

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

# التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية

دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

شعبة الاستراتيجية والتسويق - الاتصال

إشراف

إعداد

أ.د. إيمان بن زيان

مريم ساعد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/مسعود زموري	أستاذ تعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
أ.د/إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
أ.د/سامية لحول	أستاذ تعليم العالي	جامعة باتنة 1	عضوا
د.آيات الله مولحسان	أستاذ محاضر(أ)	جامعة باتنة 1	عضوا
أ.د/الشريف بقة	أستاذ تعليم العالي	جامعة سطيف 1	عضوا
د/زوليخة قنطري	أستاذ محاضر(أ)	جامعة خنشلة	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2017

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على سيدنا محمد في كل وقت وحين

وعلى آله وصحبه وسلم

رب اشرح لي صدري ويسر لي أمري

واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي

الإهداء

إلى رمز عزي وافتخاري وأغلى شيء في الوجود

أبي الفاضل

أمي الغالية

إلى اخوتي وجميع أفراد أسرتي

إلى زوجي وعائلته الكريمة

إلى كل من قرأ هذه الأسطر

أهدي جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في  
إنارة عقلي بالعلم النافع، وفي إرشادي إلى  
الخلق الكريم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل  
المتواضع، وأخص بالذكر:

الأستاذة: إيمان بن زيان، التي تكلمت  
بإشرافها على المذكرة ولم تبخل علي  
بتوجيهاتها القيمة طيلة فترة إنجاز العمل.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
بكلمة تحفيزية أو بدعوة خفية.

## قائمة المحتويات:

أ

المقدمة:

### 12 الفصل الأول: استراتيجية المؤسسة والتسويق الاستراتيجي

13 تمهيد:-----

14 المبحث الأول: صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.-----

14 المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية.-----

20 المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية.-----

33 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.-----

33 المطلب الأول: مفهوم التخطيط.-----

39 المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.-----

45 المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي.-----

45 المطلب الأول: مفاهيم عن التسويق والتسويق الاستراتيجي.-----

55 المطلب الثاني: طريقة عمل التسويق الاستراتيجي.-----

63 خلاصة الفصل:-----

### 64 الفصل الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي

65 تمهيد:-----

66 المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي والبيئة التسويقية.-----

66 المطلب الأول: موقف المؤسسة والتحليل الاستراتيجي.-----

75 المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية.-----

82 المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية.-----

95 المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجية.-----

95 المطلب الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية.-----

106 المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال.-----

118 المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.-----

123	المبحث الثالث: عمليات الاستراتيجية التسويقية.
124	المطلب الأول: تجزئة السوق.
129	المطلب الثاني: الاستهداف السوقي.
134	المطلب الثالث: التوقع الذهني.
138	خلاصة الفصل

## 139 الفصل الثالث: البدائل والخيارات الاستراتيجية

140	تمهيد
141	المبحث الأول: استراتيجيات المزيج التسويقي.
142	المطلب الأول: استراتيجية المنتج.
148	المطلب الثاني: استراتيجية التسعير.
155	المطلب الثالث: استراتيجية الترويج والاتصال.
159	المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع.
167	المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية.
168	المطلب الأول: الاستراتيجيات الهجومية.
172	المطلب الثاني: استراتيجيات الاستقرار.
174	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الدفاعية.
176	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.
181	المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية.
183	المطلب السادس: استراتيجية التسويق الدولي.
191	المبحث الثالث: فلسفة وتقييم التسويق الاستراتيجي.
192	المطلب الأول: أدوات حراسة البيئة.
200	المطلب الثاني: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية.
206	المطلب الثاني: المسوق وفلسفة التسويق الاستراتيجي.
213	خلاصة الفصل

- 216-----تمهيد
- 217-----المبحث الأول: انعكاسات العولمة على الاقتصاد الجزائري.
- 217-----المطلب الأول: مفاهيم اقتصادية في ظل العولمة.
- 225-----المطلب الثاني: وضعية الاقتصاد الجزائري قبل الانفتاح.
- 228-----المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري وحتمية الانفتاح.
- 234-----المبحث الثاني: آليات انفتاح الاقتصاد الجزائري.
- 234-----المطلب الأول: البرنامج الجزائري للتأهيل.
- 239-----المطلب الثاني: التأهيل والتشخيص الاستراتيجي العام.
- 245-----المبحث الثالث: أشكال انفتاح الاقتصاد الجزائري.
- 245-----المطلب الأول: الشراكة الأورو-متوسطية.
- 255-----المطلب الثاني: الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.
- 266-----خلاصة الفصل
- 269-----الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الجزائرية
- 268-----تمهيد:
- 269-----المبحث الأول: تقديم القطاع محل الدراسة.
- 270-----المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
- 274-----المطلب الثاني: هيكل السوق الجزائرية للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.
- 280-----المطلب الثالث: تشخيص (SWOT) الاستراتيجي لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.
- 280-----المطلب الرابع: تحليل PESTEL لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.
- 289-----المبحث الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIE.
- 290-----المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENIE.
- 299-----المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة ENIE.
- 319-----المطلب الثالث: عرض الاختيار الاستراتيجي لمؤسسة ENIE.

المبحث الثالث: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIEM.----- 322

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENIEM.----- 322

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM.----- 329

المطلب الثالث: عرض الاختيار الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM.----- 341

خلاصة الفصل----- 344

345 الخاتمة

353 قائمة المراجع

365 الملاحق



## قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	الرقم
28	دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي	01-01
75	عناصر رسالة المؤسسة	02-01
71	مضمون التحليل الاستراتيجي	02-02
81	عوامل النجاح الحرجة في النشاط FCS	03-02
90	تصنيف الموارد وتعيينها	04-02
98	تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة	05-02
107	أهم أساليب تحليل المحفظة (المصفوفات العامة)	06-02
114	الخيارات الاستراتيجية في مصفوفة ADL	07-02
127	مستويات التجزئة	08-02
130	تصنيف الفرص التسويقية	09-02
203	أنواع الرقابة التسويقية	01-03
279	أهم المؤسسات الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	01-05
280	توزيع الحصة السوقية للمؤسسات المتنافسة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر لسنة 2016	02-05
304	الموردين الرئيسيين لمؤسسة ENIE	03-05
306	أهم العلامات التجارية المتنافسة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	04-05
333	توزيع رقم أعمال مؤسسة ENIEM حسب نوع الزبائن لسنة 2014	05-05

## قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
25	خطوات بناء الاستراتيجية	01-01
26	مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة	02-01
32	العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة	03-01
46	تطور مفهوم التسويق في المؤسسة	04-01
49	قاعدة باريتو	05-01
50	التسويق الاستراتيجي والعملي	06-01
55	مثلث التسويق الاستراتيجي	07-01
57	مسار التسويق الاستراتيجي	08-01
59	تقاطع الفرص والتهديدات	09-01
61	مسار التسويق الاستراتيجي	10-01
61	مسار خلق القيمة	11-01
74	مستويات البيئة	01-02
75	نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية	02-02
77	نموذج PORTER لقوى التنافس	03-02
80	نموذج AUSTIN لتحليل الصناعة	04-02
91	مصادر خلق القيمة	05-02
92	La chaine de valeur	06-02
93	نموذج 7S	07-02
96	دورة حياة المنتج	08-02
100	مصفوفة SWOT	09-02
101	مصفوفة SPACE	10-02
104	نموذج (Y) لتحليل الفجوات	11-02
105	نموذج (Z) لتحليل الفجوات	12-02
108	مصفوفة BCG	13-02
111	مناطق مصفوفة McKinsey	14-02
112	المضامين الاستراتيجية لمصفوفة McKinsey	15-02
113	مصفوفة ADL	16-02
115	مصفوفة SHEEL DPM	17-02
118	نموذج مصفوفة BCG 2	18-02

123	إعداد استراتيجية تسويقية	19-02
126	الأبعاد الثلاثية لمجال النشاط الاستراتيجي	20-02
128	تطور معايير وأسس تجزئة السوق	21-02
135	المثلث الذهبي للتموقع	22-02
141	متغيرات المزيج التسويقي	01-03
164	المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية	02-03
165	المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الصناعية	03-03
170	استراتيجيات النمو المكثف	04-03
177	الاستراتيجيات العامة للتنافس	05-03
197	نموذج لعناصر نظام المعلومات التسويقية	06-03
200	الاستشراف	07-03
211	تجزئة الزبائن	08-03
241	مسار عملية التأهيل	01-04
244	التشخيص الاستراتيجي العام	02-04
287	تحليل PESTEL لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر	01-05
296	الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية التجارية في مؤسسة ENIE	02-05
298	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق في مؤسسة ENIE	03-05
329	توزيع القطاعات الاستراتيجية لمؤسسة ENIEM حسب رقم الأعمال لسنة 2016	04-05

مفت مته

في ظل ما يشهده الاقتصاد العالمي من تغير في مفهوم المنافسة، التحرير التجاري، انفتاح وتحرير للأسواق دون أي عوائق من خلال تكوين التكتلات الاقتصادية، وظهور المنظمة العالمية للتجارة؛ برزت مجموعة من التغيرات فرضت أوضاعا تنافسية جديدة أمام الدول والمؤسسات الاقتصادية في العالم ككل؛ وشكلت بمجموعها تحديات حقيقية أمام قدرة هذه الدول والمؤسسات على الاستفادة من فرص هذه المتغيرات والتأقلم معها، فالعالم اليوم مقبل على أنماط جديدة من العمل لا تتيح المجال للمنظمات الفاشلة أن تبقى وتستمر. ويشهد النظام الاقتصادي الجزائري على غرار بقية الدول النامية انفتاحا ملحوظا على العالم الخارجي من خلال الاتفاقيات التجارية المبرمة كالشراكة الأورو متوسطية، والاستعدادات الحثيثة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، حيث شرعت الجزائر في تطبيق سياسة الخصوصية وتحويل الكثير من مؤسسات الملكية العامة إلى ملكية خاصة وترخيص قانون الاستثمار للمؤسسات الأجنبية بالتواجد والاستثمار في الجزائر، ورفع احتكار الدولة للعديد من القطاعات، وبالتالي بدأت المنافسة بالظهور والاتساع بين المؤسسات الوطنية والأجنبية وكذا الوطنية فيما بينها، وأدركت حينها بأن كافة أنشطتها يجب أن تكون موجهة بالسوق.

وعليه فالمؤسسات الجزائرية وفي ظل الأوضاع الراهنة، أصبحت مجبرة على إحداث تغييرات جذرية وإجراءات سريعة للتكيف مع محيطها، ومعرفة اتجاه سلوك السوق الذي تنشط فيه، فبعدما كانت ولعقود من الزمن تمارس نشاطها في بيئة اتسمت باحتكار الدولة للقطاعات الاستراتيجية والتجارة الخارجية، الأمر الذي كون لدى المؤسسات عدم الاهتمام بالمنتج وجلب المستهلك وغياب الثقافة التسويقية على اعتبار أن المؤسسة تحتكر السوق؛ انطلاقا مما سبق تظهر أهمية اكتساب المؤسسات الجزائرية للثقافة التسويقية للتوجه نحو السوق المفتوح، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة من عدمه مرهون بمدى تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على وضع استراتيجية تسويقية تهدف أساسا لتوجيه نشاطات المؤسسة على أساس الحاجات المطلوبة في الأسواق، ذلك أن التسويق لم يبق بمفهومه التقليدي المتعلق بإشباع رغبات المستهلك الحالية، وإنما تجاوز ذلك في ظل المنافسة الشديدة إلى النظر في رغبات المستهلك في الأجل الطويل وتوجيهها أفضل من المنافسين.

فالرسالة الأساسية لتبني التسويقي الاستراتيجي، هي أن النجاح الاقتصادي للمؤسسة تعتمد على قدرتها على تلبية حاجات السوق، وإعادة هيكلة نشاطها استجابة لتطوراته والإمكانيات المتاحة لديها، كما يعتبر هذا التوجه أن إرضاء وتلبية حاجات المستهلك هو محور كافة القرارات الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة، ويعمل التسويق الاستراتيجي على صياغة وتحديد سياسات تسويقية مبنية وفق طرح وأساليب علمية كفيلة بتلبية حاجات ورغبات المستهلك في الوقت والمكان المناسبين، وجديرة بتحقيق

أهداف المؤسسة للصمود في وجه المنافسة وتنمية حصتها السوقية، والوصول إلى مستوى مرضي من الربحية وهذا بهدف النمو والاستمرارية في النشاط.

إن صياغة استراتيجية تسويقية يتطلب من مسؤولي التسويق بالمؤسسة مراقبة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وفهم البيئة الخارجية قد يكون غير كاف ما لم يتم التأكد من أن الموارد الداخلية للمؤسسة كافية وقادرة على التكيف مع ما تفرضه البيئة الخارجية من تغير، لذا فإن الاستراتيجيات التسويقية لا يمكن اختيارها بمعزل عن سياسة المؤسسة، بل يجب أن تعكس أهدافها المراد تحقيقها – الربحية- وتكون متطابقة مع السياسات الأخرى.

إن نجاح أو إخفاق السياسات التسويقية يتوقف على مدى توافق عناصر السياسات مع واقع البيئة الداخلية والخارجية لها، لذلك فإن نقطة البداية في إعداد الاستراتيجية التسويقية هي مراقبة وتحليل الفرص والتهديدات المفروضة من المحيط الخارجي، وتحديد نقاط القوة والضعف لعناصر البيئة الداخلية، وذلك من خلال المراقبة الدائمة للبيئة استجابة إلى التغيرات التي تفرضها هذه الأخيرة.

وبالتالي أصبحت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أمام مجموعة من التحديات التي يجب عليها مواجهتها من أجل البقاء والاستمرار، والعمل على تنمية قطاعات إنتاجية خارج المحروقات من بينها قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، والذي يعتبر من القطاعات الهامة للدولة، فبعد أن كان حكرا على المؤسسات العمومية لسنوات طويلة، عرف بدوره تغيرات كبيرة بعد اتجاه الجزائر نحو انفتاح السوق ليصبح القطاع ذا تركيبة مكونة من مؤسسات عمومية، وطنية وأخرى أجنبية تقوم بإنتاج مختلف الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وتوزيعها في السوق الوطنية؛ وتعتبر المؤسسات العمومية في القطاع على غرار مؤسستي ENIE و ENIEM أهم هذه المؤسسات، وتواجه هذه الأخيرة كبقية المؤسسات التحديات السابقة الذكر، وبذلك فهي مطالبة بالتوجه نحو السوق والتصدي للمنافسة بإعداد استراتيجيات تسويقية لزيادة حصصها السوقية، والمساهمة الفعلية في الاقتصاد الوطني، وحتى لا يكون مصيرها الخوصصة أو الاندثار مثل ما حدث مع عدة مؤسسات عمومية.

#### أولاً: إشكالية البحث.

بالنظر للتحويلات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري في ظل الانفتاح الاقتصادي، وما يترتب عنه من سعي الدولة الجزائرية نحو رفع الدعم عن المؤسسات العمومية وفتح المجال للمنافسة الحرة، تظهر مشكلة البحث عن مدى وعي المؤسسات الجزائرية بتغير الظروف الاقتصادية وعدم ثباتها، وأيضاً مدى تبنيتها للثقافة التسويقية وأهمية التسويق الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجيات والأسس التي تنتهجها،

والذي سيمنحها خيارات تمكنها من مواجهة المنافسة الناتجة عن انفتاح السوق الجزائرية وضمان مكانتها بكسب ثقة المستهلك نحو منتجاتها في بيئة تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير؛ وعلى هذا الأساس تتمحور إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي:

## كيف يمكن للمؤسسات محل الدراسة تطبيق التسويق الاستراتيجي لمواجهة المنافسة وضمان الاستمرارية في ظل انفتاح السوق الجزائرية؟

وللوصول إلى عمق هذا التساؤل وتحليل إشكالية البحث، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية، والتي ستكون محل الاهتمام في هذا البحث:

1. ما هي مقومات وأساسيات وضع الاستراتيجية التسويقية؟
2. ما هو واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات عينة البحث؟
3. ما هي المقاربات الميدانية التي تتبناها المؤسسات عينة الدراسة في إعداد الاستراتيجية التسويقية؟
4. ما نوع الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات محل الدراسة لتهيئتها للاندماج في الاقتصاد العالمي؟

### ثانيا: فرضيات البحث.

لدراسة إشكالية البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة أعلاه، فقد تم الاعتماد على صياغة مجموعة من الفرضيات كالاتي:

**الفرضية الأولى:** تعبر الاستراتيجية عن مجموعة عمليات ومراحل متتالية، وتكون الاستراتيجية محكمة كلما كان فهم المحيط أكبر.

**الفرضية الثانية:** تتبنى المؤسسات عينة البحث التسويق الاستراتيجي ومبادئه بشكل محدود نظرا لاتجاهات مسيرتها وإمكانياتها المتاحة.

**الفرضية الثالثة:** يتوقف اختيار الاستراتيجية التسويقية على المعلومات المتحصل عليها من التحليل الاستراتيجي، وتستعين المؤسسات عينة الدراسة في ذلك بمكاتب متخصصة في بحوث التسويق، وبهدف تحديد الاستراتيجية التسويقية تتبع خطوات متتابعة تبدأ بدراسة المحيط والبيئة، التشخيص الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية المناسبة، وضع المزيج التسويقي الملائم، وانتهاء بالرقابة الاستراتيجية.

**الفرضية الرابعة:** بغية الاندماج في الاقتصاد العالمي تهدف المؤسسات عينة الدراسة لتوسيع مكانتها في السوق، كما تعتمد على الاستراتيجيات الهجومية التي تستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة، وأن تكون سبابة للابتكار وطرح المنتجات الجديدة.

### ثالثا: منهج البحث.

نظرا لطبيعة موضوع البحث فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، كونه أكثر ملاءمة لطبيعة هذا النوع من البحوث من حيث تحديد المشكلة ودراستها بناء على مجموعة من الأسئلة والفرضيات، التي أعدت بعد الاطلاع على قائمة متنوعة من المراجع ذات الصلة بموضوع البحث.

### رابعا: أهداف البحث.

بعد اتجاه الجزائر في مطلع التسعينيات نحو سياسة الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية، واجهت المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات العمومية خاصة العديد من الصعوبات في التأقلم مع الوضع الجديد، فكان مصير العديد منها الاندثار وكان مصير أخرى الخوصصة، ويأتي هذا البحث لدراسة أهمية التسويق الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية للحفاظ على مركزها ومواجهة تداعيات الانفتاح الاقتصادي؛ كما يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- دراسة اتجاهات المؤسسات الجزائرية نحو اعتماد التسويق الاستراتيجي بمختلف مبادئه وأبعاده، خاصة في ظل الانفتاح الذي يشهده الاقتصاد الوطني.
- تقييم مدى إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية التسويق الاستراتيجي في بناء مكانة تنافسية والحفاظ على استمرار المؤسسة في ظل التغيرات البيئية السريعة.
- تحديد تصور موضوعي وعلمي لوضعية المؤسسات عينة الدراسة فيما يتعلق بالتسويق الاستراتيجي، وصولا لاستقراء الاختيارات الاستراتيجية في هذا المجال.
- التوصل إلى تحديد أهم الوسائل التي تساعد على اعتماد التسويق الاستراتيجي لمواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي في المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسات عينة الدراسة خصوصا.
- اقتراح الحلول المناسبة على ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي تساهم في الحفاظ على المؤسسات الجزائرية أمام تداعيات انفتاح السوق الجزائرية.



## خامسا: أهمية البحث.

تأتي أهمية البحث من أهمية التسويق الاستراتيجي بصفته القوة المحركة لنشاط المؤسسة مهما كانت طبيعتها وهو الذي يحدد الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ضمن إصلاحات هيكلية شاملة هدفها تطبيق آليات السوق من أجل مسايرة العولمة الاقتصادية وضرورة التأقلم والتكيف؛ كما يكتسي البحث أهمية كبيرة، ليس فقط من حيث محدودية الدراسات والبحوث المماثلة في الجزائر، ولكن كونه يعتمد على دراسة ميدانية تحليلية هدفت لتطبيق قواعد التسويق الاستراتيجي ودراسة المحيط التنافسي للمؤسسات عينة الدراسة في ظل الانفتاح الاقتصادي؛ لذا يعتبر البحث مساهمة علمية تبرز الدور الفعال للتسويق الاستراتيجي في مواجهة تداعيات انفتاح السوق، بالإسقاط على عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية.

## سادسا: الدراسات السابقة.

نظرا لارتباط موضوع الدراسة بمجموعة من المفاهيم، فقد تم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالموضوع، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. دراسة **Gaël Gueguen (2001)**، thèse de doctorat، Université Montpellier

1، France، بعنوان: **Environnement et management stratégique des**

**PME : Le cas du secteur internet**، وتمحورت حول مدى تأثير البيئة على السلوك

الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها أن تأثير بيئة الأعمال على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يكون وفقا لنوع الصناعة، مستوى الأداء والاستراتيجية المعتمدة.

2. **القطب محي الدين توفيق (2002)**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية،

العراق، بعنوان: **الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في**

**عينة من شركات التأمين الأردنية**، هدفت للتعرف على مدى قدرة المسيرين في الشركات عينة

الدراسة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها، ومدى قدرتهم على تبني الخيارات

الاستراتيجية المناسبة التي تحقق أفضل توافق بين المنظمة وبيئتها وتمكنها من تحقيق مركز

تنافسي رائد في الصناعة، ووصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود ارتباط وتأثير ذات

دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي في مجال الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية.

3. دراسة منير نوري (2005)، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، بعنوان: التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، وتمحورت حول مساهمة التسويق الاستراتيجي في جعل الشركات عموماً والشركات العربية خصوصاً قادرة على مسيرة العولمة الاقتصادية، وأخذت الدراسة كعينة للبحث مجموعة من الدول العربية هي: الجزائر، الأردن، الإمارات، البحرين، السعودية، السودان، المغرب، الكويت، اليمن، تونس، سوريا، عمان، قطر، لبنان، مصر وموريتانيا، وخلصت الدراسة إلى أن فعالية المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة تتوقف على النمط التسويقي الاستراتيجي المتبع من طرفها والذي يجب أن يتماشى مع الظروف الاقتصادية العالمية.

4. دراسة أحمد بلالي (2008)، مقال بمجلة الباحث العدد السادس، بعنوان: الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، هدفت الدراسة إلى بلورة إشكالية التسويق التي تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة والتحديات المعقدة لبيئة الأعمال الراهنة، فضلاً عن تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للتسويق وإبراز مكانته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلى أهمية استراتيجية التسويق في حل مشاكل المؤسسة وانتهاز الفرص التي توفرها بيئتها، ومواجهة التحديات التي قد تؤدي إلى خروج المؤسسة من السوق.

5. دراسة عبد الحكيم عبد الله النصور (2009)، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، سوريا، بعنوان: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج بورتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين السياسات التسويقية التي تتبناها شركات الأدوية الأردنية والأداء التنافسي لشركات الأدوية الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة دراسة مختلف المتغيرات التنافسية في السوق المحلي والأجنبي والعمل على تطبيق كافة الاستراتيجيات التنافسية.

6. دراسة شريف اسماعيل (2012)، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، جامعة الجزائر، بعنوان: إشكالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الانتقال إلى نظام اقتصاد السوق، وتمحورت حول مسار انتقال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى نظام اقتصاد السوق ودراسة أهم الرهانات والتحديات التي تمر بها المؤسسات الجزائرية لمواجهة المنافسة الدولية الشرسة، وقد طرحت الدراسة اعتماد نموذج اقتصادي توافقي يعمل بالتنسيق بين الضبطية وحرية المعاملات التجارية والمالية، وخلصت الدراسة إلى أن المؤسسة الاقتصادية هي المحور في

برنامج الإصلاح الاقتصادي لضمان انتقال سليم إلى نظام اقتصاد السوق، وأن هذا الانتقال في الجزائر يعرقله عدة صعوبات خاصة وأن الاقتصاد الجزائري يعاني من هشاشة هيكلية ومالية.

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات التي سبقتها، بتركيزها على أهمية التسويق الاستراتيجي في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الجزائرية للحفاظ على مركزها ومواجهة تداعيات الانفتاح الاقتصادي، كما يتميز هذا البحث بالدراسة الميدانية التحليلية بتطبيق قواعد التسويق الاستراتيجي وتحليل المحيط التنافسي لعينة من المؤسسات العمومية في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، حيث يعرف هذا القطاع منافسة شديدة بين المؤسسات الجزائرية (العمومية منها والخاصة) والمؤسسات الأجنبية.

### سابعاً: حدود البحث.

نظراً لصعوبة الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالبحث تم تأطير الدراسة ضمن الحدود المكانية والزمنية التالية:

- الحدود المكانية: تتمثل في الدراسة الميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الوطنية في قطاع الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، والمتمثلة في مؤسستي ENIE و ENIEM، والمنافس المباشر لهما مؤسسة condor.
- الحدود الزمنية: تمثل الفترة التي امتد فيها انجاز الدراسة، إذ أعد الإطار النظري خلال سنتي 2014-2015؛ أما فيما يخص الفترة الزمنية للدراسة الميدانية فامتدت ما بين زيارات للمؤسسات عينة الدراسة ابتداء من شهر ماي 2016 ولحين الانتهاء من كتابة البحث.

### ثامناً: صعوبات البحث.

واجه هذا البحث مجموعة من الصعوبات، كان أبرزها ما يلي:

- محدودية الأدبيات التي تعالج علاقة التسويق بالانفتاح الاقتصادي.
- قلة الدراسات التطبيقية للتسويق الاستراتيجي.
- عدم تعاون بعض مسيري المؤسسات عينة الدراسة ورفضهم للإجابة عن بعض الأسئلة.
- غياب الإحصائيات الدقيقة والرسمية والحديثة خاصة.
- صعوبة تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات عينة الدراسة بسبب قلة المعلومات.
- صعوبة تطبيق بعض النماذج النظرية والمصنفات المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي.

- عدم الإجابة على الاستبيانات الالكترونية المرسله لعدد من المسؤولين ومديري التسويق بالمؤسسات المنافسة للمؤسسات عينة الدراسة.

#### تاسعا: أسباب اختيار موضوع البحث.

يمكن إيجاز الأسباب والمبررات التي دعت لاختيار موضوع البحث في النقاط التالية:

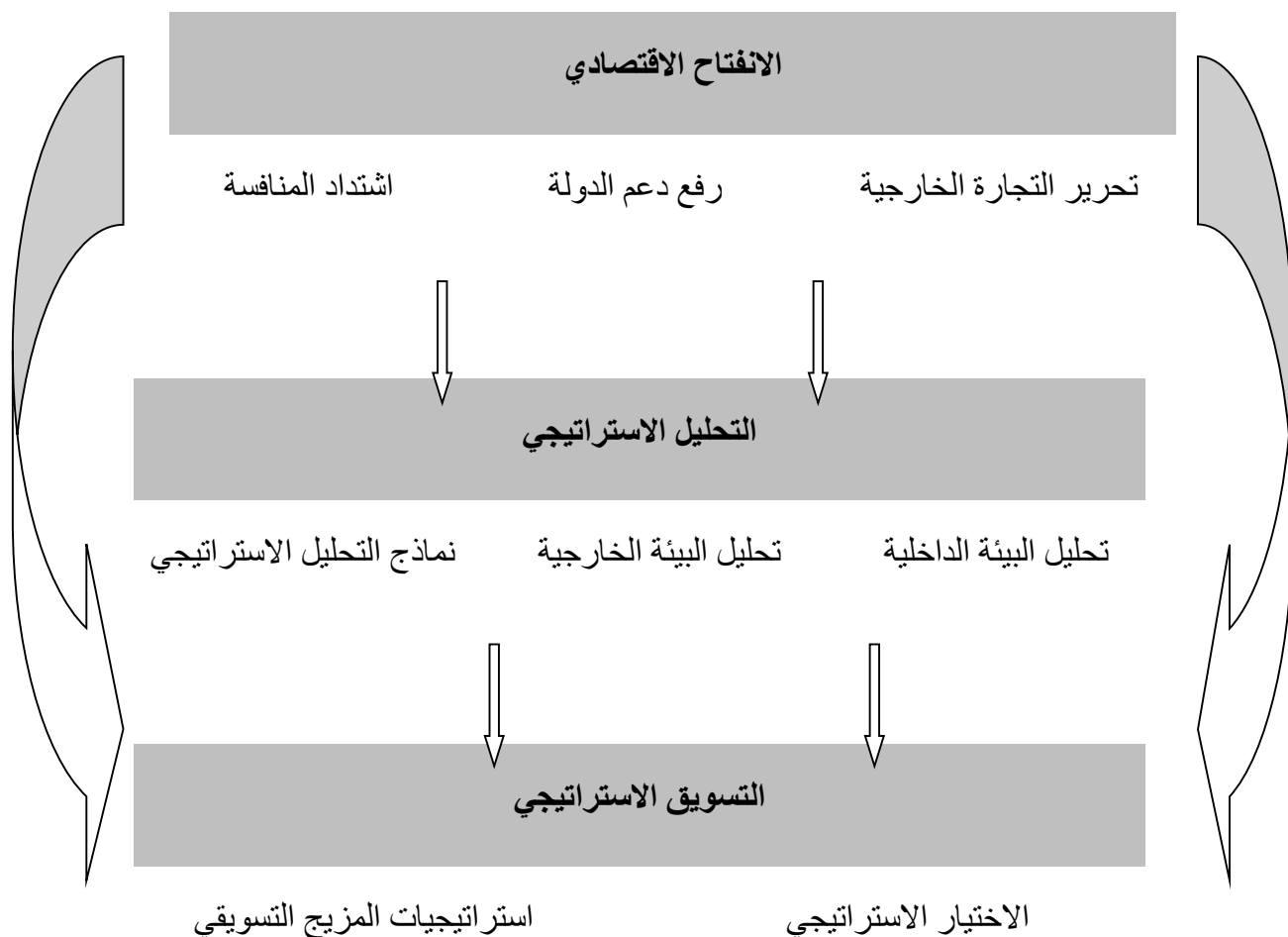
- بحكم التخصص في التسويق من خلال الدراسة الجامعية والميول الشخصي للتسويق الاستراتيجي.
- تغير الظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسات الجزائرية (إصلاحات اقتصادية، والتوجه بشكل رسمي نحو اقتصاد السوق والاندماج في الاقتصاد العالمي،..) والتي تتطلب إلزامية النشاط التسويقي الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لضمان بقائها ونموها.
- تحرير التجارة الخارجية وما ينتج عنها من اشتداد المنافسة، بالإضافة إلى توجه الدولة الجزائرية عن رفع الدعم عن المؤسسات العمومية، يعرض هذه الأخيرة لخطر الخصاصة أو البيع أو حتى الزوال نهائيا في ظل المناخ التنافسي الذي تعرفه السوق الجزائرية، ما يزيد الاهتمام بالمفهوم التسويقي الحديث عامة والتسويق الاستراتيجي خاصة.

#### عاشرا: هيكل البحث.

لتجسيد موضوع البحث، تم تقسيم خطة البحث إلى خمسة فصول، يتناول الفصل الأول أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باستراتيجية المؤسسة والتسويق الاستراتيجي، بينما يتطرق الفصل الثاني إلى ممارسة التسويق الاستراتيجي والتحليل الاستراتيجي، والفصل الثالث تمثل في البدائل والخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة وعرض استراتيجيات المزيج التسويقي، والفصل الرابع يتطرق للانفتاح الاقتصادي في الجزائر من خلال عرض انعكاسات العولمة على الاقتصاد الجزائري وآليات انفتاح الاقتصاد الجزائري وآثاره، بينما يعرض الفصل الخامس الدراسة التطبيقية من خلال الدراسة الميدانية لممارسة التسويق الاستراتيجي بكل من مؤسستي ENIE و ENIEM والمنافس المباشر لهما مؤسسة .condor

## إحدى عشر: نموذج الدراسة.

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، تم وضع مخطط فرضي للدراسة، والذي يوضح مجموعة العلاقات بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، إذ يمثل الانفتاح الاقتصادي متغيراً مستقلاً، في حين يمثل التحليل الاستراتيجي متغيراً وسيطاً، أما المتغير التابع فيتمثل بالتسويق الاستراتيجي



الفصل الأول: استراتيجية  
المؤسسة  
والتسويق الاستراتيجي

تمهيد:

في الواقع العملي المعاصر الذي تنحسر فيه الفواصل المكانية والزمنية حيث الأسواق المفتوحة والتفاعلات والتأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من جانب وبينها وبين بيئات الأعمال من جانب آخر، يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستقرارها ونموها وتحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء. ورغم ما تؤكدته غالبية المنظمات المعاصرة على أهمية الإدارة الاستراتيجية عموماً والتسويق الاستراتيجي خصوصاً نجد القليل منها فقط الذي يتبع وينجح في هذا النوع من التسيير وذلك لأسباب متعددة منها؛ التفاوت في إمكانيات المنظمات لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وغياب التفكير الاستراتيجي لدى مديري هذه المنظمات، وضعف الوقت والجهد الموجه لعملية الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وعدم وضوح المسارات والتوجهات الاستراتيجية لدى المنظمات للتعرف على نقاط القوة والفرص المتاحة والممكنة وكيفية استثمارها والاستفادة منها وتحديد أوجه الضعف والقيود والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

ويؤكد واقع المنظمات أن مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة لا تكفي لتحقيق الكفاءة في الأداء والفعالية في تحقيق النتائج، وإنما يقتضي الأمر أن يتوفر لدى المنظمة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الخارجية واستكشاف مؤشرات الأحداث المتوقعة، بل ومحاولة إحداثها أو تغيير خصائصها أو التأثير فيها، وتوظيف تلك الاتجاهات والأحداث واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها<sup>1</sup>. وتسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تستهدفها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وبين المنافسين الحاليين والمحتملين، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة لديها قناعة بأنها في الإطار الصحيح والمنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يدافعون عن المنظمة كأنهم شركاء بها. وبذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

- المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي.

<sup>1</sup> Théodore levitt, "le marketing a courte vue ", encyclopédie de marketing ; paris, édition technique 1975, vol.A.p.02

## المبحث الأول: صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن معدل النجاح والفضل يتوقف على ما تتبعه المؤسسات من استراتيجيات، فهو أمر يحدد بصورة قاطعة معدل نجاحها أو فشلها في مجال الأعمال، ولعل ذلك يطرح سؤالاً هاماً ما هي الاستراتيجية وما هو المقصود منها، وكيف يتم صياغتها، وما أهميتها. إن الوصول إلى تحقيق مثل هذه الإجابة يمر حتماً عبر معرفة المفاهيم والأبعاد الأساسية المتعلقة باستراتيجية المؤسسة.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف على مفهوم الاستراتيجية ومختلف المفاهيم القاعدية لاستراتيجية المؤسسة كما يلي:

#### أولاً: ظهور وتطور الاستراتيجية.

يعد مفهوم الاستراتيجية قديماً في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGIA التي تعني علم الجنرال STRATEGOS وتعني "كيفية قيادة الجنرال للحرب"<sup>1</sup>

وانتقل هذا المفهوم إلى علوم التسيير بفعل اهتمام الباحثين بها، وكذا التساؤلات المطروحة في نهاية الخمسينات حول أنشطة المؤسسة الأكثر أولوية، ساهمت في جعل الاستراتيجية مجالاً للفكر والممارسة التسييريين. إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة استراتيجية تتناول فيها على الخصوص اختيار مجالات النشاط وطبيعة وكثافة اندفاع المؤسسة فيها.<sup>2</sup>

ويقترن ظهور وإرساء الاستراتيجية في علوم التسيير بأعمال Ansoff et Schandler وباحثي Harvard business school. فمؤلف Schandler المعنون Strategy and structure، الذي نشره سنة 1962 سلط الضوء على العلاقة بين الاستراتيجية وهيكل المؤسسة وتوصل إلى نتيجته الشهيرة "الاستراتيجية تسبق الهيكل"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Strategor .stratégie, structure, décision, identité .politique général d'entreprise .inter édition,Paris, 1993.p.10.

<sup>2</sup> Tarondeau J.C et Lorino P, De la stratégie au processus stratégique, Revue française de gestion, N°117, 1997, P.06.

<sup>3</sup> Ingham M, Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université, Bruxelles, 1995, P.04.



بعد ثلاث سنوات من نشر Strategy and structure ينشر Ansoff (1965) Corporate Strategy يحلل فيه سياسات النمو والتوسع للمؤسسات ويقسم فيه فضاء القرارات التسييرية - لأول مرة - إلى ثلاث مستويات: مستويات القرارات الاستراتيجية، القرارات الإدارية، القرارات العملية، وبهذا اعتبر Ansoff أبو التحليل الاستراتيجي.<sup>1</sup>

أما الطرح الثالث الذي أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة فهو نموذج باحثي مدرسة هارفارد للأعمال الذي يعرف باسم SWOT (Weakness, Strengths, Opportunities, Threats). وفي الحقيقة إن هذا النموذج المعروف أيضا باسم نموذج LCAG نسبة إلى معديه الباحثين الأربع الذي نشر سنة 1965 في كتاب بعنوان Business policy Texts and cases ، يقدم طريقة إجرائية رسمية إعداد استراتيجية وتنفيذها، بالاستناد إلى منهج دراسة الحالة ويقترح لذلك مسارا عاما يفرق بين مرحلتي إعداد وتنفيذ الاستراتيجية.<sup>2</sup>

### ثانيا: تعريف الاستراتيجية.

من الناحية الاصطلاحية تعددت واختلقت التعاريف بتعدد واختلاف تصورات واتجاهات الدارسين والباحثين في هذا المجال وذلك نظرا لشمولية المصطلح، بحيث يصعب الإحاطة بكل جوانبه وهذا ما يجعل أمر تقديم تعريف دقيق ومحدد للاستراتيجية صعبا إلى درجة أنه أصبح موضوعا للبحث في حد ذاته.

أما Chandler فقد أضاف أهمية الموارد وعرف الاستراتيجية بأنها: " شيء مصيري يسمح بتحديد الغايات والأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، تحضير برامج العمل وتبني سياسات استغلال الموارد لتحقيق هذه الغايات".<sup>3</sup>

مع ازدهار التخطيط وطول أمده، سرعان ما تحولت الاستراتيجية من التصور إلى خطة. حيث عرفها Marchesnay على أنها "المجموع المكون من تصورات، قرارات، وتصرفات، تهدف إلى تحديد الغايات العامة والأهداف والوسائل التي تسمح بتحقيق هذه الغايات وتنفيذ التصرفات والأنشطة، وبالتالي مراقبة الأداء الناتج عن هذا التنفيذ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mamuse C, **Politique générale**, Ediscience International, 2eme édition, Paris, 1996, P. 73-75.

<sup>2</sup> Mathé J C et Rivet A, **Les doctrines stratégiques de l'entreprise**, Les organisations, Paris, 1992, P.80.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة، مساهمة اعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة، 2007، ص.25.

<sup>4</sup> Marchesnay M, **Management stratégique**, Les éditions de l'ADREG, livre électronique : [www.edition-adreg.net](http://www.edition-adreg.net), P.6.

وتأكيدا على الطابع السبقي للاستراتيجية يعرفها Tarondeau على أنها "مجموع القرارات التي تهدف إلى السبق أو الترصد للمحيط المستقبلي غير الأكيد. تتعلق هذه القرارات، خصوصا، باختيار مجالات النشاط التي تخوض فيها المؤسسة وطبيعة ودرجة هذا الخوض".<sup>1</sup>

من الخطة تحولت الاستراتيجية إلى تموقع، حيث يرى Porter – مؤسس مدرسة التموقع والتحليل الصناعي – أن الاستراتيجية هي "المحرك الرئيسي للحصول على التنافسية الذي يعتمد على تموقع المؤسسة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسة القيم" أي أن الاستراتيجية هي الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس.

وحسب Mintzberg فإن التعريفات السابقة كلها تعبر عن جوانب ما من الاستراتيجية، فكلها قد تعكس حقيقة الاستراتيجية، ليكون من هذه التعريفات مفهوما شاملا يعرف بـ Five P's for Strategy فالاستراتيجية عبارة عن خطة (Plan) موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة (Poly) تتمثل في مناورات للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج (Pattern) متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز (Position) مستقر في البيئة وهي في النهاية منظور فكري (Perspective) يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة.<sup>2</sup>

من خلال تعاريف الباحثين للاستراتيجية يمكن استنتاج التعريف التالي: "الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة على المدى الطويل، وتسعى لتنفيذها من خلال دراسة ومتابعة الفرص والتهديدات البيئية والموازنة في ذلك بين مواردها ونقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة".

### ثالثا: خصائص الاستراتيجية. تتمثل هذه الخصائص في النقاط التالية:

1. الشمولية: إن الإستراتيجية تمكن من الإلمام بجميع جوانب المؤسسة والمحيط باعتبارها الوسيلة الأكثر ديناميكية لإدراك جميع الجوانب.
2. موجهة لنظام مفتوح: باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر وبالتالي تأتي الإستراتيجية من أجل خلق تكامل بين أجزاء ووحدات نظام المؤسسة.
3. مجموعة قرارات: إن الإستراتيجية تتم ترجمتها إلى مجموعة من القرارات وهي خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها.

<sup>1</sup> Tarondeau J C, Stratégie industrielle, éd Vuibert, Paris, P.22.

<sup>2</sup> Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Edition DUNOD, 1999, Paris, P.14.

4. إلزامية الوقت: إن احترام الوقت مهم جدا في الجانب الإستراتيجي أي أن تكون الإستراتيجية في الوقت المناسب أي ارتباط الإستراتيجية بالوقت وإلا أصبحت لا جدوى منها.
5. الوضوح والإقناع: يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف وغير متعارضة عند تنفيذها في جميع مستوياتها.
6. أسلوب المشاركة: من أجل نجاح الإستراتيجية يجب إشراك جميع الكفاءات وفي مختلف المستويات من تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبأنهم ينتمون للمؤسسة.
7. محددة من حيث المراحل: إن الإستراتيجية تمر بالمراحل التالية (السياغة، التنفيذ، الرقابة).
8. المرونة: الإستراتيجية تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة للتقليل من الأخطار المرتقبة.
9. تخصيص الموارد: الإستراتيجية تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

#### رابعاً: أهمية الاستراتيجية.

يمكن إيضاح أهمية الاستراتيجية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحقق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- تغطي الخطة الاستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.
- تسمح بالتعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة، كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص-ص. 20-

### خامسا: حدود الاستراتيجية.

الإستراتيجية من مفاهيم إدارة الأعمال التي تصادف مشاكل في الواقع وتشكو من بعض الحدود منها<sup>1</sup>:

1/ تعتبر عملية صعبة ومعقدة بتعقيد عملية تحديد الرسالة والأهداف وكذلك ارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من خارج أو من داخل المؤسسة وهذه المعلومات ترتبط أيضا بالعامل الزمني إلا أن هذا الحد يمكن التقليل منه بتطوير نظام للمعلومات ونظام الأهداف.

أ- نظام المعلومات:

- يجب أن يتوفر معلومات بالقدر الكافي وبالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
- يجب أن يتبع حركية التنفيذ ويرصد حركة المحيط.
- من مزاياه سرعة اتخاذ القرار والتغذية العكسية وتوفير أكبر عدد ممكن من المعلومات وتلقي المعلومات في الوقت المناسب.

ب- نظام الأهداف:

حسب *P. Druker* توجد ثمانية مجالات على المؤسسة أن تحدد فيها أهدافها: وضعيتها في السوق، الإبداع، الإنتاجية، الموارد المالية واللوجيستية، الربحية، تنمية وكفاءة الإجراءات، المسؤولية الإجتماعية؛ كما يجب التنسيق بين المدى القصير والطويل والتنسيق بين مختلف المصالح والأقسام في مختلف المستويات من المؤسسة في عملية تحديد الأهداف.

2/ من أهم العوائق التي تصادف تطبيق الإستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها من مختلف مستويات التنفيذ فبقدر ما تعتبر عملية الإعداد صعبة ستكون عملية التنفيذ أصعب وإن كان ليس من الممكن القضاء عليها تماما فإنه يمكن السعي إلى محاولة التخفيف منها.

3/ إن اتساع وتعقيد الإستراتيجية تجعل أي مدير مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد والتنفيذ لا يمكن أن يتحكم فيها فهي تتميز بأنها فن ومهارة والتي تعتمد أكثر على التقدير والاستنتاج والمهارات الفكرية وهي عناصر تتكون من جراءة الخبرة والتجربة وحكمة وثقافة المدير ومدى استفادته من ماضي وتجارب المؤسسة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، و طارق رشدي جبة، " التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية \_ منهج تطبيقي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص.11

سادسا: مستويات الاستراتيجية.

تتفاوت الاستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المنظمة كلها أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي: استراتيجية المنظمة، استراتيجية الأعمال، استراتيجية النشاط.

وفيما يلي عرض لمفهوم ومجالات كل منها:<sup>1</sup>

- استراتيجية المنظمة: تركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاه نحو النمو، أساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها؛ وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقات بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها.
- استراتيجية الأعمال: تحدث عادة في مستوى الأقسام، وترتكز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تملك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة؛ وفي سبيل تحقيق أهدافها الذاتية فإن استراتيجية الأعمال قد تركز على زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية وزيادة فعالية أنشطتها التسويقية، كما أمنها لتحقيق ذلك الهدف قد تسعى إلى تدعيم التكامل والتفاعل بين أنشطتها الوظيفية المختلفة وتأخذ استراتيجية الأعمال أو ما قد يعبر عنه بالاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز.
- استراتيجية النشاط: تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الاستراتيجيات في كيفية انتاجية الموارد، ففي إطار استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء.

ويلاحظ أن المستويات الثلاثة للاستراتيجية، تكون ما يسمى بهيكلية الاستراتيجية في المنظمات الكبيرة، هذه الاستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفعيل فيما بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمنظمة بوجه عام.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص.ص 44-46.

## **المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية.**

تعتبر الاستراتيجية كنتاج لجملة من الأنشطة والعمليات ضمن إطار المؤسسة فهناك من تنجح وهناك من تفشل في ممارستها، لذا يتوجب وجود نشاط يهتم بتحديد كل الإجراءات اللازمة لضمان نجاح الاستراتيجية، ومن هنا جاء ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية.

### **أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية.**

هناك عدة تعاريف للإدارة الاستراتيجية، فقد عرفها David على أنها " علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>

أما Heager فقد عرفها على أنها " مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى للمنظمة، ويتضمن ذلك وضع الاستراتيجية وتطبيقها والرقابة والتقييم "<sup>2</sup>.

ويقدم Thompson مفهوما للإدارة الاستراتيجية على أنها " عملية تتمكن المنظمة من خلالها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقييم مستوى التقدم والنتائج المحققة"<sup>3</sup>

وبصيغة أخرى جاء كل من Robinson et Pears بتعريف للإدارة الاستراتيجية والذي ينص على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف المؤسسة ويرى الباحثان أنها تنطوي على تسعة مهام رئيسية:<sup>4</sup>

- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العاملة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
- تنمية صورة المؤسسة والتي تظهر في تنمية قدراتها ومواردها الداخلية؛
- صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Strategique**, eurl ibn sina edition impression et diffusion, Ben Aknoune, Alger, 2001, P.16.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص.21.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص.27.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، **الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2003، العدد 4، ص.20.

- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تنسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛
- تحقيق البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إجراء التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- اختيار أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وكل الأنظمة المساعدة في ذلك (مثل نظم التحفيز)؛
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

وعرفها سعد غالب ياسين على أنها " تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة"<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي: " عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية مستمرة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر".

### ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تتبع أهمية الإدارة الاستراتيجية من متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، إلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطاً جوهرياً للكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والوزيع، عمان، 2011، ص.30.

إن منافع كثيرة يمكن أن تتحقق من خلال الإدارة الاستراتيجية، ومن بين هذه المنافع طبقاً لما أشارت إليه نتائج عديدة من الدراسات الميدانية ما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير؛
- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة؛
- تساهم الإدارة الاستراتيجية في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كذلك تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل، وتسعى إلى حشد كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التشغيلية؛
- تساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الاستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل، وهذا يقود المدراء إلى استمرارية التفكير بالمستقبل؛
- تمكن الإدارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية، حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة؛
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها؛
- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة، وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية والاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة، كما تسعى الإدارة إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية؛
- تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل، وفهم الفرص والسعي لاستثمارها؛

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص.ص. 29-30.



- يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية، لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل، وفهم الفرص والسعي لاستثمارها؛
- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة؛
- توضح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف؛
- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد، ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس ايجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية؛
- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة؛
- تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.
- تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة، وفعالية اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة؛
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية؛

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، دار الجامعة، الاسكندرية، الطبعة الأولى، ص.ص 7-8.

- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة؛
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

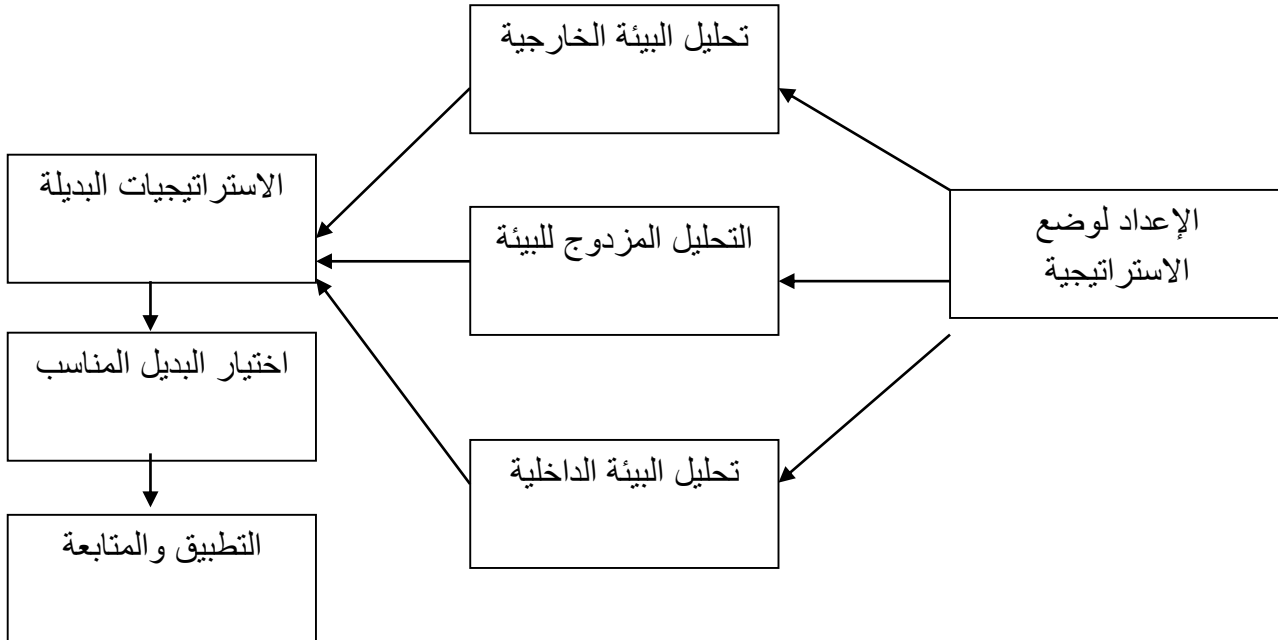
### ثالثا: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية.

- لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل، والتي من أهمها:
- توافر التفكير الاستراتيجي: حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الاستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث وإنما هو القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة.
  - توافر نظم المعلومات الاستراتيجية: فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لا بد ان يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليته وتوافرها في الوقت المناسب.

- توفر نظام الحوافز: يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه.
- توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة.
- توفر التنظيم الإداري السليم: ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

#### رابعاً: خطوات بناء الاستراتيجية.

يقصد ببناء الاستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية على: تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



الشكل (01-01): خطوات بناء الاستراتيجية

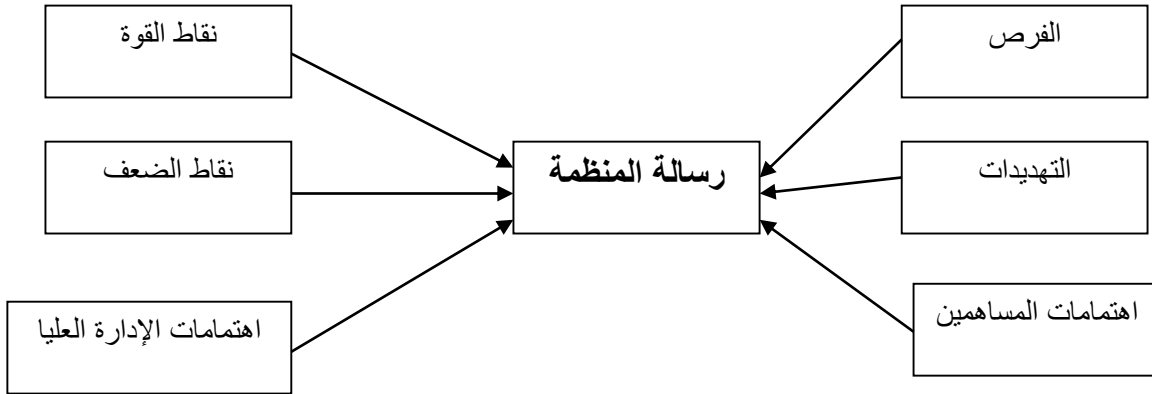
المصدر: زيد منير عبوري، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص.34.

وتمر عملية صياغة الاستراتيجية بالمراحل التالية:

أ- تحديد رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال سبب وجود منظمة الأعمال، والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها؛ كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: "تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية"<sup>1</sup>.

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:



الشكل (01-02): مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة.

المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001،

ص.45.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص. 41.

ب- تحديد الغايات والأهداف:

يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، المسؤولية الاجتماعية، لذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية، ويجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك من طرف الإدارة العليا!

كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها<sup>2</sup>، ولكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس، التوجه للأمور الأساسية، الاتساق بالتحدي والواقعية، تحديد الفترة الزمنية.

ج- تحليل وتوصيف عناصر البيئة:

إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بعد تشخيص الوظيفة المالية والإنتاجية والتسويقية، ووظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظيفة البحث والتطوير، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة لمنظمة الأعمال، والتي نحن بصدد دراستها.

د- التحليل الثنائي:

قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تقف أمامها، والى تحليل نقاط القوة والضعف، وتبقي الخطوة الأساسية وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التحرك الاستراتيجي. ويمكن استخدام الجدول التالي والذي يساعد على دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص.93.

<sup>2</sup> شالزو جارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: نموذج متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص.95.

تقييم الأداء الداخلي (البيئة الداخلية)			
أهم نقاط الضعف:	أهم نقاط القوة:		تقييم
- ..... - .....	- ..... - .....		
المطلوب:	المطلوب:	أهم الفرص:	البيئة
- تقليل نقاط الضعف. - تعظيم استغلال الفرص.	- تعظيم استخدام نقاط القوة. - تعظيم استغلال الفرص.	- ..... - .....	
المطلوب:	المطلوب:	أهم التهديدات:	الخارجية
- تقليل التهديدات. - تقليل نقاط الضعف.	- تعظيم نقاط القوة. - تقليل التهديدات.	- ..... - .....	

### الجدول (01-01): دمج تقييم البيئة بتقييم الوضع الداخلي.

المصدر: عمار عماري، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص الاستراتيجية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2003.

ويمكن أن نجعل هذا التحليل يضم أكثر من مربع واحد في آن واحد، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تخرج بمجموعة قرارات استراتيجية ويتم بعد ذلك اختيار القرار المناسب.

#### هـ- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:

بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها بعدما تم اتخاذها انطلاقاً من الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية التي تم اكتشافها في البيئة الداخلية، ليتم بعد ذلك اختيار أفضل هذه البدائل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الاستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة.

#### و- تنفيذ الاستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. وعملية التنفيذ تتمحور حول أربعة أبعاد<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص.129.

- البعد الأول: حول المكلفين بعملية التنفيذ: عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الاستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.
- البعد الثاني: حول الواجب عمله: بعد تحديد البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات للنشاطات المطلوبة يتم وضع الميزانيات المالية التي توضح بالتفصيل التكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وتحديد الإجراءات لعملية التنفيذ التي توجه نشاط المؤسسة إلى الجهة الصحيحة وهي سلسلة من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيف سيتم إنجاز المهام والوظائف المختلفة.
- البعد الثالث: عن كيفية تنفيذ البديل الاستراتيجي: على المؤسسة أن تتأكد أن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة وأن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف (التنظيم: هو تحديد البنية الهيكلية للمؤسسة: تقسيم المؤسسة إلى أقسام، تحديد الوظائف، توزيع المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات). كما أن أعمال التطبيق الاستراتيجي تتمحور في الآتي<sup>1</sup>:
- \* الجانب التنظيمي: الذي يؤكد على تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتطبيق الاستراتيجية المختارة؛
- \* الجانب الشخصي: الذي يؤكد على العمل القيادي، الذي يؤدي إلى القيام بالأعمال المطلوبة أو المسطرة وذات العلاقة بتطبيق الاستراتيجية.
- البعد الرابع: عن محددات التنفيذ الاستراتيجي
- 1. المحددات الهيكلية: أجريت العديد من الدراسات في هذا الصدد، من بينها نجد جالبراث ونثاسون (Galbraith and Nathason) حيث أثبتنا فكرة كون الهيكل التنظيمي لم يكن أمرا بديهيا، وأكدت دراستهما على عدم أهمية وضع الهيكل قبل أو بعد الاستراتيجية المهم أن يكون منسجما معها.
- 2. تنظيم الفعاليات والأنشطة: حيث أن الوظيفة الإدارية الواحدة تضم مجموعة من هذه الفعاليات والأنشطة، والتنسيق بينها، وذلك بالتحديد السليم للواجبات والمسؤوليات وتحويلات الصلاحيات اللازمة عبر الهيكل التنظيمي.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عككون، الجزائر، 2001، ص.8، نقلا عن:

Alfred. D. Chandler, Strategies et structure de l'entreprise (trad), les éd. d'organisation, Paris, 1972.

3. المحددات العملية: لتنفيذ الاستراتيجية توجد سياسات وإجراءات تساعد على ذلك (مثل توفر الهيكل التنظيمي الملائم، وجود التنسيق الكافي بين الأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية، وجود نظام مراقبة ومعلومات مرتدة، وجود نظام تحفيز مناسب) حيث تغيير هذه الأخيرة أو تعديلها يملئ بعض التغييرات في كيفية إدارة وقيادة الأنشطة الداخلية، ويظهر دور السياسات الجديدة أو المعدلة في تعزيز التحول أو التغيير، بالإضافة إلى تقريب الأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة.
4. المحددات القيادية: القيادة عامل مهم من عوامل التغيير، الذي يحول الأهداف من شكلها المخطط إلى إنجازات ملموسة ومحقة على المدى البعيد، لذا يجب على القائد الاستراتيجي الإداري قيادة كل أوجه وجوانب الاستراتيجية.

### خامساً: الرقابة وتقييم الاستراتيجية.

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية: حاول العديد من المفكرين إعطاء تعاريف للرقابة الاستراتيجية نذكر منهم:
  - لورانج وآخرون ( Lorange et Al ) يقصد بالرقابة الاستراتيجية ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.<sup>1</sup>
  - الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.<sup>2</sup>
2. أهمية الرقابة الاستراتيجية: تبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها<sup>3</sup>:
  - العمل يؤديه العنصر البشري وبالتالي معرض للخطأ والانحراف لذا يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتفادي الانحرافات.
  - اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطط الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها.
  - وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط وتحديد الأهداف، وعمليات التنفيذ، فقد تحدث تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، وبالتالي اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء

<sup>1</sup> فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.220.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص.384.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص.429.



الفعلي، وهذا يتطلب تحديد أسباب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها وهو الدور الذي تقوم به الرقابة الاستراتيجية.

3. الإطار العام لخطوات الرقابة الاستراتيجية: إن الاستراتيجية في المستويات العليا تحتاج إلى رقابة شاملة بشكل عام، في النظرة المتفحصة لآليات تنفيذ الاستراتيجية ورؤية الآثار البيئية الداخلية، وتمر عملية الرقابة الاستراتيجية بخمس خطوات<sup>1</sup>:

أ. تحديد ما يجب قياسه: (المعايير التي تعتمدها المؤسسة كأساس للمقارنة) وهي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فهناك معايير على مستوى المؤسسة، ومعايير أداء وظيفية (الإنتاج، التسويق، التمويل..) وهناك معايير على مستوى الأقسام.

ب. صياغة معايير لقياس الأداء: (الربح، العائد، الإنتاجية، رقم الأعمال، دوران المخزون، حجم المبيعات، معدل نمو المبيعات، نسبة السيولة...).

ج. قياس الأداء الكلي: وهناك أربع مستويات لقياس الأداء الكلي:

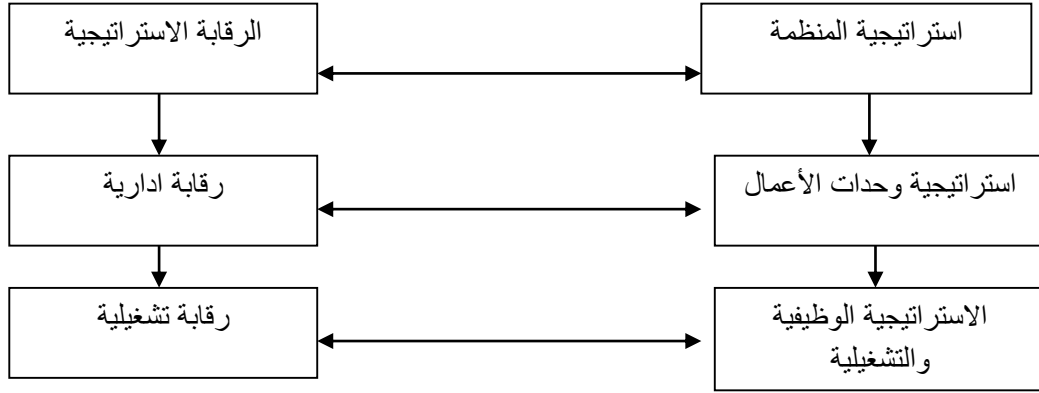
- على مستوى الأفراد: ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة.
  - على مستوى الأقسام والإدارات: فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف.
  - على مستوى المبالغ المنفقة: من الميزانيات وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات.
  - على مستوى منظمة الأعمال: فيكون القياس مرتبط بأهداف منظمة الأعمال من خلال كفاءة استخدام رأس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق، واستخدام الموارد البشرية بنجاح.
- د. مقارنة الأداء بالمعايير: يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، وتحديد الفروق والانحرافات، وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن ما يزيد صعوبة هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحرافات.

هـ. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوتاً وانحرافاً في الأداء، الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين.

- إذا: فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.

4. العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة:



**الشكل (03-01):** العلاقة بين مستويات الاستراتيجية وعمليات الرقابة.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص. 229.

من خلال الشكل (03-01) تتضح أهمية عمليات الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية الكلية للمنظمة ومرورا باستراتيجية وحدات الأعمال وحتى نصل الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية. وحسب أهمية كل مستوى تجري عملية الرقابة، ففي المستوى الأول تحتاج المؤسسة إلى رقابة استراتيجية، أما في مستوى استراتيجية وحدات الأعمال تجري عمليات الرقابة الإدارية، وأخيرا تتم في المستوى الأدنى الرقابة التشغيلية.

## المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

يقول Ansoff " أن تاريخ نظم التسيير هو متوالية من الإبداعات، بعضها فشل والبعض الآخر نجح، لكنها كلها تشكل معا رقيا نحو ممارسات أحسن"<sup>1</sup> من هذا المنظور يشكل التخطيط عموما، والتخطيط الاستراتيجي خصوصا، حلقة بارزة في الممارسات التسييرية كونه احتل حيزا هاما في المؤسسات الاقتصادية عند الأمريكيين، الأوروبيين، وغيرهم. كما عرف إثراء نظريا ونقاشا فكريا واسعا في الأوساط الأكاديمية والمهنية، تجلى خصوصا من خلال الدوريات المهنية المخصصة له ومجموع الدراسات والأبحاث التي تتناوله سنويا.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط.

يمكن التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط كما يلي:

#### أولا: تعريف التخطيط.

التخطيط في المؤسسة هو عملية رسمية لاتخاذ القرار، تسمح بإعداد التمثيل المرغوب فيه للوضعية المستقبلية للمؤسسة وتحديد آليات تنفيذ هذه الإرادة. وهو بذلك مسار صريح (Démarche) يعتمد على منهجية تنفذ عبر الزمان والمكان وفق برنامج محدد مسبقا لينتهي إلى الخيارات الإستراتيجية وبرامج العمل التي تسمح بتجسيد هذه الخيارات.<sup>2</sup>

والمؤسسة التي لا تعرف كيف تجسد وتطبق التخطيط تكون شبيهة بالسيارة التي يقودها سائقها وفقا للصدف دون أن يعلم أين تؤول الطريق ومع أهميته وتطور ممارسته في المؤسسات عولج التخطيط من زوايا عديدة لخص Mintzberg أهمها فيما يلي<sup>3</sup>:

- التخطيط يعني التفكير في المستقبل: انطلاقا من مبدأ "التسيير يعني النظر إلى المستقبل" اذا التخطيط هو التصرف الذي يميز إرادة المؤسسة للتأثير على المستقبل.
- التخطيط يعني مراقبة المستقبل: يعني أن التخطيط تصور للمستقبل المرغوب فيه ووسائل بلوغه، فهو يعني إحداث التغيير الموجه أو المراقب في المحيط.

<sup>1</sup> Mintzberg H, **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, 1994, Dunod, Paris, P.113.

<sup>2</sup> Strategor, **Politique générale d'entreprise**, Dunod, Paris, 3eme édition, 1997, P.378.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص.ص.82-83.

• التخطيط يعني اتخاذ القرار: تمثل عملية اتخاذ القرار، لدى الكثير من الباحثين، صلب عملية التخطيط، انطلاقاً من اعتبار هذا الأخير بمثابة التحديد الواعي للأعمال التي تسمح ببلوغ الأهداف.

• التخطيط هو مجموعة قرارات متكاملة: من هنا ينظر إلى التخطيط على أنه هيكل متكاملة من القرارات، حيث تسمح الأنشطة التي تمارس في إطاره بتحديد الالتزامات القابلة للتحقق والتي تنتظم في إطارها كل أعمال وأنشطة المؤسسة

بجمع مختلف هذه الزوايا، يخلص Mintzberg إلى أن " التخطيط إجراء رسمي يهدف إلى تقديم نتائج مترابطة في شكل نظام متكامل من القرارات".

بغض النظر عن الزوايا التي عرف منها التخطيط فإن ممارسته تبنى على فرضيتين أساسيتين<sup>1</sup>:

- التخطيط يفترض قدرة المنظمة على استنباط تمثيل تصوري لمستقبل ممكن، انطلاقاً من الحاضر وهو ما يعني ضمناً استمرار التطورات الحالية لتوجهات عوامل المحيط. في هذا التمثيل يشكل المستقبل المرغوب فيه جانبا كبيرا من التوجهات الحالية، وبالتالي فالخطة تتضمن الدائرة المستهدفة وفي الوقت نفسه آليات تصحيح الانحرافات في إطار أنشطة مراقبة التسيير القصير المدى.
- التخطيط يفترض أن المنظمة هي متعامل ذو عقلانية جماعية، أي ناتجة عن توفيق العقلانيات الفردية، تهدف إلى بلوغ الأمثلية الاقتصادية. أما التناقضات الناتجة عن صراع مصالح مختلف الأطراف الفاعلة والغموض وعدم تأكيد المعلومات المتاحة هي حالات ضعيفة الحدوث. وحتى مع حدوثها فعملية التخطيط تضمن التوفيق والشفافية في رؤية المستقبل ومن ثم التعبئة الجماعية للموارد المتاحة، وهو ما نلمسه في أغلب المخططات الوطنية (خماسيات، رباعيات...)

ويضبط P.Drucker التخطيط بتحديد ما ينتمي وما لا ينتمي إليه، حيث<sup>2</sup>:

- ما ليس تخطيطاً:

\*التخطيط ليس توقعاً، لأنه بالإضافة إلى التوقع يتضمن إرادة المؤسسة للتأثير على المستقبل، في حين التوقع يتوقف عند تقدير معطيات المستقبل انطلاقاً من معطيات الماضي.

<sup>1</sup> Pearce, J. A. " The company Mission as a strategic tool ", Sloan management review, spring, 1982, pp.15-23

<sup>2</sup> Hofer, C. W. and D. schendel. strategy formulation, analytical concepts, st Paul west, 1978, p.21.

\*التخطيط لا يؤدي إلى اتخاذ القرار في المستقبل، وإنما يسمح باتخاذ قرارات اليوم بناء على النتائج المتوقعة لها في المستقبل.

\*التخطيط لا يلغي الخطر، لأن هذا الأخير يأتي من عوامل خارجة عن تحكم المؤسسة وربما حتى خارج توقعها. وإنما يسمح بالتخفيف من آثار هذه المخاطر.

\*التخطيط لا يهتم بإعداد الخطة فحسب، بل يهتم أيضا بالعملية في حد ذاتها.

- ما يعتبر تخطيطا:

- التخطيط هو أداة عمل، لأنه يعطي للمؤسسة الوسيلة للتأثير على المستقبل.

-التخطيط هو أداة مواءمة، إذ يسمح بضبط أعمال مختلف الهيئات وحسب الأجل المسطرة.

-التخطيط هو أداة تحفيز، لأنه يسمح بتداول المعلومات وبالتالي فكل فرد يحس بأنه قد ساهم في العملية.

### **ثانيا: تطور التخطيط.**

ترجع الأصول الأولى للتخطيط إلى عهد H.Fayol<sup>1</sup> 1916 الذي يعتبر أن خامس وظائف الإدارة تتمثل في التقدير (Prévoyance) الذي يعني سبق المستقبل وتحضيره. ورغم هذا القدم إلا أن التخطيط بقي في المهدي ولم يتطور كثيرا إلا مع الحرب العالمية الثانية، حيث اهتمت المؤسسات بالتخطيط الطويل المدى، على غرار الاقتصاديات الوطنية خصوصا الاشتراكية؛ وأما أهم المراحل التي مر بها فهي:<sup>2</sup>

#### **أ - التخطيط الطويل المدى:**

وهي المرحلة التي سادت إلى غاية بداية الستينات، حيث بدأت بعض المؤسسات الكبرى بدخول التخطيط لمدة 05 إلى 10 سنوات، ثم لينتشر بدفع من رواد الفكر التسييري والاقتصادي.

ومع كون السياق الاقتصادي السائد إلى غاية بداية 60 يتميز بضغط كبير للطلب، فإن الإشكالية التي كانت تواجه المؤسسات هي ضمان معدلات نمو أسرع من معدلات السوق. لذا كان الانشغال الأساسي للتخطيط آنذاك هو إعداد نظام متكامل من التقدير والميزانيات السنوية، ليكون قاعدة نظم مراقبة التسيير التي تضمن ترابط العمليات وتكاملها. فتميز حينها ب:

<sup>1</sup> [www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html), le 22/11/2014.

<sup>2</sup> Martinet A.C, **Le faux déclin de la planification stratégique**, in : Stratégie, Actualité et futur de la recherche, Vuibert-Fnege, Paris, 2001, P.176.

- الأفق من 03 سنوات إلى 10 سنوات .
- المحيط ينحصر في السوق الذي تنشط فيه المؤسسة .
- التقديرات هي امتداد للماضي وتضم التوجهات المقدره للطلب، الأسعار وبعض السلوكيات التنافسية.
- التأكيد كان أكثر على الانشغالات المالية .
- انتشار استعمال الطرق الكمية للتسيير التوقعي .

### ب - التخطيط الاستراتيجي:

مع ازدياد حدة المنافسة وريتم الإبداعات التكنولوجية، بدأ التعقيد يطبع أنشطة المؤسسات رغم استمرار النمو، لتزيد مع ذلك صعوبة تبني الخيارات الاستراتيجية كتطوير تكنولوجيات ومنتجات جديدة، اقتحام أسواق جديدة، اختيار نماذج النمو، العالمية ... أمام هذه التحولات بدت جليا نقائص نظام التخطيط الطويل المدى، الذي لم يعد قادرا على استيعاب توسع الأنشطة القائمة، فانقسم إلى مستويين:

- 1- مستوى استراتيجي يهتم بالخيارات الكبرى التي تضمن للمؤسسة التموضع الحسن.
- 2- مستوى عملي يترجم التخطيط الاستراتيجي إلى برامج قابلة للتطبيق في جميع المصالح، وحسب أنشطتها اليومية العادية.

بهذا المنطق الذي دعا إليه Ansoff، انفصل المستوى الاستراتيجي عن التشغيلي في التسيير عموما وفي التخطيط خصوصا ليهتم التخطيط الاستراتيجي بإعداد الاستراتيجيات وضبط الخيارات الملازمة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد. الأمر الذي جعله يمارس على مستوى الإدارة العليا في مصالح خاصة به أو في هيئات استشارية تابعة لها.

غير أن هذا التمييز سرعان ما طرح إشكالية عدم الموازنة وحدوث الهوة بين المستويين فظهر التخطيط الاستراتيجي الإدماجي.

### ج - التخطيط الاستراتيجي الإدماجي: (La planification stratégique intégrée)

لسد الهوة بين المستويين الاستراتيجي والعملي، عرفت المؤسسات نظم تخطيط شاملة تجمع بمنطق الترابط بين المستويين لذلك سميت بالنظم الإدماجية (Systèmes intégrés) والتي نتناول خصوصا:

- تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة ككل ولمختلف مجالات النشاط الاستراتيجي .
- الخطة الإستراتيجية التي تبين التوقع المرغوب فيه على مستوى كل الأجزاء .
- الخطط العملية المتعلقة بالبرمجة وتنسيق الأعمال الواجبة التنفيذ لتجسيد الإستراتيجية المختارة .
- نظام الميزانيات يسمح بالمراقبة القصيرة المدى للأنشطة المرسومة في الخطط العملية .
- النظام المساعد المكون من الأدوات المالية الكلاسيكية كالميزانيات التوقعية، حسابات النتائج ...

يخضع هذا التخطيط لمستوى دقيق من الرسمية (Formalisation) التي تحدد إجراءات ممارسته ودورياته التي تمتد على مدى بعيد. وقد مورس بكيفيات مختلفة. فأحيانا نازلة، أي أن الإدارة العليا هي التي تضبط كل شيء والمستويات الدنيا تطبق. وأحيانا أخرى صاعدة حيث تقوم المستويات الدنيا بتقديم كل المعطيات والاقتراحات التي تبني عليها الإدارة العليا الإستراتيجية وأحيانا كثيرة مزيج بين النازل والصاعد في إطار التسيير بالمشاركة.<sup>1</sup>

#### د- التخطيط الاستراتيجي المميز: (la planification stratégique différenciée)

على خلاف التفكير الإدماجي يقترح أصحاب فكرة هذا النوع من التخطيط ممارسة التخطيطين في الوقت نفسه وباستقلالية نسبية ثم يتم الربط بتقديم المخطط الاستراتيجي إلى مسؤولي المصالح العملية لإعلامهم بالاستراتيجيات المتبناة والأهداف الواجبة البلوغ على مستوى الفروع والأقسام.

إن هذه الطريقة تتيح مجالاً أوسع للتخمين الاستراتيجي ولتبني الخيارات الأنسب لأنها أقل رسمية وإجرائية مقارنة مع الطريقة السابقة. وقد تدعمت هذه الطريقة أو بالأحرى استفادت أكثر من أدوات التحليل الكلاسيكية خصوصاً المصفوفات وتحليل التوقع.

#### هـ - التخطيط الناعم: (La planification douce)

إلى المراحل السابقة، يضيف ما يسميه كل من Marmuse و Helfer & alii بالتخطيط الناعم، كمرحلة جاءت في نهاية السبعينات نتيجة رد الفعل والصدى السلبي الذي بدأ، يرجع على التخطيط. وفي هذه المرحلة، توجهت الممارسة التخطيطية إلى التخفيف من الانضباط التنظيمي وتفادي العقلانية المفرطة، وما ينتج عن ذلك من تضيق للوقت. إن حجة هذه المرحلة بالدرجة الأولى هي الاكتساح الواسع لليابانيين للأسواق الأمريكية والأوروبية، دون أن تكون لهم تلك الترسانة من الإجراءات الرسمية والعقلانية التخطيطية و لا أن يجعلوا من الإستراتيجية غاية في حد ذاتها بقدر ما جعلوها وسيلة للغزو.

<sup>1</sup> Strategor, 1997, op. cit, P.402.

**ثالثا: أهمية التخطيط ووظائفه.**

ترجع أهمية التخطيط برأي Mintzberg إلى<sup>1</sup>:

- تخطط المؤسسات من أجل ضمان تنسيق أنشطتها.
- تخطط المؤسسات لضمان أخذ المستقبل بعين الاعتبار.
- تخطط المنظمات لأن تكون عقلانية.
- تخطط المنظمات من أجل الرقابة.

والى هذه العناصر يضيف Johnson و Scholes<sup>2</sup>

- عملية التخطيط تجعل المديرين الذين يستعملون الوسائل المهيكلية للتحليل والتخمين، بعد مناقشة المسائل الإستراتيجية المعقدة، يعيدون النظر فيما كان يبدو أكيدا أو بديهيا.
- التخطيط يستعمل كوسيلة لتعبئة الأفراد في العملية الإستراتيجية. لأن الذين يشاركون في التخطيط يتقبلون بسهولة الخيارات التي تبنتها المؤسسة.
- التخطيط يساعد على التبليغ عن الإستراتيجية المرغوبة.
- التخطيط يمكن أن يشجع النظرة الطويلة المدى عن الإستراتيجية.

---

<sup>1</sup> Mintzberg H, **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, éd Les Presses de l'université Laval & Economica, Paris,1994, P.P 32-36.

<sup>2</sup> Johnson S & Scholes H, **Stratégique**, Publi-union, Paris, 2000, P.P 69-70.



## المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.

لأن التخطيط يتناول مسائل أنثروبولوجية كإمكانية التوقع، القدرة على التأثير على المستقبل...، فقد كان أكثر الممارسات التسييرية تعرضا للنقد؛ فمنذ 1975 بدأ التخطيط يشهد مرحلة انحدار وسقوط حر، مرحلة سماها Martinet بمرحلة انتقام التسيير.

فالصدمة البترولية والأزمة الاقتصادية التي أعقبتها كسرتا منحى النمو الاقتصادي الذي ميز الثلاثينيات الذهبية، فظهرت عقبها مباشرة هشاشة حافظات النشاطات المتنوعة جدا وإمكانية التفوق على المؤسسات القائدة الغربية، مقابل الاستراتيجيات الطويلة المدى التي تبنتها المؤسسات اليابانية والكورية. إذ أن تردي الوضعية المالية للعديد من المجموعات الكبرى، دفعها إلى التخلي عن استراتيجياتها الطموحة، لفائدة التسيير العملي القصير المدى، وإعادة تنظيم المؤسسات، وتقليص نفقات الهيكلية إيدانا بقدوم حركة إعادة الهندسة. وكنتيجة لهذا الوضع أصبحت هيئات التخطيط المركزية في الكثير من المؤسسات محل اتهام وتفكيك، فضلا عن التخلي عن تلك الطرق وأدوات التحليل التي كانت تبدو أنيقة<sup>1</sup>، فعمدت المؤسسات إلى تقليص عدد أفرادها.

خلال مرحلة الثمانينات آل التخطيط إلى التقاعد، خصوصا مع بروز أدبيات تسييرية تدعو إلى العودة إلى حركية الموارد البشرية، الاستماع للزبون، والتي قلصت من مساحة استعمال الأدوات ذات الطابع العقلاني.

ومن بين ما يوجه كانتقادات إلى التخطيط<sup>2</sup>:

- تفضيل التطور بتوسيع الأنشطة القائمة على حساب العمليات الجديدة.
- التوقف عند الجانب الاقتصادي إن لم يكن التنافسي فقط في دراسة المحيط.
- افتراض الثبات النسبي لعوامل المحيط الذي كذبتة الأحداث فيما بعد.
- إجراء التخطيط بعمليات إدارية وفق سرعة ثابتة (مراجعة الخطة كل خمس سنوات).
- إعداد الخطة السنوية وفق رزنامة معينة تبدأ مع جانفي وتنتهي في جوان؛ وهو ما جعل التخطيط يعجز عن رصد ومعالجة الإشكاليات الحديثة جدا التي تتطلب إجابات سريعة.
- إعطاء الأرقام درجة من الدقة والمشروعية التي كثيرا ما كانت تخدع المخططين أنفسهم؛ خصوصا مع كثرة المستويات التنظيمية التي تتجاوزها.
- تقليص الإبداعية والانفتاح على التغيير لدى الفرق المسيرة بدلا من تشجيعها.

<sup>1</sup> Martinet, 2001, op. cit, P.179.

<sup>2</sup> Strategor, 1997, op. cit, P.386.

- التناقضات التي قد تحدث بين نتائج أدوات التحليل الاستراتيجي والواقع الرسمي كما هو الشأن بين التجزئة الإستراتيجية والهيكل.

من خلال الانتقادات السابقة التي تعرض لها التخطيط، جاء مفهوم التخطيط الاستراتيجي للجمع بين مزايا التخطيط وتفايدي سلبياته، لمساعدة المنظمة على التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وتحسين المركز التنافسي في الأجل الطويل.

### أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي.

هناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي، لخصوا فيها التخطيط الاستراتيجي في تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، وضع أهدافها، وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- "التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة للتنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمؤسسة".<sup>1</sup>
- حسب Steiner التخطيط الاستراتيجي هو "عملية ذهنية للتبصر بما ترغب فيه المؤسسة، ومحاولة الوصول إليه، وهو عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد الأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف بما فيها أيضا التصرفات قصيرة الأجل وتلك التي تتم في المستويات العليا والخاصة بتنفيذ الاستراتيجية بطريقة مناسبة".<sup>2</sup>
- ويرى Drucker أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن "عملية مستمرة لتنظيم القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات".<sup>3</sup>
- في حين يرى Mankin أن التخطيط الاستراتيجي "يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه، الرقابة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج والسوق وغيرها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، عمان، الأردن، 1992، ص 20.

<sup>2</sup> Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, l'édition chihab, Alger, 1997, p 31.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص.161.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص. 166.

- وقد عرفه Kotler & Armstrong بأنه "الإجراءات المتعلقة بتصميم والإبقاء على ملاءمة الاستراتيجية بين أهداف وقدرات المنظمة وفرصها التسويقية المتغيرة، ويعتمد على تحديد دقيق لرسالة المنظمة والأهداف المدعمة لمحفظة الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية المتناسقة"<sup>1</sup>.
- من التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو: "تحديد التوجهات الرئيسية للمؤسسة في المدى البعيد، مع مراعاة متغيرات محيطها، وهو يركز على نمو السوق والوضعية التنافسية، وذلك من خلال تحقيق التوازن الداخلي والخارجي والتخصيص الجيد للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة".
- من مجمل التعاريف الواردة يمكن استخلاص عدة خصائص للتخطيط الاستراتيجي كالتالي:
- هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد لتحديد مسار المؤسسة في المستقبل؛
- يختص بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية دائمة؛
- يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المؤسسة في المستقبل وتحديد مجال الأعمال؛
- يتوجه عادة إلى المدى البعيد؛
- يتم على مستوى الإدارة العليا إضافة إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك حتى يكون أكثر فعالية واقعية؛
- التخطيط الاستراتيجي يركز على الفعلية، بينما يركز التخطيط التكتيكي على الكفاءة، أي على حسن استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- يتصف بالمستقبلية، حيث يهتم بالمستقبل واستقراره استنادا إلى الحاضر؛
- المرونة، وتتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية؛
- الشمولية، فهو يشكل المؤسسة ككل وليس جزءا منها فقط، فهو نظام متكامل.

### ثانياً: أهمية ومبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي.

لقد حقق التخطيط الاستراتيجي سيرا حسنا ونجاحا كبيرا في المؤسسات مهما كان نوعها، وعلى هذا الأساس نستنتج أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبرى في جل الميادين، والتي يمكن حصرها في المزايا التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, P. 37.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 30.

- يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية والتمويلية، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق تفكير مشترك، والاستغلال الأحسن للموارد؛
- يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة؛
- التخطيط الاستراتيجي يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة، كما أنه يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير؛
- التخطيط الاستراتيجي مهم جدا للإدارة العليا لأداء مهامها بصورة فاعلة، كما أنه طريقة فعالة للنظر للمؤسسة كنظام، وبالتالي عدم التقليل من شأن الأجزاء؛
- يدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة، بالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة؛
- يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أنه يساعد على اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل؛
- يساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما يساعدها في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة.

كما يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل، ويبدأ ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى بمشاركة جميع المستويات الإدارية، وتتجلى الأهمية منه في:

- \*إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات في المؤسسة ككل؛
- \*إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية؛
- \*تطوير المؤسسة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

وبصفة عامة، فإن مدخل التخطيط الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند إعداد الخطة الاستراتيجية وتنفيذها.

ومما تقدم ذكره، فالتخطيط الاستراتيجي قائم على أساس ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- التحليل والتنبؤ على المدى البعيد، مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانات، والقيام بالتعرف على المخاطر وتشخيصها واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة؛

<sup>1</sup> Mechel Marchesnay, **Management stratégique**, les editions de l'ADREG, Paris, 2004, P.68.

- 2- التصريح ببيان المؤسسة ومهام التخطيط الاستراتيجي بأسلوب واضح، يكون هذا البيان منطقي وواقعي إلى حد كبير؛
- 3- هذا بالإضافة إلى، اختيار الاستراتيجية التي تحقق للمؤسسة أفضل وضع في ظل محيطها الخارجي بما فيه من فرص وتهديدات، ومحيطها الداخلي وما يتضمنه من جوانب قوة وجوانب ضعف.

### ثالثاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.

ان استخدام التخطيط الاستراتيجي رغم ما يقدمه من مزايا، ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي صعب التطبيق، ويمكن إيجاز بعض هذه الصعوبات او العقبات فيما يلي<sup>1</sup>:

1. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:
  - اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته؛
  - اعتقاده بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي؛
  - اعتقاده بعدم توافر الوقت الكافي لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ، وهذا للأسباب التالية:
  - التغير السريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، الاقتصادية،.....)؛
  - ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة؛
3. مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعات سيئة في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:
  - مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة؛
  - مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدرًا لأهمية الفكرة؛
  - وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية؛
4. ضعف الموارد المتاحة مثل صعوبة الحصول على المواد الأولية، صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية الحديثة، نقص في القدرات الإدارية.
5. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:
  - تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا؛
  - الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص ص. 12-13.

وحتى يستطيع التخطيط الاستراتيجي اليوم التغلب على معيقاته ومسايرة ظروف العولمة الاقتصادية فإنه يمكن تقديم إدخال تعديلات في جوانب التخطيط الاستراتيجي التالية<sup>1</sup>:

- **أولاً- التخطيط في ظل عدم التأكد:** هناك سبب واحد يعيق التخطيط الاستراتيجي في ظل العولمة الاقتصادية وهو أن كثيرا من المسؤولين يفوتهم أن المستقبل بطبيعته لا يمكن التنبؤ به، فهذه مشكلة عامة حيث يفترض الكثير منهم أن المستقبل يمكن التنبؤ به وبدقة، إلا أن الثابت الوحيد في عالم اليوم هو التغيير وحتى أفضل الخطط والتي تقوم على أسس صلبة يمكن أن تخفق جزئيا في حالة ظهور متغيرات موقفية غير متوقعة، مما دفع المنظمات إلى الأخذ بمدخل السيناريو، وبدا ان مدخل السيناريو في التخطيط اخذ في الانتشار بسرعة بين عدد من الشركات الكبرى.

- **ثانيا- تخطيط البرج العالي:** والخطأ الثاني الخطير الذي تقع فيه الكثير من الشركات في مستهل حماسهم لعملية التخطيط هو التعامل مع عملية التخطيط كوظيفة للإدارة العليا فقط، وهذا المفهوم المرتبط بسياسة البرج العالي يمكن أن يسفر عن خطط استراتيجية تشكلت من فراغ من خلال مسؤولي التخطيط الذين ليس لديهم الفهم والتقدير الكافيين لحقائق ووقائع التشغيل ونتيجة لذلك فقد تنطوي تلك الاستراتيجيات على أضرار أكثر من منافع، إن مفهوم تخطيط البرج العالي قد يؤدي أيضا إلى أحداث توترات بين المخططين والقائمين على التنفيذ. إن تصحيح مفهوم البرج العالي في مجال التخطيط يتطلب الاعتراف بضرورة أن تضم عمليات التخطيط الاستراتيجي مديرين من جميع مستويات المنظمة ومن الأهمية الواعي أن الكثير من عمليات التخطيط الجيدة يمكن ان يقوم بها مديرو التنفيذ اذ انهم اقرب الناس الى الحقائق، إن دور مخططي المستوى الأعلى يتجسد في توفير التسهيلات اللازمة لمساعدة ودعم مديري التنفيذ على القيام بعملية التخطيط من خلال وضع الخطوط العريضة الخاصة بالأهداف الاستراتيجية وكذلك بإمداد مديري التنفيذ بالموارد المطلوبة لتحديد الاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **ثالثا- التخطيط للحاضر:** إن نموذج التخطيط الاستراتيجي التقليدي تم تصويره على انه النموذج الملائم لصنع الاستراتيجية حيث انه يحاول تحقيق التوافق بين الموارد الداخلية وقدرات المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ولقد وجهت انتقادات عنيفة لذلك النموذج

<sup>1</sup> نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص ص. 103-110.

على أساس انه ساكن محدود باعتبار أن الاستراتيجيات التي تم صياغتها وفقا لنموذج التوافق تتجه إلى الاهتمام بمشكلات اليوم أكثر باهتمامها لفرص الغد ونتيجة لذلك فان الشركات التي تعتمد اعتمادا كليا على نموذج التوافق كمفهوم لصياغة الاستراتيجية ليس من المرجح أن تكون قادرة على بناء وتحقيق الميزة التنافسية وينجلي بوضوح هذا الجانب في بيئة المنافسة الدينامية حيث يستمر ظهور المنافسين الجدد والذين يتميزون بابتكار طرق جديدة للعمل<sup>1</sup>.

### **المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي.**

عادة ما تفشل المؤسسات في تتبع أسواقها والتعرف عليها والتحكم فيها ذلك أن الأسواق تتغير بسرعة كبيرة، حيث تتغير متطلبات العميل وكذلك القوى التنافسية بطريقة جذرية كل بضع سنوات.

ففي الوقت المعاصر الذي تنحسر فيه الفواصل الزمنية والمكانية حيث الأسواق مفتوحة على كل التأثيرات والتفاعلات فيما بينها وبين البيئة التسويقية المتغيرة يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حد سواء.

إن المؤسسات يجب أن تحتفظ بمعارفها ومهاراتها التي حققت لها النجاح في الماضي، غير أنها إذا كانت تأمل أن تتطور وتتفاعل مع معطيات الاقتصاد المعاصر فإنه يتوجب عليها أن تتبنى فهما ونهجا جديدين لتحديد إمكاناتها المستقبلية، يجب عليها أساسا مراجعة استراتيجيتها من خلال تركيز بناءها على الاستراتيجية التسويقية، انه يتحتم عليها إذن إعادة التفكير في دور التسويق، وجعله في قلب استراتيجية المؤسسة.

### **المطلب الأول: مفاهيم عن التسويق والتسويق الاستراتيجي.**

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات، لأن إشباع حاجات الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وتحقيق للأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين :

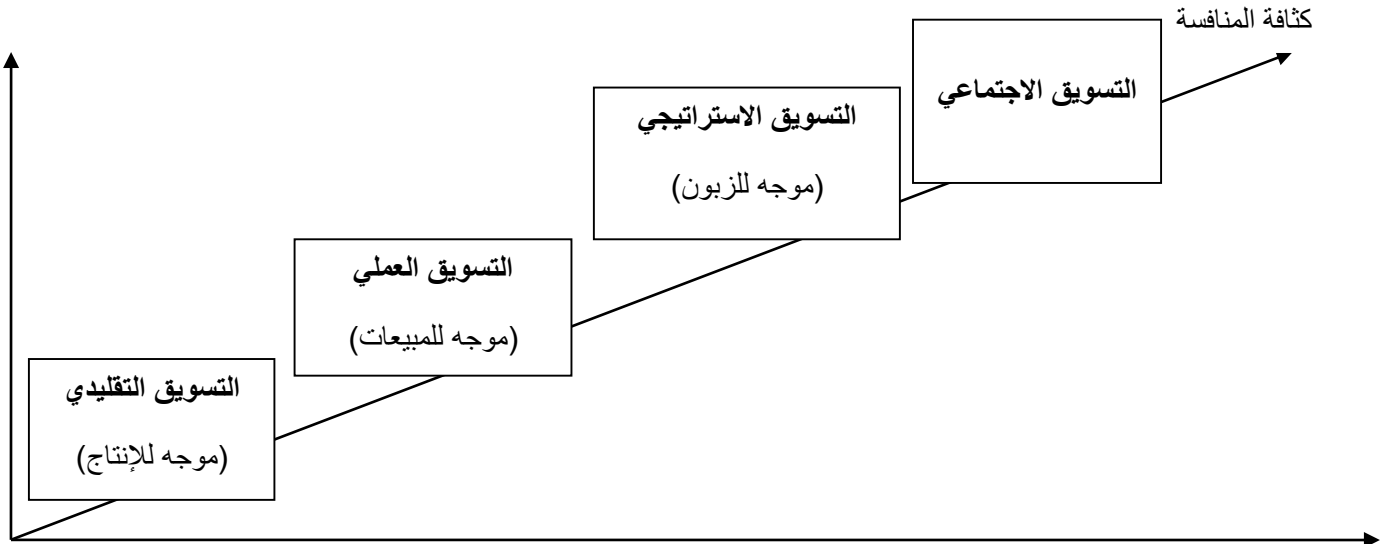
- تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين ( يمثلون سوقها المستهدف) حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها

<sup>1</sup> - رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، "الإدارة الاستراتيجية"، الجزء الأول (مدخل متكامل)، دار المريخ، السعودية، 2000، ص.30.

من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتوج - ومنه للمؤسسة - ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو "التسويق الإستراتيجي" (strategic marketing).  
 - تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتوج المؤسسة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتج في السوق وهذا هو دور "التسويق الميداني" أو التكتيكي (tactical marketing).

### أولاً: مراحل تطور التسويق.

قبل التطرق للتسويق الاستراتيجي لا بد من الإشارة أولاً للتغيرات التي شهدتها التسويق في المؤسسة والتي يمكن عرضها من خلال الشكل الموالي:



الشكل رقم (04-01): تطور مفهوم التسويق في المؤسسة.

Source : Jean-Jacques Lambin, et Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, Paris, France, 2008, P.15.

كما هو موضح في الشكل فإن تعقيدات البيئة التكنولوجية، الاقتصادية، والتنافسية أسهم في إعداد ثم تدعيم ومن ثم تحول الوظيفة التسويقية بالمؤسسة؛ ما رسم تاريخ التسويق وأدى إلى فهم الدور الفعلي له.

