة 20.51%، الوظيفة الإدارية بنسبة 18.23% مما يجعل الوحدة إنتاجية بالدرجة الأولى، و تقوم المؤسسة بإنتاج عدة تشكيلات إنتاجية و هي تشكيلة الهياكل المعدنية، تشكيلة الصهاريج المعدنية، تشكيلة الأقفال الفولاذية، تشكيلة القوالب الفولاذية، تشكيلة التجهيزات الصناعية المختلفة، كما تقدم بعض الخدمات كالصيانة و التركيب الخارجي.

تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة عن طريق مصفوفة الـBCG قادنا إلى أن ميدان الهياكل المعدنية و هو أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة و الذي يشارك بنسبة 46.45% من حجم رقم أعمالها الكلي يقع داخل خانة الكلاب أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض، أما ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 18.40% من حجم رقم أعمالها الكلي يقع داخل خانة النجوم و هي حالة جيدة لأن هذا الميدان يتمتع بحصة سوقية نسبية عالية مقارنة بحصة (BATIMETAL) بالإضافة إلى ذلك إنه يقع في سوق ذو نمو عالي جدا (17.36%).

تشير هذه النتائج إلى خطأ الفرضية الرابعة، كما أنها تجيب عن السؤال الفرعي الرابع.

من خلال هاته النتائج نقترح على المؤسسة مايلي :

- ديمقراطية التسيير بالمؤسسة: بمعنى فسح المجال أكثر أمام الكادر البشري للمشاركة في تسيير شؤون المؤسسة، و أنه معني مهما كانت درجة مسؤوليته وسلطته باحضر و مستقبل المؤسسة.

إن هذه الخطوة ستؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد منها:

* التقليل من حدة الصراعات التنظيمية في المؤسسة.

* خلق و تعزيز الإلتزام للمؤسسة لدى العامل.

- القضاء على الديكتاتورية ذات المسؤولية المحدودة التي تتولد بفعل المركزية الشديدة في التسيير بالمؤسسة.

- يجب على المؤسسة أن تعلم أن هدفها الاستراتيجي إنما هو البقاء و الاستمرار و ليس تحقيق الأرباح فقط.

تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للبحث يمكن لطلاب الماجستير الخوض فيها مستقبلا و هي:

- دراسة الارتباط بين البيئة الداخلية و أدوات التحليل الوظيفي.
- دراسة تأثير التنفيذ الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.
- دراسة دور الرقابة الاستراتيجية في ضبط متغيرات البيئة التسويقية.
- دراسة العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية و بحوث التسويق.

1. Jean lachman, le financement des stratégies de l'innovation ,
économica , paris , France ,1993.
2. مباركة سواكري، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير
(غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1996.
3. H.Mintezberg, Grandeur et décadence de la planification
stratégique, Edi Dunod, Paris, France, 1994.
4. نبيل مرسي خليل ، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996
5. R.Durand, Guide de management stratégique : 99 concept clé,
Ed Dunod, Paris, France, 2003.
6. JC.Mathe, Diagnostique et dynamique de l'entreprise , Edi Males
herbes, Paris, France, 1990.
7. J.P Sallemave, Direction Générale et stratégie d'entreprise,
Edi Homes et techniques, Paris, France, 1984.
8. عبد المليك مزهوده، الفكر الاستراتيجي للتسيير من نموذج SWOT إلى نظرية
الاستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،
ماي 2003.
9. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليزوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
10. عبد الرحمان ثابت إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية،
الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية،
مصر، 2001.
12. أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة: حالة الشركة الوطنية للتبغ
والكبريت SNTA، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة
الجزائر، 1998.

13. J.P. Vedrine et S. Martin, Marketing : les concepts clés , Edi Chihab, Alger, 1996.
14. Bengt Karlof, La stratégie des affaires, Offices des publications universitaires, Alger, 1990.
15. جمال الدين محمد المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر ، 2002.
16. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
17. بشير العلاق و آخرون، استراتيجيات التسويق، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1999.
18. حسن فلاح الحسني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 1997.
19. Michel Marcbesnay, Management stratégique, Edi Chihab, Alger, 1997.
20. إسماعيل محمد السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، بيروت، لبنان، 2000.
22. Wilson Mike, Le management du marketing : Stratégie et performance, Edi Mare-nostrum, Paris, 1996.
23. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
24. P. Kotler, B.Dubois, Marketing Management, 10eme Edition, Publi-union, Paris France, 2000.
25. عبد السلام أبو قحف ، التسويق مدخل تطبيقي، طبع شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
26. أبابي ولد الداوي، دور وأهمية الكفاءة التسويقية في تحسين أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة الشركة العربية للحديد و الصلب، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

27. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق ، الطبعة التاسعة، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999.
28. محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق – مدخل سلوكي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
29. زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997.
30. عمر وصفي عقيلي، مبادئ التسويق: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
31. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
32. صلاح الدين الشنواني ، الإدارة التسويقية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 1986.
33. محمد فريد الصحن، التسويق و الاستراتيجيات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
34. عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
35. خالد الراوي و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
36. محمد فريد الصحن، الإعلان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر، 1988.
37. Mohamed séghir djitli, Marketing stratégique, Ibn sina édition, Alger, 2001.
38. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
39. Dayan et autres, Manuel de gestion, Volume 1, Edi Ellipses, Paris, France, 1999.
40. M.Guidon , Les fondements d'une stratégie marketing, PME magazine d'Algérie ,Décembre2003, N°15 , P45.
41. جون ويستوود، إعداد خطط التسويق خلال 30 دقيقة، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، الدار العربية للعلوم، إنجلترا، 1999.

42. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق، دار قباء للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
43. Michel Will, Le management stratégique , 2em editon, Edi armand collin , Paris France, 1995.
44. J.P .Jobard, P. Grégory, Gestion, Dalloz édition, Paris, France, 1995.
45. مصطفى سيد أحمد ، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار الكتاب، القاهرة، مصر ، 2000
46. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الإشعاع للطباعة و النشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 1997.
47. إبراهيم عبد الهادي المليجي، إستراتيجيات و عمليات الإدارة، المكتب الجامعي ، الإسكندرية، مصر، 2002.
48. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
49. علي حسن علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال : البيئة، الوظائف، الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
50. نائل عبد الحفيظ عواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم و الهياكل و الأساليب، الطبعة الثانية، مركز أحمد ياسين الفني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
51. أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.
52. محمد خليل حسن الشماع و آخرون، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
53. M.Reuzeau, Economie d'entreprise, Edi Eska, Paris, France, 1993.
54. عبد الغفار حنفي و آخرون، أساسيات الإدارة و بيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
55. محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000.

56. على الشراوي، إدارة الأعمال :الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
57. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
58. Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Edi chihab, Alger, 1997.
59. Jean Claud Brouwer, Planification stratégique du marketing , édition Beauchemin, Canada, 1993.
60. بول أ.سامويلسون، الدور الاقتصادي للدولة و محددات الدخل الوطني، ترجمة مصطفى موفق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
61. المجلس العربي للطفولة و التنمية، التقرير الإحصائي السنوي، العدد السابع، 2001.
62. بول أ.سامويلسون، تكوين الأسعار، ترجمة مصطفى موفق، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1993.
63. بول أ.سامويلسون، الأسعار و النقود، ترجمة مصطفى موفق، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1993.
64. المجلس العربي للتنمية ، مجلة الطفولة و التنمية، العدد 3 ، 2001.
65. F.Bidault, Le champs stratégique de l'entreprise, Edi Economica, Paris , France.
66. محمد إبراهيم عيد ، الهوية الثقافية العربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، بيروت لبنان، 1999.
67. J.J Lambin, Le marketing stratégique, 2 eme Edition, MC-Graw Hill, Paris, France, 1991.
68. أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2000.
69. بول أ.سامويلسون، العلاقات التجارية و المالية الدولية، ترجمة مصطفى موفق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
70. سارة وايت، مرشد الأذكاء لأساسيات التسويق، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأولى، القاهرة مصر، 2001.

71. M Porter, L'avantage Concurrentiel, Edi Dunod , Paris, France, 1999.
72. Tugrul Atamur, Diagnostic et Décision stratégique, Edi Dunod , paris, France ,1998.
73. نسيمه فريال بلعلا ، التحليل الاستراتيجي بين النظرية و التطبيق، دراسة حالة مركب شلغوم العيد، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001 .
74. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999 .
75. J. C . Taroudeau, Stratégie Industriel, Edi Vuibert, Paris, France, 1993.
76. Andrea Micbeaux, Marketing et bases de données, Edi Chihab, Paris , France, 1997.
77. J.P Détrie et les autres, Stratégie : Politique général de l'entreprise, 3eme Edition , Edi Dunod, Paris, France, 1997.
78. L. Lidon , Mercator : Théorie et pratique du marketing , 6em édition, edi Dalloz, Paris, France, 2000.
79. A.Jolibert, et P.L Dubois, Le marketing : Fondement et pratique, Edi Economica, Paris , France, 1992.
80. M . Fenneteau, Cycle de vie d'un produit, Edi economica ,paris ,France, 1998.
81. A Lameri, Gérer l'entreprise algérienne en économie de marcher, Edi rostom, Alger, Algérie, 1993.
82. John .A. Byrne, Business Week, Edition affaires, 5 juillet 2002, N° 1555.
83. D . Billon, JM Tardieux, Les nouvelle techniques du marketing, Edi TOP, Paris, France, 1998.
84. K.Hamadi, Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Edi Collection entreprise, Alger, Algérie, 1995.

85. تقرير مداخلة السيد الهاشمي جعبوب (وزير الصناعة) بالمدرسة العليا للتجارة، بتاريخ الثلاثاء،

2004/01/20