من الشكل (04-01) يمكن تلخيص مراحل تطور التسويق بالشكل التالي:

1- مرحلة ما قبل التوجه التسويقي:



- أ- مرحلة التوجه الانتاجي: في هذه المرحلة كان التركيز كله على المفهوم الانتاجي حيث تميزت هذه الفترة بندرة المنتجات وقلة تنوعها لذا فإن المستهلكين عادة ما كانوا على استعداد لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن انتاجه.
- ولقد وصف أحد الاقتصاديين الفرنسيين هذا التوجه بأن الانتاج يمكنه خلق الطلب حيث كانت الفكرة الأساسية وراء هذا التوجه هي أن المنتج أو المنتجات يمكن أن تبيع نفسها<sup>1</sup> وتزداد أهمية فلسفة المفهوم الانتاجي في حالتين هما:
- زيادة الطلب على السلعة عن المعروض منها حيث تنحصر اهتمامات المستهلكين في الحصول على السلعة أكثر من اهتمامهم بخصائصها وقدرتها على الإشباع المطلوب.
  - عندما تكون تكاليف الانتاج مرتفعة ويكون اهتمام الإدارة العليا منصبا على العمل على تخفيض التكلفة من خلال زيادة الانتاجية.
- ب- مرحلة التوجه السلعي: يفترض هذا المفهوم أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم أفضل جودة أو أداء مما يعني التركيز على جودة منتجات المؤسسة والعمل على تحسينها من وقت لآخر.
- إن تطبيق المفهوم السلعي أدى إلى ما يسمى بالقصور في الفكر التسويقي حيث ركزت المؤسسة جهودها على تقديم منتجات في أعلى جودة ممكنة والعمل على تطويرها باستمرار دون أن تأخذ في عين الاعتبار التحول المحتمل في أذواق ورغبات المستهلكين إلى منتجات جديدة.
- ج- مرحلة التوجه البيعي: اكتشف الكثير من المنتجين أنهم ينتجون أكثر مما يستطيع المستهلك شراءه أو استخدامه كما أصبحت المنافسة قوية بشكل لا يمكن معه تجاهلها وأصبح الوصول إلى الأسواق شيئا معقدا وهذا ما جعل الكثير من المؤسسات تفكر في كيفية الحصول على أسواق جديدة وإيجاد مستهلكين جدد للمنتجات والخدمات المعروضة ويتم التركيز في هذه الحالة على وظيفة الترويج عموما والبيع الشخصي على وجه خاص، ومن ثم فإن معيار النجاح في هذه الحالة هو زيادة المبيعات من فترة زمنية لأخرى.<sup>2</sup> ففي هذا التوجه يسعى المنتجون إلى فرض سلعتهم في السوق مستخدمين طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع، وقد أدى هذا إلى اعتقاد الأفراد أن التسويق ما هو إلا إعلان أو بيع ضاغط. ويقوم المفهوم البيعي على مجموعة من الافتراضات:<sup>3</sup>
- أن المستهلك بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال الاتصال المكثف لإقناعه بشراء السلعة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص.34.

<sup>2</sup> محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000، ص.21.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مرجع سابق، ص.41.

- أن المستهلك عادة ما ينسى الخيرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق وعادة لا يقوم بنقلها لغيره.
- أن هناك فرصا بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثم الاهتمام بالبيع للمستهلك دون الاهتمام بالحفاظ بولائه لإعادة الشراء.

2- مرحلة التوجه التسويقي والاجتماعي:

- أ- مرحلة التوجه التسويقي: انتشر المفهوم التسويقي في بداية ظهوره بالمؤسسة كفلسفة بديلة عن الفلسفات السابقة وتقوم على تكامل وتعاون كل الأنشطة التسويقية لتحقيق المنفعة المزدوجة وهي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وزيادة الأرباح طويلة الأجل.
- كما أن التسويق كفلسفة تعتنقها المؤسسة يركز على المفهوم التسويقي وهذا الأخير يقوم على ثلاث مبادئ<sup>1</sup>:

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجات ورغبات المستهلك.
- إن إشباع احتياجات المستهلك يستلزم تكامل الجهود والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.
- إن المنظمة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل.
- ولقد برز دور مدير التسويق في ظل تطبيق هذا المفهوم كضرورة استراتيجية عملية وتنظيمية في المؤسسات حيث تم تحويل بعض المهام التخطيطية والتنفيذية التي كانت ملقاة على عاتق الإدارات الأخرى كالإنتاج والمالية إلى إدارة التسويق.

ب- مرحلة التوجه الاجتماعي: يعد هذا المفهوم من المفاهيم المعاصرة في عالم التسويق التي تؤكد على ضرورة قيام المؤسسة بالبحث ومعرفة حاجات ورغبات المستهلكين ثم العمل على إشباعها بأفضل شكل ممكن آخذة بعين الاعتبار رفاهية ومصالح المستهلك والمجتمع في آن واحد ومن هنا يتضح انه على المؤسسة أن تربط بين العوامل الثلاث التالية عند وضع السياسات والخطط والبرامج التسويقية لتحقيق أهدافها الأساسية<sup>2</sup>:

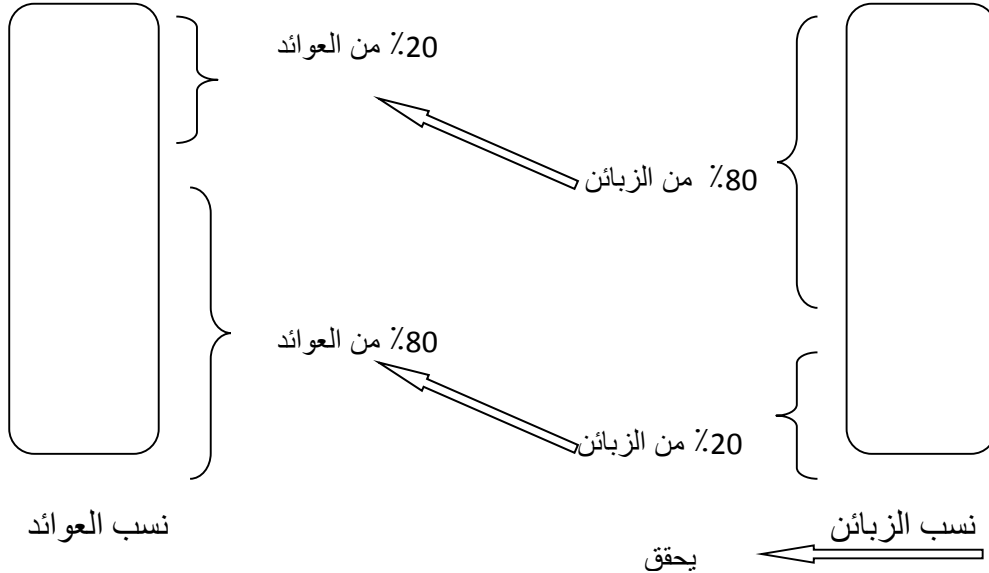
- إشباع احتياجات المستهلكين.
- تحقيق الربح للمؤسسة.
- ويسمي كوتلر هذه المرحلة بالتسويق الكلي أو النظرة الواسعة للتسويق ويحوي:
- التسويق العلائقي مع الزبائن، الموردين، شبكات التوزيع والشركاء.
- التسويق الكلي الموجود داخليا في إدارة التسويق والإدارات الأخرى والمدراء.

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2006، ص. 33.

<sup>2</sup> محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص. 23.

- تسويق المسؤولية الاجتماعية: الأخلاق، البيئة، الجوانب المعتدلة والتجمعات.
- التسويق المتكامل ويحوي الاتصالات، المنتج والخدمة، شبكات التوزيع.

ج- التسويق بالعلاقات: يستند التسويق بالعلاقات على فلسفة إدارية جديدة، حيث تلجأ المؤسسات التي تعاني من تشبع في أسواقها، إلى محاولة إقامة علاقات وفاء مع زبائنها، بدلا من السعي للحصول على زبائن جدد، مستندين لقاعدة باريتو 1906 في تصنيف الزبائن والموضحة بالشكل رقم (01-05)، فحسبه 20% من الزبائن يحققون 80% من العوائد، و80% من الزبائن يحققون 20% من العوائد. ويعود اعتماد التسويق بالعلاقات للتغيرات التي طرأت على البيئة من: صعود النزعة الفردية، وتعميم انخفاض الوفاء، والافتقار للوقت وزيادة الحساسية، والمرونة لمتطلبات النمو، توفر الأدوات والتقنيات الحديثة، وفقدان فعالية وسائل الإعلام التقليدية، وظهور وسائل الإعلام التفاعلية، بالإضافة لتشبع الأسواق (العرض < الطلب). والفكرة المركزية لهذا المنهج الحفاظ على الزبون الحالي أكثر ربحية من جلب زبون جديد.<sup>1</sup>

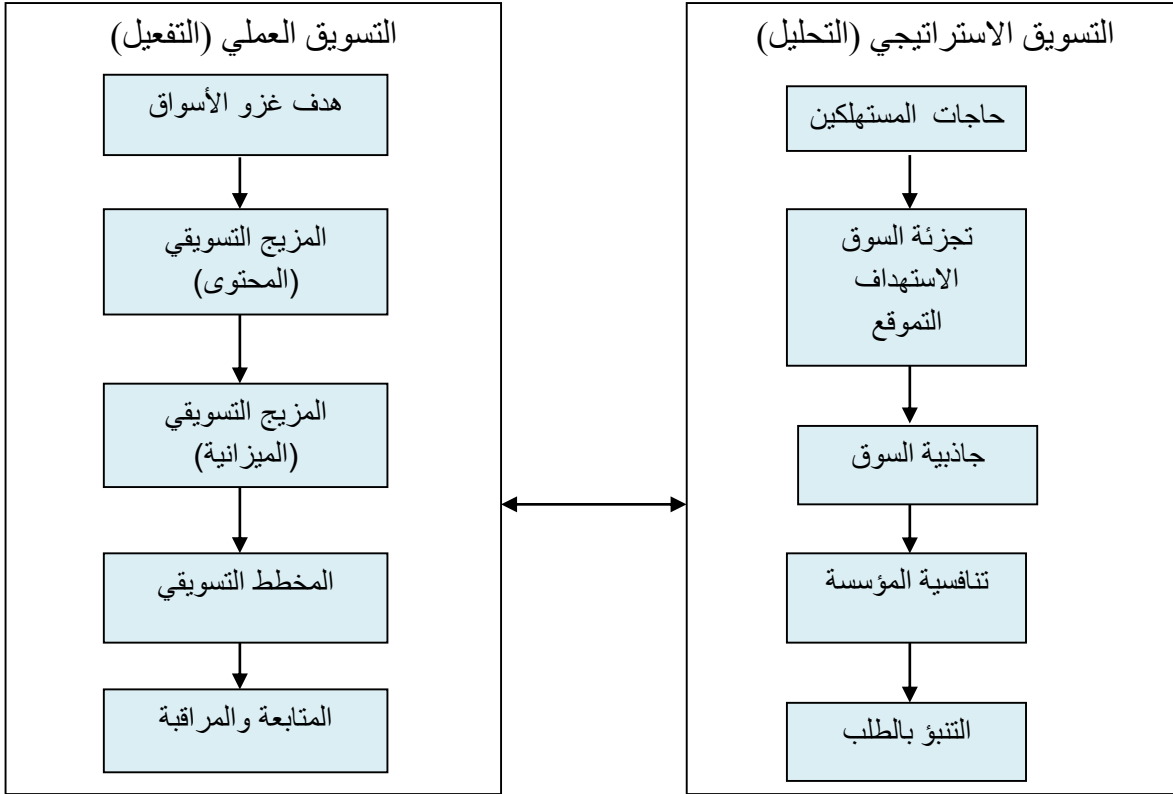


الشكل (01-05): قاعدة باريتو.

Source : Jean-Jacques Lambin, et Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel, Dunod, Paris, France, 2008, P.32.

<sup>1</sup> Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, op cit, P.30.

ويمكن إيضاح الفرق بين التسويق الاستراتيجي والعملي من خلال الشكل الموالي:



الشكل (06-01): التسويق الاستراتيجي والعملي.

Source : Jean-Jacques Lambin, et Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, Dunod, Paris, France, 2008, P.21.

وكخلاصة لما سبق ونظرا للمراحل التي قطعها التسويق ظهر التسويق في مفهومه المعاصر فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق " American Marketing Association " عام 1985 : النشاط الذي يقوم على تقديم وتخطيط المزيج المتكامل (تخطيط المنتجات / السعر / الترويج / البيع والتوزيع)، والذي يشبع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال الملاءمة بين أهداف المؤسسة والمستهلكين في ظل ظروف البيئة المحيطة ويشمل التسويق المنتجات المادية والخدمات والأفكار ويستهدف تحقيق التبادلات التي من شأنها خدمة أهداف الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

أما Kotler فعرفه في 2002: مقابلة الحاجات بما يحقق الربح وأهداف المؤسسة والتوجه نحو استخدام التقنيات المتقدمة في مجال الاتصال والمعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان وشميق ابراهيم حداد، مرجع سابق، ص.29.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، **استراتيجية التسويق**، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص.36.

ومن هذا كله يمكن القول أن التسويق ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الانتاج، التمويل والبيع) في نظام عمل موحد.

### ثانياً: نشأة وتطور التسويق الاستراتيجي.

إن ظهور مفهوم استراتيجية نشاط الأعمال مرتبط بالتقدم الحاصل في سنوات السبعينات، حيث تقنيات التسويق بدأت تنصب على ما يسمى بالتسويق الاستراتيجي، هذا المنهج الذي أثار تقنيات التسويق المتبعة في المؤسسة إلى التأقلم مع السوق بتطوير المنتجات باستعمال تقنيات التسيير التجاري الخاصة بالمزيج التسويقي، وليس بعيداً عن طرق التسيير، فالتسويق الاستراتيجي يقترح نماذج تحليل الأزواج (منتوج-سوق) والتي عرفت شيوفاً كبيراً في سنوات السبعينات، لأن المصفوفات المعتمدة تجيب سبب اختيار أنواع المنتجات.<sup>1</sup>

وفي سنوات الثمانينات أصبحت مشكلة التكنولوجيا الشغل الشاغل لهذه الحقبة، حيث أصبح مقياس التكنولوجيا في تحليل النشاط موضوع النماذج الاستراتيجية.

وفي العصر الحالي، أصبح البحث على دمج فعال للثلاثي: تكنولوجيا-منتوج-سوق (T-P-M) هو اهتمام الباحثين الاقتصاديين.

### ثالثاً: تعريف التسويق الاستراتيجي.

نظراً لكون مفهوم التسويق الإستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم، وارتباطه بمفهوم الإستراتيجية التسويقية الأمر الذي جعل هناك خلطاً بين هذين المفهومين. إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق، دون التطرق بشكل عميق وواضح إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفاً واحداً وشاملاً للتسويق الإستراتيجي. وفي هذه الصدد يمكن إدراج أهم هذه التعاريف فيما يلي:

التعريف 01: " إن مفهوم التسويق الإستراتيجي هو فلسفة، وتركيز، واتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية، إضافة أنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Michel Marchesnay, **Management Stratégique**, les éditions de l'ADREG, 2004, p.p 79-80.

<sup>2</sup> محمد حاسم الصميدعي وريدة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دا المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص.14.

التعريف 02: " التسويق الإستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجيات المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق".<sup>1</sup>

التعريف 03: " التسويق الإستراتيجي هو التوجه للزبون، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي".

التعريف 04: " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الاستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل على حدى"<sup>2</sup>

التعريف 05: " إجراء تحليل بهدف توجيه المؤسسة نحو إشباع الرغبات التي تؤدي إلى خلق فرص اقتصادية جذابة لها".<sup>3</sup>

التعريف 06: عرفه Jean-Jacques Lambin هو " عملية تتبناها المنظمة التي تكون ذات توجه سوقي وتهدف إلى تحقيق أداء اقتصادي مرتفع عما هو موجود في السوق، بانتهاج سياسة مستمرة لخلق سلع وخدمات، مقدمة بذلك قيمة عالية للمستخدمين مقارنة بعروض المنافسين".<sup>4</sup>

التعريف 07: " هو ذلك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك"<sup>5</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: التسويق الاستراتيجي هو " فلسفة ترتكز على الفهم العميق للبيئة الحالية، ورسم السيناريوهات المستقبلية لتتمكن من استباق الفرص مع إعداد الاستراتيجيات الأنسب لاستغلالها بهدف إشباع حاجات المستهلكين والحصول على ولائهم".

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.16.

<sup>2</sup> محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص.25.

<sup>3</sup> Mohamed Sghir Gjitli, **Marketing Strategique**, op cit, p.8.

<sup>4</sup> سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر –بانتة، 2008/2007، ص.13.

<sup>5</sup> منير نوري، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص.129.

نستنتج من التعاريف السابقة الخصائص الأساسية للتسويق الاستراتيجي كما يلي:

- إن التسويق الاستراتيجي لا يخص فقط المؤسسات التجارية بل يتعداه إلى أشكال المنظمات الأخرى كالإدارات والشركات.
  - إنه عبارة عن خطوة دائمة تؤدي إلى التشكيك الدائم في مختلف الاختيارات الاستراتيجية.
  - أن التسويق الاستراتيجي يعبر عن إرادة المنظمة على اقتراح عرض أفضل وبشكل منظم مقارنة بمنافسيها المباشرين لكي تستفيد من ميزات تنافسية ملائمة من جراء تحقيقها لهذه الأهداف.
- إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات، وفي إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته وإنما يشتريه لما يأمل أن يقدم له من خدمات أو لما سيجد فيه من حل لمشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة تتغير باستمرار كما تتغير مشاكل ورغبات المستهلكين، لذلك فإن دور التسويق الاستراتيجي هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة والمنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك المستهلكين.
- وبعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمؤسسة فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية إما كمياً عن طريق مفهوم السوق المحتمل (*potentiel market*) أو في شكل ديناميكي من خلال قياس مدة صلاحية المنتج والسوق وهذا ما يمثله مفهوم "دورة حياة المنتج أو السوق"، وبالنسبة للمؤسسة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذي جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف.<sup>1</sup>
- إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة (منتج/سوق) من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التوقع، والتي تسمح بملائمة عرض المؤسسة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم.<sup>2</sup>
- ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحديد واختيار<sup>3</sup> :
- الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدماتها.
  - المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.

<sup>1</sup> Mohamed Sghir Djitli, **Marketing Strategique**, op cit, p.10.

<sup>2</sup> Gérard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, 3<sup>e</sup> Ed, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.33.

<sup>3</sup> Bernhard et al, **Marketing et qualité totale**, Deboek, Bruxelles, 1993, p.95.

- الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المُطرد والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية ...

### رابعاً: أهمية التسويق الاستراتيجي.

يترتب على التسويق الاستراتيجي الفعال حصول المنشأة على العديد من المزايا والفوائد تذكر أهمها في:

- دراسة وفحص الأسواق وميولات الزبائن.
- تحديد موقع المؤسسة في السوق.
- فحص استراتيجية المنافسين.
- تطوير الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من كسب أو ابقاء ميزة تنافسية في السوق.
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل<sup>1</sup>:
  - ✓ الإمكانيات المادية والبشرية؛
  - ✓ الثقافة التنظيمية؛
  - ✓ التنظيم الداخلي؛
  - ✓ العلاقات الداخلية الرأسية والأفقية؛
  - ✓ طرق ووسائل الاتصال الداخلية.
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل:
  - ✓ قادة السوق المحتملين؛
  - ✓ دورة حياة الصناعة أو السوق؛
  - ✓ طبيعة المنافسة؛
  - ✓ الظروف الاقتصادية السائدة؛
  - ✓ الظروف الاجتماعية السائدة؛
  - ✓ البيئة السياسية والتشريعية؛
  - ✓ التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات؛
  - ✓ الفرص التسويقية المتاحة.

نظراً للتحويلات التي طرأت على العالم اليوم في جميع المجالات خاصة الاقتصادية والتكنولوجية وفي ظل التكتلات الإقليمية والدولية، كان لزاماً على المنظمة أن تعمق وتكثف من استراتيجياتها؛ ولن يتأتى ذلك إلا بتدعيم دور التسويق الاستراتيجي داخلها بهدف:

<sup>1</sup> محمد حاسم الصميدعي وردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص.19.



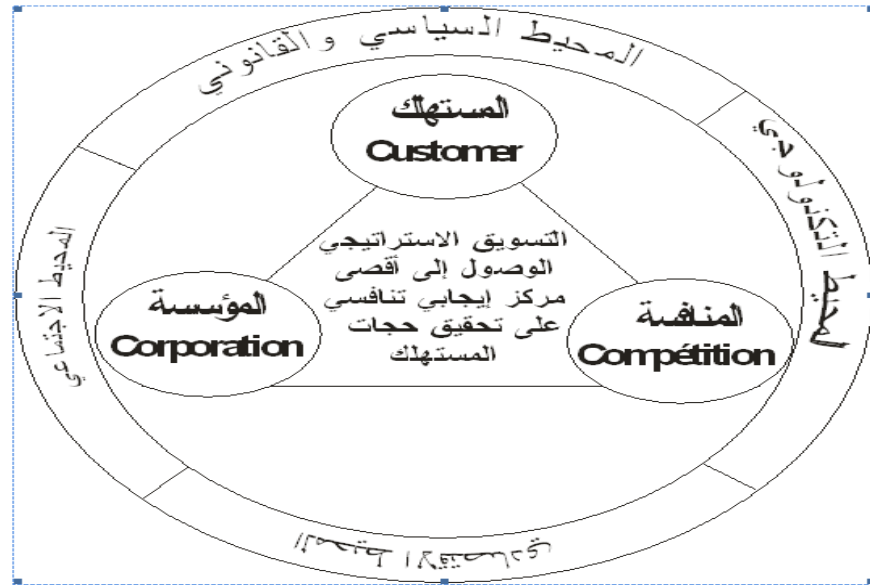
- اعتماد نشاط المؤسسة على توجهات استراتيجية قوية ومحددة بوضوح؛
- تطوير نظم مراقبة المحيط وتحليل المنافسة؛
- القدرة على التكيف مع التحولات في المحيط؛
- التنبؤ المنتظم للتجديد المستمر للمنتجات.

### المطلب الثاني: طريقة عمل التسويق الاستراتيجي.

مما سبق نستنتج أن التسويق الاستراتيجي ينطلق من اعتقاد مفاده أن الفرد لا يبحث عن منتج في حد ذاته بل عن خدمة معينة أو عن حل لمشكلة ما يمكن أن يتوفر في هذا المنتج، فهو بالتالي ينطلق من تحليل احتياجات الأفراد والمنظمات ثم تتبع تطور السوق وأخيرا تحديد مختلف المنتجات الحالية أو المحتملة (المستقبلية) حسب اختلاف وتنوع الاحتياجات إلى يمكن مصادفتها في السوق.

### أولا: مثلث التسويق الاستراتيجي.

يمثل الشكل (07-01) العناصر الأساسية المكونة للتسويق الاستراتيجي والتي تعرف بـ: 3Cs والمكونة لمثلث التسويق الاستراتيجي.



الشكل رقم (07-01): مثلث التسويق الاستراتيجي.

Source : John Aidir, **Strategic marketing**, Oxford hand book, London, 1999, p.25.

واعتمادا على تفاعل العوامل الثلاثة 3Cs فإنه عند تشكيل استراتيجية التسويق يجب الاعتماد على ثلاث قرارات:

1. تحديد مكان السوق؛

2. إيجاد الوسائل اللازمة للتنافس؛

3. تحديد التوقيت المناسب للدخول إلى السوق.

واعتمادا على الشكل السابق (01-07) يمكن الاستنتاج بأن الاستراتيجيات التسويقية تركز على الوسائل التي تسمح للمنظمة بأن تميز نفسها بفعالية مقارنة بمنافسيها معتمدة على التحليل الداخلي (معرفة نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (معرفة الفرص والتهديدات) لتقديم أفضل قيمة لمستهلكيها وبالتالي يمكن القول بأن أي استراتيجية تسويقية فعالة يجب أن تتوفر على الخصائص التالية:<sup>1</sup>

1. معرفة جيدة للسوق؛

2. الربط الجيد بين الفرص المتاحة للمنظمة واحتياجات السوق؛

3. الأداء العالي المرتبط بالمنافسة والذي يشكل مفتاح نجاح أي منظمة.

### ثانيا: مستويات التسويق الاستراتيجي.

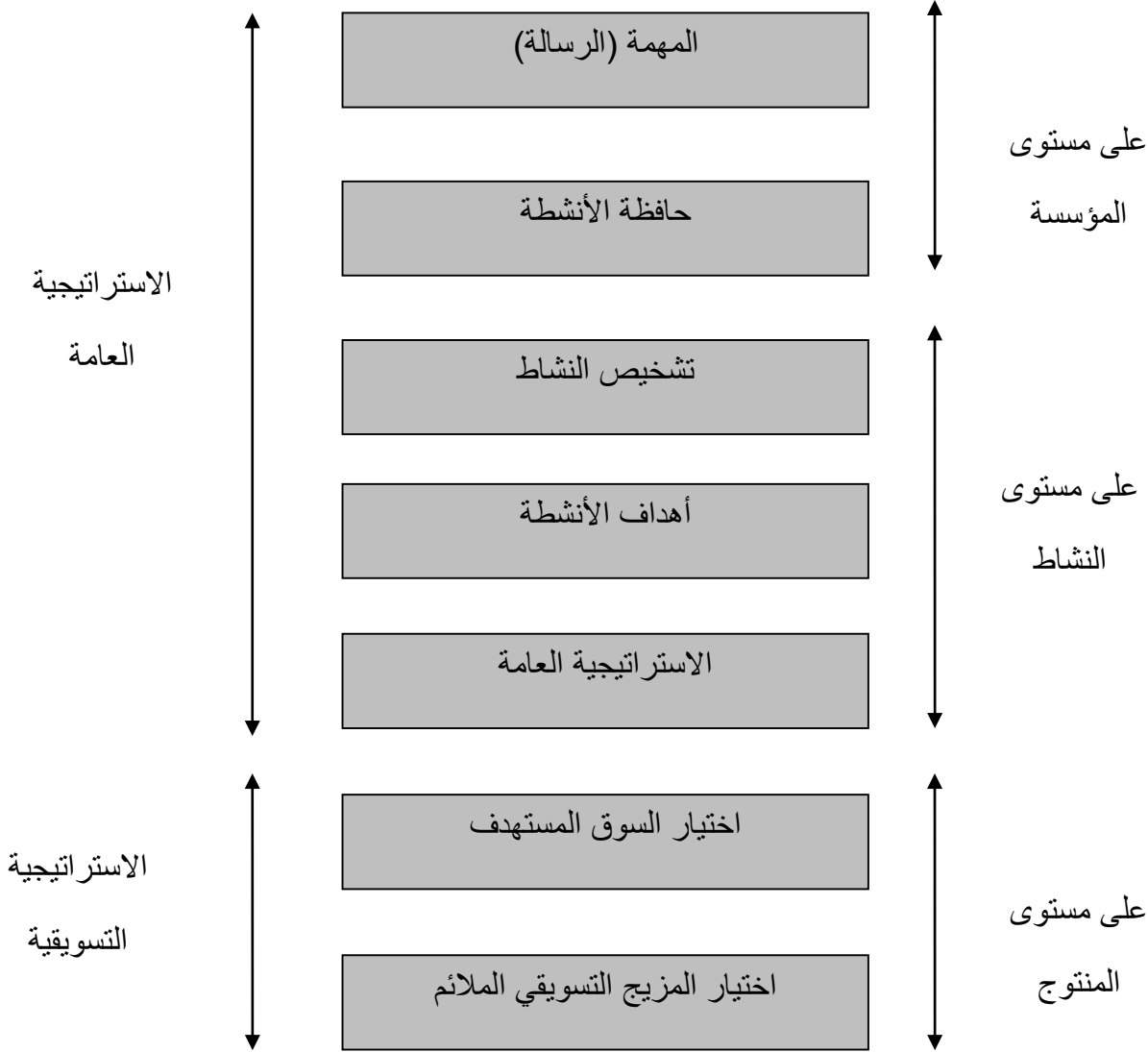
إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا (مثلا رفع الحصة السوقية)، إن القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد، ولذلك فإنه من أجل بناء الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب أولا تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وسياستها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الاستراتيجية\* (SBU) للوصول في النهاية إلى تحديد الاستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقا على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية<sup>2</sup>.

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولا ما يتعلق بالإستراتيجية العامة وثانيا الاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الاستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الاستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين ذلك الشكل التالي:

<sup>1</sup> نعيمة غلاب، أهمية ودور التسويق في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف، يومي 29-30 أكتوبر 2001.

\* Strategic Business Unit

<sup>2</sup> Yves Chirouse, Le marketing stratégique, édition Ellipses, Paris, 1995, p.8.



الشكل رقم (01-08): مسار التسويق الاستراتيجي.

Source: Martin, Verdin, Marketing les concepts clés, édition Chihab, Alger, 1996, p.162.

إن مسؤول التسويق يجب عليه أولاً صياغة وفهم رسالة (مهمة) المؤسسة، ثم بعد ذلك استكشاف نشاط المؤسسة وتصنيفه في مجالات استراتيجية يحدد لكل مجال الأهداف والاستراتيجية العامة التي تتعلق به والتي تتوافق مع السوق المستهدف الذي تم اختياره، وفي النهاية وعندما يتم تحديد العرض التجاري المناسب الذي يقابل حاجة السوق فإن المؤسسة تتخذ قرارات عملية تنفيذية تسمح له بالتكيف السريع مع الوضعيات التي يلقاها على المدى القصير ويتعلق الأمر هنا بالسياسات التسويقية الأربعة.

إن التسويق الاستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدى، ثم في النهاية بفئة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

(1) **التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة :** إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما يمكنها من إعداد حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

(2) **التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط :** بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدى، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

**1-2 تحليل وضعية النشاط :** في هذه المرحلة يقوم رجل التسويق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتدعى هذه المرحلة غالبا بتحليل *SWOT* وهو اختصار يعبر عن الحروف الأولى لكلمات انجليزية ترمز إلى جوانب القوة (*Strengths*) والضعف (*Weaknesses*) من جهة، وإلى جوانب الفرص (*Opportunities*) والتهديدات (*Threats*) من جهة أخرى<sup>1</sup>.

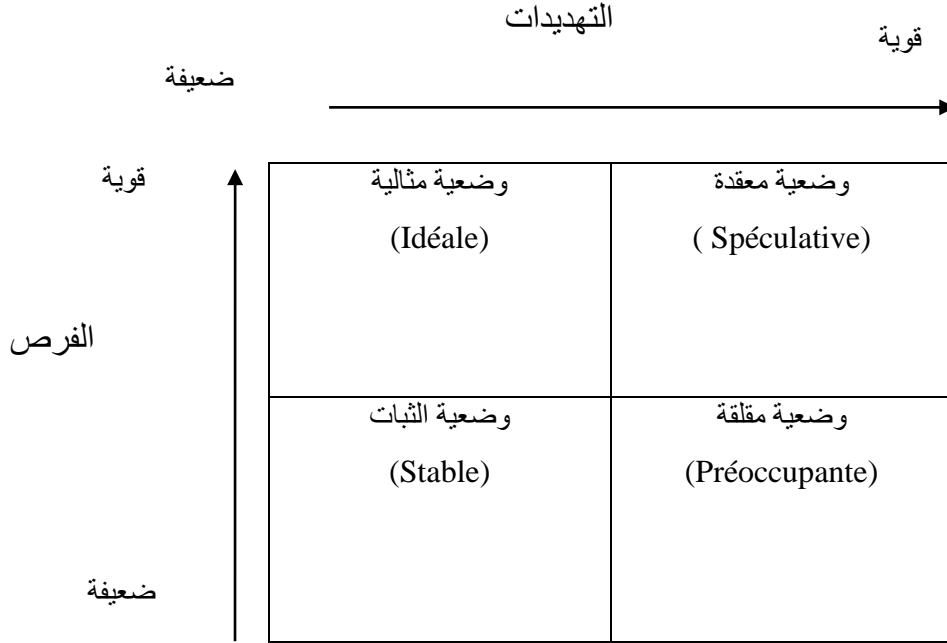
**التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات):** بصفة عامة فإن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة التسويقية الكلية والجزئية لها من أجل الكشف عن جوانب التهديدات التي تواجهها والفرص التي تلوح في المستقبل فتعمل على اجتناب التهديدات واستغلال الفرص.

وتشكل الفرصة قاعدة للنجاح المستقبلي للمؤسسة فالتحسن مثلا في مستوى دخل الأفراد يمنح المؤسسة إمكانية لتسويق سلع الرفاهية ذات السعر المرتفع، وينبغي علينا أن ندرك أن قيمة فرصة ما مرتبطة بمدى جاذبيتها واحتمال النجاح في استغلالها، هذا النجاح الذي يعتمد كثيرا على القدرات التي تتميز بها المؤسسة لذلك فإن الفرصة لا تتحقق إلا إذا أدركها مديرو التسويق وعملوا بجد على انتهازها والاستفادة منها، أما التهديدات فتمثل المشاكل التي تنجم عن اتجاه غير مرغوب أو اضطراب في البيئة التسويقية، إن هذه التهديدات قد تفقد المؤسسة إلى وضعية سيئة إذا لم تواجه بقرارات تسويقية ملائمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Kotler et al, **Marketing Management**, 11 éd, op cit, p. 115.

<sup>2</sup> Ibid, p.117.

إن التقاء وتقاطع الفرص والتهديدات يمكن أن يبرز من خلاله أربع وضعيات تواجهها المؤسسة وتفترض رد فعل تسويقي مناسب، والتي يوضحها الشكل الآتي:



الشكل (09-01): تقاطع الفرص والتهديدات.

Source : Kotler et al., **Marketing Management**, 11 éd, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p.115.

- الوضعية المثالية: وتمثل ظهور الفرص من دون وجود تهديدات مستقبلية؛
- الوضعية المعقدة: تستدعي التفكير، وتمتاز بالكثير من المجازفة نظرا لوجود فرص عديدة ويقابلها العديد من التهديدات على حد السواء؛
- وضعية الثبات: وهي على عكس الوضعية السابقة فإنها تتميز بندرة الفرص وقلّة التهديدات؛
- الوضعية المقلقة: وهي مربكة تمتاز بالقليل من الفرص ولكنها غنية بالتهديدات والأخطار.

**التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف):** وتعد العوامل الداخلية ذات التأثير الموجب على المؤسسة جوانب للقوة، فالتعريف الجيد لمهمة المنظمة ورسالتها يعد مثلا لأحد عوامل القوة التي يمكن لها أن تتمتع بها، أما العوامل الداخلية ذات الأثر السلبي على المؤسسة فهي تمثل نقاط ضعف تعاني منها فمثلا إن وجود هيكل تكلفة مختل يركز بشدة على عناصر التكلفة المتغيرة يشكل ضعفا ينبغي على مدير التسويق أن يعمل للتغلب عليه في الخطة التسويقية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص.ص. 76-77.

ومن الواضح أن تحليل وضعية المؤسسة يستلزم تقييما لجميع الظروف والمؤثرات البيئية التي تؤثر على النشاط التسويقي مما يستدعي وجود جهاز أو نظام دقيق للمعلومات التسويقية يقوم بدراسة هذه البيانات المختلفة وتوفير المعلومات اللازمة لوضع الاستراتيجية التسويقية ويمكن تعريف نظام المعلومات التسويقي (\*MIS) بأنه "شبكة من العلاقات المهيكلة من الأفراد، التجهيزات والإجراءات والمعدة لغرض تأمين تدفق المعلومات المناسبة بعد جمعها من المصادر الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم توزيعها على متخذي القرار التسويقي"، إن مهمة نظام المعلومات هي المتابعة المستمرة للقوى والمؤثرات البيئية والتي تمارس ضغوطا على الجهودات والأنشطة التسويقية، فأى تغير في هذه البيئة - حتى لو كان طفيفا - يجب تحليله باهتمام والاستفادة منه في رسم الاستراتيجية التسويقية<sup>1</sup>.

**2-2 تحديد الأهداف:** بعد أن تنتهي المؤسسة من تحليل وضعيتها فإنها يمكن أن تقرر ما هي تلك الغايات التي تود الوصول إليها من خلال جهودها التسويقية، ولذا فإن الخطوة القادمة في تخطيط النشاط التسويقي هي القيام بتحديد الأهداف، ويمكن تعريف الأهداف بأنها نتائج تسعى المؤسسة لتحقيقها اتباعا لرسالتها ومهمتها الأساسية، وتعد الأهداف ضرورية لنجاح المنظمة لأنها تحدد الاتجاه وتساعد في التقييم وتخلق التعاونية وتكشف الأولويات وتركز على التنسيق وتقدم أساسا لوضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة، لذلك فإنه ينبغي أن تكون الأهداف في مستوى إمكانات المؤسسة وأن تكون قابلة للقياس ومتجانسة وواضحة، وفي المؤسسة ذات الأنشطة الاستراتيجية المتعددة فإنه لا بد من وضع أهداف كلية وأهداف جزئية لكل نشاط<sup>2</sup>.

**(3) التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتج:** بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن استراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الاستراتيجية التسويقية لا بد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المؤسسة<sup>3</sup>.

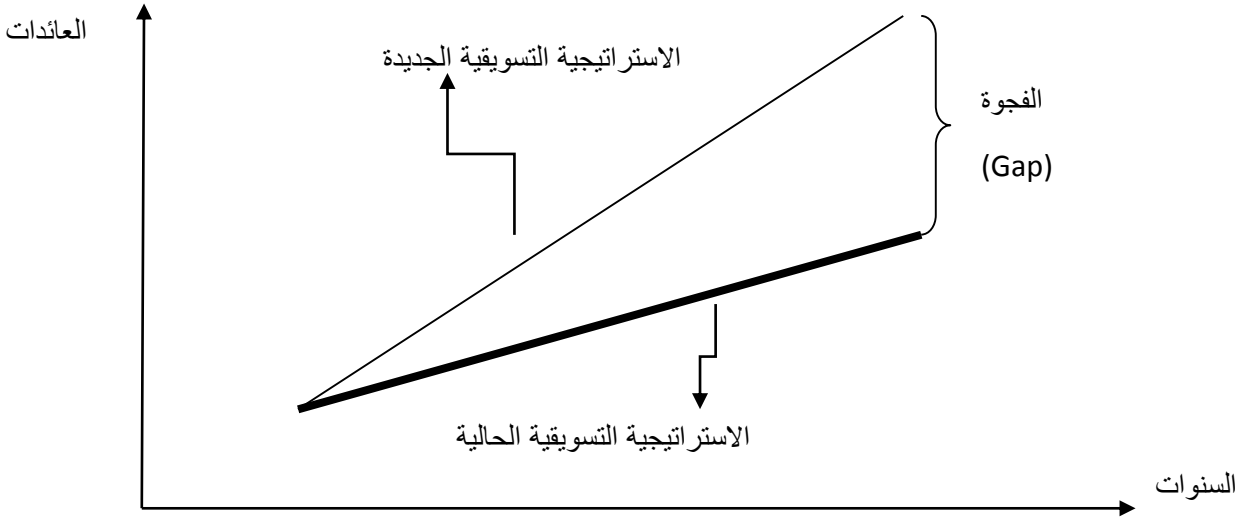
إن الاستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بين ما هو حاصل وبين ما هو مخطط له، إن أسلوب تحليل الفجوة (كما يوضحه الشكل 01-10) بين عائدات الاستراتيجية الحالية وبين العائدات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها يقدم إطارا جيدا توضع من خلاله الاستراتيجية التسويقية الجديدة.

\*MIS: Marketing Information System.

<sup>1</sup> Ph. Kotler, Marketing Management, op cit, p.100.

<sup>2</sup> نادية العارف، مرجع سابق، ص.23.

<sup>3</sup> اسماعيل السيد، مرجع سابق، ص.81.



الشكل رقم (10-01): مسار التسويق الاستراتيجي.

Source: Lazer er Culley, **Marketing Management**, Houghton Mifflin Company, Mifflin, 1983, p.135

إن الاستراتيجية هي الإسمنت المسلح الذي يسمح للمؤسسة ببناء و عرض قيمة دائمة و متميزة لسوقها المستهدف، و لفهم المسار الاستراتيجي للتسويق لابد من الرجوع إلى وظيفة المؤسسة في حد ذاتها، إن دور المؤسسة هو خلق قيمة في سوق معين تمكنها من جني الأرباح.

3-1 سلسلة خلق (تسليم) القيمة (The Value-Delivery Sequence) : إن خلق القيمة للمستهلك يمكن أن يكون عبر مفهومين، كما يوضحهما الشكل التالي:

(1) السلسلة التقليدية

تصريف المنتج					إعداد المنتج		
ضمان الخدمات	التوزيع	تنمية البيع	البيع	وضع السعر	الصنع والاعداد	التمويل والامداد	تصور مفهوم المنتج

(2) النظرة الحديثة

التواصل من خلال القيمة			تسليم القيمة				اختيار وتحديد القيمة			
الإشهار	ترقية المبيعات	قوة البيع	التوزيع	التمويل والامداد	التسعير	تطوير الخدمات	تطوير المنتج	التوقع الذهني	اختيار السوق المستهدف	تجزئة السوق

التسويق العملي

التسويق الاستراتيجي

الشكل رقم (11-01): مسار خلق القيمة.

Source: Kotler et al, **Marketing Management**, 11° éd, Pearson éducation, Paris, France, 2004, p.124.

تقليديا فإن المؤسسة تبذل جهودها في الإنتاج ثم بعد ذلك في بيع ما تنتجه، في ظل هذا المفهوم فإن التسويق يأتي كنشاط بعدي، أي بعد عملية الإنتاج على فرض أن السوق هو من السعة بحيث يستطيع امتصاص كمية الإنتاج المتاحة عند سعر يسمح بتحقيق هامش الربح، إن هذه المقاربة يمكن أن تكون

مناسبة في حالة وجود ندرة في المنتجات أين يكون المستهلكون مهتمين باستهلاك ما يقدم لهم، غير أن الأمر ليس كذلك في اقتصاد تنافسي يكون فيه العرض متوفرا بالكثرة التي تسمح للمستهلك باستعمال سلطة الاختيار، إن هذا الاختيار يؤدي إلى تشتت الطلب في أسواق جزئية (*micro markets*) مما يحتم على المؤسسة القيام بعملية انتقاء واستهداف لتلك الأسواق، فالتسويق إذن يأتي في المقدمة وقبل عملية الإنتاج ذلك أن الأمر يتعلق أولا بتحديد القيمة التي تميز عرض المؤسسة قبل تقديمها للمستهلك، إن تعريف هذه القيمة وتحديد ما يقع على عاتق التسويق الذي يباشر من أجل ذلك مسارا متكاملا لاستهداف السوق من خلال تجزئة السوق، ثم اختيار القطاع أو القطاعات المستهدفة، وبعد ذلك تحديد التموقع الذهني المناسب، إن هذه الثلاثية: التجزئة، الاستهداف، التموقع أو ما يسمى اختصارا بـ: (*STP\**) هي جوهر التسويق الاستراتيجي<sup>1</sup>، وإذا تم تحديد هذه الخيارات فإن المؤسسة تعمل على تسليم تلك القيمة عن طريق المنتجات، الخدمات، الأسعار، ونظام التوزيع... وتنتقل إذن إلى التسويق العملي، وأخيرا يجب التواصل مع الأسواق المستهدفة وإعلامهم بتلك القيمة عن طريق وسائل الاتصال: قوة البيع، الإشهار... وبالنهاية فإن التسويق موجود في مقدمة مسار خلق القيمة وفي آخره.

\* STP : Segmentation, Targeting, Positioning.

<sup>1</sup> Kotler et Keller, Marketing management, 12° Ed, op cit, p.37.



## خلاصة الفصل:

يبدو جلياً من خلال هذا الفصل أن مفهوم التسويق الإستراتيجي ظهر بحكم التغيرات البيئية انطلاقاً من ثمانينات القرن الماضي والتي فرضت على المؤسسة تبني مفهوم الإصغاء للبيئة من خلال دمج التسويق على المستوى الإستراتيجي ما يمكن المؤسسة من تتبع التغيرات البيئية بدقة وإدراجها في مختلف القرارات الإستراتيجية وهذا التحول في مفهوم وظيفة التسويق منه ما كان اختياري تسعى المؤسسة من خلاله للبحث عن فرص جديدة بحكم تشبع الأسواق ومن ثم النمو وتحقيق مواقع متميزة مقارنة مع منافسيها ومنها ما هو إجباري فرض على المؤسسة بهدف حماية البيئة والإنسان وتحقيق التنمية لاقتصاديات الدول، وعليه فإن التسويق الإستراتيجي هو عملية منظمة متكاملة تتطلب تقارب عدة علوم من شأنها رصد كافة المتغيرات البيئية بأدق التفاصيل من أجل التعرف على الفرص المتاحة والكامنة والإعداد المسبق لاغتنامها.

إن الأسباب التي أدت إلى ظهور التسويق بمفهومه الاستراتيجي، كانت ولا تزال مرتبطة بالبيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات وحالة التنافس الشديد بين تلك المؤسسات من أجل تلبية طلب يتنوع ويتعدد أكثر فأكثر من خلال تزايد الرغبات والحاجات الإنسانية، هي التي دفعت إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تعين المؤسسة على أداء أفضل في ظل تلك البيئة التسويقية المضطربة، وهذا ما يقوم به التسويق من خلال تبنيه لمدخل استراتيجي يقتضي دراسة معمقة لبيئة النشاط تتعين من خلالها الفرص المتاحة والتهديدات المقبلة، وبمقابلة هذه الفرص والتهديدات مع نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها لتحديد قراراتها واستراتيجياتها...

إن هذه القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تستدعي تضافر جميع مستويات المؤسسة ووظائفها ولذلك فإن التسويق من أجل بناء الاستراتيجية التسويقية يبدأ أولاً بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة عن طريق تعريف رسالتها ومهمتها وتمييز أنشطتها المختلفة في مجالات ووحدات متجانسة فيما بينها، ويقوم مدير التسويق بتحليل كل نشاط على حدى مستعملاً في ذلك مختلف أدوات التحليل التي يقدمها التسويق الاستراتيجي وغايته من وراء هذا التحليل استكشاف القرارات المتعلقة بكل نشاط وتحديد الأهداف المستقبلية له.

# الفصل الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي

تمهيد:

ما أصبح يميز التسويق اليوم هو أن للمستهلك الوقت الكافي للبحث عن المنتجات واتخاذ قرار الشراء، ذلك لأنه يكون مشبعاً بالإعلانات الآتية من كل جهة وهو ما يعني زيادة وعيه، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد ظهور التكنولوجيات الحديثة للاتصال والانترنت، ظاهرة العولمة والانفتاح الاقتصادي... والتي تساهم في تعزيز وتكريس المنافسة بين المنظمات مما يزيد من صعوبة جذب المستهلك المحتمل، ونظراً لما يتصف به السوق من ديناميكية وتطور في الحاجات والرغبات بشكل مستمر يصبح مصير المنظمة مرتبطاً بقدرتها على تلبية هذه الحاجات وهو ما يفرض التفاعل مع الأسواق المستهدفة من أجل تحديد فرص البقاء والاستمرار، ولا يتأتى هذا إلا عن طريق التخطيط الاستراتيجي للتسويق والتنبؤ بالتغيرات التي تؤثر على أعمالها، وبالتالي يمكننا القول أن الخطة الاستراتيجية هي بمثابة خريطة لإرشاد المنظمة من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي.

فالإستراتيجية التسويقية هي مجموعة مراحل تبدأ بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة عامة - وخصوصاً التحليل التنافسي- ولوظيفة التسويق خاصة انتهاء بالرقابة والمراجعة الاستراتيجية للأعمال المنجزة بغرض تصحيح الانحرافات والاستفادة منها مستقبلاً. وهي كذلك إستراتيجيات عملية تتكون من مجموعة العناصر الأربعة، كما أنها عمليات منتظمة، متتابعة، ومستمرة تتمحور حول تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات أو أسواق فرعية مستهدفة بمزيج تسويقي ملائم لخلق انطباع وتموضع للمؤسسة ومنتجاتها.

ومنه تم تقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي والبيئة التسويقية.
- المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي.
- المبحث الثالث: عمليات الاستراتيجية التسويقية.

## المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي والبيئة التسويقية.

يمثل التفكير الاستراتيجي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب معين سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

يمثل التحليل الاستراتيجي جانباً مهماً من جوانب الإدارة الاستراتيجية، يركز على العناصر المؤثرة في المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، كما أنه يحدد طبيعة تفاعلاتها مع البيئة والتي على أساسها يتحدد سلوكها الاستراتيجي فيما يتعلق بأسلوب التعامل مع كل من الفرص والتهديدات الخارجية، القدرات والإمكانات الداخلية التي قد تمثل جوانب قوة تدعم السلوك التفاعلي الإيجابي، أو قد تكون نقاط ضعف تحد من قدرتها على التأثير في متغيرات البيئة الخارجية.

### المطلب الأول: موقف المؤسسة والتحليل الاستراتيجي.

يبدأ تطبيق التسويق الاستراتيجي بعرض للرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها (المهمة) مع تحديد أهدافها، وتعد الرؤية الاستراتيجية بمثابة المسار المستقبلي للمؤسسة أو تلك الطموحات التي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، ومنها تنبثق رسالة المنظمة التي تعبر عن الغرض الرئيسي لوجودها (سبب وجود المنظمة)، وهي بمثابة المرشد في تحديد الأهداف والغايات المراد بلوغها وصياغة الاستراتيجيات.

### أولاً: تحديد مهمة المؤسسة.

تمثل مهمة المؤسسة المبرر من وجودها في السوق، وتحديد ما يعني المجال الذي ستعمل فيه على إشباع حاجات العملاء بما يتضمنه ذلك من تحديد اتجاهها وباختيار نوعية المستهلكين الذين ترغب في خدمتهم ونوعية الحاجات المزمع إشباعها وكذلك الوسائل والتكنولوجيا التي يمكن من خلالها إشباع هذه الحاجات، تحدد رسالة ومهمة المؤسسة بتعريف مجال عملها، وليكون التعريف جيداً لا بد أن يكون<sup>1</sup>:

- محددًا بشكل كافي بحيث يؤثر في سلوك المؤسسة، فإذا كان التعريف واسعاً فسوف يفشل في إعطاء المؤسسة جهة محددة لتخطيطها الاستراتيجي فكلما كان واسعاً كلما مال إلى الغموض؛
- التركيز بشكل أكبر على إشباع حاجات المستهلكين بدل التركيز على خصائص المنتج؛
- أن يعكس المهارات الأساسية للمؤسسة، حيث يركز التعريف الجيد على مقابلة حاجات المستهلكين وذلك في إطار مستويات المهارة والميزة التنافسية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص.67.

- أن يكون من الممكن تحقيقه، إلى جانب ضرورة أن تتسم المؤسسة بالطموح فإنه لا بد أن يكون التعريف بمجال عملها واقعيًا ومن الممكن تحقيقه في حدود مواردها وقدراتها؛
  - أن يكون التعريف مرنا، بمعنى أن تعرف رسالة ومهمة المؤسسة بأسلوب يسمح لها بالتغيير متى احتاجت لذلك؛
- كما يجب مراعاة بعض العوامل عند تحديد رسالة المؤسسة ومجال تعريفها أو إعادة صياغتها ومن أهمها<sup>1</sup>:
- تاريخ المؤسسة: فكل مؤسسة لديها تاريخ من الانجازات والأهداف والسياسات لهذا فعند إعادة تصميم الرسالة لا ينبغي أن تصاغ بعيدا عن تاريخها وسمعتها في السوق؛
  - التفضيلات الحالية للملاك والإدارة: فاتجاهات وتفضيلات الإدارة المالية للمؤسسة وملاكها وأهدافهم ورؤيتهم لمجال العمل لا يمكن فصلها عن عملية تصميم أو إعادة تصميم الرسالة؛
  - البيئة التسويقية تمد المؤسسة بالفرص وتفرض عليها تهديدات تأخذها بالحسبان عند صياغة الرسالة؛
  - موارد المؤسسة التي تتحكم إلى حد كبير في صياغة الرسالة.
- حسب DAVID هناك 09 عناصر أساسية لرسالة المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

العنصر	التساؤلات
1- العملاء	معرفة من هم عملاء المؤسسة.
2- المنتجات	نوع السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة.
3- الأسواق	المكان الذي تتنافس فيه المؤسسة على منتجاتها.
4- التكنولوجيا	تحديد أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة.
5- البقاء/ الربحية/ النمو	تحديد التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية.
6- الفلسفة و.....	تحديد قيم ومعتقدات المؤسسة ومناخها.
7- المفهوم الذاتي	معرفة أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية.
8- الصورة العامة	التعرف على الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة.
9- العاملين	تحديد اتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها.

#### الجدول (02-01): عناصر رسالة المؤسسة.

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن العشرين، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص.82.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص.99.

### ثانياً: تحديد الأهداف حسب مجالات النشاط الاستراتيجية.

إن الأهداف هي "شكل من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات وهي دعوى إلى تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس"<sup>1</sup>، وعادة ما تكون للمؤسسة أهداف كثيرة (زيادة المبيعات، تحسين الحصة السوقية للمؤسسة، زيادة الأرباح أو تقديم منتجات جديدة،...)، ولذلك فإنها تقوم بوضع أولويات لهذه الأهداف اعتماداً على بعض العوامل أهمها: مدى أهمية الهدف وتوقيته، كذلك هناك أهداف تأتي منطقياً في تتابع معين، كما يجب أن تكون بقدر الإمكان أهدافاً كمية حتى يمكن قياسها ومتابعة التقدم الذي يتم احرازه بالنسبة لتحقيقها وأن تتسم بالواقعية والتناسق فيما بينها.

ويتمثل الفرق بين الأهداف والغايات في:

- تشير الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهذا بالاستناد إلى رسالة المنظمة وخصائصها المميزة، وتعكس المفهوم الذاتي لها، وتدل على منتجاتها الرئيسية وأسواقها، والحاجات التي تحاول إشباعها، ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد مثل تعظيم الربح والنمو أو التوسع في الأسواق. ولهذا فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجيات.<sup>2</sup>
- أما الأهداف فإنها تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل.<sup>3</sup>

ويجب أن تتوفر عدة شروط عند تحديد الأهداف منها<sup>4</sup>:

- أن تكون موضوعية، واقعية وقابلة للتحقيق؛
- الوضوح، الدقة، التحديد والجدية؛
- أن تكون قابلة للقياس كميًا؛
- تحديد إطار زمني لتحقيقها وأن تكون متسلسلة؛

<sup>1</sup> Wilson Mike, **Le management du marketing : Stratégie et performance**, Ed Mare-nostrum, Paris, 1996, p.92.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.89.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.92.

<sup>4</sup> ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص.38.

- إمكانية مقارنة النتائج المتحققة مع نتائج سابقة أو لاحقة.

### ثالثاً: تعريف وتحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية.

إن الوصول إلى استراتيجية شاملة للمؤسسة يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المؤسسة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجموعات أو وحدات متجانسة من عدة جوانب مثل المنتجات، الأسواق والتكنولوجيا، شبكات التوزيع، والحقل التنافسي، وذلك بغرض تبسيط عملية تحليلها، يسمى هذا التقسيم بالتجزئة الاستراتيجية التي تهدف إلى تسهيل وضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، والبحث عن كيفية تقسيم مجموعة أنشطة المؤسسات إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي؛

وهذا ما يسمى بالأجزاء الاستراتيجية التي تمثل مجالات الأنشطة الاستراتيجية، وبالرغم من أن هذه الأجزاء تأخذ عدة تسميات مثل: مجالات الأنشطة الاستراتيجية \*DAS بالنسبة لمكتب \*BCG أو وحدات الأعمال الاستراتيجية \*\*\*SBU بالنسبة لمكتب McKinsey أو مراكز الأنشطة الاستراتيجية \*\*\*\*CAS بالنسبة لمكتب \*\*\*\*\*ADL إلا أن مفهومها يبقى نفسه وهو تجزئة الأنشطة إلى أجزاء استراتيجية إذا توافرت على نفس المعايير.<sup>1</sup>

تعرف وحدة العمل الاستراتيجية على أنها قسم أو أكثر من أقسام المؤسسة، أو خطة منتجات أو مزيج سلعي مترابط وأحياناً قد يكون مجرد منتج واحد أو حتى صنف أو علامة تجارية معينة.<sup>2</sup>

يعتبر مبدأ التجزئة الاستراتيجية أكثر ملاءمة لتحقيق التوجه بالعمل، فهو يناسب وحدة النشاط الاستراتيجي، وتشمل كل وحدة على مجموعة من الثنائيات "منتج - سوق" موجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة.<sup>3</sup>

فالكثير من المؤسسات على اختلاف أحجامها تتنوع في مجال أعمالها بحيث يكون هناك تنسيق بين مجالات الأعمال المتعددة أو المنتجات المختلفة مع تعريف مجال المؤسسة ككل، وكل وحدة عمل

\*DAS: Domaine d'Activité Strategique.

\*\*BCG: Boston Consulting Group.

\*\*\*SBU: Strategic Buisness Unit.

\*\*\*\*CAS: Centre d'Activité Strategique.

\*\*\*\*\*ADL : Arthur Doo Little.

<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, op.cit, p.32.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علقه، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2002، ص.136.

<sup>3</sup> Emmanuel Ader & Jacques Lauriol, **La segmentation fondement de l'analyse strategique**, Harvard l'expretion, N°40, Paris, Printempt, 1986, p.100.

استراتيجية يكون لها مجموعة من المستهلكين الخاصين بها ومنافسيها وتكلفتها المنفصلة، وكذلك مدير مسؤول عنها.

### رابعاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي.

قبل التطرق إلى تعريف التحليل الاستراتيجي لا بد من ذكر مصطلح مرتبط بعملية التحليل الاستراتيجي، وهو مصطلح "التشخيص Diagnostic".

1- تعريف التشخيص الاستراتيجي: يمكن التطرق لبعض التعاريف الخاصة بالتشخيص الاستراتيجي كالتالي:

- تعريف C. Bottin: التشخيص الاستراتيجي هو أسلوب خاص للوصول إلى المعرفة، والذي يعرف لنا الوضعية الحالية للمؤسسة، وتحديد الأهداف الخاصة بنشاطها.<sup>1</sup>
- تعريف Laflame: التشخيص هو تحليل لمجموعة من المعلومات المحصل عليها انطلاقاً من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها، التي يتعين المحافظة عليها والتي يتم تغييرها.<sup>2</sup>
- 2- تعريف التحليل الاستراتيجي:

يمكن التطرق لمجموعة من المفاهيم التي تبرز طبيعة التحليل الاستراتيجي وأهم التعريفات التي أعطيت له في هذا المجال:

- يعد التحليل الاستراتيجي: "مرحلة هامة من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، يتضمن اكتشاف وبحث وترتيب مجموعة من المسائل التي تتطلب حلولاً استراتيجية، بمعنى تحديد الفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة الخارجية ومطابقتها مع جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية للمؤسسة، ومن هذه المطابقة يتم تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة مع الأخذ في الاعتبار الأهداف والغايات".<sup>3</sup>
- ينظر للتحليل الاستراتيجي على أنه "مجموعة من العمليات المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات المؤثرة في اتجاهات المؤسسة ومستقبلها، ويمثل إطاراً شاملاً ومتكاملاً لتحليل تأثيرات هذه المتغيرات ذات الصلة بالبيئة الداخلية، البيئة التنافسية، البيئة الخارجية، مع

<sup>1</sup> C. Bottin, **Le diagnostic et changement**, édition d'organisation, Paris, 1991, p.201.

<sup>2</sup> Laflame.M, **Diagnostic organisationnel et stratégie de développement**, Paris, 1977, p.13.

<sup>3</sup> بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013، ص. 71.



دراسة طبيعة العلاقات المتداخلة والمتكاملة بين هذه المتغيرات من خلال تأثيرها على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي للمؤسسة".<sup>1</sup>

ومنه يمكن القول أن: التحليل الاستراتيجي هو تحليل دقيق لوضع المؤسسة من خلال بعدين أساسيين، الأول يتمثل في بيئتها الخارجية والثاني يتمثل في خصائص بيئتها الداخلية، حيث يتطلب البعد الأول تحليل بيئي خارجي لاكتشاف الفرص والتهديدات، ويتطلب البعد الثاني إجراء تحليل داخلي لتحديد جوانب القوة وجوانب الضعف، فالتحليل الاستراتيجي هو تحليل موقفي يتمحور حول تقييم الأوضاع الحالية للمؤسسة، للتمكن من التوفيق بين مغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات البيئة الداخلية وبالتالي الوصول إلى تحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

- ينطوي مفهوم التحليل الاستراتيجي على مجموعة من المضامين، حسب الجدول التالي:

التحليل الاستراتيجي	المضمون
باعتباره عملية	فهو يركز على تحليل جميع الخصائص الداخلية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة، والتي تساعد في صياغة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، ويشمل ذلك تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، التجزئة الاستراتيجية، تقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية، تحديد الموقف التنافسي والاستراتيجية التنافسية.
باعتباره متغير	يهتم بفهم التوقع الاستراتيجي للمؤسسة وهو متبادل العلاقة والتأثير مع اختيار وتنفيذ الاستراتيجية في الحدود التصورية لنموذج عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث أن الاستراتيجية الجيدة تبدأ باختيار التوقع الاستراتيجي في ظل الأوضاع الحالية والمستقبلية لقطاع النشاط.
باعتباره وسيلة	تستخدمها المؤسسة في تحديد مدى تغير البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المتميزة ضمن البيئة الداخلية بما يساهم في زيادة القدرة على تحديد الموقف التنافسي، بمعنى أنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الخارجية والداخلية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال جوانب القوة وجوانب الضعف النسبية، الفرص والتهديدات الخارجية الحالية والمستقبلية.

الجدول ( 02-02): مضمون التحليل الاستراتيجي.

المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013، ص.ص 71-72.

### خامسا: أهداف التحليل الاستراتيجي.

يتمثل الهدف من القيام بالتحليل الاستراتيجي في معرفة المتغيرات الاستراتيجية، مثل الحصة السوقية، التطورات التكنولوجية، جودة المنتجات، المنافسة،..... الخ، في كل حالة أو وضعية من

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.120.

الأوضاع بغرض القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة حول التوجهات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة تهدف من خلال اعتمادها على التحليل الاستراتيجي إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- مواجهة عدم التأكد في بيئة نشاطها؛
- التوصيف الدقيق والتقييم الشامل لبيئة النشاط وبناء استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
- تطوير الإمكانيات لتحليل الفرص والتهديدات وتقويمها وتحديد سبل التعامل الايجابي معها؛
- توفير المرونة اللازمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
- تدعيم القدرة في تحديد جوانب الضعف والقوة في بيئتها الداخلية، مع تحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
- توفير أدوات التنبؤ وتقدير الاتجاهات المستقبلية لعناصر البيئة.

وعليه يكمن دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق عديد المزايا متمثلة في تمكين المؤسسات من تمييز الأنشطة والأعمال الناجحة عن تلك الفاشلة، تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، حيث لا يمكن للمؤسسة التأثير في متغيرات بيئتها على المدى القصير، إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في المدى الطويل، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تساعد في استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر التهديدات البيئية. يساعد المؤسسة على التكيف مع التغير، وذلك من خلال دراسة متغيرات المستقبل بما يحقق استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو تحجيم أثرها، تدعيم المركز التنافسي حيث تنجح المؤسسات التي تتبنى التحليل الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى دراسة البيئة الخارجية وما تفرزه من فرص، وتنمية مواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة افضل من منافسيها، يساعد على النظر للمؤسسة كنظام متكامل مما يعزز ويدعم التنسيق بين مختلف أنشطتها، وهو ما من شأنه تحقيق استغلال أفضل للموارد المتاحة، كما يمكن المؤسسة من بناء مزايا تنافسية مستمرة، من خلال استخدام الموارد استخداما فعالا.<sup>2</sup>

### سادسا: مزايا التحليل الاستراتيجي.

يمكن إبراز أهم مزايا التحليل الاستراتيجي في المؤسسة من خلال العناصر التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين الدوري، الإدارة الاستراتيجية والتميز الاداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، 16-18 أبريل 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص.258.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص.25.

<sup>3</sup> أنظر:

- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2001، ص.117.
- عبد الله محمد الحياط، التحليل الاستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الاستراتيجي للنفوق والتميز في القطاع الحكومي، 8-10 جانفي 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ص.166.

1. يعطي التحليل الاستراتيجي تصورا عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وليس الحاضر فقط، مما يساعد على تطوير بدائل استراتيجية تأخذ في الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة، ومدى تأثيرها على أنشطة المؤسسة وأهدافها وهذا يستلزم توفر قاعدة دائمة ومستمرة من المعلومات، لتجنب مخاطر الفهم غير الصحيح والمتقادم للبيئة؛
2. يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام، باعتباره يتسم بالمستقبلية في التفكير ويساهم في فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة ومحاولة التعامل معها.
3. يرتبط التحليل الاستراتيجي بالاتجاهات التي تحكم بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، حيث أن بيئة المؤسسة تتصف بعدم الثبات والتغير السريع، فالثابت الوحيد في مجال الأعمال هو التغير، وهذا يؤكد ضرورة تبني المؤسسات عملية التحليل الاستراتيجي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة لهذه التغيرات والتكيف معها بشكل يساهم في تحقيق أهداف النمو والتوسع؛
4. يمكن التحليل الاستراتيجي المؤسسة من التعامل مع التحديات التي تواجهها في مجال الأعمال، عن طريق تبني نظرة مستقبلية، التنبؤ بمتغيرات الأسواق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات العملاء.

### سابعاً: البيئة التسويقية.

إن المؤسسة لا توجد في فراغ، وإنما هي نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل يمثل البيئة التي تعمل فيها، والتي هي مصدر إمدادها باحتياجاتها والمتلقي النهائي لمخرجات عملياتها التحويلية، والتي تعتمد عليها في تأمين استمرارها وبقائها. حيث تعاضمت مكانة البيئة في أبعديات المؤسسة عبر الزمن، بدأ من فترة الثمانينات نتيجة للتغيرات المختلفة التي شهدتها، ما فرض على المؤسسة إدماجها في استراتيجيتها العامة وجعلها العنصر الجوهرى للتسويق الاستراتيجي لكونها مصدر الفرص. ويمكن عرض بعض التعاريف للبيئة على النحو التالي:

- "هي عبارة عن مجموعة من المتغيرات أو العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار المؤسسة والمستقلة عن إرادتها؛ أو هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مجتمع وطبيعة نظم اجتماعية، وعلاقات شخصية"<sup>1</sup>.

- Salles Maryse, **Stratégie des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin**, 2<sup>o</sup> édition, Ed.Economica, Paris, 2006, p.04.

<sup>1</sup> عبد الحليم رفعت الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، مركز البحوث والتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص.173.

- في حين أن Jackson يرى أن البيئة " كل شيء وأي شيء خارج حدود المنظمة، أي أن المنظمة جزء من كل وهذا الجزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع المتغيرات المحيطة".<sup>1</sup>

تنقسم بيئة المؤسسة إلى قسمين هما: البيئة الخارجية والتي تشمل (البيئة الكلية (العامة)، القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة méso environnement ، والبيئة الجزئية)، والبيئة الداخلية. حسب الشكل التالي:



الشكل (01-02): مستويات البيئة.

Source : Gérard Garibaldi, L'Analyse stratégique, 3<sup>o</sup> Ed, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.151.

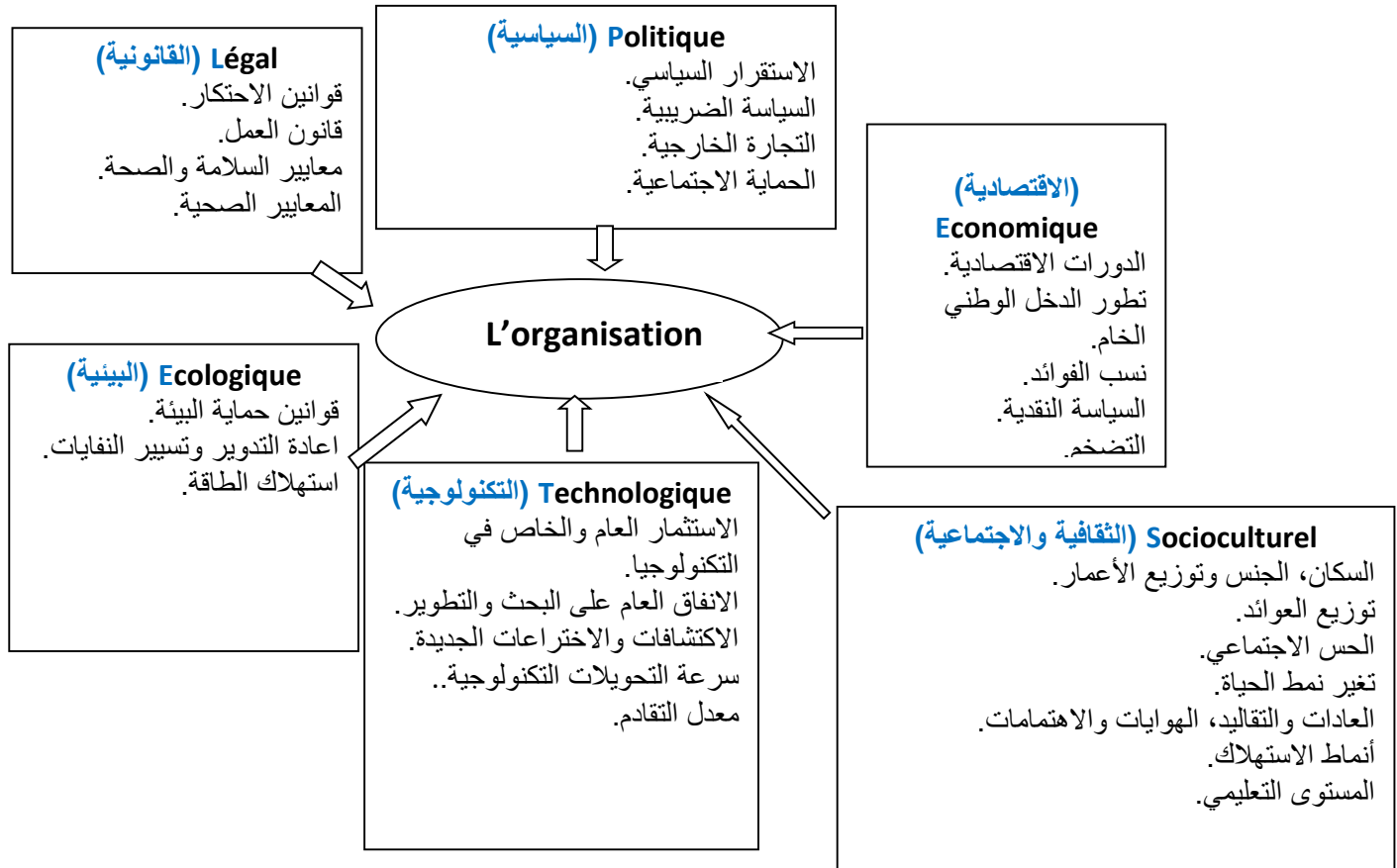
<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.52.

## المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية.

تقوم المؤسسة بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة والمحيط الخارجي لها والتي تؤثر بطبيعة الحال على الاستراتيجيات المختلفة التي يتم تصميمها والاتجاه التسويقي لها، فهي تراقب هذه التغيرات وتدرس تأثيرها على أعمالها، وبصفة عامة يمكن تقسيم متغيرات البيئة الخارجية إلى:

### أولاً: البيئة الخارجية الكلية (العامة) *Macro-Environnement*.

وتشمل عناصر البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية والدولية، والتي تؤثر على عمل المؤسسة بشكل عام والتي لا يمكن التحكم فيها، وعلى المؤسسة أن تتكيف وتتلاءم معها. ويمكن الاستعانة في تحليل البيئة الكلية بطريقة السيناريوهات\* أو بنموذج PESTEL.



### الشكل (02-02): نموذج PESTEL لتحليل البيئة الخارجية.

Source : <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html>, consulté le : 24/02/2015.

\* السيناريو: هو الوصف التمثيلي للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع بدءاً من الوضع الراهن وبلوغاً إلى نقطة محددة في المستقبل؛ تعتبر السيناريوهات من أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر أن المستقبل مفتوح لجميع الاحتمالات الممكنة؛ فداخل السيناريو تتراص جميع المتغيرات ذات التأثير المحتمل على المؤسسة مما يفتح آفاق التصور أمام الإدارة لاستعراض جميع الاحتمالات، مما يسمح بالمفاضلة بينها في غياب التحيزات والأحكام المسبقة؛ على ذلك تكمن أهمية السيناريوهات في أنها تمكن الإدارة من التمرن على عدد من الأحداث المستقبلية الممكنة.

- أ- عوامل البيئة السياسية: هي مجموعة من القيود التي تتخذها الحكومة، ممثلة في النظام السياسي للدولة، والقيود التي تضعها في مجالات الضرائب والحقوق الجمركية، التدخل الحكومي في الاقتصاد والاستثمار، العلاقات الدولية وجماعات الضغط السياسي.
- ب- عوامل البيئة الاقتصادية: تضم مجموعة من المؤثرات ذات الطابع الاقتصادي، منها: مدى وفرة الموارد الضرورية لنشاط المؤسسة، الحالة الاقتصادية للدولة من حيث التضخم، الركود والانتعاش، حجم الطلب المتوقع على منتجات المؤسسة والذي يرتبط بكل من الدخل، السلع البديلة والمناخ الاقتصادي العام للاستثمار ودورة الأعمال\* ، الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد، الاتجاه نحو الخصخصة واتفاقية\*\*OMC.
- ج- عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية: تتضمن البيئة الاجتماعية والثقافية مجموعة المتغيرات المتعلقة بنظم العادات والمعتقدات، الأخلاق والقيم الخاصة بأفراد المجتمع، وقد يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على نشاط المؤسسة، وأهم العناصر التي تتضمنها البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة يمكن ذكر: البطالة (حيث يمكن للمؤسسة الحصول على العمالة بتكلفة منخفضة)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مكانة المرأة في المجتمع(هذا المتغير له تأثير معتبر من حيث الطلب على بعض المنتجات والقدرة الشرائية للأسرة)، إضافة إلى المتغيرات الديموغرافية.
- د- عوامل البيئة التكنولوجية: تتمثل في مجمل التطورات العلمية والتكنولوجيا المستخدمة ومدى اتاحتها، والوسائل التقنية المستخدمة، ويختلف تأثير المتغيرات التكنولوجية حسب طبيعة نشاط المؤسسة، فعلى سبيل المثال تتأثر الصناعات الالكترونية، الحربية والاتصالات بدرجة أكبر من الصناعات الغذائية أو النسيجية، لكن هذا لا يعني تجاهل المتغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات.
- هـ- العوامل البيئية: هي مجموعة الظروف المتعلقة بالطبيعة المحيطة بالمؤسسة، مما يحتم السعي لتحقيق التوازن والتكيف مع هذه الظروف، مثل: الارتفاع في تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، قوانين حماية البيئة وإعادة التدوير.
- و- عوامل البيئة القانونية: ممثلة في الأنظمة، القوانين والتشريعات المؤثرة على عمل المؤسسة، وهي مرتبطة بمجالات عديدة مثل: البيئة، المستهلك، العمل، العمليات التجارية، الاقتراض، التصدير والاستيراد....

\* دورة الأعمال: هي تلك التقلبات الدورية التي تحدث في اقتصاد ما، وتتكون من مرحلة الرخاء ثم مرحلة الركود فمرحلة الكساد وأخيراً مرحلة الانتعاش.

\*\*OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

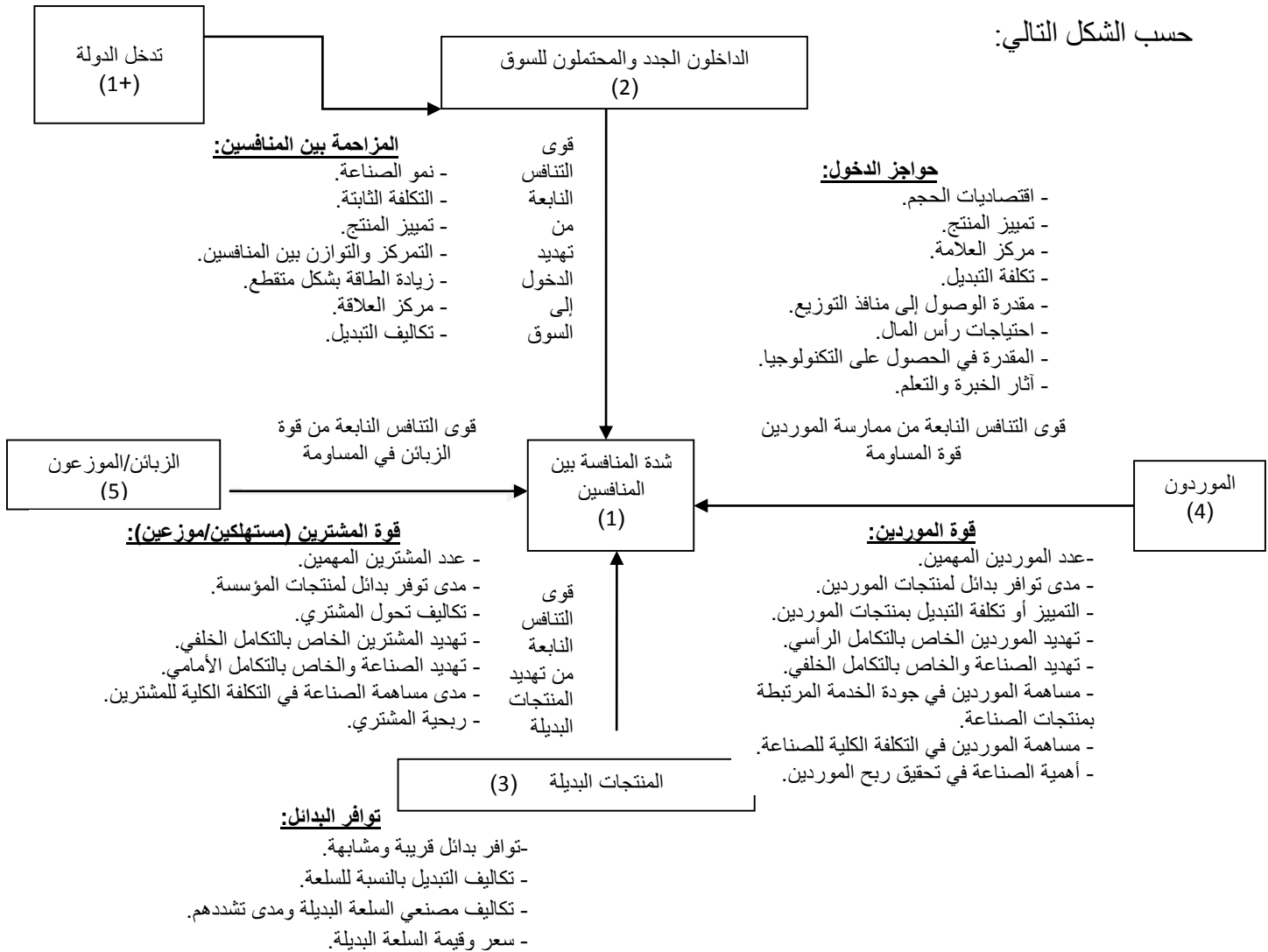
ثانياً: القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة *Méso-Environnement*:

يطلق عليه بيئة الصناعة أو بيئة المهمة *Task environnement*، وتضم مجموعة من المنظمات التي تنتج مجموعة من السلعة المتشابهة لمجال نشاط المؤسسة.

ثالثاً: البيئة الخارجية الجزئية (المباشرة).

هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة مراقبتها نسبياً والتأثير فيها، نظراً لارتباطها المباشر بها. ويتم حصر هذه العوامل بدراسة وتحليل المحيط التنافسي الذي يضم مجموعة القوى التي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة، ويرى Porter أنه توجد خمس قوى تنافسية أساسية تحدد مدى قوة تنافسية المؤسسة، والواجب تحليلها

حسب الشكل التالي:



الشكل (02-03): نموذج Porter لقوى التنافس.

Source : Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, Edition DUNOD, Paris, 1999, p.17.

تتكون بيئة النشاط من مجموعة العناصر التي تربطها علاقات تفاعلية متعددة ومتنوعة، وذات تأثير معتبر على نشاط المؤسسة، إلى جانب أنها تتصف بعدة خصائص، كما توجد عدة معايير لقياس حدة المنافسة بين مؤسسات القطاع، وهذه المفاهيم تندرج ضمن المقاربة التي حددها M.Porter من خلال دراساته العديدة لمفهوم التنافسية القطاعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وفيما يلي توضيح معايير قياس حدة المنافسة<sup>1</sup>:

1. تهديد الداخلين الجدد: يعتبر الداخلون الجدد مصدرا مهما في تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات، باعتبارهم طاقة إنتاجية مضافة للسوق، وبمثابة القوة التي تحت المؤسسات المختلفة للبحث عن خيارات التفوق من خلال إيجاد مزايا تنافسية جديدة، ويواجه هؤلاء الداخلون مجموعة من عوائق الدخول، أهمها ما يلي:

- اقتصاديات الحجم: التي تلزم المنافسين المحتملين بقبول اقتصاديات التكلفة؛
- تمايز المنتجات: إذ يتطلب ذلك من هؤلاء المنافسين الاستثمار الكبير في بناء العلامات المميزة لمنتجاتهم؛
- المتطلبات الرأسمالية: ويتطلب ذلك من الداخلين الجدد القبول بتكلفة رأسمالية عالية وتكاليف ثابتة عالية، وخاصة رؤوس الأموال الموجهة للتسويق وبحوثه؛
- تكاليف التحول: وهذا يستدعي أن يحافظ الداخلون الجدد على العميل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع: وتلزم الداخلين الجدد باختيار قنوات توزيع غير اقتصادية، وإقناع هذه القنوات بقبول توزيع منتجاتهم؛
- مزايا المعرفة والابتكار وأثر الخبرة والتعلم.

2. تهديد القوة التفاوضية للموردين: يمكن أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع إذا كان بمقدورهم رفع أسعار منتجاتهم التي تمثل المادة الأولية لمنتجات مؤسسات القطاع، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت العوامل التالية:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين التأثير بشكل كبير على الأسعار، الجودة، وشروط الشراء لدى الزبائن؛
- غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فمن الممكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة مما يؤدي إلى ضعف القوة التفاوضية للموردين كما يمكن أن يكون العكس في حال غياب المنتجات البديلة؛

<sup>1</sup> Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Edition DUNOD, Paris, 1999, p.p.18-22.

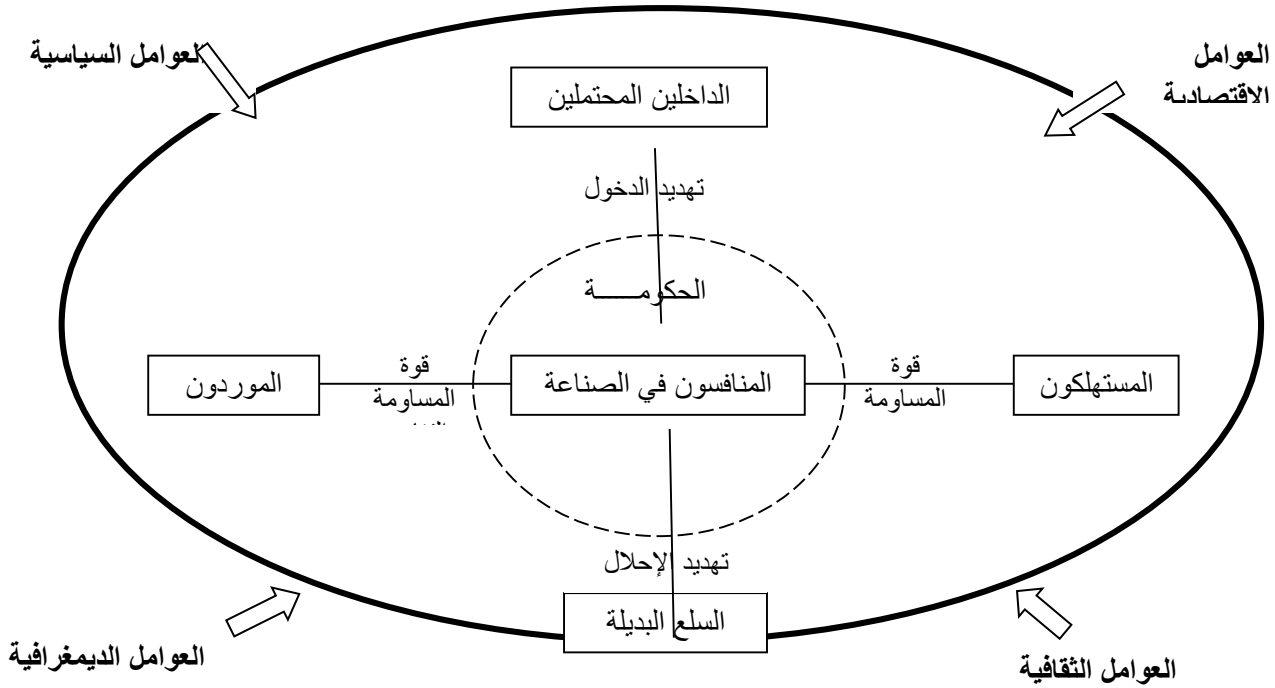


- تمييز المنتج: في حالة امتلاك المورد لمواد متميزة، فهذا يعني وجود نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج، فتزداد قوة تفاوض المورد.
- 3. تهديدات المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفي باحتياجات المستهلكين بشكل يشبه الأسلوب الذي تقدمه منتجات المؤسسة، فوجود بدائل قوية يمثل تهديدا تنافسيا كبيرا ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة، ومن ثم تتأثر ربحيتها، أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية أي لا تشكل عاملا تنافسيا كبيرا فهذا يهيئ فرصة أمام المؤسسة للتحكم في الأسعار.
- 4. قوة تفاوض الزبائن: يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة التفاوض للزبائن بعدد من العناصر أهمها:
  - نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية المنتجات بالانتقال من منتج لآخر دون صعوبة فتزداد قوتهم التفاوضية؛
  - حجم المشتريات: إذا شكلت حصة مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم الأعمال فإن هذا يعطي له قدرة أكبر على التفاوض لأن المؤسسة لن تسمح بخسارته؛
  - ضعف ربحية الزبون: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات فيبدون تشددا في التفاوض حتى يضمنوا هامش ربح يرضيهم.
- 5. شدة المنافسة: يقصد بها المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في القطاع، ومدى كثافة السلوك التنافسي وردود أفعال المتنافسين، وتزداد حدة المنافسة عند:
  - وجود عدد كبير من المؤسسات المتنافسة أو أن هذه المؤسسات تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد؛
  - نمو القطاع بشكل بطيء؛
  - تحمل المؤسسات لتكاليف ثابتة عالية: فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة التعادل ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الانتاجية وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب لتغطية التكاليف الثابتة؛
  - التزام المؤسسات بوقت محدد لبيع المنتج؛
  - انخفاض تكلفة التحول بالنسبة للزبائن؛
  - وجود عوائق خروج كبيرة: عوائق الخروج هي تلك الحواجز التي تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف مردوديتها، ويمكن حصر هذه الحواجز فيما يلي: القيود الحكومية

والاجتماعية (عمليات المنع التي تفرضها الحكومة للحفاظ على مناصب العمل مثلا)،  
الاعتبارات الاستراتيجية (علاقات المؤسسة مثلا مع المؤسسة الأم)، الحواجز العاطفية (تماطل  
المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب لشعورهم بالمسؤولية تجاه المستخدمين).

وما هو ملاحظ في نموذج Porter لتحليل جاذبية الصناعة أنه تغاضى عن عوامل البيئة العامة، وهذه  
من الانتقادات الموجهة للنموذج؛ لذا تم تعديل النموذج بإضافة قوة أخرى تؤثر على عملية التنافس، هذه  
القوة ترتبط بالحكومة كقوة سادسة مؤثرة من خلال التشريعات والقوانين والموارد.

وحتى يتمكن المديرون من الاستفادة من نموذج Porter والتمكن من تحليل الصناعة وظروف المنافسة  
جاء Austin بإضافة تعديلات على هذا النموذج، إذ أدخل أثر تصرفات الحكومة واعتبارها قوة كبرى  
في الدول النامية والموجه والحاكم في نفس الوقت، وكذا أدخل العوامل التي تحدد البيئة العامة لما لها  
من أثر على قوى التنافس، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل (02-04): نموذج Austin لتحليل الصناعة.

Source : John Aidir, **Strategic marketing**, Oxford hand book, London, 1999, p.125

رابعاً: عوامل النجاح الحرجة في النشاط.

تمثل عوامل النجاح الحرجة مؤثرات معتبرة على القرارات المتخذة من قبل المؤسسات على اختلاف أشكالها باعتبارها تؤثر على موقفها التنافسي في مجال النشاط الذي تعمل فيه، ويعد تحليل عوامل النجاح الحرجة للصناعة وقوى التنافس عملية ضرورية، وتختلف هذه العوامل حسب طبيعة النشاط، ويمكن توضيح مضمون العوامل الحرجة للنجاح لمختلف المؤسسات من خلال الجدول التالي:

عوامل النجاح الحرجة	المضمون
المرتبطة بالتكنولوجيا	خبرات البحث العلمي، الامكانيات المرتبطة بابتكار العملية والمنتج، خبرات في مجالات تكنولوجية معينة.
المرتبطة بالنشاط	الكفاءة الانتاجية بأقل تكلفة، جودة المنتج، توزيع التكاليف الثابتة، إمكانية الحصول على العمالة الماهرة، المرونة الانتاجية والاستجابة للعملاء.
المرتبطة بالتوزيع	شبكة قوية من الموزعين والمتعاملين مع المؤسسة، امتلاك منافذ لتصريف المنتج، انخفاض تكاليف التوزيع، سرعة التوزيع.
المرتبطة بالتسويق	قوة مبيعات فعالة، تحقيق طلبات العملاء بشكل صحيح، التوسع في خط المنتجات، جاذبية التعبئة والتغليف، خدمة العميل وضمان سلامة المنتج.
المرتبطة بالموارد البشرية	التحكم في الرقابة على الجودة، الخبرة في مجال التصميم، مهارات متميزة، القدرات الذاتية في العمل، كفاءات متطورة في البحث والتطوير.
المرتبطة بالقدرة التنظيمية	نظام معلومات فعال، الاستجابة الفورية للتغير في متطلبات السوق.
عوامل النجاح الحرجة الأخرى	الانطباعات الايجابية حول المؤسسة لدى العملاء، انخفاض التكلفة الكلية، امكانية تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة، حماية براءة الاختراع.

الجدول (02-03): عوامل النجاح الحرجة في النشاط « \* FCS »

Source : Thompson Aathure, Strickland Alonzo, **Strategic Management: Concepts and cases**, 11<sup>th</sup> Edition, Ed.Mc Graw-Hill/Irwin, England,2003, p.117.

\*FCS : Facteurs Clés de Succès.

وتبرز طبيعة العوامل الحرجة للنجاح من خلال السمات التالية<sup>1</sup>:

- تعد هذه العوامل حرجة عندما ترتبط بجانب الأداء التنافسي للمؤسسة والمتمثل بالأهداف والهيكل والاستراتيجيات؛
- لا يكفي امتلاك هذه العوامل من قبل المؤسسة فحسب، وإنما الأهم هو مدى توظيف هذه العوامل لصالحها؛
- ينبغي أن تسهم هذه العوامل في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛
- تتباين هذه العوامل باختلاف المؤسسات، كما أنها تتباين بالنسبة لنفس المؤسسة من موقف لآخر ومن وقت إلى آخر.

### المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية.

يركز التحليل الاستراتيجي الداخلي على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية في المؤسسة حاليا ومستقبلا، معبرا عنها بمفهوم الموارد والقدرات الاستراتيجية في إطار الوظائف الرئيسية والوظائف المساعدة.

ويتفق أغلب الباحثين على تجميع عناصر ومكونات البيئة الداخلية في مجموعة من الأبعاد تضم الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية باعتبارهما من العوامل التنظيمية الداخلية التي تلعب دورا مهما في مجال الحصول على المزايا التنافسية، كما تشمل عناصر البيئة الداخلية على موارد المؤسسة مجسدة بشكل رئيسي ضمن العوامل الوظيفية، التسويقية، الانتاجية، التمويلية، الموارد البشرية، البحث والتطوير.

### أولاً: مفهوم البيئة الداخلية.

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العناصر والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويمكن ذكر بعض التعاريف التي تطرقت لمفهوم البيئة الداخلية كالتالي:

<sup>1</sup> نجم العزوي، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 18-19 أفريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.249.

- "يمكن تعريف البيئة الداخلية على أنها مجموعة العوامل الاجتماعية والفيزيولوجية داخل المؤسسة أو وحدة القرار، والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار".<sup>1</sup>
  - "امكانيات وظروف المؤسسة التي تؤثر في قراراتها خاصة ما يتعلق منه بالأهداف والاستراتيجيات وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد، كما أن هذه العوامل تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الأخرى".<sup>2</sup>
  - "مجموعة الخصائص والمشكلات والفرص والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد ووحدات المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا".<sup>3</sup>
- ومنه يمكن القول أن البيئة الداخلية للمؤسسة هي: عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة، الأمر الذي يجعل منها متغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وتستطيع السيطرة بدرجة كبيرة عليها.

### ثانياً: مفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.

- يقصد بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة "تحليل العوامل الداخلية التي تتمثل في الوظائف الموجودة داخل المؤسسة مثل: المالية، المحاسبة، التسويق، الانتاج، الموارد البشرية، وكذا دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة".<sup>4</sup>
- يعني التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية "إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة قياساً على تحليل المنافسة، نظراً لأهميته في بناء الاستراتيجية وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها؛ ويقدم التحليل الاستراتيجي الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة وغيرها".<sup>5</sup>
- "يشير إلى العملية التي تمكن المؤسسة من اختبار نشاطاتها الداخلية كالتسويق، البحث والتطوير، الانتاج والعمليات، موارد المؤسسة وأفرادها، والغرض الرئيسي من هذه العملية يتمثل في تحديد مجالات الكفاءة المتميزة بالشكل الذي يمكن المؤسسة من استخدامها بشكل فعال في إطار تعزيز

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص.148.

<sup>2</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق المبادئ والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص.61.

<sup>3</sup> نائل عبد الحافظ عواملة، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب، دار المكتبة الوطنية، عمان، الطبعة الأولى، 1995، ص.60.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص.21.

<sup>5</sup> جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص.227.

موقفها التنافسي، من خلال الحد من آثار جوانب الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية، فعملية تحليل البيئة الداخلية تشير إلى مرحلة تحليل وتحديد المصادر الداخلية للميزة التنافسية".<sup>1</sup> ويمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة. وهذا من خلال تحقيقه للعناصر التالية<sup>2</sup>:

- اكتشاف المزايا التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بالمنافسين، وهذه المزايا هي نقاط القوة التي توضع لها الاستراتيجيات لتعظيم الاستفادة منها وتدعيمها؛
- اكتشاف نقاط الضعف المتمثلة في العيوب والقصور ونقص المعلومات والمهارات والموارد والمعرفة والسمعة، والتي تعوق المؤسسة عن مجاراة المنافسين وهي نقاط ضعف ينبغي العمل على وضع استراتيجيات للقضاء عليها أو معالجتها؛
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية، البشرية، والمعنوية المتاحة للمؤسسة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة في قطاع النشاط؛
- تحديد الترابط بين نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

### ثالثاً: أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي.

يتجه اغلب الباحثين إلى دراسة أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي من وجهة نظر وظائف المؤسسة في إطار ما يعرف بالتحليل الوظيفي، غير أن هذا التحليل لا يعطي صورة شاملة عن كل العوامل الداخلية التي يجب أن يشملها التحليل الاستراتيجي الداخلي، خاصة في ظل النظر للمؤسسة على أنها محفظة من الموارد والقدرات وليس محفظة من المنتجات والنشاطات فقط، مما يتطلب ضرورة شمولية أبعاد التحليل الاستراتيجي الداخلي إلى مجالات رئيسية تتمحور حول الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إضافة إلى المجالات الوظيفية المتعارف عليها.

#### 1. الهيكل التنظيمي:

هو شكل رمزي يصور الطريقة النظامية للعلاقات بين مختلف الوظائف في المؤسسة، وهو يتكون من مراكز سلطة ومراكز مساعدة. وهو الوسيلة الرئيسية المستخدمة لتوجيه التنظيم نحو تحقيق الأهداف<sup>3</sup>، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد هيكل تنظيمي يتصف بالثبات الدائم طيلة العمر

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص.82.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص.229.

<sup>3</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.145.

التنظيمي للمؤسسة، بل هو يتغير تبعاً للمواقف وحسب درجات التأثير وهذا بهدف تحقيق التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

يعتبر الهيكل التنظيمي من الأبعاد الرئيسية لبيئة المؤسسة الداخلية، فمن خلاله يتم توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات، وتتحدد شبكة الاتصالات وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، ومن أهم العناصر التي يتأسس عليها تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ما يلي:<sup>1</sup>

- مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- مدى ملاءمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد؛
- مدى انسجام الهيكل التنظيمي مع متطلبات أقسام المؤسسة معبراً عنها باحتياجات المسيرين والأفراد العاملين؛
- درجة المركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي؛
- درجة استجابة الهيكل التنظيمي للاستراتيجيات المراد تنفيذها؛
- سهولة الاتصالات وانسياب المعلومات في ظل طبيعة الهيكل التنظيمي؛
- درجة الاستفادة من تفويض السلطة.

مع الإشارة إلى أن الجانب الأكثر أهمية في تحليل الهيكل التنظيمي يتمثل في مدى كفاءته وفعالته في تنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث تعد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية من العوامل الأساسية والحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن منظور أكثر واقعية تكون هذه العلاقة ديناميكية تبادلية التأثير، وأكثر تعقيداً من النظر إليها في إطار علاقة المتغير التابع والمتغير المستقل.

### 2. الثقافة التنظيمية:

ثقافة المؤسسة هي الفلسفة التي تعبر عن مجموعة القيم والعادات والشعارات وأنماط السلوك المقبولة، والرموز السائدة في المؤسسة، والتي تؤثر على سلوك وتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر بدورها على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية بشكل يعطيها الخصوصية والتفرد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.128.

- محمد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص.ص. 231-232.

<sup>2</sup> أحمد عوض، مرجع سابق، ص.146.

يعرفها Kotler بأنها "الخبرات والتجارب المشتركة، التاريخ والمعايير والمعتقدات التي تميز المؤسسة، حيث عند الدخول لأي مؤسسة، فإن أول شيء يلفت الانتباه هو ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال لباس الموظفين، طريقة الكلام والحوار بينهم، وكذا طريقة التعامل والترحيب بالعملاء"<sup>1</sup>.

ويعرفها Taylor بأنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة، المعتقدات الدينية، الفن، الأخلاق، العادات والأعراف، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"<sup>2</sup>. كما تعرف بأنها "مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية، التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المؤسسة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة"<sup>3</sup>.

ويمكن أن تمثل هذه المكونات نقاط قوة يمكن الاعتماد عليها واستغلالها، كما يمكن أن تمثل نقاط ضعف تحول دون تحقيق الأهداف والأهداف الاستراتيجية. وتكتسي الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة تتجسد في أنها تمنح العاملين شعورا بالهوية الخاصة والتميز، تساعد على تنمية ولائهم والتزامهم تجاه المؤسسة، وتساعد على تحقيق وترسيخ الاستقرار في المؤسسة، وتشكل مرجعية العاملين عند ممارسة مختلف المهام والأنشطة.

وتتجسد أهم العناصر التي يتضمنها تحليل الثقافة التنظيمية فيما يلي<sup>4</sup>:

- مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف وتحدي أولوياتها؛
- درجة توافق معتقدات المؤسسة مع التطور التكنولوجي ومتغيرات بيئة النشاط؛
- انتشار علاقات الثقة والتعاون بين الأفراد في المؤسسة؛
- مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو إدراك التغيير، والقدرة على استكشاف الفرص وتجنب مخاطر البيئة الخارجية؛
- درجة اتجاه معتقدات المؤسسة نحو بناء المزايا التنافسية في قطاع النشاط؛
- التركيز على مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والاستراتيجية المعتمدة.

### 3. العوامل الوظيفية:

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 13th edition, Pearson Education Company, New Jersey, 2009, p.47.

<sup>2</sup> دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمارة، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص.131.

<sup>3</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدية، 21-20 ماي 2002، ص.6.

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.129.



يمكن عرض العوامل الوظيفية من وجهة وظائف المؤسسة، فيما يلي:

- أ- التسويق: يرتبط التحليل المتعلق بوظيفة التسويق بمدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة ذات الطابع التسويقي، فعند تحليل وتقويم الأنشطة التسويقية يكون من الضروري التركيز على العناصر التالية:<sup>1</sup>
- تحليل المستهلك: تتضمن عملية دراسة وتقييم رغبات المستهلك للكشف عن الخصائص التي تسيّر المستهلك لسلوك منهج استهلاكي معين؛
- تخطيط المنتجات: يشمل هذا النشاط اختيار السوق والمركز النسبي للمنتجات والعلامة التجارية، الضمان، التغليف، بدائل المنتج، خصائص المنتج وجودته، خدمة المستهلك؛
- التسعير: ويتم بتحديد الأسلوب المتبع لتحليل الأسعار، كتوجهها نحو هامش ربح عالي أو بسيط، كما يجب مراعاة آثار السعر، وسياسة التسعير على المدى القريب والبعيد، والتنبؤ برد فعل المنافسين جراء أي تحرك سعري للمؤسسة؛
- التوزيع: ويشمل التوزيع المخازن وقنوات التوزيع وتغطية ومواقع ومنافذ التوزيع ووسائله، لذا يتم دراسة وتقييم الطرق البديلة لبلوغ المنتجات إلى المستهلك؛
- الترويج: تحليل وتقييم طرق وأساليب الترويج للمنتجات وإيصال كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات للمستهلك.

يلاحظ أن هذه العناصر تركز بدرجة رئيسية على تحديد مدى امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية في السوق من وجهة نظر العملاء، حيث تتحدد جوانب القوة في الوظيفة التسويقية من خلال العناصر سابقة الذكر والتي تركز عليها المؤسسة في بناء مزاياها التنافسية، أخذاً في الاعتبار تخفيض أثر جوانب الضعف في هذه الوظيفة والعمل على معالجتها.

ب- العمليات الانتاجية: يتم تحليلها من جانب البحث عن القدرات المتميزة التي تمكن المؤسسة من بناء المزايا التنافسية من خلال هذه الوظيفة، حيث تختص الأنشطة الخاصة بالعمليات الانتاجية بكل من الجودة، التكاليف، الخدمة، التسليم، وتحليل أنشطة وظيفة الانتاج يتم من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:<sup>2</sup>

- انخفاض تكاليف العمليات الانتاجية مقارنة بالمنافسين؛
- توافر الطاقة الانتاجية اللازمة لمواجهة طلبات السوق؛
- توافر المواد الأولية اللازمة لعمليات الانتاج من حيث الكمية، التكاليف ومن حيث الجودة؛

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، عمان، ص.213.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.137.

- مدى قرب ورشات الانتاج من مصادر المواد الأولية ومن الأسواق؛
- تحليل مواصفات الآلات والمعدات من حيث التكنولوجيا المعتمدة؛
- كفاءة نظام الرقابة على المخزون؛
- كفاءة نظم التصميم، جدولة الانتاج، الصيانة، والرقابة على الجودة.
- ج- إدارة الموارد البشرية: تختص بمختلف السياسات المتعلقة بالأفراد من حيث الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز، وتوفير مناخ مناسب للعمل، ويتم التركيز على جوانب متعددة لتحليل العوامل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية أهمها:<sup>1</sup>
  - مهارات وقدرات العاملين؛
  - تكلفة الأفراد معبر عنها بالأجور، المكافآت، معدل الدوران، التغيب عن العمل؛
  - طبيعة نظر المؤسسة للأفراد، من حيث أنهم أصول ذات قيمة مرتفعة، أو تكاليف تتحملها؛
  - درجة اعتماد توصيف الوظائف؛
  - فعالية سياسة العلاقات مع الأفراد وكفاءتها؛
  - درجة اعتماد السياسات والتطبيقات الخاصة بالأفراد من تعيين، اختبار، تحفيز وترقية...؛
  - تحليل مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة ودرجة ولائهم وانتمائهم؛
  - العلاقات مع النقابات والاتحادات العمالية؛
  - مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- د- الوظيفة المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في تحديد الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة تماشياً مع وضعها المالي، وتتجسد عملية تحليل الموارد المالية من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، اجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، تحديد درجة السيولة والربحية، ومن أهم العناصر الواجب تحليلها فيما يتعلق بالوظيفة المالية ما يلي:<sup>2</sup>
  - تحليل المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي، مع تحديد الانحرافات وأسبابها؛
  - مدى ملاءمة الخطط المالية للأقسام والخطة المالية العامة للمؤسسة؛
  - مدى ملاءمة التدفقات النقدية مع الخطة الموضوعية لأنشطة المؤسسة؛
  - درجة تحقيق المؤسسة أفضل ملاءمة فيما يخص الربحية، السيولة، التشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى النشاط، أو عند مقارنتها بالمؤشرات السابقة للمؤسسة؛
  - درجة وجود التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها.

<sup>1</sup> Samuel Grandval, Richard Soparont, **Le management stratégique : concepts et cas**, ed. Lavoisier, Paris, 2008, p.p. 189-195.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص.215.

فالهدف من تحليل هذه العوامل يتمثل في تحديد مدى قوة الجوانب المالية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، وإذا بإمكانها أن تتنافس بطريقة أكثر كفاءة نتيجة قدراتها المالية.

هـ- البحث والتطوير: تعد هذه الوظيفة من الوظائف الرئيسية التي تعمل على تطوير المعرفة من خلال تصميم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية، إضافة إلى طرائق الانتاج، ولهذا فتحليل هذه الوظيفة يركز على العناصر التالية:

- مدى الاعتماد على تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
- مدى تطوير أساليب جديدة في العمليات الانتاجية للمؤسسة؛
- طبيعة العلاقة بين وظيفة البحث والتطوير والوظائف الأخرى؛
- درجة الاهتمام بنشاط البحث والتطوير ومدى قوته، ودوره في بناء وتطوير المزايا التنافسية؛
- النطاق الزمني لتحقيق نتائج نشاط البحث والتطوير؛

مع الإشارة إلى أن أهمية البحث والتطوير تزايدت في المؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الانتاجية، فهذه الوظيفة تساعد على اكتشاف وابتكار معرفة أو منتج أو طريقة انتاج جديدة تعطي للمؤسسة قدرة على المنافسة، مع مراعاة عامل الاستمرارية في البحث والتطوير لتجنب تقليد ومحاكاة المنافسين.

#### 4. تحليل موارد وقدرات المؤسسة:

وفقا لهذا المدخل تركز مصادر المزايا التنافسية على الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة. وتتمثل موارد المؤسسة في مجموع الوسائل والأصول المادية (الآلات، المصانع،...) والوسائل غير المادية (المعنوية) مثل (كفاءات المستخدمين، صورة المؤسسة،...)؛ إن مفهوم الموارد هو مفهوم واسع يتمثل أساسا في عوامل الانتاج التي يعبر عنها بـ: Les 5M (رأس المال Monnaie، اليد العاملة Main d'œuvre، المواد الأولية Matières، الآلات والتجهيزات Machines، التنظيم Méthodes).

ويضاف إليها الموارد الخاصة بالمعلومات، وتكون الموارد استراتيجية إذا كانت لها الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- القيمة: حيث يتم تخصيصها لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة؛
- الندرة: ليست متوفرة لدى كل المؤسسات ويصعب الحصول عليها؛
- غير قابلة للتقليد: نظرا لوجود أصول خاصة وكفاءات مترابطة؛
- طول فترة حياتها وصعوبة اكتشافها من طرف المنافسين؛

<sup>1</sup> أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص.70.

<sup>2</sup> Armand Dayan et autres, Manuel de gestion, édition Ellipès, Paris, 1999, p.157.

- الملكية: غالبا ما تكون محمية عن طريق القانون.

ويمكن توضيح تصنيف الموارد من خلال الجدول التالي:

المؤشرات الرئيسية	الخصائص	المجال	طبيعة الموارد
<b>الموارد الملموسة</b>			
الهيكل المالي، القدرة الائتمانية، الربحية والعائد على الاستثمار، التدفق النقدي والسيولة، مصادر التمويل واستخدامات رأس المال العامل.	تحدد قدرة المؤسسة على الاستثمار وتحقيق الأرباح بـ: قدرة الحصول على الأموال من المصادر الخارجية (الاقتراض)، القدرة على التمويل الذاتي.	النشاط المالي المحاسبي	الموارد المالية
القيمة السوقية للأصول الثابتة، مميزات المعدات الرأسمالية، مرونة الأصول الثابتة، المواد الأولية ومدى سهولة الحصول عليها وملاءمتها، المزيج التسويقي للمنتجات والخدمات، دورة حياة المنتجات.	تحدد إمكانيات المؤسسة على الإنتاج وتؤثر على التكاليف والموقع التنافسي، وتشمل: الحجم، التعقيد التكنولوجي، مرونة المعدات، مستلزمات البحوث والتسويق، قنوات و منافذ التوزيع.	الإنتاج والعمليات، التمويل والتخزين، التسويق	الموارد المادية
<b>الموارد المعنوية</b>			
العوائد من حقوق الملكية، نسبة العاملين في البحث والتطوير على مجموع العاملين، عدد التراخيص الممنوحة وأهميتها.	الملكية الفكرية، أفراد يتمتعون بقدرات مهنية وعلمية، تسهيلات البحث.	الإنتاج والعمليات، نظم المعلومات، التسويق	التكنولوجيا
التمييز في العلامة التجارية، نسبة مساهمة السمعة في المبيعات، نسبة استرجاع العملاء بعد تحولهم.	علاقات مع العملاء، العلاقات مع الموردين، الحكومة، الأطراف الخارجية بصفة عامة.	التسويق، الإدارة العليا	السمعة
التعلم والتأهيل المهني للعاملين، معدل دوران العمل، نسبة الغياب.	خبرة العاملين ومستوى تدريبهم، المهارات المتوفرة في العاملين، ولاء وانتماء العاملين.	إدارة الموارد البشرية	الموارد البشرية

**الجدول (02-04): تصنيف الموارد وتعيينها.**

المصدر: بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013، ص.89.

**5. تحليل سلسلة القيمة:**

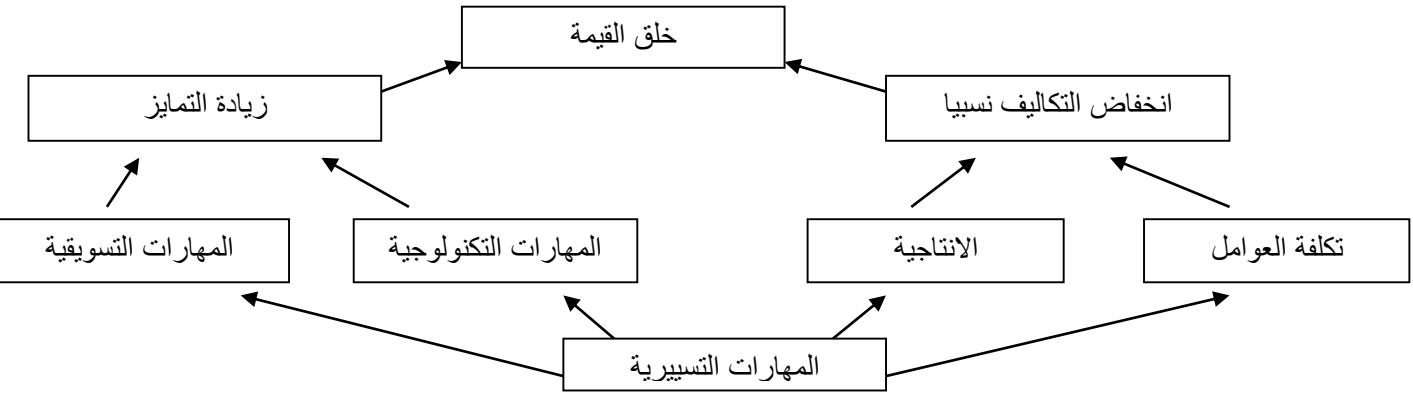
يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، التي ينظر إليها كمجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة التي يساهم كل منها في تقديم جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها العميل، وأن الاختلافات بين المؤسسات المتنافسة في مقدار هذه القيمة يمثل جوهر المزايا التنافسية.

أ. مفهوم وأهمية تحليل سلسلة القيمة: يتأسس تحليل سلسلة القيمة على اعتبار المؤسسة سلسلة من الأنشطة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة من وجهة نظر العملاء، وبذلك فمن الصعب فهم وتحديد مصادر المزايا التنافسية عند النظر للمؤسسة ككل، نتيجة أنها تبنى من خلال مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتفاعلة كالإمداد، الإنتاج، التسويق،.... حيث يساهم

كل نشاط من تلك الأنشطة في إضافة قيمة للمنتجات المقدمة من حيث التكاليف أو من حيث بناء قاعدة تمييزية.

تعرف سلسلة القيمة على أنها "الطريقة النظامية للنظر إلى مجموعة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة وللكيفية التي تتفاعل بها مع بعضها البعض بما يمكنها من فهم المصادر الحالية والمحتملة للمزايا التنافسية"<sup>1</sup>.

يعتبر M.Porter أول من تطرق لمصطلح سلسلة القيمة في كتابه "الميزة التنافسية"، وتنطلق من فكرة أنه من أجل تحقيق ربح فإنه على المؤسسة أن تسوق منتجاتها بسعر أعلى من تكلفة انتاجها، لكن كيف يمكن تفسير استعداد المستهلك لدفع هذا الفرق (بين السعر والتكلفة) خاصة في ظروف المنافسة، بالطبع هذا يعتمد على قيمة المنتج في نظر المستهلك. ومن أجل فهم أكثر جاء Porter بسلسلة القيمة.



الشكل (05-02): مصادر خلق القيمة.

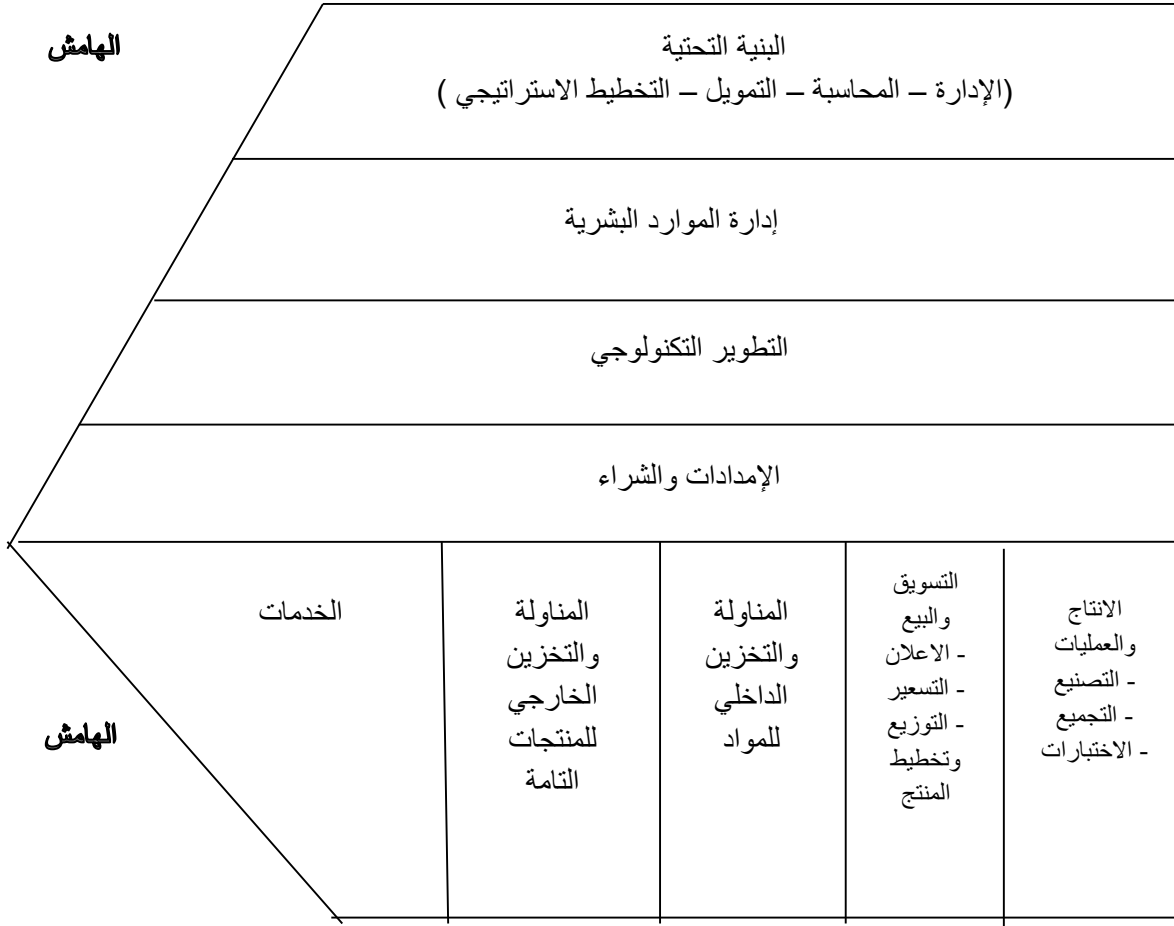
Source : Turgul Atamer et Roland Calor, **Diagnostic et décisions stratégiques**, édition Dunod, Paris, 1998, p.19.

من الشكل (05-02) يتضح أن كل من التكلفة المنخفضة والتميز هما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية، وتولد هذه القيمة من خلال تفاعل عدة عناصر مثل المهارات التكنولوجية والمهارات التسويقية،.... حيث أن كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن باقي المنافسين.

وقام Porter بتقسيم أنشطة المنظمة إلى نوعين: الأنشطة الأساسية (التي تخلق القيمة)، والأنشطة المساعدة على خلق القيمة (تعطي للوظائف الأساسية وسيلة للعمل)، حسب الشكل الموالي:

<sup>1</sup> القطب محي الدين يحي توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص.51.

الأنشطة الداعمة



الأنشطة الرئيسية أو الأولية

Figure (02-06) : La chaine de Valeur.

Source : Jean-Pierre D trie, **STRATEGOR : Politique Générale de L'entreprise**, 4<sup>o</sup>  dition, Ed.Dunod, Paris, 2005, p.82.

من خلال الشكل يمكن توضيح مكونات سلسلة القيمة كما يلي:

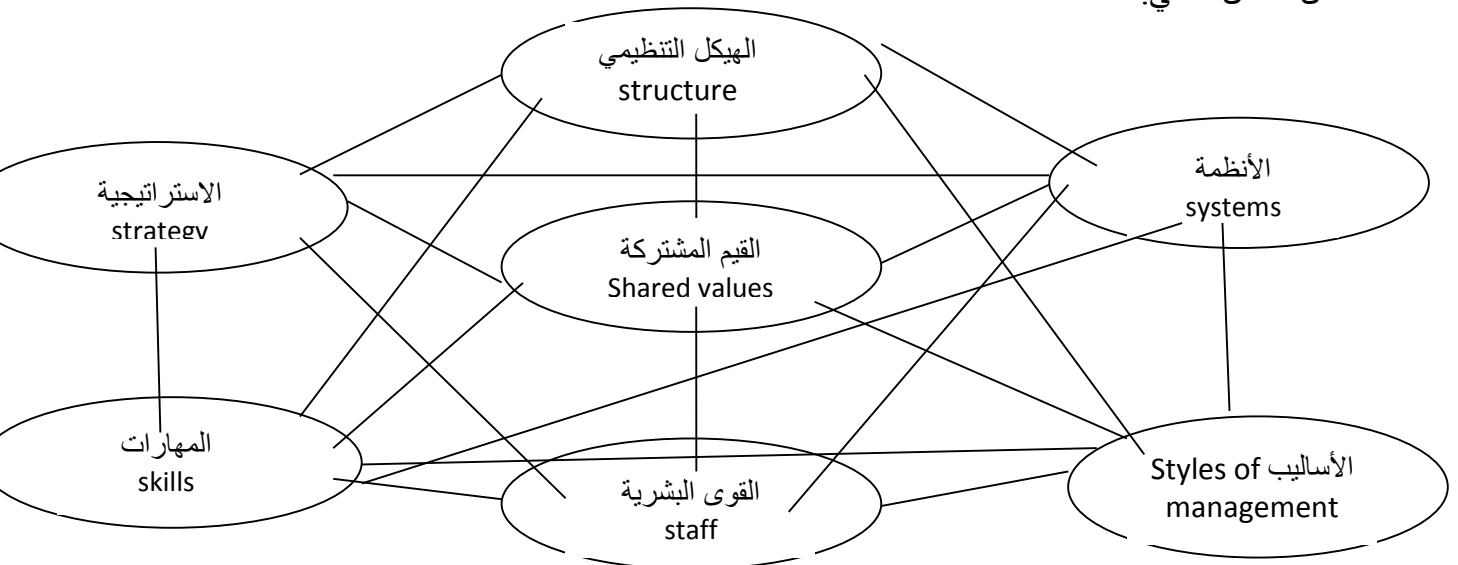
أ. الأنشطة الأساسية: هي تلك الأنشطة التي تعطي للزبون منفعة مباشرة، وهي في حد ذاتها يمكن أن تخلق قيمة يراها العميل ذات منفعة له، وتوجد خمسة أنشطة رئيسية تتمثل في: الانتاج والعمليات، التسويق والمبيعات، المناولة والتخزين الداخلي للمواد (الإمدادات الداخلية)، المناولة والتخزين الخارجي للمنتجات التامة (الإمدادات الخارجية)، الخدمات.

ب. الأنشطة الداعمة: تعتبر ضرورية بالنسبة للأنشطة الرئيسية، ولكنها لا تتعامل مباشرة مع الزبون وهي أربعة: الشراء وتطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط، إدارة الجودة الشاملة،...

وتجدر الإشارة إلى محاولات عديد الباحثين باتجاه تكيف سلسلة القيمة استجابة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، خاصة منها تنامي الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والمعرفة، حيث أدركت المؤسسات الأهمية الاستراتيجية للمعرفة بوصفها موردا قيما نظرا لثلاثة اعتبارات؛ أولها التقدم في تكنولوجيا المعلومات، وثانيها التحول التدريجي للاهتمام برأس المال الفكري، وثالثها سعي المؤسسات إلى الإبداع والتعلم؛ وعليه فقد تمثلت تلك المحاولات في إدراج نظم المعلومات وإدارة المعرفة بوصفها أنشطة أساسية في إضافة القيمة، مع إعادة النظر في تموضع أنشطة إدارة الموارد البشرية.

### 6. نموذج 7S:

هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات التنظيمية الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وهي سبعة عناصر تبدأ كلها بحرف (S) والتي تكون إطارا يجب على المديرين تحقيق التوازن بين عناصره حتى يتحقق لها النجاح، هذه المتغيرات قدمتها مجموعة McKinsey الاستشارية، ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل التالي:



### الشكل (02-07): نموذج 7S

المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص.29.

يبين النموذج السابق أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتداخلة والتي تؤثر على الأداء، حيث أن المؤسسة تكون في خطر إذا ركزت جهودها على متغير واحد مع إهمال المتغيرات الأخرى.

7. نموذج PIMS التأثير الربحي لاستراتيجية السوق: (Profit Impact of Market Strategy)

حدد هذا النموذج من طرف معهد التخطيط الاستراتيجي في كامبردج، وذلك عن طريق تحديد بنك بيانات خاص بـ: 4000 مجال أعمال استراتيجي خلال فترة تراوحت ما بين عامين إلى اثنتي عشر عاما، بغية تحديد أي الاستراتيجيات تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو تدفق نقدي، وقد لخصت هذه الدراسة أهم سمات الوحدات ذات العائد المرتفع على الاستثمار مقارنة بالوحدات ذات العائد المنخفض وتمثل هذه السمات في:<sup>1</sup>

- انخفاض كثافة الاستثمار (كمية رأس المال الثابت والمتداول المطلوب لإنتاج دولار من المبيعات)؛
- ارتفاع درجة استغلال الطاقة؛
- ارتفاع فعالية التشغيل؛
- ارتفاع الحصة السوقية؛
- الارتفاع النسبي في جودة المنتج؛
- انخفاض التكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافسة.

من الناحية العلمية، فقد وجهت انتقادات لمدخل تحليل التأثير الربحي أهمها: أن أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار والحصة السوقية والجودة النسبية للمنتج واستغلال الطاقة تميل إلى أن تكون متغيرات خارج نطاق سيطرة الإدارة، خاصة في الأجل القصير، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المدخل يساعد المدير الاستراتيجي في تحديد تلك العوامل الداخلية الرئيسية ذات التأثير القوي على الأداء مثل: كثافة الاستثمار وحجم الحصة السوقية والتكلفة المباشرة للوحدة الواحدة وفعالية التشغيل واستغلال الطاقة، .... هذه العوامل يمكن الاستناد إليها في تحديد نقاط القوة والضعف مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس الصناعة أو النشاط.

<sup>1</sup> أنظر:

- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، مرجع سابق، ص.231.

- Jean-Claude Tarondeau et Christine Huttin, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, édition Vuibert, Paris, 2001, p.185.



## المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجي.

يتوفر أمام المؤسسة عدد كبير من البدائل الاستراتيجية، فكل مؤسسة يمكن لها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها، وكذلك بما تتناسب مع نتائج تحليل محيطها التنافسي والوظيفي، ويكون على المسيرين أن يقوموا بالاختيار بين هذه التوليفات الممكنة للاستراتيجيات، والواقع أن عملية الاختيار للتوليفة الممكنة من الاستراتيجيات أو الاستراتيجية المثلى تحتاج إلى الكثير من التفكير والتحليل، ويتطلب هذا الاختيار التحكم في آليات عدد من الأدوات التي تساعد على اتخاذ القرار، والتي يصطلح عليها بأدوات التحليل الاستراتيجي، وتهدف هذه الأدوات إلى تصويب الاستراتيجية من حيث تحقيقها للهدف أو مواجهة مختلف أنواع البيئة من أجل حيازة موقع تنافسي جيد وبالتالي ميزة تنافسية، ويعود ظهور هذه الأدوات إلى فترة السبعينيات من القرن الماضي على مستوى أكبر مكاتب الاستشارة الاستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية.

### المطلب الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية.

تعددت أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية باختلاف الأسس التي تبنى عليها في اتخاذ القرار الاستراتيجي، لذا سيهتم التطرق لأكثرها شيوعاً.

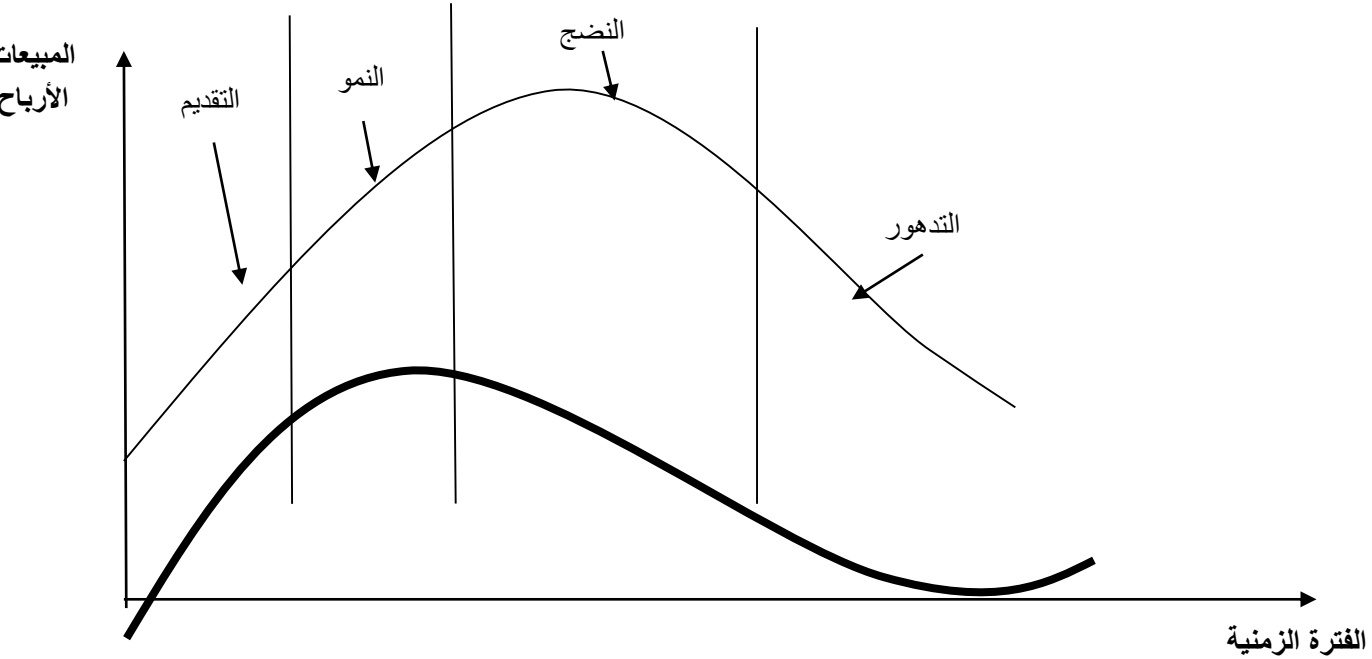
### أولاً: نموذج دورة حياة المنتج.

يعبر مصطلح دورة حياة المنتج عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين انتهاء دورة حياته واختفائه من السوق، لذلك يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها تمثل الإطار الزمني الذي يبين اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه إلى لحظة استبعاده.

تم اقتراح هذا النموذج منذ سنة 1950 من طرف J.Dean حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتج خلال فترة حياته، وتم تقسيمها إلى مراحل، ولأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الاستراتيجي يجب أولاً تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة المبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد نسبة المبيعات أكثر من 10٪ سنوياً فالمنتج في مرحلة النمو، أما إذا كانت الزيادة محصورة بين 0 و 10٪ فالمنتج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبياً أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتج في مرحلة التدهور.

وهناك باحثون آخرون اقترحوا مقاييس أخرى تحدد بها المرحلة التي يكون بها المنتج مثل: عدد المنافسين، معدل التغيرات التكنولوجية، سرعة تغير المنتجات<sup>1</sup>.

وتختلف مراحل دورة حياة المنتج من خلال: الاستثمار الضروري في كل مرحلة، مردوديتها، تطور رقم الأعمال وشدة المنافسة. وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:



الشكل (02-08): دورة حياة المنتج.

Source : Eric Vernet, L'essentiel du Marketing : Marketing fondamental,

Ed.D'organisation, Paris, 1998, p.254.

من الشكل يلاحظ أن كل المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته تشارك في تطور المبيعات ومردودية المنتج، كما أن المنتجات تختلف من حيث فترة حياتها حتى ولو كانت من نوع واحد خاصة بعد التطورات التقنية والاقتصادية الحديثة، والتي جعلت أغلب المؤسسات تسعى لجعل دورة حياة المنتج أقل. ويمكن توضيح هذه المراحل كما يلي:<sup>2</sup>

1- مرحلة الدراسات والبحوث: يتم خلالها تصور المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، والعمل في مجال دراسة وبحث خصائص المنتج على جميع النواحي مثل شكله العام، استخداماته، السوق التي سيتم طرحه فيها، ومستوى المنافسة،.... والاستراتيجية الواجب اتباعها في هذه المرحلة

<sup>1</sup> Ahmed Hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratégique, Ed Chihab, Batna, 1997, p.71.

<sup>2</sup> Ahmed Hamadouche, op.cit, p.183.

- هي استراتيجية البحث والابتكار، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من الاستثمارات في مجال البحوث.
- 2- مرحلة التقديم: في هذه المرحلة يتم دخول المنتج إلى السوق ويبقى دائما في المخطط التقني لتحسين خصائصه، ويكون قليل المعرفة من قبل المستهلكين لذا مبيعاته تتطور ببطء ويتعرض لمنافسة عالية، وتكاليف انتاجه تبقى متزايدة لذا تبقى مردوبيته سلبية، والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الابتكار والتطوير.
- 3- مرحلة النمو: في هذه المرحلة يكون المنتج معروفا أكثر فأكثر من قبل المستهلكين والموزعين، ويزيد مستوى رضاهم عنه، مما يجعل مبيعاته تزداد بمعدل متزايد مما يجعل تكاليف الانتاج تنخفض، وتظهر النتائج الايجابية لأنه خلال هذه المرحلة يتم بلوغ عتبة المردودية، لذا يجب خلالها استثمار كل الطاقات الممكنة لزيادة تنافسية المنتج، لذا على المؤسسة انتهاج استراتيجية النمو والتطوير.
- 4- مرحلة النضج: في هذه المرحلة تستمر مبيعات المنتج بالزيادة إلا أنها متناقصة حتى تبلغ ذروتها حيث الاحتياجات تتغير خاصة مع دخول منتوجات جديدة وبديلة منافسة تحل محلها، وخلال هذه المرحلة أثر الخبرة يصل إلى ذروته، وتكاليف الانتاج تبلغ أدنى مستوى لها مما يزيد مكاسب المؤسسة، لذا يستمر الاهتمام بولاء العملاء مما يتطلب الاهتمام بالتوزيع والخدمة، والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الاستقرار.
- 5- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة تكون المبيعات في هبوط مستمر لأن المنتج يواجه منافسة قوية من المنتجات الجديدة والبديلة والأكثر استخداما للتكنولوجيا، مما يسمح بإشباع أكبر لحاجات المستهلكين، فأذواقهم تتغير بمرور الزمن وتغير التقنيات، وتستمر المبيعات بالانخفاض إلى غاية التخلي عن المنتج، والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الانكماش.

الوظائف المراحل	التسويق	التمويل	الانتاج والعمليات	الموارد البشرية	البحوث والتطوير
<b>الانطلاق</b> استراتيجية الابتكار والتطوير	- التعريف بالمنتج. - متابعة ردود افعال المستهلكين. - البحث عن منافذ التوزيع. - حصة سوقية ضئيلة. - منافسة محدودة.	- تدفقات نقدية سالبة. - توفير الأموال اللازمة. - مديونية مرتفعة.	- الانتاج بأحجام صغيرة. - تحسين المنتج باستمرار من حيث الحجم والخصائص.	- جذب كفاءات تسييرية عالية. - اختيار وتدريب عمال الانتاج ورجال البيع. - تحفيز الافراد.	- تحسين المنتج. - تطوير الاسلوب الفني للانتاج. - تسجيل براءة لاختراع منتج جديد.
<b>النمو</b> استراتيجية النمو والتطوير	- ارتفاع حجم المبيعات. - نشاط ترويج محدود. - دخول منافسين. - زيادة الحصة السوقية.	- تدفقات نقدية موجبة ناشئة عن زيادة الارباح. - الاستثمار في الطاقة الانتاجية. - انخفاض تكاليف الانتاج.	- الانتاج بحجم كبير. - التوسع في الطاقة الانتاجية. - الترقية. - اللجوء للمساعدات الاضافية.	- اختيار وتدريب عمال جدد في قسم الانتاج. - الترقية. - اللجوء للمساعدات الاضافية.	- تمييز المنتج وتحسينه (ابداع تكنولوجي). - تصور أفكار لمنتجات بديلة مستقبلا.
<b>النضج</b> استراتيجية الاستقرار	- يصل حجم المبيعات إلى أقصى حد. - التركيز على تنمية ولاء المستهلك. - استقرار المنافسة. - البحث عن منافذ جديدة وحماية الحصة الحالية.	- ارتفاع الارباح. - سيولة كبيرة. - تخفيض التكاليف وبالتالي امكانية تخفيض السعر.	- الاهتمام بالطاقة العاملة. - الرقابة على المخزون. - التنوع في الانتاج. - تخفيض تكاليف الانتاج.	- تخفيض القوى العاملة وتحويلها إلى أنشطة أخرى. - رفع الروح المعنوية والدافعية. - الأخذ بنظام الاقتراحات.	- استخدامات جديدة للمنتج (شكل وجودة). - تحسين فعالية الانتاج (تخفيض التكاليف). - تقديم بدائل للمنتج.
<b>التدهور</b> استراتيجية الانكماش	- انخفاض حجم المبيعات. - الترويج في حده الأدنى. - الترويج للمنتج الجديد.	- انخفاض الايرادات. - تنوع مصادر الربح. - التخلص من الأصول الزائدة عن الحاجة.	- زيادة فعالية الانتاج (المقاولة من الباطن). - الرقابة على المخزون. - تخفيض تنوع المنتج.	- الاحتفاظ بالروح المعنوية والدافعية. - تحويل العاملين إلى مجالات وأنشطة أخرى.	- التركيز على المنتجات البديلة. - تخفيض تكلفة المنتج الحالي لحدها الأدنى.

**الجدول (02-05):** تأثير مراحل دورة حياة المنتج على مختلف وظائف المؤسسة.

Source : Hutin .H, La gestion Financière, Ed d'organisation, Paris, 2000, p.268.

ولنموذج دورة حياة المنتج حدود، بحيث يكمن العائق الأساسي لهذا النموذج في اختيار مستوى التحليل الذي يتم توظيفه، ففي الواقع يجب تحليل متغيرات عديدة كالسوق، المنتج، العلامة التجارية للمؤسسة، المواد الأولية،.... ومع تطور المشاريع وتقنيا والتغير المستمر في أذواق المستهلكين، فإن فترة حياة المنتجات تكون قصيرة أكثر فأكثر، وعليه من الصعب استعمال نموذج دورة الحياة كأداة للتحليل الاستراتيجي بعيد المدى، كذلك عملية تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج بدقة صعبة، ففي حال ما إذا تم تحديد المرحلة بطريقة خاطئة فسيكون منتج المؤسسة في حالة صعبة لأن كل مرحلة مسؤولة عن توجه استراتيجي معين متوافق مع البيئة.

ومن كل ما سبق، فاستعمال نموذج دورة حياة المنتج كأداة للتحليل الاستراتيجي يتطلب دراسة مختلف المتغيرات الأخرى المحيطة بالمنتج لتحديد المرحلة التي يمر بها بدقة، كما أنه على المؤسسة السعي والعمل على إعطاء دائما استخدامات جديدة للمنتج وتمديد مرحلتي النمو والنضج لأنهما تبقيان الميزة التنافسية لها، والتي تم امتلاكها خلال مرحلة الانطلاق، أما مرحلة التدهور فتتضمن زوال تلك الميزة التنافسية والبحث عن مزايا تنافسية أخرى.

### ثانيا: نموذج منحنى الخبرة.

أثر الخبرة هي فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية منتصف الستينيات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة يقدر العلاقة التي تربط بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة دائما ما تتمتع بانخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار اقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية؛ حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة تميل إلى الانخفاض بنسبة من 20 إلى 30٪ وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج<sup>1</sup>، ويتحقق هذا الانخفاض من خلال العوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم (اقتصاديات السلم).
- زيادة فعالية أداء القوى العاملة (اثر التعلم).
- تحسين العملية الانتاجية ذاتها.
- الوصول إلى تنميط المنتج.
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

<sup>1</sup> Mark Vendercamman, **Marketing**, 1<sup>ere</sup> édition, xuculot, Bruxelles, 2002, p.214.

ثالثاً: نماذج مبنية على تحليل محيط المؤسسة.

نماذج التحليل الاستراتيجي المبنية على نتائج تحليل محيط المؤسسة سواء المحيط التنافسي أو المحيط الوظيفي، وذلك لتحديد البدائل الاستراتيجية في ظل المتغيرات الأساسية الأربعة (نقاط القوة، نقاط الضعف، فرص وتهديدات)<sup>1</sup>. تتمثل في:

- نقاط القوة "Strengths": هي مجموعة الموارد والمهارات والميزات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسة، واشباع حاجات ورغبات المستهلكين والأسواق التي تنشط فيها أو تعترم الدخول لها.
- نقاط الضعف "Weaknesses": هي مجموعة القيود والنقائص في الموارد والمهارات والقدرات، والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل يؤثر عليها، وعلى مركزها التنافسي.
- الفرص "Opportunities": هي موقف مفضل ومرغوب فيه، يستمد من المحيط التنافسي وذلك باعتبار التغيرات التي تحدث في عناصره والتي تحسن من وضعية المؤسسة إذا تم استغلالها بكفاءة.
- التهديدات "Threats": هي موقف أو اتجاه غير مرغوب فيه، والذي مصدر التغيير في عناصر محيطها خاصة التنافسي، مما يحد من نموها وحتى بقائها، ويهدد وضعها السوقي.

(1) مصفوفة SWOT:

إن فكرة الموازنة بين الظروف الداخلية للمؤسسة والمتغيرات التي تميز بيئتها الخارجية هي أساس ما يعرف بتحليل SWOT أو ما يعرف بنموذج \*LCAG. عملية التحليل الاستراتيجي باستخدام مصفوفة SWOT تمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والاستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً بين نقاط القوة والضعف لها والفرص والتهديدات التي تواجهها، والشكل الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة SWOT:

O – T	الفرص	التهديدات
S – W	التكيف بين نقاط القوة والفرص استراتيجيات هجومية	التكيف بين نقاط القوة والتهديدات استراتيجيات الاستقرار
	التكيف بين نقاط الضعف والفرص استراتيجيات تنافسية	التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات استراتيجيات دفاعية

الشكل (02-09): مصفوفة SWOT.

المصدر: عابدة سيد خطاب، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص.116.

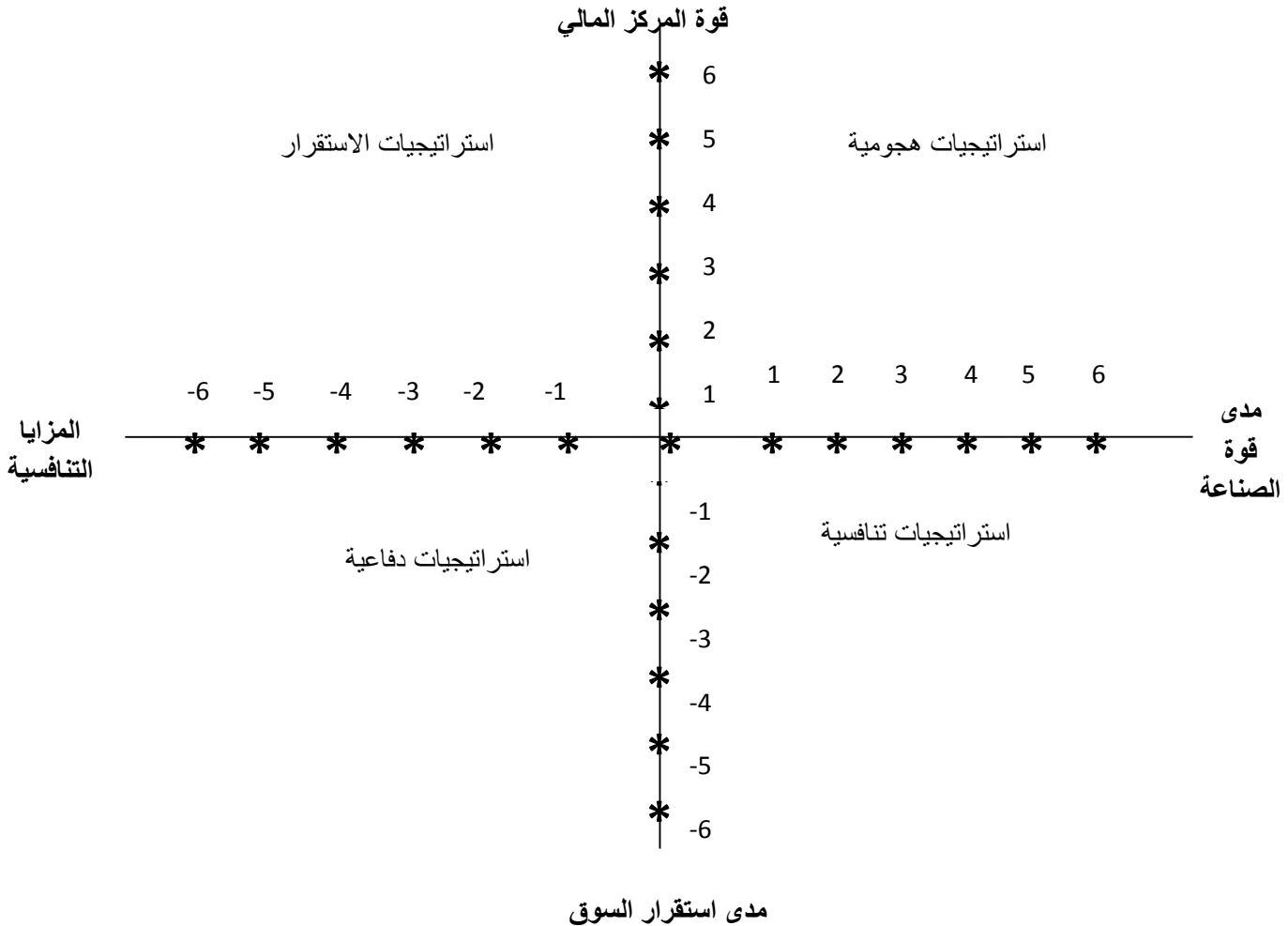
<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن ادريس وآخرون، مرجع سابق، ص.220.

\*نسبة إلى الباحثين الذين قاموا بتطويره بجامعة هارفارد (Learned, Christensen, Andrew, Guth).

وبالتالي فمصفوفة SWOT تشير إلى توفر أربعة استراتيجيات بديلة قد تتداخل وتتتابع في نفس الوقت، وينصب تحليل هذه المصفوفة بشكل أساسي على تحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها وليس تحديد التصرفات والتكتيكات الضرورية لتنفيذها.

(2) مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي والإجراءات SPACE:

تعد هذه المصفوفة من النماذج المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي والتي تحدد البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج تحليل محيط المؤسسة، حيث يتم اتخاذ بعدين تنافسيين هما: قوة الصناعة ومدى ازدهارها واستقرار السوق، وكذلك بعدين داخليين هما: قوة المركز المالي والمزايا التنافسية الموجودة، كما يطلق عليه أيضا اسم النموذج الرباعي أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي وتقييم البدائل، الشكل الموالي يوضح الهيكل العام للمصفوفة.



الشكل (02-10): مصفوفة SPACE.

المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص.206.

يتم إعداد مصفوفة SPACE بخطوات: كما يوضح الشكل السابق فإن المصفوفة مقسمة إلى أربعة استراتيجيات يتم في ضوءها اختيار مجموعة من البدائل، وهذا بعد معرفة هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد إحداثيات النقطة التي تلخص قيم مختلف مؤشرات الأبعاد الأربعة المستعملة في التحليل، وتتم عملية تحديد الإحداثيات بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

- يتم اختيار مجموعة من المتغيرات كمؤشرات للتعرف على مستوى الأبعاد الأربعة المستعملة في عملية التحليل.
- تخصيص قيم تتراوح من 1+ (الأسوأ) إلى 6+ (الأفضل) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي قوة المركز المالي ومدى قوة الصناعة.
- تخصيص قيم تتراوح من 1- (الأفضل) إلى 6- (الأسوأ) لكل متغير من المتغيرات المكونة لبعدي: مدى استقرار السوق، والمزايا التنافسية.
- حساب متوسط الدرجات لكل متغيرات بعدد على حدى من خلال جمع القيم المخصصة لمتغيرات كل بعد، ثم قسمتها على عدد المتغيرات المكونة لكل بعد من هذه الأبعاد.
- تحديد فاصلة النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي مدى قوة الصناعة والمزايا التنافسية.
- تحديد ترتيب النقطة من خلال جمع متوسطي متغيرات بعدي قوة المركز المالي ومدى استقرار السوق.
- رسم سهم اتجاه من نقطة الصفر إلى إحداثيات النقطة المحددة على المصفوفة.

<sup>1</sup> نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سابق، ص.ص. 253-254.



### رابعاً: نموذج أثر ربح التسويق الاستراتيجي PIMS:

يمكن شرح كيفية عمل PIMS بأن: كل المؤسسات المنتمية إلى هذا البرنامج تقوم بتزويد بنك المعلومات المخصصة بالمعلومات حول كل نشاط استراتيجي تخص الـ 32 متغير المحددة في النموذج، وبعد عملية الدراسة والتحليل والمقارنة مع معلومات بقية المؤسسات المنتمية يقوم البرنامج بتزويد المؤسسة بأربعة تقارير تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تقرير PAR: يسمح بتحديد نتائج كل مجال نشاط استراتيجي، ومعيار النجاح في مجال النشاط.
- تقرير التمييز: يعمل على تبيان تأثير كل عامل استراتيجي على نجاعة النشاط الاستراتيجي.
- تقرير أفضل الاستراتيجيات: يزود المؤسسة بأفضل البدائل الاستراتيجية التي يمكن استخدامها في حالة كل مجال نشاط.
- تقرير الحصيلة: الذي يربط ويلخص التقريرين الأولين.

### خامساً: أسلوب تحليل الفجوات.

المؤسسة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي التسويقي تضع في اعتبارها الأهداف التي تسعى لتحقيقها خلال فترة من الزمن، وهذه الأهداف قد تتطابق مع الواقع الفعلي أو تكون أكثر أو أقل من المتوقع، ومن هنا تحصل الفجوة بين المخطط والفعلي؛ وعليه فإن منظمات الأعمال اعتمدت تحليل الفجوة الاستراتيجية والذي يعد أسلوب فني تكتيكي مبسط ومعمق بذات الوقت لمساعدة المؤسسة في توضيح استراتيجياتها الحالية المتعلقة بالسوق/المنتج نحو انجاز أهدافها المخططة.

والفجوة كما عرفها Bamberger هي: "الفرق بين توقعات المؤسسة لتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها"<sup>2</sup>.

أما Hussy فقد عرف الفجوة على أنها "الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوقع".

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 والوضع المرغوب فيه واسعة ويتعذر إغلاقها ينبغي إعادة تعريف المستقبل المرغوب فيه مع التركيز

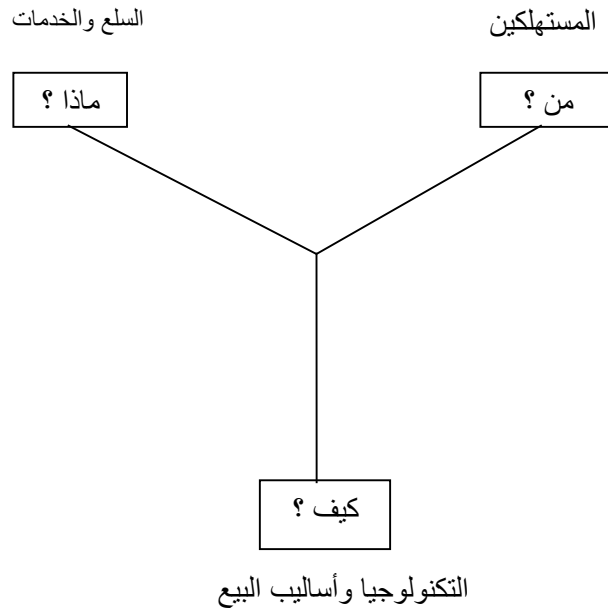
<sup>1</sup> Henri Duhamel, Stratégie et direction de l'entreprise, CLET, Paris, 1986, p.68.

<sup>2</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.226.

على الجوانب التي يمكن تحقيقها. ويتطلب ظهور أي فجوة مواجهة الموقف بصراحة، ومحاولة التعرف على مدى إمكانية إغلاق هذه الفجوة، وقد يترتب على تحليل الفجوات وما 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. ويمكن التطرق إلى أهم النماذج التي يمكن استخدامها في تحليل الفجوات وهما نموذج (Y) ونموذج (Z).

### 1) نموذج (Y) لتحليل الفجوات.

يساهم هذا النموذج في تقدير درجة المخاطرة المرتبطة بثلاث أبعاد من الأسئلة وهي (من، ماذا، كيف) لكل خط من خطوط النشاط وذلك كما يبينه الشكل الآتي:



### الشكل (02-11): نموذج (Y) لتحليل الفجوات.

المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص.139.

وبعد 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 وللكشف عن الصلة القائمة بين خط النشاط ورسالة المنظمة.

إن تغيير 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، ولا ينصح به، أما إدخال تغييرات على الثلاث أبعاد معا فهو مستحيل، لأنه مهما كان حجم موارد المنظمة فإنه من المستحيل أن

تكتسب هذه الأخيرة معرفة عن عملاء جدد، وسلع جديدة، وأنظمة 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، ولكن 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 وفي حالات نادرة جدا، يكون المنتج ذو جودة عالية جدا، والسوق مستعد جدا لتقبله، وأنظمة التوزيع الجديدة تكون ملائمة للغاية بحيث أن التغيير الثلاث أبعاد معا يحمل في طياته احتمالات كبيرة للنجاح.

## (2) نموذج (Z) لتحليل الفجوات.

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

السلع / الخدمات الحالية	المربع (1)	المربع (2)
السلع / الخدمات الجديدة	المربع (3)	المربع (4)
	المستهلكين الحاليين	المستهلكين الجدد

### الشكل (02-12): نموذج (Z) لتحليل الفجوات

المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص.141.

ويوضح هذا النموذج أن تركيز الجهود في مربع (1) يتضمن مخاطرة قليلة حيث يتم بيع السلع والخدمات الحالية للمستهلكين الحاليين، يليها في الخطورة المربع (2) حيث يتم بيع السلع والخدمات

الحالية للمستهلكين الجدد، ثم المربع (3) أين يتم بيع السلع والخدمات الجديدة للعملاء الحاليين، وأخيرا فالمربع الأكثر خطورة هو المربع (4) أين يتم بيع سلع وخدمات جديدة لعملاء جدد.

ويرجع 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، ويرجع 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 وأن تملك الموارد الكافية لمساندة هذا الأسلوب.

### (3) طرق إغلاق الفجوات.

هناك طريقتان لغلق الفجوات الموجودة في النموذج الاستراتيجي، الطريقة الأولى تتمثل في تعديل أو تخفيض الأهداف الاستراتيجية وتسمى بـ: "الحل التبادلي"، أما الطريقة الثانية فتتمثل في تخفيض العوائق المسببة للفجوة وتسمى بـ: "الحل التحولي"، وعادة ما يكون لكل مؤسسة تفضيل معين إما الحل التبادلي أو الحل التحولي، ولا بد من التذكير أنه عندما تقوم المؤسسة بتحديد أهداف متفائلة كثيرا، أي يصعب تحقيقها لأنه مبالغ فيها، فإن العودة إلى نقطة البداية في نموذج التحليل الاستراتيجي ومراجعته يصبح أمرا لا بد منه، لكنها تؤدي إلى ضغط شديد على المسيرين وقد ينمو لديهم الشعور بعدم جدوى التحليل الاستراتيجي، لكن حقيقة الأمر أن إعادة خطوات التحليل الاستراتيجي أمر لا بد منه حتى يتم إغلاق كل الفجوات؛ كما يمكن للمؤسسة اتباع أساليب أخرى لإغلاق الفجوات من بينها: التوسع الداخلي عن طريق زيادة خط المنتجات، بداية مشروع جديد عن طريق منتجات جديدة وأسواق جدد، الاستحواذ أو الاندماج في منظمات أخرى، التكتلات الاستراتيجية مع منظمات أخرى.

### المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال.

محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائما للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة<sup>1</sup>.

تمثل نماذج تحليل محفظة الأعمال من الأدوات الأساسية التي تساعد مسيري المؤسسات في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء أعمال المؤسسة المختلفة، وتقويم محفظة الأعمال فيما إذا كانت ملائمة كما هو متوقع في المدى الطويل ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشير معظم الأبحاث في المجال الاستراتيجي أن أكثر من 50% من المؤسسات العالمية تعتمد على هذه النماذج عند اتخاذ القرار الاستراتيجي وهناك عدة مصفوفات متعارف عليها دوليا تمكن من تحليل أداء المؤسسات وتقويم البدائل

<sup>1</sup> Marie-Agnes Morsain, Dictionnaire de management stratégique, édition Belin Sup, Paris, 2000, p.p. 140-141.

الاستراتيجية المتاحة من اجل اختيار أفضل تلك البدائل التي تتلاءم ومحيط المؤسسة، ويتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية لكل منتج/سوق.

هناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعادا مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم النماذج (المصفوفات العامة):

معيار المؤسسة	معيار المحيط		
حصة سوقية نسبية	نمو القطاع	مصفوفة BCG	مصفوفة كمية
وضعية تنافسية	نضج القطاع	مصفوفة ADL	
تقييم مؤهلات النجاح	جاذبية الصناعة	Mc.Kinsey	مصفوفة كيفية

الجدول (02- 06): أهم أساليب تحليل المحفظة (المصفوفات العامة).

Source : Gérard Garibaldi, L'Analyse stratégique, Organisation, Paris, 2001, p.266.

### أولاً: نموذج مصفوفة \* BCG:

يعتبر من أقدم أدوات التحليل الاستراتيجي، ومن أشهر نماذج تحليل محفظة الأعمال، اقترح من طرف مكتب استشاري أمريكي يدعى جماعة بوسطن الاستشارية في نهاية الستينات، يقوم بتقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية ومنتجات المؤسسة وذلك بناء على المركز التنافسي لكل منتج في السوق ومعدل النمو مما يؤدي إلى إيجاد درجة التوازن بين منتجاتها المختلفة حتى يمكنها تحقيق الأداء الأمثل في المدى الطويل<sup>1</sup>.

إن هذا المنهج يحقق الاستفادة من ثلاثة مفاهيم هي:

- دورة حياة المنتج.

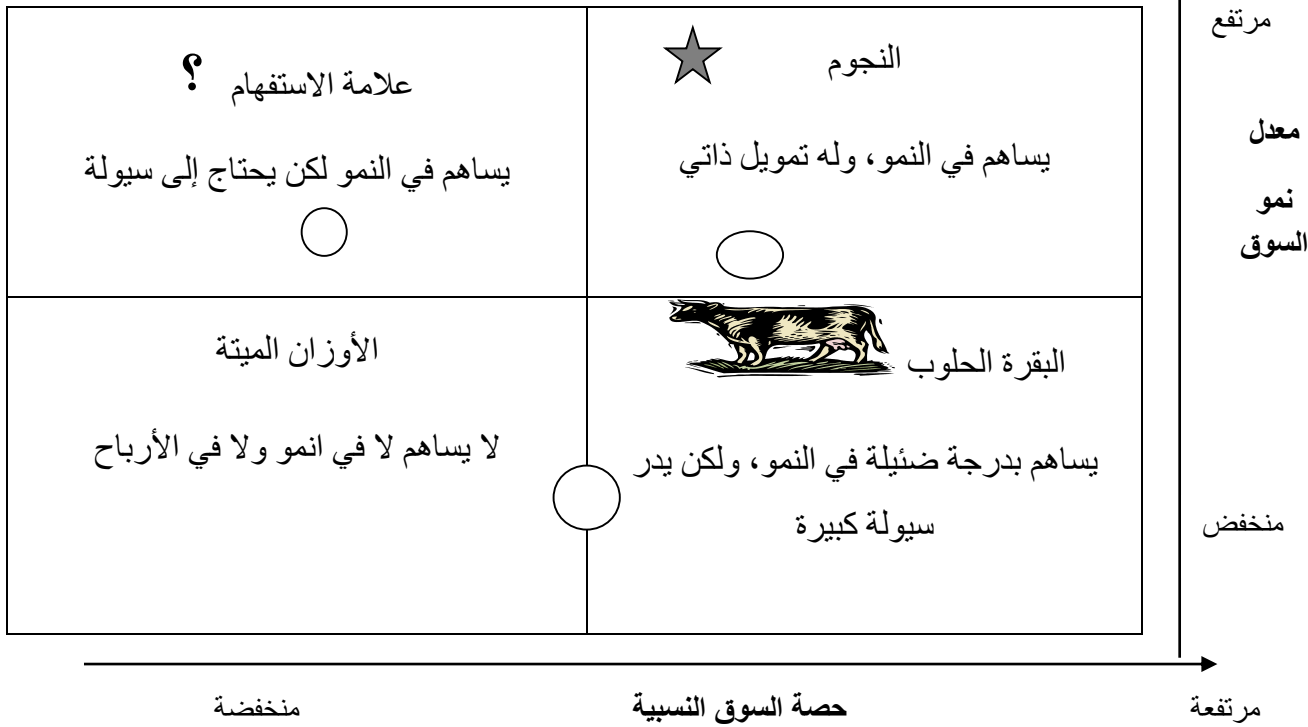
- التدفقات النقدية.

- حصة السوق/ العائد على الاستثمار .

ووفقا لأسلوب مجموعة بوسطن الاستشارية يمكن للمؤسسة تقييم مختلف أعمالها ومنتجاتها وذلك من خلال مصفوفة النمو/الحصة السوقية الموضحة في الشكل التالي:

\*BCG : Boston Consulting Group جماعة بوسطن الاستشارية

<sup>1</sup> Yves Chirouze, Le marketing stratégique, Ellipses, Paris, 1995, p.22.



الشكل (02-13): مصفوفة BCG.

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998، ص.125.

1- طرح النموذج:

- يمثل المحور العمودي معدل نمو السوق الذي ينتمي إليه المنتج:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{قيمة مبيعات العام الحالي} - \text{قيمة مبيعات العام السابق}}{\text{قيمة مبيعات العام السابق}}$$

- المحور الأفقي يمثل الحصة السوقية للوحدة الاستراتيجية بالنسبة للحصة السوقية للمؤسسة الرائدة.

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة السوقية للمنتج}}{\text{الحصة السوقية لأكبر منافس}}$$

- تحديد نسبة مبيعات المؤسسة من كل DAS إلى إجمالي مبيعات المؤسسة.

- رسم موقع كل DAS داخل خانة المصفوفة باستخدام إحداثيات (حصة السوق النسبية، معدل نمو السوق).

- تحديد حجم الدوائر المرسومة على أساس طول قطر الدائرة (d) والذي يعبر عن الحجم النسبي من رقم الأعمال (n) حيث:  $d = 1/2 \sqrt{n}$
- بعد رسم الدوائر يتحدد موقع كل DAS داخل خانة من الخانات الأربع ليعبر عن موقف المؤسسة بالنسبة لـ DAS.

وبالنظر إلى الشكل يلاحظ وجود أربع مجموعات من وحدات الأعمال<sup>1</sup>:

أ. المجموعة الممتازة أو مجموعة النجوم: هي الوحدات ذات معدل النمو المرتفع والحصة السوقية العالية وتحتاج إلى سيولة نقدية لتمويل النمو السريع الذي يستمر لفترة معينة ولا مشكل في ذلك لأن وضعها التنافسي ممتاز يساعدها على تحقيق أرباح عالية وعلى أصحاب القرار زيادة تمويلها وذلك بالإففاق على البحث والتطوير واستمرار الإعلان والتوسع في التوزيع ومحاولات خفض التكاليف.

ب. المجموعة القوية أو مجموعة البقرات الحلوب: وهي الوحدات الاستراتيجية ذات معدل النمو المنخفض والحصة السوقية الكبيرة، وتؤدي هذه الأعمال إلى الحصول على سيولة نقدية كبيرة تمكن من تدعيم وتمويل الكثير من الأعمال أو المنتجات الأخرى.

ج. المجموعة الحرجة أو مجموعة علامات الاستفهام: هي الوحدات الاستراتيجية ذات معدل النمو المرتفع والحصة السوقية المنخفضة مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات، ومنه فإن المؤسسة تحتاج إلى إففاق كبير لزيادة الحصة السوقية والاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق.

د. المجموعة الضعيفة أو مجموعة الأوزان الميتة: تمثل الوحدات الاستراتيجية ذات معدل النمو المنخفض والحصة السوقية المنخفضة والتي من الممكن أن يتولد عنها نقدية كافية للمحافظة على بقائها ولكن لا ينتظر منها أن تكون مصدر للنقدية في المستقبل، فالأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها.

2- مميزات نموذج BCG: يتميز هذا النموذج بمجموعة من المزايا تتمثل في<sup>2</sup>:

- سهولة تحويل محتوياته إلى قيم رقمية قابلة للمقارنة والاستقصاء.
- قدرة المؤسسة على تصنيف كل DAS بها على خريطة واحدة ومقارنتها من زاوية درجة المساهمة التي يحققها كل واحد للمؤسسة، مما يمكنها من اختيار استراتيجية ملائمة لكل منها.

<sup>1</sup> ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، 2000، ص.ص. 176-177.

<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص. 212.

- تمكين النموذج من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى.
- سماحه بمراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور.
- 3- عيوب نموذج BCG: على الرغم من المزايا التي يقدمها هذا النموذج إلا أنه وجهت له مجموعة من الانتقادات أهمها:<sup>1</sup>
  - أن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية، حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا والعكس.
  - الحصة السوقية في مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي للمؤسسة.
  - اهمال البيئة الداخلية للمؤسسة.
  - تهتم فقط بـ DAS وعلاقته بمنافس واحد كأن يكون قائد السوق وتهمل المنافسين الآخرين ذوي النمو السريع.

### ثانيا: نموذج مصفوفة McKinsey:

نموذج McKinsey من أدوات التحليل الاستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الاستشارات ماكينزي التابع لمؤسسة General Electric الذي يسمى أحيانا عليها أي نموذج GE خلال السنوات الأولى للسبعينات، ويسمى أيضا نموذج الإشارات الضوئية.

ويعتبر هذا النموذج كفيما، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميا.

- 1- بنية مصفوفة McKinsey: تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محورا كما يلي:<sup>2</sup>
  - المحور العمودي: ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط الاستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق، ...)
  - كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص.300.

<sup>2</sup> Gerard Garibaldi, op.cit, p.197.



أن هذه العوامل تشمل أنواعا معينة من المهارات، وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية، وتقسّم من قوية إلى ضعيفة.

- المحور الأفقي: ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الاستراتيجي DAS بل ترجع إلى تصورات المسيرين اتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات النشاط: عوامل السوق (نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين، مرحلة النضج، بنية وترتيب الحصص السوقية، موارد التميز، الطلب الموسمي، مرونة الطلب بالنسبة للسعر)، عوامل تكنولوجية (الاستقرار التكنولوجي، مصدر القيمة المضافة، الحركة التكنولوجية، درجة الانفتاح التكنولوجي)، عوامل صناعية (اقتصاديات الحجم، حواجز الدخول، مخاطر المنتجات البديلة، حدة المنافسة، حواجز الخروج، القدرة التفاوضية للعملاء والموردين).

2- المضامين الاستراتيجية لنموذج McKinsey:

من الشكل الموالي يمكن ملاحظة أنه هناك ثلاثة مناطق يمكن أن تتواجد فيها المؤسسة تتمثل في:

جاذبية الصناعة

	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوية	تطوير		
متوسطة		حفاظ	
ضعيفة			تخلي

قوة النشاط (المكانة التنافسية)

الشكل (02-14): مناطق مصفوفة McKinsey.

المصدر: ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص.301.

لتظهر بعدها التوجهات الاستراتيجية التالية:

ضعيفة	متوسطة	قوية	جاذبية النشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحفاظ وإعادة التركيز.</li> <li>- البحث عن المردودية المباشرة.</li> <li>- الدفاع بكل قوة على أفضل الأقسام.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار اختياري.</li> <li>- الاستثمار في أحسن الأقسام.</li> <li>- رفع النجاعة.</li> <li>- رفع الانتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوسع والنمو.</li> <li>- الاستثمار لأقصى حد ممكن.</li> <li>- تركيز الجهود للحفاظ على الوضعية.</li> </ul>	قوية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- المردودية اختيارية.</li> <li>- الحفاظ على وضعيتها في أفضل الأقسام.</li> <li>- تحسين المنتجات.</li> <li>- خفض الاستثمار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المردودية اختيارية.</li> <li>- الحفاظ على المخططات الحالية.</li> <li>- تركيزها على الأنشطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار للنمو.</li> <li>- مهاجمة القائد.</li> <li>- الاستثمار في نقاط قوتها.</li> <li>- تقويم نقاط ضعفها.</li> </ul>	متوسطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخلي:</li> <li>- البيع في الوقت الأكثر ملاءمة.</li> <li>- تقليل التكاليف الثابتة وعدم الاستثمار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسع محدود.</li> <li>- البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر أو تقليل الاستثمار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستثمار اختياري.</li> <li>- التخصص في نقاط قوتها.</li> <li>- البحث للحد من نقاط ضعفها.</li> <li>- التراجع عن النمو غير المستمر.</li> </ul>	ضعيفة

الوضعية التنافسية

الشكل (02-15): المضامين الاستراتيجية لمصفوفة McKinsey.

Source : Philip Kotler et Dubois, **Marketing Management**, Publi union, France, 1 2000, p.109.

3- مزايا وعيوب النموذج: كغيره من النماذج يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها: أنه جاء تطويرا لنموذج BCG حيث أنه أشمل منه، من حيث أخذ بعين الاعتبار لمجموعة من المتغيرات، فجاذبية الصناعة تحدد من خلال عدة عناصر كما سبق الإشارة إليه وليس بمعدل النمو فقط، كما أن المركز التنافسي يحدد بعدة متغيرات وليس الحصة السوقية فقط.

- أما عيوب النموذج فتتلخص في: أن النموذج يمكن أن يكون معقدا ومملا بسبب صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة، وأن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر ولكنها في الحقيقة أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن الادريسي، جمال الدين خليل مرسي، مرجع سابق، ص.ص. 302-303.

**ثالثا: نموذج ADL.**

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره في السبعينات وهو Arthur Doo Little، ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.

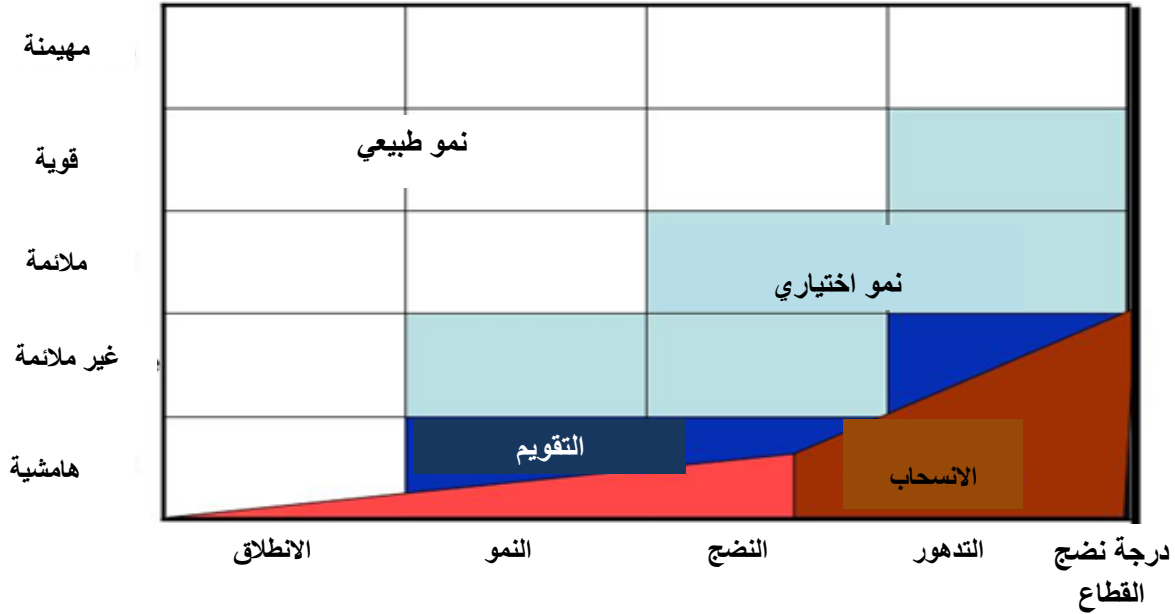
- دورة حياة النشاط (درجة نضج الصناعة): يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي: مرحلة التقديم، النمو، النضج، وأخيرا بمرحلة التدهور أو التراجع، وتحدد عن طريق مجموعة من المتغيرات: معدل نمو القطاع، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، توزيع الحصص السوقية بين المنافسين، الطاقة الكامنة في النمو، درجة وفاء العملاء، استقرار التكنولوجيا، وسهولة الدخول للقطاع.

- الوضعية التنافسية: تعكس قوة المنافسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل: النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.

1- بنية المصفوفة: تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة المداخل

حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

الوضعية  
التنافسية



الشكل (02-16): مصفوفة ADL.

Source : Alain Desreumaux, **Stratégie**, édition Dalloz, Paris, 1993, p.187.

2- الخيارات الاستراتيجية للمصنوفة:

من الشكل السابق، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصنوفة هناك أربعة أنظمة استراتيجية يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، وتتمثل هذه الأنظمة الاستراتيجية فيما يلي:

- نمو طبيعي: والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- نمو اختياري: تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.
- التقويم: في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- الانسحاب: ويعتبر أفضل اختيار الأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

ويوضح الجدول التالي الخيارات الاستراتيجية المناسبة في كل خانة:

نضج القطاع	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
الوضعية التنافسية مهيمنة	- نمو سريع	- قيادة التكلفة - التجديد - الدفاع عن المركز الحالي	- الدفاع عن المركز الحالي - المحافظة على قيادة التكلفة - التجديد - النمو السريع	- الدفاع عن المركز الحالي - النمو مع الصناعة
قوية	- التمييز - نمو سريع	- نمو سريع - تمييز - قيادة التكلفة	- التمييز - التركيز - قيادة التكلفة - التجديد	- التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة - الحصاد
ملائمة	- التمييز - التركيز - نمو سريع	- التمييز - التركيز - النمو مع الصناعة	- الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد؛ - التحول - التمييز؛ - التركيز - النمو مع الصناعة	- التحول - تخفيض النفقات
غير ملائمة (يمكن الدفاع عنها)	- التركيز للحاق بنمو الصناعة في السوق	- اللحاق بالحصاد - إيجاد موقع ملائم - التركيز - التشذيب	- الحصاد - التشذيب - إيجاد موقع ملائم - تخفيض النفقات	- التجديد - الانكماش - تخفيض النفقات
ضعيفة (هامشية)	- إيجاد بيئة ملائمة للحاق بنمو الصناعة في السوق	- التحول - التشذيب - تخفيض النفقات - الانكماش	- الانسحاب - التجريد - التشذيب	- الانسحاب

الجدول (02-07): الخيارات الاستراتيجية في مصنوفة ADL.

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.136.

رابعاً: نموذج مصفوفة \*SHEEL DPM.

من بين النماذج التي اقترحت للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مصفوفة السياسات الموجهة Directional Policy Matrix التي وضعتها مؤسسة SHEEL النفطية التي استخدمت بكثرة من طرف مؤسسات أوروبية عديدة، وهي محصلة تطوير مصفوفة BCG، وذلك حتى يمكن استخدامها في مواقف أكثر تنوعاً من خلال إضافة متغيرات نوعية وكمية متعددة.

1- بنية المصفوفة:

تتضمن مصفوفة SHEEL DPM تسعة خلايا يمكن استخدامها في تسعة مواقف من خلال التركيز على متغيرين أساسيين يتمثلان في<sup>1</sup>:

- المحور الأفقي: يعبر عن ربحية السوق والذي يقابل معدل النمو في مصفوفة BCG، وتحدد درجة ربحية السوق في ضوء عدة متغيرات أهمها: نوع السلعة، معدل نمو السوق، موقف الصناعة، الظروف البيئية، ويمكن تقسيم درجة ربحية السوق على المحور الأفقي إلى: جذاب، متوسط، غير جذاب.

- المحور العمودي: يعبر عن المركز التنافسي للمؤسسة والذي يقابل الحصة السوقية في مصفوفة BCG، ويحدد المركز التنافسي من خلال: القوة الانتاجية للمؤسسة، بحوث السوق والمنتج، ويمكن تقسيم المركز التنافسي على المحور العمودي إلى: قوي، متوسط، ضعيف.

والشكل الموالي يوضح بنية مصفوفة SHEEL DPM ومختلف المواقف التي يمكن أن تتخذها المؤسسة والاستراتيجيات الملائمة لها:

		ربحية السوق		المركز التنافسي
		متوسط	جذاب	
ضعيف	التحرك والانطلاق	التحرك الانسحابي	عدم الاستثمار	قوي
متوسط	المحاولات الجادة	التقدم الحذر	التحرك الانسحابي	متوسط
ضعيف	القيادة	النمو	التجنب	ضعيف

الشكل (02-17): مصفوفة SHEEL DPM

المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.184.

\*DPM : Directional Policy Matrix مصفوفة السياسات الموجهة

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.190.

2- الاستراتيجيات المرافقة لمختلف المواقف على المصفوفة:

كما هو موضح في الشكل السابق فالمؤسسة يمكن أن تأخذ أحد المواقف التسع على المصفوفة مما يجعلها تنتهج استراتيجيات مختلفة لكل موقف<sup>1</sup>:

- التحرك والانطلاق: تكون فرصة الربحية المرتبطة بالمستقبل كبيرة مما يسهل وضع استراتيجيات النمو والتوسع أو الحفاظ على استمرار الوضع الحالي.
- المحاولات الجادة: ينطوي هذا الموقف على تكثيف الجهود والاستفادة من جاذبية أرباح السوق من خلال نتائج الاستثمار، وفي مثل هذا الموقف قد ترغب المؤسسة في توجيه فائض التدفق النقدي في زيادة الاستثمارات لصالح نفس المنتج.
- القيادة: تهدف الاستراتيجية في مثل هذا الموقف للحفاظ على نفس الوضع، وقد تحتاج إلى تدفقات إضافية لمواجهة التوسعات في الطاقة الإنتاجية لدعم مركزها التنافسي.
- التحرك الانسحابي: في ظل هذا الموقف لا تتحقق تدفقات ذات قيمة ومن ثم فالاستراتيجية المناسبة تتمثل في تحقيق تدفقات لتغطية قيمة الأصول حتى يمكن إعادة توزيعها في مجال آخر.
- التقدّم الحذر: في هذا الموقف يكون لبعض الاستثمارات ما يبررها ولكن معظمها يجب أن يتم بحذر شديد، لأن المركز التنافسي متوسط وكذا ربحية السوق متوسط الجاذبية.
- النمو: يجب أن يسمح الاستثمار في بنموها مع نمو السوق ويلاحظ أن المنتج في هذه الحالة يحقق تدفقا يكفي للتمويل الذاتي ولا توجد حاجة للتدفقات النقدية التي تأتي من منتج آخر.
- عدم الاستثمار: المنتجات التي تكون في هذا الموقف من المحتمل أن تحقق خسائر مؤقتة ليست بالضرورة متكررة كل عام، ولكن إجمالي الخسائر يفوق إجمالي الأرباح خلال فترة وجودها في هذا الموقف، ومن ثم فإنه من غير المرغوب فيه أن تصل المنتجات إلى هذه المرحلة.
- التجنب: موقف المؤسسة في هذه الحالة يتشابه تماما مع موقف المنتج في نهاية دورة حياته لذلك ينبغي احلال المنتج بمنتج آخر في السوق، ما دامت لديه القدرة على تحقيق أرباح، وينبغي اعتبار هذه الأرباح أحد مصادر التدفقات التي تستخدم للإنفاق على منتجات أخرى، لكن الجهود التي تبذل لزيادة الأرباح في هذه المرحلة تنسم بأنها قصيرة الأجل.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.193.

وتتميز مصفوفة SHEEL DPM بأنها أكثر شمولاً من مصفوفة BCG حيث تعطي مواقف أكثر تنوعاً وتشمل متغيرات أكثر تعقيداً وبذلك تقترب من الواقع، ولكنها تعاني من المشاكل المرتبطة بقياس السوق والحصة السوقية، ودرجة المخاطرة واعتمادها على دورة حياة المنتج.

وبصفة عامة تتميز نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي<sup>1</sup>:

- تقدم نماذج تحليل محفظة الأعمال للمسيرين وسيلة هامة لتحليل أنشطة المؤسسة ومنتجاتها، ومعرفة مركزها التنافسي وتحديد حصة السوق النسبية؛
- تتميز باعتبارها وسيلة مرئية تستخدم فكرة المصفوفة في تحديد مواقع وحدات الأعمال ومنتجاتها عليها؛
- تساعد النماذج في التحليل، والتقويم على تخصيص الموارد في وحدات الأعمال أو المنتجات بطريقة أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تساعد على تصميم استراتيجيات تنظيمية كفؤة وفعالة تتناسب ومواقف المؤسسة.

وبالرغم من المزايا المذكورة تواجه نماذج تحليل محفظة الأعمال مشاكل عديدة أهمها<sup>2</sup>:

- تعتمد نماذج تحليل محفظة الأعمال على افتراضات تستلزم القيام بالفحص والتدقيق والوقت الكثير لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات، إضافة إلى أن معظم النماذج ذات طابع خاص لا يمكن تعميمها؛
- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي أو جاذبية الصناعة أو المركز التنافسي، حيث أن معظم النماذج تعتمد على التقدير الشخصي لتحديد الأهمية النسبية لبعض الأنشطة مقارنة مع أكبر المنافسين أو مع أكبر حصة سوقية؛
- تتعلق بعض المشاكل بالجوانب التنظيمية وبالذافعية، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر باتباع استراتيجية التصفية التي تؤدي إلى التخلص من أحد خطوط الإنتاج أو تخفيض الوحدات المنتجة، وبالتالي فإن تأثيرها يشمل جميع الوظائف التي ترتبط مع وحدات الإنتاج؛
- لم تأخذ نماذج تحليل محفظة الأعمال بالاعتبار أهمية ودور التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات كأحد الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.197.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.198.

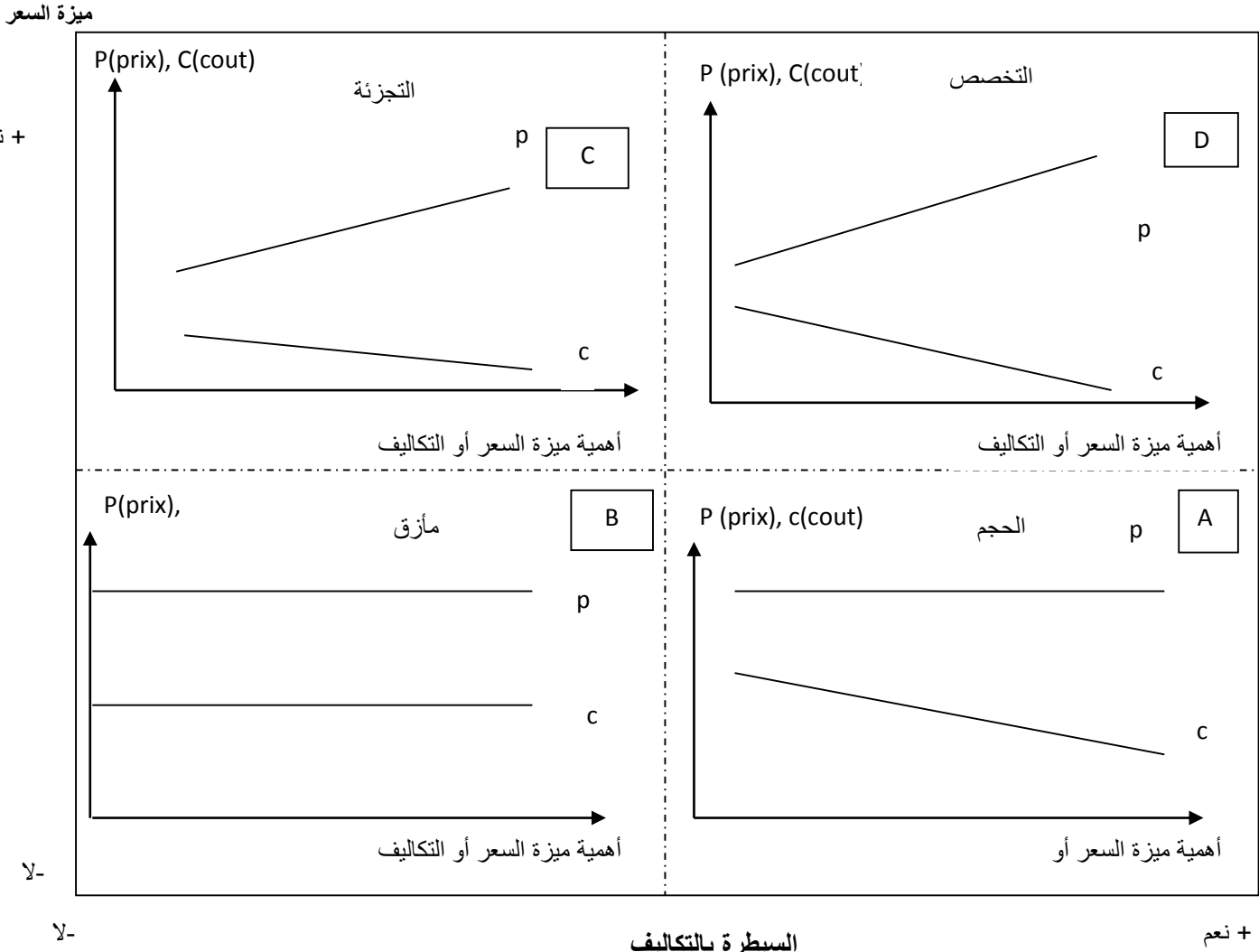
- لم تهتم نماذج تحليل محفظة الأعمال بالعوامل التسييرية والتنظيمية بشكل عام والعوامل المتعلقة بكيفية تسيير الثقافة التنظيمية بشكل خاص.

### المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.

نظرا لأن أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية لم تستطع اعطاء تجسيد أكثر وضوحا للتفكير الاستراتيجي، خاصة مع تطور اشكاليات المؤسسات من حيث الوضعيات التنافسية، لذا ظهرت بعض الأدوات التي تعتبر حديثة نسبيا تعمل على تعزيز الوضع التنافسي، ويمكن التطرق لبعض هذه الأدوات كالتالي:

### أولا: نموذج BCG2.

ظهر نموذج BCG المطور في سنوات الثمانينات ليمح بالأخذ في الحسبان تطور المنافسة، والوضعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة، وتقوم المصفوفة أساسا على بعدين هما السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر أو السيطرة عن طريق التكاليف حسب ما يوضحه الشكل التالي:





الشكل (02-18): نموذج مصفوفة BCG2.

Source : Morsain Marie-Agnès, Dictionnaire du management stratégique, édition Belin sup, Paris, 2000, p.113.

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن علاوة السعر (prime de prix) تكون على المحور العمودي وهي ممثلة بنقطتين هما (+ نعم) أي امكانية التميز و (- لا) أي عدم امكانية التميز، أما المحور الأفقي فيمثل الميزة عن طريق التكاليف، أي السيطرة بالتكاليف، وهو ممثل أيضا بنقطتين هما: (+ نعم) أي امكانية السيطرة بالتكاليف و (- لا) أي عدم امكانية السيطرة بالتكاليف، وبهذا نحصل على أربع حالات هي<sup>1</sup>:

- أ. الحالة (A) الحجم: وهي الحالة التي تعبر عن المصفوفة القديمة، والتي تقوم على أساس منحني الخبرة، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية.
- ب. الحالة (C) التجزئة: في هذه الحالة تكون التكاليف ثابتة، والسعر في تزايد، لهذا فإن التميز يفتح أمام المؤسسة طريقا للتنافس والكسب، وذلك بالاستفادة من علاوات السعر.
- ج. الحالة (B) المأزق: لا توجد أي ميزة لا من خلال السعر ولا التكاليف، أي أن المؤسسة تعمل في محيط أين أثر الحجم لا يعطيها أي ميزة.
- د. الحالة (D) التخصص: في هذه الحالة تكون الأسعار في تزايد مستمر، والتكاليف في انخفاض مستمر، وبهذا لدى المؤسسة خيارين للتميز إما عن طريق السعر أو التكاليف، والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي التخصص.

ثانيا: طريقة الأطر المرجعية (المقارنة المرجعية Le Benchmarking).

عرفت هذه الطريقة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف شركة Rank Xerox المختصة في انتاج الآلات الناسخة عام 1979، وذلك عن طريق مقارنتها لوظيفة الانتاج مع أهم المنافسين اليابانيين Canon, Charp, Fuji, ... وتعرف هذه التقنية بأنها ذلك المسار الذي يتمثل في تحديد، تحليل، تبني ممارسات المؤسسات الأكثر نجاعة في العالم عن طريق تكييفها وهذا بهدف تحسين نجاعة المؤسسة ذاتها، وهي تهدف إلى تحسين أداء الوظيفة أو تحسين مسار ما بطريقة هامة<sup>2</sup>، وظهرت عدة تعاريف للطريقة يمكن ذكر منها:

<sup>1</sup> Alain Tirtart, La stratégie d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Editienc, Paris, 1996, p.p 140-141.

<sup>2</sup> Robert C.Camp, Le Benchmarking, édition d'Organisation, Paris, 1992, p.19.

- يعرفها Daniel Kearns المدير العام لشركة Xerox أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا ومناهجنا بالنسبة لأفضل المنافسين أو بالنسبة للمنظمات الرائدة"<sup>1</sup>.
- "هي عمليات مستمرة لقياس المنتجات، الخدمات والممارسات ضد أقوى المنافسين، أو المؤسسات التي تنظر إليها على أنها رائدة في الصناعة"<sup>2</sup>.

وتشير التعاريف إلى أن المقارنة المرجعية هي التركيز على اختيار المؤسسات المنافسة الناجحة أو الرائدة في نفس الصناعة أو صناعة أخرى، كأساس للمقارنة، بغرض إعادة بناء طريقة الأداء من ممارسات وأنشطة، وبرامج، واجراءات،..... على النهج الذي يتم في المؤسسات المرجعية، ومن خلال المقارنة يتم التعرف على الفروقات الموجودة والتي يجب تكيفها لتحقيق أداء أفضل.

وتهدف هذه الطريقة لـ: التحديد الدقيق للفجوة بين أداء المؤسسة وأداء المؤسسات المرجعية، تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل، تطور امكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، تساعد المؤسسات على اكتشاف ممارسات جديدة تحقق لها أهداف جديدة، تساعد في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التميز المتسارع المستمر، تساعد المؤسسة على البقاء في إطار المنافسة مع المؤسسات الرائدة في الصناعة، التعلم من المؤسسات المرجعية وتطويع هذا التعلم لتطوير أداء المؤسسة خاصة الجانب المالي<sup>3</sup>.

تنقسم المقارنة المرجعية إلى أربعة أنواع تتمثل في<sup>4</sup>:

- المقارنة المرجعية الداخلية: تعني البحث عن أفضل العمليات، التطبيقات والمناهج بالمقارنة بين مختلف فروع ووحدات المؤسسة، وتعتبر سهلة نظرا لسهولة الحصول على المعلومات.
- المقارنة المرجعية التنافسية: وتهتم بدراسة المنافسين المباشرين أو الأنشطة التي تقترب من نشاط المنظمة من أجل الاسترشاد بهم، حيث تستخدم في مجال مقارنة المنتجات والخدمات، الأفراد، التكنولوجيا، السعر، الجودة،.... وتعتبر صعبة نظرا لصعوبة الحصول على معلومات جيدة ودقيقة عن المنافسين.

<sup>1</sup> Ibid, p.26.

<sup>2</sup> Ahmed Hamadouche, op.cit, p.62.

<sup>3</sup> محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4-5 ماي 2005.

<sup>4</sup> Jacques Alexander et autres, Le guide de Benchmarking, édition d'Organisation, 2003, p.p. 37- 40.

- المقارنة المرجعية الوظيفية: وتستخدم لمقارنة وظائف المؤسسة بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو غير منافسة، للكشف عن تقنيات متجددة وعادة ما يؤدي هذا النوع إلى تحسين الأداء بحوالي 35%.
- المقارنة المرجعية الشاملة: تتم بين مؤسسات من قطاعات مختلفة وهذا حول مسارات أو طرق العمل، أو أخذ أفكار جديدة ابداعية، وتكمن صعوبتها في التكيف مع طرق من نشاط مختلف تماما.
- وللمقارنة المرجعية حدود عند استعمالها، فهي قد تظهر استثمارات جد مكلفة، وأقل مردودية إذا كان تحليل وتقييم الفروقات خاصة التنافسية لم يؤخذ بشكل موضوعي، وعلى غرار ذلك ترتبط فعالية المقارنة المرجعية بموضوعية المسؤول في تقييم وضعية المؤسسة، كما أن أخذ منافس كهدف للمقارنة ليس سهلا لصعوبة الوصول إلى بياناته والمعلومات الخاصة به، المقارنة المرجعية ذات خطورة لقيادة المؤسسة إلى نسيان تشكيل اسراتيجيات خاصة بظروفها والعمل على اتباع ظروف المؤسسات الأخرى.

### ثالثا: تقنية إعادة الهندسة.

تسمى أيضا طريقة إعادة البناء، هندسة التغيير أو الهندسة الإدارية، أو الهندرة Reengineering ويمكن تعريفها كما يلي:

- هي "إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بصفة جذرية بغرض إحداث تحسينات جوهرية وليست هامشية في المقاييس الهامة للأداء: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة"<sup>1</sup>.
- "إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الاستراتيجية والمحقة للقيمة المضافة في مجال أعمال معين، وكذلك إعادة تصميم النظم، والسياسات والهياكل الداعمة لها بما يحقق المثالية في تدفقات العمل والانتاجية في منظمة ما"<sup>2</sup>.

وهذه التقنية تعتمد على إعادة جذرية لمسارات أعمال المؤسسة بهدف تحسين هائل لأدائها، هذا الاقتراب يهدف إلى تأسيس فكرة مفادها أن المؤسسة عبارة عن مجموعة مسارات تركز على اشباع حاجات الزبائن أو بصفة أدق اعطاء قيمة للزبون، ومنه يتعلق الأمر بابتكار طريقة جديدة للعمل، تركز عادة على امكانيات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات الجديدة، كما أن الطريقة المستعملة في تقنية إعادة

<sup>1</sup> H.Hammer et J.Campy, **Le Reengineering**, édition Dunod, Paris, 1993, p.142.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص.301.

الهندسة تكون كما أشار إليها Michel Hammer عبارة عن إعادة تصميم جذرية لمسار أعمال المؤسسة للحصول على مكسب عالي للنجاعة، ويجب أن يكون الهدف طموحا وممتدا<sup>1</sup>.

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة هي<sup>2</sup>:

- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- إعادة التفكير في الوضع الحالي.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات وليس الوظائف.
- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه.

وهناك ست خطوات لإعادة الهندسة تنطوي تحت مراحل التشخيص والتخطيط والتنفيذ والمتابعة وهذه الخطوات هي<sup>3</sup>:

- 1- التشخيص وتحديد مجالات التطوير.
- 2- مرحلة التخطيط (اعداد خريطة العمليات الحالية).
- 3- تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي).
- 4- الاقتداء بالنماذج الناجحة.
- 5- اعادة تصميم العمليات.
- 6- التطبيق والمتابعة.

تأخذ اعادة الهندسة طريقا للمؤسسة عندما يتم تقييم وتغيير ما يزيد عن 70٪ من الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، وبالتالي فهي تتطلب من أعضاء التنظيم أن يعيدوا التفكير في ماهية العمل الواجب القيام به، كيف يمكن انجازه، وما هي أفضل الوسائل لتنفيذ هذه القرارات، أي أن اعادة الهندسة تركز على تبسيط العمليات وجعلها أكثر فعالية وأكثر تركيزا على احتياجات المستهلك.

<sup>1</sup> <http://www.hammerandco.com/pdf/the-agenda-chapter-2.pdf>, consulté le : 13/03/2015.

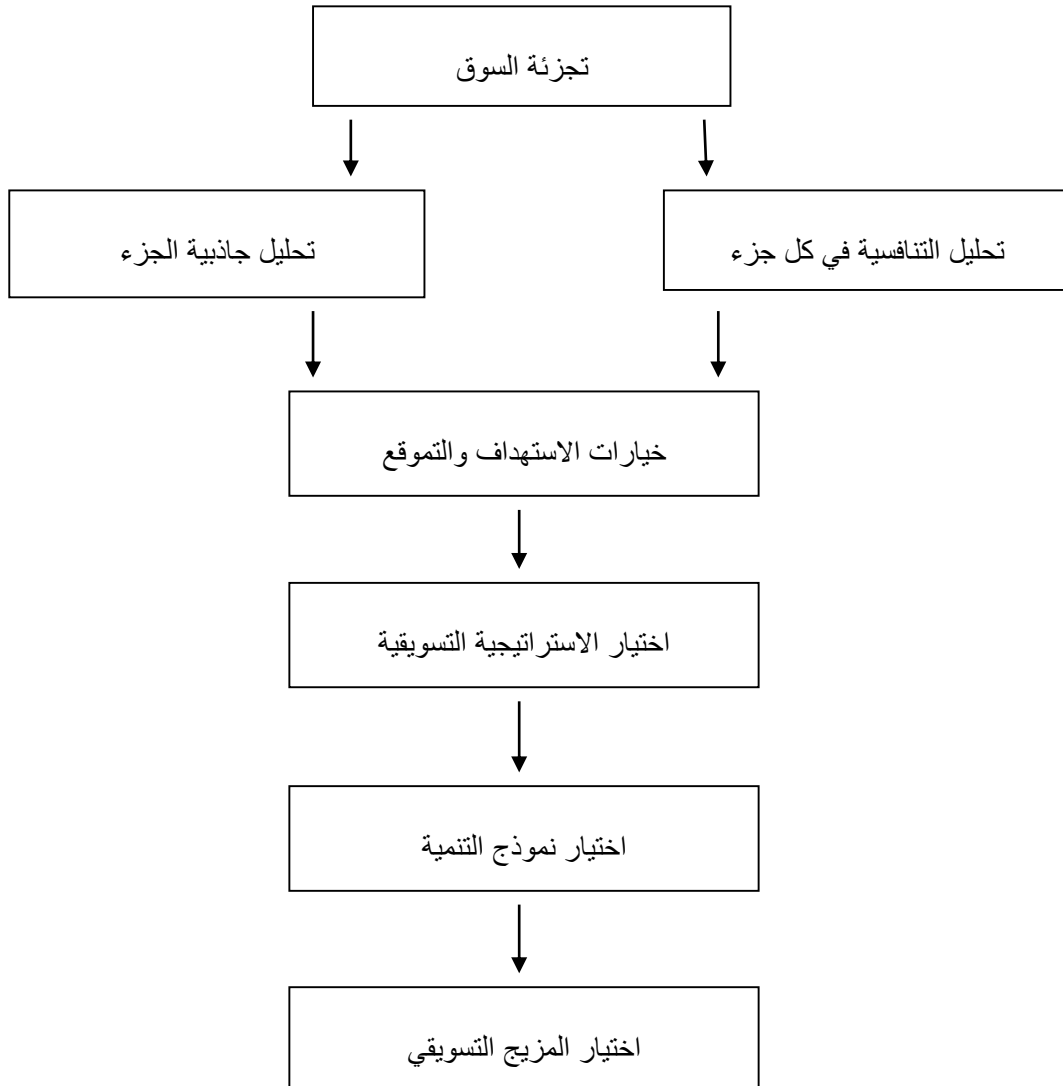
<sup>2</sup> بوحية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، عدد 5، 2007، ص.138.

<sup>3</sup> حضير علي فيروز، دور اعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية -دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في الجف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد السادس والعشرون، ص.101.

### المبحث الثالث: عمليات الاستراتيجية التسويقية.

يتفق العديد من الباحثين في التسويق على أن الاستراتيجية التسويقية تتكون أساساً من العمليات الثلاثة (التجزئة، الاستهداف، التموقع - التموضع-) فالمؤسسة الناجحة هي التي تقوم باختيار الأجزاء السوقية بعد عملية التجزئة الاستراتيجية للسوق الكلي وفقاً لمتغيرات عديدة، واستهداف هذه الأجزاء بمزيج تسويقي يلئم حاجات ورغبات المستهلك ذلك الجزء وهذا وفقاً لموارد المؤسسة وأهدافها، وفي عملية مكملة قد تعمل على خلق موضع سوقي لمنتجاتها وخلق انطباع وإدراك دائم في ذهن المستهلك كل ذلك بصفة أفضل من المنافسين؛

وتتمثل هذه العمليات في النقاط التي يوضحها الشكل التالي:



الشكل (19-02): إعداد استراتيجية تسويقية.

Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing strategique et operationnel, Dunod, Paris, 2008, p.188.

### المطلب الأول: تجزئة السوق.

الخطوة الأولى في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية تهدف لتحديد الأسواق التي تريد المؤسسة التنافس فيها ووضع استراتيجية للتواجد في ذلك السوق، وللوصول إلى توضيح الاستراتيجيات الممكنة التعامل معها في السوق، يجب أولاً التطرق لبعض المفاهيم المتعلقة بالسوق وتجزئته كما يلي:

#### أولاً: مفهوم تجزئة السوق.

إن مفهوم تجزئة أو تقسيم السوق يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر التسويقي، وقد ظهر هذا المفهوم مع بداية ظهور المفهوم الحديث للتسويق. وتتلخص فكرة التجزئة السوقية في تقسيم السوق إلى قطاعات أو شرائح من المستهلكين، بحيث يمكن اختيار كل شريحة على أنها سوق مستهدف يناسبها مزيج تسويقي معين واستراتيجية تسويقية محددة.

أ. مفهوم السوق:

يعني السوق "مجموعة الأفراد الذين تتوافر لديهم شروط وهي الحاجة أو الرغبة أو الاهتمام بالمنتج والدخل الحالي والمستقبلي والاستعداد للشراء"<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه "مجموعة المشترين الحاليين والمرتقبين الذين تتوفر لديهم الرغبة في المنتج أو الخدمة والمقدرة الشرائية، إضافة إلى الصلاحية لاتخاذ القرار الشرائي"<sup>2</sup>. ومن هذا التعريف يتضح أن السوق يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

- توفر الحاجة والرغبة لدى الأفراد أو المنظمات للمنتج.
- توفر القدرة على شراء المنتج والتي تعكس ما يسمى بالقوة الشرائية.
- توفر الاستعداد لدى الأفراد أو المنظمات لاستخدام قوتهم وقدراتهم الشرائية.
- توفر السلطة لدى الفرد أو المنظمة لشراء منتجات معينة.

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، التسويق، مرجع سابق، ص.99.

<sup>2</sup> زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر، الأردن، ص.98.

ومن هنا يمكن تقسيم السوق على أساس وخصائص الأفراد والمنظمات التي تتكون منها إلى:

- سوق استهلاكي: يتكون من المشتريين الذين لديهم الحاجة والرغبة لشراء منتجات (سلع/خدمة) لغرض استهلاكها نهائياً.
  - سوق المنظمات/المشتري/المستخدم الصناعي: يتألف هذا السوق من الأفراد أو المنظمات الذين لديهم الحاجة والرغبة لشراء منتج (سلع/خدمات) معينة ليس لغرض استهلاكها وإنما لتحقيق الربح المادي منها ب: استخدامها في إنتاج منتجات أخرى، إعادة صياغتها بشكل آخر (مثل المواد الخام)، إعادة بيعها (مثل تجار التجزئة وتجار الجملة)،....
- ب. التجزئة السوقية:

وتعرف الجمعية الأمريكية للتسويق تجزئة السوق على أنها: "عملية تقسيم السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المستهلكين أو المستعملين الذين هم بحاجة إلى منتجات متباينة ومزيج تسويقي مختلف، بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكيات مختلفة"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها "استراتيجية لأجل اختيار الزبائن وتمييزهم تبعاً لاختلاف استجاباتهم للجهود التسويقية والاختيار بين بدائل الفرص التسويقية وتكييف الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لتلك الفرص المفضلة"<sup>2</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة أن تجزئة السوق: "تعني في حقيقتها الاستجابة الدقيقة لتوجهات المستهلك في اشباع حاجاته من السلع والخدمات من خلال تسهيل مهمته في الحصول عليها، عن طريق تقسيم السوق الكلي وأن تكون تلك الأجزاء متجانسة فيما بينها".

وللتوصل إلى تجزئة فعالة وناجحة فهناك مجموعة متطلبات أساسية يجب الأخذ بها وهي<sup>3</sup>:

- إمكانية القياس: بمعنى وجوب توفر معلومات حول أهم خصائص المستهلكين، وهذا ما يمكن من قياس هذه المعلومات؛
- الحجم والأهمية: أي ضرورة إعداد أجزاء واسعة وتكون كافية وذات مردودية لتبرير إعداد استراتيجية تسويقية خاصة؛

<sup>1</sup> بشير العلاق، قحطان العبدلي وسعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص.62.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، التسويق الصناعي، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.78.

<sup>3</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p.300.

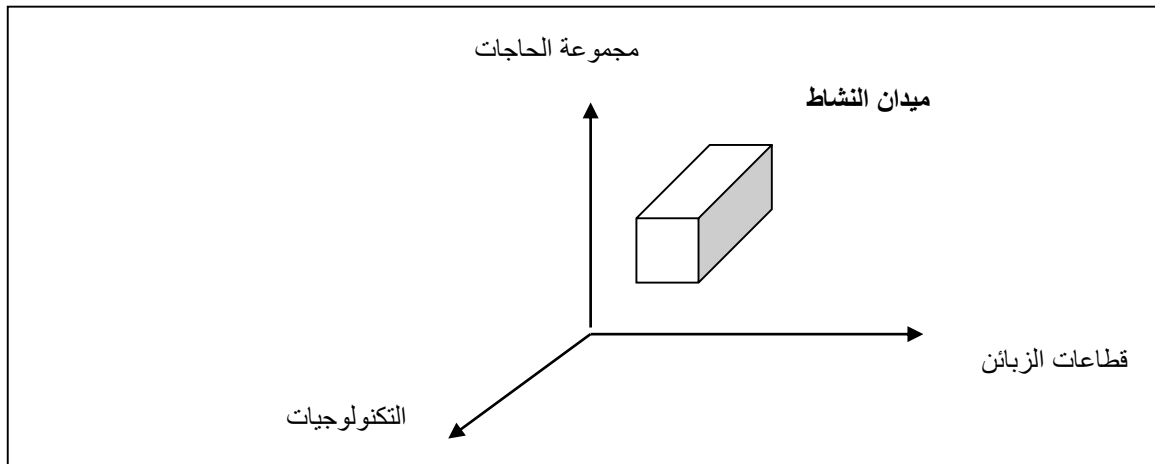
- امكانية النفاذ والوصول: أي قدرة المؤسسة على الامتلاك الفعلي لعروض تجارية باتجاه الأجزاء المختارة.

إن مفهوم التجزئة السوقية يتداخل مع مفهوم التجزئة الاستراتيجية التي تعرف على أنها "تقسيم أنشطة المنظمة في مجموعات متجانسة تطبق نفس التكنولوجيا لنفس الأسواق ونفس الزبائن"<sup>1</sup>.

فالتجزئة الاستراتيجية هي: "الفصل بين أسواق المنظمة، وهذا ليس بهدف ملائمة مزيج تسويقي لكل تجزئة، بل كذلك يستفيد كل منتج ينتمي إلى نفس التجزئة الاستراتيجية من نفس الكفاءات والمنافسين المشابهين وتركيبية عوامل النجاح التي هي في حاجة إليها وبالتالي كلا التجزئتين لا تتضاربان وذلك لطبيعتهما المختلفة فهما متكاملتان بحيث التجزئة الاستراتيجية تسبق التجزئة السوقية ومنه فهي تعمل على توسيع التفكير إلى ميادين مختلفة كتكنولوجيا الانتاج، البحث والتطوير، .... وتقبل التطور كمبدأ للتفكير وتحث على السهر الدائم وتركز على عوامل النجاح".

وتوجد ثلاث مستويات أساسية للتجزئة وهي: المستوى الكلي Macro-segmentation وتحدد فيها المؤسسة النشاط الذي ستشغله وبعدها يأتي مستوى التجزئة الوسيطة Meso-segmentation والذي يتم فيه تحديد الثنائية منتج/سوق التي تظهر على شكل مجالات نشاط استراتيجية DAS والمعرفة بثلاث متغيرات (الزبائن، السوق، التكنولوجيا) وداخل كل مجال نشاط استراتيجي تقوم المؤسسة بإعداد المستوى الثالث من التجزئة والذي يكون أدق والمعروف بـ : Micro-segmentation، وقد تختار المؤسسة العمل في عدة أجزاء سوقية أو تكفي بالتركيز على واحد فقط.

ويعود ظهور مصطلح مجال النشاط الاستراتيجي للأعمال التي قام بها M.Porter.



<sup>1</sup> Mohamed Seghir Djitli, op.cit, p.29.



الشكل (02-20): الأبعاد الثلاثية لمجال النشاط الاستراتيجي.

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة الكلية Macro-segmentation ← مجال نشاط المؤسسة
التجزئة على المستوى العملي التجزئة التسويقية	التجزئة على المستوى الجزئي Micro-segmentation ← حسب السوق حسب الزبائن حسب المنتج

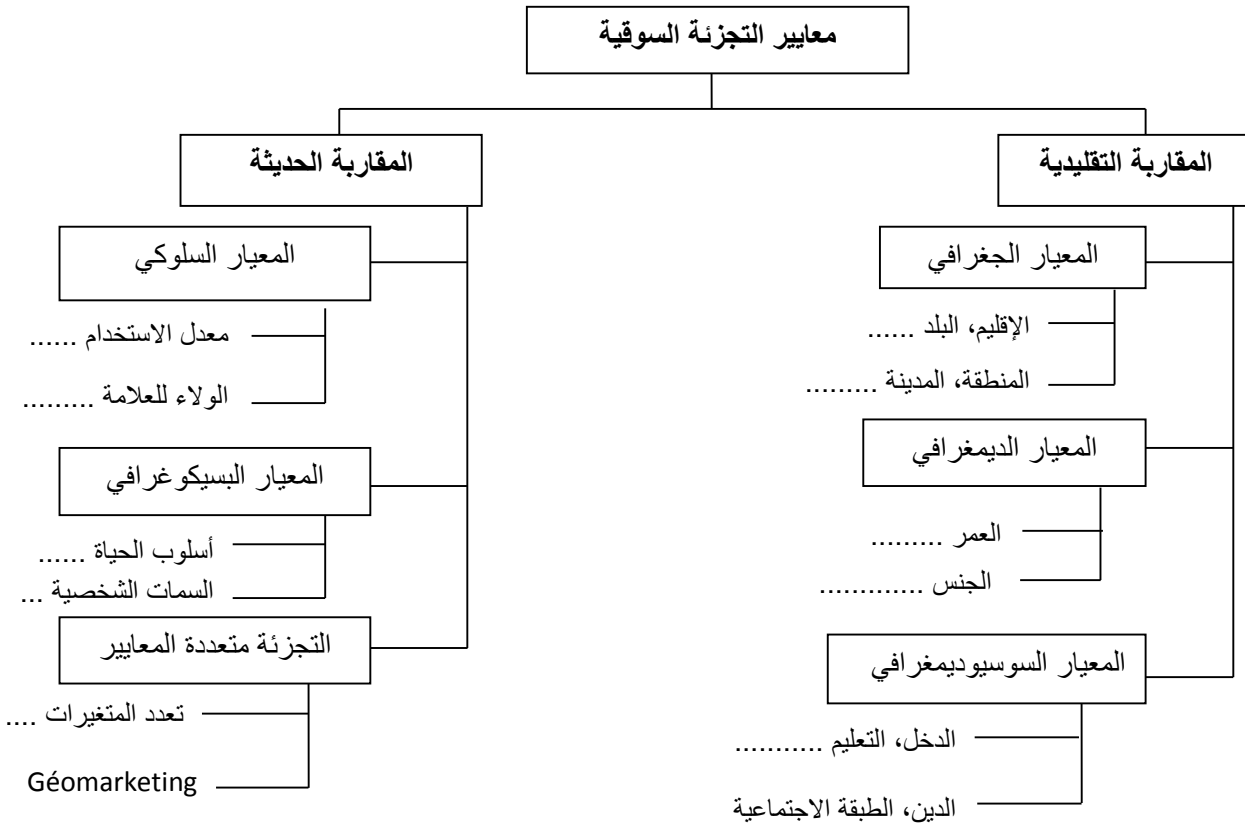
الجدول (02-08): مستويات التجزئة.

Source : Gérard Garibaldi, Analyse stratégique, 3<sup>eme</sup> Ed, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.214.

### ثانياً: معايير تجزئة السوق ومراحلها.

إن أهمية تجزئة السوق إلى قطاعات لا تقتصر على مجرد كونها أداة رئيسية لتطبيق المفهوم التسويقي بطريقة عملية، بل وأيضاً لكونها المرشد للاستراتيجية العامة للمؤسسة ولتخصيص مواردها في الأسواق والمنتجات المختلفة، ونظراً لهذه الأهمية فقد استحوذت تجزئة السوق على نصيب وافر من اهتمام الباحثين، الأمر الذي ترتب عنه حدوث تطور ملحوظ في الأسس المستخدمة للتجزئة والتي لم تعد مقتصرة فقط على الخصائص الديمغرافية والجغرافية للمستهلكين ولكن اتسع نطاقها ليضم الخصائص البسيكوغرافية والسمات النفسية والشخصية وأسلوب الحياة وغيرها.

ويمثل الشكل الموالي (02-21) أهم المعايير والأسس التي يمكن اعتمادها لتجزئة السوق، وتطورها من المقاربة التقليدية التي تعتمد على المعايير الجغرافية، الديمغرافية والسوسيوديمغرافية، إلى المقاربة الحديثة التي تعتمد على المعايير السلوكية، البسيكوغرافية والتجزئة ذات المعايير المتعددة.



الشكل (02-21): تطور معايير وأسس تجزئة السوق.

Source : J.Armand, J.DantheL,

[http:// etabotic.lu/activinno/reforme\\_division\\_auin/co\\_gestion/pdf/chapter\\_1\\_section3.pdf](http://etabotic.lu/activinno/reforme_division_auin/co_gestion/pdf/chapter_1_section3.pdf).

هناك عموماً ثلاث خطوات للقيام بعملية التجزئة وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- أ- مرحلة البحث: لفهم المستهلكين، محفزاتهم، قدراتهم وسلوكياتهم وعاداتهم المرتبطة بأصناف المنتجات.
- ب- مرحلة التحليل: تخضع المعطيات لتحليل متغيراتها والذي يسمح بكشف مختلف الأجزاء الحالية أو المحتملة وإظهار التباين بين مختلف الأجزاء.
- ج- مرحلة تعريف الأجزاء: تعرف الأجزاء من خلال القدرات والسلوكيات والخصائص الأخرى وهكذا يحدد كل جزء على حدى ومختلف الخصائص والمتغيرات المكونة له.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois, op.cit, p.p 287-288.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تجزئة السوق تكشف للمؤسسة الفرص التسويقية، فهي بمثابة وسيلة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال تقسيم السوق إلى مجموعات عملاء لهم احتياجات أو سلوكيات مميزة يمكن أن تتطلب منتجات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف. وبعد تحديد هذه القطاعات، يجب تقييم كل قطاع سوقي واختيار واحد أو أكثر منها من خلال الاستهداف السوقي.

### المطلب الثاني: الاستهداف السوقي.

بعد أن يتم تكوين القطاعات السوقية، تصبح مهمة رجل التسويق هي فهم المستهلكين الذين يكونون كل قطاع، وبينما يسهم الأساس الذي استخدم في التجزئة في تفسير طبيعة هؤلاء المستهلكين فإنه يبقى غير كاف لتبرير القرارات التي يتخذها رجل التسويق، والأمر يتطلب إذا القيام بتقييم تلك القطاعات بغية تحديد مدى ملاءمتها لتصبح سوقا مستهدفا، وتحتاج المؤسسة في سبيل ذلك إلى بيانات شاملة عن القطاعات المختلفة من حيث حجم المبيعات المتوقع، ومعدل نمو الطلب فيها، الأرباح المتوقعة، نقاط قوة وضعف المنافسين، ... كل هذا من أجل تحديد جاذبية القطاع، ذلك أن جاذبيته بالنسبة للمؤسسة ستحدد بدرجة كبيرة قرارها في قبوله أو عدم قبوله كسوق تستهدفه.

### أولاً: معايير اختيار القطاع السوقي.

إن اختيار القطاع السوقي لا بد أن يخضع لعدة اعتبارات تشكل معايير مهمة في اختيار القطاع السوقي<sup>1</sup>:

- قدرات المؤسسة: العوامل التي تمنح المؤسسة قدرة كافية عند اختيار القطاع السوقي، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية، الانتاجية، والبرامج الخاصة في تطوير وتوسيع عمل المؤسسة،...
- إمكانية المنافسة: ويقصد بها قدرة المشاريع المنافسة من حيث امتلاكها للقدرات الانتاجية والتسويقية والمالية وكذلك حصصها الحالية في السوق وإمكانية توسعها في المستقبل، كذلك قوة المنافسة الموجودة من السلع المنتجة والسياسة التسويقية.
- حجم السوق المحتملة: عند اختيار أي قطاع سوقي فلا بد من قياس حجم السوق المحتملة لكي يتمكن المشروع من الدخول فيه إذ أنه ينبغي أن يكون هذا القطاع بحجم يستوعب ضخ السلع والخدمات.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، مرجع سابق، ص. 153-154.

- إمكانية تلبية حاجات هذا القطاع: وهذا يعني أن يمتلك المشروع القدرة على تلبية حاجات المستهلكين في هذا القطاع وإشباعها بالكم والنوع من المنتجات التي ينتجها المشروع. كما ينبغي أن يكون هذا القطاع تحت متناول المشروع أي إمكانية الوصول إليه من حيث إمكانية تغطية الطلب المتوفر في هذا القطاع بشكل كامل.
- الفرص الغير مستغلة: ويقصد بها وجود العديد من الفرص متاحة أي بمعنى وجود طلب من هذه المنتجات ولكن هذه الفرص لم يتم استغلالها أي عدم تلبية حاجة القطاع بالمنتجات المطلوبة من أجل إشباعها سواء كان بشكل كلي أو جزئي.

### ثانياً: الفرص التسويقية.

عرف كل من Pearce and Robinson الفرصة بأنها: "هي الموقع الموات الرئيسي في بيئة المنظمة"، فالفرصة إذن تتعلق بمكان ايجابي يوفر في بيئة المؤسسة والذي تستطيع أن تستغله من أجل تعزيز موقعها في بيئتها. ويجب دائماً على المؤسسة أن تتذكر أن لكل فرصة تسويقية متطلبات يجب أن تتوفر لديها حتى تنجح في اقتناصها.

يمكن تصنيف الفرص التسويقية من أجل تقييمها كما هو موضح في الجدول الموالي:

أنواع الفرص التسويقية	أسس التصنيف
الفرص البيئية، فرص المنظمة	حسب المصدر
الفرص كبيرة الحجم، الفرص متوسطة الحجم، وصغيرة الحجم	حسب الحجم
فرص عارضة، فرص اتفاقية، فرص مخططة	حسب الطبيعة
فورية الأثر، متوسطة الأجل، وفرص طويلة الأجل	حسب الأجل
فرص مؤكدة، فرص غير مؤكدة	حسب المخاطر
فرص تحتاج استثمارات كبيرة، فرص تحتاج استثمارات قليلة	حسب التكاليف

### الجدول (02-09): تصنيف الفرص التسويقية.

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.155.

1- قياس جدوى الدخول للقطاع السوقي:

لتوضيح احتمال اختيار القطاع السوقي إذا كان سيؤدي إلى تغطية التكاليف اللازمة للدخول إلى هذا القطاع، بالتالي امكانية هذا الدخول تحقيق الربح اللازم. للإجابة على هذه الأسئلة سيتم الاعتماد على تحليل "Baysien" للاحتتمالات<sup>1</sup>.

\*الخطوة الأولى: يتعين على المشروع أن يغطي مختلف النفقات التي يتم انفاقها لدخول أي قطاع سوقي وهذا ما يعبر عنه العائد المشروط (GC) الذي يتم احتسابه وفق المعادلة التالية:

$$GC = (P - C) \cdot (CP - \alpha) - RI$$

حيث أن:

- GC يمثل العائد المشروط (يمثل جهد والتكاليف المستخدمة لدخول القطاع السوقي).

- CP عدد المستهلكين الموجودين داخل القطاع الذين يهتمهم هذا المنتج

- PR سعر الوحدة

- C تكاليف انتاج وتسويق الوحدة الواحدة

- RI عائد الاستثمار

-  $\alpha$  نسبة السوق المحتملة

\*الخطوة الثانية: يتم احتساب كل من:

$$\alpha = \frac{X}{CP}$$

حيث أن X تساوي عدد الوحدات الواجب انتاجها والتي يمكن حسابها وفق

$$X = \frac{RI}{FP}$$

أي يقسم العائد على الاستثمار على فرق السعر (سعر البيع - تكاليف انتاج وتسويق الوحدة الواحدة)

بالإمكان إعادة صياغة المعادلة وفق ما يلي:

$$CG = FP (CP - \alpha) - RI$$

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، مرجع سابق، ص.ص 156-161.

2- طريقة اختيار صحة التجزئة القطاعية:

لاختيار صحة التجزئة القطاعية هناك عدة طرق منها: طريقة بلسن The Belson Method، طريقة مربع كاي  $X^2$ ، طريقة المعلومات The information، A.T.O.

ولكن أكثر هذه الطرق استخداما هي طريقة مربع كاي حيث أنها إحدى الطرق الشائعة في مجال التسويق.

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائعة في مجال اختيار التجزئة السوقية (القطاعية) من قبل الاحصائيين والتسويقيين؛ وهذه الطريقة تهدف إلى اختبار صحة البيانات الواقعية وبين البيانات المستنبطة أي التكرارات الفعلية والتكرارات النظرية. ويستند اختبار مربع كاي  $X^2$  على فرض أنه توجد فئة من التكرارات المشاهدة أو الفعلية ويرمز لها بـ:  $O_1, O_2, \dots, O_n$ ، ومن هذه الطريقة تختبر التكرارات النظرية ويرمز لها بـ:  $E_1, E_2, \dots, E_n$  وتمثل هذه التكرارات المتوقعة والاختبار الاحصائي للفروق ما بين التكرارات الفعلية المشاهدة وبين التكرارات النظرية المتوقعة<sup>1</sup>.

يستخدم القانون التالي الذي يمثل قانون مربع كاي:

$$X^2 = \frac{(O_1 - E_1)^2}{E_1} + \frac{(O_2 - E_2)^2}{E_2} + \dots + \frac{(O_n - E_n)^2}{E_n}$$

ويمكن اختصاره:

$$X^2 = E \frac{(O_1 - E_1)^2}{E_1}$$

فإذا كانت الفرضية صحيحة فإنه يجب توقع أن قيمة مربع كاي تكون صغيرة لأن الفروق بين التكرارات الفعلية والتكرارات النظرية المتوقعة تكون صغيرة، وإذا كانت الفرضية غير صحيحة تماما تكون الفروق المتوقعة كبيرة وبالتالي فإن قيمة  $X^2$  تكون كبيرة.

ومن خلال القيمة المحسوبة لمربع كاي  $X^2$  فإن القيمة الجدولية التي تستخرج من الجداول الخاصة يمكن تحديد صحة الفرضية أو خطئها.

3- التنبؤ بالقطاع السوقي:

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، مرجع سابق، ص.ص. 163-164.

عملية التنبؤ تتضمن محاولة للكشف عن المستقبل من خلال معرفة اتجاهات المتغيرات المحيطة ووعيتها بما يخدم أهداف المؤسسة، وتعتبر عملية تخطيطية فمن خلال هذه العملية تستطيع أن تحدد ما هي المستلزمات الواجب توافرها من مواد أولية وبشرية والأساليب الخاصة بالإنتاج والتسويق.

وتتمثل العوامل التي تؤثر على عملية التنبؤ:<sup>1</sup>

- الزمن: يتأثر التنبؤ بعامل الزمن حيث يكون أسهل وأبسط في الأجل القصير والعكس.
- الدخل: يجب معرفة حركة الدخل واتجاهه نحو الزيادة أو النقصان لأنه يؤثر على القدرة الشرائية.
- التطورات الاجتماعية والثقافية.
- العامل الجغرافي: يجب فهم طبيعة المنطقة الجغرافية والمناخ فيها لأن أسلوب الحياة يختلف حسب المناطق والمناخ.
- التطور التكنولوجي: فالثورة التكنولوجية تؤثر على حاجات ورغبات المستهلكين.
- درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي: كلما كانت الأمور مستقرة سهلت عملية التنبؤ.
- المنافسة: يجب معرفة حجم وقوة المنافسين ونوعية السلع التي يتعاملون بها وحصصهم.
- درجة التعقيد: هناك عوامل كثيرة ومؤثرة على المستهلكين ليس بالإمكان السيطرة عليها.

ومن أساليب التنبؤ يمكن ذكر:

- 1- أساليب غير كمية: تعتمد على الخبرة والتخمين ودراية رجل التسويق.
- 2- الأساليب الكمية تعتمد على المسائل الاحصائية والرياضية والتي هي السلاسل الزمنية متغيرة ومحسوبة على فترات زمنية.

<sup>1</sup> محمود الصمدي ودرينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ص.206.

### المطلب الثالث: التموقع الذهني.

تشهد الأسواق ازدياداً من حيث المنتجات والعلامات المتزايدة باستمرار، ما يفرض على المؤسسة حتمية أخذ موقع محدد لمنتجاتها برسم صورة واضحة عنها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وهذا من خلال تحديد الموقع المرغوب الوصول إليه، بناؤه، ومراقبته، وتعديله في حالة الضرورة لذلك. ويعد الموقع من الدعائم التي تقوم عليها الاستراتيجية التسويقية والتي هي امتداد للتسويق الاستراتيجي كما ويلعب دوراً حاسماً في القرار الشرائي للمستهلكين.

### أولاً: تعريف التموقع.

يعود ظهور مصطلح التموقع إلى سنة 1972 على يد مسؤولين في وكالة اشهارية هما: Trout Jack و Alries ويمكن تعريفه على أنه:

- " كيفة ادراك المستهلكين المستهدفين للبرنامج التسويقي للمنتج أو الماركة تحت الدراسة مقارنة بالمدرجات الحسية لمجموعات أخرى من المستهلكين ولماركات أخرى منافسة"<sup>1</sup>.
- يعرفه Kotler على أنه: " عملية تصميم المنتج وصورته بهدف إيجاد مكانة محددة وواضحة في أذهان المستهلكين المستهدفين"<sup>2</sup>. وعلى أنه "المكان الذي تحتله السلعة في وعي وإدراك المستهلكين مقارنة بالسلع المنافسة"<sup>3</sup>.
- Yves Chirouze: " هو استجابة استراتيجية نتيجة ازدياد الأسواق بالمنتجات، تهدف إلى امداد المنتج موقع محدد في أذهان المستهلكين الحاليين والمحتملين، بأسلوب يمكنهم من وضع الحدود الفارقة للمنتج عن منتجات المنافسين"<sup>4</sup>.

وبالتالي يمكن تعريف التموقع على أنه: نشاط استراتيجي، تقوم به المؤسسة بهدف تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، في شكل مجموعة من التصورات والمشاعر المرتبطة باسم تمنحه لهذا المنتج.

<sup>1</sup> محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2002، ص.142.

<sup>2</sup> Philip Kotler, **Marketing Management**, 11<sup>o</sup> édition, Pearson Education, Paris, 2004, p.332.

<sup>3</sup> فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق، الجزء 3، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق، 2002، ص.138.

<sup>4</sup> Yves Chirouze, **Le Marketing strategique : strategie, segmentation, positionnement, marketing mix et politique d'offre**, édition Ellipses, Paris, 1995, p.56.



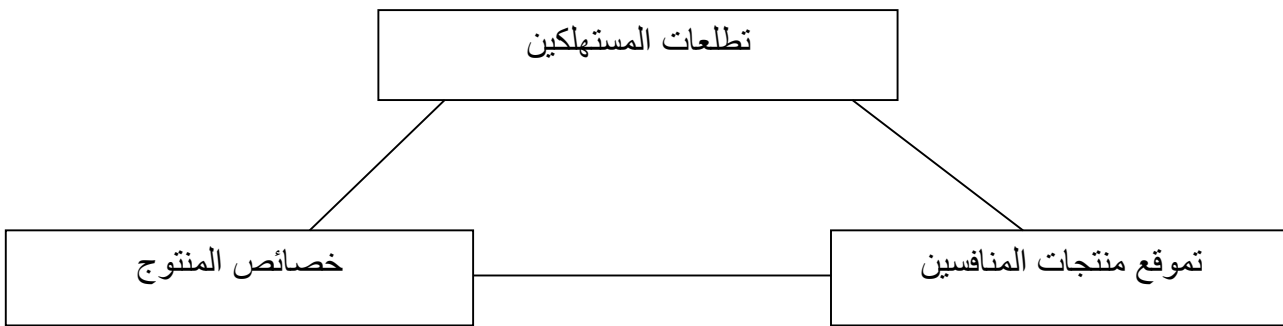
**ثانياً: أهمية بناء التوقع.**

إن اختيار توقع جيد يمكن أن ينجم عنه عدة مزايا<sup>1</sup>:

- التمييز في سوق كثيف المنافسة: في حالة ازدهام السوق فإن العديد من العلامات تقدم للمستهلكين منتجات تكون غالباً متقاربة ومتشابهة، والمبدأ الأساسي لاستراتيجية التوقع هي أن تجعل المستهلك يعتبر أن منتج المؤسسة – فقط هو- قادر على إشباع رغباته الخاصة؛
- المساعدة في تسيير حافظة المنتجات: إذا كانت كل علامات ومنتجات المؤسسة تحتل التوقع الذي ترغب فيه المؤسسة والموضوع من قبلها مسبقاً، فإن خطر تداخل تلك المنتجات في التوقع ذاته نظرياً تكون منعدمة وهذا ما يجعلها في مأمن من عملية التآكل الذاتي؛
- ضمان لتناسق المزيج التسويقي: إن اختيار التوقع وإسقاطه على المزيج التسويقي سيضمن التناسق بين مكوناته ويقلل من احتمال تعارضها، ذلك أنها ستكون كلها موجهة نحو هدف واحد ترغب فيه المؤسسة.

**ثالثاً: محددات التوقع.**

عند اختيار خصائص التوقع على رجل التسويق أن يأخذ في الاعتبار ثلاثة عوامل محددة: تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها منتوجه، توقع منتجات المنافسين في مقابل تلك التطلعات، المؤهلات والموصفات الكامنة في المنتج، إن هذه العوامل تكون ما يسميه بعضهم "المثلث الذهبي" الذي يحدد مكان التوقع المطلوب.



**الشكل (02-22): المثلث الذهبي للتوقع**

Source : Helfer et Orsoni, **Le marketing**, 7° Ed, Vuibert, Paris, 2001, p.191.

<sup>1</sup> Eric Vernet, **L'essentiel du Marketing**, 2<sup>ème</sup> ED, édition d'Organisation, Paris, 2001, p.p. 158-159,

إن مثلث التوقع هو أداة جيدة من أجل تأليف وتثبيت التوقع، لأنه يطرح ثلاثة أسئلة رئيسية عن:

- استجابة التوقع المختار بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؛
- توافق التوقع المختار مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم للجمهور؛
- سماح التوقع المختار للمؤسسة بالتميز عن المنافسين.

### رابعاً: مراحل وخطوات التوقع التسويقي.

يمكن إدراج خطوات التوقع في ثلاثة مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

- أ. تحديد المنافسة، وهذا عن طريق إجراء تحليل كفي لعينة ممثلة للمستهلكين، مما يؤدي إلى رسم خريطة ممثلة للمؤسسة ومنافسيها (عن طريق التقنيات الإحصائية)، وتسمح هذه المرحلة بتحديد رؤية المستهلك لمنتجات المؤسسة أو منتجات المنافسين؛
- ب. وضع خريطة التوقع التسويقي حيث توجد طريقتان لرسمها:
  - طريقة تقييم خصائص المنتجات: حيث يتم إعداد قائمة للمنتجات ثم القيام باختيار عينة من المستهلكين، ويطلب منهم تحديد المعايير أو الخصائص التي على أساسها يتم اختيار المنتج، بعدها ترتب هذه المنتجات حسب أهم الخصائص، ليتم تمثيلها أخيراً.
  - قياس درجة التجانس بين المنتجات الموجودة في السوق: بحيث يتم إعداد قائمة منتجات واختيار عينة من المستهلكين، ثم يطلب منهم تصنيفها حسب درجة تجانسها مثني مثني، وبالتالي يمكن الحصول على مصفوفة التقارب ليتم تمثيلها على شكل خريطة للتوقع التسويقي.
- ج. إعطاء خصائص مميزة لمنتج المؤسسة بالنسبة للمنتجات المنافسة، حيث يتم تمييز المنتج عن منتجات المنافسة من خلال: اختيار العلامة، التغليف، اسم المنتج، شبكة التوزيع، مستوى السعر، خدمات ما بعد البيع،....

### خامساً: تقييم التوقع ومراجعته.

إن التوقع هو خيار استراتيجي كباقي الخيارات، ولذلك فالحكم على جودته يجب أن يكون محل اهتمام من طرف المؤسسة كذلك فإن مراجعته بشكل دوري تشكل عنصراً أساسياً من أجل استدامة التميز الذي قد تكسبه المؤسسة من التوقع.

<sup>1</sup> Armand Dayan et Autres, **Manuel de gestion**, Volume 1, éditions Ellipes, Paris, 1999, P.320.

أ. شروط جودة التموقع: إن التموقع الذي اختارته المؤسسة يجب أن يخضع لعملية تقييم شاملة لمعرفة مدى صلاحيته لتتباها المؤسسة، ولهذا يجب أن يتوفر التموقع على ثلاثة أنواع من الجودة تتعلق بما يلي<sup>1</sup>:

- الشكل: أن يكون واضحاً، بسيطاً ومختصراً، فالتموقع البسيط يكون له حظ أكبر في أن يحتل مكانة ذهنية خاصة لدى المستهلك؛
- المضمون: أن يكون جذاباً، صادقاً، وخاصاً، أي متفرداً وأصيلاً في مقابل المنتجات المنافسة؛
- الشروط الموضوعية: أن يكون مربحاً ومستمرًا، لأن التغير المستمر يعني أن المؤسسة تواجه الخطر.

ب. التراجع عن التموقع: إن تموقعا ما ومهما كانت درجة جودته وقدرته على الدوام والاستمرارية يمكن أن يفقد فعاليته مع مرور الوقت وضغط المنافسة والبيئة التسويقية المتقلبة، ما يؤدي به إلى أن يصبح غير ملائم تماما وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى التخلي والتراجع عنه، ويمكن ذكر بعض الأسباب المؤدية إلى ذلك كما يلي<sup>2</sup>:

- تقدم المستهلكين في السن؛
- تطور رغبات المستهلكين وتطلعاتهم؛
- تموقع المنتجات المنافسة.

وبصفة عامة فإن قيمة تموقع معين تمثل أمرا نسبيا مرتبطا بحالة معينة في السوق مما يجعله يتأثر مباشرة بالتغيرات التي تطرأ على تلك الحالة، ومنه فمن الضروري المراجعة الدورية لقيمة التموقع المختار ومراقبة التطورات السوقية التي قد تستدعي من المؤسسة التفكير في إعادة التموقع (Repositionnement).

إن إعادة التموقع لمنتوج المؤسسة هو خيار استراتيجي من شأنه أن يقلب تماما أوضاع العلامة داخل السوق، ذلك أنه يستجيب لظروف استثنائية أو قد يكون في حالة فشل استراتيجية التموقع التي اتبعتها المؤسسة لأول مرة، ولذلك فإن إعادة التموقع قد تعني تحديد خصائص تميز جديدة في عرض المؤسسة أو قد تعني تغيير السوق المستهدف وغزو قطاع سوقي جديد قد يتوافق بشكل أفضل مع منتوج المؤسسة.

<sup>1</sup> J.Lendrevie et al, Op.cit, p.p. 748-754.

<sup>2</sup> C.Michon et al, **Le marketeur**, Pearson education, Paris, 2003, p.p. 134-135.

### خلاصة الفصل:

إن الأسباب التي أدت إلى ظهور التسويق بمفهومه الاستراتيجي، كانت ولا تزال مرتبطة بالبيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسات، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات وحالة التنافس الشديد بين المؤسسات من أجل تلبية طلب يتنوع ويتعدد أكثر فأكثر من خلال تزايد الرغبات والحاجات الإنسانية، هي التي دفعت إلى البحث عن الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على أداء أفضل في تلك الظروف البيئية التسويقية المضطربة، وهذا ما يقوم به التسويق من خلال تبنيه لمدخل استراتيجي يقتضي دراسة معمقة لبيئة النشاط (الداخلية والخارجية) تكتشف من خلالها المؤسسة الفرص المتاحة وتحاول اقتناصها وتتجنب التهديدات المقبلة، وبمقابلة هذه الفرص والتهديدات مع نقاط قوة وضعف المؤسسة لتحديد خياراتها الاستراتيجية وقراراتها؛

إن هذه القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تستدعي تضافر جهود جميع مستويات المؤسسة ووظائفها، ولهذا يبدأ التسويق الاستراتيجي بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وتحديد رسالتها وموقفها، لينتقل إلى تحليل كل نشاط على حدى اعتمادا على مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي بغرض تحديد الأهداف المستقبلية لكل نشاط؛

ومنه يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي من خلال أهدافه واستراتيجياته وأدواته، يستطيع صنع التميز للمؤسسات التي أصبحت تعمل في بيئة عالمية، لأن المؤسسة لم تعد مخيرة للعمل في إطار عالمي طالما أن المنافسة أصبحت عالمية في أسواقها المحلية في ظل الانفتاح الاقتصادي.

# الفصل الثالث: البدائل والخيارات الاستراتيجية

تمهيد:

في ظل نتائج التحليل الاستراتيجي لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يظهر أمام المؤسسة عدد كبير من البدائل والخيارات الاستراتيجية التي وبالمفاضلة بينها يمكن أن تختار استراتيجية أو توليفة من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل إمكانيات وظروف المؤسسة.

ويعزز الاختيار الاستراتيجي من قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الخارجية، فهو إما أن يحرك المؤسسة نحو الأمام أو يجعلها تتراجع إلى الخلف أو يبقيها مستقرة في بيئتها.

ويتكون الخيار الاستراتيجي من ثلاث عمليات رئيسية: توليد البدائل الاستراتيجية المناسبة مع القدرات التنافسية، تقييم البدائل الاستراتيجية لتحديد الخيار المناسب، لتصل الاستراتيجية التسويقية بعد ذلك إلى الرقابة والمراجعة التسويقية بهدف تصحيح الانحرافات والاستفادة منها مستقبلاً.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

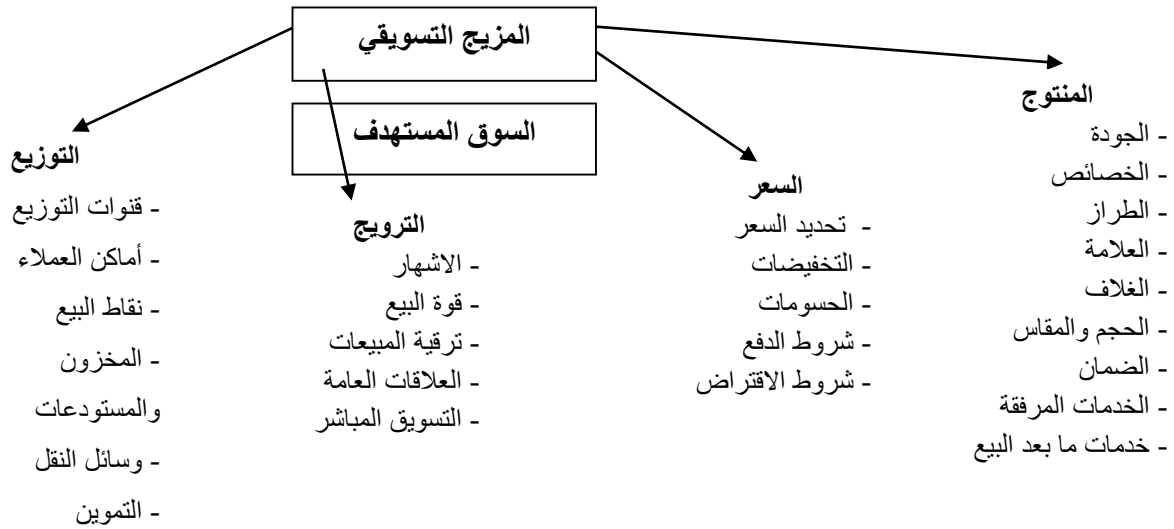
- المبحث الأول: استراتيجيات المزيج التسويقي.
- المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية.
- المبحث الثالث: فلسفة وتقييم التسويق الاستراتيجي.

## المبحث الأول: استراتيجيات المزيج التسويقي.

يركز التسويق الاستراتيجي على أن يكون المزيج التسويقي ترجمة لانتظارات زبائن المؤسسة مصمما بشكل يراعي امتيازاتهم الفردية، وبالذهاب ابعده من ذلك على السوق تبني استراتيجية للمزيج التسويقي من خلال تقمص دور الزبون ورؤية المزيج من منظوره \*4 Cs.

قدم Borden مفهوم المزيج التسويقي في عام 1950 وعرفه على أنه: المتغيرات التسويقية التي تتحكم فيها إدارة المنظمة<sup>1</sup>.

إن الأنشطة التسويقية التي تمارسها المؤسسة متعددة بل وغير محدودة إذا اعتبرنا الإبداعات المستمرة والإضافات المتكررة التي يقدمها المحترفون والممارسون في مجال التسويق، وبالنظر إلى هذا التنوع والتعدد وأخذاً في الاعتبار عدم تجانس هذه الوسائل التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سوقها المستهدف فإن E.J.Mc Carthy اقترح عام 1960 جمع تلك الوسائل وتصنيفها في أربع فئات رئيسية أطلق عليها المزيج التسويقي، والذي يتضمن أربعة عناصر أو ما يسمى بـ 4P استناداً إلى الأحرف الأولى من كلمات هذه العناصر باللغة الانجليزية: المنتج Product، السعر Price، التوزيع أو المكان Place، الترويج Promotion<sup>2</sup>، والشكل التالي يوضح توزيع مختلف المتغيرات والأنشطة التسويقية تبعاً لتقسيم Mc Carthy.



الشكل (03- 01): متغيرات المزيج التسويقي.

\* قيمة العميل Customer value، التكلفة بالنسبة للعميل Cost of customer، الاتاحة Convenience، الاتصال Communication.

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2006، ص.251.

<sup>2</sup> Y.Chirouze, **Le Marketing**, Op.cit, p.110.

Source : Ph.Kotler et al, La marketing en mouvement, Pearson education, Paris, 2002, p.21.

من الشكل السابق يمكن القول أن المزيج التسويقي هو نشاط مركب يحتوي على عدد من العناصر (المنتج، السعر، التوزيع والترويج)، وهذه العناصر تحتوي على سلسلة من القرارات التي يجب الملاءمة بينها وضرورة التنسيق بينها، بالإضافة إلى أهمية تحقيق هامش ربح للمؤسسة يساعد على البقاء والاستمرار، ويمكن القول بأن القرارات التي تتعلق بالمزيج التسويقي تتضمن خاصيتين هما<sup>1</sup>:

- الانسجام: أن تكون جميع قرارات المزيج التسويقي متنسقة ومنسجمة مع بعضها البعض؛
- المرونة: وهي جعل المزيج التسويقي مستجيبا للتغيرات الحاصلة في السوق في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين، أو أي تغيرات بيئية عامة وتسويقية.

ورغم كل الانتقادات الموجهة للـ 4 Ps تبقى هي الأكثر اعتمادا في أدبيات التسويق.

### المطلب الأول: استراتيجية المنتج.

المنتج هو العنصر الأول من عناصر المزيج التسويقي لأنه يمثل حلقة الوصل بين المؤسسة وأسواقها ومستهلكيها. إن استراتيجية المنافع المتبادلة تعني الربحية للمؤسسة والرضا للمستهلك، ونظرا لأهمية المنتج على صعيد الاستراتيجيات التسويقية حاول العديد من الباحثين وضع عدة تعاريف كما يلي:

عرفه Frain: بأنه مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تشبع المستهلك ورغباته عن طريق منافعها المادية والمعنوية والاجتماعية.<sup>2</sup>

وعرفه Kotler: أي شئ يمكن عرضه في السوق لتلبية رغبة أو حاجة ما<sup>3</sup>.

ويرى Kotler & Armstrong أن للمنتج عدة أبعاد أو مستويات هي<sup>4</sup>:

- المنتج الفعلي: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيميائية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري؛

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.72.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الضميدعي، استراتيجيات التسويق -مدخل كمي وتحليلي-، مرجع سابق، ص.182.

<sup>3</sup> Kotler et al, Marketing management, Op.cit, p.442.

<sup>4</sup> علي فلاح الزعي، مبادئ وأساليب التسويق -مدخل منهجي تطبيقي-، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.183.



- جوهر المنتج: ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها؛
- المنتج المدعم: يشتمل على منافع أخرى تضاف للجوهر حتى تعزز من جاذبية المنتج.

### أولاً: العوامل المؤثرة على استراتيجية المنتج أو السلعة.

بالإضافة إلى هيكل الصناعة وموارد المؤسسة هناك عوامل أخرى تأخذها المؤسسة في الاعتبار عند أعداد استراتيجية المنتج وهي:<sup>1</sup>

- التأثير على السلع الحالية: تؤثر السلعة الجديدة على مبيعات وربحية المنتجات الحالية للمؤسسة، لذا يجب على المؤسسة أن تحلل الموقف الجديد إذا ما كان تأثيره سلبياً أو ايجابياً؛
- التقلبات الدورية: إذا كانت منتجات المؤسسة موسمية يتقلب الطلب عليها، لا بد على المؤسسة من انتاج أنواع أخرى حتى تستغل مواردها المتاحة ولا تبقى بقية أيام السنة عاطلة؛
- المواد الخام: إذا كانت المؤسسة تعتمد في انتاجها على المواد الخام فيجب عليها ألا تعتمد على مواد غير متوفرة أو معرضة لبعض المشاكل كالتقلبات الجوية مثلاً؛
- قنوات التوزيع: تستفيد المؤسسة إذا تمكنت من توزيع سلعتها الجديدة بواسطة قنوات التوزيع للسلع القديمة، لأنها لا تنفق تكاليف جديدة بإحداث نقاط بيع خاصة بسلعتها الجديدة؛
- البحوث والتطوير: هي عملية صعبة ومكلفة، لذا بإمكان المؤسسة استخدام نفس كوادر البحث وأجهزته الخاصة بالبحوث القديمة في تقديم المنتجات، وبالتالي في حال القيام بها يكون السبب هو مجاراة التقدم العلمي والتكنولوجي.
- التسهيلات الانتاجية: تعتبر التسهيلات الصناعية من مكائن وآلات والخبرة جزءاً هاماً من الموارد المتاحة لتشجيع المؤسسة على تقديم منتجات جديدة؛
- الاستثمارات المطلوبة: إذا كان نوع من الصناعة بحاجة إلى استثمارات ضخمة، فيوجد عدد قليل من المؤسسات تعمل في هذا الميدان والدخول فيه صعب لما يتطلبه من استثمارات، والعكس إذا ما كانت الصناعة تتطلب استثمارات قليلة؛
- المهارات الفنية والتسويقية: قبل إنتاج منتج جديد وكذلك بعد انتاجه ودخوله إلى السوق، يجب على المؤسسة أن تتأكد من توفر الأفراد الماهرين أو تكون قادرة على الحصول عليهم.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص.330.

**ثانياً: تصنيفات المنتج.**

يمكن تصنيف المنتجات إلى:

1. المنتجات الاستهلاكية: وهي المنتجات التي تصل عادة إلى المستهلك عن طريق متاجر

التجزئة وتستخدم مباشرة في إشباع حاجات المستهلك النهائي.<sup>1</sup> وهذه المنتجات يمكن تصنيفها حسب استعمالاتها إلى:

أ. المنتجات الميسرة (سهلة المنال): وهي تلك المنتجات التي يعتبر سعرها معقولاً جداً وتشتري على فترات متقاربة، ولا يبذل المستهلك أدنى جهد للتفكير أو المقارنة في الحصول عليها، وعادة ما يتم الحصول عليها من متاجر التجزئة القريبة وأرباحها قليلة نسبياً بسبب سرعة دوران مخزونها مثل: السكر، الحلويات، المشروبات الغازية،...

ب. منتجات التسوق: هي المنتجات التي تتطلب من المستهلك جهداً كبيراً في التفكير والبحث ووقتاً طويلاً قبل القيام بعملية الشراء، حيث يقوم المستهلك بمقارنة مجموعة من البدائل وفق معايير محددة مثل السعر والجودة والشكل، وتدخل ضمن هذه المنتجات: الأدوات والآلات الكهرومنزلية، والسيارات؛ وتصنف هذه المنتجات وفق العديد من المضامين الاستراتيجية للمؤسسة:<sup>2</sup>

- يتم تسويقها لعدد محدود من محلات التجزئة؛
- يكون دوران المخزون لدى المنتجين قليلاً؛
- يستخدم البيع الشخصي والاعلان كأدوات ترويجية رئيسية لهذا النوع من المنتجات.

ج. المنتجات الخاصة: وهي تلك السلع التي تحمل خصائص فريدة أو ذات علامة تجارية محددة راسخة في ذهن المستهلك وليس له استعداد لقبول البديل، مصراً في البحث والحصول عليها مثل بعض العطور أو الساعات؛ تتميز بـ:

- نقاط بيع قليلة؛
- سعرها مرتفع؛
- يستخدم المنتج أسلوب الموزع الوحيد لبيع هذه السلع.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، مصر، 2003، ص.171.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، مرجع سابق، ص.203.

2. المنتجات الصناعية: هي المنتجات التي تشتري بغرض استخدامها في العملية الانتاجية

لإنتاج سلع أخرى أو بغرض تسهيل العملية الانتاجية ذاتها.<sup>1</sup> وتنقسم هذه المنتجات إلى:

- أ. المواد الأولية: وهي المواد التي تدخل في إنتاج سلع مثل: الحديد، النفط،....
- ب. التجهيزات الآلية: وهذه السلع لا تدخل في إنتاج السلع بل تعتبر تجهيزات رئيسية لإنتاج سلع.
- ج. المواد المصنعة والأجزاء: تعتبر سلع وسيطية لإنتاج سلع أخرى مثل الخيوط التي تدخل في إنتاج الالبسة.

تتميز المنتجات الصناعية بمجموعة من الخصائص تميزها عن المنتجات الأخرى منها:

- ارتفاع تكلفتها وبالتالي ضخامة الصنفة؛
  - دوافع شراء رشيدة وعقلانية؛
  - عدد المشترين قليل مقارنة بالسلع الاستهلاكية؛
  - يمكن اتباع سياسة التأجير لهذه المنتجات مثل ما هو متعامل به في حفر آبار النفط.
3. الخدمات: الخدمة هي نشاط أو أداء خاضعة للتبادل ولا يمكن لمسها أو تحويل ملكيتها، وقد تكون مرافقة أو غير مرافقة لمنتوج مادي.<sup>2</sup> ويمكن تصنيف الخدمات إلى:
- أ. خدمات خالصة غير مرافقة لسلع مادية.
  - ب. خدمات ما بعد البيع: تتضمن نشاطات مثل توصيل المنتج وتركيبه، التدريب على الاستخدام، الصيانة والإصلاح.
  - ج. خدمات ما قبل البيع: شائعة في الأسواق الصناعية وتتضمن تحليل احتياجات الزبون ومساعدته في اختيار المنتجات المناسبة.

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص.237.

<sup>2</sup> Kotler et Dubois, Marketing management, op.cit, p.443.

**ثالثاً: استراتيجيات التسويق لدورة حياة المنتج.**

1. مرحلة التقديم: في هذه المرحلة، يتم طرح المنتج لأول مرة في السوق وتمثل هذه المرحلة أخطر المراحل، حيث تتصف بـ<sup>1</sup>:
  - تدني مستوى المبيعات وارتفاع أسعار المنتجات لتغطية تكاليف الانتاج والتسويق، انتاج شكل واحد أو عدد قليل من أشكال المنتجات؛
  - ارتفاع في التكلفة قياساً بمعدل المخرجات المتحققة بسبب المشاكل التكنولوجية وعدم وجود تخصص في العمل (نمطية)، بالإضافة إلى عدم الرغبة في انتاج عدد كبير من الوحدات لعدم تأكد المؤسسة من قبول المستهلك للمنتج أو رفضه؛
  - المنافسة قليلة أو محدودة، فالمنافسون لا يرغبون بتقليد منتج جديد يجهلون مصيره؛
  - تخصيص هامش كبير من الإيرادات المتحققة لتغطية ودعم النشاط الترويجي المكثف للانتقال بالمنتج إلى مرحلة النمو؛
  - عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها؛
  - استخدام الإعلان التعريفي، وذلك لتعريف المستهلك بالمنتجات الجديدة.

وفي هذه المرحلة تتبع المؤسسة إحدى هذه الاستراتيجيات لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>:

- استراتيجية الاستخلاص السريع (Rapid-Skimming Strategy): تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار عالية وبترويج مكثف لتغطية التكاليف المرتفعة؛
- استراتيجية الاستخلاص البطيء (Slow-Skimming Strategy): حيث يتم تقديم المنتج الجديد بأسعار مرتفعة ومستوى ترويجي منخفض، ليساعد السعر المرتفع في تحقيق ما يمكن من الأرباح ويبقي المستوى المنخفض من الترويج تكاليف التسويق منخفضة؛
- استراتيجية التغلغل السريع (Rapid Penetration Strategy): هذه الاستراتيجية تبدأ بتقديم المنتج بسعر منخفض ومستوى ترويجي مرتفع بهدف الوصول إلى أكبر حصة سوقية ممكنة، وتكون هذه الاستراتيجية مقبولة عندما تكون السوق كبيرة الحجم وهناك منافسة قوية<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> أنظر:

- أحمد شاكر العسكري، مرجع سابق، ص.161.

- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، مرجع سابق، ص.236.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد الراوي واحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.167-168.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.192.

- استراتيجية التغلغل البطيء (Slow Penetration Strategy): هذه الاستراتيجية تتضمن تقديم المنتج الجديد بأسعار ومستوى منخفض من الترويج حيث يشجع السعر المنخفض القبول السريع للمنتج.
- 2. مرحلة النمو: إذا نجحت مرحلة التقديم فإن المبيعات تبدأ بالزيادة السريعة ، وتتصف هذه المرحلة بالصفات والخصائص التالية<sup>1</sup>:
  - تحول الإعلان من التعريف إلى خلق الطلب على المنتج ومحاولة اقناع المستهلكين بفوائده ومزاياه؛
  - المحافظة على مستوى الأسعار أو خفضها في حالة مرونة الطلب؛
  - دخول منافسين جدد يقدمون منتجات مشابهة؛
  - انخفاض تكاليف الإنتاج واستقرار نسبي في تكاليف التسويق.
 والاسراتيجيات التي يمكن اتباعها في هذه المرحلة: تطوير نوعية المنتج لإزاحة المنتجات المنافسة، الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق واستخدام منافذ توزيعية جديدة باتجاه زيادة الحصة السوقية.
- 3. مرحلة النضج: المرحلة الأطول في دورة حياة المنتج، ويصل فيها السوق إلى حد الاشباع، كما أن الطلب يعرف استقرارا نسبيا جراء المنافسة الحادة بين المنتجين والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى خروج المنافسين الصغار من السوق، ومع اشتداد المنافسة تتجه الأسعار للانخفاض<sup>2</sup>.
 

تتبع المؤسسة خلال هذه المرحلة استراتيجية مناسبة لرفع الحصة السوقية وتحقيق أقل خسارة ممكنة، كما يلي<sup>3</sup>:

  - استراتيجية تعديل السوق: من خلال هذه الاستراتيجية تقوم المؤسسة بدراسة إمكانية توسيع السوق، وذلك من خلال العمل على زيادة حجم مبيعاتها بكسب المستهلكين غير المستعملين للمنتج، أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق عن طريق جذبهم بتقديم المنتج بطريقة جديدة.
  - استراتيجية تعديل المنتج: تحاول المؤسسة ضمن هذه الاستراتيجية المحافظة على المبيعات عن طريق تعديل صفات المنتج بطريقة تجذب المستهلكين وذلك بتحسين نوعيته وجودته وخصائصه.

<sup>1</sup> محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2002، ص.350.

<sup>2</sup> فريد النجار، ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998، ص.222.

<sup>3</sup> نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص.169-170.

- استراتيجية تعديل المزيج التسويقي: وفيها تحاول المؤسسة زيادة حجم المبيعات من خلال إجراء التعديل على واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي كزيادة السعر أو تخفيضه.
- 4. مرحلة التدهور: في نهاية دورة حياة المنتج يدخل هذا الأخير مرحلة التدهور والتي تنتهي بخروجه من السوق، والتي تتميز بانخفاض شديد في المبيعات والإيرادات التي قد تصل إلى الخسارة ومن أسباب وصول المنتج إلى هذه المرحلة: ظهور سلع جديدة بديلة، تغير النمط الاستهلاكي للفرد، التغيرات التكنولوجية،...؛ وفي هذه المرحلة يمكن للمؤسسة اتباع استراتيجية الانسحاب أو الانكماش.

### المطلب الثاني: استراتيجية التسعير.

يعد التسعير العنصر الثاني من العناصر المكونة للمزيج التسويقي، فعملية تحديد السعر عملية صعبة ومعقدة ولها دور أساسي في إقبال أو نجاح الأنشطة الأخرى، كما أن للتسعير علاقة مباشرة بالمبيعات والتكاليف والأرباح كونه العنصر الوحيد الذي يعطي إيرادا وباقي العناصر ما هي إلا مجموعة من التكاليف تضاف إلى بعضها البعض لتشكل التكاليف الكلية. وقد انتقلت الاستراتيجية التسعيرية من كونها قرارا تتخذه عموما أقسام المالية والمحاسبة إلى أن أصبحت تتطلب دورا تسويقيا، ونتيجة لهذا تنامي الدور الاستراتيجي للسعر لأنه أصبح يعبر عن أهداف استراتيجية (حصص السوق، الربحية)، كما أصبح يبرز هدف قيمة الزبون ويشير إلى حظوظ تنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>. وبما أن الأرباح التي تحصل عليها المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على السعر النهائي للمنتج فإن من الضروري التطرق لبعض المفاهيم المتعلقة به.

### أولاً: مفهوم السعر.

1. تعريف السعر: للسعر عدة تعريفات منها أنه:
    - "القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي"<sup>2</sup>.
    - عرفه Ph.Kotler وآخرون " مبلغ من المال يدفع لقاء الحصول على سلعة أو خدمة، كما أنه مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون للحصول على فوائد استخدام السلع والخدمات"<sup>3</sup>.
- وأشار Kotler & Armstrong إلى أن الأفراد يقومون بإجراء الموازنة وذلك من خلال مقارنة كمية النقود المدفوعة وكمية الأشباع المتحقق، ويتحقق هذا الأشباع عندما يمتلك المنتج الخصائص التي يبحث

<sup>1</sup> Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, Marketing les concepts-clés, les éditions d'organisation, Paris, 1993 , p.97.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص.288.

<sup>3</sup> Philip Kotler & al, op.cit, p.233.

عنها المستهلك ويرغب في الحصول عليها. هذا يعني أن سعر المنتج يمثل تقييم المؤسسة لمجموع التكاليف التي استلزمت الحصول على المنتج ابتداء من الحصول على المواد الأولية إلى وصول المنتج إلى المستهلك.<sup>1</sup>

2. العوامل المؤثرة في التسعير: يتم تصنيفها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

أ. العوامل الداخلية: من بينها: الأهداف التسويقية (حيث تختلف حسب توجهات كل مؤسسة، فالمؤسسات التي تهدف للوصول إلى أصحاب الدخل المرتفعة تقدم منتجا مميذا وبجودة وأسعار عالية، والعكس بالنسبة للمؤسسات التي تهدف للوصول إلى أصحاب الدخل المنخفضة، وكلما كانت الأهداف التسويقية واضحة كلما سهل بذلك تحديد الأسعار من قبل المؤسسة)، استراتيجية المزيج التسويقي (حيث أن القرارات التسعيرية متوقفة على درجة التنسيق بين عناصر مزيجها التسويقي)، التكاليف (يهدف السعر إلى تغطية التكاليف الثابتة والمتغيرة أولاً ثم تحقيق هامش ربح معين ثانياً)، اعتبارات المؤسسة (يجب على المؤسسة أن تحدد المسؤول عن وضع السعر الخاص بالمنتج، فقد يحدد من طرف رؤساء الخطوط الانتاجية وقد يحدد من طرف البائعين الذين يسمح لهم بالتفاوض مع الزبائن لفرض سعر معين، المهم أن لا يتنافى السعر المحدد مع الأهداف المسطرة) ودورة حياة المنتج.

ب. العوامل الخارجية: هناك عدة عوامل خارجية تؤثر على عملية تحديد السعر منها ما يلي<sup>3</sup>:  
الطلب (يجب مراعاة العوامل المؤثرة على الطلب منها دخل المستهلك والقوة الشرائية حيث قبل تحديد السعر يتم دراسة الطلب ومرونته تجاه مختلف السلع)، المنافسون (على المؤسسة أن تتابع أسعار منافسيها وتتنبأ بسلوكهم ليس فقط في نفس مجال الصناعة بل حتى في الصناعات التي تنتج سلعا بديلة)، التدخل الحكومي (تتأثر عملية تحديد السعر من طرف المؤسسة بالقوانين الحكومية السائدة حيث تتدخل الدولة من خلال سلطاتها في تحديد السعر الملائم الذي يحافظ على القدرة الشرائية من جهة وتمنع أي عملية احتكارية لسلعة معينة من جهة أخرى)، الظروف الاقتصادية (حيث أنه إذا سادت حالة الرواج تتمكن المؤسسة من الرفع من أسعارها وتحقيق أرباح طائلة، وفي حالة الكساد تعمل المؤسسة على زيادة الطلب على السلعة من خلال تخفيض السعر أو زيادة الخدمات المرافقة لها)، الموردون

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي وربيعة عثمان يوسف، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2006، ص.146.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي-، مرجع سابق، ص.215-219.

<sup>3</sup> فريد الصحن، مرجع سابق، ص.292-293.

والموزعون ( عندما يرفع الموردون من أسعار المواد الأولية ويطلب الوسطاء بهوامش ربح أعلى فإن المؤسسة تعجز عن تحديد السعر الملائم للمنتج).

### ثانياً: مراحل تحديد السعر.

تمر عملية تحديد مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- اختيار أهداف التسعير: والتي تساعد في تشكيل أهداف استراتيجية التسويق الموجهة للأسواق المستهدفة والتي يجب أن تكون متناسقة مع الغايات الأساسية للمؤسسة (البقاء، الربح، والعائد على الاستثمار).
- تحديد خصائص الأسواق المستهدفة: قبل وضع السعر النهائي على المؤسسة دراسة خصائص المستهلكين الحاليين والمرتقبين للتعرف على العوامل المؤثرة على القرار الشرائي للمستهلكين، ومواقفهم حول أسعار كافة المنتجات، ومن ثم بناء سياسات سعرية مناسبة).
- تحديد الطلب: يمكن من فهم العلاقة بين سعر المنتج والكمية المطلوبة منه.
- تحليل أسعار المنافسين: جمع المعلومات الخاصة بأسعار المنافسين والعمل على تحليلها وبعدها تقوم المؤسسة بوضع وتحديد الأسعار التي تحقق أهدافها.
- اختيار سياسات التسعير: وهي تلك الفلسفة أو الدليل العلمي الذي تم تصميمه لتحديد قرارات تسعير المنتج.
- اختيار طريقة التسعير: تتضمن تنفيذ عدة إجراءات هدفها تحديد أسعار السلع والخدمات لدى المؤسسة على أسس منظمة.
- اختيار السعر النهائي: انطلاقاً من اختيار طريقة التسعير تقوم المؤسسة باختيار السعر النهائي للمنتج المطروح.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر -مدخل سلوكي-، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2004، ص.ص. 20-30.



ثالثاً: الطرق العامة للتسعير.

هناك عدة أنواع من السياسات يمكن للمؤسسة أن تتبعها المؤسسة من أجل تحديد أسعارها:<sup>1</sup>

- السعر الحكومي: في بعض الحالات تقوم الحكومة بتحديد أسعار السلع، وفي أحيان أخرى تكتفي الحكومة بالرقابة عليها والتأكد من أنها لا تتعدى حدوداً معينة.
- السعر السوقي: يتحدد هذا السعر بناء على توازنات العرض والطلب في السوق، وهنا لا يكون للمؤسسة سيطرة تامة على السعر ويتبع هذا السعر النموذج الاقتصادي للمنافسة الكاملة وهو نادر جداً في الحياة العملية.
- السعر المتحكم فيه: وهو ذلك السعر الذي تحدده المؤسسة في ضوء أهدافه، وليس للسوق أي سيطرة على هذا السعر رغم وجود مؤثرات عليه كالعرض والطلب، إن هذه السياسة هي التي تحدد غالبية الأسعار في المؤسسات.

1/ التسعير المبني على أساس التكلفة: يعتبر أسلوب التسعير على أساس التكلفة من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً لأنه يتميز بالسهولة والبساطة في التطبيق، وتنتشر بشكل كبير في المؤسسات التي تسعى إلى بيع منتجاتها بأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين، من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، ويمكن التمييز بين ثلاث طرق في هذا المدخل:

أ. بالاعتماد على التكلفة الكلية: وتقوم هذه الطريقة على إضافة هامش الربح أو نسبة معينة إلى التكلفة الكلية للوحدة للحصول على السعر، وهذا وفقاً للعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{السعر} = \text{التكاليف المباشرة} + \text{الأعباء الإضافية} + \text{هامش الربح.}$$

وتمثل التكاليف المباشرة مجموع التكاليف المتغيرة والمتعلقة مباشرة بالانتاج، أما الأعباء الإضافية فتشير إلى نصيب الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة وتسمى أيضاً بالتكاليف غير المباشرة. ويعبر هامش الربح عن العائد المناسب وغالباً ما يحدد كنسبة من التكاليف الكلية، وتختلف هذه النسبة عادة باختلاف طبيعة السلعة وهدف المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001، ص. 47.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص. 34.

<sup>3</sup> شفيق حداد ونظام موسى سويدان، مرجع سابق، ص. 152.

ب. بالاعتماد على معامل عائد الاستثمار: وفقا لهذه الطريقة يتحدد السعر بناء على معدل العائد المستهدف على الاستثمار، وذلك بحساب نسبة الاضافة ثم جمعها مع متوسط التكلفة للوحدة وذلك بناء على العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة الاضافة} = (\text{رأس المال المستثمر} / \text{التكلفة الكلية}) \times \text{معدل العائد المخطط على الاستثمار}$$

ج. بالاعتماد على نقطة التعادل: وتعتبر نقطة التعادل النقطة التي تتساوى عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، أي هي النقطة التي لا تحقق عندها المؤسسة أي أرباح و لا تتحمل أي خسائر وكل ما يلي هذه النقطة هو أرباح أما ما يسبقها فهي حالات خسائر.

إن ما يميز مدخل التسعير المبني على أساس التكلفة هو بساطة وسهولة تحديد السعر وكذلك ضمان تغطية التكاليف وبالتالي ضمان البقاء في السوق. إضافة إلى ذلك فهو يعطي شعورا بعدالة الأسعار لكل من البائع والمشتري، كما يسمح بتخفيض المنافسة السعرية لاحتمال تشابه أسعار المنافسين خاصة إذا كانت تكاليفهم متقاربة. غير أن الخطأ في تقدير التكاليف وكيفية توزيعها على مختلف المنتجات قد يسبب العديد من المتاعب.<sup>2</sup>

2/ التسعير المبني على أساس الطلب: بينما تضع التكاليف الحدود الدنيا للسعر فمستوى الطلب يضع الحدود القصوى لما يستطيع المستهلك دفعه. واستنادا إلى ذلك تلجأ الكثير من المؤسسات إلى الاعتماد على الطلب لتحديد أسعار منتجاتها وذلك انطلاقا من فرض أسعار عالية عندما يكون الطلب كبيرا وأسعار منخفضة في حال انخفاض الطلب وهذا بغض النظر عن التكاليف. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مدى دقة تقدير الطلب والتحكم في العوامل المؤثرة فيه.<sup>3</sup>

3/ التسعير المبني على أساس المنافسة: تعتبر المنافسة أهم قوى السوق التي تؤثر على سعر المنتج وتتحكم في تقديره. ومن هذا المنطلق تقوم المؤسسة بتحديد أسعار منتجاتها آخذة بعين الاعتبار أسعار المنافسين ويمكن أن يكون السعر مساويا لأسعار المنافسين الرئيسيين أو أعلى منها أو أقل، وكلما اشتدت المنافسة كلما صعب على المؤسسة تحديد أسعارها بعيدا عن أسعار المنافسين.

4/ التسعير الموجه بالزبون: وهنا يؤخذ بادراك الزبائن لقيمة السلعة وليس على أساس التكلفة، حيث تستخدم المؤسسة متغيرات غير سعرية في مزيجها التسويقي لبناء صورة ذهنية (قيمة مدركة) في أذهان

<sup>1</sup> عبد السلام ابو قحف، مرجع سابق، ص.613.

<sup>2</sup> زكية مقرري، نحو تفكير جديد في ادارة الانتاج في ظل هيمنة التسويق دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الاوراس باتنة ووحدة قارورات

الغاز باتنة)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008/2007، ص.176.

<sup>3</sup> J.J Lambin et R.Chumpitaz, op.cit, p.582.

المستهلكين. ويتم وضع السعر الذي يلائم هذه الصورة الذهنية. وإذا تم استرجاع تعريف القيمة القائل بأنها الاستحقاق المدرك بالوحدات النقدية لمجموعات من المنافع الاقتصادية، والوظيفية (التقنية)، والنفسية التي يتلقاها الزبون مقابل السعر الذي يدفعه لقاء عرض المنتج أخذاً بالحسيان العروض والأسعار المنافسة المتوافرة فإنه يمكن استنتاج أن القيمة هي الجزء الفني من عملية التسعير، وهي مسألة حساسية شخصية، فالقيمة إذن نسبية وليست مطلقة.

ولاعتماد قيمة الزبون في تسعير المنتجات يفترض اتخاذ قرارات إستراتيجية تتعلق بتثبيت صورة العلامة التجارية. ويذكر كوتلر في هذا الشأن عدة طرق لتثبيت الصورة الذهنية للقيمة، إذ يميز بين خمسة أنواع وهي: أكثر بمقابل أكثر، أكثر بنفس السعر، نفس المنتج بسعر أقل، الأقل بأقل كثيراً، أكثر بمقابل أقل.

#### رابعاً: استراتيجيات التسعير (السياسات السعرية).

تعرف الاستراتيجية السعرية على أنها "مجموعة القواعد والأساليب والإجراءات والتدابير التي تعمل على تحديد السعر المناسب لمنتجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة"<sup>1</sup>، وتتفاوت هذه الاستراتيجيات في أهدافها، ويجب على المؤسسة مراعاة أن الاختيار بينها يجب أن يتم حسب أهداف التسعير المحددة من جانب إدارة التسويق وظروف السوق.

د. استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة: يرتبط هذا النوع من سياسات التسعير بالمنتجات الجديدة، فعادة ما تزداد أهمية التسعير بصفة خاصة عند طرح المؤسسة منتجاتها وتسعيرها لأول مرة. ويمكن الاختيار بين سياستين هما<sup>2</sup>:

- سياسة كشط السوق: تحدد المؤسسة وفقاً لهذه السياسة أسعار منتجاتها عند مرحلة التقديم على أساس أقصى سعر ممكن يستطيع العميل ذو الدخل المرتفع دفعه بغرض تحقيق أعلى الأرباح في الأجل القصير، ولكن يلاحظ أن هذه السياسة قصيرة الأجل إذ تضطر المؤسسة بعد فترة زمنية إلى تخفيض السعر بسبب دخول المنافسين إلى السوق.
- سياسة اختراق السوق: من خلال هذه السياسة تسعى المؤسسة إلى التغلغل السوقي من خلال جذب أكبر عدد من العملاء والحصول على أكبر كمية من المبيعات ومن الحصص السوقية للمؤسسة، ويتم هذا عن طريق عرض السلعة بأقل سعر ممكن يتناسب مع فئات عريضة من العملاء، كما أن ارتفاع حجم المبيعات يؤدي إلى انخفاض التكاليف مما

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 39.

<sup>2</sup> لحول سامية، مرجع سابق، ص. 207.

يسمح للمؤسسة بتخفيض أسعارها أكثر. ويتطلب تطبيق هذه السياسة تحقيق بعض الشروط: ضرورة توفر المرونة العالية في الطلب على السلع المباعة وإمكانية تجاوز العملاء مع تخفيض الأسعار، إمكانية تحقيق وفورات اقتصادية للمنظمة تساهم في تخفيض الأسعار نتيجة أرقام مبيعات مرتفعة.

هـ. استراتيجيات تعديل السعر: تلجأ المؤسسة إلى تعديل أسعارها الأساسية لأخذها في الاعتبار الاختلافات المتنوعة بين العملاء وتغيير مواقفهم، ويمكن ذكر بعض السياسات التسعيرية كما يلي:

- التسعير النفسي: يعتمد هذا المنهج على استخدام عواطف المشتري وإظهارها لدفع العملاء للشراء نتيجة الرد العاطفي أكثر منه على أساس التفكير المنطقي وغالبا ما تستخدم هذه السياسة في السوق الاستهلاكي، ومن أهم أشكاله الأسعار الكسرية، وأسعار مجموعات السلع.<sup>1</sup>
- التسعير الترويجي: تلجأ المؤسسة إلى تخفيض مؤقت لأسعار بعض المنتجات، وتستخدمه محلات التجزئة عادة على بعض المنتجات البسيطة ذات الطلب المنخفض حتى تستطيع جذب عدد أكبر من العملاء، ويكون الهدف من هذه السياسة العمل على ترويج وتنشيط المبيعات، وتأخذ عدة أشكال منها: أسعار الاستدراج، أسعار المناسبات الخاصة، الخصم السيكولوجي (أسعار المقارنة).<sup>2</sup>
- التسعير الجغرافي: هناك العديد من السياسات التسعيرية الجغرافية استنادا إلى الجهة التي تتحمل تكلفة النقل وأهمها: الأسعار الجغرافية الموحدة (طبقا لهذه السياسة يتحمل البائع تكلفة النقل بحيث يقوم جميع المستهلكين بدفع نفس الثمن للسلعة بصرف النظر عن مواقعهم الجغرافية)، أسعار FOB\* (يتحمل المشتري تكلفة النقل من المصنع إلى المقصد)، أسعار المنطقة (على أساس هذه السياسة تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى عدة مناطق وتتحمل تكلفة النقل إلى هذه المناطق، ثم يقوم الزبائن بتحمل تكاليف النقل إلى مواقعهم الخاصة).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص.290.

<sup>2</sup> Lumbin & Chumpitaz, op.cit, p.409.

\*FOB: Free On Board.

<sup>3</sup> زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص.292.

- التسعير على أساس الخصومات: تقوم هذه السياسة على أساس تعديل أسعار البيع وذلك للتعويض عن القيام ببعض الوظائف أو الأنشطة التسويقية أو للتشجيع على الشراء بكميات كبيرة أو تعجيل الدفع، وأهم هذه السياسات: الخصم التجاري، خصم الكمية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: استراتيجية الترويج والاتصال.

يعتبر الترويج من الوظائف التسويقية الحيوية التي تحقق الاتصال الفعال بين المؤسسة ونشاطاتها ومنتجاتها وبين السوق المستهدفة، وضمن هذا السياق ينطوي الترويج على نظام للاتصال يتم من خلاله انسياب المعلومات من المرسل إلى المستقبل وذلك من خلال وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال بهدف اقناع المستهلكين واستمالة المشتري لأخذ القرار بالشراء.

### أولاً: تعريف الترويج وأهدافه.

مر الترويج بمراحل مختلفة من التطور حتى وصل إلى وضعه الحالي ابتداء من الثورة الصناعية التي حدثت في منتصف القرن الثامن عشر والتي توسع فيها حجم المشاريع الصناعية والخدمية ما أدى إلى صعوبة تعرف المستهلكين على السلع والخدمات وأنواعها ومواصفاتها، هذا بالإضافة إلى توسع حجم الأسواق المحلية والعالمية، وظهور التسويق عبر الانترنت، وزيادة الطلب على المنتجات وزيادة الوعي التعليمي والثقافي، الأمر الذي أدى إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات على تصريف منتجاتها.

ويعرف Kotler الترويج على أنه: "النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي، وينطوي على عملية اتصال إقناعي"<sup>2</sup>؛

أما Kincaid فقد عرف الترويج بأنه "نظام اتصالات متكامل Integrated Communication System يقوم على نقل معلومات عن سلعة أو خدمة، بأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين، لحمل أفرادها على قبول السلعة أو الخدمة المروج لها، ولا بد من دور فعال للترويج ضمن أي استراتيجية للتسويق"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبيد محمد وزهير ثابت، مرجع سابق، ص.232.

<sup>2</sup> Kotler Philip, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implentation & Control**, Englewood Cliffs, NJ.Prentice Hall, 11ed, 2003. P.430.

<sup>3</sup> Kincaid W.M .Jr, **Promtion: Products, Services & Ideas**, Bell & howell Company, 6ed, Columus, Ohio, 2003. P.290.

وعرفه Stanton بأنه: "الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه لتنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة وذلك من خلال وسائل الاتصال"<sup>1</sup>.

وعليه فإن الترويج هو قبل كل شيء عنصر من عناصر المزيج التسويقي القائم على نظام اتصالي متكامل للتأثير على الأفراد المستهدفين واستمالة سلوكهم نحو المنتج، وهذا في إطار الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في المزيج الترويجي.

يتكون المزيج الترويجي في أي مؤسسة من: الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات والعلاقات العامة، وتعتبر هذه الأساليب مكملة بعضها البعض وليست بديلة لبعضها البعض\* وكل منها يحقق هدفاً محدداً ويستخدم في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب. ويتأثر اختيار المزيج الترويجي لأي مؤسسة بمجموعة من العوامل على النحو التالي<sup>2</sup>:

- طبيعة السوق: يؤثر السوق على المزيج الترويجي من عدة زوايا وهي: النطاق الجغرافي ففي حال اتساع السوق يفضل استخدام الإعلان في حين يفضل استخدام البيع الشخصي في حال الأسواق المركزة جغرافياً، نوع العملاء مشتريين صناعيين أو مستهلكين أو وسطاء، وعدد المستهلكين؛
- طبيعة السلعة: فمثلاً يتم تقديم السلع الاستهلاكية عن طريق الإعلان وتنشيط المبيعات، أما السلع الخاصة والسلع الصناعية فإنها تقدم بمزيج من الإعلان والبيع الشخصي؛
- أهداف المؤسسة؛
- دورة حياة المنتج: حيث أنه في مرحلة التقديم يتم اختيار أدوات الترويج التي تحقق هدف التعريف به وبمزاياه لذا تكون الحاجة ماسة إلى الإعلان والنشر ورجال البيع لخلق الطلب الأولي، أما مرحلة النمو فتتضمن دخول منافسين جدد للسوق الأمر الذي يحتم التحول للتركيز على خلق الطلب من خلال تكثيف الإعلان الإقناعي لخلق تفضيل العلامة، أما مرحلة النضج فتستدعي الاهتمام أكثر بتنشيط المبيعات وأنشطة دعم الموزعين، أما في مرحلة التدهور فتتخفف المؤسسة من نشاطاتها الترويجية لتختفي بشكل كبير بهدف إخراج المنتج من السوق بشكل مريح؛

<sup>1</sup> الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص. 261.

\* يجب التنويه إلى أنه نادراً ما يتم الاعتماد على وسيلة واحدة فقط من هذه الوسائل، بل يتم الاعتماد على أكثر من واحدة ولكن تكون الأهمية النسبية معطاة لوسيلة ما أكبر من الأهمية المعطاة لوسيلة أخرى.

<sup>2</sup> زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، مرجع سابق، ص. 355-360.

- طبيعة المنافسة السائدة: يتأثر اختيار المزيج الترويجي بطبيعة المنافسة السائدة في السوق، فقد تلجأ المؤسسات إلى استخدام الإعلان التنافسي في ظل ظروف المنافسة الكاملة وكذلك استخدام وسائل ترويجية أخرى كالمسابقات والألعاب، وكوبونات الخصم؛
- حجم المبيعات: تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد ميزانية الترويج كجزء أو كنسبة من حجم المبيعات المتوقعة، وهو أسلوب بسيط يوضح العلاقة بين الترويج وحجم المبيعات؛
- سياسات الإدارة: تقوم المؤسسة بتنمية مزيجها الترويجي بما يتفق مع فلسفتها وسياساتها التي تتبناها؛
- مصادر الموارد المالية: حيث كلما كانت تلك الموارد المتاحة محدودة كلما كانت هناك صعوبة في اختيار أو استخدام معظم وسائل الترويج المتاحة، لذا تلجأ المؤسسات ذات الميزانيات الترويجية المحدودة لاستخدام وسائل الترويج أو تنشيط المبيعات مع البريد المباشر الذي يمكن توجيهه إلى الأسواق المستهدفة فعلا دون تكبد مصاريف كبيرة؛
- الاستراتيجيات التسويقية الأخرى: تؤثر العناصر الأخرى للمزيج التسويقي على الأهمية النسبية للأشكال الترويجية المستخدمة.

### ثالثا: تحديد استراتيجيات الاتصال (الجذب والدفع).

تعتمد صياغة الاستراتيجية الترويجية على الأهداف التسويقية العامة للمؤسسة، وتؤثر مكونات البيئة على استراتيجية الترويج مثلما تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الأخرى، وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من الاستراتيجيات الترويجية يمكن أن تعتمد المؤسسة في علاقتها مع الأطراف المتعاملة<sup>1</sup>:

1. استراتيجية الدفع PUSH STRATEGY: تقوم هذه الاستراتيجية على أساس أن المنتج يركز جهوده الترويجية على المحطة التالية له والمتمثلة بتجار الجملة موضحا منتجاته من حيث خصائصها والشروط المترتبة في عمليات البيع والمزايا المتحققة منها ... استنادا إلى كفاءة جهود البيع الشخصي ويقوم تجار الجملة بدورهم بالاتصال ببائعي التجزئة والذين يقومون بدورهم بالاتصال بالمستهلك النهائي وعبر وسائل الاتصال المباشرة أو العرض عند نقطة البيع من خلال ممارسة فن البيع لإقناع المشتري النهائي؛
2. استراتيجية الجذب (السحب) PULL STRATEGY: تقوم في جوهرها على أساس اتصال المنتج الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال (المرسل) بالطرف الأخير منها والمتمثل

<sup>1</sup> ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص.ص. 107-109.

في المستهلك (المرسل إليه) عبر وسائل الاتصال التسويقية الواسعة الانتشار (الإعلان، ترويج المبيعات، البريد المباشر،...) لحث المستهلك على طلب المنتج من تاجر التجزئة والذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة أو الوسطاء وصولاً إلى المنتج، فهذه الاستراتيجية تقوم على أساس خلق الطلب لدى المستهلك وحثه على اتخاذ السلوك الشرائي.

#### رابعاً: مكونات المزيج الترويجي.

تتوفر عدة وسائل للاتصال التسويقي في متناول المؤسسة، ويختلف تصنيفها من مؤلف إلى آخر كما يلي:

- يصنفها كوتلر إلى أربع وسائل وهي: الإعلان (مثل: التلفزيون، الملصقات، الراديو)، تنشيط المبيعات (الألعاب، المسابقات، عينات مجانية...)، العلاقات العامة (الصحافة والرعاية SPONSORING)، والبيع (المعارض والصالونات).<sup>1</sup>
- أما HELFER & ORSONI فقد قاما بالتمييز بين قنوات الاتصال حسب درجة الشخصية ودرجة قابليتها للتحكم وبالتقاء المتغيرين تتشكل أربع وسائل للاتصال، وهي: وسائل شخصية قابلة للتحكم (قوة البيع)، وسائل شخصية غير قابلة للتحكم (الكلمة المنطوقة)، وسائل غير شخصية قابلة للتحكم (الإعلان)، ووسائل غير شخصية غير قابلة للتحكم (مقالات في مجلات متخصصة).<sup>2</sup>
- يشير LENDREVIE & LINDON إلى تصنيفين أحدهما تقليدي يفصلان فيه بين الاتصال عبر الوسائط (مثل الصحافة والراديو والتلفزيون والملصقات) وخارج الوسائط وتشمل (تنشيط المبيعات والعلاقات العامة والمعارض والتسويق المباشر)، وآخر حديث يميز بين أربع أصناف: وسائل الاتصال المباشر (ويشمل الإعلان والاتصال غير الاعلاني، العلاقات العامة، ومصالحة خدمات الزبائن)، وسائل عمل تسويقية ذات علاقة بالاتصال (تشمل المنتج عن طريق الاسم والعلامة والتغليف والتصميم، قوة البيع وتنشيط المبيعات والتسويق المباشر)، المؤسسة والعاملين فيها (عن طريق العمال المتصلين بالجمهور ومسيري المؤسسة وهوية المؤسسة وصورتها الخارجية)، وأخيراً المصادر الخارجية عن المؤسسة (وتشمل الزبائن المحتملين والموزعين والصحافة والانترنت والكلمة المنطوقة).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kotler et Dubois, op.cit, p.616.

<sup>2</sup> مقري زكية، مرجع سابق، ص.183.

<sup>3</sup> Lendrevie & Lindon, op.cit, p.p. 420-426.



### المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع.

يعرف Mc CARTHY التوزيع بأنه " العملية التي يتم من خلالها جعل السلعة/ الخدمة متوفرة في المكان والكمية المناسبة عندما يرغب بها المستهلك"<sup>1</sup>.

ومنه فإن قناة التوزيع تعبر عن مجموعة المسارات التي يسلكها منتج ما بالغا الذروة في الشراء أو الاستخدام من قبل المستخدم الأخير؛ ويعد تصميم قنوات التوزيع وإدارتها تحديا دائما يواجه مديري المؤسسات، بسبب التعقيدات التي تتميز بها وبسبب الاستعانة بالوسطاء مثل تجار الجملة أو تجار التجزئة، إذ يتم تنظيم هؤلاء الوسطاء داخل قنوات توزيعية متنوعة.

### أولا: وظائف قنوات التوزيع.

إن أهمية وظيفة التوزيع تنطلق من أن قنوات التوزيع هي الأقرب للأسواق المستهدفة وتتعامل مع المستهلكين النهائيين/المستهلك الصناعي وتكمن في المنفعة الزمانية والمنفعة المكانية ومنفعة الحيازة إذ توفر المنتجات (السلع/الخدمات) في الوقت المناسب والمكان المناسب، كل هذه العناصر تظهر أهمية التوزيع ضمن عناصر المزيج التسويقي الأخرى؛ وتكمن هذه الأهمية من خلال الوظائف التي تؤديها هذه القنوات حسب Pride & Ferrel<sup>2</sup>:

- استحداث المنفعة: حيث أكد Pride & ferrel أن القنوات التوزيعية تخلق ثلاث أنواع من المنافع وهي: المنفعة الزمنية (يتم الحصول على المنتجات في الوقت الذي يحتاجها المستهلك فيه)، المنفعة المكانية (يتم توفير المنتجات في المكان الموجود فيه المستهلك)، ومنفعة الحيازة (يتم نقل ملكية المنتج واستخدامه أو استهلاكه)؛
- التزويد بالمعلومات التسويقية (البحوث): إذ يقوم الوسطاء بجمع المعلومات، تحليل المبيعات وتقديمها للمنتجين؛
- الترويج للمنتجات: إذ يقوم الوسيط بتقديم العروض لإقناع المستهلك لشراء السلع والخدمات وعرضها بشكل جذاب؛
- الاتصال: لأن الوسيط هو أقرب الحلقات اتصالا بالمستهلك والحصول على رد فعله وبناء علاقات تبادلية معه؛

<sup>1</sup> McCarthy, et autres, **Essentials of marketing –Global approach**, International edition 8<sup>th</sup>, McGraw Hill Publishing 2000, p.228.

<sup>2</sup> Pride M. William, Ferrell D.C, **Marketing concepts and strategies**, Houghton Mifflin company, Boston, 2000, p.p.350-356.

- التوزيع المادي: يضمن ترتيبات نقل المنتجات، تخزينها، مناولتها، مراقبة المخزون، وعمليات الاتصال الخاصة بذلك؛
- التفاوض: اذ يتم التوصل إلى اتفاق حول الأسعار، شروط الدفع، الخصومات وكيفية نقل ملكية المنتج إلى المستهلك/ المستعمل الصناعي؛
- تحمل المخاطر: يتحمل الوسطاء جزء من مخاطرة نشاط التوزيع اذ يقبلون بعض المنتجات دون التعرف على النتائج مسبقا، فقد تكون هذه المنتجات غير مرغوب فيها في السوق وبالتالي تكسد في أماكن التوزيع الخاصة بالقنوات بالإضافة إلى احتمال ارتفاع الأسعار وتغير أذواق المستهلكين؛
- التمويل: إذ يمول الوسطاء جميع الوظائف وخاصة تغطية نفقات التوزيع وتصريف السلعة.

### ثانيا: تحديد استراتيجية التوزيع.

يواجه التوزيع العديد من التحديات، وتعرف المؤسسة أن خياراتها في التوزيع تكون التزاما طويلا يجب عليها التعايش معه حتى عندما تظهر قنوات جديدة وأكثر جاذبية، وتجدر الإشارة إلى أنه من وقت لآخر تحتاج المؤسسة لتغيير قناة التوزيع التي يتم استخدامها بهدف التلاؤم مع الاحتياجات الفعلية للسوق لأن قنوات التوزيع الضعيفة لا توصل المنتج إلى المستهلك في حالة حسنة مما يؤثر على مكانة المؤسسة في السوق، ومن المؤكد أن أي خلل في استراتيجية التوزيع سيؤدي إلى فشل الاستراتيجية التسويقية بأكملها، وهناك عدة جوانب ترتبط بتحديد استراتيجية التوزيع للمؤسسة.

#### 1. العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع:

هناك عدة اعتبارات لاختيار القنوات التوزيعية منها المتعلقة بالسوق والسلعة، وكذا المنافسين والوسطاء والمؤسسة المنتجة.

- الاعتبار المتعلقة بالسوق: نقطة البداية المنطقية في اختيار القناة التوزيعية هي الأخذ بعين الاعتبار حاجات، هيكل، وسلوك الشراء للأسواق المستهدفة، ومتغيرات السوق المؤثرة في الاختيار هي<sup>1</sup>: نوع السوق (لأن السلوك الشرائي للمستهلك النهائي يختلف عن المشتري الصناعي ومنه تختلف القنوات التوزيعية ففي حالة المستهلك النهائي تطول القناة بسبب وجود تجار الجملة والتجزئة، أما في حالة المشتري الصناعي تكون القناة مباشرة أو غير مباشرة قصيرة)، عدد العملاء المحتملين (فالمنتج الذي يتعامل مع عدد قليل من العملاء المحتملين يميل لاستخدام رجال البيع، لكن مع العدد الكبير من العملاء يمكن استخدام الوسطاء)، التركيز

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، طرق التوزيع، مرجع سابق، ص.ص. 46-48.

- الجغرافي للسوق: (كلما كان العملاء منتشرين جغرافيا زادت الحاجة للاستعانة بالوسطاء)،  
 حجم الطلبية (كلما كان الحجم كبيرا قصرت قناة التوزيع) وحجم السوق؛
- اعتبارات خاصة بالمنتج: لخصائص ومواصفات المنتج دور كبير في عملية اختيار القناة التوزيعية وأهم هذه الاعتبارات<sup>1</sup>: قيمة المنتج المادية (كلما كانت القيمة عالية قصرت القناة التوزيعية، إذ تلجأ المؤسسة المنتجة إلى بيعه مباشرة أو من خلال وكيل أو موزعها الخاص)، قابلية المنتجات للتلف (بعض المنتجات حساسة للطقس وظروف النقل، وهذا يتطلب الاعتماد على قنوات لديها القدرة من حيث التخزين والتبريد على إيصالها بشكل جيد للمستهلك)، حجم المنتجات ووزنها (كلما كان حجم المنتج ثقيلًا مثل الآلات الصناعية ومواد البناء فهي تتطلب قناة توزيعية تخفض تكاليف الشحن والنقل والتخزين لتصل للمستهلك دون تكاليف إضافية وبالتالي قناة مباشرة أو قناة قصيرة)، الخصائص الفنية للمنتج (فالسع ذات التقنية العالية تحتاج إلى توزيع مباشر أو قنوات توزيعية قصيرة والأنسب هنا هم رجال البيع)، المنتجات المنتجة حسب الطلب (كلما كان هناك توجه من المستهلك للحصول على منتجات خاصة حسب الطلب فهذا يؤدي بأن يتصل المستهلك مباشرة بالمنتج وبالتالي استخدام قناة توزيعية مباشرة، أما إذا زادت نمطية المنتجات فيتم استخدام قنوات غير مباشرة)؛
- اعتبارات خاصة بالوسطاء: يعتبر الوسطاء من مكونات قنوات التوزيع ويوجد عدد كبير منهم، مما يستدعي وجود معايير يتم على أساسها اختيارهم، أهم هذه المعايير<sup>2</sup>: الخدمات المقدمة من طرف الوسطاء (أي اختيار الموزع الذي يقوم بتأدية مجموعة من الخدمات التي لا يستطيع المنتج القيام بها أو يصعب تنفيذها اقتصاديا)، قوة أو ضعف القناة التوزيعية (كلما كان الموزع قويا وذو سمعة جيدة في السوق فإن المنتج يرغب في اختياره لتوزيع منتجاته)، حجم المبيعات المتوقعة (من الطبيعي أن تختار المؤسسة الموزع الذي من المقترح أن تكون حجم مبيعاته عال جدا)، تكلفة الموزع (كلما كانت تكلفة الموزع عالية على المنتج فإنه من المحتمل أن لا يختار هذه القناة التوزيعية)؛
- اعتبارات خاصة بالمؤسسة: تعتبر عاملا داخليا مؤثرا في عملية اختيار القناة التوزيعية وأهم عناصرها<sup>3</sup>: المركز المالي: (قوة المركز المالي للمؤسسة تساعد على اختيار قناة توزيعية خاصة بها مثل التكامل الأمامي، والعكس إذا كانت قدرتها المالية ضعيفة فإنها لا تستطيع الوصول مباشرة إلى السوق المستهدف وبالتالي استخدام قنوات توزيعية غير مباشرة)، حجم المؤسسة

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، التوزيع -مدخل لوجيستي دولي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.ص. 46-47.

<sup>2</sup> زكريا عزام وآخرون، مرجع سابق، ص.329.

<sup>3</sup> Philip Kotler, Marketing Management, 2000, op.cit, p.495.

وشهرتها وخبرتها الإدارية (قرار اختيار قناة التوزيع يتأثر بالخبرات التسويقية والقدرات الإدارية للمؤسسة، حيث أنها كلما امتلكت الخبرات القوية تمكنت من اختيار القناة المناسبة، وكلما كان حجم المؤسسة صغيراً وكانت غير معروفة في السوق أجبرت على اختيار قناة توزيعية غير مناسبة لعدم توفر الامكانيات لذلك)، الرقابة على قنوات التوزيع (كلما كان لدى المؤسسة القدرة على الرقابة على قنوات التوزيع فإنها تقوم بالتوزيع مباشرة لضبط الأسعار وجودة المنتج والخدمات الموزعة بحيث لا تسمح للآخرين بالتدخل في سياستها السعرية والتوزيعية حتى ولو كلفها هذا كثيراً)؛

- الاعتبار الخاصة بمحيط المؤسسة: إن ديناميكية وتعقد محيط المؤسسة يجبرها على الأخذ بعين الاعتبار محيطها، ومن أهم عناصر محيط المؤسسة ما يلي<sup>1</sup>: العوامل الاقتصادية (تتعلق بالدورة الاقتصادية للبلد، ففي حالة الركود مثلاً يرغب المنتجون باختيار قنوات توزيعية قصيرة وبأقل خدمات ممكنة لتقليل الكلفة وبالتالي خفض سعر المنتج، وفي حالة الانتعاش تختار المؤسسات القناة التوزيعية التي تقدم أفضل الخدمات لأن المستهلك لن يكون لديه حساسية للسعر)، خصائص المنافسين (زيادة حدة المنافسة بين المنتجين لمنتج واحد تؤدي إلى امكانية الوصول إلى الزبائن بطرق مماثلة لاختراق الأسواق)، التشريعات والسياسات الحكومية (بعض الدول تفرض سياسات معينة على المنتجين عند توزيع سلع معينة خوفاً من الاحتكار أو منعه في السوق المحلية لأسباب صحية أو أمنية، كما قد تمنعها من اختيار قنواتها التوزيعية كالأشترط مثلاً أن يكون التصدير للأسواق الخارجية عن طريق مكاتب حكومية فقط).

## 2. تحديد درجة كثافة التوزيع:

حدد Kotler ثلاثة أساليب وسياسات للتوزيع وتغطية الأسواق إذ يمكن استخدام واحدة أو أكثر منها وهي<sup>2</sup>:

- التوزيع المكثف/ الشامل: تتمثل هذه السياسة التوزيعية في تغطية شاملة للسوق وهي خاصة بالمنتجات الاستهلاكية الميسرة وعرضها من خلال أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع المتاحة في السوق، ويمكن استخدام آلات البيع ومناجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض، وتؤدي هذه الاستراتيجية إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض درجة السيطرة والرقابة على منافذ التوزيع مما يؤدي إلى عدم التمكن من الحفاظ على صورة العلامة والتموقع الدقيق في السوق<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> أحمد شاكر العسكري، خليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سابق، ص.53.

<sup>2</sup> Philip Kotler, **Marketing Management**, 2000, op.cit, p.496.

<sup>3</sup> Lambin & Chumpitaz, op.cit, p.363.

- التوزيع الانتقائي: تتمثل هذه السياسة في الاعتماد على عدد محدود ومختار من الوسطاء الذين تتوفر لديهم الرغبة في التعامل مع منتج معين في مناطق بيعية معينة، وتستخدم هذه السياسة عادة لتوزيع السلع التسويقية والسلع الخاصة والسلع الاستهلاكية المعمرة، ومن مزايا هذه السياسة التوزيعية أنها تمكن المنتج من تحقيق رقابة فعالة على المبيعات، إضافة إلى أنها تؤدي إلى خفض تكاليف التوزيع مقارنة بالتوزيع المكثف، وتمكن المنتج أيضا من استبعاد الوسطاء ذوي معدلات الأرباح المنخفضة؛
  - التوزيع الوحيد/ الحصري: تعني اعتماد المنتج على موزع واحد يقوم بتوزيع الانتاج الكلي في منطقة بيعية محددة وتستخدم هذه السياسة في حالة بيع السلع الخاصة أو التي تشتري على فترات متباعدة، وبمقتضى هذه السياسة يتم عقد اتفاق بين المؤسسة المنتجة وأحد الوسطاء، بحيث تلتزم المؤسسة بالبيع إلى هذا الوسيط الوحيد فقط وفي سوق معينة وبالمقابل يلتزم الوسيط بعدم بيع سلع منافسة، وتمكن هذه الطريقة المنتج من تحقيق الرقابة والاشراف على حركة التوزيع والتحكم في الأسعار والخدمات المقدمة، وتستخدم هذه الطريقة في حالة بعض المنتجات مثل السيارات، المجوهرات النادرة، والسلع الثمينة.
3. استراتيجية التوزيع التنافسية:

تسعى المؤسسة للتأثير في العميل من خلال بدلين تنافسيين يتم الاختيار بينهما<sup>1</sup>:

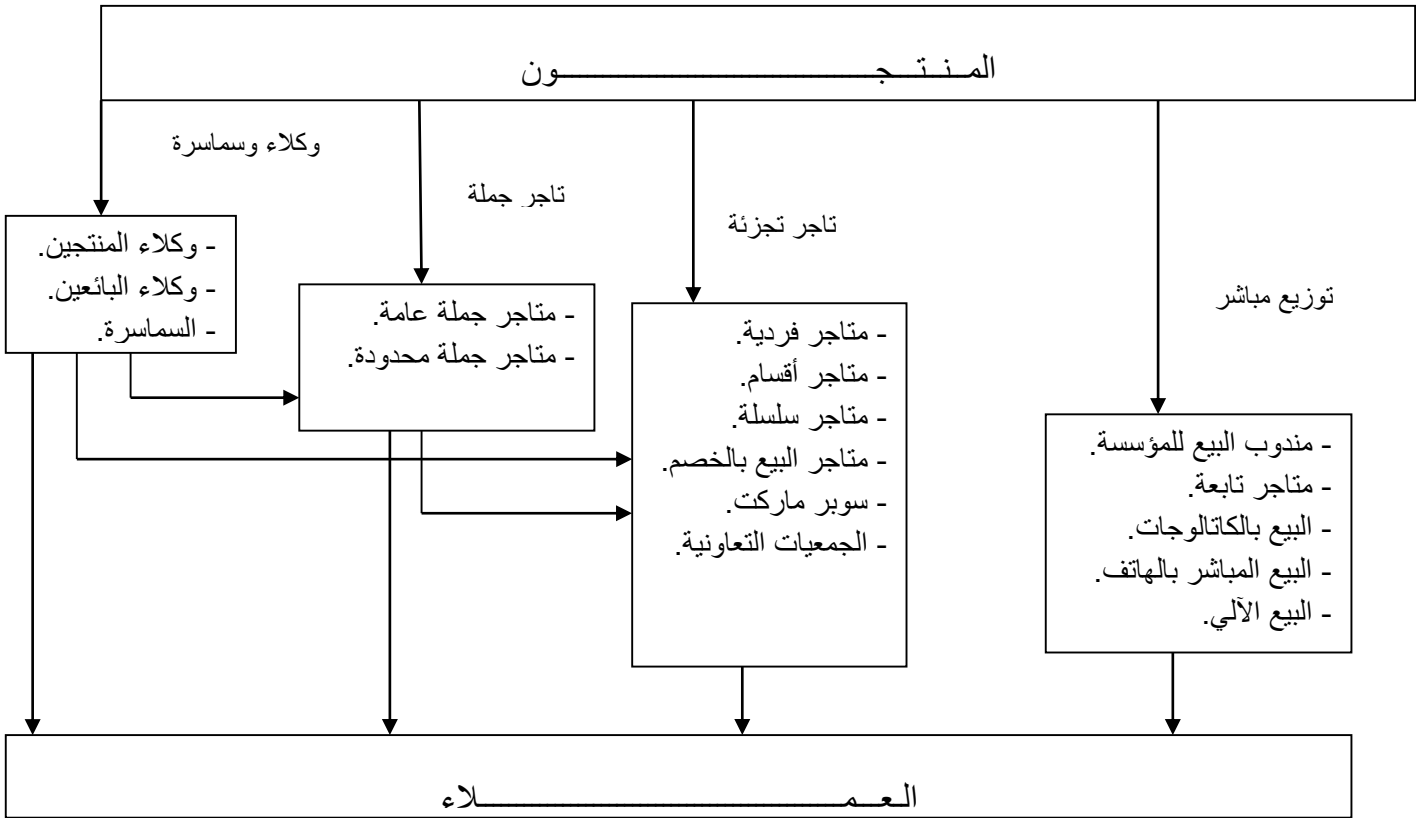
- سياسة الدفع Push Politic: من خلال هذه السياسة يتم اختيار الوسطاء لتحفيز طلب العملاء، وتستخدم المؤسسة في ذلك بعض السياسات الفرعية للتأثير على الوسطاء ودفع المنتج من خلال: هامش ربح عالي محفز لبيع المنتج، المشاركة في نفقات الاعلان، منح خصومات أكبر من المنافسين، منح جوائز لتحفيز البيع، برامج تدريبية لتحفيز الأداء في مجالات السيطرة على المخزون والحسابات وطريقة النقل... وتستخدم هذه السياسة بشكل خاص على المنتجات الصناعية بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، كما تستخدم من قبل المنظمات الصغيرة والضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول توزيع منتجاتها؛
- سياسة الجذب Pull Politic: وفيها يتم التأثير على العميل من خارج نظام التوزيع بجذبه للشراء من خلال الاعلان والأساليب الترويجية الأخرى، وتسعى المؤسسة من خلال هذه السياسة إلى خلق الولاء لعلاقتها مع العملاء، وتستخدم هذه السياسة في المنظمات الكبرى التي لا تولي اهتماما كبيرا للوسطاء.

<sup>1</sup> Pride M. William, Ferrell O.C, op.cit, p.p. 447-448.

ثالثاً: اختيار القناة التوزيعية المناسبة.

بعد دراسة العوامل المؤثرة والاسراتيجيات المناسبة في اختيار القناة التوزيعية، لا يبقى للمؤسسة سوى أن تختار القناة التوزيعية الملائمة حسب الخطوات التالية:

1. تحديد طول قناة التوزيع: وهذا يعني تعدد مستويات\* الوطاء المستخدمين في التوزيع، ويلاحظ أن قنوات التوزيع للسلع الصناعية تكون أقل طولاً من قنوات التوزيع للسلع الاستهلاكية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

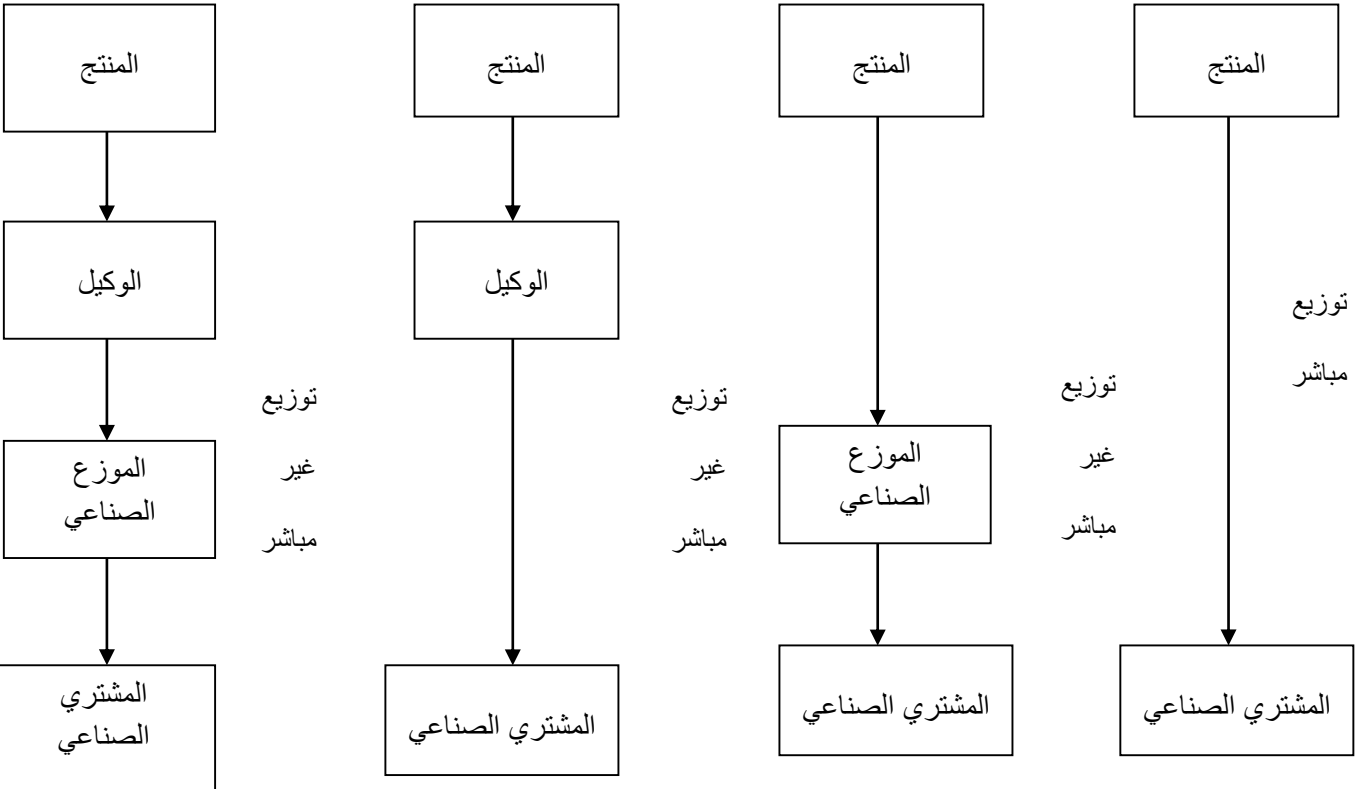


الشكل (02-03): المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية.

المصدر: ثابت ادريس وجمال الدين المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص.321.

يوضح الشكل السابق (02-03) المستويات الفرعية المباشرة وغير المباشرة لقنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية، ففي حالة عدم استخدام الوطاء يكون التوزيع المباشر، في حين في حالة احتواء القناة على مستوى بسيط واحد أو أكثر تكون قناة التوزيع غير مباشرة؛ ويوضح الشكل التالي توزيع المنتجات الصناعية:

\* كل بسيط يساهم في عملية انتقال المنتج ويجعل ملكيته أكثر قرباً من المشتري النهائي يطلق عليه مستوى القناة Channel Level وبذلك يختلف طول مرحلة التوزيع باختلاف عدد المستويات الوسيطة.



الشكل (03-03): المستويات المختلفة لقنوات توزيع المنتجات الصناعية.

Source : Philip Kotler & Gary Armstrong, Principles of Marketing, 11<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, p.364.

يمثل العدد الأكبر لمستويات قنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية/الصناعية من وجهة نظر المؤسسة المنتجة تحكما أقل وتعقيدا أكثر للقناة، ونتيجة محاولة المنظمات التوصل إلى طرق جديدة ومبتكرة في تسويق المنتجات، بدأت في اللجوء إلى قنوات جديدة بالإضافة للقنوات التقليدية خاصة مع ظهور التجارة الالكترونية، ومن ثم استخدام شبكة الانترنت كوسيلة فعالة للتوزيع، وهذا ما أدى إلى تغيير طبيعة أنواع قنوات التوزيع والتصميم الخاص بها مع مرور الوقت.

2. سياسات تعديل قنوات التوزيع:

تعمل المنظمات في ظل ظروف بيئية متغيرة نتيجة تغيرات سوقية وتنافسية أو تطور تكنولوجي واستحداث منافذ توزيع جديدة، إضافة إلى التغيرات في اتجاهات المنظمة والسياسات التسويقية الأخرى، كل هذا يؤدي إلى ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات التعديلية لمنافذ التوزيع المستخدمة من قبل المنظمة، وبصفة عامة يمكن الاختيار بين السياسات التعديلية الفرعية التالية<sup>1</sup>:

- سياسة المحافظة: وذلك بإبقاء شبكات التوزيع الحالية عندما لا ترغب المؤسسة بالتغيير سواء في كثافة التوزيع أو نوع الوسطاء؛
- سياسة التخفيض والاستبدال: حيث يتم في تخفيض درجة كثافة التغطية، وقد تؤدي هذه السياسة إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي بالاستغناء عن عدد من الوسطاء لغرض زيادة السيطرة على الأسعار؛
- سياسة التعديل: ويتم ذلك بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام قناة التوزيع كاستبدال المؤسسة لمنفذها التوزيعي عند فشله في زيادة المبيعات؛
- سياسة التوسع: وذلك عندما تقرر المؤسسة زيادة كثافة التغطية السوقية بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة؛
- سياسة السيطرة والتطوير: وتستخدم هذه السياسة عند تقرير زيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك مؤسسة أخرى أو الاندماج معها مما يؤدي إلى زيادة قدراتها التوزيعية بشكل أكثر مما لو عملت منفردة، أما التطوير فهو يتضمن تغيير القنوات التوزيعية الحالية نحو الأفضل.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص.ص. 254-256.



## المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية.

بعد دراسة وتقييم عوامل وتغيرات المحيط الداخلي والخارجي، يتوافر أمام المؤسسات عدد كبير من البدائل الاستراتيجية التي وبالمفاضلة بينها يمكن أن تختار استراتيجية أو توليفة من الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل نتائج تحليل محيطها التنافسي والوظيفي.

- هناك عدة مفاهيم للخيار الاستراتيجي، حيث يشير Thompson & Stanton أنه "ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المنظمة".<sup>1</sup> أما Mc Glashan فيرى الخيار الاستراتيجي على أنه " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى".<sup>2</sup> ويرى Sawyer أن الخيار الاستراتيجي هو "البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة بعد أن تتم غربلة البدائل والابقاء على أفضلها و اجراء عملية تقييم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف".<sup>3</sup>

- تقييم البدائل الاستراتيجية: هي عملية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب، وتخضع هذه العملية لمجموعتين من العوامل<sup>4</sup>:

\*مجموعة المعايير الكمية: والتي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الأسهم، مقسوم الأرباح، حصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، الكلفة والكفاءة الانتاجية، الكفاءة التوزيعية، معدل دوران العاملين، والعائد على حقوق الملكية.

\*مجموعة المعايير النوعية: تجانس الاستراتيجية مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية، وأن تكون متجانسة مع الاستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول للإنجاز المطلوب، توافق الاستراتيجية مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة، أن تكون مرنة (قابلة للتغيير) ومتكيفة مستجيبة لمتغيرات البيئة، أن تكون مقبولة من الأطراف والجماعات المتعاملة مع المؤسسة والمسؤولة عن تنفيذها، أن تكون ذات فائدة ومتضمنة ميزة تنافسية، أن تكون ممكنة التطبيق وذات جدوى، أن تكون متطابقة مع رسالة المؤسسة وفلسفتها، أن تحقق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية.

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، 2010، مرجع سابق، ص.102.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.102.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص.156.

<sup>4</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص. 103-104.

ويمكن التطرق للبدايل الاستراتيجية فيما يلي:

### المطلب الأول: الاستراتيجيات الهجومية.

وهذا النوع من الاستراتيجيات تكون موجهة للاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو التنافسية للمؤسسة، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة، ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسة تفضل الاستراتيجيات الهجومية ما يلي<sup>1</sup>:

- عند اضافة منتجات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، أو انشاء فروع ادارية جديدة؛
- الاستفادة من أثر الخبرة والتعلم من خلال زيادة النمو في الحجم والمبيعات؛
- عند رغبة المؤسسة في الانتقال من المنافسة إلى الاحتكار؛
- في حالة النظرة السائدة أن النمو والتوسع هو سبيل البقاء، وهو أحد مؤشرات الفعالية؛
- الضغوط التي يمارسها المستثمرون والملاك لزيادة العوائد على الاستثمار.

ومن بين الاستراتيجيات الهجومية ما يلي:

### أولاً: استراتيجية التكامل.

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تدخل في عمليات ضرورية في انتاج وتوزيع منتجاتها، بدلاً من قيامها بشراء هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على المواد الأولية، وتسويق المنتجات تامة الصنع، وتتعدد أشكالها على النحو التالي<sup>2</sup>:

1. استراتيجية التكامل العمودي: هي عند قيام المؤسسة بتوسيع أنشطتها لتشمل بعض الأنشطة السابقة الخاصة بالموردين، أو اللاحقة بالموزعين (أو الزبائن)؛ وبالتالي يمكن التمييز بين الصنفين الآتيين للتكامل العمودي.
  - التكامل العمودي الأمامي: يهدف إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة للمستهلك النهائي.
  - التكامل العمودي الخلفي: يتحقق عند رغبة المؤسسة في السيطرة على التسهيلات الانتاجية، خاصة ما يتعلق بالموارد الخام المستخدمة في العملية الانتاجية، وذلك من خلال انتاجها في المؤسسة، أي أن تكون مستقلة عن الموردين.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص.ص. 281-289.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص.302.

2. استراتيجية التكامل الأفقي: يهدف إلى قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة السيطرة عليها، مما يسمح بالحصول على الوفورات الاقتصادية ويحسن انتقال الموارد ويرفع الكفاءة ويؤدي إلى توسيع نطاق نشاطها وزيادة مبيعاتها وأرباحها وتغطية أسواق جديدة.

ومن مزايا استراتيجية التكامل:

- زيادة القوة الاحتكارية من خلال التمايز السعري وعوائق الدخول للسوق وذلك عن طريق سيطرة المؤسسة على المواد الأولية.  
- خفض التكاليف عن طريق توفير أرباح الوسيطاء في العملية التسويقية والانتاجية وخفض ميزانية الاعلان.

- الاستثمار بالموارد: منع المؤسسات غير المتكاملة من البيع أو الشراء من وحدات المؤسسة.

أما العيوب فتتمثل في: - صعوبة التحكم في كفاءات مختلفة ومتعددة.

- احتياج هذه الاستراتيجية إلى استثمارات كبيرة مما يؤثر على موارد المؤسسة، وقد يتم اغفال رسالتها.

- زيادة المراحل الانتاجية تؤدي إلى صعوبة التنسيق بينها وتسييرها.

- في حالة حدوث أزمة اقتصادية أو تحت ظروف معينة، فإن كامل السلسلة ستتأثر (من المورد إلى الموزع) وهذا ما يؤثر سلبا على المؤسسة المتكاملة.

3. استراتيجية عدم التكامل (الأخرجة Externalisation).

تعني هذه الاستراتيجية اخراج بعض الأنشطة من المؤسسة إلى شريك، بمعنى آخر التخلي عن جزء من القيمة المضافة من أجل تحقيق: هامش ربح اضافي، جودة المنتجات، أفضل تركيز للموارد<sup>1</sup>، مثل أنشطة الحراسة، الاطعام، الصيانة، الاستشارة القانونية، التكوين، المحاسبة،.... تسمح هذه الاستراتيجية بتخفيض التكاليف وتركيز الاستثمارات والموارد حول الأنشطة الاستراتيجية بينما الأنشطة الأخرى فتسند إلى المتخصص فيها، وبالمقابل لها عيوب الارتباط بالموارد وضرورة رقابته، امكانية ضياع المهارات وزيادة بعض التكاليف (تكاليف التنسيق، البحث عن الشركاء، المفاوضات والدراسات، العقود)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.137.

<sup>2</sup> Armand Dayan et autres, Manuel de gestion, volume 1, éditions Ellipes, Paris, 1999, p.202.

**ثانياً: الاستراتيجية المكثفة.**

هي استراتيجيات تحتاج إلى جهود كبيرة ومكثفة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي باستخدام نفس تشكيلة المنتجات الحالية، أي أن المؤسسة لم تستغل بعد كافة الامكانيات التي مازالت كامنة في منتجاتها أو في أسواقها الحالية المستهدفة، ويمكن ذكر أوجهها كما هي موضحة في المصفوفة التالية وتستطيع المؤسسة أن تختار منها واحدة أو أكثر:<sup>1</sup>

أسواق	نفس المنتجات الحالية	تطوير وتشكيل المنتج
حالية	استراتيجية اختراق السوق	استراتيجية تطوير المنتج
أسواق جديدة	استراتيجية تطوير السوق	استراتيجية التطوير المزدوج

**الشكل (03-04):** استراتيجيات النمو المكثف.

Source : Michel Weill, Le management strategique, Armand colin, Paris, 1992, p.120.

- أ. التغلغل أو اختراق السوق: تركز هذه الاستراتيجية على تحسين موقف المؤسسة فيما تقدمه من منتجات حالية في أسواقها لعملائها الحاليين أي التركيز على زيادة المبيعات من المنتجات الحالية في أسواقها الحالية من خلال جهود إضافية مكثفة.<sup>2</sup>
- ب. تنمية وتطوير السوق: باتباع هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على محاولة إيجاد أسواق جديدة مستهدفة وعملاء جدد لمنتجاتها الحالية، ومن ثم العمل على زيادة مبيعات المنتجات الحالية عن طريق إضافة أسواق جديدة.
- ج. تطوير المنتج: وتهتم بإجراء تغيير على المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة، بما يضيف مزايا نوعية جديدة، وبما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات الحالية للمؤسسة، بإدخال تطويرات على المنتج الحالي أو إضافة أشكال جديدة له إلى نفس السوق الحالية، ومن ثم زيادة رقم المبيعات.
- د. استراتيجية التطوير المزدوج: وتعنى باستغلال فرص النمو المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وتقوم على إضافة منتج جديد وليس مجرد تطوير، قد ينتمي إلى نفس خط المنتجات الحالي للمؤسسة وقد لا ينتمي إلى خط المنتجات الحالي بل إلى خط منتجات آخر جديد.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.109.

<sup>2</sup> Mohamed Séghir Djitli, op.cit, p.70.

**ثالثاً: استراتيجية التنوع.**

تنطوي هذه الاستراتيجية على اضافة منتجات و/أو أسواق مختلفة عما هو موجود حالياً، وقد تعتمد المؤسسة في اتباع هذه الاستراتيجية على مواردها الذاتية أو على الاندماج أو شراء مؤسسات أخرى، ومن أسباب انتهاج هذه الاستراتيجية: خوف المؤسسة من وصول منتجاتها الحالية إلى مرحلة النضج أو التدهور في مرحلة حياتها، توزيع المخاطر وتحقيق مزايا تنافسية. والتنوع حسب Ansoff يراه من عدة توجهات<sup>1</sup>:

- أنه يجذب جزء من المزايا التنافسية الحالية في نفس المهنة ونفس الرسالة للمؤسسة، مثل توسيع تشكيلة المنتجات أو تعميقها دون الخروج عن تلبية الحاجات العظمى؛
- يساعد على امتلاك الخبرة والمعرفة لتطوير منتجات جديدة تستجيب لأنواع أخرى من الحاجات؛
- يبحث عن أنشطة تتضمن تكنولوجيا مختلفة إذ يمكن من الابتكار، وبالتالي حاجات مختلفة للزبائن.

والتنوع ينقسم إلى:

- أ. التنوع المرتبط: عندما تكون المنتجات الجديدة ترتبط مع خط الانتاج الحالي في عدة جوانب كالجانب التكنولوجي، الانتاجي أو التسويقي، أو المستهلك،... وتكون من أجل الاستفادة من الخبرة المتراكمة من الانتاج الحالي في الانتاج الجديد، استخدام الطاقة الفائضة، استخدام الطاقة التسويقية إلى أقصى حد وكذا الاستفادة من الشهرة والعلامة التجارية، ويكون التنوع المرتبط من أفضل الاستراتيجيات في حالة العزم على اضافة منتجات جديدة في خط انتاجها لأنها تحتاج امكانيات أقل خاصة في حالة وجود طاقة فائضة.
- ب. التنوع غير المرتبط: عندما تكون المنتجات الجديدة ليست مرتبطة مع خط الانتاج الحالي في أحد الجوانب، أي أن كل خط انتاج له موارده الأولية، ومستلزماته ومعدات انتاجه وإمكانات ووسائل تسويقه الخاصة به،...

<sup>1</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص.111.

### المطلب الثاني: استراتيجيات الاستقرار.

تعتبر استراتيجيات الاستقرار، أو ما يسمى أحيانا باستراتيجيات النمو المحدود، أفضل البدائل الاستراتيجية لمؤسسة ناجحة تعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي محيط غير مضطرب، وفقا لهذه الاستراتيجيات تسعى المؤسسة إلى الاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه حاليا، لتحافظ على النجاح الذي حققته، وتستخدم عادة في المؤسسات ذات النشاط الواحد والتي تتميز عموما بصغر حجمها، ومن مبررات تبني هذه الاستراتيجيات<sup>1</sup>:

- تمكن المؤسسة من المحافظة والتركيز على جهودها الادارية في أنشطتها الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعة؛
- وجود تصور لدى مسيري المؤسسة بأن تكاليف اتباع استراتيجيات أخرى هي أكثر مقارنة بالتكاليف الحالية، خاصة مع محدودية مواردها؛
- قناعة المسيرين بنسب الأرباح الحالية والرغبة في الحفاظ عليها؛
- تجنب المخاطر التي يمكن أن تنجم عن انتهاج استراتيجيات أخرى خاصة التوسعية منها.

هناك عدة أشكال تعتبر كبداية أمام المؤسسة التي تنتهج استراتيجية الاستقرار أهمها<sup>2</sup>:

#### أولاً: استراتيجية التوحيد أو التمركز.

تعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، حيث أن المؤسسات التي مرت فترة على انشائها أو الوحدات الجديدة التي ضمت تواجه على مر السنوات مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات وعدم التنسيق بينها، وعليه يستلزم الأمر جمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة حتى يمكن الزيادة في قوة المؤسسة ومواجهة المنافسة، واستخدام ما يتوافر من تقدم فني جديد واستغلال الموارد بشكل أفضل.

#### ثانياً: استراتيجية التجديد والانتعاش.

تعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض هبوط حجم الأعمال والتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إلى أحجام غير سليمة من الموارد أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد. والتجديد والانتعاش له صور مختلفة بدءاً من إعادة تحديد أهداف المؤسسة، وإعادة تنظيمها للحصول على موارد

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.215.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص.282.

جديدة، وإعادة توزيع مواردها وتخفيض التكاليف والقيام بحملات اعلانية لتغيير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها، والهدف منها البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: استراتيجية اعادة التكوين.

في نفس الظروف السابقة التي يمكن أن يحدث فيها التجديد والانتعاش فهناك بديل آخر وهو إعادة التكوين، والذي يعني ممارسة نشاط المؤسسة وإعادة تكوينه بشكل جديد، والهدف من هذه الاستراتيجية هو التغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومن صورها ما يتعلق بتغيير الشكل القانوني، كأن تتغير من مؤسسة أفراد إلى مؤسسة تضامن أو مساهمة، أو أن تندمج في مؤسسة أخرى أو يعاد توزيع مصادر الأموال، ويعاد تغيير صورة توزيع الأرباح، وربما يزداد رأس المال وتتغير مصادره، أو تكوينها من الناحية الادارية والتنظيمية وذلك من حيث الادارة العليا، الهياكل التنظيمية، الأهداف، السياسات والإجراءات، توزيع السلطات ونظم التخطيط والرقابة، وأخيراً قد يكون من الضروري إعادة التكوين لاستراتيجيات السوق مع التركيز على تنويع المنتجات والتمركز في الأنشطة والقرارات التسويقية والتحول إلى سلع وأسواق جديدة<sup>2</sup>.

### رابعاً: استراتيجية الحصاد.

عند اعتماد هذه الاستراتيجية فإنه يتم التضحية بالنمو في المستقبل لزيادة التدفقات النقدية الحالية للمؤسسة، وفي بعض الأحيان تتم التضحية بالحصة السوقية في سبيل تحقيق ذلك، إن هذه الاستراتيجية تؤدي غالباً إلى النجاح في المدى القصير وتؤدي إلى الركود في المدى البعيد، إن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية مؤقتة تعتمد لمواجهة ظروف معينة تواجهها المؤسسة، أما إذا استمرت لمدة طويلة فإنها تؤدي إلى آثار سلبية وقد تؤدي إلى الإفلاس، ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم تخفيض مصاريف الاعلان والبحوث وغيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، مرجع سابق، ص.178.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.178.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 179.

### خامسا: استراتيجية الحركة مع البيئة.

تعتمد الإدارة إلى تبني هذه الاستراتيجية عند ظهور عوامل في البيئة الخارجية تعوق استمرار استراتيجية النمو، مثل صدور تعليمات حكومية جديدة أو حدوث تغيرات اقتصادية غير متوقعة أو حدوث تغير في هيكل الصناعة بسبب دخول منافس جديد قوي، في ظل الظروف السابقة فإن المؤسسة تفضل الحركة ببطء من أجل تقليل اثر العوامل البيئية الخارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات الدفاعية.

تتبنى المؤسسة مثل هذه الاستراتيجيات عندما تكون تسعى إلى تخفيض عملياتها وأنشطتها بصورة شاملة، من أجل إيقاف تدهور في وضعها، أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد استمرارها وبقاءها في السوق، ومن المبررات الأساسية لاتباع مثل هذه الاستراتيجية ما يلي:

- عند مواجهة مشاكل مالية بسبب عدم كفاءة جزء منها؛
- عند مواجهة المؤسسة لمشكلة كساد منتجاتها لفترة طويلة، وعدم قدرة عوائد مبيعاتها على تغطية التكاليف؛
- في حالة توقع مواجهة ظروف صعبة في المستقبل القريب بسبب عوامل مختلفة كدخول منافسين جدد، ظهور منتجات ذات منافسة عالية،.....
- ظهور فرصة جديدة لتصفية المؤسسة وبيعها، ومن ثم التوجه إلى الاستثمار في نشاط جديد.

وتضم الاستراتيجيات الدفاعية عدة استراتيجيات فرعية تتمثل فيما يلي:

### أولاً: استراتيجية الانكماش.

بموجب هذه الاستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء عملياتها عندما تعاني تدهورا فيها، وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات كثيرة ولكنها ليست خطيرة، وهي تتضمن مرحلتين: مرحلة الانكماش في النشاط من أجل تخفيض الحجم والتكاليف ثم مرحلة التعزيز والتقوية، وهذا بوضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمؤسسة في وضعها الحالي، مع أنه يجب التعامل بحذر مع هذه الاستراتيجية لأن عملية الانكماش في بعض الأنشطة قد تحدث حالة عدم الاستقرار خاصة لدى العاملين مما يدفعهم بالتفكير إلى ترك المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص. 179.

<sup>2</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 191.



### ثانياً: استراتيجية المنظمة الأسيرة.

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تريد المؤسسة تخفيض حجم أعمالها، وتخفيض تكاليفها، وذلك ببيع منتجاتها إلى مؤسسة واحدة، والتي تتولى القيام بعدة وظائف كانت تناط بالمؤسسة، كالأنشطة التسويقية والأنشطة الهندسية لأنه عادة تقوم المؤسسة المشتريّة للمنتجات بتحديد المواصفات الهندسية للمنتجات، إلا أن نشاط المؤسسة يبقى محدوداً بحاجة إلى المؤسسة العميلة، ولو عانت هذه الأخيرة من مشاكل، فإن المؤسسة الأسيرة ستجد صعوبة في تسويق منتجاتها، أيضاً تفقد استقلاليتها، وحريتها في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: استراتيجية التحول.

المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم بتغيير عملياتها والانتقال إلى أنواع جديدة من الأنشطة، وربما تحتفظ بأنشطتها القديمة ولكن بقدر محدود، إذ يبقى التركيز كبيراً على الأنشطة الجديدة، ويتم اللجوء لمثل هذه الاستراتيجية لتحقيق التوازن والتكيف مع المحيط لظهور تهديدات لنشاطها الحالي، مع بروز فرص استثمارية جيدة في نشاط آخر، لذا يجب توفر مرونة كبيرة في مواردها وكفاءاتها لتقليل مخاطر التحول، هذه الاستراتيجية تتطلب إعادة الاستثمار في أنشطة جديدة وتتطلب تمويلًا ومخاطرة كبيرين<sup>2</sup>.

### رابعاً: استراتيجية التصفية.

تعد أصعب القرارات الممكنة اتخاذها وهذا ببيع أصول المؤسسة، ومعظم المؤسسات لا تلجأ إلى هذه الاستراتيجية إلا عندما تفشل في استخدام الاستراتيجيات الدفاعية الأخرى، ولا تعني تصفية المؤسسة دائماً أنها فشلت فقد تكون قد حصلت على عرض لا يمكن مقاومته يكون أكبر من قيمة المؤسسة لدى أصحابها<sup>3</sup>، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الإفلاس في النهاية، وتلجأ المؤسسة للتصفية في حال حدوث أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، وعند القيام بها يجب تجزئة مواردها في صور قابلة للبيع وكل جزء يباع على حدى في مرحلة التصفية، وهناك صور عديدة لهذه الاستراتيجية منها: البيع بالمزاد العلني أو بالمناقصة، بإجراء تنزيلات، أو بالاتصال بالسماصرة أو المشترين المحتملين ودعوتهم للتفاوض<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص.242.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص.117.

<sup>3</sup> اسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص.246.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.160.

### خامسا: استراتيجية التجرد.

حيث تقوم المؤسسة عند تبنيها لهذه الاستراتيجية باستبعاد أو حذف خطوط انتاج لكون الأداء الكلي لوحدات أو خطوط انتاج منخفضة، وهي من الاستراتيجيات الشائعة الاستخدام للمؤسسات التي تعاني من توسع غير ناجح وغير مربح، وتلجأ لها المؤسسة في الحالات التالية: التوسع في الأنشطة لا مبرر لها، الرغبة في زيادة فعالية أحد خطوط الانتاج، ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها أنشطة خطوط الانتاج الكلية، ظهور منتجات منافسة وبديلة أفضل من منتجات المؤسسة.<sup>1</sup>

### سادسا: استراتيجية البيع.

تعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل الملكية كلياً إلى مؤسسة أخرى، وهذا في حالة العجز عن الاستمرار أو وفاة صاحب المؤسسة، أو في حالة وجود فرص بديلة أنجح من الحالية، أو لوجود أحد المستثمرين المستعدين للدفع بسخاء وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله أو لتحقيق نوع من التكامل، وهناك عدة صور للبيع منها البيع نقداً، البيع عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، أو عن طريق استبدال أسهم المؤسسة القديمة في مؤسسة جديدة.

### المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.

لتضمن المؤسسة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على التنافس على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني استراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء. ويمكن التطرق لثلاث استراتيجيات، تدعى بالاستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter التي هي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية على المدى البعيد مع التخفيض من حدة الكثافة التنافسية.

من خلال مبدأ العرض والطلب يمكن التمييز بين متغيرين استراتيجيين لبناء الميزة التنافسية هما: عامل التكاليف الخاصة بالعرض، وعامل القيمة المدركة من طرف المستهلك المتعلقة بالطلب، وأضاف M.Porter متغيراً ثالثاً يتمثل في بعد السوق لتحدد الاستراتيجيات العامة للتنافس حسب الشكل الموالي:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص.229.

التميز	التكلفة المنخفضة	الميزة التنافسية المجال التنافسي
استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف	استراتيجية التمايز	حقل واسع
استراتيجية التركيز		حقل ضيق

الشكل (03-05): الاستراتيجية التنافسية العامة.

Source : C. Marmuse, **Politique générale, Intelligence, Modèles et choix stratégique**, édition Economica, Paris, 1996, p.382.

### أولاً: استراتيجية السيطرة عن طريق تخفيض التكاليف.

هذه الاستراتيجية تجعل المؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن خاصة التكاليف الخاصة بالانتاج والتسويق، حتى يتم عرض المنتجات بأسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، ولا يتحقق هذا إلا بتنمية كفاءاتها، ونجاعتها الهندسية، والتموينية، وهناك عدة عوامل تشجع المؤسسة على تحقيق تكلفة أقل ومنها: حوافز اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى الخبرة والتعلم، وجود سوق مكونة من مشتريين واعين تماماً للسعر.<sup>1</sup>

ويتطلب تحقيق هذه الاستراتيجية توافر عدة شروط أهمها<sup>2</sup>:

- وجود طلب مرن للمنتج، فأى تخفيض في السعر مع المحافظة على الجودة يؤدي إلى زيادة مشتريات المستهلكين للمنتج؛
- نمطية المنتجات المقدمة؛
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- توفر نظام خاص بالمراقبة المستمرة للتكاليف، والعمل على كيفية خفضها.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Bernard Buboïs, **Marketing Management**, 11 édition, Pearson education, Paris, 2004, p.119.

<sup>2</sup> [http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies\\_generiques.pdf](http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies_generiques.pdf), consulté le : 06/03/2015.

لاستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف حدود، فإلى جانب المزايا التي تقدمها هذه الاستراتيجية (حاجز لدخول منافسين جدد، انهك المنافسين الحاليين، حماية من المنتجات البديلة، تحسين الوضعية التنافسية الحالية...) هناك مخاطر ترتبط بها يمكن ذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- امكانية حدوث حرب الأسعار، مما يؤدي بالمؤسسة إلى خفض الهوامش وبالتالي انخفاض المردودية؛
- قدرة ابداعية محصورة بسبب الاهتمام بالتكاليف فقط؛
- عدم تجزئة دقيقة للسوق وتجاهل التغيرات الطارئة على سلوك المستهلك؛
- اختلاف منحنيات الخبرة من منافس لآخر، ونتيجة لتطوير نمط الانتاج يتغير هذا المنحنى؛
- امكانية حدوث تطور تكنولوجي يلغي أثر الخبرة، اضافة إلى خطر التقليد؛
- هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية: التكنولوجيا والجودة، حيث يكون المستهلك مستعدا لدفع سعر أعلى (استراتيجية التمييز).

### ثانياً: استراتيجية التمييز.

التمييز هي القدرة التي تملكها المؤسسة في انشاء عرض مختلف عن منافسيها وهذا الاختلاف لا يكون مميزاً إلا اذا لوحظ في السوق، وتسعى المؤسسة للانفراد ببعض المقاييس التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك زبائن القطاع بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات.

تبنى استراتيجية التمييز على أساس أن المستهلك مستعد لدفع سعر أعلى للمنتج، لأنه يدرك الاختلاف بينه وبين المنتجات المنافسة دون اعطاء أهمية لقيود السعر، ولا تحقق المؤسسة أهدافها من خلال هذه الاستراتيجية إلا بإعطاء أهمية كبيرة لتنمية مجال البحث والتطوير، من خلال تقديم تصميمات وتشكيلات وخصائص مختلفة للمنتج، زيادة استخداماته، وكذلك خدمة المستهلك من خلال تقديم المساعدة الفنية له والصيانة<sup>2</sup>. ويكون التمييز في إطار:

<sup>1</sup> Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance, op.cit, p.36.

<sup>2</sup> Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001, p.p. 39-41.

- المنتج: أداء المنتج، الإبداع، الجودة، الأمان، طول مدة حياة المنتج، التصميم، التغليف، ...
- الخدمات الملحقة بالمنتج: خدمات ما بعد البيع، الضمان، التركيب، الصيانة، ....
- الصورة والعلامة: العلامة هي رمز غير مادي يساهم في ضمان مستقبل المؤسسة، حيث يجب استخدام رمز يصعب تقليده.

ومن مزايا استراتيجية التمييز:

- حماية المؤسسة من المنافسين، حيث نجد أن المؤسسة توجه نشاطها إلى قطاع سوقي معين (التخصص) حتى تخفض تأثير المنافسة (مثل Ferrari تختص في السيارات الرياضية)؛
- تحقيق ولاء المستهلكين، حيث أن المستهلك الوفي أقل حساسية للسعر، وبالتالي لا يتأثر بسياسات التسعير الهجومية للمنافسين؛
- تحقيق مردودية عالية، لأن المستهلك مستعد لدفع سعر اضافي (سعر الاختلاف) من أجل الحصول على منتج متميز، (لكن تجدر الإشارة إلى أن السعر قيد يجب الحفاظ عليه في حدود معقولة لتجنب أثر ابتعاد المستهلك عن المنتج).<sup>1</sup>

أما حدود استراتيجية التمييز:

- مشكل المحافظة على العلاقة سعر/جودة: إذا أصبح أي معيار من معايير التمييز غير ملائم (انتهاء مدة استخدام براءة الاختراع، تقليد المنتج، ...) يفقد العرض تميزه وليس للمؤسسة القدرة على تبرير أسعارها؛
- تكلفة مرتفعة للتمييز خاصة عند تطبيق المنافسين لنفس الاستراتيجية؛
- خطر التقليد (نفس المنتج بأسعار أقل)؛
- حصة سوقية محدودة؛
- قد تصبح المعايير التي تبنى عليها استراتيجية التمييز عادية Banalisation des facteurs de différenciation مما يفقد المؤسسة ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Frédéric Leroy, op.cit,p.52.

<sup>2</sup> Ibid, p.54.

### ثالثاً: استراتيجية التركيز.

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى التمتع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطها على قطاع سوقي معين يقسم حسب مجموعة معينة من عملائها أو على مستوى جغرافي معين، أو بالتركيز على خصائص معينة للمنتج. كثيراً ما تطبق هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات الناشئة (عادة ما تكون الانطلاقة بنشاط واحد) ما يمكنها من الاستغلال الأفضل لمواردها بعيداً عن نظر المنافسة. ويمكن أن تعتمد هذه الاستراتيجية على الاستراتيجيتين السابقتين (السيطرة عن طريق التكاليف والتميز) أو الجمع بينهما في القطاع المستهدف<sup>1</sup>، وهناك نوعين لهذه الاستراتيجية: التركيز الموسع ويصاحبه توسع تسويقي أو جغرافي، التركيز الحصري أو المحدود تحصر المؤسسة نشاطها حول أجزاء محددة من السوق.

ومن مزايا استراتيجية التركيز: بينت دراسة أمريكية أن المؤسسات التي تبنت هذه الاستراتيجية تتمتع بأربعة خصائص رئيسية مشتركة تتمثل في: تجزئة سوقية مدروسة، بحث وتطوير محدود لكنه كفؤ وفعال، أهداف ربحية أكثرها متعلق بالنمو ومسيرين جد مؤثرين، ويضاف إلى هذا أن هذه الاستراتيجية تساعد على<sup>2</sup>:

- سهولة التسيير؛
- إمكانية بناء وضعية الرائد في القطاع؛
- حيازة صورة المتخصص.

أما حدود استراتيجية التركيز:

- خطر الزوال؛
- خطر دخول المنافسين للقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة؛
- محدودية نمو المؤسسة عند تشبع القطاع المستهدف؛
- فقدان عوامل التميز؛

<sup>1</sup> Armand Dayan et autres, **Manuel de gestion**, op.cit, p.198.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص.195.

- خطر الخطأ في التجزئة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية.

تسعى استراتيجيات التسويق إلى تحقيق الغايات والأهداف سواء أكانت هذه الأهداف على المستوى الوظيفي أو على المستوى الرئيسي.

لقد وردت تعريفات كثيرة للاستراتيجية التسويقية وكل تعريف يعكس وجهة نظر الكاتب أو الباحث، فعرفها Thompson على أنها "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير وتحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي لها"<sup>2</sup> وعرفها Baron بأنها "نمط متناغم من الأفعال التي تتخذ في بيئة السوق لخلق القيمة وذلك بتحسين الأداء"؛ ومنه يمكن القول أن مفهوم الاستراتيجية التسويقية يعبر عن الخطوات المتخذة على صعيد المنتج والسوق، الهادفة إلى وضع أو تطوير خطة تسويقية، ويجب أن يكون توجه استراتيجية التسويق ضمن الغايات التالية: تلبية احتياجات المستهلك بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين، والتعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

### أولاً: استراتيجية قيادة السوق.

في معظم قطاعات النشاط تتواجد مؤسسة تعرف بأنها قائدة في السوق، يأخذ القائد عادة المبادرة في تغيير أو تعديل الأسعار، وبعث منتجات جديدة ويملك في نفس الوقت أكبر نظام توزيع وأعلى ميزانية ترويج؛ كما يصبح القائد قطبا مرجعيا يحتم على المؤسسات مواجهته، تقليده أو تجنبه؛ وبالتالي يكون هدف المؤسسة القائدة هو البقاء في المكانة الأولى باستخدام هذه الحلول<sup>3</sup>:

- زيادة الطلب الأولي: إن المؤسسة التي تشغل مركز القيادة السوقية تتمتع دوما بنمو إجمالي في السوق، ويمكن زيادة الطلب الكلي عن طريق جذب مستهلكين جدد، تطوير السلعة من خلال استخدامات جديدة لها، وزيادة معدل الاستهلاك.
- حماية حصة السوق: يجب على المؤسسة أن تعرف حركات منافسيها الطامعين في استغلال ظهور أول نقطة ضعف منها.
- توسيع حصة السوق: باستعمال أثر PIMS.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.196.

<sup>2</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، مرجع سابق، ص.119.

<sup>3</sup> P.Kotler & B.Dubois, Marketing management, op.cit, p.p. 262-270.

### ثانياً: استراتيجيات التحدي.

تحتل المؤسسات غير القائمة المرتبة الثانية، الثالثة، أو الرابعة على مستوى السوق وهي مؤسسات كبيرة، تواجه هذه المؤسسات دوماً مأزق في مسيرتها ولهذا يجب عليها أن تبحث عن حصتها السوقية وبالتالي تصبح مؤسسة متحدية أو تكتفي بالوضعيات المكتسبة وهنا تصبح مؤسسة تابعة.

إن هدف المؤسسة المتحدية هو زيادة حصتها السوقية على حساب منافس ما، وبالتالي تكون أمام ثلاثة طرق<sup>1</sup>:

- مهاجمة المؤسسة القائمة: وهي استراتيجية ذات مخاطر عالية غير أنها تصبح ذات مستوى عالي في حال حققت نجاحاً، وتكون حظوظها أكبر كلما كانت المؤسسة القائمة غير مسيطرة أو في حالة فقدانها سوقها؛ وهنا تتمسك المؤسسة بمعرفة مصادر استياء الزبون أو الحاجات غير المشبعة لديه بهدف تحديد زاوية الهجوم، ويمكن أيضاً التفوق على المؤسسة القائمة عن طريق ابتكار مذهب.
- مهاجمة منافس في متناول المؤسسة: تستغل المؤسسة هذه الفرصة لتعلن هجوماً في كل الاتجاهات ضد هذا النوع من المنافسين.
- مهاجمة البطة العرجاء (Le canard boiteux): هي عادة استراتيجية ناجحة لأنها لا تتطلب هجوماً واسع المدى، وهي استراتيجية لهجوم غير مباشر يقصد بها تجاهل العدو ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة الموارد.

### ثالثاً: استراتيجيات الاتباع.

في ظل هذه الاستراتيجية تكون المؤسسة المنتهجة لهذا النوع راضية عن وضعيتها في السوق وتهتم بتوطيدها، وتهدف استراتيجيتها إلى استغلال كفاءاتها بطريقة تسمح لها بجلب قسم من كل نمو في السوق، ويشهد بعض المتابعين مردودية أحسن مقارنة بمردودية القائد في السوق الخاص به، حيث كتب Theodo Lervitt في مقال له يذكر فيه أن استراتيجية التقليد يمكن أن تكون أكثر مردودية من

<sup>1</sup> P.Kotler et B.Dubois, Marketing management, op.cit, p.270.



استراتيجية الابتكار، وفي حقيقة الأمر أن المبتكر هو الذي يتحمل كل الأعباء المتعلقة بالتصميم، التوزيع، والإعلان الإشهاري للمنتج.

### رابعاً: استراتيجية التخصيص.

يوجد في كل القطاعات تقريباً المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، وتسعى هذه المؤسسات جاهدة لاكتشاف منفذ (Niche) تتخصص فيه وتكرس كل نشاطاتها فيه بدون أن يكون للمؤسسات الكبرى رد فعل؛ فسياسة المنفذ هذه غير مخصصة للمؤسسات الصغيرة فقط بل إنها تعني فروع ودوائر مستقلة لمؤسسات أكبر منها، فالبديل لأن تكون تابعة في سوق كبيرة هو أن تكون قائداً في سوق صغيرة، وليكون المنفذ ذو مردودية ودائماً يجب أن يمتلك الخصائص التالية: أن يكون ذو حجم كاف فيما يعلق بالقدرة الشرائية، أن يتمتع بقدرة نمو، أن يكون مجهولاً أو متخلى عنه من طرف المنافسين، أن يكون موافقاً للكفاءات المتميزة للمؤسسة، أن يكون قادراً على الدفاع في حالة الهجوم.

وتشكل استراتيجية المنفذ خطورة على المؤسسة، حيث أن هذا المنفذ يمكن أن يزول، وعلى هذا الأساس فإن استراتيجية المنفذ المتنوع تكون أحسن من استراتيجية المنفذ الوحيد<sup>1</sup>.

### المطلب السادس: استراتيجية التسويق الدولي.

مما لا شك فيه أن طموح أي مؤسسة في مجال التسويق لا ينحصر في الحدود الجغرافية للبلد المتواجدة فيه - خصوصاً منها المؤسسات التي لها خبرة في مجال الانتاج وتنتج بكميات كبيرة- بل يتعداه إلى التواجد في الأسواق الخارجية لأن ذلك يضمن لها الانتشار الواسع لعلامتها التجارية والحصول على موارد مالية بالعملة الصعبة، إن الدخول للأسواق الخارجية يتطلب من المؤسسة اعداد استراتيجية تسويق دولي.

### أولاً: مفهوم التسويق الدولي.

1. تعريف التسويق الدولي:

تعددت الاجتهادات في سبيل تعريف التسويق الدولي، ويمكن ذكر أهم التعريفات كما يلي:

<sup>1</sup> P.Kotler et B.Dubois, Marketing management, op.cit, p.276.

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA): هو "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المنظمات والأفراد"<sup>1</sup>؛
  - يعرفه Stanton بأنه: "عبارة عن نشاط كوني Global Activity ينطلق من استراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف اشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات"<sup>2</sup>؛
  - يعرفه عبد السلام أبو قحف بأنه: "اكتشاف حاجات المستهلك واشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية"<sup>3</sup>؛
- من التعاريف السابقة يمكن القول بأن التسويق الدولي هو: مجموع الأنشطة والعمليات والتي تعنى بتدفق المنتج/ الخدمة من المنتج إلى العملاء في الأقطار الدولية المختلفة.

## 2. أهداف التسويق الدولي:

- يهدف التسويق الدولي إلى الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية والنمو في مجال الصناعة، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد بعض أهداف التسويق الدولي<sup>4</sup>:
- الاستفادة من الموارد: نتيجة لوجود موارد غير مستغلة في المؤسسة فإن التسويق الدولي يتيح الفرصة لها بأن تستغل هذه القدرات الانتاجية في زيادة حجم الانتاج وتحقيق التوفير لتخفيض التكاليف؛
  - الزيادة في حجم المبيعات: من خلال ممارسة المؤسسات الدولية نشاط التسويق والقيام بتوزيع منتجاتها في أسواق متعددة فإنها بذلك تضمن تصريف كميات معينة من المنتج، ويساهم ذلك في ثبات حجم المبيعات والقدرة على المحافظة على استقرار الطلب؛
  - الربح والنمو: تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف الربح والنمو من وراء عملياتها التجارية سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية، وتمارس المؤسسات نشاط التسويق الدولي باعتباره

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مؤسسة وائل للنسخ السريع، عمان، 1994، ص.11.

<sup>2</sup> بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999، ص.374.

<sup>3</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.61.

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص.ص. 32-34.

- الطريق إلى الوصول للأسواق الخارجية وتوسيع فرص الاستثمار أو العمل داخل تلك الأسواق الخارجية؛
- زيادة دورة حياة المنتج: تساهم الأسواق الجديدة في إتاحة أكبر فرصة ممكنة للمنتجات المحلية للاستمرار في الحصول على قبول السلع والخدمات، وينعكس ذلك على دورة حياة المنتج حيث يساهم في زيادة بقاء السلع والخدمات في الأسواق الجديدة أطول فترة ممكنة قد تزيد عن فترة بقائها في الأسواق المحلية؛
  - اكتساب الخبرة التسويقية: يتيح نشاط التسويق الدولي الفرصة للعاملين لاكتساب الخبرات الخارجية في مجال التصدير والاستيراد والاحتكاك بالأسواق الخارجية والتعرف على كيفية التعامل مع تلك الأسواق؛
  - التغلب على المنافسة: نظرا لاحتدام المنافسة في السوق المحلية تظهر ضرورة البحث عن أسواق جديدة تضمن تصريف منتجات المؤسسة؛
  - الاستفادة من عوامل الجذب في السوق الخارجية: من حيث حجم السوق، العمالة المنخفضة التكاليف، البنية الأساسية المتقدمة، المناخ والطقس، المواد الخام والطاقة، الاستقرار السياسي والاقتصادي، المرافق العامة والبنية التحتية، الإعفاءات الضريبية والجمركية،....

### ثانيا: قرار التسويق الدولي.

عندما تقرر المؤسسة الدخول لأي سوق دولي فإن ذلك يكون عن طريق دراسة هذه السوق وتحديد الفرص التسويقية ونصيب المؤسسة منها، حيث تلعب بحوث التسويق الدولية هنا دورا مهما من خلال الوقوف على حجم السوق، ودرجة المنافسة التي يفرضها المنتجون زيادة على ذلك حاجات ورغبات الزبائن وقدرتهم على الدفع ليتم بعد ذلك تقدير حجم المبيعات المتوقعة والأرباح التي يمكن تحقيقها.

#### 1. تحديد طرق الدخول للأسواق الدولية:

توجد أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات رئيسية عندما تقرر الدخول للأسواق الدولية يمكن اختيار احداها وذلك حسب قدرة المؤسسة ورغبتها كذلك، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في<sup>1</sup>:

- أ- التصدير: يعتبر التصدير أبسط طريقة يستطيع بها المنتج الدخول إلى سوق أجنبية، مع استخدام أحد الأسلوبين، التصدير المباشر أو التصدير غير المباشر؛

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2003، ص.360.

- التصدير المباشر: وهو أن تقوم المؤسسة بعملية التصدير بنفسها دون الاعتماد على الوكلاء ويتم ذلك بالنسبة للمؤسسات الكبيرة الحجم التي نمت أسواقها بدرجة كافية، وفي هذه الحالة يكون حجم الاستثمار والمخاطرة كبيراً كما أن العائد المتوقع يكون مرتفعاً أيضاً؛
- التصدير غير المباشر: ويكون أكثر ملاءمة للمؤسسات التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة، وذلك للأسباب التالية: لا يحتاج التصدير غير المباشر إلى استثمار قدر كبير من الأموال، ويتم من خلال الاعتماد على وكلاء، حيث يقوم الوكيل بالبحث عن المشتريين في الأسواق الخارجية مقابل حصوله على عمولة؛
- ب- المشاريع المشتركة: ويكون ذلك من خلال قيام المؤسسة بالاشتراك مع مؤسسة وطنية في البلد الأجنبي لإقامة تسهيلات إنتاجية أو تسويقية، ومن ضمن المشاريع المشتركة نجد الترخيص إذ تقوم المؤسسة هنا بعقد اتفاقية مع المؤسسة الأجنبية باستخدام اسمها التجاري مقابل دفع مبلغ معين لها أو قد تكون مقابل دفع نسبة من الأرباح، شريطة أن تلتزم المؤسسة التي حصلت على الترخيص الانتاج وفق شروط المانع؛
- ج- الاستثمار المباشر: ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بإنشاء فروع لها في الخارج، ورغم اعتباره مكلفاً نوعاً ما إلا أنه يحقق مزايا عديدة منها: امكانية الاستفادة من تكلفة اليد العاملة المنخفضة، توافر المواد الأولية بتكاليف منخفضة، والمزايا الممنوحة من قبل الدول المضيفة لهذا النوع من الاستثمار.

### ثالثاً: سياسات المزيج التسويقي الدولي.

بعد أن تحدد المؤسسات مجال عملها في سوق أجنبي واحد أو أكثر، وطريقة الدخول إلى هذه الأسواق، تأتي مرحلة التنفيذ من خلال بناء برنامج تسويقي مفصل طبقاً لاحتياجات العملاء وتتبنى الاستراتيجية المناسبة لذلك.

وفيما يتعلق بعناصر المزيج التسويقي الدولي ومع مطلع القرن الواحد والعشرين أضاف Philip Kotler عنصرين إضافيين للعناصر الأربعة المتعارف عليها، وهما: العلاقات العامة Public Relation والقوة السياسية Political Power، ولهذا أصبحت تسمى هذه العناصر مجتمعة بـ: 6Ps وبرر اضافته لهذين العنصرين إلى التغير الحادث في العلاقات الدبلوماسية بين الدول وأثره الخاص على نتائج نشاط التسويق الدولي.

وستكتفي هذه الدراسة بالتطرق لعناصر المزيج التسويقي الدولي الأربع والمتعارف عليها، وذلك من خلال طرح نظري لكيفية بناء سياسات مزيج التسويق الدولي وما هي المحددات التي تحكم عملية بنائها.

### 1. استراتيجية المنتج الدولي:

يقول Mayor أن "المنتج الدولي هو قلب الاستراتيجية التسويقية، ففشل المنتج في تلبية احتياجات المستهلك الدولي ورغباته، لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى"<sup>1</sup> ومن أهم المشكلات التي تواجه رجل التسويق الدولي عند وضع سياسات المنتجات المصدرة، هي المفاضلة بين التتميط أو التكيف (Standarisation or Adaptation)، أي ما بين تصدير منتجات نمطية لاشباع احتياجات مختلف المستهلكين في السوق الدولية وما بين تعديل (تكيف) منتجاته بحسب الظروف الخاصة بكل سوق أجنبي على حدى<sup>2</sup>.

إن سياسة تتميط المنتجات تسمح بتخفيض التكاليف الكلية للمنتجات نتيجة تحقيق وفورات الانتاج الكبير وتوحيد البرنامج الترويجي لمختلف الأسواق، وهذا التخفيض في التكلفة الكلية سوف ينعكس على تخفيض الأسعار، ومن ثم تتمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية على مستوى الاسعار وزيادة نصيبها من السوق؛

بينما ترتبط قضية التكيف بتكاليف الانتاج، إذ أن انتاج سلعة ما بمواصفات تلائم كل سوق على حدى يتطلب خطوط انتاج متباينة، الأمر الذي يؤثر على امكانية تحقيق وفورات مرتبطة بالحجم.

ومن العوامل التي تدفع للتتميط: هناك مجموعة من العوامل تدفع المؤسسة لتتميط المنتجات وهي<sup>3</sup>:

- تحقيق وفورات في تكاليف البحث والتطوير،
- زيادة ولاء المستهلك نظرا لتمكنه من الحصول على المنتج الذي اعتاد عليه في أي مكان يتواجد به بنفس المواصفات،
- تحقيق وفورات الحجم في الانتاج والتسويق من خلال وضع برنامج ترويجي موحد لكل الأسواق الدولية التي تخدمها المؤسسة،

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، مرجع سابق، ص.386.

<sup>2</sup> عصام الدين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص.138.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص.138.

- تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ.

أما العوامل التي تدفع إلى التكيف:

- التعديلات الإجبارية وتتمثل في: المتطلبات القانونية واشتراط الأمان، المتطلبات الفنية للمنتج مثل المواصفات القياسية والمعايير الصحية وعدم الإضرار بالبيئة، والتنظيمات والقيود الحكومية،
- التعديلات الاختيارية منها: أذواق وتفضيلات المستهلكين في الأسواق الخارجية، مستوى دخل الفرد القابل للانفاق، تكلفة اليد العاملة في السوق الخارجية، العوامل الجوية والمناخية، والمتطلبات الثقافية والاجتماعية والدينية.

2. استراتيجية التسعير الدولي:

يعد قرار التسعير في الأسواق الدولية من القرارات الهامة التي تؤثر على نشاط المؤسسات، إذ أنه يساهم في زيادة الربحية بالتأثير المباشر على حجم المبيعات المتوقعة، كما يؤثر عبر المدى الطويل على قدرة المؤسسة في النمو والبقاء في الأسواق.

غالبا ما يكون سعر بيع السلعة في سوق التصدير أعلى بكثير من السعر الذي تباع به في بلد انتاجها، وذلك نتيجة وجود مجموعة من العوامل تتدخل في زيادة التكلفة منها تكلفة النقل، التعريف الجمركية، وغيرها وتحسب التكلفة كالاتي:<sup>1</sup>

التكلفة الكلية = تكلفة المنتج في السوق المحلية + تكلفة التعبئة والتغليف الخاصة بالتصدير + تكاليف النقل + نفقات التأمين + الرسوم الجمركية.

وعند وصول السلع إلى البلد الأجنبي تضاف إليها تكاليف التخزين وتكاليف الترويج والتوزيع.

ومن أجل خفض هذه التكاليف فإن المؤسسة عادة ما تلجأ إلى أسلوب التعاقد مع مستوردين أجنبيا بدلا من تصدير المنتجات بنفسها، وقد يتم شحن المنتجات مفككة على أن تجمع في السوق المستهدفة لتقليل تكاليف التعبئة والتغليف.

ومن بين العوامل التي تتدخل في تحديد السعر في السوق الدولي هي:

<sup>1</sup> عصام الدين أمين أبوعلفة، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص. 189.

أ. العوامل الداخلية: تتمثل في العناصر التالية: الأهداف التسويقية للمؤسسة ورسالتها، التكلفة، مستوى التكنولوجيا (كلما زاد المستوى التكنولوجي المستخدم يكون المنتج متميزاً عن المنتجات المنافسة له، وبالتالي حرية أكبر في تحديد السعر)، عناصر المزيج التسويقي الأخرى.<sup>1</sup>

ب. العوامل الخارجية: تتمثل في العناصر التي لا يمكن التحكم بها ويكون سلوك المؤسسة بشأنها يأخذ صيغة التكيف معها أكثر منها محاولة التأثير والتغيير فيها، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية: ظروف الطلب وخصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة، المنافسة والمنافسين، القوانين والأنظمة الحكومية، التضخم، هيكل وطول القنوات التوزيعية (بسبب اختلاف هوامش أرباح الوسطاء دولياً)، الضرائب والرسوم الجمركية، أسعار العملات، تكلفة الشحن.<sup>2</sup>

3. استراتيجية التوزيع الدولي:

يمثل التوزيع الحلقة الثالثة من استراتيجيات التسويق الدولية حيث يتم من خلاله إيصال المنتجات إلى نهايتها المقصودة، ومع الانتقال من الأسواق المحلية إلى الأسواق الدولية لا بد من وضع استراتيجية فعالة لإيصال المنتج في الوقت والمكان المناسبين.

وتتشابه القرارات المتعلقة بالتوزيع في الأسواق الأجنبية في الغالب مع نظيرتها في السوق المحلي من حيث الاختيار والمعايير المعتمد عليها، ولكن الشيء المختلف هو البيئة التسويقية التي تجبر القائمين على عملية التوزيع على فهم المؤثرات البيئية ودورها في تصميم هيكل التوزيع وبالتالي نجاح استراتيجية التوزيع الدولية.

ويرى McCarthy أن العملية التسويقية تصبح صعبة وخاصة إذا ما كانت هناك فجوة كبيرة بين المنتج والمستهلك الأجنبي، وحدد McCarthy الفجوات التي تعيق عملية التبادل فيما يلي<sup>3</sup>:

- الفجوة الفراغية Spatial Separation: إذ يفضل المنتجون التواجد في الأماكن الاقتصادية للإنتاج لهم، بينما يتواجد المستهلكون في أماكن متعددة بعيداً عن المنتجين، وهنا تظهر أهمية القنوات التوزيعية الدولية في عملية الوصل بين المنتج والمستهلك الأجنبي؛

<sup>1</sup> أنظر:

- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص.296.

- أبي سعيد الديوجي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997، ص.193.

<sup>2</sup> أبي سعيد الديوجي، مرجع سابق، ص.203.

<sup>3</sup> McCarthy E. Jersm William, Ferrell D.C, Marketing concepts and strategies, op.cit, p.356.

- الفجوة الزمنية Separation In Time: تختلف عادات الاستهلاك في الأسواق الأجنبية خاصة منها أوقات الاستهلاك، هذا ما ينتج عنه عدم توافق بين وقت الانتاج ووقت الاستهلاك، لذا يتم استخدام منافذ التوزيع الدولية لنقل وتخزين المنتجات إل المستهلك الأجنبي وعرضها في الأسواق في الوقت المناسب للمستهلك الأجنبي؛
  - الفجوة المعلوماتية Separation of Information: بسبب البعد الجغرافي قد لا تتوفر للمنتج المعلومات الكافية عن المستهلك الأجنبي وأماكن تواجده، وبالمقابل قد لا يعرف المستهلك من هو المنتج وماذا ينتج، فهنا يأتي دور وأهمية القناة التوزيعية في سد هذه الفجوة من خلال إيصال المعلومات اللازمة للمنتج عن المستهلك وتوفير المعلومات للمستهلك عن المنتج ومنتجاته؛
  - الفجوة في القيمة Separation in Value: يقيم المنتج منتجاته حسب تكاليف الانتاج والأسعار التنافسية، بينما المستهلك يقيمها حسب المنفعة الاقتصادية ومقدرته على الدفع، ولهذا يجب على القناة التوزيعية أن تسد هذه الفجوة من خلال تعريف المنتج بإمكانيات المستهلك حتى يوفر للسوق المستهدف ما يريد بإمكانياته؛
  - الفجوة الحيازية / الملكية: تعمل القناة التوزيعية الدولية على سد هذه الفجوة من خلال توفير السلع والخدمات للمستهلك في الوقت والمكان المناسبين وبالكمية المطلوبة.
4. استراتيجية الترويج الدولي:

يتضمن الترويج الدولي كافة الأنشطة التي تؤدي إلى تسهيل عملية الاتصال الجيد بالمستهلك الأجنبي المستهدف، وزيادة المبيعات وحمل المستهلك على الشعور بأهمية المنتج ودرجة اشباعه لرغباته واحتياجاته مقارنة بالمنتجات المماثلة له، كما أنه يحفز الطلب الخارجي على المنتج من خلال التأثير على قرارات الشراء الخاصة بالمستهلك، ويعد الغرض الرئيسي من الترويج الدولي هو الاتصال بالمستهلك الأجنبي والتأثير عليه.

لا يختلف الترويج الدولي عن المحلي في عناصره ولكن قد يضيف اعتبارات أخرى، منها أنه قد توجه أنشطة الترويج الدولي إلى رجال الأعمال من المستوردين والوكلاء التجاريين وقد توجه إلى المستهلكين مباشرة.



نتيجة لاختلاف تركيبة البيئة التسويقية في مختلف الدول خاصة منها المتغيرات الثقافية يكتسب المزيج الترويجي الدولي خصوصية معينة تميزه عن الترويج المحلي وباقي عناصر المزيج التسويقي الدولي، وتتجلى هذه الخصوصية في الصعوبات التي يواجهها المسوق الدولي والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها: إذ توجد أكثر من 200 لغة متداولة بين شعوب العالم مما يؤدي إلى عدم التحكم في اللغة، وبالتالي صعوبة ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الترويجية المراد تبليغها حتى في البلدان المتشابهة للغة كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا مثلا، وقصد التقليل من خطر الفهم الخاطئ للرسالة ينصح بتعزيز الرسالة الترويجية بصور ورسوم وألوان تساعد في تقريب الصورة الحقيقية للرسالة؛
- الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتداخلها: الاختلافات الثقافية والعقائدية وتباين عادات وتقاليدهم المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال الترويج الدولي، مما يستوجب على المسوق الدولي فهم وإدراك هذا البعد والعمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات من طرف المختصين والباحثين؛
- النظم والقوانين الخاصة بكل دولة: بالإضافة إلى القوانين الدولية التي تنظم كيفية سير عملية الترويج الدولي فإن هناك قوانين ونظم داخلية خاصة بكل دولة تتماشى وخصوصية هذا البلد؛
- كثافة وسائل الإعلام المستعملة في العالم: تتميز وسائل الإعلام المستعملة في عملية الترويج في الأسواق الدولية بالتعدد الكمي والنوعي ويعود ذلك لدرجة التقدم التكنولوجي واختلاف المستوى المعيشي والتعليمي بين الدول، وكذلك درجة التوجه لوسائل الإعلام فهناك بعض الشعوب تميل إلى قراءة الجرائد، وأخرى تميل إلى الوسائل السمعية والبصرية، وبانتشار الشبكة العنكبوتية أصبح الغالب يستعمل وسيلة الترويج الإلكتروني.

إشكالية الترويج الدولي: يتضمن الترويج عملية التفاهم بين المؤسسة والجمهور المختلفة لإحداث أثر إيجابي نحو الشراء وتحقيق الثقة المستمرة في منتجات المؤسسة، إلا أن ذلك لا يتم بسهولة تامة بل تعترضه عدة اشكالات تملئها الظروف البيئية والتركيبية المعقدة للأسواق الخارجية، حيث يجد المسوق الدولي نفسه أمام خيارين أساسيين هما: هل يصمم مزيجا ترويجيا واحدا (منمط) يوجهه إلى كافة الأسواق الدولية، أم يصمم مزيجا ترويجيا يتكيف مع متطلبات كل سوق

<sup>1</sup> محسن فتحى عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص.16.

### المبحث الثالث: فلسفة وتقييم التسويق الاستراتيجي.

إن الظروف التي تمر بها المؤسسة تفرض عليها إعادة الفحص الدوري لأهدافها واختياراتها الاستراتيجية، فأى تغيير في البيئة يجعل المؤسسة مجبرة على إعادة النظر في استراتيجيتها ونظمها التسويقية وتقييم اتجاهاتها، ويتم ذلك من خلال المراجعة الشاملة والمنهجية المتكاملة للنشاط التسويقي.

#### المطلب الأول: أدوات حراسة البيئة.

هناك عدة أدوات تستعين بها المؤسسة لمراقبة وحراسة البيئة المحيطة بها، يمكن ذكر ما يلي:

#### أولاً: نظام المعلومات التسويقية.

ظهر لأول مرة في بداية الستينات كاتجاه حديث ومتطور يتوقع منه أن يحدث تغييرات ايجابية في إدارة الأنشطة التسويقية، وترتكز فكرته على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومة تسهل مهمة مدراء التسويق في اتخاذ القرارات.

##### 1. تعريف نظام المعلومات التسويقية.

- عرفه Kotler بأنه "الهيكل المعقد والمتكامل من الإطارات البشرية والأجهزة والإجراءات، والذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الخارجية للمؤسسة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في اتخاذ القرارات السليمة".<sup>1</sup>
- عرف أيضاً على أنه "مجموعة الجهود المشتركة بين جميع العاملين بالمؤسسة لجمع، تحليل، تصنيف ونشر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات لعمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية وتحسينها".<sup>2</sup>
- وعلى أنه "طريقة منظمة لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية، الحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالذقة المناسبة وبما يحقق أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Kotler et Dubois, Marketing Management, Publi union, France, 10<sup>em</sup> ed, 2000, p.137.

<sup>2</sup> عبد الفتاح أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص.141.

<sup>3</sup> نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص.

إذن فنظام المعلومات التسويقية يشتمل على المكونات الأساسية من الأشخاص، التجهيزات، والإجراءات التي تساعد على توفير المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية بهدف حل المشكلات واتخاذ القرارات".

حسب ما سبق يمكن تحديد أبعاد نظام المعلومات التسويقية<sup>1</sup>:

- يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق خاصة مع إمكانية الاستفادة منه بالنسبة للإدارات الفرعية الأخرى في إطار متكامل؛
  - جمع البيانات يتم من مصادر داخلية (نظم المعلومات الفرعية الأخرى وأنشطة المؤسسة) ومصادر خارجية (المجتمع، المنافسين، المستهلكين، المنظمات الحكومية وغير الحكومية،...) والقيام بمعالجتها وتحليلها من أجل توفير المعلومات اللازمة؛
  - يساهم نظام المعلومات التسويقية من خلال توفيره للمعلومات في تعزيز قدرة الإدارة التسويقية على تحقيق جملة من الأهداف مثل: تحديد وتقييم فرص البيع المحتملة، الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التسويقية، يساعد الإدارة في عملية التخطيط (التنبؤ)، وضع الاستراتيجيات، التحكم في التكاليف التسويقية؛
  - لا يمكن بناء نظام المعلومات التسويقية إلا من خلال توفير إمكانيات ومتطلبات سواء بشرية (كوادر، يد عاملة مؤهلة) أو متطلبات مادية (رؤوس أموال، تكنولوجيا الاتصالات)؛
  - يتصف نظام المعلومات التسويقية بالاستمرارية والتواصل في بيئة تتميز بالتغير السريع من خلال توفير المعلومات على نحو مستمر.
2. عوامل الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية:

إن الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية لم يأت من فراغ، وإنما كمحصلة لمجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- بروز ظاهرة سوق المشتركين والتي يقصد بها زيادة حاجة المؤسسة لمعرفة أذواق ورغبات المستهلكين من أجل اتخاذ قرارات دقيقة لتحقيق النتائج المرغوبة؛
- ظهور الأسواق الكبيرة أي اتساع الأسواق وبالتالي اتساع الفجوة بين المؤسسة والمستهلك النهائي، ونظام المعلومات التسويقية يساعد على تدفق المعلومات خاصة التغذية العكسية منها؛

<sup>1</sup> تيسير العجارمة ومحمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص.15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.18.

- اشتداد المنافسة خاصة في مجال التسويق، الأمر الذي يحتم على المؤسسة توفير المعلومات حول المنافسين والأسواق وإعداد الاستراتيجيات.
- 3. عناصر ومكونات نظام المعلومات التسويقية.

لنظام المعلومات التسويقية أربعة عناصر أساسية هي: المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات والتغذية العكسية<sup>1</sup>.

أ- **المدخلات:** تعد أساس توليد المخرجات المطلوبة، إذ تقتضي الضرورة توفير المدخلات بالمواصفات المطلوبة، ويقصد بها المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات وهي غير صالحة مباشرة للاستخدام في صنع القرارات. ويتم الحصول على المدخلات الأساسية لنظام المعلومات التسويقية من نظامين فرعيين أساسيين هما: البحوث التسويقية والاستخبارات التسويقية، حيث يهتمان بتجميع البيانات عن كافة المتغيرات الحاصلة في بيئة النشاط التسويقي.

- نظام البحوث التسويقية: ظهر لأول مرة في بداية القرن 20 نتيجة للثورة الصناعية التي أدت إلى ظاهرة الانتاج الواسع مما أدى إلى اغراق السوق بالسلع ومن ثم حدوث الفجوة بين المنتج والمستهلك وتعد الأنشطة التسويقية، الأمر الذي أدى إلى ظهور بحوث التسويق.
- يمكن تعريفه على أنه "البحوث المنظمة والموضوعية والتي تقوم بجمع وتسجيل وتشغيل وتحليل البيانات التسويقية اللازمة لمتخذي القرارات في المجال التسويقي، بحيث يؤدي إلى زيادة الفعالية في هذه القرارات وتخفيض المخاطر المرتبطة بها"<sup>2</sup>.

من مجالاته: بحوث المستهلك، بحوث المنتج، بحوث الترويج، بحوث التوزيع، بحوث التكاليف التسويقية؛ ومن أنواعه: البحوث الاستطلاعية، الوصفية، التجريبية. وهذه الأخيرة هي أدق وأصدق أنواع البحوث علمياً.

ويجب أن تتميز بحوث التسويق بالخصائص التالية: الموضوعية، الشمولية، هادفة حالياً ومستقبلاً، ذات ارتباط بالمشاكل الحالية ويمكن ترجمتها إلى معلومات<sup>3</sup>.

- نظام الاستخبارات التسويقية:

بالرغم من أهمية بحوث التسويق في حل المشاكل التسويقية واقتناص الفرص إلا أنه وجه لها بعض الانتقادات منها: التركيز أو الاعتماد على البيانات التاريخية بدلا من الاهتمام بصورة

<sup>1</sup> تيسير العجاردة ومحمد الطائي، مرجع سابق، ص.38.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص.103.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.17.

الحاضر وإلقاء الضوء على المستقبل، التركيز على دراسة الأجزاء الصغيرة بدلا من المشكلة ككل.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى وجود نشاط آخر يهتم بتجميع البيانات بشكل مستمر ومنظم عن كافة المتغيرات الحاصلة في بيئة النشاط التسويقي وذلك قبل حدوث المشاكل.

وقد عرفه Kotler على انه "الوسيلة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الاطلاع الدائم والمعرفة المستمرة بالظروف المستجدة داخل المؤسسة وخارجها".

ومن أهم المصادر التي يعتمد عليها نظام الاستخبارات التسويقية في جمع المعلومات: رجال استخبارات متخصصين، رجال البيع، مؤسسات ووكالات الاستشارات المتخصصة، مؤسسات النشر، النقابات، هيئات ومراكز الاحصاء، قنوات التوزيع، الموردون، وملاحظة تصرفات المنافسين وتحليلها.

ويتم الحصول على المدخلات من مصدرين هما:

❖ المصادر الداخلية: تتصف هذه المصادر بانخفاض تكلفة الحصول عليها، كما أنها متاحة ويمكن الوصول إليها بسرعة. وهي البيانات التي تعكس البيئة الداخلية للمؤسسة، ويتم الحصول على هذه البيانات من أنظمة المعلومات الفرعية الأخرى، في اطار عملية التكامل، والسجلات والتقارير الداخلية خاصة تلك التي يعدها مندوبو المبيعات عن ردود أفعال العملاء والمنافسين.

❖ المصادر الخارجية: هي المصادر التي تقع في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تعكس طبيعة الجهات التي تتعامل معها بوصفها نظاما مفتوحا وهذه الجهات هي: المستهلكين، المؤسسات المنافسة، المنظمات الحكومية، المؤسسات المالية،.....

ب- عمليات المعالجة: يقصد بها الأنشطة التي يقوم بها نظام المعلومات التسويقية بهدف

تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (معلومات) وتمثل هذه الأنشطة في:<sup>1</sup>

❖ تحصيل البيانات: يعني ذلك تجميع البيانات واعتماد الموضوعية في ذلك وتجنب العشوائية ولتحقيق ذلك يجب تحديد العناصر التالية:

- أنواع البيانات التسويقية المطلوب تجميعها، والهدف منها.
- المصادر، الفترة اللازمة، وما هو أفضل أسلوب يمكن الاعتماد عليه.

<sup>1</sup> تيسير العجاردة ومحمد الطائي، مرجع سابق، ص.ص. 33-35.

- ❖ التصفية: تعني غربلة البيانات بهدف استبعاد وعزل البيانات غير المفيدة، أو التي ليس لها علاقة بالموقف، والإبقاء على البيانات الضرورية لضمان شمولية المخرجات النهائية على المعلومات ذات العلاقة بالموقف موضوع القرار.
- ❖ الفهرسة: تشتمل على التصنيف (تحديد البيانات وتقسيمها إلى أصناف بحيث تقع البيانات ذات الخواص المشتركة في مجموعة واحدة على نحو يمكن التمييز بينها)، الترتيب (ترميز البيانات التي تم تصنيفها من خلال إعطاء رموز مختصرة لأجل ترتيبها وتنسيقها في تشكيلات).
- ❖ إعداد التقرير: تصبح البيانات عبارة عن معلومات ويتم عرضها في تقارير على صور مختلفة (جداول، مخططات، خرائط، صور،...) تتناسب مع حاجات المستفيدين، وقد تكون التقارير دورية، أو تكون استثنائية، أو تقارير التنبؤ واستشراف المستقبل.
- ❖ التخزين: تخزين نسخ من التقارير التي تضم المعلومات في ملفات يطلق عليها قاعدة المعلومات، وذلك لمراعاة ظهور الحاجة.
- ❖ التحديث: تمتاز قاعدة المعلومات بصفة التغيير باستمرار وذلك تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية التي تولد بيانات يتم معالجتها ومن ثم جعلها معلومات إضافية لقاعدة المعلومات، ويتم التحديث من خلال إضافة معلومات جديدة أو حذف بعض منها.
- ❖ استرجاع المعلومات: يقصد بها القيام بعملية استرجاع ملفات ومعلومات للاستفادة منها وفق أساليب معينة.

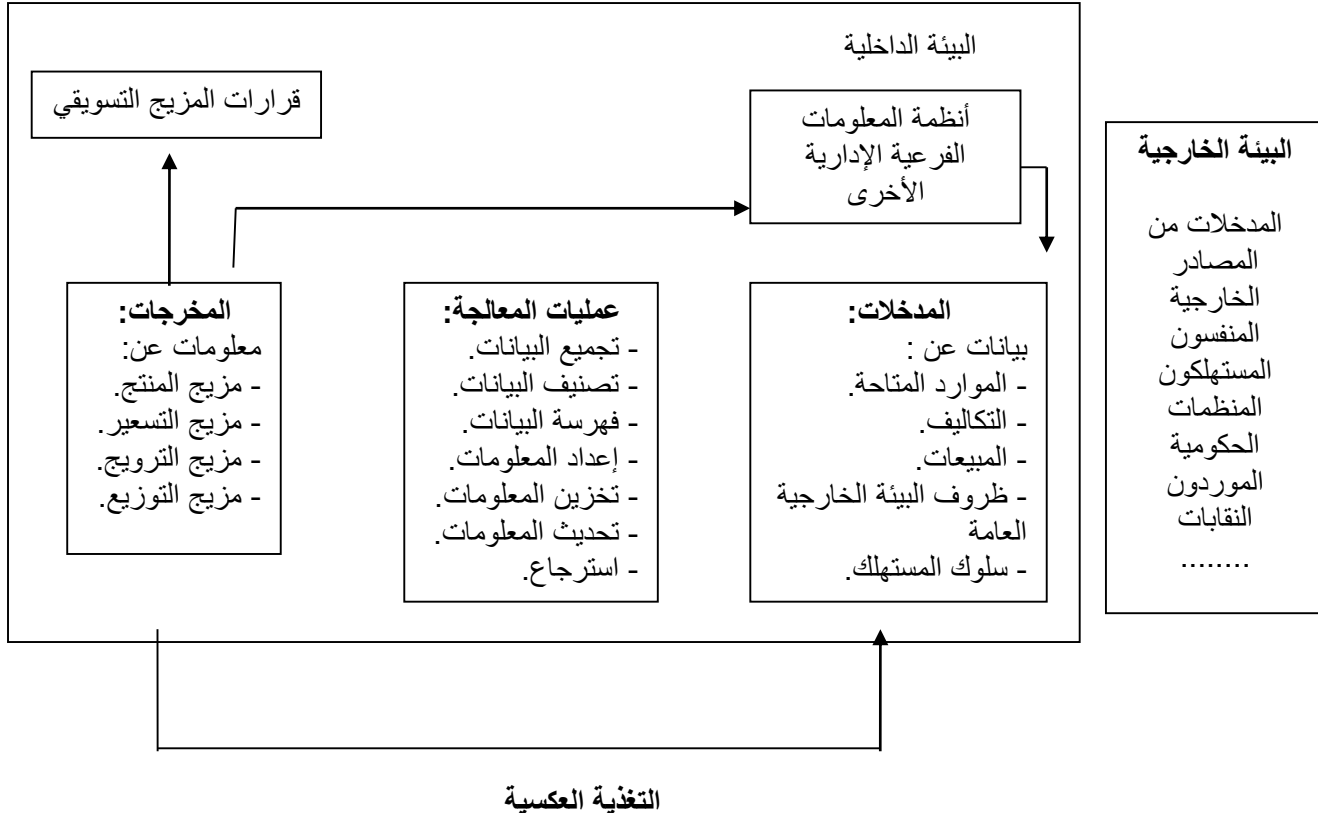
ج- المخرجات: تتمثل المخرجات في نظام المعلومات التسويقية بالمعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة (مرحلة معالجة البيانات) والتي أصبح لها دلالة معينة ويمكن أن تفيد صانع القرار في مواجهة وتقييم الموقف الذي هو بصدد معالجته واتخاذ القرار بشأنه.

وباعتبار أن المعلومات تقاس أهميتها وقيمتها من خلال الأثر والدور الذي يجب أن تلعبه -أي مساندة متخذي القرارات التسويقية- وعليه فلضمان فعالية المعلومات التسويقية يجب توفر العناصر التالية: الدقة، الملاءمة، السرعة، المرونة، الوضوح، والكفاءة.<sup>1</sup>

د- التغذية العكسية: تعتبر العنصر الأهم في نظام المعلومات التسويقية واستمدت أهميتها من ارتباطها بمهمة صانع القرار، وتعد مقياساً لمدى فاعلية النظام، ويتم ذلك من خلال عمليات المقارنة بين المعلومات التسويقية التي تم توفيرها فعلاً من قبل النظام وبين المعلومات المخطط

<sup>1</sup> تيسير العجاردة ومحمد الطائي، مرجع سابق، ص.ص. 40-42.

توفيرها وذلك بهدف تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها وتشخيص أسبابها ومحاولة تصحيحها. ويمثل الشكل الموالي جميع العناصر السابق ذكرها والمرتبطة بنظام المعلومات التسويقية.



الشكل (03-06): نموذج لعناصر نظام المعلومات التسويقية.

المصدر: سونيا محمد البكري، نظام المعلومات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص.83.

### ثانياً: اليقظة الاستراتيجية.

يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية هي إحدى الطرق التي تضمن للمؤسسة البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافس، وتتضمن الرصد الدائم والمراقبة المستمرة للبيئة من أجل الحصول على المعلومة لأهداف استراتيجية، وهي تضم كافة أنواع اليقظة: التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية، التجارية، الخ.

ومن أهم خصائص اليقظة التنصت المسبق يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائجها على عدة سنوات قادمة. لذا فإن معلومات

اليقظة الاستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية Igor Ansoff، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.<sup>1</sup>

#### 1. تعريف اليقظة الاستراتيجية:

- يعبر عنها Jakobiak بأنها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات استراتيجية".<sup>2</sup>
- تعريف AFNOR (Association Française de Normalisation): "اليقظة هي نشاط متواصل ومكرر يهدف لمراقبة دائمة على البيئة لكي تتوقع وتستبق التطورات".<sup>3</sup>

ويمكن تعريف اليقظة على أنها: سيرورة متواصلة، تهدف من خلالها المؤسسة لحراسة محيطها، من أجل جمع، معالجة، ونشر المعلومات التي تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات فعالة في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.

#### 2. دور اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تلخيص دور اليقظة الاستراتيجية في هذه الوظائف:<sup>4</sup>

- ❖ التوقع: توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
- ❖ الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة معها شراكة من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
- ❖ المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية، أو طرق الانتاج التي تستهدف النشاط، والتنظيمات التي تغير في إطار النشاط.
- ❖ التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع ووضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أحمد عمر سبي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الحرقوات في الدول العربية، 2006، ص.04.

<sup>2</sup> محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 2004/10.

<sup>3</sup> Inès Bonlifa Tanboura, **Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse de doctorat, ISG-Tunis-ETHICS/CERAG-UPMF-Grenoble, France, 2008, p.60.

<sup>4</sup> زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الحرقوات في الدول العربية، 2006.



ومن شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية: الإدارة الثابتة من قبل المسيرين، الاتصال الداخلي الجيد والعمل الجماعي، التحكم في الوقت والوسائل، الحد الأدنى من الهياكل.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الذكاء الاقتصادي.

هو وسيلة لحراسة البيئة على مستوى القطاع أو الدولة، ويعمل على جمع وتقديم المعلومات. نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع اقتصاد السوق أين احتدمت المنافسة بين مدن شمال إيطاليا ومدن في فنلندا ما نتج عنه بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي؛ ليقدم Harold Wilensky سنة 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي في كتاب بعنوان: « L'intelligence organisationnelle », إذ عرفه على أنه "نشاط انتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".

اقترن تصور الذكاء الاقتصادي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، أين قدمت مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا سنة 1994 أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة نشاطات منسقة للبحث، ومعالجة و بث المعلومات المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجيتهم"<sup>2</sup>.

عرفه Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه "يرتكز على حماية المعلومات الاستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل: الحفاظ على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية أمن الاقتصاد والمؤسسات، تعزيز سياسة التأثير"<sup>3</sup>.

يهتم الذكاء الاقتصادي بكل ما يحدث في الأسواق المحلية والأجنبية، باعتباره نظام متكامل يشمل مجمل التقنيات والكفاءات البشرية، يسمح بالوصول للمعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب ما يدعم اتخاذ القرارات والتمكن من سبق المنافسين واكتساب وضعيات تنافسية قوية في ظل بيئة متزايدة الشراسة والتعقيد؛ مما يجعل من الذكاء الاقتصادي ضرورة في إعداد استراتيجيات المؤسسة للتواجد في الأسواق والمنافسة، وهو الحال أيضا بالنسبة للدول الراغبة في استقطاب الاستثمارات الأجنبية، إذ أنها ملزمة بتوفير المناخ الاستثماري المناسب وتوفير المعلومات والهياكل القاعدية الضرورية في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس، 2005.

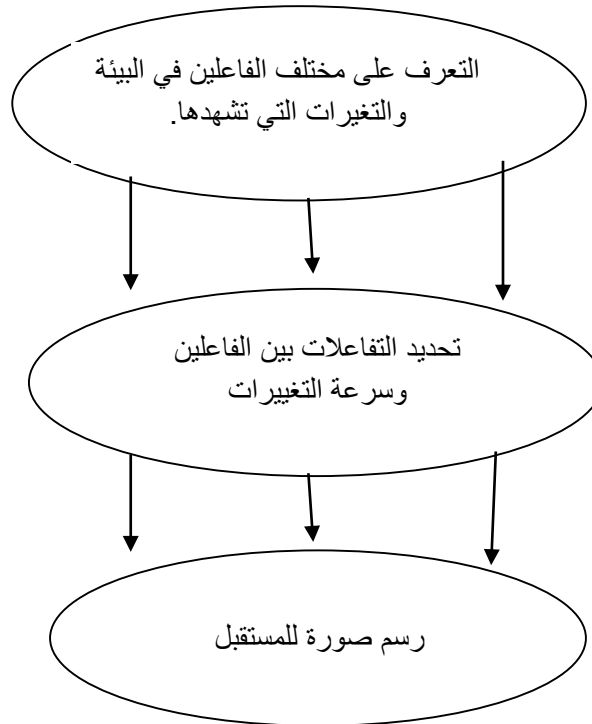
<sup>2</sup> حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملاءمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقلة، 2012، ص.ص. 12-13.

<sup>3</sup> مسعود ديلمي، الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطي: الحروب الخفية، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون، العدد 6061، الخميس 27 نوفمبر 2008.

كما ويمكن الذكاء الاقتصادي المؤسسات والدول من المحافظة على أمن معلوماتها والمرتبطة بحماية الاقتصاد الوطني من جميع أشكال الجوسسة الاقتصادية والقرصنة.

#### رابعاً: الاستشراف.

تقوم به فرق متخصصة، يمتد من عشرة سنوات حتى خمسين سنة، يعتمد على رسم سيناريوهات للمستقبل وهو أوسع من التنبؤ، يعتمد على أدوات نوعية (الاستبيانات، العلاقات العامة، الحدس -الذي يشكل جزء كبير من الاستشراف-،...). حسب الشكل التالي:



الشكل (03-07): الاستشراف.

Source : Frédéric Vendevre, Philippe Beaupré, Gagner de nouveaux clients, DUNOD, Paris, France, 2em édition, 2005, p.02.

#### المطلب الثاني: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية.

يعد الانحراف في تنفيذ الاستراتيجية مكلفاً جداً للمنظمة، وله نتائج مؤثرة عليها وربما يخرجها من مجال الأعمال ومن دائرة المنافسة، وتساهم عملية التقييم في حصر هذه الانحرافات ليتم التعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها قدر الإمكان. وتعتبر الرقابة على الاستراتيجية التسويقية بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها الاستراتيجية التسويقية، وهي التأكد من أن الأهداف المسطرة في الاستراتيجية

التسويقية مطابقة لما حدث في الواقع العملي لها، وهي بذلك توفر العديد من المعلومات التي تظهر نقاط القوة والضعف في التنفيذ قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها.

### أولاً: مفهوم الرقابة الاستراتيجية التسويقية.

1. تعريف الرقابة الاستراتيجية التسويقية.

- يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الاستراتيجية حسب Lorange et al بأنه "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام"<sup>1</sup>.

- "الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم"<sup>2</sup>.

- وتعرف الرقابة التسويقية على أنها: "عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط التسويقية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأهداف التسويقية قد تم تحقيقها"<sup>3</sup>.

فالعملية الرقابية على الاستراتيجية التسويقية هي العملية المستمرة التي تقوم بها إدارة التسويق على خططها واستراتيجياتها قصد تصحيح الانحرافات الناتجة عن الفروقات بين الأهداف المخطط لها وما تم تحقيقه، بالإضافة إلى توفيرها للمعلومات الضرورية عن الأداء التسويقي بوجه عام.

وتستخدم إدارة التسويق في عملية الرقابة مجموعة من الأدوات منها المحاسبية وأخرى غير محاسبية<sup>4</sup>:

- الأدوات المحاسبية: تتألف من المحاسبة التحليلية وهذا باحتساب التكاليف، ومراقبة الموازنات، وميزانيات تعد لهذا الغرض تحسب تكلفة كل عنصر؛

- الأدوات غير المحاسبية: تتكون من خلال المصادر المتعددة: الداخلية منها كالأحصائيات عن المبيعات أو المعلومات المستقاة من ملفات العملاء، أو الخارجية من خلال نتائج دراسات السوق، كل هذه المعلومات تشكل ما يسمى بلوحة القيادة المتكونة من مجموعة مؤشرات مفتاحية.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص.ص. 297-298.

<sup>2</sup> شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص.384.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، التسويق، مرجع سابق، ص.371.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص.372.

2. أساليب الرقابة الاستراتيجية التسويقية:

إن إدارة التسويق أمامها ثلاثة أساليب للرقابة يمكن أن تتبعها وهي<sup>1</sup>:

- رقابة بعيدة: وتتم في نهاية السنة بتحديد الانحرافات الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية وهي التي تكون ذات الأثر الكبير عادة؛
- رقابة قبلية (موجهة): وهو أسلوب للتنبؤ بالانحرافات التي قد تحدث عن الأهداف ويوجه الإدارة للأعمال المطلوبة لوضع الاستراتيجية على المسار الصحيح سواء بتعديل الأهداف، الاستراتيجيات أو البرامج لمنع حدوث الانحرافات؛
- رقابة تكيفية (تتم أثناء تنفيذ الاستراتيجية): وتعمل على تعديل أو تكيف الخطط بناء على نظام التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في ظروف البيئة، وهي بذلك رد فعل للانحرافات عن الاستراتيجية أثناء تنفيذها.

ومهما كان الأسلوب المتبع أو المستخدم، فإن عملية الرقابة تمر بالخطوات التالية<sup>2</sup>:

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم: وهذا على كل جوانب العملية التسويقية والبحث عن نقاط الضعف والاختناق التي تتطلب المعالجة لما قد تسببه في إعاقة الاستراتيجية التسويقية؛
- وضع معايير نموذجية للانجاز سواء كمية أو نوعية: على ان تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المؤسسة؛
- وضع أسلوب أو سياق الرقابة: وهذا بتحديد كيفية انجاز وتوفير نظام معلومات ذو كفاءة عالية؛
- مقارنة النتائج مع معايير الانجاز: بغية التعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها؛
- وضع الحلول اللازمة: والإجراءات التصحيحية وتشجيع الجهات القائمة.

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة (وضع الاستراتيجية التسويقية)، مركز بيمك للخبرات المهنية، الجزيرة، مصر، 2003، ص.ص. 44-46.

<sup>2</sup> محمد جاسم الصميدعي، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، مرجع سابق، ص.ص. 313-321.

ثانياً: أنواع الرقابة التسويقية.

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الرقابة التسويقية، وهي كلها تهدف إلى الوصول إلى تحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية، كما أن هذه الرقابة تكون في مستويات مختلفة ولكل منها أدواته الرقابية والأهداف المتوخاة منها، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الأدوات	الهدف من الرقابة	المسؤولية الأساسية	نوع الرقابة
- تحليل المبيعات، الحصة السوقية. - معاملات الانفاق مقارنة برقم الاعمال. - التحليل المالي.	قياس مدى تحقق الأهداف المنتظرة	الإدارة العليا الإدارة الوسطى	<u>رقابة الخطة السنوية</u>
دراسة المرودية من خلال: - المنتج - القطاع الجغرافي - الجزء السوقي - حلقات التوزيع - حجم الطلبيات	قياس مدى ربح وخسارة المؤسسة للعمال	المراقب التسويقي	<u>الرقابة على الربحية</u>
تحليل: - الانتاجية (الكفاءة) - القوى البيعية - الاعلان - ترويج المبيعات - التوزيع	تقييم وتحسين الكفاءة الأعمال التجارية وأثرهما على النفقات	الإدارة التنفيذية والوسطى المراقب التسويقي	<u>الرقابة على الكفاءة</u>
تحليل الفعالية التسويقية للمؤسسة. المراجعة التسويقية.	قياس مدى الاستفادة من الفرص تبعا ل: الأسواق المنتجات حلقات التوزيع	الإدارة العليا المراجع التسويقي	<u>الرقابة الاستراتيجية</u>

الجدول (03-01): أنواع الرقابة التسويقية.

Source : P.Kotler et B.Dubois, Marketing Management, Publi union edition, France, 10<sup>eme</sup> edition, 2002, p.700.

1- الرقابة على الخطة السنوية: وهدفها التأكد من أن المؤسسة قد حققت المبيعات والأرباح والأهداف التي تم تحديدها في الخطة السنوية، فالإدارة تقوم بتحديد الأهداف الشهرية أو السنوية ثم تقوم بقياس الأداء في السوق أي قياس قدرتها على النمو في السوق، بعد ذلك تقييم أدائها في السوق ومعرفة أسباب انحرافها، ومنه تعمل الإدارة على تصحيح الانحرافات باجراء تعديل جزئي أو كلي، وهناك عدة طرق تستخدمها المؤسسة في قياس أداء مدى التقدم في تحقيق الأهداف، منها: تحليل المبيعات، تحليل التكاليف التسويقية، تحليل الحصة التسويقية، التعرف على اتجاهات المستهلك<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص.340.

2- الرقابة من خلال الربحية: تفيد في تحديد معدل الربحية الذي يعد مؤشرا وهدفا للمؤسسة لكل منتج في القطاعات السوقية، وهذه المعلومات سوف تفيد الادارة في تحديد ما إذا كانت الربحية ناتجة من منتج ما أو منطقة أو نشاط تسويقي أو قناة ما....، ويعتمد هذا النوع من الرقابة بصفة أساسية على تحليل التكاليف التسويقية المختلفة والتي ترتبط بأداء كل نشاط على حدى: المنتج، الجزء السوقى، القطاع الجغرافى، التوزيع، الطلبيات،...

3- الرقابة على الكفاءة التسويقية: إذا أوضحت الدراسة السابقة أن معدلات الربحية غير مناسبة لبعض مجالات المنتجات أو المناطق أو العملاء أو الأسواق السابق تقييمها، فإن السؤال المطروح هو ما إذا كانت هناك طرق أكثر كفاءة لادارة قوى البيع أو الاعلان والتوزيع أو تنشيط المبيعات، ويمكن ذكر بعض أهم المؤشرات الخاصة بأداء النشاط التسويقي<sup>1</sup>:

الكفاءة التسويقية الكلية = قيمة المبيعات / تكاليف التسويق أو صافي الأرباح / تكاليف التسويق  
 الكفاءة التسويقية النوعية لمنتج أو منطقة بيعية = قيمة المبيعات النوعية / تكاليف التسويق للمنتج  
 الكفاءة التسويقية لكل عنصر مزيج تسويقي = قيمة المبيعات أو صافي الأرباح / تكلفة الترويج مثلا  
 الفعالية التسويقية الكلية = قيمة الأهداف المحققة / قيمة الأهداف المخططة لفترة ما أو مندوب بيع واحد  
 انتاجية التسويق = الفعالية التسويقية / الكفاءة التسويقية  
 فعالية التكاليف التسويقية = تكاليف التسويق الفعلية / تكاليف التسويق النمطية

4- الرقابة الاستراتيجية: يهدف هذا النوع إلى مراجعة كفاءة الأداء التسويقي بشكل اجمالى، وتتم الرقابة الاستراتيجية على فترات متباعدة لأن الاستراتيجية تتطلب فترة زمنية، وتركز هذه الرقابة على القضايا ذات التغيرات المؤثرة في البيئة الخارجية، وفي أعمال المنافسين ومخططاتهم، وفي الادراك الذي يحمله العملاء عن المؤسسة أو منتجاتها، وفي نقاط القوة والضعف للمؤسسة، وهذا ما يتطلب من المؤسسة رصد ومراقبة عملية التغيير الاستراتيجي في البيئة، وأهم مصادرها في ذلك: التغيير في الطلب، التغيير في القنوات التوزيعية،...<sup>2</sup>

### ثالثا: المراجعة التسويقية.

تعرف المراجعة التسويقية على أنها عملية تقييم اجمالى للبيئة التسويقية للمؤسسة ولإمكانيات المؤسسة وقدراتها ولأهدافها واستراتيجياتها، فهي تقيس مدى مضي المؤسسة في الطريق الصحيح، وأين ينبغي أن توجه اهتماماتها.

<sup>1</sup> فريد النجار، التسويق التجريبي (تنمية المهارات التسويقية والبيعية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص.203.

<sup>2</sup> محمد حاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص.324.

- المراجعة التسويقية هي "أسلوب اختبار شامل ونظامي ومستقل لبيئة وأهداف واستراتيجيات وأنشطة المؤسسة لتحديد المشاكل والفرص والتهديدات وتحديد التصرفات الواجبة لتحسين الأداء التسويقي للمؤسسة"<sup>1</sup>؛
  - ويعرفها Kotler بأنها "اختبار شامل، مستقل نظامي ودوري للبيئة التسويقية، الأهداف التسويقية والاستراتيجيات وأعمال المؤسسة، للتعرف على المجالات التي تعترضها مشاكل، والتي تتطلب إجراءات تصحيحية توجه للتحسين من فعاليتها التسويقية"<sup>2</sup>.
- فالمراجعة التسويقية تتم بصفة دائمة ومنتظمة، هدفها الكشف عن مناطق الخلل والضعف في النواحي التسويقية وضبطها ومحاولة تصحيحها وتصويبها نحو الأهداف المرجوة والمنتظرة.
- ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج خصائص نظام المراجعة التسويقية كما يلي:

- يجب أن يكون شاملاً: أي اشتماله كل الجوانب المتعلقة بالجهود التسويقية للمؤسسة وليس فقط تلك التي تسبب نوعاً من المشاكل في الأداء التسويقي؛
  - يجب أن يكون نظامياً: وهذا بالمرور بخطوات مخططة ومتتابعة؛
  - يجب أن يكون من جهة مستقلة ومحيدة: لضمان المراجعة والتقييم من الأفضل أن تتم من قبل بعض الأفراد الخارجيين بدلاً من الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة؛
  - يجب أن يكون بشكل دوري: أي أن يتم على أساس منتظم (نصف سنوي مثلاً)
- يقوم نظام المراجعة التسويقية باختبار ستة مجالات تعكس المواقف التسويقية المختلفة، وهي كما يلي<sup>3</sup>:

#### 1. مراجعة البيئة التسويقية:

- البيئة العامة (السكانية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية...)

- البيئة الخاصة (الأسواق، المجهزون، الموزعون، المستهلكون...).

2. مراجعة الاستراتيجية التسويقية: وتتمثل في استعراض رسالة المؤسسة في ضوء الاحتياجات الفعلية في السوق والأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة، وكذلك استعراض الاستراتيجيات

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، مرجع سابق، ص. 89.

<sup>2</sup> P.Kotler et B.Dubois, Marketing Management, op.cit, p.307.

<sup>3</sup> محمد توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص. 354.

ومحمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص. 321-322.

التسويقية ومدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية والمستقبلية مثل استراتيجيات المركز التنافسي والسوقي التي تم تطبيقها وما هي التوجهات الاستراتيجية التي قامت المؤسسة بتبنيها.

3. مراجعة الأنظمة التسويقية و تشمل على:

- نظام المعلومات التسويقي؛
- نظام التخطيط التسويقي؛
- نظام الرقابة التسويقي.

4. مراجعة النظام التسويقي:

- النظام الرسمي أو الهيكل التنظيمي لوظيفة التسويق؛
- الفعالية التنظيمية لمختلف الإدارات التي تشترك مع وظيفة التسويق.

5. مراجعة الإنتاجية التسويقية: و هذا من خلال تحليل الربحية وتحليل الفعالية ومدى التقدم في الأداء التسويقي وهناك الكثير من مؤشرات الفعالية والإنتاجية التي يمكن استخدامها سواء على مستوى النشاط التسويقي بشكل عام أو على مستوى كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

6. مراجعة الوظيفة التسويقية: وهذا بتقييم متعمق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ومدى قدرته على تحقيق الأهداف التسويقية.

### المطلب الثاني: المسوق وفلسفة التسويق الاستراتيجي.

#### أولاً: المسوق الاستراتيجي.

إن القرن الواحد والعشرين أفرز عدة تحديات على المؤسسات كما لم يفرضها أي وقت سابق، فالتغيرات المتسارعة للبيئة وعدم القدرة على التنبؤ بمستقبلها، زاد حاجة المؤسسات إلى قائد إستراتيجي يتمتع بالقدرة على التفكير الإستراتيجي، والذي يعتمد على فحص وتحليل البيئة و رسم السيناريوهات المستقبلية بأكثر دقة ممكنة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق، والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة. فيكون تعامله مع البيئة ناتج عن التحليل الذهني لتحديات البيئة الحالية، والذي يخلق رؤية إستراتيجية إستباقية للمؤسسة، بدلا من جعل قراراتهم مبنية على ردود فعل سلبية فجائية روتينية، وذكرنا للقائد بصيغة المفرد لا يعني ربط نجاح المؤسسات بشخصية قائد



عنده جاذبية شخصية، وهذا ما نفاه عالم الاجتماع " ماكس فيبر " منذ قرن مضى، وحسبه فإن نجاح المؤسسات لا يكون بسبب جاذبية شخصية لقائد واحد، بل لأنها تنمي القيادة في كافة أرجاء المؤسسة<sup>1</sup>.

فالقائد الإستراتيجي يعمل من خلال تنمية الروح القيادية لدى الأفراد المتواجدين حالياً في المؤسسة، والبحث ومحاولة ضم أكبر عدد منهم إليها، وتعد القيادة الإستراتيجية فن وعلم. فكونها فن راجع لاعتمادها على الذكاء الانفعالي أو العاطفي للفرد والذي يمكنه من التنبؤ بالمستقبل، وبناء فريق من القادة ذوي القناعة بأهمية الرؤية المستقبلية وحميتها وهذا من خلال تحقيق الرنين يقول ديون بيات: "الرجل العظيم هو ذلك الرجل الذي يمكنه إنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين"، كما تعمل القيادة باعتبارها فن على استشعار الفرص المحتملة في بيئتها وخلق تصور لأفضل الطرق التي تمكن المؤسسة من اغتنام هذه الفرص أو مواجهة التهديدات المستقبلية. كما وتعد القيادة علم فهي تعتمد على توثيق الخبرات السابقة وتوظيفها للاستفادة من التجارب السابقة، وتطوير مصفوفات المنتجات والأسواق وتحديد خطوات منهجية وسيرورات، للمحافظة على تركيز الجميع على الأولويات الإستراتيجية. كما أن القيادة كعلم تقوم بتقييم الفرص الأكثر جاذبية. ويعد السوق الإستراتيجي قائد إستراتيجي يحترف التسويق ينطبق عليه كل ما تم ذكره سابقاً. والقدرة على التفكير الإستراتيجي: هو القدرة على فحص وتحليل البيئة، والقيام باستشراف البيئة المستقبلية. مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات البيئة والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة. تتطلب توفر سمات محددة يمكن إدراجها فيما يلي<sup>2</sup>:

- قوة التصور: القدرة على التفكير المنظم والعميق في القضايا المجردة؛
- منظور شامل: القدرة على رؤية الصورة الكاملة، والإحاطة بكافة جوانب الموضوع؛
- الإبداع: القدرة على التفكير الحر، والتواءم مع الأفكار الجديدة، والتحرك خارج الأطر القائمة؛
- التعبير: القدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المؤسسة إلى كلمات وصور واضحة يفهمها الآخرون؛
- تحمل الغموض: القدرة على التحليل بفعالية، حتى عندما تكون المعلومات المتاحة ناقصة أو متضاربة، أو عندما يكون هناك ضغط شديد لتبني حل معين؛
- الاستشراف: يتمثل في الاستعداد لإعادة النظر في الخيارات، التي قد يضحى فيها بمكاسب قصيرة الأجل، من أجل حماية موارد المؤسسة مع مرور الوقت؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص.58.

<sup>2</sup> مايك فريد مانفن، منهج القيادة الاستراتيجية، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص.ص 38-39.

- امتلاك الشجاعة: فالمتردد لا ينفذ لاتخاذ قرارات استراتيجية؛
  - الاستشعار المبكر للفرص: ويكون الاعتماد على الحس الداخلي بشكل كبير، ومن العوامل المحفزة لاستشعار الفرص نجد تشجيع اللاتقليدية والابداع ونوع المنهج.
- قام الدكتور توفيق عبد الرحمن بتقديم معادلة لاستشعار الفرص على النحو التالي<sup>1</sup>:

$$OS = (P+A+E) * Z$$

OS (Opportunity Sensing) استشعار الفرص.

P (Possibilities): تمثل المجال الحالي أي مجموعة الفرص المتاحة حالياً سواء كانت مدركة أو لا.

A (Awareness): الوعي بالفرص الموجودة حالياً.

E (Engagement): مدى الشعور بالالتزام التام باستكشاف الفرص المتاحة.

Z (Zeigarnik effect): القدرة على البقاء متيقظاً وملتزمًا بالإبداع لأطول فترة ممكنة، فالإبداع من المفروض أن يكون عملية مستمرة وليس حسب الطلب.

ثم يمنح لكل متغيرات الطرف الثاني من المعادلة مقياس من 1 إلى 10 حسب تواجده ومدى تطبيقه في المؤسسة وفي النهاية تتشكل نتيجة من 0 إلى 300 حسب قوة درجة استشعار الفرص، ومما يلاحظ من المعادلة أن البقاء على يقظة وإبداع مستمر يمثل أقوى المتغيرات تأثيراً على نتيجة المعادلة، ففي حالة مساواته للصفر فإن درجة استشعار الفرص هي الأخرى ستكون مساوية للصفر.

### ثانياً: فلسفة التسويق الاستراتيجي.

1. التسويق الاستراتيجي والاقتصاد الكلي:

يبدأ التسويق الإستراتيجي من تحليل وضعية الاقتصاد الكلي، ورصد الفرص المواتية لاقتناصها، والمخاطر المحتملة للإعداد لمواجهتها. ففي حالة ما كانت الدولة تشجع الاستهلاك ما يعني وجود فرص كثيرة للمؤسسة لطرح منتجات جديدة والتوسع في مبيعاتها. أما في حالة تشجيع الاستثمار، أي زيادة ادخار المؤسسة في هذه الحالة تركز على الحفاظ على حصصها السوقية الحالية، بالتعديل البسيط في منتجاتها كتغيير الأغلفة أو التخلي عن القديمة وتعويضها بأخرى أحدث، والزيادة في الخدمات وهذا من أجل تعزيز ولاء زبائنها وتحسين مراكزها التنافسية. كما يقع ضمن اهتمامات التسويق الإستراتيجي

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، إدارة المستقبل، القاهرة، مصر، 2004، ص.249.

من جانب الاقتصاد الكلي وكغيره من المتغيرات البيئية الأخرى، مختلف العوامل التي قد تكون لها تأثيرات على المؤسسة على المدى القريب أو البعيد، ويمكن طرحها من خلال النقاط التالية:

• نظام المنافسة :

تسعى بعض الدول إلى التدخل للحفاظ على استمرارية آلية المنافسة، والتصدي للاحتكار الذي تمارسه بعض المؤسسات الكبرى واسعة النطاق، حيث تقوم بالسيطرة على السوق، وغالبا ما ينتج عن ذلك عدم قدرة المؤسسات الصغيرة على المنافسة وخروجها من السوق. وهذا ما يؤدي لتدخل الدولة بوضع اطر وتشريعات فعالة من شأنها حماية الصناعات الناشئة وزيادة قدرتها التنافسية.<sup>1</sup> مما يمنح فرصة للمؤسسات ذات التنافسية المنخفضة للولوج في هذا السوق أو إدخال منتجات في نهاية دورة حياتها لتحضى بفرصة الانتعاش. كما وتوفر هذه الحالة بيئة مناسبة لمؤسسة ترغب في دخول حرفة جديدة فانخفاض درجة التنافس يعطيها فرصة النمو.

• الآثار الخارجية لمشروعات الأفراد :

تعرف الآثار الخارجية بأنها الناتج عن نشاط فرد ما، والذي يمس رفاهية طرف آخر سواء بشكل ايجابي أو سلبي.<sup>2</sup>

• إعادة توزيع الموارد:

تعمل هيئات ومؤسسات بعض الدول على ضبط الوضع الاجتماعي وتحقيق العدالة الاجتماعية. حيث أن عدم توزيع الدخل بشكل يتضمن نوعا من العدالة الاجتماعية، يؤدي إلى بروز طبقتين رئيسيتين في المجتمع: طبقة الأغنياء ذات الميل الحدي الضعيف للاستهلاك، والتي توجه استهلاكها نحو المواد الكمالية منتجات الرفاهية والتي تحتاج إلى التسويق الذاتي، وتصدر ادخاراتها إلى الخارج في شكل ودائع وتوظيفات في البنوك. وطبقة الفقراء التي تكاد استهلاكياتها تنعدم وتركز على المواد الاستهلاكية فقط، في حين العدالة في توزيع الموارد يبرز الطبقة المتوسطة بميله الحدي الكبير للاستهلاك، مما يخلق فرص عديدة للمنتجين.

• النظام الاقتصادي:

يقوم النظام الاقتصادي لأي دولة على أساس النظام الرأسمالي الذي يسود فيه اقتصاد السوق، حيث تتحد أسعار المنتجات وعوامل الإنتاج وفقا لتفاعل قوى العرض والطلب، والنظام الاشتراكي الذي يقوم

<sup>1</sup> Christian Debock et autres, Les interventions de l'état dans l'économie et l'encadrement de marché, Québec, Canada, 2004, p.p 3-4.

<sup>2</sup> Ibid, p.34.

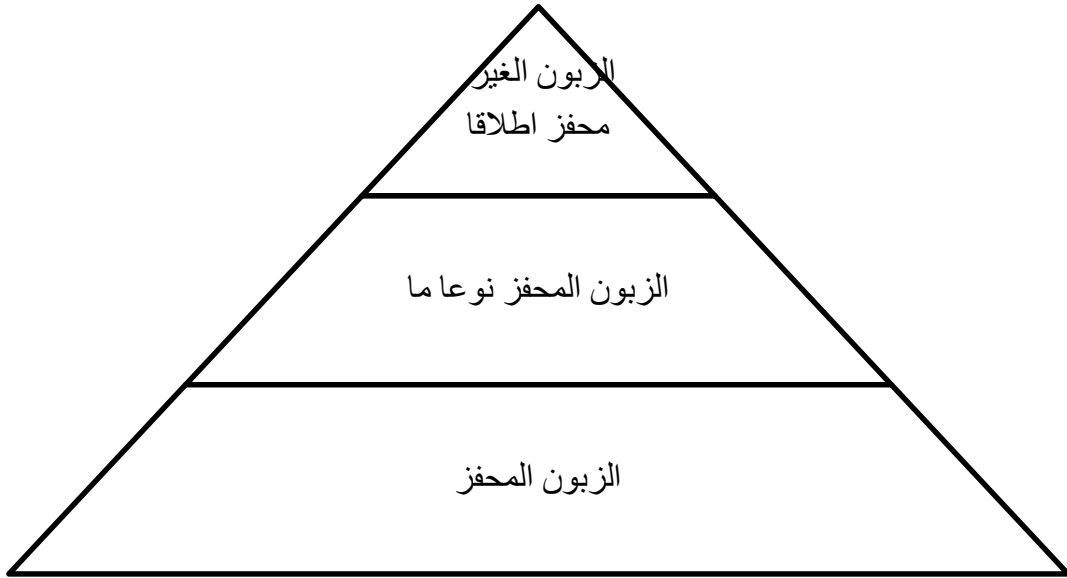
على امتلاك الدولة لمعظم عوامل الإنتاج وتوزيع المنتجات، والجمع ما بين خصائص النظامين يشكل النظام المختلط حيث يتواجد في ظلّه قطاع تملكه الدولة بجانب قطاع خاص يسوده الاستثمار الخاص، وهي حالة الاقتصاد الجزائري<sup>1</sup>.

• مؤشرات أداء الاقتصاد الوطني:

يقصد بها مجموعة المعايير التي يشير تحليلها ما إذا كان أداء الاقتصاد الوطني موافقاً وجاذباً للاستثمار الذي سيعمل فيه المشروع من عدمه، وهذه المعايير والمؤشرات كثيرة لعل أهمها، نسبة الصادرات إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل العائد على الاستثمار، نسبة الديون الخارجية، معدل التضخم وغيرها.

2. التسويق الاستراتيجي والاقتصاد الجزئي:

هناك من يطلق عليه اسم الاقتصاد الوحدوي، فهو يهتم بدراسة سلوكيات الأفراد أو الوحدات الاقتصادية من منتجين و مستهلكين، مما يسهم في إمداد المؤسسة بالمعلومات عن زبائنها للتعرف على ميولاتهم واتجاهاتهم ومواقفهم الحالية تجاه المؤسسة، والمرحلة التي يجب نقلهم إليها، حيث يجزء الزبائن حسب موقفهم من المؤسسة كما هو موضح في الشكل رقم (03-08) بالإضافة لدراسة منافسيها ومختلف الفاعلين في بيئتها فرداً فرداً. كما يهتم الاقتصاد الجزئي بكل من الأسعار، الأرباح والتكاليف.



الشكل رقم (03-08): تجزئة الزبائن.

Source: Stephane Etienne, **Marketing stratégique**, Ed Contribution à la Littérature d'Entreprise, Tunis, 2000, p.120.

<sup>1</sup> أوسرير منور، بن حاج جيلالي، مغراوة فتيحة، دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، 2009، ص.341.

يعد من أهم مهام التسويق الإستراتيجي البحث عن كيف يصبح الفرد زبوناً، أي نقله من حالة الغير محفز (الاستجلاب البارد) أو محفز نوعاً ما إلى محفز ليصبح زبون وفي للمؤسسة مدى الحياة. ويمكن شرح وباختصار أهم أدوات الاقتصاد الجزئي والتي تسهم في تقديم معلومات جد مهمة عن الوحدات المكونة لبيئة المؤسسة، وإدخالها في دعم مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة في إطار التسويق الإستراتيجي وهي<sup>1</sup>:

### 1. نظرية الطلب: والتي يندرج ضمنها.

- دالة الطلب في صورتها العامة ما يمكن المؤسسة من دراسة طلبها الحالي والتنبؤ بالطلب المستقبلي.
  - دالة الطلب السعرية والتي من خلالها تدرس المؤسسة حجم الطلب على منتجاتها عند كل مستوى أسعار معين بدلالة الدخل، لتقوم فيما بعد باختيار مستوى الأسعار المطلوب للحصول على حجم المبيعات المراد تحقيقه.
  - مرونة الطلب السعرية وقياسها رياضياً وبيانياً: هي النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة، نتيجة لتغير السعر بنسبة واحد في المئة.
- وكلما كانت المرونة مرتفعة كان من الأحسن اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة فالطلب حساس للسعر، وتخفيض السعر يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية، والعكس في حالة عدم مرونة الطلب لسعر تعتمد المؤسسة على التمايز أو التركيز.

### 2. نظرية العرض: والتي تهتم بدورها بـ:

- دالة العرض ومحدداتها والتي من خلالها يمكن دراسة سلوكيات المنافسين، والموردين، والموزعين، وكل العارضين الذين تمثل منتجاتهم مدخلات للمؤسسة.
- مرونة العرض وقياسها رياضياً وبيانياً، شأنها شأن مرونة الطلب تستطيع المؤسسة من خلال هذا المعامل التعرف على مستويات عرض العناصر السابقة عند مختلف مستويات الأسعار المختلفة.

### 3. نظرية توازن السوق: والتي تهتم بدورها بـ:

- توازن السوق بيانياً ورياضياً.
- التغيرات في التوازن .

<sup>1</sup> [www.kau.edu.sa/Files/.../1/التحليل%20الاقتصادي%20الجزئي1.doc](http://www.kau.edu.sa/Files/.../1/التحليل%20الاقتصادي%20الجزئي1.doc) , consulté le : 31/01/2015.

- تطبيقات على توازن السوق [ تأثير الضريبة غير المباشرة – تأثير تدخل الحكومة في تحديد السعر].
- التوازن المستقر والتوازن غير المستقر .

وتتضمن نظرية توازن السوق نظريتين هما:

- نظرية سلوك المستهلك:
- تحليل سلوك المستهلك وطلبه باستخدام نظرية المنفعة – فائض المستهلك وقياسه حسابيا وبيانيا – والعوامل المحددة له.
- تحليل سلوك المستهلك باستخدام نظرية منحنيات السواء.
- نظرية المنشأة:
- دوال الانتاج (دالة الانتاج في المدى القصير، دالة الانتاج في المدى الطويل، توازن المنشأة في سوق عناصر الانتاج، المسار التوسعي الأمثل للمؤسسة).
- تكاليف الانتاج (دوال التكاليف واشتقاقها رياضيا).
- توازن المنشأة في سوق السلع في الهياكل المختلفة للسوق:
- تحليل توازن المنشأة في سوق المنافسة التامة والصادقية: هناك اربعة شروط في حالة توفرها يمكن القول أن المؤسسة في حالة منافسة تامة وصادقية وهي: تجانس المنتجات، حرية السوق (عدد كبير من المنتجين وعدد كبير من المنافسين)، سيولة السوق ( حرية الدخول والخروج من السوق)، شفافية وعلانية السوق.
- تحليل توازن المنشأة في سوق المنافسة الاحتكارية: باختلال شرط واحد من شروط المنافسة التامة نحصل على سوق منافسة احتكارية.

## خلاصة الفصل:

يقاس نجاح المؤسسة في أداء عملها بمدى قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المستجدة في بيئتها، فأمام هذه التحديات تصبح المؤسسة مطالبة بتبني استراتيجية تسويقية تحقق لها أهدافها وتحافظ على مكانتها في السوق من خلال القيام بعدة عمليات استراتيجية، والمتمثلة في: تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات فرعية لتتمكن من تلبية حاجات الزبائن من خلال مزيج تسويقي مكيف لكل قطاع يجعل المؤسسة تتموضع في السوق وتحقق مركزا تنافسيا جيدا،

ولتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها فإنها مخيرة بين عدة بدائل استراتيجية يجب عليها تقييم هذه البدائل واختيار الأنسب من بينها الذي يحقق لها البقاء والنمو.





# الفصل الرابع:

## الانفتاح

## الاقتصادي

## في الجزائر.

تمهيد:

عرف الاقتصاد الجزائري في نهاية القرن العشرين تحولات جذرية أفرزتها أزمة اقتصادية ترجع جذورها إلى الأزمة البترولية لسنة 1986، هذه التحولات تزامنت مع تطورات اقتصادية عالمية أصبحت تضغط على الاقتصاد الجزائري وتدفعه إلى ضرورة التفاعل والاندماج بصفة واسعة ومفتوحة مع مختلف الفعاليات الاقتصادية الدولية.

إن هذه الوضعية الصعبة لم تترك حولا للجزائر إلا بالتوجه إلى صندوق النقد الدولي طلبا المساعدة لتخطي هذه المرحلة الصعبة، وقد جاء التوجه الجديد للجزائر تطبيقا لشروط صندوق النقد الدولي بضرورة تخلي الدولة عن النشاط الاقتصادي والدخول الفعلي في اقتصاد السوق والذي جسده في البداية مرحلة الخصخصة، مع ضرورة تهيئة المناخ للاستثمار الأجنبي المباشر.

إن هذه الإصلاحات للوضعية الاقتصادية الداخلية لا يمكن لها أن تتم إلا موازاة مع تحرير نشاط التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الوطنية والأجنبية على السواء، وبحكم أن المنافسة التي ستواجهها المؤسسات الجزائرية سوف تكون قوية وغير عادلة، فقد ارتأت الحكومة ضرورة الاندماج في بعض الهيئات الدولية والإقليمية حتى تتمكن من التفاوض والدفاع عن مصالحها.

إن إعلان مراكش سنة 1995 والذي تمخض عنه ميلاد المنظمة العالمية للتجارة زاد في رغبة الجزائر بالدخول في مفاوضات جادة قصد الانضمام إليها والاستفادة من الامتيازات الممنوحة لأعضائها في إطار التجارة الدولية، فالبقاء خارج المنظمة العالمية للتجارة يعني الإبقاء على الحواجز أمام تسويق المنتج الجزائري دوليا.

أما إقليميا فقد أفضت المفاوضات مع الطرف الأوروبي إلى توقيع اتفاقية الشراكة أورو- جزائرية الهدف منها إنشاء منطقة للتبادل الحر، بعد المصادقة عليها من طرف الحكومة الجزائرية سنة 2005، حيث يتم الإلغاء التدريجي لكل القيود والرسوم الجمركية أمام تنقل السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الطرفين.

لذا تطرق الفصل الرابع للمباحث التالية:

- المبحث الأول: انعكاسات العولمة على الاقتصاد الجزائري.
- المبحث الثاني: آليات انفتاح الاقتصاد الجزائري.

- المبحث الثالث: أشكال انفتاح الاقتصاد الجزائري.

### المبحث الأول: انعكاسات العولمة على الاقتصاد الجزائري.

شهد العالم في عقد التسعينيات مجموعة من المتغيرات الدولية، من أبرزها انهيار الاتحاد السوفياتي وفشل تجربته الاشتراكية، وتفكك دول أوروبا الشرقية وتحولها من نهج الاشتراكية إلى رأسمالية السوق، وأصبحت الغلبة لليبرالية حيث انفردت الولايات المتحدة الأمريكية فائدة المنظومة الرأسمالية في العالم من غير منافس وتوجهت نحو إقامة نظام اقتصادي عالمي جديد بلا حدود أو ما يعبر عنه بعولمة الاقتصاد، وقد ساهم التقدم العلمي والثورة المعلوماتية في مجال الاتصالات وشبكة الانترنت في التسريع لبلوغ العولمة.

#### المطلب الأول: مفاهيم اقتصادية في ظل العولمة.

تزامنا مع التغيرات الاقتصادية الجذرية التي شهدتها العالم، برزت عدة مفاهيم اقتصادية تدل على حالة التقدم والتبادلات التجارية والتحرر الذي تعرفه التعاملات الاقتصادية.

#### أولا: العولمة.

بدأ مصطلح العولمة في الانتشار والتداول في عقد التسعينيات، لكن أول من أشار إلى هذا المصطلح هو \*Marshall McLuhan عندما صاغ سنة 1964 مفهوم القرية الكونية Global Village في كتابه فهم الاعلام Understanding Media ووفقا لذلك فالعولمة هي عالم تتقارب أجزاؤه لتصبح كقرية عالمية بفضل الثورة العلمية والتكنولوجية، وأن العالم سيتوجه إلى الاندماج وإزالة الحدود وخصوصياته الثقافية وإدخاله في آلية تمكن المالكين لتقنيات الاتصالات من فرض أفكارهم والتأثير على هوية الآخرين، وأن العولمة لا تخرج عن كونها نتاجا لحركة التقدم التقني وثورة المعلومات والاتصالات وظهور العقول الالكترونية كمتغيرات برزت في أعقاب الحرب العالمية الثانية<sup>1</sup>.

#### 1. تعريف العولمة:

- عرفها صندوق النقد الدولي \*IMF بأنها: "تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود، والتدفقات الرأسمالية الدولية وسرعة وانتشار التكنولوجيا"<sup>2</sup>.

(1911-1980) أستاذ الاعلاميات في جامعة تورنتو - كندا - Marshall McLuhan\*

<sup>1</sup> <http://www.marshallmcluhan.com/bibliography/>, Et <http://gingkopress.com/shop/understanding-media-ebook/>, consulté le : 20/11/2015

\*IFM : International Monetary Fund.

- أما مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية\* UNCTAD يعرف العولمة على أنها: "زيادة تفاعل الدول في التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي وأسواق رأس المال، كما زاد من عمليات العولمة وحفزها التقدم في النقل والاتصالات وتحرير وإلغاء القيود على تدفقات رأس المال والتجارة على المستويين المحلي والدولي"<sup>1</sup>.
- ويرى Hans-Peter Martin & Harald Schumann في كتابهما "فخ العولمة" بأنها: "تعبير عن تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة، تشد فيه وطأة المنافسة ويتسع نطاقها بحيث يمتد من سوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال أيضا"<sup>2</sup>.
- "العولمة ظاهرة مرتبطة بفتح الاقتصاديات وبتوسيع الأسواق ودخول عدد متزايد من الدول والقطاعات والشركات في السوق العالمية، كما أن هذه الظاهرة مرتبطة بمتطلبات التطور التكنولوجي وزيادة المنافسة ودخول متعاملين جدد فيها"<sup>3</sup>.

ويرى Thomas L.Friedman في كتابه The Lexus and The Olive Tree سنة 2000 أن العولمة تتضح من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

- ضرورة خصصة جميع الشركات والمؤسسات؛
  - رفع كافة الحواجز الجمركية؛
  - ضرورة تحرير التجارة الداخلية والخارجية للدول؛
  - إلغاء الدعم للأفراد والمؤسسات؛
  - الوصول إلى معدلات منخفضة للتضخم النقدي؛
  - تشجيع القطاع الخاص؛
  - إلغاء جميع القيود على الاستثمارات الأجنبية؛
  - نزع قوة البيروقراطية الحكومية؛
  - تحرير أسواق المال من كافة القيود؛
  - الحد من الفساد السياسي والحكومي؛
  - السماح للمستثمرين الأجانب بحرية تملك الأسهم والسندات المتداولة؛
  - تحرير نظام المعاشات والتأمينات الاجتماعية والصحية؛
  - فتح أبواب المنافسة في مجالات المواصلات والاتصالات.
2. أسباب، خصائص ومظاهر العولمة:

<sup>2</sup> IFM, Annual report 1997, October 1997, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/97/pdf/file02.pdf>, consulted: November 21<sup>st</sup> 2015.

\*UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development.

<sup>1</sup> عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص.07.

<sup>2</sup> هانس بيتر مارتين وهارالد شومان، فخ العولمة - الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة: عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة العدد 238، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر 1998، ص.29.

<sup>3</sup> محمد العابد الجابري، مفهوم العولمة - المستقبل العربي، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998، ص.15.

<sup>4</sup> <http://www.bricklin.com/albums/fpawlf2000/friedman.htm>, consulté le : 21/11/2015.

شهد العالم قبل نهاية القرن العشرين تغيرات عديدة كانت السبب الرئيسي في عولمة الاقتصاد ومن ثم قيام نظام دولي جديد بتوجه رأسمالي، وتتمثل أهم هذه العوامل في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- تحرير التجارة الخارجية؛
- تنامي حركة رؤوس الأموال الدولية: سواء في شكل استثمارات أجنبية مباشرة، القروض الدولية، واستثمارات المحفظة؛
- تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات التي تتميز باحتكارها للتكنولوجيا الحديثة، اتساع رقعتها الجغرافية، كبر حجمها، وقوتها السياسية.

ومنه تظهر الخصائص الرئيسية للعولمة فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- سيادة آليات السوق والسعي لاكتساب القدرات التنافسية: واقترانها بالديمقراطية، وتعميق قدرات الانتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة والبيع بأسعار تنافسية على أن يتم ذلك في أقل وقت ممكن، حيث أصبح الزمن أحد القرارات التنافسية الهامة التي يجب اكتسابها عند التعامل في ظل العولمة؛

ب- تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل: وهذا ما أسفرت عنه اتفاقات تحرير التجارة العالمية وتزايد حرية انتقال رؤوس الأموال، حيث يتم في ظل العولمة اسقاط حاجز المسافات بين الدول وتزايد احتمال التأثير والتأثير المتبادلين؛

ج- وجود أنماط جديدة في تقسيم العمل الدولي: بوجود العولمة ظهرت أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي، حيث لم يعد في امكان دولة واحدة مهما كانت قدرتها الذاتية أن تصنع منتوجا بمفردها، وإنما أصبح من الشائع وجود العديد من المنتجات الصناعية مثل السيارات والأجهزة الكهربائية تتم بتجميع مكوناتها في أكثر من دولة، حيث تقوم كل دولة بالتخصص في صنع أحد المكونات فقط؛

د- تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة: هناك ثلاثة مؤسسات تقوم على إدارة العولمة من خلال مجموعة من السياسات النقدية، المالية والتجارية المؤثرة في السياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم، وهذه المؤسسات هي:

- صندوق النقد الدولي: المسؤول عن إدارة النظام النقدي للعولمة؛
- البنك الدولي وتوابعه: المسؤول عن إدارة النظام المالي للعولمة؛

<sup>1</sup> عبد الرحمن تومي، العولمة الاقتصادية وآثارها على العالم العربي، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 03، 2004، ص.81.

<sup>2</sup> مصطفى رجب، العولمة ذلك الخطر القادم -أسبابها، تداعياتها الاقتصادية، آثارها التربوية-، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، 2009، ص.21.

- منظمة التجارة العالمية: والمسؤولة عن إدارة النظام التجاري للعولمة.
- مظاهر العولمة تتمثل أساسا في:<sup>1</sup>
- الثورة العلمية والتكنولوجية: أدت إلى تطور تكنولوجيا النقل والاتصال لإلغاء حواجز النقل والمسافة بين البلدان، وهو ما أتاح لمنظمات إنتاجية وخدمية أن تخدم أسواقا أوسع وأكثر؛
- التكتلات الإقليمية: منذ أواخر الخمسينيات بدأت بوادر التكتل الاقليمي بظهور السوق الأوروبية المشتركة عام 1959، تكتل اتحاد دول جنوب شرق آسيا ASEAN\* 1967، السوق الأمريكية الشاملة\*\* NAFTA 1994،.... وأخذت هذه التكتلات شكل أسواق مشتركة تنزع فيها جميع قيود التجارة وتسود الحرية في انتقال السلع ورؤوس الأموال العالمية؛
- الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة\*\*\* GATT: في أبريل عام 1994، أعلن قيام النظام التجاري العالمي الجديد حيث بدأ تنفيذ الاتفاقية العامة للتعريف الجمركية والتجارة اعتبارا من بداية 1995، وتقضي الاتفاقية بتحرير تدريجي زمنيا ونوعيا للتجارة العالمية في السلع والخدمات والملكية الفكرية، وقد أدى إبرام هذه الاتفاقية وما تضمنته من خفض تدريجي للتعريف الجمركية وحصص الاستيراد إلى الإسهام في عولمة التجارة والاستثمارات وجعلها أيسر على نطاق أسواق الدول الأعضاء في هذه الاتفاقية؛
- التحالفات الاستراتيجية للشركات العملاقة: تحولت شركات كبيرة أنهكها التنافس من إستراتيجيات التنافس إلى إستراتيجيات التحالف، والهدف المرجو هو تقليل تكلفة التنافس وتكلفة البحوث والتطوير ونقل التكنولوجيا بشكل منفرد، وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين.

### ثانيا: الانفتاح الاقتصادي.

أحدثت الأهمية المتزايدة للعولمة الاقتصادية أسئلة كثيرة حول السياسات الناجمة لتقوية الاقتصاديات الوطنية وتحويلها إلى اقتصاديات دولية متسلحة بالمنافسة عن طريق تبنيها سياسة الانفتاح الاقتصادي بكل أشكاله.

<sup>1</sup> أنظر:

- محمد عبد القادر حاتم، العولمة ما لها وما عليها، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2005، ص.458.
- سعيد النجار، الاقتصاد العالمي والبلاد العربية في عقد التسعينيات، دار الشروق، القاهرة، 1991، ص.ص. 15-19.
- سميحة فوزي، النظام العالمي الجديد وانعكاساته الاقتصادية على الوطن العربي، مجلة البحوث والدراسات العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 22، 1994، ص.ص. 43-44.

\*ASEAN : the Association of SouthEast Asian Nations.

\*\*NAFTA: North American Free Trade Agreement.

\*\*\* GATT: General Agreement on Tariffs and Trade.

1. مفهوم الانفتاح الاقتصادي وأبعاده:

تعتمد سياسة الانفتاح الاقتصادي على تشجيع رؤوس الأموال الأجنبية وتحرير حساب رأس المال، وينطوي ذلك على السماح للمحافظ الاستثمارية على اختلاف أجلها بالاشتراك في العملية الاقتصادية، واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، وإزالة كافة القيود على التدفقات المالية المغادرة.<sup>1</sup>

وبمعنى آخر فإن سياسة الانفتاح الاقتصادي هي السياسة التي تعتمد على إزالة القيود القائمة في وجه رؤوس الأموال الأجنبية وفي وجه الاستثمارات المحلية الخاصة المدفوعة بدافع الربح وحده والتخلي التدريجي عن الملكية العامة في الصناعة، وعن تدخل الدولة في الاقتصاد، والتخلي التدريجي عن الحماية الممنوحة لبعض الصناعة المحلية المنافسة للصناعة الأجنبية.<sup>2</sup>

أثبتت عدة دراسات أن الدول التي تطبق سياسة الانفتاح الاقتصادي أن انفتاحها على الاستثمار الأجنبي المباشر ساعدها على تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية، ولكن بشرط التطبيق الحقيقي لما يسمى بتحرير رأس المال وتقديم الحوافز وصياغة لسياسة اقتصادية مواتية ورفع مستوى استخدام التكنولوجيا وكفاءة اليد العاملة المؤهلة.

خلال العقدين الماضيين ازداد عدد الدول والاقتصاديات، وازدادت درجة تكامل الأسواق الدولية مع سعي المستثمرين إلى الحصول على العوائد والفرص لتنويع الأموال والموارد، إلا أن المزيد من الانفتاح يترتب عليه تكاليف باهظة ومخاطر كزيادة التقلبات في التدفقات الرأسمالية، وهو أمر يعزى جزئياً لسلوك القطيع وتأثير العدوى<sup>3</sup>، كما يمكن أن تحدث الأموال الأجنبية أثراً عكسياً بحسب مستوى المخاطر التي قد يلحقها المستثمر الدولي بالاقتصاد المتلقي، والتقلب الذي تتسم به رؤوس الأموال الأجنبية بطبيعتها، بما يؤثر سلباً على الاقتصاد على المدى الطويل، أو بمعنى آخر قد يؤدي التخصيص الغير الملائم أو الكفاء للموارد الأجنبية والمحلية إلى زعزعة الاستقرار الاقتصادي الكلي.

عموماً يمكن القول أن ازدياد الاهتمام الدولي بسياسة الانفتاح الاقتصادي ينبثق من الأهداف الحقيقية والمزايا التي توفرها وتحققها هذه السياسة في ظل الصراعات الاقتصادية المتوالية، وفي ظل اشتداد المنافسة الدولية، ولما لهذه السياسة من أبعاد اقتصادية يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> التكامل الاقتصادي العالمي، تجربة البلدان الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي، مجلة التعاون الاقتصادي بين البلدان الإسلامية، 2001، ص.02.

<sup>2</sup> جلال أحمد أمين، مآزق التنمية العربية في السبعينات، مجلة العربي، الكويت، العدد 30، 2000، ص.33.

<sup>3</sup> التكامل الاقتصادي العالمي، مرجع سابق، ص.04.

<sup>4</sup> عبد الهادي محمد ولي، الانفتاح الاقتصادي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة، الاسكندرية، 1989، ص.33.

أ. اجتياح الأسواق العالمية وامتلاك مزايا تنافسية فيها، حيث تقوم الدولة المنفتحة بتبني إستراتيجية التوسع والانتشار من خلال تحرير تجارتها الخارجية خاصة التركيز على الصادرات الصناعية، ومن هنا يعمل الانفتاح على ابتلاع بعض الأسواق والسيطرة عليها، عندئذ ينجح الاجتياح بذكاء وهو ما يعرف بالانفتاح التجاري، ويتضمن تحقيق هذا الاجتياح مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتحقق أيضا عن طريق تحقيق التواجد في الأماكن المختلفة في العالم وتحقيق الانتشار؛

ب. امتلاك القوة والنفوذ وإحكام السيطرة على بعض الأسواق، وهذا هدف هام لأي دولة أو اقتصاد بغض النظر عن عملية الانفتاح، وإن كان الانفتاح الاقتصادي يبقى أحد أهدافه الأساسية، حيث لا تستطيع أي دولة من الدول الاستمرار في نشاطها الاقتصادي في الأسواق الدولية ما لم تملك القوة والنفوذ الكفيلين بتحقيق ذلك، وهو أمر لا يستطيع الوصول إليه بدون عملية الانفتاح، خاصة عندما ترغب الدولة في إحكام السيطرة على الأسواق الدولية، وهذا يتسنى بفعل الحصول على القدرة التنافسية وتنميتها وتطويرها؛

ج. حماية المصالح الداخلية وتحقيق النمو والتوسع، حيث يساعد الانفتاح الاقتصادي على حماية مصالح الدولة المنفتحة وإعطائها الفرصة على امتلاك القدرة على التوسع والنمو والازدياد، وفي الوقت ذاته زيادة قدرة الدولة على الإحساس بتقلبات السوق الدولية والتنبؤ والإنذار المبكر عن أي خطر متوقع يمكن أن يحدث في هذه الأسواق الدولية، وبالتالي إتاحة فرصة التعامل مع هذا الخطر قبل أن يستفحل ويحدث وتنتج آثاره المدمرة، ولذلك يستخدم الانفتاح بهدف حماية المصالح وزيادة المكاسب الاقتصادية وتنويع مسائل الحماية والوقاية، وبالتالي اكتساب قدرة أعلى على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة.

## 2. أشكال الانفتاح الاقتصادي:

يشير الانفتاح الاقتصادي إلى حرية حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال المادية والمالية، وتنطوي عملية الانفتاح على عوامل خارجية وداخلية يمكن أن تدفع عجلة التنمية مثل الحصول على التكنولوجيا الجديدة واكتساب المعارف والمهارات الإدارية وإرساء المؤسسات والإسهام في إجمالي انتاجية العوامل.

ويمكن تمييز أشكال الانفتاح الاقتصادي كما يلي:

### - الانفتاح التجاري:

تعتبر التجارة الخارجية الشريان الأساسي في أي اقتصاد، فلقد أصبح العالم كله اليوم يعيش في سوق عالمية واحدة مفتوحة لكافة القوى الاقتصادية وخاضعة لمبدأ التنافس الحر، وذلك عن طريق ازالة وإلغاء



كافة الحواجز والحدود الجمركية في العالم، وما ترتب عن ذلك من فوائد مرتبطة بالضرورة بالتجارة الدولية.

وفي هذا الشأن ظهرت عدة مصطلحات مثل: التحرير التجاري la libéralisation commerciale، الانفتاح التجاري l'ouverture commerciale، والانفتاح نحو التجارة الدولية l'ouverture vers le commerce international، وكلها مصطلحات يقصد بها سياسة حرية التجارة الخارجية.

ويحدد الانفتاح التجاري لبلد ما بمستوى انتاجيته أو مستوى تقدمه التكنولوجي حسب نظرية الميزة النسبية، ومدى تحرره من الحواجز الجمركية.<sup>1</sup>

- الانفتاح المالي:

إلى جانب تحرير المبادلات الخارجية تتمثل قناة من قنوات الانفتاح الاقتصادي في تحرير رأس المال أو الانفتاح نحو التدفقات الرأسمالية، ويعد هذا الانفتاح المالي أهم ملامح النظام العالمي الجديد، ويشمل الانفتاح المالي كل ما يتعلق بتحرير أسواق الصرف وقطاع التأمين والمصارف وتحرير حركة رؤوس الأموال وتحرير البورصات.<sup>2</sup>

يقصد بتحرير حساب رأس المال إلغاء الحظر على المعاملات في حساب رأس المال والحسابات المالية لميزان المدفوعات والتي تشمل المعاملات المتعلقة بمختلف أشكال رأس المال مثل الديون وأسهم المحافظ المالية والاستثمار الأجنبي المباشر والثروات الشخصية، وإزالة القيود على التدفقات المالية المغادرة وعلى المعاملات النقدية الأجنبية.<sup>3</sup>

وينقسم بدوره الانفتاح على التدفقات الرأسمالية إلى عدة أقسام منها:<sup>4</sup>

- الانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر: هو أن تفتح دولة اقتصادها نحو الشركات أو الأفراد غير المقيمين من أجل تملك مشاريع في الدولة المضيفة ما لا يقل عن 10% من رأس مال تلك الشركة المحلية في هذه الدولة.

<sup>1</sup> عادل أحمد حشيش ومجدي محمد شهاب، أساسيات الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الدولي، بيروت، 2003، ص.57.

<sup>2</sup> باري جونسن، سلسلة الاجراءات لتحرير حساب رأس المال، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، 1998، ص.18.

<sup>3</sup> ماري ايشنجرين وميكل موسى، صندوق النقد الدولي وتحرير حساب رأس المال، مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، 1998، ص.18.

<sup>4</sup> يوسف عثمان إدريس، تحرير رأس المال: المزايا والمخاطر، مجلة المصري، العدد 35، مارس 2005، ص.03.

- الانفتاح على استثمارات المحافظ المالية: ويتضمن شراء الأعوان غير المقيمين (مؤسسات/أفراد) للأوراق المالية والمشتقات المالية القابلة للمتاجرة والتبادل الدولي، ويعتبر هذا النوع من الاستثمارات في الأوراق المالية من الأموال الساخنة في الأسواق المالية الدولية.
- الانفتاح على استثمارات أخرى: وهي كل التدفقات الرأسمالية في الأوراق غير القابلة للمتاجرة كالقروض والودائع والتسهيلات الائتمانية وخدمة الديون المستحقة، ...

### ثالثاً: أشكال الاندماج الناتجة عن الانفتاح الاقتصادي.

إن المفهوم الجديد للعلاقات الاقتصادية وخاصة التجارية من وجهة نظر الانفتاح الاقتصادي، هو تجارة بلا حدود ولا حواجز وإنشاء منطقة التبادل الحر.

والاتفاق العام للغات GATT (الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة)\* يسمح بتأسيس الاتحادات الجمركية ومناطق التبادل الحر لأنها تتضمن التطور المستمر للتجارة الدولية كما أنه يعتبر المستويات العليا للاندماج مشروعة.

إن مختلف مستويات الاندماج بواسطة السوق هي:

- منطقة التبادل الحر: هي عبارة عن مجموعة جغرافية وسياسية أين لا توجد أي عوائق للمبادلات السلعية والخدمات لا في شكل رسوم جمركية ولا في شكل نظام تعيين الحصص أو أي معايير تهدف إلى إبعاد المنتجات الأجنبية من فرص الحصول على رخصة الاستيراد، وهي التي تفرض إزالة الرسوم ومختلف الحواجز، لكن تبقى كل دولة على رسم جمركي وطني اتجاه الدول غير المنتمية للمنطقة؛

- الاتحاد الجمركي: هو منطقة تبادل حر مرفوقة برسم جمركي خارجي موحد؛
- السوق المشتركة: هي وحدة جمركية بالإضافة إلى حرية تنقل عوامل الانتاج، كما تفرض غياب الحواجز غير الجمركية ووسائل تسمح بفرض قواعد المنافسة؛
- الاتحاد الاقتصادي: وهو سوق مشتركة مرفوقة بانسجام أو تنسيق السياسات الاقتصادية، المالية، الاجتماعية والنقدية للدول؛

\* مطلع سنة 1946 تم عقد مؤتمر دولي لبحث تشكيلات التجارة الدولية وبإشراف المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لمنظمة الأمم المتحدة، وفي عاصمة بريطانيا عقدت الدورة الأولى للجنة التحضيرية للمؤتمر الذي عقد في أكتوبر 1946، وعقدت الدورة الثانية في جنيف في أبريل 1947، وانتهت إلى إعداد مشروع ميثاق للتجارة الدولية يتضمن ما يعرف باتفاقية العامة للتعريفات والتجارة والتي أبرمت في 1947 وبدأ العمل بها ابتداء من جانفي 1948، بموافقة 23 دولة في البداية. للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على موقع "المنظمة العالمية للتجارة": [https://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/gatt47\\_01\\_e.htm](https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/gatt47_01_e.htm).

- الاندماج الاقتصادي: يفترض سوقا مشتركة مضاف إليها توحيد في السياسات الاقتصادية.

### المطلب الثاني: وضعية الاقتصاد الجزائري قبل الانفتاح.

وجدت الجزائر نفسها بعد الاستقلال في أزمت متعددة الأوجه وفي مختلف المجالات، فكان عليها البحث عن الطرق التي تسمح لها بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة وبأسرع وقت ممكن، لذلك قامت بعدة تحولات اقتصادية، انتهت بدايتها سياسة اقتصادية مبنية على أساس النظام الاشتراكي.

### أولاً: الاقتصاد الجزائري في ظل الاقتصاد الموجه.

اختارت الجزائر عشية الاستقلال الوطني نموذج الصناعات المصنعة، كما اختارت المؤسسة العمومية كأداة لتنفيذ هذا النموذج، وكان لزاما على السلطة السياسية آنذاك أن تشرع في بناء الدولة الجزائرية لأن فرنسا لما خرجت من الجزائر تركت دمارا كبيرا بالبنية الاقتصادية والمؤسساتية والفكرية للجزائر.

لقد تبنت الجزائر في بداية مسيرتها تطبيق النموذج الاشتراكي، وذلك من أجل الاسراع بتنمية القوى الانتاجية الوطنية، باعتبار القطاع الانتاجي هو المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية، بالإضافة إلى تطبيق نظام التخطيط كأداة رئيسية للعملية التنموية والتنظيمية، والتركيز على القطاع العام.<sup>1</sup>

وتميز الاقتصاد الجزائري في مرحلة الاقتصاد الموجه بما يلي:

#### 1- مرحلة الانتظار (1962-1966):

تميزت هذه المرحلة بصفة عامة بمشاكل تسييرية للجهاز الانتاجي بعد زهاب المعمرين الأوروبيين، الأمر الذي أدى إلى تولي العمال الجزائريين إدارة تلك المشروعات الاقتصادية الموجودة آنذاك (مراسيم 1963 حول التسيير الذاتي)، وقامت السلطات الجزائرية بتأميم الأراضي الزراعية 1963 والمناجم 1966، إنشاء دواوين وشركات وطنية من أجل مراقبة القطاعات الحيوية للاقتصاد، وضع هياكل مالية تتلاءم مع الظروف في تلك الفترة مع انشاء البنك المركزي في 1962، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط 1964. وكان هدف هذه المرحلة هو الوصول للاستقلال التام.<sup>2</sup>

#### 2- التصحيح الهيكلي الأول (1967-1977):

<sup>1</sup> محمد بلقاسم حسن بجلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص.ص. 311-312.

<sup>2</sup> عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص. 21.

اتصفت هذه المرحلة بقيام الدولة الجزائرية بعدة مخططات تنموية منها: المخطط الثلاثي (1967-1969) الذي يركز على الصناعة والأنشطة المرتبطة بالمحروقات؛ ويظهر المخطط الرباعي الأول (1970-1973) قيام المؤسسات العمومية، والجماعات المحلية، والوزارات الوصية بتصوير المشاريع الاستثمارية واختيارها بهدف انشاء صناعات قاعدية تكون بمثابة دعامة لإنشاء صناعات خفيفة فيما بعد؛ في حين يعتبر المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) تكملة للمخطط السابق، حيث اتجهت الجهود في تمويل المشاريع الاقتصادية الضخمة وخاصة الحديد، المحروقات، مواد البناء، الميكانيك، الكهرباء، الالكترونيك وكذا الاهتمام بالقطاعات غير الاقتصادية نتيجة ارتفاع ايرادات المحروقات، وفي نهاية المخطط الرباعي الثاني كان معدل الاستثمار أكثر من 50%، في حين كان حوالي 35% في المخطط السابق وهذا يدل على معدل استثمار متزايد.

إن تبني تنظيم وتسيير مركزي بشكل قوي للاقتصاد أدى إلى ظهور التبذير للموارد والأموال العامة والبيروقراطية، وتولدت عنه اختلالات عميقة على مستوى الاقتصاد الداخلي (تضخم) والخارجي (لجوء متزايد للاستيراد لتغطية العجز في المنتجات الغذائية).

### 3- التصحيح الهيكلي الثاني (1979-1987):

تتميز هذه المرحلة بقيام السلطات الجزائرية بعدة اجراءات تتمثل في: عملية التنازل عن الممتلكات العمومية من خلال صدور القانون 84/81 ثم القانون 87/19 المتعلق بإصلاح القطاع الفلاحي الذي من خلاله قسمت الأراضي الفلاحية إلى مزارع فردية ومستثمرات فلاحية جماعية، ومن أجل ضمان التسيير المحكم والفعال للمؤسسات العمومية، قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلتها العضوية بمرسوم 242/80 الصادر في 1980/10/04 حيث تم تقسيم 50 مؤسسة عمومية كبيرة الحجم إلى 300 مؤسسة جديدة، واستمرت الجزائر بعد ذلك في إعادة الهيكلة المالية ابتداء من 1983؛ إن هذه الاجراءات كانت ترمي في عمومها إلى التخلي التدريجي عن المفاهيم القديمة والانفتاح التدريجي للسوق الوطنية وإعطاء مكانة للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Djillali Liabes, L'entreprise entre l'économie politique et société industrielle, Edition Codesrai, 1989, p.23.

ثانياً: الأزمة الاقتصادية في الجزائر.

نظراً لارتباط تمويل المؤسسات المعاد هيكلتها بمصدر واحد والمتمثل في عائدات البترول، فإن بداية انهيار أسعاره في الأسواق الدولية ابتداء من سنة 1983 أثرت تأثيراً كبيراً على نشاط المؤسسات العمومية التي أصبحت بعيدة عن مفهوم المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق الرشادة الاقتصادية.<sup>1</sup> وبدأ المأزق المالي الخارجي انطلاقاً من سنة 1986 مع سقوط أسعار البترول وانخفاض قيمة الدولار الأمريكي (عملة تسديد الصادرات الجزائرية من المحروقات).<sup>2</sup>

ومن هذه السنة يمكن القول أن الاقتصاد الجزائري قد وقع في الأزمة، بسبب تراجع النمو الاقتصادي بحوالي 02% وارتفاع التضخم إلى 20,5%، واستمرار تدهور ميزان المدفوعات، انخفاض الانتاج بسبب انخفاض رصيد العملات الصعبة لتغذية جهاز الانتاج المرتبط بإيرادات المحروقات، كما تضاعفت معدلات البطالة، وأهم مشكل واجهته الجزائر آنذاك هو تزايد حجم المديونية الخارجية (خاصة من طرف فرنسا).<sup>3</sup>

وهذا ما أدى بالسلطة السياسية إلى اتخاذ اجراءات جديدة بعد وقوع الأزمة الاقتصادية تهدف بالأساس إلى ازالة الطابع الاحتكاري لمختلف الأنشطة، وإعادة قواعد تدخل الادارة في ترخيص النشاط وتسييره، واتخاذ الاجراءات الاستعجالية التالية:<sup>4</sup>

- اعادة التنظيم المصرفي للخروج من وضعية تراكم عجز القطاع العام وديونه، وذلك بمنح البنوك دوراً جديداً في تقويم المشروعات ومنح القروض والتمويل (1986)؛
- اصدار قانون يعيد توزيع أراضي القطاع الزراعي العام بين جماعات من العمال مستقلين في تسيير مزارعهم (1986)؛
- اصدار قانون يقر استقلالية الشركات العامة في تسييرها وعدم تدخل الادارة (1988)؛
- رفع القيود لتوظيف الأموال العامة والخاصة من اجراءات الترخيص (1988)؛
- حذف بعض الاحتكارات في التجارة الخارجية (1988)؛

<sup>1</sup> فضيلة عكاش، الآثار السياسية للانفتاح الاقتصادي في الجزائر، لجنة من المؤلفين: كراسات الملتقى الوطني حول التحول الديمقراطي في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص.89.

<sup>2</sup> Ahmed Benbitour, L'Algérie au Troisième Millénaire –Défis et Potentialités-, édition MARINOOR, Algérie, 1998, p.62.

<sup>3</sup> حيدوسي غازي، الجزائر -التحرير الناقص-، ترجمة: خليل أحمد خليل، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص.87.

<sup>4</sup> هني أحمد، تجربة الجزائر مع القطاعين العام والخاص ومستقبل التجربة، لجنة من المؤلفين: القطاع العام والخاص في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990، ص.ص.167-168.

- تحويل جهاز التخطيط إلى جهاز تنسيق وترشيد للنشاط.

وبالتعمق في هذه الاجراءات يتضح أنها كلها سياسات أرادت من خلالها السلطة السياسية آنذاك التوجه نحو اقتصاد السوق، وأنه لا خيار للجزائر إلا بتدعيم القطاع الخاص.

ويلاحظ أنه قبل سنة 1988 كانت الجزائر في وضعية جد صعبة ومن جميع النواحي، فبالنظر إلى مؤشرات تلك المرحلة فقد كان يوجد عجز في ميزان المدفوعات، ارتفاع نسبة البطالة، تزايد عدد السكان وبداية ارتفاع الأسعار، ثم جاءت مرحلة التعددية السياسية من خلال الدستور الجديد الصادر بتاريخ 1989/02/23، الذي من خلاله تم الاعتراف الرسمي والعلني من طرف السلطة على جعل اقتصاد السوق هو المنظم للاقتصاد الوطني والتخلي عن الاقتصاد الموجه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري وحتمية الانفتاح.

بعد فشل استراتيجيات التنمية المنتهجة في كثير من البلدان النامية ومنها الجزائر خلال عقدي السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتي نتج عنها اختلالات اقتصادية واجتماعية بسبب طبيعة الملكية والتخطيط الموجه وكذا تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ومع تبلور وتفاقم هذه المشكلات الاقتصادية بدأت تظهر أفكار تنموية جديدة لإصلاح الوضع القائم في هذه الدول، والتي تهدف بالأساس إلى التوجه نحو اقتصاد السوق والتخلي عن الاقتصاد الموجه، وسارعت المنظمات الدولية وعلى رأسها صندوق النقد والبنك الدوليين إلى تطبيق هذا الفكر التنموي الجديد وصياغته في شكل اصلاحات اقتصادية وأرغمت الدول النامية على تنفيذها.

### أولاً: الاتفاق مع المؤسسات الدولية.

تعتبر المؤسسات الدولية التي تشكلت بعد الحرب العالمية الثانية أساس النظام الاقتصادي العالمي، وذلك بواسطة آليات عملها وقواعدها الملزمة وكذا الوظائف والدور الموكل إليها، وهي تعمل على تكريس المفاهيم الرأسمالية وذلك من خلال الأسس التي اعتمدها للنظام النقدي الدولي وللسياسات المالية، الاقتصادية والتجارية.

#### 1- صندوق النقد الدولي والبنك العالمي\*:

<sup>1</sup> بوحوش عمار، بداية سياسة الانفتاح دشن في الثمانينات، مجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 42، العدد 03، 2004، ص.ص. 125-126.

انضمت الجزائر إلى صندوق النقد الدولي سنة 1963، وقد استخدمت الجزائر في العديد من المرات عمليات لحقوق السحب الخاصة وفي سنة 1988 استخدمت القسط الاحتياطي بالصندوق نتيجة الأزمة الاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها، كما استعملت الأقساط الكبيرة أيضا، وعليه كانت هناك عدة اتفاقيات بين الحكومات الجزائرية وهيئة صندوق النقد الدولي.<sup>1</sup>

ونظرا للظروف التي مر بها الاقتصاد الجزائري، وعجزه عن توفير السيولة اللازمة لدفع أعباء الدين الخارجي، حيث وصلت خدمة الديون إلى أكثر من 9 مليار دولار سنة 1992،<sup>2</sup> مما تطلب لجوء الجزائر لكل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للحصول على منهما على قروض ومساعدات ميسرة لسد العجز الخارجي في العملات الأجنبية. وقد بدأ دور الصندوق يتعاضد في توجيه الاقتصاد الوطني في نهاية الثمانينات، وتعهدت الحكومة الجزائرية على الالتزام بالانخراط في اقتصاد السوق فأكدت على: "المضي في عملية اللامركزية الاقتصادية تدريجيا، وخلق البيئة التي تمكن من اتخاذ القرار على أساس المسؤولية المالية والربحية والاعتماد الكبير على ميكانيزم الأسعار بما في ذلك سياسة الصرف".<sup>3</sup>

ورضخت الجزائر لشروط صندوق النقد الدولي وتعهدت بتنفيذ برنامج التكيف والاستقرار في الاتفاقيات المبرمة مع الصندوق النقد الدولي، وأمضت على اتفاقيتين (تسمى اتفاقيات التثبيت):<sup>4</sup>

\*صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أو ما يعرف بمؤسسات برتون وودز، تبلورت فكرة انشائهما في مؤتمر دولي عقد في برتون وودز بولاية نيو هامبشير الأمريكية في جويلية 1944،

- صندوق النقد الدولي: يعمل على تشجيع التعاون النقدي الدولي، ويقدم المشورة بشأن السياسة الاقتصادية والمساعدة الفنية لمعاونة البلدان الأعضاء على بناء اقتصادات قوية، يقدم قروضا للبلدان الأعضاء ويساعدها على وضع برامج لسياساتها الاقتصادية؛ وقروض صندوق النقد الدولي قصيرة الاجل نسبيا وتمول في الاساس من مجموع المساهمات التي تدفعها البلدان الأعضاء في شكل اشتراكات للعضوية.

- البنك الدولي (يعرف أيضا بالبنك العالمي، البنك الدولي للانشاء والتعمير): يعمل على تشجيع التنمية الاقتصادية طويلة الأجل من خلال توفير الدعم المالي والفني لمساعدة البلدان الأعضاء على اصلاح قطاعات معينة أو تنفيذ مشروعات محددة، وتمول هذه المساعدات من مساهمات البلدان الأعضاء ومن خلال اصدار السندات.

- للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على صحيفة وقائع صندوق النقد الدولي على الموقع الالكتروني:

<https://www.imf.org/external/arabic/np/exr/facts/pdf/groups.pdf> وموقع البنك الدولي:

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTARABICHOME/EXTABOUTUSARABIC/0,,contentMDK:20443773~menuPK:762246~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:676331,00.html>

<sup>1</sup> الهادي خالد، المرآة الكاشفة لصندوق النقد الدولي، دار هومة للنشر، أبريل 1996، ص.193.

<sup>2</sup> عبد الوهاب كيرامان، الاقتصاد الجزائري بين الاستقرار والاصلاح الهيكلي، الملحق الثاني: تطور الديون الخارجية، بنك الجزائر، ص.21.

<sup>3</sup> التقرير الاستراتيجي العربي 1989، القاهرة 1990، ص.354.

<sup>4</sup> أنظر:

- Abdelmadjid Bouzidi, Les années 90 de l'économie Algérienne –les limites des politiques, ENAG/Edition, Alger, 1999.
- FMI, Programme Stand-By, Avril 1994, p.09.
- <http://www.clubdeparis.org/en/traitements/algeria-01-06-1994/en>

أ- الاتفاقية الأولى Stand-By 1 (30 ماي 1989): مدته الزمنية سنة واحدة، ومنه بدأت أولى خطوات تحرير التجارة الخارجية والمدفوعات، وانتهاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية، كما بدأت خطوات الاعتماد على آليات العرض والطلب في تحديد الأسعار، وتم تقليص تشكيلة السلع التي تحدد الدولة أسعارها؛

ب- الاتفاقية الثانية Stand-By 2 (03 جوان 1991): نظرا لعدم تحسن الوضعية الاقتصادية والمالية من خلال تطبيق الاتفاق الأول، اتجهت الجزائر من جديد إلى إبرام اتفاق ثان مع صندوق النقد الدولي، والذي يقدم بموجبه قرضا بمقدار 400 مليون دولار يتم استهلاكه على أربعة دفعات، وأبرمت الجزائر أيضا اتفاقا في نفس الوقت مع البنك العالمي تتحصل بموجبه الجزائر على قرض بقيمة 350 مليون دولار يخصص للتطهير المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية

وبلغ إجمالي المساعدات المالية 731,5 مليون دولار حقوق سحب خاصة<sup>1</sup>، وتخصيص أكثر من 1,70 مليار من أجل دعم الإصلاحات الهيكلية المبرمجة على المدى المتوسط يتم تسديدها على مدى 10 سنوات مع اعفاء لمدة 5 سنوات من معدل الفائدة<sup>2</sup>، وتم إبرام عدة اتفاقيات من أجل إعادة جدولة الديون الجزائرية\* حسب الجدول الزمني.

## 2- الاتفاق مع نادي باريس:

عقب اعتماد خطاب النوايا مع صندوق النقد الدولي في عام 1994 توجهت الحكومة الجزائرية إلى نادي باريس\*\*، حيث اجتمعت مع ممثلين عن صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، المجموعة الاقتصادية الأوروبية وممثلين عن بعض بنوك التنمية الجهوية المعنية، واتفق ممثلو الدول الدائنة على تقديم مساعدات للجزائر نظرا لإجراءات الإصلاحات المهمة

<sup>1</sup> Bulletin du FMI, L'aboutissement des reformes en Algérie, [www.fmi.org](http://www.fmi.org).

<sup>2</sup> Journal Le Matin, N°1053 du 20/06/1995, p.04.

\* تعريف إعادة جدولة الديون: هي عبارة عن إعادة ترتيب شروط سداد الدين الأصلي والذي يستلزم دخول الدولة المدينة في مفاوضات مع الدائنين للاتفاق معهم على تأجيل السداد، وعادة ما يكون معدل خدمة الدين قد وصل إلى مستويات مرتفعة، وقد يصاحب عملية الجدولة املاء بعض الشروط على الدولة التي تطلب إعادة الجدولة؛ ولجأت الجزائر لطلب إعادة جدولة الديون نتيجة للأعباء الثقيلة للمديونية نتيجة للأسباب التالية:

- ارتفاع معدل الفائدة على الديون: حيث بلغ متوسط الفائدة 10,2% عام 1990؛  
- مدة استحقاق القروض التي تميزت بقصر آجالها، لكون جزء كبير منها من مصادر خاصة؛  
- فشل سياسة إعادة التمويل؛

- الظروف السياسية الصعبة التي أصبحت الجزائر تعيشها منذ جوان 1991؛

- محدودية تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر.

\*\* نادي باريس: هو مجموعة غير رسمية تضم دائنين رسميين من 19 دولة (20 دولة بعد انضمام اسرائيل في 24 جوان 2014) -معظمهم بلدان صناعية- تسعى للتوصل إلى حلول منسقة لصالح البلدان الدائنة التي تواجه مصاعب في سداد الدين، ويعالج دائنو نادي باريس مشكلات ديون البلدان المدينة من خلال إعادة جدولة الديون أو تخفيض قيمة الدين أثناء فترة زمنية محددة أو اعتبارا من تاريخ محدد.



التي تعهدت الجزائر اتخاذها ومحاولاتها المستمرة لتطوير السياسات النقدية والمالية، والتزامها بتعهداتها اتجاه الجهات الدولية في ضوء الحدود الممكنة.<sup>1</sup>

3- الاتفاق مع نادي لندن:

إذا كانت إعادة جدولة الديون العمومية من صلاحيات نادي باريس، فإن الديون الخاصة (البنكية) تم معالجتها في نادي لندن\*، الذي يضم لجانا تمثيلية للدائنين الخواص (البنوك)، وفي هذا الإطار تقدمت الجزائر بصفة رسمية بطلب إعادة جدولة للديون الخاصة في أكتوبر 1994 لدى هذا النادي<sup>2</sup>، وبعد اجتماع محافظ بنك الجزائر مع ممثلي البنوك الخاصة بفرنسا، تم انشاء لجنة تنسيق تضم ستة بنوك ترأسها الشركة العامة الفرنسية، وتمثل هذه اللجنة أكثر من 200 مؤسسة مالية دائنة للجزائر، وبعد المفاوضات تم الاتفاق على إعادة جدولة حوالي 3 مليار دولار من الديون الخاصة مع نادي لندن في جويلية 1996 وهي تتمثل في المستحقات التي تغطي الفترة من مارس 1994 إلى غاية ديسمبر 1995.<sup>3</sup>

### ثانيا: الإصلاحات الاقتصادية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق.

إن عملية المرور من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق يطلق عليها مرحلة الانتقال transition ، ويقصد بها:

- "العملية الاقتصادية والاجتماعية والتي من خلالها تتعهد دولة ما كانت سابقا تنتهج المنهج الاشتراكي ثم تولدت عن انتخابات ديمقراطية حكومة تتعهد بوضع نظام السوق في بلادها"<sup>4</sup>؛
- " تتمثل في التحول من نظام اقتصادي مركزي إلى نظام يستند إلى السوق من خلال وضع قواعد تسيير السوق، وتسهيل الملكية الخاصة ووسائل الانتاج، والاعتماد على سياسة اقتصادية كلية من النوع الليبرالي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بطاهر علي، سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني، 2004، ص.183.

\* نادي لندن: هو مجموعة غير رسمية من البنوك التجارية التي تجتمع للتفاوض على مطالباتها المستحقة على مدين سيادي.

- للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على: موقع نادي باريس <http://www.clubdeparis.org/> وصحيفة وقائع الصندوق الدولي على الموقع: <http://www.imf.org/external/arabic/np/exr/facts/pdf/imfwba.pdf>

<sup>2</sup> بطاهر علي، مرجع سابق، ص.185.

<sup>3</sup> عبد الوهاب كيرامان، الملحق الأول، مرجع سابق، ص.15.

<sup>4</sup> Ivan Samson, **Les trois étapes de la transition**, dans : Dix grands problèmes économiques contemporains, 2<sup>ème</sup> Ed, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1993, p.49.

<sup>5</sup> Hocine Benisaad, **L'ajustement structurel, objectifs et expériences**, Alim éditions, Alger, 1994, p.73.

فعملية الانتقال إلى النظام الجديد أخذت تتنامى في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات بفعل الأحداث والتطورات التي عرفتتها معظم بلدان أوروبا الشرقية، أما في الجزائر فإن الرغبة في التوجه إلى هذا النظام بدأت تبرز بعد صدور بيان السياسة العامة للحكومة الصادر في ديسمبر 1990 أمام المجلس الشعبي الوطني، ففي رسالة النية والمذكرة اللتين وجهتهما الحكومة في 21 أوت 1990 جاءت فكرة الانتقال واضحة المعالم، ولعل أهم ما تطرقت إليه هذه الرسالة هو الانفصال عن نظام اقتصادي ثبت فشله وعدم فعاليته في معظم الدول بما فيها الجزائر؛ فعملية الانتقال إلى اقتصاد السوق تحتاج إلى الدقة وفعالية الاختيارات الاقتصادية بالإضافة إلى تهيئة المناخ الملائم السياسي على وجه الخصوص مع العمل على تعبئة الجماهير لقبول وفهم النظام الجديد لكي يسهل التكيف مع مبادئه.

إن تجربة الانتقال للعديد من الدول في العالم والعالم العربي خصوصا توحى بوجود بعض المعوقات كانت تقف دون اتمام هذه العملية بالشكل المطلوب التي تتلخص فيما يلي<sup>1</sup>:

- وجود اختلال هيكلي في البنية الاقتصادية تجلى من خلال ضعف تغطية الانتاج المحلي للطلب في ظرف ميزه ارتفاع في معدلات النمو السكاني؛
- الطابع الاحتكاري الذي يغلب على معظم الأسواق، الذي من مظاهره احتكار القطاع العام لغالبية النشاطات الانتاجية والتجارية؛
- معظم مؤسسات السوق تعاني من عدم النضج مع وجود تشوهات على مستوى الأسواق والأسواق المالية تحديدا، فضلا عن تشوهات الأسعار نتيجة الفرق بين الأسعار الجارية والأسعار الحقيقية مع وجود غموض يكتنف القوانين المنظمة لعمل السوق؛

إن عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق في ظل المعوقات التي تواجهها الدول ستتطلب إقامة أسس وقواعد متينة لعمل وسير السوق وفق المقاييس والقوانين المعمول بها، في هذا الاطار وضمن توجهات الحكومة الجزائرية تم اعتماد برنامج تصحيحي يهدف تدريجيا إلى تحقيق اللامركزية في صنع واتخاذ القرار وتطوير آليات السوق وإزالة كافة مظاهر الاختلال.

إن من المتطلبات الأخرى للانتقال إلى اقتصاد السوق إعادة النظر في دور الدولة كطرف أساسي في اللعبة الاقتصادية، وهو من بين الأمور الهامة التي ركزت عليها تقارير البنك الدولي من منطلق أن

<sup>1</sup> رضوان سليم، السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص.ص.46-47.

التنمية الاقتصادية تحتاج إلى دولة فعالة تقوم بدور المحفز والمسير للتطور وتعمل على تشجيع أنشطة الأفراد ودوائر الأعمال الخاصة وتكملها<sup>1</sup>.

ولذلك عملت الجزائر على تكريس المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- مبدأ حرية التجارة والصناعة: قامت الجزائر بتكريس هذا المبدأ في المادة 37 من دستور 1996، والتي تنص على أن "حرية التجارة والصناعة مضمونة وتمارس في إطار القانون"؛
- خوصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية: تطورت نظرة برنامج الإصلاح الاقتصادي للخصوصية\*، حيث انتقلت من التخلص من الاحتكار الحكومي في إدارة المشروعات العامة إلى تأجير هذه المشروعات، ثم التخلص منها جزئياً أو كلياً، وتهدف هذه العملية إلى تكثيف النسيج الصناعي، إعادة التوازن للقطاعات، وتخليص الدولة من الثقل المالي الذي يتسبب دائماً في الخسائر الدائمة للقطاع العام، ومن هنا تأتي وصفة صندوق النقد الدولي حيث يوصي بتصفية الوحدات أو بيعها للقطاع الخاص<sup>3</sup>؛
- إزالة الاحتكارات العمومية: دخلت الجزائر مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، في سبيل إزالة الاحتكارات العمومية بصفة تدريجية، وفتح معظم النشاطات التي كانت حكراً على الدولة أمام المبادرة الخاصة؛
- الغاء النصوص المقيدة للاستثمار: طوال الفترة التي سبقت الانتقال إلى اقتصاد السوق، عانى الاستثمار الخاص في الجزائر من الاقصاء والتهميش، فلم يسمح له بالتدخل سوى في قطاعات ثانوية وأخضع لنظام رقابة صارم، واستمر الوضع إلى غاية صدور قانون الاستثمارات سنة 1993، وبذلك انسحبت الدولة بصفة تدريجية من تنظيم الاستثمارات التي أخضعها لنظام

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.47.

<sup>2</sup> فضيلة عكاش، مرجع سابق، ص.91.

\* الخصوصية: هي عملية يتم بمقتضاها التنازل أو بيع أصول المؤسسة العمومية إلى مؤسسات أو أشخاص طبيعيين خواص، بمعنى أنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها إسناد الإشراف أو إدارة المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خواص؛ ومن هذا التعريف يمكن الاستنتاج أنها تحذف إلى: زيادة الدور الذي يقوم به القطاع الخاص في ملكية وتشغيل وإدارة الوحدات الانتاجية في المجتمع، بغرض تحسين الكفاءة الانتاجية لهذه الوحدات؛ وجاءت فكرة الخصوصية في الجزائر بعد الفشل الذي ميز قطاعها العام وعجزه عن الوصول إلى المردودية واعتماده الكلي على خزينة الدولة في تمويله، وبدأ هذا البرنامج في أفريل 1996 بمساعدة البنك الدولي وبإصدار مجموعة كبيرة من النصوص والقوانين في فترة وجيزة لتسريع إعادة الهيكلة والاستقلالية وتقليص مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق. للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على كل من: **Nacer-Eddine Saadi, La privatisation des entreprises publiques en Algérie**, ed OPU, Alger, 2005 وصافي عبد القادر، سياسات الخصخصة في ظل

الإصلاحات الاقتصادية - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

<sup>3</sup> مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل -التجربة الجزائرية-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.57-58.

قانوني استثنائي لتصبح بعد ذلك خاضعة لإجراءات بسيطة من شأنها تشجيع الخواص للاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي؛

- تكريس مبدأ حرية الأسعار: تندرج عملية تحرير الأسعار في إطار بناء اقتصاد السوق، بحيث وجب التخفيف من حجم تدعيم الدولة للأسعار لأسباب سياسية واجتماعية، وتفادي أخطار التضخم، من أجل ذلك صدر القانون 12/89 في سنة 1989 المتعلق بالأسعار؛<sup>1</sup>
- مبدأ حرية التعاقد: صدر القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، والذي أخضعها للقانون المدني والتجاري، وبذلك أصبحت تتمتع بحرية في التعاقد.

### المبحث الثاني: آليات انفتاح الاقتصاد الجزائري.

اعتبر دستور 23 فيفري 1989 النواة الأولى للتخلص من النظام الاشتراكي، وذلك بإلغاء جميع النصوص والمواد الخاصة به، كما تم ادخال العديد من التغييرات على علاقة الدولة بالاقتصاد، حيث نص على القضاء على احتكار الدولة للتجارة الخارجية - ماعدا الميادين الاستراتيجية - وحرية الاستيراد والتصدير لكل المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين والأجانب، إضافة إلى إخضاع السوق لآليات العرض والطلب الحرة.

### المطلب الأول: البرنامج الجزائري للتأهيل.

يعتبر مفهوم التأهيل "La mise à niveau" من المصطلحات الكثيرة التداول في الاقتصاد الجزائري خاصة في السنوات الأخيرة، وتحديدًا منذ 1996 وهو التاريخ الذي تم فيه التفاوض مع دول الاتحاد الأوروبي.

وهو يجسد رغبة الجزائر في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC ومشاركة التكتلات الاقتصادية الكبرى، حيث تعبر هذه الرغبة عن نية الجزائر في الاندماج في الاقتصاد العالمي، ولا يتحقق ذلك إلا بمؤسسات ذات مستوى عال من الأداء وهو العامل الغائب عن المؤسسة الجزائرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 1989/29، الصادرة بتاريخ: 19 جويلية 1989، ص.758.

<sup>2</sup> يوسف بومدين ومنور أوسرير، إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية ومفتاح للقدرة التنافسية، المنتدى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 21/20 أبريل 2004، ص.5.

### أولاً: مفهوم التأهيل.

عرفت "منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDI" التأهيل بأنه: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي وضعت خصيصاً للدول النامية التي تمر بمرحلة انتقال من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف مع مختلف التغيرات العالمية"<sup>1</sup>.

ويمكن القول بأن التأهيل هو مجموعة الإجراءات التي تتخذها الدولة بهدف تحسين موقع المؤسسة في السوق ورفع انتاجيتها لتكون في مستوى المؤسسات المنافسة لها، حتى تضمن شروط كسب حصة في السوق المحلية والدولية.

عمدت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية إلى تبني برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بمشاركة كل من برنامج الأمم المتحدة للتنمية (PNUD) ومنظمة الأمم المتحدة من أجل التنمية الصناعية (ONUDI)، وهو برنامج يمتد على تسع سنوات (2000-2008)، ويشمل عصرنة المؤسسة ومحيطها في نفس الوقت ليضع حداً لسياسات إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية التي أثبتت الواقع فشلها.

حيث نص قانون المالية لسنة 2000 على إنشاء حساب خاص موجه لتغطية المساعدات المالية المباشرة لتأهيل المؤسسات الصناعية ومؤسسات الخدمات المرتبطة بالصناعة من أجل ترقية تنافسية الصناعة تحت عنوان "صندوق ترقية التنافسية الصناعية" وتسير هذا الصندوق "اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية"<sup>2</sup>.

ويشمل البرنامج المؤسسات الطالبة للانضمام بصفة طوعية، من أجل تكييف نظام الانتاج الجزائري مع أنظمة الانتاج الحديثة، والعمل على تكوين إطارات المؤسسات الوطنية تكويناً علمياً يرقى لمتطلبات التغير الحديث، ومساعدتها على الحصول على المعلومات والاستشارة ودفعها نحو الحصول واعتماد المقاييس والمعايير الدولية لتسهيل تعاملها مع محيط خارجي مؤهل بدوره لتشجيع تطور المؤسسات، ويستند البرنامج أساساً إلى:

- الانتاج بالمواصفات الدولية؛
- اعتماد المنافسة الشديدة كمتغير يجب مواجهته؛

<sup>1</sup> نصيرة قريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص.1048.

<sup>2</sup> Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et Mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique**, Ministère de l'Industrie & ONUDI, Alger, 2003, p.78.

- الانتاج للخارج، أي الاهتمام بالتصدير لهدف أساسي في استراتيجية المؤسسة.

ولتنفيذ برنامج التأهيل بصرامة يجب توفير بعض الشروط الضرورية كالرغبة الإدارية القوية للبقاء، بالإضافة إلى امكانية انعاش الوضعية الاقتصادية والمالية لهذه المؤسسة بعد التشخيص الكلي لها والموافقة عليه من طرف مكاتب الدراسات تحت وصاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

ويشمل البرنامج 650 مؤسسة ويتطلب تمويلا بـ: 170 مليار دينار جزائري من أجل تكيف نظام الانتاج الجزائري مع أنظمة الانتاج الحديثة، وحسب الرزنامة التي حددتها وزارة الصناعة فإن البرنامج يمر عبر ثلاث مراحل، تمتد الأولى من سنة 2000 إلى 2002 وتشمل 150 مؤسسة، الثانية من 2003 إلى 2005 وتشمل 200 مؤسسة، والأخيرة من 2006 إلى 2008 وتشمل 300 مؤسسة<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة أن هذا البرنامج لا يطبق على جميع المؤسسات بل يشمل المؤسسات التي تشغل أكثر من 30 عاملا وتملك صافي أصول ايجابي وتحمل مؤشرات جيدة فيما يتعلق بالقيمة المضافة، عدد المنتجات، وإمكانيات التصدير، وهو بالتالي يستثني المؤسسات التي تعاني من وضع سيء، وتتكفل الدولة بتغطية 70% من نفقات التأهيل و 15% من كلفة التجهيزات التي تقتضيها هذه العملية.

### ثانيا: أهداف برنامج التأهيل.

يهدف برنامج التأهيل إلى تحقيق ما يلي<sup>2</sup>:

- عصرنة القطاع الصناعي بما يتناسب والمطلوب دوليا؛
- تدعيم وتقوية قدرات هياكل الدعم ودعم الصناعات المنافسة؛
- تحسين قدرات المنافسة للمؤسسة الصناعية؛

ويتطلب تأهيل المؤسسة اتخاذ عدة اجراءات تعمل على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وتمكين نظام الانتاج من التكيف مع متطلبات السوق الدولي، وتشمل هذه الاجراءات ما يلي<sup>3</sup>:

- تأهيل الأداة الانتاجية وتوسيع النسيج الصناعي الوطني؛
- تحسين طرق الانتاج والمراقبة والتخطيط؛

<sup>1</sup> علي لزعر وبوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، جوان 2009، ص.40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.39.

<sup>3</sup> زايري بلقاسم، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر ما بين الاتحاد الأوروبي والجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد الثالث، 2005، ص.49.

- عصرنة طرق التسيير من خلال ادماج اطارات أجنبية ضمن إدارة المؤسسة قصد التحكم في تقنيات وأساليب التسيير وفق المعايير الدولية؛
- تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات العمومية بتطوير انتاجها وهيكل أسعارها واعطاء الأولوية للقطاع الخاص مع تقليص تدخل الدولة في الأنشطة الانتاجية؛
- تشجيع المؤسسات الوطنية على تبني نظام الجودة والحصول على شهادة مطابقة لنظام الجودة العالمية ISO، والذي يعكس المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات وقدرتها على مواجهة المنافسة الأجنبية؛
- تحويل التكنولوجيا واقتناء براءات الاختراع؛
- اعداد برامج إعلامية لها تأثير على القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تدعيم الاجراءات المتعلقة بالبحث عن شركاء؛

ولقد قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بتحديد أهداف برنامج التأهيل على ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

- 1- على المستوى الكلي: تتضمن ما يلي:
  - اعداد سياسة اقتصادية تكون أساسا لبرامج الدعم والحث على رفع مستوى التأهيل، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من قبل القدرات الوطنية والدولية؛
  - وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية والقيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي؛
  - اعداد برنامج التأهيل للمؤسسات الاقتصادية ومحيطها؛
  - اعداد برنامج تحسيبي وإعلامي لسياسة التأهيل يستهدف المتعاملين الاقتصاديين.
- 2- على المستوى القطاعي: إن نجاح اي برنامج تأهيل مرهون بمدى قدرة الأطراف المشتركة في تنفيذه، وبهذا فالبرنامج يهدف إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة من حيث مهامها وإمكاناتها، مثل جمعيات أرباب العمل، الهيئات العمومية، هيئات التكوين، البنوك والمؤسسات المالية، علما أن عملية التأهيل وهيكل دعم التأهيل تبقى خاضعة لمشكل التمويل، وهنا يظهر دور الاتحاد الاوروبي من خلال تقديم الاعانات والدعم والاستثمارات الأجنبية في اطار برنامج MEDA.
- 3- على المستوى الجزئي: حددت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة القطاعات المعنية بعملية التأهيل ورصدت لها مبلغ 60000 دولار لكل مؤسسة، وهذه القطاعات هي: الميكانيك والصناعة

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, **Guide méthodologique**, Janvier 2003, p.75.

- المعدنية، مواد البناء، الصناعة الغذائية، الكهرباء والالكترونيك، الكيمياء، النسيج والجلود، الخشب والتأثيث؛ كما حددت مجموعة من الاجراءات التي يجب اتخاذها:
- تحديد وتطبيق استراتيجيات تقوم على تجميع المؤسسات من أجل توفير امكاناتها من موارد بشرية، مالية ومادية؛
  - تحسين نوعية المنتج باعتباره العامل المحدد للتنافسية؛
  - تأهيل المؤسسات على المستوى التسييري، التكنولوجي والإداري؛
  - تحسين وتأهيل الطاقم المؤطر من خلال القيام بدورات التكوين والإتقان وإعادة الرسكلة.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك ثلاث برامج لتأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأول برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية الموجه لدعم وتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية العمومية والخاصة تحت إشراف وزارة الصناعة، والثاني برنامج التعاون الجزائري-الأوروبي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (في إطار برنامج MEDA\*/PME) تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالشراكة مع الاتحاد الاوروبي، أما الثالث فهو البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية<sup>1</sup>.

### ثالثا: صعوبات تنفيذ برنامج التأهيل.

حتى لا يبقى برنامج التأهيل حبرا على ورق، عمدت وزارة الصناعة إلى تنصيب المجلس الأعلى للاعتماد الذي يعمل على تشجيع المؤسسات الوطنية على اعتماد نظام الجودة، وأنشأت صندوقا خاصا لترقية التنافسية الصناعية والذي تم تزويده بمبلغ 50 مليون دولار في إطار برنامج الانعاش الاقتصادي (2001-2004)، وإنشاء جائزة وطنية للجودة بمقدار 2 مليون دينار جزائري تمنح لأحسن منتج جزائري في السنة، على غرار الجوائز التي تمنح لأحسن مسيري السنة<sup>2</sup>. وبالرغم من الجهود التي تبذلها الدولية الجزائرية فإن صعوبات عديدة تحول دون التطبيق الفعال لبرنامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية، أهمها<sup>3</sup>:

\* (MESURE D'ACCOMPAGNEMENT) MEDA: يعتبر هذا البرنامج الأداة المالية الأساسية للاتحاد الأوروبي لتنفيذ الشراكة الأورو-متوسطة، يمثل المساعدات المالية التي تمنح لدول جنوب وشرق المتوسط من طرف الاتحاد الاوروبي في شكل قروض ومساعدات وفي اطار اتفاقيات موقعة تساهم في تحمل جزء من تكاليف الانفتاح والإصلاحات التي يباشرها دول جنوب وشرق المتوسط.

<sup>1</sup> Boughadou Abdelkrime, **Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises Algériennes**, Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Alger, 2006, p.04.

<sup>2</sup> Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, **Projet : Dispositif de Mise à Niveau**, Ministère de l'industrie et de la restructuration, Alger, 2000, p.18.

<sup>3</sup> نصيرة قريش، مرجع سابق، ص.1048.



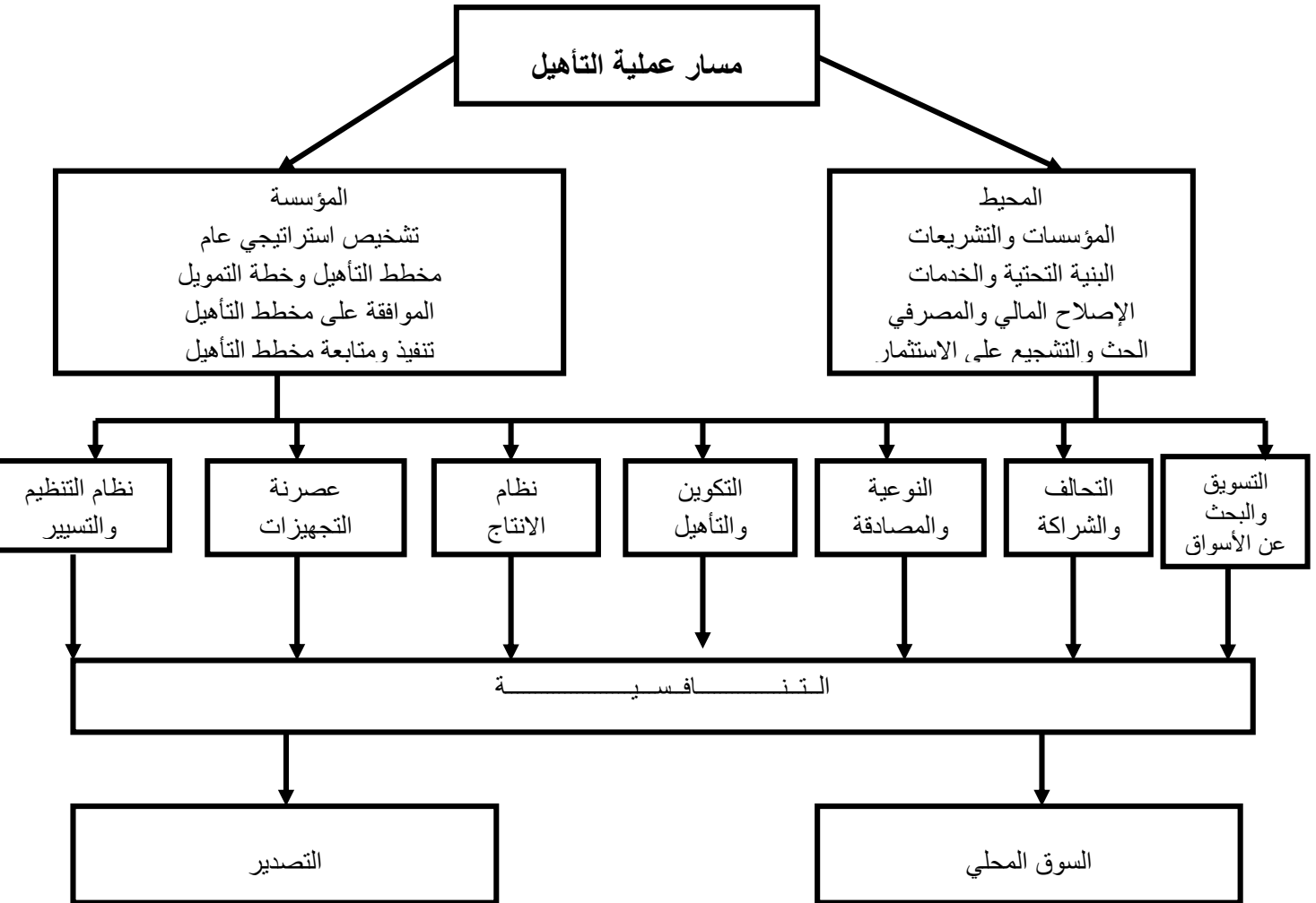
- 1- صعوبات تمويلية وإدارية: تعاني المؤسسات الجزائرية من محدودية التمويل، وتعقد الاجراءات الادارية الخاصة بها، الافتقار إلى دراسات الجدوى الاقتصادية الدقيقة، نقص المعلومات الاقتصادية وصعوبة الحصول عليها؛
- 2- صعوبات تسييرية: تتميز المؤسسات الجزائرية بضعف التسيير وعدم اتباع الأساليب الحديثة في الادارة والتنظيم، كما تعاني من غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري وعدم ملاءمة نظم التدريب؛
- 3- صعوبات خاصة بالعقار: يعتبر من أهم المشاكل التي تواجه المؤسسات الجزائرية بسبب التوزيع غير المدروس للمناطق الصناعية؛
- 4- صعوبات تسويقية: تتمثل خاصة في تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية، مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.

### المطلب الثاني: التأهيل والتشخيص الاستراتيجي العام.

جاء برنامج التأهيل كبرنامج اصلاحي يعمل على توجيه المؤسسات الجزائرية نحو تدعيم وجودها وتحسين وتطوير منتجاتها، وفق خطوات علمية وعملية متناسقة.

### أولاً: اجراءات تأهيل المؤسسات الصناعية.

المؤسسة المستفيدة من برنامج التأهيل مطالبة بتحقيق استثماراتها في مدة أقصاها اثني عشر 12 شهرا التي تلي تاريخ الإمضاء على الاتفاق، يمكن وبصفة استثنائية تمديد الأجل ثلاثة 03 أشهر إضافية، والمخطط الموالي يبين مختلف المراحل التي تمر بها عملية التأهيل:



الشكل (01-04): مسار عملية التأهيل.

Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et Mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique**, Ministère de l'Industrie & ONUDI, Alger, 2003, p.07.

من الشكل رقم (01-04) يمكن ملاحظة أن برنامج التأهيل يتعلق بجانبين أساسيين:

- الجانب الأول يتعلق بتأهيل المؤسسة، والتي تنطلق من التشخيص الاستراتيجي الشامل وإعداد مخطط التأهيل وخطة التمويل، لتصل إلى الموافقة على المخطط ثم تنفيذه ومتابعته؛
- بينما يتعلق الجانب الثاني بتأهيل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والمحفز على تطوير المؤسسة، والذي يتضمن تهيئة الجانب القانوني والتشريعي وتوفير البنية التحتية والخدمات اللازمة، والتي يرافقها تأهيل القطاع المالي والمصرفي والذي يعتبر ضروريا ومحركا أساسيا لتمويل

المؤسسات وتنفيذ مخطط تأهيلها، إلى جانب تأهيل المناخ الاستثماري وتوفير المحفزات التي تزيد من الاقبال على الاستثمار؛

- بناء على الخطوات السابقة تصل المؤسسة إلى مجموعة من التحسينات في نظام تسييرها ونتاجها، عصرنة التجهيزات، نظام التنظيم والتسيير والانتاج، وتكوين وتأهيل الموارد البشرية، ومنه العمل بمقاييس الجودة العالمية، والبحث عن الأسواق وإبرام اتفاقيات الشراكة، ومن خلال ذلك يصبح بإمكان المؤسسة تنمية تنافسيتها في السوق المحلي للوصول إلى التصدير.

### ثانياً: التشخيص الاستراتيجي العام واستراتيجيات التأهيل.

#### 1- التشخيص الاستراتيجي وتنفيذه:

يرجح بعض الباحثين الاقتصاديين أسباب فشل برامج الاصلاح الاقتصادي المطبقة في الجزائر لغياب عملية تشخيص دقيقة وموضوعية، فرغم أن هذه البرامج موضوعة من طرف خبراء في الاقتصاد وبالتنسيق مع هيئات ومكاتب استشارية دولية يشهد لها بكفاءتها، إلا أن عدم استنادها في وضع هذه البرامج على تشخيص دقيق للمؤسسة ومحيطها، بالإضافة إلى اختلاف رؤى الخبراء وواقع المؤسسة الجزائرية يدفع بهذه البرامج للفشل.

ويشمل التشخيص الاستراتيجي العام بعدين أساسيين:

- البعد الخارجي: تحليل المحيط الاقتصادي (السياسة الاقتصادية، المالية، الضريبية، وتشريع العمل)، المحيط الصناعي (هيكل الصناعة، هيكل مؤسساتية، مصالح الدعم)، والمحيط التكنولوجي للمؤسسة؛

- البعد الداخلي: تشخيص وتحليل وظائف المؤسسة مثل التشخيص التسويقي (السياسات والاستراتيجيات التسويقية المتبعة وتحقيق الاتجاه نحو الزبون وتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة)، تشخيص الكفاءات التقنية، التشخيص المالي، تشخيص الكفاءات الادارية والتنظيمية.

إن عملية التشخيص تكتسي أهمية كبيرة في مصير المؤسسة ومدى تحقيقها هدفها الأصلي، لهذا فإن هناك امكانيتين لاختيار من سيقوم بالتشخيص:

- اللجوء إلى شخص أو مكتب دراسات خارجي (تؤدي إلى فعالية ودقة الملاحظات نظراً لكون القائمين بها خبراء متخصصين، وتسمح للمؤسسة بتجنب الضغوطات التي يمارسها المسؤولون والميولات الشخصية مما يساعد على تشخيص موضوعي وفعال لكنها تتميز بالتكاليف العالية وقصر مدتها)؛

- تكوين لجنة خاصة من إطارات ومسيري المؤسسة (تعتبر الأحسن بالنسبة للمؤسسة من حيث استمرارية عملية التشخيص وإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المحدد وبالتالي ضمان التحسن والاستمرارية، ولكن من يمارسها يفتقد للخبرة العالية، أما ما يعاب عليها فهو تراكم الوظائف والمهام على المشخصين الداخليين وبالتالي التأثير سلبا على مهماتهم).

وهناك عاملان يتحكمان في عملية الاختيار بين الامكانييتين السابقتين:

- عامل الخبرة المطلوبة في هذا النوع من الأعمال؛
- الأموال والمصاريف التي تكفلها عملية التشخيص.

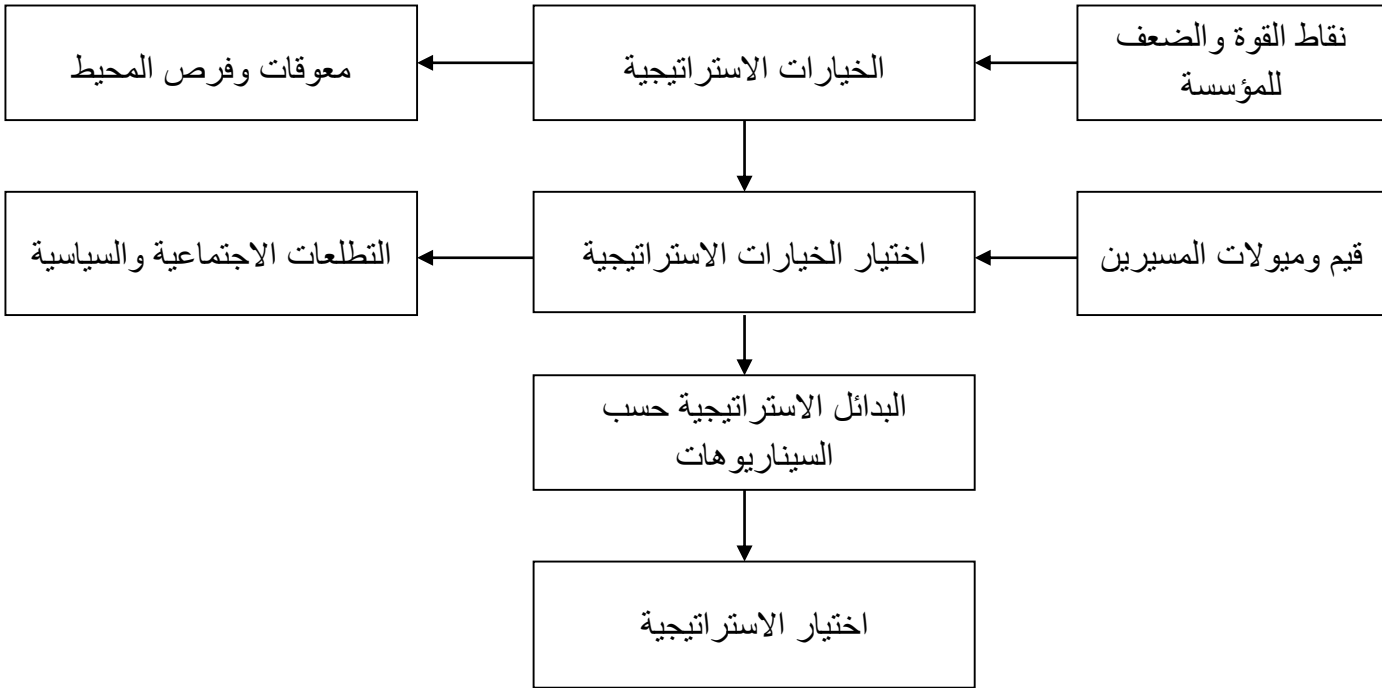
يمكن تلخيص مراحل عملية التشخيص في الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- 1- الاجتماع التحضيري: بالتقاء المشخص مع مجلس الإدارة، يهدف لتحديد إطار التشخيص، حدوده وأهدافه؛
- 2- تخطيط العمل ووضع البرنامج: بعد جمع المعلومات يتم اختيار المنهجية التي يتم وضعها، تحديد استبيانات التحقيق، وضع رزنامات اللقاءات، قائمة المسؤولين والأماكن التي يتم زيارتها، وإعداد قائمة الوثائق التي يجب جلبها؛
- 3- جمع المعلومات: تعتبر المعلومات المادية الأولية في عملية التشخيص التي يسعى المشخص للحصول على أكبر قدر منها مستعملا: المساءلة (وثيقة تضم عدة أسئلة للمسؤولين للإجابة عنها)، المقابلة، الوثائق والمستندات، والملاحظة؛
- 4- التحليل الانتقادي: تتم المقارنة بين ما هو موجود وما يجب أن يوجد على مستوى المؤسسة (الفعالية الداخلية) وكيف يجب أن يكون اتجاه المحيط (الفعالية الخارجية)، وهي مرحلة يجب أن تلازم المشخص في كل التدخلات لاستخلاص النتائج؛
- 5- توصيات المشخص: باستخراج الملاحظات والإطلاع على مشاكل المؤسسة، استخراج نقاط القوة والضعف، فهمها وتحليلها تحليلا منطقيا يسهل عملية البحث عن الحلول الممكنة وتقديم الاقتراحات التي يجب أن تكون -الاقتراحات- كما يلي:
  - واضحة ودقيقة تدل على الإجراءات الواجب اتخاذها؛
  - سهلة الفهم وممكنة التطبيق؛
  - محدودية التنفيذ في الزمان والمكان ومرتبطة حسب الأولويات والضروريات؛

<sup>1</sup> Khelik Ali Nour, Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise, Berti édition, Alger, 2001, p.43.

- الأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات المتوقعة في المؤسسة والمحيط.
- 6- مخطط التنفيذ: بعد التوصل للأسباب وتحليلها واقتراح البدائل الممكنة، يقدمها المشخص على شكل وثائق قابلة للتنفيذ مرفقة بنسب وأرقام وأشكال، وتضم أيضا شروحات وتوصيات للفروقات الموجودة، حيث يتم وضع خطة لتنفيذها وتجسيدها بإشراف من المشخص.

ويمثل الشكل الموالي (02-04) مراحل التشخيص الاستراتيجي العام والعوامل المؤثرة على خطواته:



الشكل (02-04): التشخيص الاستراتيجي العام.

Source : Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et Mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique**, Ministère de l'Industrie & ONUDI, Alger, 2003, p.20.

## 2- استراتيجيات تأهيل المؤسسات:

تعتبر عملية تصميم واختيار وتنفيذ الاستراتيجيات من أهم مقومات نجاح عملية تأهيل وعصرنة المؤسسات، وهو ما يجب أن تدركه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في محيط متغير ومنافسة شديدة، مما يفرض عليها اليقظة الدائمة حتى تتمكن من تصميم الاستراتيجية المناسبة التي تسمح لها باستغلال الفرص التي يتيحها المحيط وتجنب التهديدات التي قد تقلل من مستوى تنافسيتها المحلية والدولية.

التفكير الاستراتيجي للمؤسسة: يجب أن يكون لدى المحللين والمستشارين رؤية شاملة ومستقبلية للعناصر التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة وعلى نجاح عملية تأهيلها، وخاصة في ظل تعقد الأوضاع الاقتصادية وظروف عدم التأكد التي تعمل فيها المؤسسة، وعناصر المحيط المتغيرة باستمرار وضرورة أخذها في الاعتبار في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة وتشكيل الاستراتيجية المناسبة؛ ومن هنا يفترض على المؤسسة فهم أن التنظيم الداخلي والقواعد والأسس التي تتبناها، لا بد أن توضع من أجل رضا الزبون وإشباع حاجاته باعتباره محور اهتمام الإدارة الاستراتيجية.

يمكن للمؤسسة اعتماد عدة بدائل استراتيجية في عملية التأهيل، وهذا طبعا مع مراعاة عدة عوامل: حجم المؤسسة، أهدافها، منافسيها، مكانتها في السوق، المزايا التنافسية التي تحوزها، القدرات المالية والبشرية للمؤسسة.

تشكيل الاستراتيجية: تأتي مرحلة تشكيل الاستراتيجية وتحديد كمرحلة من مراحل التأهيل، حيث يتطلب من المؤسسة في هذه المرحلة تحديد الأهداف المرتقبة، توفير الوسائل اللازمة، الأوضاع الحالية للمؤسسة وتطوراتها المحتملة، القيود القانونية والمالية، التجارية، التقنية والبشرية والتطور المحتمل لبيئتها.

يمكن القول بأن أحسن استراتيجية للتأهيل هي تلك التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل الوسائل والتكاليف الممكنة وتلقى الدعم والمساندة من قبل كل الأطراف المعنية، وبمجرد الانتهاء من عملية اعداد وصياغة وتحديد الاستراتيجية الواجب اتباعها لتأهيل المؤسسة، فإنه يجب البدء في عملية تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

### المبحث الثالث: أشكال انفتاح الاقتصاد الجزائري.

تميزت الألفية الثالثة ببروز ملامح نظام عالمي جديد يغلب عليه طابع التكتلات الإقليمية والتي تعود مرجعيتها إلى الانفتاح الاقتصادي الكبير كنتيجة لبروز وتبلور فكرة العولمة، وإن كان ما يبرر هذا الانفتاح بالنسبة للدول المتقدمة ضرورة استمرار النمو المتوقف على التوسع المتنامي للأسواق، فإنه بالنسبة للدول النامية مطلب أساسي من أجل تحقيق تنمية مستدامة.

#### المطلب الأول: الشراكة الأورو-متوسطية.

تندرج اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية ضمن التكتلات الإقليمية الناتجة عن الانفتاح الاقتصادي، والتي تهدف إلى انشاء منطقة للتجارة الحرة من خلال إعادة هيكلة اقتصاديات دول جنوب وشرق المتوسط عن طريق ادماجها مع الاتحاد الأوروبي.

ولعل دخول كل من تونس والمغرب في مفاوضات مع الاتحاد الأوروبي هو ما جعل الجزائر تعقد مفاوضات مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية وتنتهي بعقد اتفاقيات الشراكة.

#### أولاً: خلفيات اتفاق الشراكة الأورو-جزائرية.

تتمتع الجزائر بعلاقة ارتباط وثيقة مع الاتحاد الأوروبي، يبررها حجم المبادلات القائمة بين الطرفين من جهة وتبعية الاقتصاد الجزائري بشكل كبير من جهة ثانية، وتعود أولى العلاقات الرسمية التي ربطت الجزائر بالاتحاد الأوروبي إلى سنة 1976 حيث ارتبطت الجزائر باتفاق للتعاون الاقتصادي مع المجموعة الاقتصادية الأوروبية، والذي استمر لمدة 20 سنة مدعما ببروتوكولات مالية تتجدد كل خمسة 05 سنوات ومقرونة بقروض يمنحها البنك الأوروبي للاستثمار<sup>1</sup>، وبقيت اتفاقية التعاون سارية المفعول حتى سنة 1995 وهو تاريخ انطلاق مسار برشلونة للشراكة الأورو-متوسطية، وقد انطلقت المفاوضات الرسمية بين الطرفين (الجزائر والاتحاد الأوروبي) في مارس 1997، ونتيجة لاختلاف وجهات النظر حول كيفية معالجة الملفات المهمة تم تجميد هذه المفاوضات لتستأنف من جديد في 19 ديسمبر 2001 وبقيت المفاوضات متواصلة إلى أن وقعت الجزائر اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في 22 أبريل 2002 بمدينة فالنسيا الإسبانية والذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من 01 سبتمبر 2005.

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، الجزائر ومسار برشلونة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 08 و 09 ماي 2004، ص.50.

وعرفت المفاوضات بعض التأخير بسبب إصرار الجزائر على تمسكها بتأجيل موضوع التفكيك التدريجي للحقوق الجمركية من أجل حماية انتاجها الوطني، خاصة وأن الاقتصاد الجزائري محل إعادة هيكلة وإعادة تأهيل الجهاز الانتاجي، فمنذ سنة 1997 عرفت المفاوضات مسيرة طويلة (12 جولة) للوصول إلى اتفاق بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، ولعل أهم الأسباب التي وقفت أمام تجسيد توقيع هذا الاتفاق هي:<sup>1</sup>

- التنازلات بخصوص الجانب الفلاحي والحقوق الجمركية، حركة رؤوس الأموال والمنافسة؛
  - التركيز على الجانب الأمني بالقضاء على الإرهاب والجريمة المنظمة؛
  - طلب الحصول على مساعدات مالية لتحديث وعصرنة القطاع المالي والمصرفي؛
  - توسيع إطار التعاون الاقتصادي ليشمل جوانب الانتاج ولا يقتصر على جانب التبادل فقط؛
  - ينبغي أن تكون إجراءات رفع الحماية على الصناعة مدروسة وفق تواريخ مختلفة تأخذ بعين الاعتبار القطاعات الصناعية، وبدلالة الحصص المالية التي يقدمها الاتحاد الأوروبي من أجل إعادة تأهيل الجهاز الانتاجي الوطني.
- 1- دوافع الشراكة الأورو-متوسطية:

سعى الاتحاد الأوروبي منذ منتصف السبعينات إلى توسيع نفوذه وهيمنته في المنطقة المتوسطية وهذا من خلال عقد اتفاقيات بينه وبين الشركاء المتوسطيين، كما أن اتفاق الشراكة جاء كرد فعل للتطورات الدولية والاقليمية وهذا بعد شعور أوروبا الموحدة باختلال في منطقة المتوسط نتيجة المنافسة الأمريكية واليابانية ومحاولاتها لتحقيق مكاسب اقتصادية في المنطقة.

والجزائر اتصفت وبصفة دائمة بالترابط مع الدول الأوروبية لأنها تعتبر أول شريك اقتصادي لها إضافة إلى عوامل أخرى متعلقة بالتاريخ والموقع الجغرافي القريب ووجود جالية جزائرية قوية في القارة الأوروبية، لذا أبدت الجزائر نيتها في الانضمام إلى مسار الشراكة.

وهناك عدة أهداف للجزائر وراء اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية، ولكن سيتم التركيز على الأهداف الاقتصادية لأنها الأهداف الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الدراسة، فالمشاكل الاقتصادية التي أثقلت كاهل الجزائر والتي ظلت تتخبط فيها طيلة سنوات من الركود على مستوى الانتاج وارتفاع في معدلات البطالة ومعدلات المديونية وتأخر في جميع المجالات خاصة من ناحية التنظيم والتسيير والتكنولوجيا المستعملة، إضافة إلى ضعف كل من الاستثمار المحلي والأجنبي، كلها عوامل دفعت

<sup>1</sup> Belataf. M & Arhab. B, **Le partenariat euro-med et les accords d'associations des pays du Maghreb avec l'EU**, colloque international, université de Tlemcen, 21 et 22 Octobre 2003, p.p.14-16.



الجزائر إلى توقيع هذا الاتفاق؛ إضافة إلى ذلك يمكن استخلاص مجموعة من أهداف الجزائر من وراء هذا الاتفاق كالتالي<sup>1</sup>:

- الارتباط بواحدة من أكبر القوى الاقتصادية حتى تتمكن من تسريع اندماجها في الاقتصاد العالمي، ورفع مستوى التنمية الاقتصادية؛
  - الاستفادة من الأسواق الأوروبية، المساعدات والقروض المالية والاستثمارات الأجنبية ومن برامج التأهيل للعمالة والمؤسسات، إضافة إلى تسهيل نقل التكنولوجيا وثقافة الخدمات؛
  - توسيع التبادلات وضمان تنمية العلاقات الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة بين الطرفين، وتحديد شروط التحرير التدريجي للمبادلات الخاصة بالسلع والخدمات ورؤوس الأموال؛
  - الاستفادة من الإعفاءات الجمركية على المواد الأولية التي تدخل كمكون أساسي في الصناعات الوطنية؛
  - تشجيع التبادلات البشرية، لاسيما في إطار الاجراءات الإدارية؛
  - فشل الجزائر في تنويع اقتصادها خلال السنوات السابقة، والرغبة الملحة في جذب استثمارات حقيقية للخروج من حالة التبعية المطلقة للبترول وتطوير عملياتها التجارية الخارجية؛
  - تشجيع الاندماج المغربي، بتشجيع التبادلات والتعاون داخل المجموعة الأوروبية والدول الأعضاء فيها.
- 2- بنود اتفاق الشراكة:

تحتوي اتفاقية الشراكة على 110 مادة مقسمة على 9 أبواب، و6 ملحقات وبروتوكولات، وتغطي الأبواب التسعة منها المجالات التالية: الحوار السياسي، التنقل الحر للسلع، تجارة الخدمات، المدفوعات ورؤوس الأموال، المنافسة وأحكام اقتصادية أخرى، التعاون الاجتماعي والثقافي، التعاون المالي، التعاون في ميدان العدالة والشؤون الداخلية، الأحكام المؤسساتية العامة والختمية.

وأهم النقاط التي تناولتها اتفاقية الشراكة الأورو- جزائرية هي<sup>2</sup>:

- 1- **الحوار السياسي** (المواد 03، 04، 05): يقام هذا الحوار السياسي والأمني بشكل منتظم، يتعلق بكافة المواضيع ذات الاهتمام المشترك التي من شأنها ضمان السلم والأمن والتنمية الإقليمية، ويتم إجراء هذا الحوار في آجال منتظمة وكلما اقتضت الحاجة وعلى عدة مستويات؛

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، اتفاقيات واتفاقات دولية، العدد 31، السنة 42، السبت 21 ربيع الأول عام 1426 هـ الموافق 30 أبريل 2005، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص.04.

<sup>2</sup> Accord Euro-Méditerranéen.

2- الانتقال الحر للسلع (من المادة 06 إلى المادة 29): تقوم المجموعة الأوروبية والجزائر، تدريجياً، بإنشاء منطقة للتبادل الحر خلال فترة انتقالية تمتد إلى 12 سنة كأقصى حد، اعتباراً من تاريخ دخول هذا الاتفاق حيز التنفيذ، ونص الاتفاق على تحرير المبادلات من المنتجات الصناعية والمنتجات الزراعية ومنتجات الصيد البحري، عن طريق تخفيض الرسوم الجمركية لبعض المنتجات واعتماد نظام الحصص على البعض الآخر.

أ- بالنسبة للمنتجات الصناعية: تم الاتفاق على تفكيك مختلف الحواجز الجمركية المفروضة على المنتجات الصناعية الأوروبية الواردة إلى الجزائر، وهذا بصورة تدريجية خلال 12 سنة من دخول الاتفاق حيز التنفيذ، مع العلم أن المنتجات ذات المنشأ الجزائري تدخل إلى المجموعة معفاة من كل الحقوق الجمركية والرسوم، ويمكن للجزائر أن تتخذ تدابير استثنائية في شكل زيادة أو استرجاع حقوق جمركية لفترة محدودة على بعض القطاعات التي تخضع لإعادة الهيكلة أو تواجه صعوبات كبيرة خاصة عندما تترتب عن هذه الأخيرة مشاكل اجتماعية خطيرة؛

ب- بالنسبة للمنتجات الزراعية: لم يتم الاتفاق على التحرير الكلي لها، وقد أعطيت امتيازات خاصة متبادلة لكلا الطرفين: الخضر، الفواكه، زيت الزيتون، المصبرات، عصير الفواكه، الخمور، فيما يتعلق بالصادرات الجزائرية إلى أوروبا، اللحوم، الحليب، التبغ، المواد الزيتية، فيما يخص صادرات الاتحاد الأوروبي إلى الجزائر؛

ج- بالنسبة لمنتجات الصيد البحري: تم الاحتفاظ بالنظام المعمول به بموجب اتفاق 1976 حول تصدير السمك الجزائري، والذي نص على التحرير الكلي لصادرات السمك الطازج، من جهتها تشرع الجزائر في إجراء تخفيضات على الحقوق والرسوم، ما بين 25 % إلى 100 % لمعظم المنتجات السمكية الطازجة والمجمدة؛

د- بالنسبة للمنتجات الزراعية المحولة: سيقوم الاتحاد الأوروبي بإلغاء الحقوق الجمركية بنسبة 95 % على الواردات الاعتيادية ذات المنشأ الجزائري، من جهتها تقوم الجزائر بتخفيضات جمركية تغطي حوالي 85 % من واردتها من الاتحاد؛

3- تجارة الخدمات (من المادة 30 إلى المادة 37): يُدخل الاتفاق أحكام جديدة خاصة بتحرير الخدمات، حيث يؤكد الاتحاد الأوروبي والجزائر التزامهما في إطار الاتفاقية العامة حول التجارة والخدمات بتبادل مبدأ "الدولة الأولى بالرعاية" فيما يخص الحضور التجاري للشركات وأداء الخدمات العابرة للحدود، مع احتفاظ الجزائر بالمعاملة الوطنية الخاصة بفروع الشركات الأوروبية المستقرة على إقليمها، أما فيما يخص خدمات النقل التجاري وتنقل الأشخاص لممارسة تجارة الخدمات، فتبقى مقيدة برخص وشروط متبادلة ويمكن أن تكون محل اتفاقات خاصة يتفاوض حولها الطرفان؛

4- المدفوعات، رؤوس الأموال والمنافسة (من المادة 38 إلى المادة 46): تلتزم المجموعة والجزائر بترخيص كل المدفوعات المتعلقة بالصفقات وذلك بعملة قابلة للتحويل، كما يعمل الطرفان على ضمان حرية تداول وانتقال رؤوس الأموال الخاصة بالاستثمار المباشر في الجزائر وكذا إمكانية تصفيتها وإعادة ترحيل نواتجها وأرباحها إلى موطنها الأصلي؛ فيما يخص ميزان المدفوعات وفي حالة وجود صعوبات فيه، يمكن للطرفين اتخاذ بعض الإجراءات والتدابير المقيدة للصفقات وفقا لقواعد الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة والقانون الأساسي لصندوق النقد الدولي، وذلك لفترة محددة لا تتعدى المدى الضروري لتدارك وضعية ميزان المدفوعات؛ في مجال المنافسة، يعتمد الطرفان إلى التعاون الإداري في تنفيذ تشريعاتهما الخاصة بالمنافسة، كما يضمن للطرفان الحماية الملائمة والفعلية لحقوق الملكية الفكرية والصناعية والتجارية وفقا للمقاييس الدولية؛

5- التعاون الاقتصادي (من المادة 47 إلى المادة 66): يهدف التعاون الاقتصادي إلى تدعيم عمل الجزائر من أجل تنميتها الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، ويشمل عدة مجالات أهمها: التعاون في مجال تحرير المبادلات بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، التعاون في القطاعات الكفيلة بجعل الاقتصاد الجزائري قادرا على خلق النمو ومناصب الشغل وهي: قطاع الصناعة، الزراعة، الطاقة، النقل، الجمارك، الخدمات المالية، السياحة، الاستثمار، الإعلام والإحصاء، المجال العلمي والتكنولوجي، الجانب التشريعي، البيئة، التربية والتكوين، كل هذا من خلال: تبادل المعلومات والخبرات والتكوين، والمساعدات التقنية والإدارية والتنظيمية، تنفيذ أعمال مشتركة، دعم الاستثمار المباشر... الخ.

كما يعمل هذا التعاون على تشجيع التكامل بين الدول المغاربية وذلك بتنفيذ كل تدبير من شأنه أن يساهم في تنمية هذه العلاقات بين الدول المغاربية؛

6- التعاون الاجتماعي والثقافي (من المادة 67 إلى المادة 78): يعترف الطرفان بأهمية التطور الاجتماعي والذي لا بد أن يتماشى مع التطور الاقتصادي، والأولية لاحترام الحقوق الاجتماعية الأساسية، وتم التطرق هنا إلى:

- أحكام متعلقة بالعمال، خاصة ما يتعلق بظروف عيشهم وعملهم وكذا الأشخاص الذين يعولونهم.
- الهجرة غير الشرعية، وضرورة عودة الأشخاص المتواجدين في حالة غير شرعية في البلد المضيف.
- ترقية دور المرأة في مسار التطور الاجتماعي والثقافي، ودعم البرامج المتعلقة بالتنظيم العائلي وحماية الطفولة والأمومة.

- تحسين نظام الحماية الاجتماعية وقطاع الصحة.
  - التخفيف من حدة الآثار السلبية الناجمة عن تعديل الهياكل الاقتصادية، وتحسين ظروف العيش وتوفير مناصب الشغل وتطوير التكوين، لاسيما في المناطق المحرومة.
  - في مجال الثقافة والتربية، يهدف الاتفاق إلى:
  - ترقية التبادل والتعاون الثقافي الذي يغطي عدة ميادين أهمها: تنظيم تظاهرات ثقافية، حفظ وترميم النصب والمواقع التاريخية والثقافية، الترجمة الأدبية، تكوين الأشخاص العاملين في ميدان الثقافة، تشجيع التعاون في ميدان السمعي البصري.
  - الإسهام في تحسين المنظومة التربوية والتكوين من خلال: تشجيع التحاق العنصر النسوي بالمؤسسات التربوية للتعليم، تطوير مستوى خبرة إطارات القطاعين العام والخاص، تشجيع إقامة روابط مستديمة بين الهيئات المختصة في الجانبين.
- 7- **التعاون المالي** (من المادة 79 إلى المادة 81):

- يهدف التعاون المالي إلى تحقيق أهداف الاتفاق، ويشمل عدة ميادين للتطبيق هي على الخصوص:
- تسهيل الإصلاحات الرامية إلى تحديث الاقتصاد الجزائري.
  - تأهيل البنى التحتية الاقتصادية، وترقية الاستثمار الخاص، والنشاطات الموفرة لمناصب الشغل.
  - الأخذ بعين الاعتبار آثار إنشاء منطقة تبادل حر على الاقتصاد الجزائري، لاسيما من زاوية تأهيل الصناعة وإعادة تحويلها.
  - مراقبة السياسات التي يتم تنفيذها في القطاعات الاجتماعية.
- دون إغفال أدوات التعاون المالي الأخرى المندرجة في إطار الشراكة الأورو-متوسطة وفي مقدمتها برنامج ميذا 1 للفترة 1996-1999 وبرنامج ميذا 2 للفترة 2000-2006، وخلال الفترة 1997-2006 استفادت الجزائر من تعهدات هذا البرنامج وصلت إلى 511 مليون أورو مقسمة كما يلي: 304,2 مليون أورو في إطار برنامج ميذا 1 والباقي يندرج ضمن برنامج ميذا 2، تدخل كلها في إطار عملية التحول الاقتصادي للجزائر<sup>1</sup>.

- 8- **التعاون في ميدان العدالة والشؤون الخارجية** (من المادة 82 إلى المادة 91): لقد أعطى الطرفان أهمية خاصة لتعزيز المؤسسات في ميدان تطبيق القانون وسير العدالة من أجل تعزيز

<sup>1</sup> وزارة التجارة، قسم العلاقات الأوروبية - الجزائرية.

دولة القانون، ويشمل التعاون في هذا الميدان عدة جوانب هي: تسهيل تنقل الأشخاص، الوقاية من الهجرة غير الشرعية ومراقبتها، التعاون في المجال القانوني والقضائي، مكافحة الجريمة المنظمة وتبييض الأموال، محاربة التمييز العنصري وكره الأجانب، مكافحة الإرهاب والمخدرات والفساد.

9- الأحكام المؤسسية العامة والختامية (من المادة 92 إلى المادة 110): هو البند الأخير من الاتفاق ويتضمن إجراءات مؤسسية أهمها:<sup>1</sup>

- إنشاء مجلس شراكة يتولى تنفيذ الاتفاق وتسوية الخلافات والسهرة على السير الحسن لكل القضايا الأخرى ذات الاهتمام المشترك بين الجزائر والاتحاد الأوروبي.
- إنشاء لجنة شراكة مكلفة بتسيير الاتفاق مع مراعاة الاختصاصات المخولة لمجلس الشراكة.
- يبرم هذا الاتفاق لمدة غير محددة، وهو يحل محل اتفاق التعاون الموقع في أفريل 1976، اعتباراً من دخوله حيز التنفيذ.
- تعتبر البروتوكولات من رقم 1 إلى 7، وكذا الملحقات من رقم 1 إلى 6، جزء لا يتجزأ من الاتفاق، وهي تبين إجراءات وقواعد تنفيذ بنود الاتفاق.

#### ثانياً: آثار اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية.

إن المفهوم الجديد للتجارة من وجهة نظر الشراكة الأورو-متوسطية هي تجارة بلا حدود ولا حواجز، وعلى هذا الأساس تنتج ما يعرف بـ: "منطقة التبادل الحر (ZLE) التي تعتبر من مرتكزات اتفاقية الشراكة الأورو-متوسطية لتحرير المبادلات التجارية والتفكيك أو الإلغاء التدريجي للعراقيل الجمركية وغير الجمركية، مع احتفاظ كل دولة عضو بحقها في فرض ما تراه من قيود على باقي دول العالم خارج منطقة التجارة، وهي تقوم على مجموعة من القواعد والأسس، وتجدر الإشارة إلى أن التدفق الجيد للمبادلات في منطقة التبادل الحر يتطلب جملة من التنظيمات الضرورية وتقنياتها يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>2</sup>

• تبني قواعد المنشأ من أجل التعاون الجمركي، وشهادات الجودة؛

• اعتماد المقاييس المثلى لحماية حقوق الملكية الفكرية؛

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، اتفاقيات واتفاقات دولية، مرجع سابق، ص.27.

<sup>2</sup> Belattaf. M & Arhab. B, op.cit, p.07.

- تبني إجراءات المنافسة بإلصاق البطاقات واعتماد المقاييس الفنية؛
  - متابعة وتنمية السياسات التي تركز على اقتصاد السوق واندماج اقتصاديات دول هذه المنطقة.
- وفي إطار اتفاق الشراكة ستتحمّل الجزائر تكاليف تكيف وتقويم اقتصادها مع متطلبات نظام التبادل الحر، وهذا بـ<sup>1</sup>:

- التراجع عن الحماية الجمركية أو إلغائها بصفة نهائية؛
- احترام الضوابط النوعية وقواعد المنافسة، وتحرير الخدمات ورؤوس الأموال.

وبالتالي تنتج مجموعة من الآثار الايجابية والسلبية على النحو التالي:

#### 1- الآثار الايجابية:

إن مضمون هذا الاتفاق في صيغته النظرية يهدف إلى جعل السوق الجزائرية منفذا لتصريف المنتجات الأوروبية، كما يسمح للمؤسسات الجزائرية أن تؤهل منتجاتها وتتأهب لمنافسة المنتجات الأوروبية ذات الجودة العالية، كما أن لهذا الاتفاق أبعاد مهمة مؤثرة على العلاقات التجارية والتي ستكون بمثابة فرصة للجزائر للتوصل إلى معدلات عالية للاستثمار والنمو الاقتصادي، وهو ما يعكس جملة من الآثار الايجابية على المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة، وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة، حيث أنه: <sup>2</sup>

- في المجال الفلاحي، يضمن الاتفاق ما يقارب 8000 منتج فلاحي، حيث استفادت الجزائر من بعض المزايا لاسيما المتعلقة بالمواد الأولية الزراعية التي يمكن تصديرها نحو الدول الأوروبية، وفي المقابل فقد فرضت الجزائر حصصا لاستيراد مواد زراعية كالحبوب والحليب مع مراعاة نسبة الانتاج الوطني، بالإضافة إلى مزايا أخرى لتصدير منتجاتها الزراعية ومنتجات الصيد البحري، وفي المقابل اعتماد نظام الحصص للمواد الأوروبية؛
- في المجال الصناعي، سمح الاتفاق بتخفيض نسب الرسوم الجمركية للعديد من المواد الأولية والمواد نصف المصنعة التي تدخل في إطار الصناعة التركيبية، وهذا من شأنه أن يساهم في تخفيض تكلفة الانتاج بالنسبة للمنتج الجزائري الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المواد الأولية المستوردة من دول الاتحاد الأوروبي، ومن أجل تعجيل حركة الصناعة الجزائرية وتأهيل

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>2</sup> يوسف سعداوي، رفيق باشوندة، واقع وآفاق الشراكة الأورومتوسطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمناجنت، السياسات الاقتصادية، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 04، مارس 2005، ص.403.

القطاع الصناعي، تم وضع برامج شاملة أساسها المساعدات المالية والفنية في إطار برنامج "ميديا"، الذي يهدف إلى رفع مستويات الانتاج الجزائري من خلال الجودة ومواصفات الفنية المقبولة دوليا بمساعدة الطرف الأوروبي؛

- يتم التفكيك الجمركي على مدى 12 سنة كاملة، وتعتبر هذه المدة كافية بالنسبة للمؤسسات الصناعية الوطنية كي تتأقلم وتستطيع منافسة مثيلتها الأوروبية، فعلى عكس الواردات التي ترد إلى الجزائر من دول الاتحاد الأوروبي والتي تخضع تدريجيا إلى التفكيك الجمركي، فالصادرات الجزائرية تستفيد من الاعفاء الجمركي الكامل على سلعتها التي ترد إلى السوق الأوروبية؛
  - اكتساب دعم دول الاتحاد في مجال التأهيل والخبرة والاستثمار المباشر، بالإضافة إلى دعم الخصوصية عن طريق تقديم مساعدات مالية محدودة للجزائر من خلال برامج "ميديا" للمساعدة في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إضافة إلى الالتزام بدعم الوفد الجزائري في مفاوضاته الرامية إلى الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة؛
  - احتكاك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع المؤسسات الكبرى الأوروبية ذات الخبرة والكفاءة في التسيير، مما يؤدي بها إلى اكتساب الخبرات والمهارات التسييرية وجعلها تقارب نظيراتها الأوروبية؛
  - تنوع الصادرات خارج قطاع المحروقات وإنعاش القطاعات الاقتصادية الصناعية، الزراعية والخدماتية.
- 2- الآثار السلبية:

إن اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي يسعى بصفة عامة إلى تحسين مناخ الأعمال في الجزائر، لكن هناك جملة من المخاوف الناتجة عن كون الاتحاد الأوروبي متطور تكنولوجيا وتقنيا وماليا، فهو متكون من 15 دولة صناعية إضافة إلى 10 دول من أوربا الشرقية والوسطى، لديها مستوى دخل الفرد مرتفع وسوق كبير، انتاج وفير وذو جودة عالية وقدرة تنافسية كبيرة من جهة والجزائر بلد في طريق النمو يعتمد على انتاج وتصدير منتج وحيد هو المحروقات (يمثل حوالي 97% من اجمالي الصادرات)، لا تشغل طاقته الانتاجية إلا بأقل من 50%، بلد ليس له بعد اقتصادي مغاربي أو عربي يشكل عمقه الاقتصادي وقوته التفاوضية<sup>1</sup>، كل هذه العوامل تترجم في شكل مخاطر وآثار سلبية نتيجة هذا الاتفاق، ويمكن ايجازها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> زعباط عبد الحميد، الشراكة الأورو-متوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الأول، السادسي الثاني، 2004، ص.62.  
\* في ظل منطقة التبادل الحر الأورو-جزائرية تم تحديد ثلاثة قوائم للمنتجات المعنية بالنحرير أو التفكيك التدريجي حسب أهمية كل فئة، وهذا ما تحدده المادة 09 من الاتفاق، حيث تشكل القائمة الأولى: المواد الأولية الصناعية ومدخلات بعض العمليات الانتاجية، القائمة الثانية: المواد الوسيطة والمواد نصف المصنعة و سلع التجهيز الصناعي والفلاحي،

- إن التفكير الجمركي وتحرير المبادلات سيمارسان ضغطا على توازن المالية العمومية وهذا من خلال التخفيض في الإيرادات الجمركية التي تساهم بحصة هامة في مجموع إيرادات الدولة، فهي تمثل بالنسبة للجزائر نسبة 23,4 % من مجموع الإيرادات (أي نسبة 2,7% من الناتج المحلي الإجمالي)، وتقدر وزارة المالية خسائر الميزانية سنة 2018 (تاريخ التفكير النهائي للقائمة الثالثة\* من السلع) حيث يحتمل أن تفقد الجزائر ما قيمته 188,8 مليار دج من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة، أي بنسبة 3,1% من الناتج المحلي الإجمالي لسنة 2004؛
- إن إزالة القيود الجمركية وغير الجمركية التي كانت تواجه السلع الأوروبية عند دخولها السوق الوطنية، سيضع المؤسسات الوطنية أمام منافسة شديدة داخل حدودها، فالمؤسسات الجزائرية تعودت على الباب المغلق وعدم المنافسة، حيث ظلت لمدة طويلة تعمل في ظل احتكارات وقيود تفرضها الدولة على المؤسسات الأجنبية وخاصة الأوروبية، وبالتالي سيؤدي الاتفاق إلى تحطيم المؤسسات غير التنافسية التي كانت تتمتع بحماية كبيرة أو بحماية ضعيفة؛
- إن إلغاء القيود والرسوم الجمركية، سيرفع من مستويات الاستهلاك الكلي والمحلي، ويدفع المستهلكين إلى شراء السلع المستوردة بدلا من السلع المحلية نتيجة جودتها وأسعارها، وهذا ما سيضعف المنتج الجزائري وبالتالي إضعاف المؤسسة الجزائرية؛
- عدم التكافؤ في حجم السوق من ناحية العرض والطلب ومستوى المعيشة ورد الفعل إزاء الصدمات الخارجية وفي هياكل المبادلات؛
- بما أن الجزائر تستورد أكثر من 60 % من احتياجاتها من دول الاتحاد الأوروبي وبالمقابل تصدر أكثر من 60 % من سلعها باتجاهه، وبدخول اتفاق الشراكة حيز التنفيذ فإن ذلك سيعمل على تدفق المنتجات الأوروبية إلى السوق الجزائرية بصورة متزايدة، وفي ظل عدم قدرة الجزائر حاليا على رفع صادراتها خارج المحروقات، فإن الميزان التجاري سيعاني حتما من بعض الاختلالات والتشوّهات؛
- يمكن ملاحظة اختلاف القدرات التنافسية بين مؤسسات الطرفين الجزائري والأوروبي، وتباين العوامل النوعية للقدرة التنافسية، فالاقتصاديات الأوروبية تتميز ب<sup>1</sup>: الكفاءة التنظيمية والإدارية على مستوى الاقتصاد الكلي وعلى مستوى المؤسسات الاقتصادية، موارد بشرية مؤهلة،

أما القائمة الثالثة فتمتع المنتجات الواردة فيها بحماية تعريفية مرتفعة لأنها تنتج محليا كما تعرف بالمنتجات الحساسة وهي تمثل 40% من واردات الجزائر من الاتحاد الأوروبي وتشكل من المنتجات التامة والمنتجات الصناعية المستوردة تقليديا. للمزيد من المعلومات، يرجى الاطلاع على: الاتفاق الأوروبي المتوسطي لتأسيس الشراكة بين الجزائر من جهة والمجموعة الأوروبية والدول الأعضاء فيها من جهة أخرى، المادة 9 الفقرة 2.

<sup>1</sup> صالح صالح، التحديات المستقبلية للاقتصاديات المغاربية في مجال الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 02، 2003، ص.38.



مستويات قياسية في الالتزام بمواصفات الجودة والنوعية وتطبيق معايير الإيزو، موارد رأسمالية تعتمد على الكثافة واقتصاد المعرفة، قدرات تسويقية كبرى بوسائلها الدعائية والتحفيزية، تطور أشكال الاندماج المؤسسية وما رافقها من نمو سريع للشركات متعددة الجنسيات، قدرات فائقة في الابداع والتجديد من خلال الانفاق على البحث والتطوير؛ بينما وفي المقابل فإن المؤسسات الجزائرية أضعف بكثير في مجال امتلاك المواصفات السابقة فهي تعاني من<sup>1</sup>: ارتفاع مديونيتها وهو ما يضعف مركزها المالي، اهتلاك التجهيزات وثقل أعباء الاستغلال وارتفاع تكاليف فائض التخزين، تشغيل أقل من نصف طاقتها الانتاجية وباستخدام أجهزة متقدمة وهو ما يفسر ضعف الانتاجية وارتفاع التكاليف.

### المطلب الثاني: الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

إن أهم سمات الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن هي الحركة المطلقة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال وتكنولوجيا المعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية والدولية، وقد شهد الاقتصاد العالمي الحديث عدة تطورات في القرن العشرين أهمها انعقاد مؤتمر بريتون وودز (Bretton Woods) عام 1944 في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان من بين نتائجه ظهور اتفاقية الجات GATT لتحرير التجارة الدولية، والتي تطورت خلال الفترة 1947-1994 إلى انشاء المنظمة العالمية للتجارة التي تعتبر أداة من أدوات العولمة تهدف إلى توسيع التبادل الحر على الصعيد العالمي.

وتعتبر الجزائر من الدول النامية التي قامت بعدة اصلاحات لاقتصادها الوطني بهدف ارساء قواعد وأسس نظام اقتصاد السوق، ثم اتجهت للانضمام إلى المنظمة، ولها في ذلك أهداف عديدة بالرغم من الصعوبات والعراقيل.

### أولاً: من الغات إلى المنظمة العالمية للتجارة.

بعد الحرب العالمية الثانية فكرت البلدان الغربية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية في التوسع في التجارة العالمية من خلال إقامة نظام للتجارة الحرة بين الدول، ولتحقيق هذا الهدف اقترحت الولايات المتحدة بدء مفاوضات دولية لإقامة نظام تجاري دولي متعدد الأطراف، وبناء على هذا الاقتراح انعقد مؤتمر دولي للتجارة والتوظيف في لندن عام 1946 واستكمل أعماله في جنيف عام 1947 ثم اختتمها بهافانا في 1948/03/24 بصدور ما يسمى بميثاق هافانا أو ميثاق التجارة الدولية والذي رفضته الولايات المتحدة بعد ذلك.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.39

وفي الوقت الذي كانت تدور فيه المفاوضات لإنشاء منظمة التجارة الدولية كانت الولايات المتحدة تقود مؤتمرا دوليا في جنيف سنة 1947 بمشاركة 23 دولة للتفاوض على تخفيض الرسوم الجمركية وتخفيف القيود الكمية على الواردات التي كانت تعترض التجارة الدولية، وأسفرت المفاوضات على التوقيع على الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (GAAT (General Agreement on Tariffs and Trade وذلك في 1947/10/30 لتصبح سارية المفعول ابتداء من 1948/01/01<sup>1</sup>، وأهم أهداف هذه الاتفاقية هي:<sup>2</sup>

- إقامة نظام لتجارة دولية حرة يفضي إلى رفع مستويات المعيشة في الدول المتعاقدة، والعمل على تحقيق مستويات التوظيف الكامل بها؛
- السعي إلى تحقيق زيادة تصاعديّة ثابتة في حجم الدخل القومي؛
- الاستغلال الكامل للموارد الاقتصادية العالمية والعمل على تطويرها؛
- تنمية وتوسيع الانتاج والمبادلات التجارية السلعية الدولية والخدمات؛
- تشجيع الحركات الدولية لرؤوس الأموال وما يرتبط بها من زيادة الاستثمارات العالمية؛
- سهولة الوصول إلى الأسواق ومصادر المواد الأولية؛
- تشجيع التجارة الدولية من خلال إزالة القيود والحوجز التي تعترض طريقها؛
- انتهاج المفاوضات كوسيلة لحل المشكلات المتعلقة بالتجارة الدولية، وحل النزاعات بين الأطراف المتعاقدة.

منذ التوقيع على اتفاقية انشاء الغات سنة 1947 وإلى غاية سنة 1993 دخلت الدول الأعضاء في مفاوضات كانت على مراحل أو جولات؛ وقد حاولت الدول الأعضاء خلال كل جولة من الجولات السابقة العمل على خفض التعريفات الجمركية ومناقشة العوائق التجارية الأخرى، بما في ذلك مساعدة الدول النامية على تنمية تجارتها للتأقلم مع برنامج الاتفاقية، بعد التوقيع على اتفاقية الغات مباشرة انضم عدد من الدول إليها ليصبح العدد 27 دولة، وقبيل نهاية سنة 1963 ارتفع العدد إلى 62 دولة تملك في مجموعها نحو 80% من تجارة العالم، وخلال الفترة (1965-1993) ازداد عدد الدول الموقعة ليصل إلى 117 دولة تملك في مجموعها نحو 95% من تجارة العالم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ياسر زغي، اتفاقية الجات، دار الندى، بيروت، 1999، ص.31.

<sup>2</sup> سليمان ناصر، التكتلات الاقتصادية الإقليمية كاستراتيجية لمواجهة تحديات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة - مع دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الدولي "الجزائر والنظام العالمي الجديد للتجارة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، أيام: 29-30 أبريل 2002، ص.ص.4-5.

<sup>3</sup> سليمان ناصر، مرجع سابق، ص.5.

بعد انتهاء جولة أوروغواي سنة 1993، تم اعلان قيام المنظمة العالمية للتجارة والتي تحل محل اتفاقية الغات، وليصبح قيامها رسميا ابتداء من أول جانفي 1995، وقد اكتسبت صلاحيات أكبر من الغات كالتفتيش على كافة الدول في إطار حرية التجارة ومحاربة السياسة الحمائية، الاهتمام بمسائل الملكية الفكرية وتسوية النزاعات، وهذا وقد وصل عدد الأعضاء إلى 143 في 2001.

تتمثل أهم الفروقات بين الغات والمنظمة العالمية للتجارة في النقاط التالية:

- الغات تمثل اتفاقية قانونية متعددة الأطراف، أما المنظمة العالمية للتجارة فهي منظمة عالمية وجهاز للإشراف والمراقبة وحل النزاعات بين الأعضاء؛
- قواعد الغات تطبق بشكل مؤقت أما قواعد المنظمة العالمية للتجارة فهي شاملة ودائمة وبالتالي فإن قواعد الغات لم تكن ملزمة غالبا، أما قواعد OMC فإنها ملزمة للأطراف لأن لها جهاز دائم لحل النزاعات وتسويتها؛
- إن قرارات الغات لم تكن تستلزم إقرارا من السلطات التشريعية للدول الأعضاء، على عكس قرارات OMC التي يتم إقرارها من السلطات التشريعية للدول مما يعطيها أساسا قانونيا راسخا؛
- إن اتفاقية الغات كانت تنظم التعامل في التجارة بالسلع، في حين أن المنظمة العالمية للتجارة تغطي اتفاقياتها التعامل في السلع والخدمات والملكية الفكرية.

### ثانيا: منظمة التجارة العالمية: المبادئ والأهداف.

1. **المهام:** إن مهام منظمة التجارة العالمية ليست سهلة في محيط تسوده سياسة الحماية التي تضعها بعض الدول والصراع التجاري الدولي، ولتفادي هذه الصراعات ظهرت الحاجة إلى تكييف الحوار وحل النزاعات بطريقة سلمية من خلال المهام التالية:<sup>1</sup>
  - تسيير الاتفاقيات الخاصة المتعلقة بالقطاعات الجديدة، كالخدمات وجوانب الملكية الفكرية المتعلقة بالتجارة؛
  - تقديم المعلومات والمساعدات التقنية للدول الأعضاء عن طريق خبراءها بمتابعة وتحليل وتنفيذ المراجعات الدورية للسياسات التجارية التي تنتهجها هذه الدول؛
  - توفير منتدى دولي للتفاوض والحوار بين الدول فيما يتعلق بالمفاوضات التجارية المحددة في الاتفاقيات التي تدخل في نطاق اختصاصها والواردة في ملاحق هذه الاتفاقية وتفعيل نتائج المفاوضات التي يقررها المؤتمر الوزاري للمنظمة؛

<sup>1</sup> Patrick F.J Macrory, Arthur E.Appleton, Michael G.Plummer, **The World Trade Organisation: Legal, Economic and Political Analysis**, Printed in the USA, Volume 1, 2005, p.129.

- مراقبة السياسات التجارية للدول الأعضاء وفق الآلية المتفق عليها في إطار اتفاقيات المنظمة؛
  - الفصل في النزاعات التي تنشأ بين الدول الأعضاء حول تنفيذ الاتفاقات التجارية الدولية ويتولى هذه المهمة المجلس العام بالمنظمة؛
  - تنفيذ المراجعات الدورية للسياسات التجارية بين الدول الأعضاء بهدف تعزيز المنافسة العادلة ومنح الدول النامية والأقل نموا معاملة تفضيلية؛
  - خفض أو إزالة الحواجز الجمركية لزيادة حجم التجارة الدولية، وإقرار مبدأ المفاوضات كأداة لتسوية النزاعات التجارية وتوفير حرية حركة رؤوس الأموال والنفاذ إلى الأسواق.
- 2. الأهداف:** لمنظمة التجارة العالمية عدة أهداف يمكن تلخيصها في:<sup>1</sup>
- خلق وضع تنافسي عالمي في التجارة الدولية يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد؛
  - منح الدول النامية معاملة تفضيلية خاصة بمنحها فترة سماح أطول من تلك الفترة الممنوحة للدول المتقدمة للسماح لها بالاندماج في اقتصاد السوق؛
  - الزيادة في الإنتاج والتجارة العالمية والاستخدام الأمثل والتوظيف الكامل للموارد العالمية في إطار التنمية المستدامة؛
  - توسيع انشاء أنماط جديدة للتقسيم الدولي للعمل وزيادة نطاق التجارة العالمية؛
  - تحقيق المزيد من تحرير التجارة الدولية عن طريق تخفيض الرسوم الجمركية وإلغاء نظام الحصص والحد من دعم الصادرات ومكافحة سياسة الاغراق.
- 3. المبادئ:** يمكن تلخيص مبادئ منظمة التجارة العالمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>
- عدم التمييز في المعاملات للتجارة: حسب المادة الثانية من الاتفاقية فإن التعامل بين الأعضاء المتعاقدين في المنظمة يكون بنفس المعاملة دون تمييز فيما يخص استيراد السلع؛
  - مبدأ الحماية من خلال التعريف التجارية: إذا اقتضت الضرورة يمكن للدولة أن تحمي تجارتها عن طريق التعريف الجمركية، وليس بإجراءات تقييدية أخرى كالقيود الكمية؛
  - مبدأ إعطاء امتيازات للدول النامية: وذلك لزيادة حصة الدول النامية في التجارة الدولية، وتحفيز سعيها للوصول إلى الأسواق العالمية؛
  - مبدأ المشاورات والمفاوضات التجارية: تعمل المنظمة على حل المشاكل عن طريق المفاوضات التجارية وذلك لدعم النظام التجاري العالمي على أساس جماعي؛

<sup>1</sup> Asif H.QURECHI, **Interpreting WTO agreements problems and perspectives**, Cambridge university press, New York, 2006, p.167.

<sup>2</sup> عبود زرقين وتواتية الطاهر، الآثار المرتقبة لانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015، ص.207.

- مبدأ الشفافية: ويقصد به ضرورة اعتراف أعضاء المنظمة بأعمال الكشف والإفصاح عن القرارات الحكومية ذات الصلة بالتجارة، سواء تعلق الأمر باقتصديات الدول الأعضاء أو النظام التجاري متعدد الأطراف؛
- مبدأ الالتزام بالتعريفات الجمركية: لا يتم فرض رسوم جمركية مرتفعة تضر بالدول الأعضاء؛
- مبدأ المعاملة التفضيلية للدول النامية: يشترط هذا المبدأ على الدول المتقدمة على تقديم مزايا تفضيلية إلى الدول النامية دون المطالبة بالمثل، وذلك بهدف توفير الظروف الملائمة لتنمية هذه البلدان.

ويطلب عادة من الدولة طالبة الانضمام إعادة النظر في السياسات الاقتصادية والإنمائية التي تتفق مع أحكام المنظمة وإعادة النظر في هيكله المؤسسات المصرفية والنقدية واعتماد نظام الجودة والمواصفات العالمية والرقابة على عملية الإنتاج، وتحسين المناخ الاستثماري وتطوير البنية الانتاجية مع دعم وتشجيع القطاع الخاص وتحرير الاقتصاد الوطني من قيود الاستثمار.

### ثالثا: مسار انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

إن الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ليس إجباريا على الدول، بل هو خيار تختاره الدولة، وذلك حسب وضعيتها الاقتصادية والسياسية، والدافع الأساسي للانضمام للمنظمة هو الاستفادة من المزايا والفرص التي تتيحها.

فطلب الجزائر لعضوية هذه المنظمة كان عن قناعة منها بأن الانضمام قد يتيح لها فرصا أفضل لإنعاش اقتصادها وتطويره مما لو بقيت خارجها، خاصة وأن الجزائر في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، وما يتطلبه ذلك من انفتاح اقتصادي بهدف عصرنه الجهاز الانتاجي.

#### 1- أهداف الجزائر من الانضمام لمنظمة التجارة العالمية:

لم تبد الجزائر نيتها في الانضمام إلى هذه المنظمة إلا بعد أن تأكدت أن لا جدوى من تفاديها والبقاء على هامشها، خاصة بعد أن شرعت في الإصلاحات الاقتصادية والانتقال إلى اقتصاد السوق، الذي يتطلب تحرير التجارة الخارجية، وهو شرط أساسي من شروط الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والجزائر تسعى بذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ومناوي محمد، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة: أسباب الانضمام - النتائج المرتقبة ومعالجتها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص.ص. 135-136.

- انعاش الاقتصاد الوطني: بانضمام الجزائر إلى المنظمة سيرتفع حجم وقيمة المبادلات التجارية، خاصة بعد ربط التعريفية الجمركية عند حد أقصى وحد أدنى، والامتناع عن استعمال القيود الكمية، مما ينتج زيادة في الواردات من الدول الأعضاء، باحتكاك المنتجات المحلية بالمنتجات الأجنبية، وبالتالي الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة المستعملة في عملية الانتاج؛
  - تحفيز وتشجيع الاستثمارات: وهو مرتبط بالإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، وهذا الانضمام سيفتح لها المجال ويمنحها فرصة أكبر لجلب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من خلال استفادتها من الاتفاقية الخاصة بالاستثمارات في مجال التجارة؛
  - مساندة التجارة الدولية: يتميز الاقتصاد الجزائري بالتبعية للخارج بسبب اعتماده على قطاع المحروقات، لذا فإن لجوء الجزائر إلى الأسواق العالمية للحصول على احتياجاتها خارج منظمة التجارة العالمية لا يسمح لها بالاستفادة من الفرص التي تقدمها هذه الأخيرة من المواد الغذائية، لذا لا يمكن للجزائر البقاء بعيدة عن ساحة العلاقات الاقتصادية الدولية إذا أرادت أن تسير التطورات الحديثة؛
  - الاستفادة من المزايا الممنوحة للدول النامية الأعضاء بالمنظمة: تعتبر المزايا التي تمنحها المنظمة العالمية للتجارة للدول الأعضاء بها بمثابة دوافع ومحفزات للانضمام إليها، والجزائر كغيرها من الدول تسعى للاستفادة من هذه المزايا، وحسب وزير التجارة الجزائري أن انضمام الجزائر للمنظمة قد يمنحها عدة مزايا منها:
    - الاستفادة من الاعفاءات الخاصة بالدول النامية والتي تمس عدة قطاعات: منها الفلاحة والذي تصل فيه مدة الاعفاء إلى 10 سنوات؛
    - يمكن مواصلة دعم صادرات مختلف القطاعات لفترة تصل إلى 8 سنوات؛
    - يمكن فرض شرط استعمال نسبة من السلع المحلية لإنتاج بعض السلع من طرف مؤسسات أجنبية لمدة تصل إلى 8 سنوات.
  - البعد الشمولي للمنظمة العالمية للتجارة: إن آثار النظام الجديد للتجارة العالمية ليست مقتصرة فقط على الدول الأعضاء بالمنظمة فقط، بل ستشمل جميع دول العالم إيجابا وسلبا بدرجات مختلفة.
- 2- عوائق انضمام الجزائر للـ OMC:

رغم المحاولات التي قامت بها الجزائر من أجل انضمامها إلى منظمة التجارة العالمية، إلا أن عملية الانضمام تعرف عدة عوائق منها:<sup>1</sup>

- أ. عوائق متعلقة بشروط الانضمام الخاصة بالدول النامية: إن الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية آلية معقدة وطويلة تتطلب التحضير والتنسيق على أعلى مستويات وبين جميع مؤسسات الدولة، كما أن المفاوضات مع الدول الأعضاء تستوجب إدراج مسائل استراتيجية كالنقل والاتصال والاستثمار وتحرير التجارة ومسائل متعلقة بالملكية الفكرية، وهذا ما يعرف بالسياسة التجارية، وهذه المسائل تعتبر عادية بالنسبة للدول المتقدمة بينما هي للدول النامية تعتبر مسائل سيادية وتدخل في اجراءات السياسة الداخلية للدولة؛
- أن الجزائر عليها أن تتفاوض على تنازلات تتعلق بتخفيض التعريفات الجمركية وإزالة الدعم الزراعي والتزامات تتعلق بقطاع الخدمات؛
  - إن المفاوضات المتعددة الأطراف تفرض على الجزائر تخفيض تعريفاتها الجمركية وإزالة الحواجز التي تعيق دخول المنتجات الأجنبية، مما يؤثر مباشرة على تنافسية منتجاتها المحلية؛
  - تقوم منظمة التجارة العالمية بمراقبة السياسة التجارية للدول الأعضاء، خاصة التدابير المتعلقة بالدعم والتصدير وترقية الاستثمار والخدمات والملكية الفكرية، وبالتالي لا مجال للتهرب من تطبيق هذه التدابير ولو كانت مكلفة للاقتصاد الوطني، كما أن المنظمة تشترط على الدول الطالبة للعضوية أن تأخذ بكل قوانينها دون استثناء؛
  - تأخر انطلاق الجزائر في المفاوضات الثنائية إلى غاية بداية سنة 2002، نظرا للشروط التعجيزية التي فرضتها المفاوضات المتعددة الأطراف والتي يصعب تطبيقها في ظل الأوضاع الاقتصادية في تلك الفترة.
- ب. عوائق متعلقة بالاقتصاد الوطني: أهم هذه العوائق ما يلي:
- تأخر تطور الاقتصاد الزراعي خاصة وأن الدعم الذي تقدمه الدولة لهذا القطاع ضعيف جدا مقارنة بالدول الغربية؛
  - النسيج الصناعي غير قادر على المنافسة، لأن المنتجات الصناعية لم تصل بعد إلى مستوى المنتجات الأجنبية من حيث الجودة والسعر؛
  - التجارة الخارجية مازالت محتكرة من طرف القطاع العام، رغم بعض التحرير في السنوات الأخيرة، وهو ما يتنافى مع فلسفة المنظمة؛
  - الاعتماد شبه الكلي على استيراد الموارد الغذائية بما يكلف الدولة مبالغ كبيرة؛

<sup>1</sup> عمود زرقين وتواتية الطاهر، مرجع سابق، ص.ص. 208-211.

- ضعف العملة الوطنية وتخفيضها في كل مرة، أدى إلى اللجوء إلى استيراد المواد المصنعة وبيعها في السوق مباشرة للحصول على أرباح بسرعة وبسهولة؛
  - إن المشاكل السياسية والاقتصادية التي عانت منها الجزائر خاصة في العشرية السوداء، أدت إلى التغيير المستمر للحكومات والقوانين مما أدى إلى اختلاف المعطيات المقدمة إلى المنظمة وكذلك عدم قدرتها على تحديد خيارات اقتصادية دقيقة.
- كل هذه العوامل أدت إلى تأخير انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، بالإضافة إلى هذا فإن عدم تطبيق الإصلاحات والتعهدات التي قدمتها الجزائر، أثر سلبا على ملفها الذي راجعته عدة مرات.

#### رابعا: الآثار المتوقعة على الاقتصاد بعد انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية.

إن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودخولها في الاقتصاد الدولي لا يعتبر خيارا وإنما حتمية يجب التأقلم معها، وبالنسبة للجزائر عليها الحصول على أحسن اتفاقية ممكنة للتقليل من الخطر الذي يهدد مختلف القطاعات، وعموما يمكن تلخيص بعض الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى النظام التجاري العالمي الجديد فيما يلي:

1. الآثار الإيجابية المحتملة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
  - يساعد تحرير التجارة في زيادة الإنتاج الصناعي، لأن التصدير يصبح لا تعترضه عوائق، ويترتب عنه دخول أطراف جديدة في مجال الصناعة وزيادة الإنتاج؛
  - إن إلغاء القيود على الاستثمارات الأجنبية سيؤدي إلى دخول المؤسسات الصناعية الجزائرية في شراكة مع المؤسسات الأجنبية، وهذا سوف يؤدي إلى تطوير الجهاز الإنتاجي من جهة وإلى شفافية التسيير وحماية القطاع العام؛<sup>1</sup>
  - من المتوقع أن انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وما يصاحبه من تحرير في الكثير من القطاعات سوف يمثل حافزا للصناعات المحلية على رفع مستوى الإنتاج والجودة وتحسين الكفاءة في تخصيص الموارد؛
  - اكتساب الحق في معاملة متميزة وأكثر تفضيلا لأن الجزائر دولة نامية، كما تمنح لها فرصة حماية الصناعات الوطنية الناشئة من خلال التمتع بفترات زمنية أطول لتنفيذ التزامات أحق مما هو مطلوب من الدول المتقدمة؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ومتناوي محمد، مرجع سابق، ص.ص. 152-153.



إن هذه المزايا والإمكانيات المذكورة سابقا ليست في متناول الصناعة الجزائرية بشكل تلقائي، بل تتحدد على حجم ما تبذله المؤسسات الجزائرية والمسؤولون فيها من جهود في اتجاه الاستفادة من الظروف المتوفرة، بالإضافة إلى العمل وفق استراتيجية أكثر وضوحا في مجال الإصلاحات.<sup>1</sup>

2. الآثار السلبية المحتملة: تتمثل أهم الآثار السلبية المتوقعة لانضمام الجزائر إلى الـ OMC فيما يلي:

- تمثل صادرات المحروقات حوالي 97% من إجمالي الصادرات الجزائرية، وعلى اعتبار أن المنتجات البترولية والغازية غير مدرجة ضمن اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة، فهذا يعني أن الجزائر لن تستفيد من خلال انضمامها للمنظمة من المزايا التي يتيحها الانفتاح التجاري أمام السلع بحكم محدودية وضعف الصادرات خارج المحروقات، كما أن ضعف الصادرات يجعلها غير قادرة على الوقوف في وجه المنافسة الدولية نتيجة لارتفاع تكاليف الإنتاج وضعف المؤسسات الجزائرية في مجال التسويق والتكنولوجيا؛
- إن تخفيض الرسوم الجمركية وإلغاء القيود الكمية يجعل الجزائر تتجه للاستيراد من الدول المتقدمة ذات المنتج الأعلى جودة والأقل تكلفة، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الصادرات الجزائرية وبالتالي انخفاض حجم العمالة بالداخل وحجم الدخل القومي وانخفاض مستوى المعيشة وبالتالي انخفاض مستوى الرفاهية؛<sup>2</sup>
- خفض الرسوم الجمركية سيحرم الجزائر من مورد هام قد يضاعف من إيراداتها؛
- رفع الدعم عن السلع الزراعية فيه خطر على المستهلك والصناعة الجزائرية ذات المدخلات الزراعية، فتحريم قطاع الزراعة سوف يؤدي إلى ارتفاع فاتورة الواردات من السلع الزراعية والغذائية باعتبار الجزائر مستورد صافي للغذاء؛
- تنطوي جميع اتفاقيات المنظمة على شرط المعاملة الوطنية وهو ما سيترتب عليه إلغاء أي معاملة تفضيلية تمنحها الجزائر إلى المنتجات الوطنية، وهو ما يعني تركها دون حماية أو تفضيل مما سينعكس سلبا على استمرارها؛
- تحرير قطاع الخدمات سوف يترتب عليه اختفاء بعض الأنشطة الخدماتية في المجالات التي لا تقوى على المنافسة، خاصة أن هذا القطاع في الجزائر ضعيف في استعمال التكنولوجيا واليد العاملة المؤهلة كقطاع الاتصالات، والنقل البحري والجوي؛

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص. 155.

<sup>2</sup> علي حافظ منصور، تقدير وتحليل الآثار المتعلقة بالتجارة في السلع، الملتقى الدولي الأول حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، يومي: 29 و30 أكتوبر 2001، ص. 11.

- من الممكن أن تؤدي الاتفاقية الخاصة بحقوق الملكية الفكرية إلى ارتفاع تكاليف التصنيع نظرا لارتفاع أسعار براءات الاختراع، وكذا المصاريف المرتبطة باستخدام العلامات التجارية، الأمر الذي سيؤثر سلبا على بعض الصناعات نتيجة لوجود تطورات واسعة في هذا المجال على مستوى تصنيع الغذاء والدواء والصناعات الالكترونية والبتروكيماويات؛
- إن الصناعة الجزائرية تعتبر صناعة ناشئة وليس بمقدورها منافسة نظيراتها الأجنبية الأعلى جودة والأقل تكلفة، وعليه فإن انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة سيؤدي إلى فتح السوق الجزائرية أمام الدول الأعضاء في المنظمة\* وهذا يعني إغراق السوق الجزائرية بالسلع الأجنبية، وهو ما سيؤدي إلى كساد الصناعة الجزائرية بسبب تفضيل المنتج الأجنبي عن المنتج المحلي من قبل المستهلك؛
- بفعل هذه المنافسة سوف تضطر بعض المؤسسات إلى غلق أبوابها وهو ما يؤدي إلى تزايد معدل البطالة خاصة في المدى القصير؛
- إن تطبيق اتفاقية إجراءات الاستثمار المرتبطة بالتجارة سوف يؤدي إلى دخول الشركات الدولية للاقتصاد الوطني ومزاومة الاستثمار الوطني، وهذا ما يعني تزايد أنشطة الدمج والاستحواذ وانتشار الكيانات الكبرى المسيطرة على حركة الاستثمارات؛
- إمكانية تقلص قدرة الجزائر على تصميم سياساتها التنموية بما يتفق مع أهدافها التنموية، لأن الانضمام للمنظمة ينطوي على تحويل قدر من صلاحيات اتخاذ القرار في عدد من المجالات إلى المنظمة، أي بمعنى التشاور معها قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالتجارة؛<sup>1</sup>
- التطبيع مع الكيان الصهيوني: بالرغم من أن انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية لن يجبرها على التعامل مع الكيان الصهيوني أو أي بلد لا ترغب في التعامل معه، وفقا للمادة 13 من اتفاقية مراكش لإنشاء المنظمة، إلا أن فرضية التطبيع غير المباشر تبقى واردة لأن فرضية تسريب البضائع الإسرائيلية جد واردة لأن OMC تمنع التمييز بين القطاع الوطني والأجنبي، وهذا التوجه مضاد للمصلحة الوطنية وتاريخها الطويل في نصرة القضية الفلسطينية؛<sup>2</sup>
- رفع الحصار عن المنتجات غير الإسلامية: تشدد مبادئ المنظمة على ضرورة تحرير النشاط التجاري كشرط أساسي للانضمام، وهو ما يعني رفع الحصار عن المنتجات غير الإسلامية كالمشروبات الكحولية وغيرها.

\* عدد الدول الأعضاء في المنظمة 162 دولة منذ ديسمبر 2015.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ومتناوي محمد، مرجع سابق، ص.ص. 156-158.

<sup>2</sup> يومية أخبار اليوم، منظمة التجارة العالمية: مكسب قومي أم انتحار اقتصادي، حوار مع الخبير الاقتصادي فارس مسلدور والظاهر بولنوار الناطق الرسمي للاتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين، الأربعاء 15 أكتوبر 2014.

## 3. أثر اتفاق الشراكة الأورو- جزائرية على الانضمام للـOMC:

من المؤكد أن اتفاق الشراكة الذي أبرمته الجزائر مع دول الاتحاد الأوروبي سيساهم في إعادة إدماج الجزائر ضمن السوق الأوروبية وهو بمثابة طريق يضمن عصرنه الصناعة ويفتح السوق الجزائرية على المنافسة التي هي بمثابة عامل محفز على تحسين الإنتاج، كما ان يسمح بتخفيض نسب الرسوم الجمركية للكثير من المواد الأولية والمواد نصف المصنعة، وهذا من شأنه تخفيض تكلفة الإنتاج بالنسبة للمنتوج الجزائري الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المواد الأولية المستوردة من دول الاتحاد الأوروبي، كما يتيح الاتفاق الفرصة للمنتوج الجزائري لاحتلال مكانة في السوق الأوروبية إذا تمكنت المؤسسات الوطنية من تحسين منتوجاتها، كما يمكن الاستفادة من التزام الطرف الأوروبي بدعم الطرف الجزائري في مجال الخبرة والتأهيل والاستثمار المباشر ودعم الوفد المفاوض للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.

## خلاصة الفصل:

شهد العالم تحولات اقتصادية عميقة وسريعة أدت إلى بروز مفاهيم جديدة أهمها العولمة والانفتاح الاقتصادي، والذي لم تستطع الجزائر أن تبقى بعيدة عنه خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي تعرضت لها في 1986، حيث انتقلت الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق وقامت بإصلاحات اقتصادية لإعادة تأهيل المؤسسات ورفع مستوى الكفاءة في استخدام الموارد وإزالة الاختلالات، وازدادت أهمية الموضوع تحت ضغط التدهور الكبير في مداخيل المحروقات.

وجاء برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية بهدف الاندماج في الاقتصاد العالمي وسعيا من الجزائر لرفع قدرة المؤسسات والمنتجات الوطنية على مواجهة اتفاقيات الشراكة الأورو-متوسطية وتمهيدا لانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، فاتفاقيات الشراكة تمثل تحديا كبيرا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية التي لا بد لها أن تفتنص كل الفرص الممكنة لمواجهة المنتجات الأجنبية.

فبالرغم من حتمية الانفتاح الاقتصادي وأهميته، إلا أنه يخلق أضرارا على الاقتصاد الوطني خاصة إن لم تبذل المؤسسات الجزائرية جهدا كافيا لمواجهة المرحلة القادمة، لأن الانفتاح الاقتصادي وتغليب أدوات السوق وتراجع دور الدولة الحمائي خلق جملة من الصعوبات أمام المؤسسات الجزائرية.

وهنا تظهر أهمية تبني التسويق الاستراتيجي بمبادئه ومفاهيمه لرسم خطة واضحة المعالم والأهداف وتوجه المؤسسات الجزائرية للاندماج في الاقتصاد العالمي ومواجهة المنافسة الدولية الشرسة، فالتطبيق الفعلي لوظيفة التسويق سوف يمكن المؤسسة الجزائرية من استغلال الفرص وتفادي المخاطر في محيطها ويمكنها من معرفة كل من السوق والمستهلك.

الفصل الخامس: ممارسة  
التسويق الاستراتيجي  
في عينة من مؤسسات  
الصناعات الكهربائية  
والإلكترونية والأجهزة  
الكهرومنزلية.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### تمهيد:

حاولت الدراسة في الفصول السابقة تقديم الإطار النظري الذي يمكن من فهم الأسس التي يقوم عليها التسويق الاستراتيجي وعرض مختلف مراحل التحليل الاستراتيجي، وأهمية الاستراتيجية التسويقية في مواجهة تداعيات الانفتاح الاقتصادي؛

وتحاول الدراسة في هذا الجزء تجسيد الدراسة النظرية من خلال دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر.

إن الغرض من دراسة الحالة هو معرفة أن اختيار الاستراتيجية التسويقية من بين مجموعة من البدائل التي يمكن للمؤسسة أن تتبعها تعتمد بشكل أساسي على التحليل التسويقي (التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة) والتي تهدف لتحقيق الأهداف التسويقية وبالتالي أهداف المؤسسة المرغوبة فيها.

ولمعرفة أهمية تبني أي مؤسسة للتسويق الاستراتيجي من أجل ضمان بقائها واستمرارها في ظل توجه الجزائر نحو الانفتاح الاقتصادي، تم اختيار عينة من المؤسسات الوطنية (& ENIE\*) (ENIEM\*\*) وهي مؤسسات عمومية تعاني كغيرها من المؤسسات الأخرى من شدة المنافسة المحلية والأجنبية والتي تهدد استمراريتها، فحاولت الدراسة تسليط الضوء على التشخيص الاستراتيجي لهذه العينة من خلال معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، مع تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسات محل الدراسة ودراسة لأهم الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن لها انتهاجها بناء على هذا التحليل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم المنهجية وتشخيص القطاع محل الدراسة

المبحث الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIE

المبحث الثالث: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIEM

\* ENIE : Entreprise Nationale des Industries Electroniques.

\*\* ENIEM : Entreprise Nationale des Industries Electroménagers.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### **المبحث الأول: تقديم المنهجية وتشخيص القطاع محل الدراسة.**

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات التي تنشط في قطاع الأجهزة الكهربائية، الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تنقسم إلى:

- مؤسسات الانتاج الصناعي؛
- مؤسسات التركيب؛
- مؤسسات التوزيع.

وتركز هذه الدراسة على مؤسسات الإنتاج الصناعي، نظرا لسهولة حصر هذه المؤسسات بسبب عددها المحدود، لأنها تنشط في الأسواق بشعارها وعلامتها الخاصة المعروفة لدى الزبائن، ونظرا لإمكانية دراسة عناصر الجزء النظري فيها ابتداء من تحديد استراتيجية المؤسسة إلى غاية طرح منتجاتها في الأسواق ثم التغذية العكسية.

كما تجدر الإشارة إلى أن قطاع الصناعات الكهربائية ، الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية ينقسم بدوره إلى 7 قطاعات فرعية هي:<sup>1</sup>

- المعدات الكهربائية؛
- المعدات، المواد، الأنظمة والمكونات الالكترونية؛
- الكهروميكانيك؛
- الأجهزة الكهرومنزلية؛
- الكيمياء الكهربائية والكيمياء الحرارية؛
- الكابلات والتوصيلات؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال \*TIC.

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الاتصالات) القطاع الفرعي الأكثر استيرادا بنسبة 44% يليه القطاع الفرعي المعدات الكهربائية بـ 21%، ثم الأجهزة الكهرومنزلية بـ 17%.

وكان التركيز في هذه الدراسة التطبيقية على المؤسسات الوطنية (ENIE & ENIEM) على أساس:

---

\*TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- انتمائها إلى قطاع حيوي بالنسبة للاقتصاد الوطني؛
- تعرضها للمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الأجنبية والمحلية؛
- التغيير السريع والدائم في بيئة هذه المؤسسات.

هذه الأسباب تدفع لضرورة وجود اهتمام بالتسويق الاستراتيجي في المؤسسة لمواجهة تحديات المرحلة المقبلة.

وفيما يلي تقديم للمعطيات المرتبطة بالدراسة الميدانية:

### **المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية.**

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الدراسة، ينبغي تحديد أهداف الدراسة، وأسباب اختيار العينة، تحديد مجالات الدراسة وأهم الوسائل المستعملة في جمع المعلومات.

### **أولاً: أهداف الدراسة وأسباب اختيار العينة.**

جاءت أهداف الدراسة كما يلي:

- اختيار مؤسسات تابعة للقطاع العمومي لأنها بحاجة أكثر للتحليل التسويقي الاستراتيجي نظرا للمنافسة الحادة التي يواجهها القطاع العمومي، وللمساهمة في تشخيص مشاكلها؛
- مساعدة المؤسسات عينة الدراسة على وضع خطتها التسويقية الاستراتيجية لمواجهة آثار الانفتاح الاقتصادي، وضمان حصتها السوقية واستمرارها في المنافسة؛
- ضعف مستوى الأداء التسويقي بهذه المؤسسات، الأمر الذي يحتاج إلى دراسة للبحث عن الأسباب والحلول؛
- استفادة هذه العينة من المؤسسات من قرار إعادة التأهيل؛
- افتقارها (كأغلبية مؤسسات القطاع العمومي) للاستراتيجيات التسويقية؛
- تضمن المؤسسات العمومية على عدة ميادين أنشطة استراتيجية (Les DAS\*) مما يسر تحليلها استراتيجيا؛
- تعدد المنافسين بين المؤسسات الجزائرية والأجنبية واتجاه الجزائر نحو انفتاح السوق؛

\* DAS : Domaines d'Activités Stratégiques.



## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- التطور التكنولوجي السريع الذي يعرفه القطاع، والذي يلعب دورا هاما في إطلاق المنتجات الجديدة.

هذه الأسباب تبين ضرورة الاهتمام بالتفكير التسويقي الاستراتيجي، ومدى فعاليته في بقاء واستمرار المؤسسات العمومية، وتمكينها من مواكبة التغيرات والتوافق مع بيئتها.

### ثانيا: المجال المكاني.

يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في كل من:

- مؤسسة ENIE: تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لمدينة سيدي بلعباس على الطريق الوطني رقم 07 (طريق معسكر المنطقة الصناعية ص ب 101-22000- سيدي بلعباس الجزائر)، يبعد المركب عن وسط المدينة بـ 04 كم ويتربع على مساحة تقدر بـ 50 هكتار.
- مؤسسة ENIEM: يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة في ولاية تيزي وزو، على المدخل الغربي للطريق الوطني رقم 12، يتربع على مساحة تقدر بـ 3748م<sup>2</sup>، بينما يقع المصنع على بعد 15 كم شرق وسط مدينة تيزي وزو في المنطقة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي، ويتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 417134 م<sup>2</sup>.

### ثالثا: المجال الزمني.

استغرقت مدة انجاز الدراسة الميدانية فترة دامت بين 6 إلى 8 أشهر، ارتبطت بتجميع المعلومات، ترتيبها، تبويبها وتحليلها من خلال التنقل ميدانيا إلى مقر المؤسسات عينة الدراسة والمؤسسات المنافسة، والانتقال إلى عدة معارض تجمع مختلف المؤسسات التي تنشط في القطاع بهدف التقرب إلى أكبر عدد ممكن منها.

### رابعا: منهج الدراسة.

تماشيا مع طبيعة الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي، الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفا كميًا أو نوعيًا، ومحاولة استقصاء الحلول والتفسيرات استنادًا إلى ما تفرزه البيانات والمعلومات من نتائج، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات من عدد معين من المتغيرات من كل أو بعض أفراد مجتمع الدراسة، وتم اختيار المنهج الوصفي لغرض وصف وتحليل الأهمية التي يلعبها التسويق

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

الاستراتيجي في تعزيز قدرات المؤسسة الجزائرية وتمكينها من مواجهة تداعيات الانفتاح الاقتصادي، وكذا بيان مدى تأثير هذا الانفتاح على اختيار الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

### خامسا: مجتمع الدراسة.

يعتبر قطاع الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات وتحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، ويساهم هذا القطاع في رفع مستوى الانتاجية لأنه من أكثر القطاعات قدرة على تطبيق واستخدام التقنيات والتكنولوجيات الحديثة؛ كما يعتبر القطاع المصدر الرئيسي للتجديد والابتكار والإبداع وهو يعمل دائما على تقديم المنتجات الجديدة ومصدر المنتجات المبتكرة، وتلبية حاجات ورغبات المستهلك المتجددة؛

ومن أهم المؤسسات في مجال الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية: المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية (ENIE)، المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM)، مؤسسة كوندور (Condor)، مؤسسة السلام الكترونيك (LG)، مؤسسة عبابو للإلكترونيك ممثلة بعلامة (Cristor)،... (أنظر الجدول: 01-05 ص. 268).

وركزت الدراسة على المؤسسات العمومية (ENIE & ENIEM) لكون القطاع العمومي بحاجة أكبر لاختيار استراتيجيتها التسويقية بناء على متطلبات المرحلة المقبلة ولمواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها القطاع من المؤسسات الخاصة والمؤسسات الأجنبية، ولضمان بقاء واستمرار مؤسسات القطاع العمومي في ظل هذه الظروف.

### سادسا: طريقة جمع البيانات.

طمحت الدراسة في البداية لزيارة كل مؤسسات قطاع الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر ومقابلة مدراءها ومسؤولي أقسام التسويق فيها، لكن ولصعوبة ذلك بسبب حجم المجتمع وتشتته والتوزيع الجغرافي لمؤسسات القطاع، وقلة التعاون من طرف المؤسسات وصعوبة الحصول على المعلومات، وتركيز الدراسة على المؤسسات العمومية، تم إجراء المقابلات مع عدد من المدراء ومسؤولي قسم التسويق بكل من مؤسسات ENIE و ENIEM و condor (باعتباره المنافس المباشر للمؤسسات عينة الدراسة ENIE & ENIEM).

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

ومنه، فإن الأدوات المستخدمة في الدراسة تتمثل في:

- الدراسات السابقة المتعلقة سواء بموضوع البحث أو بدراسات عن القطاع؛
- المقابلة: للحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوق بها، تم الاستعانة بالمقابلات مع إدارات المؤسسات عينة الدراسة (مؤسسة ENIE و ENIEM) ومؤسسة condor، مع الإطارات والمشرفين على كل من وظيفة الانتاج والتسويق، المالية والموارد البشرية، اليقظة الاستراتيجية، البحث والتطوير، وهذا بحكم مراكز مسؤولياتهم ودورهم في اتخاذ القرارات، وقد تضمنت هذه المقابلات أهم المعلومات التي تخص محاور البحث: استراتيجية المؤسسة، التسويق والتسويق الاستراتيجي (التشخيص الاستراتيجي، دراسة السوق)، استراتيجيات المزيج التسويقي، المؤسسة والانفتاح الاقتصادي ( إعادة تأهيل المؤسسة وإجراءات دعم الدولة)، دامت المقابلات في كل مؤسسة بين 3 إلى 5 ايام؛
- السجلات والوثائق: اعتمدت الدراسة على تجميع المعلومات وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة والمتاحة على مستوى المؤسسات عينة الدراسة، وهذا بهدف الاستفادة منها ليكون التحليل الاستراتيجي أكثر دلالة، ومن بين الوثائق المعتمد عليها في الدراسة: التقارير السنوية، النشريات، الإعلانات والحملات التعريفية بمنتجات المؤسسات، البرامج البيعية التقديرية، الكاتالوجات التعريفية بالمنتجات، ....
- الانترنت: من خلال تصفح مواقع المؤسسات عينة الدراسة ومواقع المؤسسات المنافسة؛
- الاستبيان: بسبب صعوبة الوصول لأكثر عدد من المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع تم توجيه استبيانات الكترونية لعدد من مسؤولي أقسام التسويق في عدة مؤسسات، لم يتم الإجابة عليها بالرغم من إرسالها والاتصال بهم هاتفيا عدة مرات ؛
- الملاحظة المباشرة: هناك العديد من المعلومات التي يمكن للباحث الحصول عليها من الملاحظة، أو أثناء المقابلة الشخصية بملاحظة الأشياء أو سلوكيات وردود أفعال الأشخاص الذين تجرى معهم المقابلة.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### **المطلب الثاني: تشخيص قطاع الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.**

يمثل هذا القطاع أهمية تنافسية على المستوى العالمي، خاصة مع دخول دول جديدة أسيوية مصنعة، فالعولمة الاقتصادية في هذا القطاع قوية وتتحكم في استراتيجيات المؤسسات.

تعتبر الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية من بين أهم الصناعات في الجزائر لما لها من مساهمة فعالة ومكانة جيدة في تطوير المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث تتميز هذه الصناعة بالسيطرة على السوق كونها من الصناعات الثقيلة والتي بدورها تلبي حاجيات ورغبات المستهلك، كما أن الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية تساهم في نسبة 28.6% من الناتج القومي و 34% من نسبة التشغيل من السكان الناشطين.

وركزت الجزائر على تطوير الاقتصاد وجعله أكثر تنافسية في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، وذلك لما تكتسيه من أهمية بالغة تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- رفع نسبة النمو بمعدل 5.6% سنويا متجاوزة بذلك نسق تطور الناتج المحلي الإجمالي 4.5%.
- تطور الصادرات بنسق حثيث بلغ معدل 13.3% سنويا، مما مكن من تعزيز حصة الجزائر في الأسواق الخارجية، وذلك بالاعتماد أساسا على المنتجات الكهربائية والميكانيكية والإلكترونية.
- ارتفاع حجم الاستثمار بمعدل 7.8% سنويا بالاعتماد على الدفع الذي شهدته استثمارات قطاع الصناعات الغذائية 12.1% والصناعات المختلفة 13.8% والمواد الميكانيكية والكهربائية 8.3%.
- تساهم في مزيد من التنوع في المنتجات ودعم القدرة على مجابهة المنافسة الخارجية تماشيا مع النسق المتسارع للتحويلات الاقتصادية.
- تطوير المراكز الفنية والزيادة في عددها وتركيز نظم الجودة.
- تطوير المؤسسات وتعزيز دور القطاع الخاص عبر تكوين الباحثين الجدد ومساعدة المؤسسات على ملائمة وضعها مع الحاجيات المتطورة للاقتصاد.
- المساهمة في ترقية الاستثمار من أجل الحصول على قروض بنكية.

<sup>1</sup> Hayet Ouzayed, L'industrie électroménagère en Algérie en plein essor, L'actuel : le magazine de l'économie et du partenariat international, N°153, Avril 2014, p.36.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### أولاً: نشأة وتطور القطاع في الجزائر.

في 21 أكتوبر 1969 وطبقا للمرسوم رقم 86/68 تم إنشاء الشركة الوطنية للصنع والتركيب SONELEC وبنيت من طرف الشركة الأمريكية GTE American، وكان إنشاؤها في إطار استراتيجية التنمية التي اعتمدت منذ سنة 1965 بقرار من وزارة التخطيط بغلاف مالي قدره 1520 مليون دج، ومن مهامها الأساسية:

- صنع الأسلاك الالكترونية.
- صنع وتركيب الأجهزة الهاتفية.
- صنع وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية.
- صنع المحركات الالكترونية.
- صنع البطاريات ومركباتها.
- صنع المصابيح.
- صنع أدوات الكهروميكانيك.

تمثل هدفها الرئيسي في تلك الفترة في التطور في الصناعات الالكترونية، الكهربائية والكهرومنزلية الجزائرية، وفي سنة 1978 وبقرار من الإدارة العامة لشركة SONELEC تفرعت عنها هيكل أخرى كالتالي:

- قسم الأسلاك بسطيف.
- قسم الكهرومنزلية بتيزي وزو.
- قسم الالكترونية بسيدي بلعباس.
- قسم الهندسة ووضع المنتج بسيدي بلعباس.

شملت شركة SONELEC عملية إعادة الهيكلة طبقا للمرسوم رقم (242/80) الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980، فتولدت عنها نهاية سنة 1982 مجموعة من المؤسسات:

- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM (تيزي وزو)
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية ENEL (الجزائر العاصمة)
- المؤسسة الوطنية للصيانة وإنشاء صناعة المصاعد ENASC (الجزائر العاصمة)
- المؤسسة الوطنية لصناعة الأسلاك الكهربائية ENICAB (الجزائر العاصمة)

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- المؤسسة الوطنية للهاتف والمراقبة ENTC (تلمسان)
- المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE (سيدي بلعباس).

كانت من أهم شروط إعادة الهيكلة مرتبطة بعاملين أساسيين، والمتمثلان في: تغيير الذهنيات من جهة (تجنب الجمود في ذهنيات وسلوك المسؤولين والتجديد في طرق العمل وإدارته والتكنولوجيا المستخدمة، واستبدال ثقافة الانغلاق والعزلة بثقافة الانفتاح على المحيط) وضرورة إصلاح الهياكل باعتماد هياكل تنظيمية ملائمة. وقد كان الهدف من إعادة الهيكلة الدقة في التسيير انطلاقا من صغر حجم المؤسسة وتخصصها وتحديد وظائفها، ونظرا لضعف القدرة على المنافسة وكثرة مشاكل التمويل وإهمال نظام المعلومات، مهد لمرحلة تمثلت في أسلوب جديد للتسيير يتمثل في: استقلالية المؤسسات (ذاتية التسيير).

### ثانيا: توسع المؤسسات العاملة في القطاع.

وفي ظل انفتاح الاقتصاد الوطني وتحرير التجارة الخارجية واجهت المؤسسات العاملة في هذا القطاع عدة صعوبات في الاستمرار في النشاط ومواجهة المنافسة وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي السريع الذي يتميز به القطاع ولأنها لم تتمكن من الاستثمار في البحث والتطوير وتحسين وسائل العمل، بالإضافة إلى انخفاض الطلب على منتجات المؤسسات الوطنية بسبب دخول عدة علامات أجنبية إلى السوق الجزائرية.

وفي السنوات القليلة الماضية (نهاية التسعينات) شهدت صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تطورا ملحوظا، فقد تحول المستوردون الكبار إلى منتجين لهذه الأجهزة، واتجهت العديد من المؤسسات الخاصة إلى إبرام عقود شراكة مع مؤسسات أجنبية معروفة دوليا مثل: samsung و LG تنشط في هذا المجال، وبذلك ظهرت عدة علامات ومؤسسات تنشط في هذا النوع من الصناعة.

ومنه فإن السوق الجزائرية للمنتجات الالكترونية والكهرومنزلية تحوز على العديد من العلامات التجارية منها ما هي جزائرية (عمومية أو خاصة) ومنها ما هي أجنبية، هذا ما أدى إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع، والجدول الموالي يبين أهم المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع بالجزائر:

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

المنتجات الرئيسية	المؤسسة	العلامة
FROID, CLIM, CUIS, LL, CHAUF	ENIEM	ENIEM
TV, INFORMATIQUE	ENIE	ENIE
CHAUF, CLIM, CUIS	SONARIC	SONARIC
TV, REF, CLIM, CUIS, INFORMATIQUE, LL, MOBILE	ANTAR TRADE (groupe ben hammadi)	CONDOR
REF, CLIM, CUIS, ML, MOBILE, INFORMATIQUE	SAMHA	SAMSUNG
TV, REF, CLIM, CUIS, ML, RES	GROUPE MEBARKIA	GEANT
TV, REF, CLIM, RES, ML	ABABOU ELECTRONICS	CRISTOR
TV, REF, FROID, CLIM, CUIS, LL	ESSALEM ELECTRONICS	STARLIGHT
TV, REF, CLIM, CHAUF, LL, INFORMATIQUE, MOBILE	IRIS SAT	IRIS
TV, CLIM, CHUF, LL	BYA ELECTRONICS	SONY
TV, REF, CLIM	SENTRAX	TCL
TV, CLIM, CUIS, CHAUF, LL	COBRA	COBRA
TV, CLIM, REF	SODINCO	HAIER
TV, RES	STREAM SYSTEMS	STREAM

**الجدول (01-05):** أهم المؤسسات الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.  
**المصدر:** اعتمادا على الموقع الالكتروني لكل مؤسسة، واعتمادا على دليل المؤسسات المتوفر على موقع الغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة<sup>1</sup>، تاريخ الاطلاع: 2016/12/08.

الملاحظ من الجدول السابق، أنه وفي سنوات قليلة شهد عدد المؤسسات العاملة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر تطورا ملحوظا، حيث اتجهت العديد من المؤسسات الخاصة إلى إبرام عقود الشراكة مع مؤسسات أجنبية تنشط في المجال لتظهر بذلك عدة علامات ومؤسسات في هذا النوع من الصناعة؛ كما يلاحظ تنوع تشكيلة منتجات هذه المؤسسات بين مختلف الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وهذا راجع للتقارب التكنولوجي لدى المؤسسات المتنافسة.

<sup>1</sup><http://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Annuaire%20des%20entreprises%20et%20fichiers/Pages/Annuaire-des-entreprises-El-mouchir.aspx>

**الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

**ثالثا: تحليل الحصة السوقية للمؤسسات المتنافسة.**

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسات عينة الدراسة (ENIE و ENIEM) ومن خلال زيارة المنافس المباشر لهما (مؤسسة condor)، نتائج المقابلات، من المعلومات التي تم جمعها من خلال الدراسات السابقة، المقالات الصحفية، تصريحات المسؤولين والمواقع الالكترونية للمؤسسات المتنافسة، يمكن تقسيم الحصة السوقية حسب أنواع المنتجات والمؤسسات المتنافسة في السوق الجزائرية كما يلي:

مكيفات هوائية وأجهزة التدفئة	الثلاجات	أجهزة التلفاز	نوع المنتج / المؤسسة
//	//	%19.76	<b>ENIE</b>
%03.55	%44.22	//	<b>ENIEM</b>
%52.16	%25.63	%35.69	<b>CONDOR</b>
%12.56	//	%05.92	<b>COBRA</b>
%11.16	%04.90	%07.64	<b>CRISTOR</b>
%09.77	%01.88	%11.25	<b>SAMSUNG</b>
//	%19.10	%03.25	<b>FRIGOR</b>
%05.54	%01.82	%16.27	<b>LG</b>
//	%0.57	%0.18	<b>THOMSON</b>
%05.26	%01.86	//	<b>HAIER</b>
00%	0.02%	0.04%	<b>Autres</b>

الجدول (05-02): توزيع الحصة السوقية للمؤسسات المتنافسة في قطاع الأجهزة الالكترونية

والكهرومنزلية في الجزائر سنة 2016.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات مقدمة من مؤسسة condor.

من معطيات الجدول السابق، يمكن استنتاج ما يلي:

- بالنسبة لأجهزة التلفاز: يلاحظ وجود العديد من العلامات التجارية سواء المنتجة محليا أو المستوردة، والملاحظ أيضا أن مؤسسة condor تحتل الحصة السوقية الأكبر في هذا السوق، وتعتبر هي الرائدة من بين العلامات المدروسة بسبب الأسعار التنافسية، كما تحتل مؤسسة ENIE مكانة هامة في هذا النوع من المنتجات بسبب مكانتها لدى المستهلك الجزائري



## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات

### الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

ومنتوجاتها ذات الجودة العالية لكن أسعارها بعيدة عن أسعار المنافس المباشر condor، أما بالنسبة لبقية العلامات المتنافسة فيرجع انخفاض حصصها السوقية إلى ارتفاع أسعارها.

- بالنسبة لأجهزة الثلاجات: تعتبر مؤسسة ENIEM رائدة في هذا السوق مقارنة ببقية العلامات في الجدول، فرغم عدم توفير المؤسسة لخدمات ما بعد البيع عبر كامل التراب الوطني إلا أن هذه العلامة تتمتع بثقة المستهلك الجزائري وجودة منتجاتها وأسعارها التنافسية، والأهم بالنسبة للمستهلك هو الأمان في المنتجات الكهرومنزلية، وهذا ما توفره المؤسسة الوطنية ENIEM.
- بالنسبة للمكيفات وأجهزة التدفئة: تحتل مؤسسة condor حصة سوقية معتبرة بـ52.16% نظرا لأن منتوجاتها في متناول الأسر الجزائرية، ولأن أسعارها تعتبر في وضعية تنافسية مريحة مقارنة بباقي المنافسين، مع تعميمها لخدمات ما بعد البيع في كل المناطق وتركيزها على توفير أجهزة التكييف في المناطق الجنوبية؛ بينما تحتل مؤسسة ENIEM حصة سوقية ضعيفة مقارنة ببقية المؤسسات المتنافسة.

المطلب الثالث: تحليل PESTEL لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.



الشكل (01-05): تحليل pestel لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.

المصدر: من إعداد الباحثة.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

يشمل تحليل pestel للبيئة الخارجية الكلية (العامة) Macro-Environnement عناصر البيئة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية، البيئية، والثقافية الاجتماعية، والتي تؤثر على عمل المؤسسات عينة الدراسة بشكل عام والتي لا يمكن التحكم فيها، وعلى المؤسسة أن تتكيف وتتلاءم معها.

ويمكن عرض تحليل pestel لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر كما يلي:

- 1- البيئة الاقتصادية: تعرف الجزائر أزمة اقتصادية مالية أدت إلى دخولها في سياسة التقشف المالي وتجميد معظم المشاريع (خاصة المتعلقة بالبنية التحتية والصناعية)، ونتج عن هذه الأزمة انخفاض في قيمة الدينار الجزائري مما يرفع تكلفة استيراد المواد الأولية (فرق سعر الصرف)، ونتج أيضا عن هذه الأزمة ارتفاع نسبة البطالة في الجزائر إلى 10.5% في سبتمبر 2016، كما يتميز المناخ الاقتصادي في الجزائر بعدم تخلي الدولة الكلي عن دعمها للمؤسسات العمومية، بينما في المقابل سنت الدولة عدة قوانين تشجيعية للاستثمار ومنح امتيازات للقطاع الخاص وتقديم تحفيزات ضريبية لحث القطاع الخاص على الدخول في عدة مشاريع، بينما وصل معدل التضخم في الجزائر إلى 6.4 في ديسمبر 2016؛
- 2- البيئة السياسية: تعرف الجزائر في الفترة الأخيرة استقرارا سياسيا وأمنيا، ومن هنا جاء تقرير التنافسية الاقتصادية العالمي (2015-2016) بتصنيف الجزائر في المرتبة 87 عالميا، 7 إفريقيا، والثانية مغاربيا من حيث التنافسية الاقتصادية<sup>1</sup>، وهو ما يشجع المستثمرين المحليين والأجانب على إقامة المشاريع، كما تقدم الدولة الجزائرية عدة امتيازات جمركية في إطار اتفاقات الشراكة الدولية (الشراكة الأورو-متوسطة، ومنظمة التجارة العالمية، ...)، وجاء قانون المالية لسنة 2017 بتخفيض الضريبة على الأرباح بالنسبة للمنتجين الجزائريين؛
- 3- البيئة القانونية: حرصت الدولة الجزائرية على تدعيم القاعدة القانونية بقوانين، مراسيم وقرارات تكفل حماية الملكية الصناعية والفكرية، حماية المستهلك، معايير السلامة

<sup>1</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/#read>, consulté le : 07/04/2017.

تراجع الجزائر بذلك 8 مراتب، حيث احتلت في 2014-2015 المرتبة 79 عالميا.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

والصحة للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، قوانين استهلاك الطاقة بالنسبة للأجهزة المنزلية خاصة القرار الوزاري المشترك الذي يحدد تصنيف الفعالية الطاقوية للأجهزة ذات الاستعمال المنزلي<sup>1</sup>، وسن قانون العمل والقوانين المنظمة للقطاعات العمالية، بالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أن البيئة القانونية في الجزائر تشهد قلة الآليات المعتمدة لمحاربة المنتجات المستوردة المقلدة والسوق الموازية؛

4- البيئة البيئية: تتميز الجزائر بحرصها على تطبيق الاتفاقيات العالمية التي تهدف لحماية البيئة وترشيد استهلاك الطاقة، قوانين تسيير النفايات الصناعية والمخلفات الصناعية، قوانين إعادة التدوير وتسيير النفايات، قوانين حماية طبقة الأوزون من انبعاثات \*CFC الصادرة من الأجهزة الكهرومنزلية، كما بدأت الجزائر مؤخرا في الاتجاه نحو الاستثمار في الطاقات النظيفة والمتجددة؛

5- البيئة التكنولوجية: تشهد تزايدا للاستثمار العام والخاص في التكنولوجيا نظرا لتطور شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الجزائر، حيث دخلت خدمة الجيل الرابع للانترنت حيز التطبيق في 2014/09/08، كما عرفت الجزائر ارتفاعا ملحوظا في نسبة السكان الذين يستعملون الانترنت وصلت إلى 38.20% وبذلك احتلت الجزائر المرتبة 106 عالميا من حيث التزود بهذه الخدمة سنة 2015<sup>2</sup>، وبأدرت الجزائر من خلال وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال إلى إطلاق مشروع "كمبيوتر لكل عائلة"<sup>3</sup>، ونظرا للتطور التكنولوجي السريع الذي تشهده البيئة التكنولوجية تتقدم المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية في مدة قصيرة؛

6- البيئة الاجتماعية والثقافية: تشهد الجزائر ارتفاعا في النمو السكاني، وتشكل فئة الشباب نسبة 75% من السكان، وبالمقابل تعرف البيئة الاجتماعية تطورا في استعمال الأجهزة الالكترونية والاعتماد عليها في جميع نواحي الحياة، بسبب تزايد عدد العائلات الصغيرة

<sup>1</sup> القرار الوزاري المشترك بين وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، وزارة المالية، وزارة الطاقة والطاقات المتجددة ووزارة التجارة، المؤرخ في 2008/11/29، والذي يحدد تصنيف الفعالية الطاقوية للأجهزة ذات الاستعمال المنزلي الخاضعة للقواعد الخاصة بالفعالية الطاقوية والمشتغلة بالطاقة الكهربائية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، بتاريخ 2009/02/22، ص.ص. 17-23.

\*CFC : Le chlorofluorocarbure ou CFC est le nom générique des dérivés des hydrocarbures saturés, obtenus par substitution d'atomes d'hydrogène par des atomes de chlore et de fluor. Les CFC sont utilisés notamment comme gaz propulseurs dans les liquides réfrigérants dans l'industrie du froid.

<sup>2</sup> <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx>, consulté le : 07/04/2017.

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>, consulté le : 07/04/2017.

<sup>3</sup> تندرج هذه المبادرة ضمن برنامج "أسرتك" الذي يتضمن استثمار 5 مليار دينار جزائري على مدى 05 سنوات (2005-2010)، وفق إجراءات تشمل قروضا لتسهيل عملية اقتناء أجهزة الكمبيوتر لكل فرد على مدى 03 سنوات، كما يهدف البرنامج لتسهيل توصيل شبكة الانترنت إلى العائلات.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

المستقلة وتزايد متطلباتها مما ينعش سوق الأجهزة الكهرومنزلية، والملاحظ أيضا تغير بعض الخصائص في المجتمع الجزائري حيث ارتفعت نسبة المرأة العاملة مما ساعد على رفع دخل الأسرة الجزائرية وبالتالي ازدياد الطلب على المنتجات المحلية، كما أدى تغير نمط الحياة وتسارعه واعتماده على التكنولوجيا إلى تغير أنماط الاستهلاك والاعتماد على الأجهزة الذكية وتطور المستوى التعليمي التكنولوجي لدى المستهلكين.

من التحليل السابق يمكن الاستنتاج أن: البيئة الكلية لقطاع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية نعرف نوعا من الاستقرار والمناخ المشجع على الاستثمار أن عوائق الدخول ضعيفة مقارنة بقطاعات أخرى، ويمتلك القطاع فرصة كبيرة في النمو والتطور أكثر مع انفتاح الاقتصاد الجزائري وتحرير التجارة الخارجية.

### **المطلب الرابع: تشخيص (SWOT) الاستراتيجي لقطاع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر.**

على اثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، حيث الحرية الاقتصادية، أتاحت الفرصة للقطاع الخاص لإنشاء مؤسسات اقتصادية، وفتح المجال للاستثمار المحلي والأجنبي، وكنيجة للتطور الحاصل في تكنولوجيا التصنيع سواء المستوردة أو الاستثمارات الأجنبية في السوق الجزائرية وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، أنشئت عدة مؤسسات خاصة استغلت انتعاش الصناعة في هذا القطاع.

### **أولاً: الفرص والتحديات.**

يتميز القطاع بعدة فرص وتقابلها العديد من التحديات:

#### **1- الفرص:**

- اعتماد الجزائر بشكل كبير على الواردات من الأجهزة الكهربائية، الإلكترونية والكهرومنزلية، حيث أن الإنتاج الوطني يغطي فقط 40% من احتياجات السوق الوطني، فيما تغطي المنتجات المستوردة الباقي<sup>1</sup>، بالرغم من مساهمة المؤسسات الخاصة التي يزيد عددها وإنتاجها عاما بعد عام.

<sup>1</sup> جريدة المساء، 2011/10/19.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات

### الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- يساهم القطاع بـ: 28.6% من الناتج القومي وبـ: 34% من نسبة التشغيل من السكان المحليين.
- سعي المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع إلى الرفع من جودة منتجاتها والتحسيس بمخاطر المنتجات المقلدة والسوق الموازية.
- رفع نسبة النمو بمعدل 5.6% سنويا متجاوزة بذلك نسبة تطور الناتج المحلي الإجمالي (4.5%).
- ارتفاع حجم الاستثمار بمعدل 7.8% سنويا.
- نمو معدل التوظيف الوطني بعد ظهور مؤسسات وطنية وفتح فروع لمؤسسات أجنبية، بالتالي المساهمة في تخفيض معدل البطالة.
- صغر حجم القطاع (رأس المال والقوى العاملة).
- يعتبر القطاع في مرحلة النمو، ويمتلك السوق المحلي فرصة كبيرة في النمو أكثر والتطور.
- فرص إبرام عقود شراكة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية.
- استفادة القطاع العام والخاص من خبرة المؤسسات الأجنبية.
- توفر تقنيات وتكنولوجيا جديدة متطورة تساعد على تطوير المنتجات ومواكبة التغيرات الطارئة على البيئة التسويقية.
- تطوير السياسات والخبرات التسويقية من خلال الشراكة مع العلامات الأجنبية الموجودة في السوق الوطنية.
- توسيع الحصة السوقية من خلال الاستفادة من العدد المتزايد لنسبة السكان (ارتفاع عدد الزبائن في السوق) مما يعني زيادة الطلب على منتجات العلامات المختلفة.
- دعم الدولة للمشاريع والاستثمار، وذلك بتشجيع إنجاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنح القروض المختلفة.
- تحرير حركة التجارة الخارجية يخلق فرصة تصدير العلامات المحلية إلى الأسواق الخارجية.
- انخفاض أسعار العلامات المحلية مقارنة بالعلامات الأجنبية قد يخلق فرصة للعلامات المحلية في التأثير على سلوك الزبون المحلي وتوجيهه أكثر نحو منتجاتها وبالتالي توسيع معدل زبائنها.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- 2- التهديدات:
- يمثل عدد مؤسسات القطاع العام نسبة 13% بالنسبة لإجمالي المؤسسات، وبالتالي تمثل مؤسسات القطاع الخاص 87% بالرغم من حداثتها في القطاع (لا يتجاوز عمرها 20 سنة).
- إنتاجية منخفضة مقارنة مع المعايير الدولية.
- عدم وجود مصادر الشبكات والعناصر التحويلية.
- صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات.
- انخفاض الانتاج ونسبة تغطية السوق والاعتماد الكبير على الواردات.
- وجود السوق الموازية وخطر المنتجات المقلدة.
- حصة ضئيلة من الصادرات.
- ظهور علامات محلية وأجنبية جديدة في السوق الجزائرية يخلق روحا تنافسية إيجابية تدفع إلى التجديد والتميز عن غيرها، وبالتالي تقوية وتعزيز القدرة التنافسية للعلامات المحلية.
- غياب الدراسات التسويقية لمعرفة امكانيات السوق وتفضيلات المستهلكين.
- إنتاجية منخفضة جدا مقارنة مع المعايير الدولية.
- نقص تطبيق نظام منح الشهادات للمنتج.
- عوائق الدخول محدودة (قطاع يشجع على الاستثمار).
- توجه الزبون الجزائري نحو العلامات الأجنبية بالنظر لخصائصها المميزة (الجودة، الشهرة، الصورة،...).
- فشل العلامات المحلية في استقطاب الزبائن وبالتالي تراجع حصصها السوقية.
- اشتداد المنافسة بالسوق الوطنية وهو ما يهدد مستقبل العلامات المحلية، خاصة بعد انفتاح السوق الوطنية وتحرير التجارة الخارجية.
- التطور السريع والمستمر للتكنولوجيا وعدم تأقلم المؤسسات الوطنية مع هذا التغيير.
- المرونة الاتصالية للعلامات الأجنبية التي مكنتها من التعريف بمنتجاتها عالميا ومن التأثير على سلوك المستهلك الجزائري.
- حصول العلامات الأجنبية على مزايا من الدولة الجزائرية، لتشجيعها أكثر على التوسع في السوق الوطنية بهدف تغطية الطلب المحلي المتزايد.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات

### الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- تطور فكر المستهلك الجزائري نتيجة لتطور المستوى التعليمي أدى به إلى التحليل المدقق لمختلف العلامات والخصائص، البحث عن معلومات أكثر دقة وتفصيل حول مختلف المنتجات المتواجدة بالسوق.

### ثانياً: العراقيل المواجهة لنمو القطاع.

بالإضافة إلى التهديدات السابقة المسجلة في القطاع، يواجه هذا القطاع العديد من المشاكل والصعوبات التي تعرقل سير ونمو الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر منها:

- 1- عراقيل داخلية:
  - الرسوم الضريبية المفروضة.
  - قلة الدعم من طرف الدولة تماشياً مع شروط الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.
  - ضعف التقنيات المستخدمة في الانتاج وقلة وسائل الانتاج المتطورة.
  - عدم الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير، وإهمال مختلف التقنيات التسويقية.
  - عدم إدخال التكنولوجيات الحديثة في عمليات الانتاج.
  - ضعف الاستثمار في القطاع.
  - اهتمام الدولة بقطاع المحروقات وإهمالها لبقية القطاعات على غرار الصناعة الالكترونية والكهرومنزلية.
  - قلة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ذات العلامات العالمية.
  - فشل القطاع العام، خاصة مع تزايد قوة القطاع الخاص وظهور الطرف الأجنبي.
  - غياب الثقافة التسويقية لدى المؤسسات الوطنية.

### 2- عراقيل خارجية:

- انفتاح الاقتصاد الجزائري وتحرير التجارة الخارجية.
- ظهور المنافسة الأجنبية وغزو الشركات الأجنبية للسوق المحلية.
- تميز المنتجات الأجنبية المنافسة بالجودة العالية، حداثة التقنيات المستعملة مقابل السعر المعقول وبالتالي اكتساب ثقة المستهلك الجزائري وحصص سوقية معتبرة.
- التغيير المستمر والسريع للتكنولوجيا.



## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### ثالثا: آثار الانفتاح الاقتصادي على قطاع الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية.

بعد اتجاه الدولة الجزائرية نحو الانفتاح الاقتصادي، تعقدت وضعية المؤسسات الوطنية في عدة قطاعات، وأصبح من الصعب عليها إرضاء مستهلكيها والحفاظ على حصتها السوقية، ونتج عن سياسة الانفتاح التي انتهجتها الدولة الآثار التالية:

#### 1- آثار ايجابية:

- تحقيق حاجات ورغبات وتوقعات المستهلك وإرضائه.
- توسيع العلامات والمنتجات الكهرومنزلية المتوفرة في السوق الجزائرية.
- رفع نسبة المبيعات وبروز علامات أجنبية ذات جودة عالية.
- تنمية القطاع من خلال الاستثمار والشراكة مع مؤسسات أجنبية.
- اكتساب تقنيات جديدة وتكنولوجيا متطورة تستغلها المؤسسات الوطنية.
- تخفيض معدل البطالة بزيادة معدل التوظيف.
- بروز مؤسسات وطنية جديدة بعد الاستفادة من الخبرات وتمكينها من تنويع المنتجات مثل مؤسسة condor.
- استفادة المؤسسات الوطنية من الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرف المؤسسات الأجنبية.

#### 2- آثار سلبية:

- فقدان المؤسسات الوطنية لزيادتها الحاليين، وبالتالي تراجع حصتها السوقية، وتهديد المنافسة الأجنبية لها.
- ميول المستهلك للمنتجات الأجنبية.
- ارتفاع نسبة الواردات من المنتجات الأجنبية، ما يهدد الميزان التجاري.
- زعزعة الاقتصاد الوطني وتعرضه للمديونية والتبعية الخارجية.
- تهديد مستقبل الصناعات الالكترونية والكهرومنزلية المحلية، بسبب انخفاض نسبة مبيعاتها.
- ارتفاع معدل البطالة من خلال الإفلاس التسلسلي للمؤسسات الوطنية.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### رابعاً: التفكير الاستراتيجي لمؤسسات القطاع.

لتعزيز مكانتها التنافسية داخل قطاع الصناعات الكهربائية، الالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، يجب حتماً على المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع تحديد أهداف إستراتيجية وهذا بالتركيز على النقاط التالية:

- المعرفة الجيدة للقطاع وتحديد علاقتها مع المحيط: حيث يجب على المؤسسات المتواجدة في هذا القطاع العمل على نقطتين أساسيتين هما: اليقظة التسويقية، التقنية والتكنولوجية؛ والدعم المالي لرأس مال المؤسسة.
- مدى تأثير البيئة المحيطة بالمؤسسة بدراسة المتغيرات التالية: تحليل تأثير التخفيض في الحواجز الجمركية؛ تحليل قابلية الدخول للسوق الوطنية؛ تحديد مجالات التطور بما في ذلك: ترشيد الثنائيات المنتجات/ الأسواق، إمكانية خفض التكاليف وبالتالي الأسعار، إعادة تنظيم المشتريات والتوريدات، تنظيم شبكة للتقييس والإنتاج ضمن المعايير للحصول على الشهادات، إنشاء مختبرات البحث، الفحص والرقابة، تطوير برامج تدريب الكفاءات، ربط الاتصال مع المؤسسات الدولية والموردين.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### **المبحث الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIE.**

نظرا لظروف المرحلة الانتقالية التي تعرفها الجزائر وبهدف اختيار الاستراتيجية المناسبة تعمل مؤسسة ENIE على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، حيث تحرص على القيام بتحليل للبيئة الخارجية دوريا وهذا بدراسة حاجات ورغبات المستهلك من خلال الاستبيانات المتوفرة سواء على مستوى نقاط البيع أو على الموقع الالكتروني، أو من خلال الاتصال المباشر بالزبائن على مستوى نقاط البيع أو اتصاله المباشر بالمؤسسة، كما تحرص على متابعة عروض ومنتجات المنافسين، وتعتمد في هذا التحليل على إمكانياتها الخاصة (أي من خلال أعوانها التجاريين، مديرية التسويق).

وتعتمد مؤسسة ENIE على تقسيم السوق إلى قطاعات على حسب نوع المنتجات، ويتميز هذا التقسيم بارتباطه بالتكنولوجيا (أي تقسيم المنتجات على حسب التكنولوجيا المعتمدة في انتاجها)، ومن خلال هذا التقسيم تعتمد المؤسسة مخططا تسويقيا لكل قطاع فرعي.

وتقوم مؤسسة ENIE بالتحليل الداخلي لوظائف وهيكل المؤسسة دوريا، حيث تقوم بتحليل الوضع المالي، الآلات والصيانة الدورية، الدورات التدريبية للموظفين سواء العمال في ورشات الانتاج ووحدات التركيب أو الإداريين، المهندسين وإطارات الإدارة العليا، كما تقوم المؤسسة بتغيير الهيكل التنظيمي كلما دعت الحاجة لذلك ولتقليص مدة وإجراءات اتخاذ القرار.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENIE .

طبقا للمرسوم رقم (242/80) الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980، شملت مؤسسة SONELEC عملية إعادة الهيكلة، فتولدت عنها نهاية سنة 1982 مجموعة من المؤسسات، منها مؤسسة ENIE.

### أولاً: النشأة والتطور.

بتاريخ 1982/10/23 تم تجميع الأقسام الإلكترونيك والهندسة بسيدي بلعباس تحت اسم المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية ENIE ، وكان هدفها: انتاج وتوزيع وتطوير وإصلاح الأجهزة الالكترونية ك:

- الأجهزة الطبية بعين وسارة Produits Radiaux Médicaux FERM
- أجهزة الإلكترونيك العمومي عموما بسيدي بلعباس Electronique Grand Publique EGP
- الإعلام الآلي بوهران Fabric/Produits informatiques ALFATRON\*
- قياس ومراقبة التنظيم الالكتروني Calibration / Etalonnage MCE
- المركبات الالكترونية Composants Electroniques

وفي إطار تجسيد مفهوم استقلالية المؤسسات كسياسة إصلاحية من أجل إعادة المؤسسات الاقتصادية العامة إلى مسارها الحقيقي المرتبط أساسا بوظائفها الإنتاجية والتي تمثل الهدف الجوهري من وراء وجودها، وفي إطار تجسيد وإرساء الآليات العلمية والتقنية للتسيير وتفعيلهما في المؤسسات العامة بعد تطهيرها وتحريرها ماليا، تحولت المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بقرار رقم 88/01 إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة مساهمة مختصة في تركيب الأجهزة الالكترونية، حيث بلغ رأس مالها التأسيسي بتاريخ 1989/03/06 (وهو التاريخ الذي عرفت فيه المؤسسة استقلاليتها بصفتها شركة ذات أسهم SPA) 500.000.000 دج مقسم إلى 10.000 سهم بقيمة

---

\* وحدة ALFATRON مؤسسة اقتصادية مختلطة ما بين ENIE ومؤسسة FLAMBORD تأسست في 1988، وفي سنة 1993 تحولت إلى مؤسسة عمومية EPE برأس مال اجتماعي يقدر بـ: 38.100.000 دج، وتعد فرع من المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، تقوم بتصميم وإنتاج (تجميع)، وتسويق (على مستوى نقاط البيع الموزعة على 06 ولايات عبر الوطن) أجهزة الإعلام الآلي (Micro-ordinateurs, note book, serveurs, ...). بحجم إنتاج سنوي يقارب 10.000 وحدة من طرف فريق عمل واحد، كما أنها أول مؤسسة ضمن بلدان شمال إفريقيا وغربها التي تحصلت على اعتماد سنة 2007 من المؤسسة العالمية Microsoft Gold الرائدة في هذه الصناعة؛ ويقع مقرها بجاسي عامر ولاية وهران، وتبعد بحوالي 100 كم عن المؤسسة الأم، تشغل - في سنة 2015- ما يقارب 110 عامل، وبلغ رأس مالها الاجتماعي 297.180.000 دج بمساهمة تقدر بـ 100% من المؤسسة الأم.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

50.000 دج للسهم الواحد، وقد أولت بعد هذا اهتماما بالبحث العلمي، الإنتاج، استيراد التجهيز، إصلاح المعدات والتجهيزات الالكترونية الموزعة على جميع فروعها، وفي سنة 1996 تم إعادة رسملة رأس المال الاجتماعي للشركة حيث بلغ قيمة 1700 مليون دج، وعرفت المؤسسة سنة 1998 إعادة هيكلة بغرض خلق مجالات وظيفية لبعض الأقسام حتى يعطى لها مجال مواجهة المنافسة، وفي سنة 2003 أصبحت مؤسسة ENIE تعمل تحت إشراف ووصاية شركة مساهمات الدولة \*INDELEC،

واستقر رأس مالها إلى غاية صدور مرسوم 04 جويلية 2007، الذي تم بموجبه إعادة تقييم استثمارات مؤسسة ENIE ليرتفع بذلك رأس مالها الاجتماعي إلى قيمة 8322 مليون دج إلى غاية يومنا هذا.

ويقع مقر المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية الحالي بالمنطقة الصناعية على مسافة 3 كم من وسط مدينة سيدي بلعباس، وتوظف حاليا 1273 عاملا منهم 990 عامل دائم في مختلف ميادين الأنشطة، وتبلغ طاقتها الانتاجية 650 وحدة من الأجهزة الالكترونية في اليوم فيما تقدر طاقتها الانتاجية النظرية بـ: 700 وحدة في اليوم من خلالها توظيفها للعديد من خطوط الإنتاج.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة على أن المؤسسة تحصلت في سنة 2014 على شهادة الإيزو ISO9001. وينقسم مجال نشاط المؤسسة إلى سبعة (7) مجالات فرعية هي كالتالي:

- الالكترونى الأكثر العمومي: وهو النشاط الذي تركز عليه المؤسسة بشكل أكبر وهو الأكثر مبيعا (وتركز عليه هذه الدراسة)، ويتم على مستوى هذه الوحدة إنتاج أجهزة التلفاز بأنواعها وبمختلف أبعادها 3D - SMART TV - LED TV 3D - LED TV LCD TV (والتي تشكل الطلب السائد لدى الزبائن، وهي المنتجات التي تراهن عليها المؤسسة للرفع من رقم أعمالها وتعزيز تواجدتها في السوق)، السينما المنزلية، نظام الستيريو المصغر، المستخلص الرقمي Démodulateur numérique HD، واللوحات الرقمية، جهاز عرض الفيديو ومكبرات الصوت.
- الطاقة الشمسية: حيث تقوم هذه الوحدة بإنتاج الألواح والخلايا الضوئية لإنتاج الطاقة الشمسية، وتجدر الإشارة إلى أن الإنتاج على مستوى هذه الوحدة موجه للمؤسسات فقط، وتطمح مستقبلا للإنتاج والتعامل مع الأفراد.

\* Société de Gestion des Participants des INDUSTRIES de l'ELECTromenager spa

<sup>1</sup> معطيات مقدمة من طرف المديرية العامة للمؤسسة.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات

### الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- أجهزة الإعلام الآلي: يتم إنتاجها على مستوى وحدة ALFATRON التي تقع في مدينة وهران.
  - الإدماج (التكامل) الالكتروني: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات والمكونات الالكترونية الموجهة لإنتاج وتركيب المنتجات الالكترونية.
  - الصيانة والمعايرة (الموازنة): هي عبارة عن خدمات تقدمها مؤسسة ENIE، حيث تقوم بمعايرة وموازنة التجهيزات الالكترونية المهنية على المستوى الوطني، وهي خدمات موجهة للمؤسسات الوطنية، الجامعات، مراكز التكوين، الهيئات العمومية، والهيكل الصحية.
  - أجهزة الفيديو والمراقبة: تقوم المؤسسة بإنتاج وتركيب وتوصيل أجهزة الفيديو وكاميرات المراقبة، وتقديم دورات تدريبية في هذا المجال.
  - المناولة sous-traitance.
- لمؤسسة ENIE عدة مهام يمكن طرحها في النقاط التالية: البحث، التنمية، الانتاج، الاستيراد، التركيب، الصيانة للمعدات والآلات والمركبات المخصصة لمختلف القطاعات الالكترونية وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى:
- تموين الوحدات بالمواد الأولية.
  - وضع القوانين والبرامج المشتركة لكل الوحدات الاقتصادية.
  - توزيع المنتجات التامة الصنع عبر كامل التراب الوطني.
  - العمل على إضافة الصفة المحلية على المنتج.
  - تمويل السوق الوطنية والمتاجر بالأجهزة وقطع الغيار الالكترونية.
- كما يمكن إدراج أدوار مؤسسة ENIE فيما يلي:
- التكوين المستمر لإطارات المؤسسة قصد اتباع الاختراعات التكنولوجية الحديثة.
  - تلبية أذواق المستهلكين بإنتاج منتجات بمواصفات عالمية.
  - المساهمة في تمويل الخزينة العامة (الضرائب).
  - تطوير شبكات التوزيع والعمل على تغطية السوق المحلية.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### ثانيا: مهام وأهداف مؤسسة ENIE.

كغيرها من المؤسسات، نشأت ENIE من أجل تلبية حاجات وأنواق المستهلكين وللمساهمة في الاقتصاد الوطني، إضافة لتحقيق العديد من الأهداف التي يمكن تقسيمها على أساس الوقت اللازم للوصول لها ونسبة التغيير المرجوة إلى أهداف قصيرة المدى وأهداف استراتيجية كما يلي:

1. أهداف مؤسسة ENIE: تتمثل في:
  - تحديث وتطوير منتجات الأجهزة الالكترونية لكي تتماشى مع التكنولوجيا الحديثة.
  - تطوير القدرات الوطنية، خاصة في مجال البحوث والدراسات.
  - تطوير منتجات الكترونية تتماشى والتكنولوجيا الحديثة وتفي بمتطلبات الفئات المستهلكة، وتسمح لها بالوقوف بقوة في وجه المنافسة الوطنية بصفة عامة، والأجنبية بصفة خاصة بما يساهم بتقليص فاتورة الجزائر لاستيراد المنتجات الالكترونية.
  - ترقية انتاجها المحلي إلى مصاف المنتج العالمي.
  - إنشاء وحدات صناعية بمنتجات جديدة من شأنها المساهمة في ترقية الاقتصاد الوطني وتمويل الخزينة العامة للدولة وامتصاص جزء من البطالة.
  - السعي نحو التصدير نحو البلدان العربية والإفريقية.
2. أهداف مؤسسة ENIE الاستراتيجية:

تسعى مؤسسة ENIE للبقاء والاستمرار في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة ومن أجل تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية، وضعت مؤسسة ENIE أهدافا تستجيب لتطلعات زبائنها ومورديها من خلال احتلال مركز الريادة في السوق المحلية والسعي إلى توسيع تشكيلة منتجاتها، وتتلخص هذه الأهداف في:

- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق.
- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.
- إنشاء سلاسل انتاج جديدة.
- تدعيم قنوات التوزيع عن طريق فتح صالات عرض ونقاط بيع لمواجهة المنافسة.
- الحصول على شهادات الايزو.
- العمل على تحقيق احتياجات الزبائن وتحقيق أكثر رفاهية لهم.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الانتاج الوطني.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل انتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.
- توفير مناصب شغل للتقليل من البطالة.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة للرفع من مستويات الأداء والاستثمارات.

كما تتطلع مؤسسة ENIE إلى إنتاج منتجات راقية وجيدة تتماشى وتطلعات وأذواق المستهلكين في السوق الجزائرية؛ وتغطية السوق الجزائرية بمنتجات المؤسسة، عن طريق الزيادة في عدد الموزعين، حيث تفكر المؤسسة في تخصيص عملية توظيف وانتقاء موزعين جدد لتغطية شبكة التوزيع على مستوى السوق المحلية بنسبة 100%.

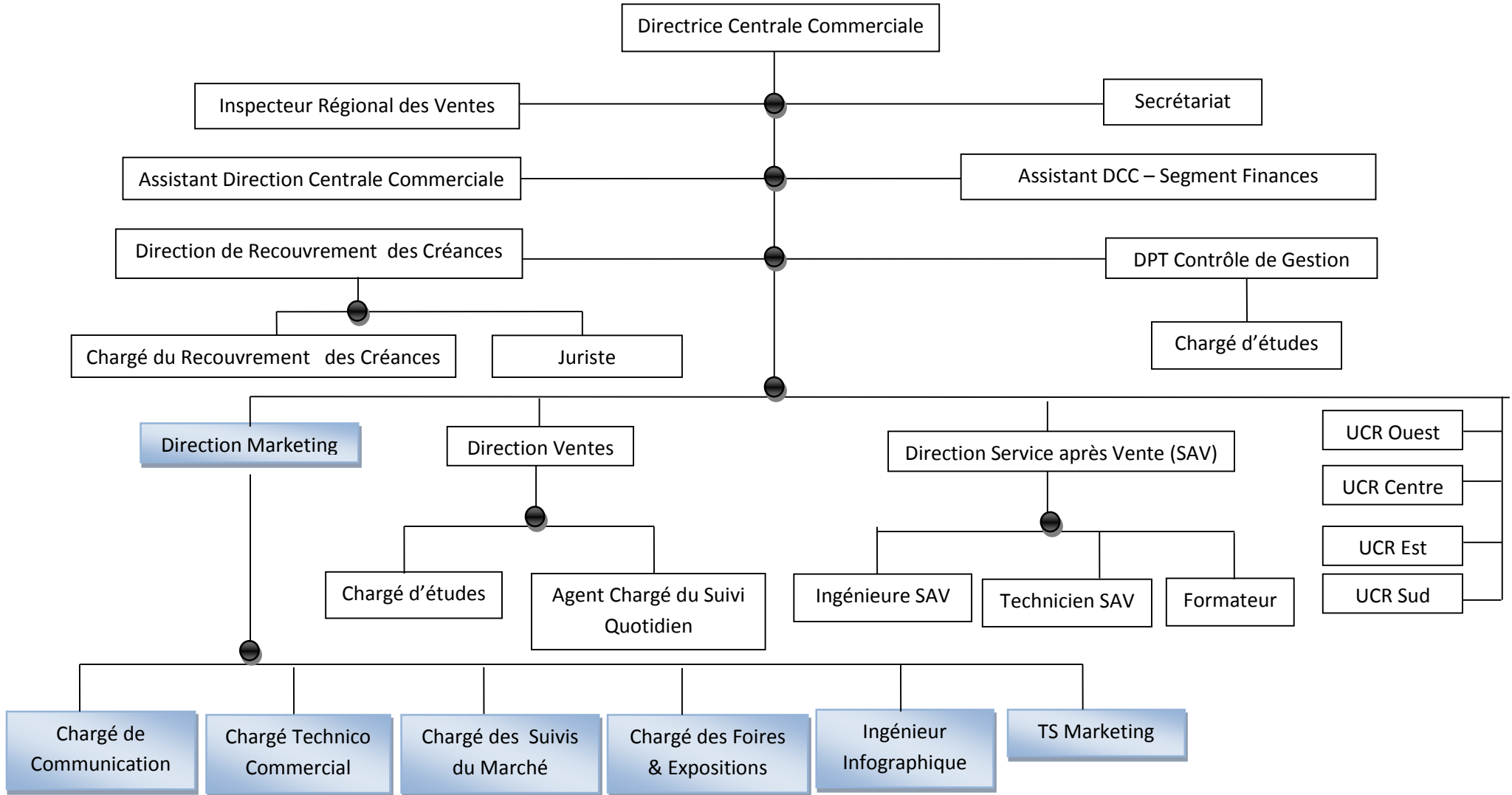
### ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للتجارة بمؤسسة ENIE.

المديرية المركزية للتجارة \*DCC: هي المصلحة المسؤولة عن عمليات التموين والبيع والتسويق، وتتكون من المصالح الفرعية التالية:

---

\* DCC : Direction Centrale Commerciale.





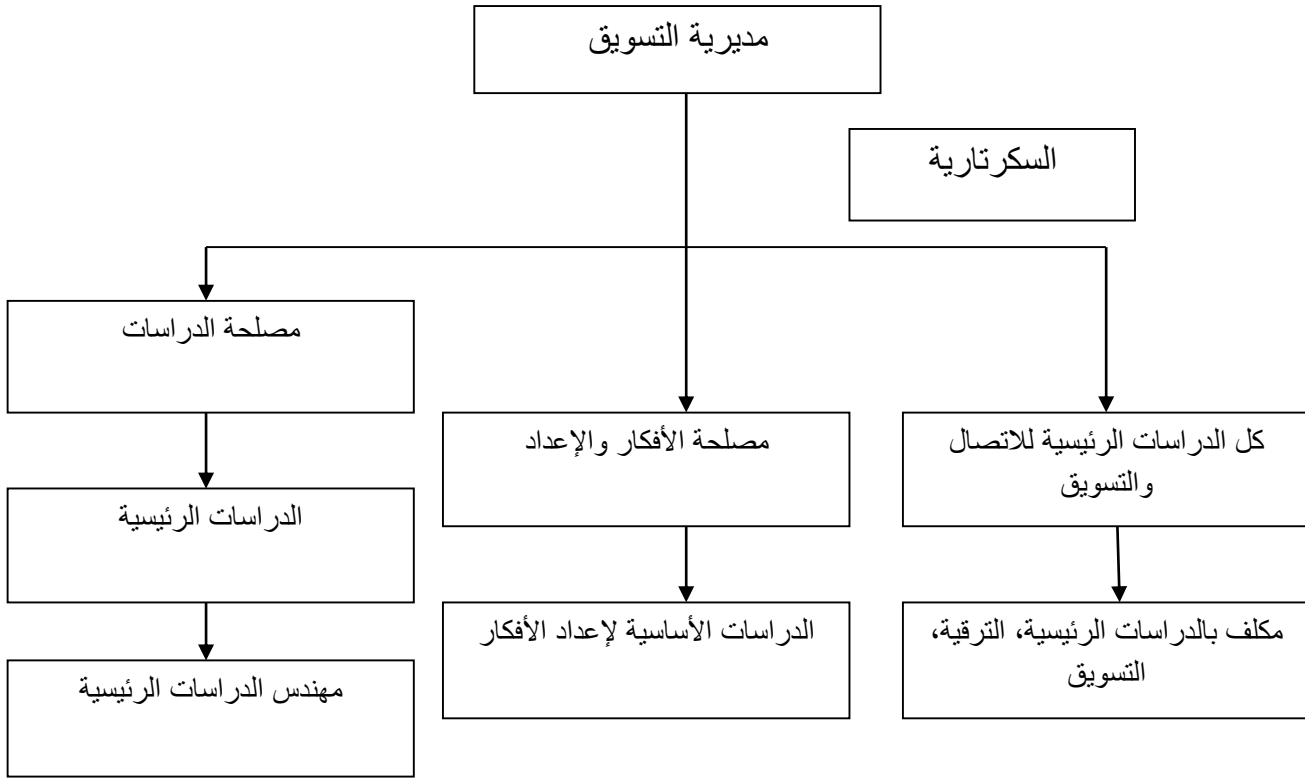
الشكل (02-05): الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية التجارية في مؤسسة ENIE.  
المصدر: وثائق المؤسسة.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

**1- مهام المديرية المركزية للتجارة:**

- هذه المديرية مكلفة برسم السياسات التجارية للمؤسسة، بسير المنتوجات ووضع خطط المبيعات بعد دراسة السوق وتحديد الفئات المستهدفة، كما تهتم أيضا:
- دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، معرفة درجة رضاهم، معدل تكرار الشراء لمنتجات المؤسسة.
  - تفقد عمليات البيع وطلبات العملاء، خدمات ما بعد البيع والتكفل بتوفيرها.
  - الإشراف على توزيع وتسليم المنتجات النهائية لوحدها التجارية الجهوية، وطلب توفير واستلام المواد الأولية (المركبات الالكترونية) للوحدات الانتاجية.
  - تحديد سياسة السعر والتخفيضات لمختلف منتجات المؤسسة.
  - المشاركة في المعارض المحلية، الوطنية والدولية وتسجيل آراء ورغبات الزبائن واقتراحاتهم حول المنتجات وتقديمها للإدارة.
  - تنظيم المسابقات والتظاهرات التسويقية.
  - القيام بالحملات الاشهارية، تدعيم النشاطات الثقافية والاجتماعية.
  - الاستماع للزبائن ومعرفة متطلباتهم وتطلعاتهم.
  - تحسين طرق البيع بهدف المحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد.
  - تصنيف طلبات الزبائن وتسجيلها.
  - تزويد الإدارة العليا بالتقارير حول سير العمليات التجارية للمؤسسة، وبالمعلومات المتوفرة حول البيئة السوقية للمؤسسة.
  - دراسة السوق من حيث السعر والجودة.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق:



الشكل (03-05): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق في مؤسسة ENIE. المصدر: وثائق المؤسسة.

3- مهام مديرية التسويق:

- تحضير وإعداد نظام المعلومات التسويقية.
- القيام ببحوث التسويق وتحليل المنافسة بهدف تحديد حجم الطلب على منتجاتها.
- المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمختلف منتجات المؤسسة.
- إعداد خرائط وجداول الطلب لمنتجات المؤسسة.
- تحليل مبيعات المؤسسة والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
- تحليل أثر تغيرات الأسعار على حجم الطلب على مختلف المنتجات.
- السهر على احترام الإجراءات والقواعد المنصوص عليها في المواصفة.
- إعداد دراسات السوق.
- المتابعة للمزيج التسويقي والمنافسة.
- تحضير البرامج وميزانية الاتصال والإشهار.
- دراسة المنافسين، ودراسة المستهلكين.

- تخطيط وسائل الإعلام (media planning).

**رابعاً: تشخيص الوظيفة الإنتاجية.**

واجهت مؤسسة ENIE عدة مشاكل خاصة خلال العشرية السوداء، حيث تعرضت على غرار بقية المؤسسات الوطنية إلى إتلاف على مستوى آلياتها، ما أدى بها إلى الركود لفترة وجيزة من الزمن لعدم مواكبتها للتكنولوجيا الحديثة للاتصال؛

لكنها تمكنت من العودة للمنافسة بمنتجات جديدة متطورة وذات جودة عالية، فبالرغم من المنافسة الحادة التي يعرفها القطاع إلا أنها استطاعت بفضل شهرتها وسمعتها وبفضل دعم الحكومة الجزائرية، أن تصنع لها مكانة وتعزز من وجودها في السوق الوطنية؛

ونظراً لقدم المؤسسة وخبرتها الطويلة في القطاع، الأمر الذي يمكنها من الاستفادة من أثر التعلم والخبرة، خاصة على مستوى انتاج أجهزة التلفاز التي تعتبر من أقدم نشاطات المؤسسة، وبالتالي يمكن اعتبارها رائدة في هذا القطاع الجزئي.

إلا أنه ومن خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة ENIE، وخاصة عند زيارة الورشات الإنتاجية، لوحظ قدم الآلات والمركبات التشغيلية، وعدم استغلال المؤسسة لكافة قدراتها الإنتاجية، حيث تنتج المؤسسة سنوياً ما يقدر بـ: 25.000 وحدة من الأجهزة الالكترونية، وهو ما يمثل فقط 25% من قدراتها الإنتاجية؛

فبالرغم من الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من آليات ويد عاملة مؤهلة، ودعم الدولة بالتأمين على ممتلكات المؤسسة ومسح ديونها، إلا أن المؤسسة لا تستغل جيداً كل هذا الدعم وكل هذه الإمكانيات مقارنة بمنافسيها، فمؤسسة كوندور مثلاً تستغل طاقتها الإنتاجية بنسبة 100% ؛

كما أن الحافطة الإنتاجية لمؤسسة ENIE محدودة وغير متنوعة بالشكل الذي يسمح لها بالتوازن المالي والاستراتيجي، خاصة عند مقارنتها بالتشكيلة المتنوعة للمنافسين.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

### **المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة ENIE.**

على غرار العديد من المؤسسات العمومية استفادت مؤسسة ENIE من الاستقلالية القانونية والمالية، عبر آليات التطهير المالي سنة 1998، لكن هذه الآلية لم تنجح بسبب سياسة النقشف وأزمة 1998، ولعدم تمتع المؤسسة بالسلطة الكافية عند تحديد أسعار منتجاتها، وتزامنا مع قانون النقد والعرض الذي ينص على تساوي الحظوظ بين القطاع العام والقطاع الخاص، أصبحت مؤسسة ENIE تتمتع بالاستقلالية الذاتية في التسيير، والاستقلالية المالية أما القرارات الكبرى فيتم اتخاذها على مستوى الشركة القابضة للمؤسسة، ثم استفادت المؤسسة في إطار إعادة التأهيل من مساعدة مالية من الدولة، مسح الديون، ومساعدة من طرف الدولة لتنفيذ المشاريع، إعادة تهيئة الورشات الانتاجية، حذف وحدات انتاجية لأنشطة متقدمة، أخرجت بعض النشاطات، تأهيل العمال للتجاوب مع طبيعة المرحلة، الأخذ بمعيار السوق كمعيار حاسم في خلق واغتنام الفرص، إدخال نشاطات المعايير، الطاقة الشمسية، ورشات وأجهزة المراقبة والمناولة.

### **أولا: تشخيص swot الاستراتيجي لمؤسسة ENIE.**

يقدم تحليل swot معلومات هامة تساعد على خلق نوع من التوافق بين المصادر والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة والفرص المتاحة والمتواجدة ضمن السوق الذي تتعامل معه، ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ENIE يمكن استنباط النقاط التالية:

1. الفرص:
  - نمو وزيادة الاستهلاك الوطني للأجهزة الالكترونية.
  - صدور قانون القرض الاستهلاكي، الذي يشجع على اقتناء المنتجات الوطنية وتسهيل في الدفع، حيث تصدر الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية قائمة المنتجات التي تسمح بالحصول على القرض.
  - استفادة المواد الأولية من الإعفاءات الجمركية واستمرار الدولة في سياستها الحمائية للمؤسسات العمومية.
  - الوعي القومي للمستهلك المحلي الذي يدفعه لتفضيل العلامات المحلية.
  - دعم الدولة للمؤسسات العمومية، واستفادتها من التأمين على ممتلكاتها ومسح الديون.
  - الشراكة مع مؤسسة صينية لإقامة مصنع لإنتاج البطاقات الالكترونية.
  - الاستقرار النسبي في البيئة الكلية، والذي يمنح نوعا من الأمان على المدى المتوسط، خاصة بعد تجميد مفاوضات انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الخارجية يخلق فرصة للتصدير إلى الأسواق الخارجية، خاصة المجاورة والإفريقية.
- ظهور علامات محلية وأخرى أجنبية يخلق تنافسية ايجابية تدفع للابتكار والتجديد.
- 2. التهديدات:
  - اشتداد المنافسة في السوق الوطنية أدى بالمؤسسة إلى فقدان عدد كبير من الزبائن.
  - دخول منافسين جدد في الآونة الأخيرة (على غرار علامة Brandt، اتجاه مجمع حسناوي للشراكة مع العلامة الأجنبية Whirlpool إنشاء مصنع في الجزائر \* ، .....).
  - قصر دورة حياة المنتجات وتقدمها بسرعة نظرا لتأثير التكنولوجيا.
  - دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق وتخلي الدولة تدريجيا عن حمايتها للمؤسسات العمومية.
  - التغيير في البيئة الخارجية (منافسين، قوانين، تكنولوجيا، اتجاهات المستهلكين، موردين،...).
  - التغيير السريع في التكنولوجيا مما يؤدي إلى سرعة تقادم المنتجات الالكترونية.
  - عدم تكيف المؤسسة مع متغيرات البيئة الخارجية.
  - زيادة الحصة السوقية للمنافس المباشر condor.
  - تميز القطاع بأنه في مرحلة النمو، وبالتالي فالمنافس الاستثماري في هذا المجال مشجع على الاستثمار ودخول مؤسسات أخرى.
  - تفضيلات المستهلك (التغير المستمر في أذواق المستهلكين وتفضيلهم للأسعار المنخفضة).
  - قوانين الإشهار في الجزائر (حيث تلزم المؤسسات العمومية بالتعامل مع الوكالة الوطنية للنشر والإشهار \*\*ANEP).
  - انخفاض الطلب في السوق على المنتجات المحلية.
  - ممارسات تجارية غير شرعية في السوق الوطنية (البيع بدون فاتورة)، وتهديد السوق الموازية والبضاعة غير المصرحة.
  - ارتفاع أسعار المواد الأولية والمواد نصف المصنعة.

\* للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على الموقع:

[http://www.elwatan.com/economie/groupe-hasnaoui-une-usine-whirlpool-bientot-a-blida-07-04-2016-318290\\_111.php](http://www.elwatan.com/economie/groupe-hasnaoui-une-usine-whirlpool-bientot-a-blida-07-04-2016-318290_111.php)

\*\* Agence Nationale d'édition et de la publicité.

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

3. نقاط القوة:

- الخبرة الطويلة للمؤسسة نظرا لقدم نشأتها والسمعة الجيدة.
- استقلالية مديرية التسويق، وتمتعها بالقدرة على اتخاذ القرارات التسويقية وتلبية متطلباتها دون تردد من طرف الإدارة العليا.
- سمعة مؤسسة ENIE في السوق الوطنية وقوة العلامة التجارية.
- امتلاك المؤسسة لكفاءات انتاجية (مادية، بشرية، ومالية) تسمح لها بانتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- استفادة المؤسسة من التأمين 100% من طرف الدولة.
- تطبيق المؤسسة للاستراتيجية التسويقية.
- امتلاك المؤسسة للخبرة التكنولوجية بحكم شراكتها سابقا مع مؤسسة LG.
- الوضعية المالية الجيدة (نظرا لاستثمار المؤسسة في مجال الطاقة الشمسية الذي يوفر أرباحا معتبرة).
- النشاط التسويقي للمؤسسة جيد على بعض المستويات، كما تملك المؤسسة لمديرية التسويق التي تتمتع بالحرية المالية دون تدخل الإدارة العليا، وامتلاكها لكفاءات بشرية متخصصة في التسويق.
- تنوع فروع ومجالات نشاط المؤسسة، (حيث هناك بعض المجالات التي تعتبر المؤسسة محتكرة لها وتحقق نسبة عالية من الأرباح مثل فرع الصيانة والمعايرة Etalonnage، أجهزة المراقبة الأمنية، ومركب الصفائح الضوئية ENIE solar \* )، وهذه الفروع تشكل مصدرا للدخل يمكن للمؤسسة استغلالها للبحث والتطوير والابتكار في عدة منتجات.
- بناء الاستراتيجيات التسويقية على أساس حاجات المستهلك والقطاعات السوقية المختلفة.
- اعتماد المؤسسة لشبكة اتصالات داخلية (انترانات) بين مختلف المصالح والوحدات في المؤسسة.
- الموقع الاستراتيجي لمؤسسة ENIE بالقرب من الموانئ ومحطات السكة الحديدية، مما يسهل عليها الحصول على المواد الأولية وأيضا توزيع منتجاتها.
- وجود خلية لليقظة الاستراتيجية، ومختبر للبحث والتطوير.
- خبرة وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة.

4. نقاط الضعف:

\* فمثلا الريح الذي تحققة مؤسسة enie من خلية شمسية بسيطة موجهة للإنارة العامة أكبر بتسع مرات من ربح الخلية التي تستعمل في جهاز التلفاز (حسب المعلومات المقدمة من مديرية قسم المركبات الالكترونية).

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

- نقص في تشكيلة المنتجات.
- مركزية اتخاذ القرار بالنسبة لنقاط البيع.
- قدم وسائل وأجهزة التركيب.
- الاعتماد على التسيير المركزي.
- نقص التوزيع (مقارنة بالمنافسين خاصة condor التي تملك 128 نقطة بيع على المستوى الوطني).
- ضعف في تطبيق الطرق الحديثة للتسيير (قلة إطارات المناجمنت).
- قلة الترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة، مقارنة بالمنافسين من الخواص.
- تبني استراتيجية غير واضحة لتحدي المنافسة.
- عدم استلام المواد الأولية في الوقت المناسب.
- أزمة السيولة المالية.
- عدم وضع تقديرات فيما يخص عمليات الانتاج والبيع للوقوف على مدى تنفيذ الاستراتيجية الحالية.
- عدم استقرار اليد العاملة بسبب لجوء المؤسسة إلى عقود التوظيف المؤقتة القابلة للتجديد، وقلة فرص التوظيف الدائم، مما يجعل العمال في حالة تخوف من فقدانهم لمناصبهم إضافة إلى انخفاض أجورهم بسبب طبيعة عقود التوظيف مقارنة بالمناصب الدائمة.
- ضعف الاستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة.
- الانتقال البطيء للمعلومات، بالرغم من امتلاك المؤسسة للمقومات الأساسية لتكوين نظام معلوماتي كفاء، وبسبب تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- عدم الاستغلال الكامل لوسائل الانتاج (تستغل مؤسسة ENIE حوالي 25% فقط من امكانياتها).<sup>1\*</sup>
- وضعية مالية صعبة، فبالرغم من دعم الدولة المالي وتكفلها بديون المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة تعاني من الديون والنتيجة المالية السلبية.

\* حسب تصريح السيد أحمد فتوحى الرئيس المدير العام لـ SGP، سنة 2013 على الموقع:

[http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/industries/la-production-locale-peine-a-s-imposer-31-12-2013-166923\\_340.php](http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/industries/la-production-locale-peine-a-s-imposer-31-12-2013-166923_340.php), consulté le : 11/03/2017.



**ثانيا: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة ENIE باعتماد نموذج Porter.**

تنشط مؤسسة ENIE في بيئة تنافسية تتميز بحدة المنافسة بين العديد من المؤسسات والعلامات، ويمكن تحليل قوى المنافسة للبيئة الخارجية بالاعتماد على نموذج Porter كما يلي:

1. القوة التفاوضية للموردين: إن القوة التفاوضية للموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للصناعة، فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الذي يمارسونه، إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وبالتالي التأثير على ربحية وتنافسية المؤسسة، وتكون للمورد هذه القدرة على التفاوض عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد قليل من الموردين، أو عندما يكون الطلب على المواد كبير جدا، وكذا بسبب محدودية المواد البديلة للإنتاج. ونتيجة لتنوع تشكيلة منتجات مؤسسة ENIE، فهي تتعامل مع العديد من الموردين سواء بإبرام عقود توريد معهم أو بحصولها على تراخيص للإنتاج؛ فتعتمد مؤسسة ENIE في صناعتها على استيراد المواد الأولية من الخارج (من أهم المواد المستوردة الشاشة la dalle)، حيث يتوزع هؤلاء الموردين عبر العالم حسب الجدول الموالي:

المورد	البلد
HISENSE	الصين
LG	كوريا الجنوبية
TCL	الصين
KONKA	الصين
CHONG-HONG	الصين

**الجدول (03-05): الموردين الرئيسيين لمؤسسة ENIE.**

المصدر: مصلحة التموين والمشتريات بمؤسسة ENIE .

يتضح من الجدول أعلاه أن مؤسسة ENIE تعتمد على الحصول على الموارد الداخلة في إنتاج مختلف منتوجاتها من مجموعة من الموردين المختلفين والمتمركزين في منطقة جغرافية واحدة، مما من شأنه أن يفرض احتكار القلة على المؤسسة وفرض بعض الضغوط التفاوضية بشأن السعر وجودة المواد الموردة. لكن المؤسسة لا تعتبر مورديها تهديدا بسبب العلاقة الجيدة والدائمة التي تربطها معهم ولطول فترة التعامل بينهم.

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

وللتقليل من قوة ضغط الموردين يمكن لمؤسسة ENIE أن تعتمد إلى الرفع من نسبة الاندماج في منتوجاتها (أي تقليل نسبة المواد المستوردة من الخارج والحصول عليها محليا) وهذا بإنشاء وحدات لإنتاج المواد الداخلة في الإنتاج أو بالتعامل مع المنتجين المحليين.

- فمثلا قامت مؤسسة condor (المنافس المباشر لمؤسسة ENIE) بإنشاء مصنع للبطاقات الالكترونية – والذي يعتبر الأول على المستوى العربي والإفريقي بداية سنة 2016- من أجل توقيف عملية استيراد البطاقات الالكترونية وتزويد المؤسسات المحلية المنافسة بهذه البطاقات التي يصل سعر استيراد الوحدة الواحدة منها إلى 20 دولار أمريكي؛ كما قامت بإنشاء وحدة لإنتاج البلاستيك من أجل إنتاج الإطار الأمامي والخلفي لجهاز التلفاز، وإنتاج مروحيات المكيفات الهوائية؛ إنشاء وحدة لإنتاج مواد التغليف (الكرتون والبولستيران) من أجل تغليف وحماية المنتج عند الانتهاء من صنعه، وهذا بهدف تقليل تكاليف الاستيراد؛ كما قامت بعملية الاسترجاع لفضلاتها الصناعية (خاصة الكرتون والبولستيران ووسائل التغليف) مما يساهم في خفض ضغط الموردين والتقليل نسبيا في حجم نفقاتها وبالتالي تحسين أرباحها؛ بينما عزفت المؤسسات الوطنية (ENIE & ENIEM) عن القيام بمثل هذه السياسات، حتى أنها أهملت تجهيزاتها المخصصة لذلك، مما أدى إلى ضياع بعضها واحترق البعض الآخر بسبب الإهمال.

2. القوة التفاوضية للعملاء: لمؤسسة ENIE العديد من العملاء منهم المؤسسات العمومية والخاصة، المراكز التجارية، والخواص، ويظهر تأثير العملاء على المؤسسة في تفاوضهم من أجل تدنية الأسعار، ومن أهم العملاء: الجيش الشعبي الوطني، مديريات الأمن، مقرات الولايات والبلديات، سوناطراك، الجامعات، والمؤسسات الاقتصادية المختلفة التي تقتني منتوجات المؤسسة من أجل تجهيز مبانيها الإدارية. وتطمح المؤسسة لتوسيع قاعدة عملائها بالتصدير للخارج؛

وتعتبر مؤسسة ENIE أن زبائننا راضون عن منتجاتها ويدركون مدى جودتها مقارنة بالمنتجات المنافسة وتقاربها في الجودة والسعر مع كل من منتجات samsung و LG، وبالتالي هم مستعدون لدفع فارق السعر (مقارنة بمنتجات condor و iris) للحصول على الجودة التي تشبع رغباتهم وتحقق لهم الرضا؛

وبالرغم من التنوع الكبير في عملاء المؤسسات عينة الدراسة، إلا أنه من الملاحظ غياب تجار الجملة وبالتالي تجار التجزئة من قائمة العملاء والزبائن (نظرا لاعتماد المؤسسة على التوزيع الانتقائي من خلال اعتمادها على بعض نقاط البيع المعتمدة)، فهذه الفئة تعمل على إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي عبر كامل التراب الوطني؛

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

وتجدر الإشارة إلى أن القوة التفاوضية للعملاء قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع، ونقاط التوزيع والمزايا التي توفرها المؤسسات المنافسة؛ لذا عمدت مؤسسة ENIE إلى التحسين من نوعية وحجم خدمات ما بعد البيع (مدة الضمان، توفير قطع الغيار) والتحسين المستمر في جودة منتجاتها.

3. تهديد المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشكل بدائل كاملة أو غير كاملة لمنتجات المؤسسة، والتي تؤدي نفس الوظيفة أو تحقق نفس الإشباع بحيث أن هناك العديد من المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تعتبر بدائل لمنتجات مؤسسة ENIE، إلا أنها في نظرها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب منتجاتها لميزة الجودة العالية والخبرة الطويلة في المجال وبالتالي السمعة الطيبة؛

وللتغلب على هذا التهديد يجب على مؤسسة ENIE التكتيف من الحملات الإعلانية ووسائل تنشيط المبيعات.

4. شدة المنافسة في القطاع: تحتوي السوق الجزائرية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية على العديد من المؤسسات والعلامات التجارية، الأمر الذي يرفع من شدة المنافسة في هذه الصناعة، والجدول الموالي يوضح أهم المؤسسات التي تعتمد على التركيب أو الانتاج محليا:

المؤسسات	بداية النشاط	العلامة	الولاية مقر النشاط
ENIE	1982	ENIE	سيدي بلعباس
ENIEM	1983	ENIEM	تيزي وزو
سامسونغ للإلكترونيك SAMHA SAMSUNG Electronics	1999	Samsung	سطيف
عطية للإلكترونيك ATTIA electronics	1998	Cherokee	برج بوعريبرج
كوبرا COBRA	1998	COBRA	برج بوعريبرج
Essalem electronics	1997	Starlight	تبسة
Sarl ABABOU electronics	1997	Cristor	برج بوعريبرج
Sarl AKIRA	2002	AKIRA	سطيف
Sarl FRIGOR	1997	FRIGOR	تيزي وزو
بيا الكترونيك SPA THOMSON	1993	SONY	وهران
Sarl SATEREX	2005	IRIS SAT	سطيف
شركة التطوير الصناعي والتجاري SODINCO	1999	HAIER	الجزائر
Antar trade	2002	CONDOR	برج بوعريبرج

**الجدول (04-05):** أهم العلامات التجارية المتنافسة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.  
المصدر: اعتمادا على الموقع الالكتروني لكل مؤسسة.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

بالإضافة للمؤسسات المذكورة أعلاه (تعتبر المؤسسات الواردة في الجدول منافسين مباشرين للمؤسستين عينة الدراسة)، هناك العديد من المؤسسات العاملة في مجال الانتاج والاستيراد للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، مثل مؤسسة RAYLAN بعنابة، مؤسسة LOTUS SAT و MATRIX لاستيراد المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية التامة الصنع بالمسيلة، مؤسسة Brandt وغيرها (تعتبر المؤسسات التي تقوم باستيراد المنتجات التامة الصنع وبيعها في السوق الوطنية منافسين غير مباشرين لكل من مؤسسة ENIE & ENIEM).

من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج أن: كل من مؤسسة ENIE و ENIEM هي الأقدم، ومنه فهي تتمتع بالخبرة الطويلة والثقة والمعرفة لدى المستهلك الجزائري بنسبة أكبر مقارنة مع بقية المنافسين.

إن تواجد هذه الكم المعترف من المؤسسات العاملة في قطاع الالكترونيات والكهرومنزلية بالجزائر، زاد من حدة المزاومة بين المؤسسات في الوصول إلى المستهلك وتحقيق رضاه بأحسن طريقة ممكنة، مما جعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتضمين منتجاتها لعوامل التفوق المتمثلة أساس في التكلفة الأقل (أي الأسعار التنافسية) بالإضافة إلى الجودة العالية للمنتجات، ومن عوامل حدة المنافسة في القطاع نجد:

- ارتفاع معدل نمو السوق لهذه المنتجات، والذي سببه توافر المنتج الالكتروني والكهرومنزلي في السوق الجزائرية بعد فترة طويلة من الانغلاق، وهذا بعد تبني الحكومة الجزائرية سياسة اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي وإتاحة الفرصة للخواص للاستثمار في هذه القطاع بعدما كان حكرا على المؤسسات الوطنية (ENIE & ENIEM)، فالملاحظ من الجدول أعلاه أن جميع المؤسسات أنشئت بعد منتصف التسعينات، ليجد المستهلك الجزائري نفسه أمام تشكيلة لا بأس بها من المنتجات المحلية والمستوردة، كلها تسعى للوصول إليها بأسعار مناسبة بعيدا عن الممارسات الاحتكارية.

زاد من معدل نمو السوق والطلب على هذه المنتجات مشاريع الدولة كمشروع مليوني سكن الذي أطلقته الحكومة الجزائرية، إذ تحتاج هذه السكنات إلى تجهيزات الكترونية وكهرومنزلية، دون إغفال التحسن في أجور الموظفين بداية من سنة 2008 والذي رفع من القدرة الشرائية، مما انعكس طرديا على نمو السوق في هذا القطاع.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

إضافة إلى التركيبة الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي تبلغ نسبة الشباب فيه أكثر من 75%، إذ يعتبر هؤلاء كزبائن مرتقبين لمنتجات القطاع.

- سن الدولة لقانون القرض الاستهلاكي ابتداء من 01 جانفي 2016<sup>1</sup>، حيث يشجع هذا القانون على زيادة الطلب على الأجهزة الكهربائية، الالكترونية والكهرومنزلية، نظرا للدعم الذي تقدمه الدولة وإمكانية تسديد قيمة القرض بالتقسيط وعلى مدى 05 سنوات.
  - تمركز اغلب المؤسسات المنافسة في ولاية برج بوعرييج وبعض الولايات المجاورة، هذا ما يتيح الفرصة لمؤسسة ENIE لفرض سيطرتها على السوق في الولايات الوسطى والغربية.
  - تسويق مؤسسة ENIE لمنتجاتها تحت علامة جزائرية وطنية معروفة لدى المستهلك الجزائري، تحوز على ثقته وتمتاز بالخبرة الطويلة والاسم المعروف والسمعة الطيبة خاصة بعد تبنيها لسياسة الجودة، أي تقديم منتجات ذات جودة عالية.
  - لجوء المؤسسات المتنافسة إلى التنافس على أساس الجودة من خلال الإبداع في المنتجات، المزايا والخدمات السابقة واللاحقة للإنتاج بدلا من التنافس على الأسعار، نظرا للتقارب في التكاليف ونوعية المواد الأولية ومنه التقارب في الأسعار النهائية للمنتجات\*.
- الأمر الذي يرفع من حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات العاملة في القطاع خاصة من مؤسسة condor التي تعتبرها مؤسسة ENIE المنافس المباشر لها نظرا لاكتسابها الميزة السعرية واعتمادها استراتيجية التنوع وتوفيرها لأكثر عدد من نقاط البيع على مستوى الوطن، تحصلها على شهادة الأيزو ISO للجودة مرتين على التوالي، حيث أنها تمارس مجموعة نشاطات مفتوحة في كل المجالات الاقتصادية والإعلامية مما مكنها أيضا من منافسة كبرى العلامات العالمية، وقد حققت مؤسسة condor حصة سوقية تقارب 35% سنة 2016 في مختلف المنتجات في السوق الوطنية<sup>2</sup>، بالإضافة إلى علامة LG و SAMSUNG نظرا لتقاربها مع مؤسسة ENIEM في الجودة ونوعية المنتجات.

<sup>1</sup> يخص هذا القرض كافة المنتجات التي توفرها شركات منتجة في الجزائر، سواء عن طريق المادة النهائية أو التركيب والتجميع، وتتضمن هذه القائمة عدة منتجات فضلا عن الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

\* فمثلا تقدم مؤسسة condor ضمانات التصليح لمنتجاتها لمدة سنتين مع ضمان توفر قطع الغيار لمدة 3 سنوات، كما أنها توفر رقما أخضر للزبائن بمكالمات مجانية لتقديم النصائح والمعلومات اللازمة للتشغيل والتصليح (الرقم الأخضر على الخط الثابت، على خط أوريدو وجيزي)، فيما تكفي بعض المؤسسات المنافسة (مثل LG و iris) بالتعاقد مع مصليحين خواص للقيام بعمليات التصليح، مع ضمان توفير قطع الغيار اللازمة، كما أن مؤسسة LG وفي إطار تقديم أفضل خدمات ما بعد البيع، توفر مهندسين متخصصين يقدمون خدماتهم بمقر سكن الزبون (أي دون إجباره على نقل المنتج - خاصة الأجهزة الثقيلة-) بالإضافة إلى تقديم مدة ضمان تساوي 18 شهرا.

<sup>2</sup> <http://www.jeuneafrique.com/302257/economie/electromenager-lalgerien-condor-revendique-une-croissance-record-de-53-en-2015/>, consulté le : 11/03/2017.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

لذا تسعى ENIE دوماً للتجديد في منتجاتها ومواكبة التغيرات التكنولوجية والحصول على أحدث التكنولوجيات العالمية، وتكوين إطاراتها تماشياً مع التقدم التقني الذي يشهده القطاع، وذلك للحفاظ على الحصة السوقية والوصول إلى مرتبة الريادة في هذه الصناعة.

5. المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد): يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، وفي إطار اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية وانضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة التي ستؤدي إلى خفض الحواجز الجمركية، سيفتح المجال أمام دخول مؤسسات أخرى إلى هذا القطاع، بالإضافة إلى منح الدولة الجزائرية لعدة امتيازات وحوافز للمؤسسات الراغبة في الاستثمار في الجزائر في إطار القانون 01/03 الصادر في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمارات<sup>1</sup>، إضافة إلى كون السوق الجزائري لقطاع الأجهزة الكهربائية، الالكترونية والكهرومنزلية في مرحلة النمو مما يشجع المستثمرين على الدخول والاستثمار في هذا القطاع؛

إلا أنه توجد بعض العوائق التي يمكن أن تحد من دخول هذه المؤسسات، ومنها:

- الاحتياجات المالية الضخمة لإنجاز المركبات الصناعية؛
- الحواجز الجبائية بالنسبة لاستيراد المنتجات التامة الصنع؛
- ولاء العملاء لبعض العلامات التجارية؛
- وجود منتجات ذات أسعار منخفضة وعائق التكلفة بسبب تفوق المؤسسات القائمة عن طريق اقتصاديات الحجم؛
- الشبكات الواسعة لوكالات التوزيع ومراكز خدمات ما بعد البيع؛
- وجود منتجات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة؛
- ضرورة توفر الموارد البشرية المؤهلة لتسيير هذه الهياكل.

ومنه يمكن القول أن حرية الدخول لهذه الصناعة ستضعف من تنافسية مؤسسة ENIE، وبالتالي تخفيض الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسات العمومية، وهي السبب الرئيسي الذي قد يجعل من هذه السوق سوق منافسة تامة مستقبلاً، خاصة أن هذه الصناعة تتميز بجاذبية كبيرة نظراً للأرباح الجيدة التي تحققها المؤسسات الموجودة حالياً، لذا يجب على مؤسسة ENIE العمل على التحسين المستمر واستخدام التكنولوجيا الحديثة نظراً لسرعة تقادم المنتجات في هذا القطاع، والتنبؤ المبكر لدخول متعاملين جدد لإعداد ردود الفعل المناسبة، استغلال الطاقة

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادرة بتاريخ: 20 أوت 2001.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

الانتاجية المتاحة، السيطرة على قنوات التوزيع وزيادة عددها لإعاقه الداخلين المرتقبين، التكوين المستمر للعمال والإطارات بهدف تحسين مستواهم والرفع من قدراتهم، وتوسيع تشكيلة المنتجات.

**ثالثا: تحليل swot على مستوى عناصر المزيج التسويقي.**

بغية الوصول لتحليل أعمق وتشخيص عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة ENIE يمكن تطبيق تحليل swot على كل عنصر كما يلي:

**1. سياسة المنتج.**

أ. تشكيلة منتجات المؤسسة:

ينتج قسم أجهزة الالكترونيك العمومي تشكيلة متنوعة منها: أجهزة التلفاز (\*LED), (LED SMART, \*\*LCD, جهاز الاستقبال الرقمي (récepteur satellite), مضخمات الصوت (barre de son), أجهزة الإعلام الآلي (produits informatiques), اللوحات الذكية (E-PAD, tablette)؛ وتحتل المؤسسة بأجهزة التلفاز مكانة تنافسية هامة، نظرا لجودتها العالية المتقاربة مع جودة العلامات الأجنبية وطول عمرها وعدم فقدانها لخصائصها مع مرور الزمن مقارنة بالمنتجات المنافسة.

تتميز منتجات المؤسسة بجودتها ومسايرتها لأحدث التكنولوجيات في السوق، من خلال عرضها لأحدث جيل من أجهزة التلفاز بمواصفات ومعايير دولية دقيقة، حيث تتمتع أجهزتها التلفزية بسطوح فائقة الدقة، تقنية صوت متطورة، وبمضخمات صوت رقمية كاملة لتكامل الأداء العالي للصورة، وقد أولت مؤسسة ENIE اهتماما بالغا لبعض الجوانب التقنية لمنتجاتها ك: التباين Contrast، دقة الألوان Color saturation، زاوية وضوح الرؤية Viewing angle، زمن الاستجابة Response time، مدة الحياة Lifespan، استهلاك الطاقة Power consumption، والإشعاعات المصدرة Radiation<sup>1</sup>، بالإضافة إلى الضمان والتصليح لمدة سنتين مجانا.

وتتميز منتجات مؤسسة ENIE بميزات يتم تقديمها في أغلب الأجهزة الكبيرة والأعلى جودة، مثلا احتوائها على منافذ USB، منافذ SD Memory Card Slot، منافذ HDMI، منافذ PC، منافذ


\* LED : Light-Emitting Diode.

\*\* LCD : Liquid-Crystal Display.

<sup>1</sup> مديرية الجودة بمؤسسة enie.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

Head phone، منفذ Ethernet، Bluetooth، ومنافذ أخرى لتوصيل شاشاتها بغيرها من الأجهزة مثل: الكاميرا، اللابتوب، لوحة المفاتيح Keyboard، ... كما تتوفر الكثير من الأجهزة التلفزيونية على العديد من تطبيقات الانترنت مثل: Skype، Youtube، Facebook،.....

تميز منتجات المؤسسة بالعلامة التجارية ENIE ممثلة بالرمز LOGO  وبشعار: رفيقكم الدائم.

ب. نقاط القوة: تتمثل في:

- منتجات ذات جودة عالية وثقة كبيرة من طرف المستهلك.
- إمكانية التوسع والتنوع في الإنتاج.
- وجود اليد العاملة الفنية المتخصصة.
- الاهتمام بالجوانب الفنية والتصميم الجيد للمنتجات.
- طول فترة الضمان مقارنة بالمنتجات المنافسة.
- تواجد أكثر من 42 وحدة لصيانة المنتجات الالكترونية موزعة عبر التراب الوطني.
- التصميم الجيد وال جذاب design.
- اتباع استراتيجية التمييز بالنسبة لبعض المنتجات.
- توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.
- طول عمر المنتجات وعدم فقدانها لخصائصها.
- تميز المنتجات بخاصية الأمان وسهولة الاستعمال.
- حصولها على شهادة الأيزو 9001 إصدار 2008، المتعلق بنظام إدارة الجودة.

ج. نقاط الضعف:

- ضعف التحكم في تكاليف الإنتاج.
- عدم تغطية الإنتاج للطلب المحلي.
- نقص في تشكيلة المنتجات وعدم التنوع في الخطوط الانتاجية.
- صعوبة تصريف المنتجات، نظرا لضعف الشبكة التوزيعية.



**2. سياسة التسعير.**

يتخذ العديد من المستهلكين سعر المنتجات الالكترونية كمؤشر على جودة المنتج، ففي ظل عدم التأكد ومحدودية المعلومات المتوفرة لديهم (خاصة بالنسبة للمنتجات الجديدة)، يصبح السعر بالنسبة لهم المؤشر المهم على جودة المنتج الالكتروني، مما يؤدي بهم إلى الاعتماد عليه لتحديد أفضل البدائل، كما تعتبر مؤسسة ENIE أن المستهلك - خاصة من سبق له التعامل مع منتجات المؤسسة- سيفضل منتجاتها على الرغم من ارتفاع أسعارها لامتلاكها هذه الميزة (تعتبر مؤسسة ENIE أن منتجاتها متماثلة في الجودة والتنوع مع منتجات المؤسسات العالمية Samsung & LG، وبالتالي فهي تقاربها في السعر، وتعتبر أن المستهلك مدرك لهذه المعادلة)، كما أن بعض المنافسين غالباً ما يميلون إلى توفير منتجات غير موجودة لدى المنافسين (مثلاً مؤسسة Condor تنتج أجهزة تلفاز من نوع led ذات أحجام 24" و 28" وبأقل الأسعار والتي تجاوزتها المؤسسات الأخرى) تستهدف بها الفئات محدودة الدخل والتي تتطلع لمواكبة المنتجات العصرية وفق مداخلها وقدرتها الشرائية؛ بالإضافة إلى كون السوق الجزائرية منفتحة على الخارج، فإنها تتأثر بقصر عمر المنتجات.

تعتمد مؤسسة ENIE في تحديد أسعار منتجاتها (تلتزم بها جميع الوحدات التجارية ونقاط البيع التابعة لها) على طريقتين:

- التسعير عن طريق التكاليف: يحدد على أساس احتساب التكاليف المدفوعة من أجل اتمام صنع المنتج، مضافاً إليها هامش الربح الذي تريده المؤسسة؛
- التسعير وفق أسعار المنافسين: حيث يجب على المؤسسة مراعاة أسعار المنتجات المنافسة المتواجدة في السوق، لضمان تحقيق أهدافها التسويقية والمردودية المرجوة؛ وفيما يلي أهم نقاط القوة والضعف لسياسة التسعير التي تنتهجها المؤسسة:
  - أ- نقاط القوة:
    - تحقيق ربح معتبر.
    - الاعتماد على دراسات السوق قبل تحديد الأسعار.
    - أسعار متكيفة مع التغيرات السوقية.
    - الأخذ بعين الاعتبار قدرة المستهلك عند تحديد الأسعار.
    - أسعار المنتجات جيدة مقارنة بجودة المنتجات ونوعية المواد الأولية.
    - انخفاض السعر مقارنة بالعلامات الأجنبية يخلق فرصة للتأثير على المستهلك وتوجيهه نحو منتجات المؤسسة.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

ب- نقاط الضعف:

- ارتفاع الأسعار مقارنة بالمنافسين (خاصة كوندور الذي يعتمد على الميزة السعرية) نظرا لارتفاع التكاليف.
  - الحفاظ على أسعار المنتجات القديمة رغم طرح منتجات أخرى جديدة ذات تكنولوجيا متقدمة.
3. سياسة التوزيع.

تتبع المؤسسة نوعين من القنوات التوزيعية على المستوى الوطني، فالنوع الأول عبارة عن قنوات تابعة لإدارة المؤسسة وتحت إشرافها موزعة عبر أربع وحدات تجارية جهوية (الغرب، الوسط، الشرق والجنوب) ويبلغ عدد قاعات العرض ونقاط البيع الموزعة عبر التراب الوطني 46، فيما يمثل النوع الثاني في مجموع الموزعين والوسطاء الخواص المرخصين من طرف المؤسسة؛

تتوفر المؤسسة على أكثر من 42 ورشة خدمة الكترونية والتي تتكفل وتحمل المنتجات المضمونة وخارج الضمان طبقا للتشريع الساري المفعول فيما يخص حماية المستهلك؛ ويمكن عرض نقاط القوة والضعف لسياسة التوزيع لمؤسسة ENIE كما يلي:

أ. نقاط القوة:

- توزيع الوحدات التجارية الجهوية على مناطق متوازية من الوطن.
- التكوين المسبق للوكلاء المعتمدين عبر نقاط البيع التابعة للمؤسسة.
- التحيين الدوري لأرقام وعناوين نقاط البيع التابعة للمؤسسة عبر موقع الانترنت وفي الكتالوجات الموجهة للمستهلك.
- الرقابة على القناة التوزيعية.

ب. نقاط الضعف:

- نقص عدد نقاط البيع وعدد تجار الجملة المرخصين من طرف المؤسسة، مقارنة بالمنافس المباشر condor.
- عدم وجود نقاط بيع تابعة للمؤسسة على مستوى العديد من الدوائر والمدن الكبرى في الجزائر.

4. سياسة الترويج.

تعتمد مؤسسة ENIE على عدة تقنيات ترويجية من بينها: اللوحات الإشهارية بالطرق السريعة، والطرق الكبرى داخل المدن، المشاركة الدائمة في الصالونات للصناعات الالكترونية والمعرض الدولي للإنتاج الوطني الجزائري والدولي، والمعارض الجهوية والمحلية، يتم الترويج لمنتجات المؤسسة في كل من الجرائد الوطنية والجهوية\*1، الانترنت، التلفاز، الراديو، والملصقات؛

تلجأ المؤسسة للترويج لمنتجاتها في فترات المعارض، عند طرح المنتجات الجديدة، وفي فترة التخفيضات التي ترافق المناسبات الخاصة (كشهر رمضان مثلا) والعروض الترويجية؛ كما تقوم المؤسسة برعاية المباريات الهامة لكأس الجمهورية أو البطولة الوطنية، وأيضا بعض البرامج التلفزيونية؛

إضافة إلى الموقع الالكتروني للمؤسسة [www.enie.dz](http://www.enie.dz) الذي يوفر مساحة للتواصل مع الزبائن، حيث تعرض منتجات المؤسسة وأسعارها ونقاط البيع المتاحة بها هذه المنتجات، كما يوفر الموقع استبياننا موجه للزبائن لقياس مدى رضاهم عن منتجات المؤسسة؛

وتستهدف مؤسسة ENIE في سياستها الاتصال فئة الرجال والشباب بصفة أكبر، لأنهم – حسب مديرة التسويق بالمؤسسة- أصحاب القرار الفعليين، فحسب ثقافتهم التكنولوجية وقدرتهم الشرائية يتم اتخاذ قرار الشراء والمفاضلة بين العلامات؛

تعتمد المؤسسة في تحديد الميزانية الاتصالية التسويقية على طريقة التخصيص، أي على أساس الأهداف المرجوة التي تخطط لمؤسسة التسويق بلوغها على المدى القصير والمتوسط؛

وتهدف المؤسسة من خلال جهودها الترويجية إلى: المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال تعريفهم بالوجود المستمر لخدمات المؤسسة وبالتالي كسب ثقته والمحافظة عليه، جذب زبائن جدد من خلال إقناعهم بنوعية وجودة المنتجات المقدمة مقارنة بالمنافسين، ويمكن عرض نقاط القوة والضعف في العناصر التالية:

\* تعتبر الجرائد من أهم الوسائل الإشهارية لدى المؤسسة (تشكل 60%) من نسبة الوسائل الإشهارية المستخدمة، نظرا لقلّة تكاليفها وكثرة قرائها مقارنة بوسائل أخرى كالتلفاز.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

أ- نقاط القوة:

- وجود موقع على الانترنت خاص بالمؤسسة.
  - وجود مساحة على الموقع الالكتروني للمؤسسة خاصة باقتراحات العملاء، ووجود استبيان لقياس مدى رضا الزبائن.
  - وجود استبيان أيضا على مستوى نقاط البيع موجه لقياس رضا الزبائن.
  - المشاركة في المعارض والملتقيات، تسمح للمؤسسة بالتقرب من المستهلك.
  - وجود صفحة للمؤسسة على موقع التواصل الاجتماعي "فايسبوك".
  - الإعلان في الجرائد الوطنية.
  - اعتماد الأنشطة الترويجية كتخفيض الأسعار، تقديم الطومبولات والمسابقات، وتقديم الهدايا.
- ب- نقاط الضعف:

- نقص الجهود الترويجية للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، والملاحظ غياب الحملات الإشهارية عند تقديم منتوجات جديدة واعتمادها فقط على الملصقات الإشهارية في نقط البيع (piv)، المعارض والصالونات، و صفحة المؤسسة على الفيسبوك.
- قانون الإشهار في الجزائر<sup>1</sup>.
- رؤية الإدارة العليا، حيث ترى هذه الأخيرة أن علامة وشهرة المؤسسة لا تحتاج لجهود ترويجية كبيرة، وأن المستهلك هو من يبحث وينتظر المنتوجات الجديدة التي تطرحها المؤسسة.
- عدم فعالية طريقة تحديد الميزانية الاتصالية، حيث هناك طريق حديثة وأكثر فعالية مثل طريقة عائد الربح، وطريقة مقارنة حصة المنتج في السوق.
- ضعف التفاعل عبر موقع المؤسسة على الانترنت، وعدم التحيين الدوري لأخبارها ومستجداتها.
- ضعف تصميم الاستبيان الموجه للزبائن والمقترح عبر موقع الانترنت، والذي يتميز بعدد قليل من الأسئلة المحدودة.
- محدودية التفاعل عبر مواقع التواصل الاجتماعي (مثلا صفحة الفاييسبوك غير نشيطة ولا تحتوي على أحدث العروض والمنتجات التي تقدمها المؤسسة).

<sup>1</sup> ينص القانون على احتكار المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار ANEP للإشهار على مستوى المؤسسات العمومية، وتعتبر هذه الأخيرة -على غرار مؤسستي enie & eniem- أن حقوق الanep المقدرة بنسبة 30 % أمر مبالغ فيه، ولا يمكن للمؤسسات العمومية تحمل تكاليفه مقارنة بالأنواع التي ستجنيها؛ كما يستلزم الوقت لتمير الرسالة الاتصالية عبر anep أكثر من 6 أشهر، مما يفقدها أهميتها.

رابعاً: آثار ونتائج الانفتاح الاقتصادي على مؤسسة ENIE.

نظراً لما مر به الاقتصاد الجزائري من انفتاح وتحرير للتجارة الخارجية، واجهت مؤسسة ENIE منذ مطلع القرن الحالي صعوبات كثيرة من أجل الاستمرار في نشاطها، حيث أغلقت وحدات وأوقفت خطوط انتاج متعددة بعد الأزمة المالية التي تعرضت لها المؤسسة قبل سنوات، مما منعها من الاستثمار في البحث والتطوير (تطوير تكنولوجيا حديثة، تحسين وتطوير وسائل العمل،...)، وبسبب هذه الأزمة شهدت المؤسسة انخفاضاً في الطلب على الكثير من منتجاتها، خصوصاً في ظل ارتفاع حجم الواردات من المنتجات الالكترونية لمؤسسات أخرى، وظهور منافسة شرسة وغير نزيهة\*<sup>1</sup> لمؤسسات محلية وأجنبية والتي أصبحت منتجاتها تحتل مكانة هامة ونسبة معتبرة من العرض في السوق الوطني.

1. مساهمة الدولة في رفع القدرة التنافسية لمؤسسة ENIE.

بالرغم من توجه الدولة الجزائرية نحو سياسة الانفتاح الاقتصادي، ورغبتها في الانضمام لمنظمة التجارة العالمية إلا أنها مازالت تمارس بعض السياسات الحمائية والداعمة للمؤسسات العمومية على غرار مؤسسة ENIE (الأمر الذي يؤخر انضمامها لمنظمة التجارة العالمية وتعتبره الدول المفاوضة من معيقات انضمام الجزائر للمنظمة) اعتمدت الدولة عدة برامج كلما تعرضت المؤسسة لأزمة مالية كما يلي:

- في سنة 2005، كلف وزير الصناعة لجنة تقنية بتقييم احتياجات مؤسسة ENIE بغية التكفل بها وحل مشاكلها المالية والهيكلية التي تتخبط فيها، كما دعا الوزير مسؤولي المؤسسة للبحث بجدية عن شركاء في المجال الصناعي والتكنولوجي واستغلال الفرص المتوفرة في ظل تحرير الأسواق؛
- بداية 2011، إطلاق برنامج التأهيل من طرف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتأهيل 20.000 مؤسسة تابعة لمختلف القطاعات، وذلك من خلال برنامج التنمية الخماسي (2010-2014) بمبلغ مالي يقدر بـ: 789 مليار دينار لكل المؤسسات الصناعية، من أجل إنعاش مؤسسات القطاع العام، منها 134.45 مليار دينار للمشاريع الجديدة و نحو 05 ملايين دج للتكوين؛ وهذا لدفع جهاز الانتاج وتكثيف الانتاجية لتمكينها من بلوغ

\* تصف مؤسسة enie المنافسة من بعض المؤسسات المحلية بغير النزيهة أو غير الشريفة، بسبب التصريح الكاذب برقم الأعمال، النهب الضريبي، الفوترة غير النزيهة للمشتريات والمبيعات، شراء مواد أولية ذات جودة وأسعار منخفضة والتصريح على أنها ذات جودة عالية (خداع تسويقي)، قوانين الإشهار (التي تحتم على مؤسسة enie - كبقية المؤسسات العمومية- حصرية التعامل مع الوكالة الوطنية للنشر والإشهار anep، بينما تتمتع المؤسسات الخاصة بحرية اختيار الوكيل الاعلاني، حيث تشتكي مؤسسة enie -على غرار المؤسسات العمومية- من ارتفاع نسبة عمولة anep -30%).

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

التنافسية وتعزيز مواقع هذه المؤسسات في السوق، وكذلك الانفتاح لعقد عمليات شراكه هدفها خلق مناصب الشغل وتكثيف النسيج الصناعي، وتترجم هذه العملية في هدفين على المؤسسة بلوغهما:

- ✓ أن تصبح منافسة على مستوى الجودة والأسعار.
- ✓ أن تكون قادرة على المتابعة والتحكم في التطور التقني والتكنولوجي للمنتجات (الابتكار).

ومن خلال الاهتمام الذي أولته الدولة للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية، والذي تجسد في موافقة مجلس مساهمات الدولة في جوان 2011 على ملف التطهير والتأهيل والتطوير الخاص بكل المؤسسات التابعة لمؤسسة تسيير المساهمات للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية<sup>1</sup> \*SGP INDELEC، حظيت مؤسسة ENIE بمخطط تنموي شامل (2013-2017) تضمن قرض بقيمة 24 مليار دينار لشراء الديون التي تجاوزت قيمتها 22.472 مليار دينار سنة 2010\*\*، والحصول على قروض في حدود 20 مليار دينار تستحق على مدى 05 سنوات، حيث خصص مبلغ 14240 مليون دينار لتأهيل مشروع مصنع الاندماج الالكتروني الممتد على ثلاث سنوات (2013-2015) بمقاييس دولية وعلى أرضية ذات مساحة 4000 م<sup>2</sup>، وبمخابر وورشات لتكريب الأجهزة الالكترونية، كما وجهت حصة من القرض لصناعة ألواح توليد الطاقة الشمسية، وبلغ 750 مليون دج للتكوين وإعادة التأهيل (ما يقارب 800 عامل من كل الأصناف) ونشاطات البحث والتنمية والتكوين في مجال الموارد البشرية، لمواكبة كل التغيرات والتطورات في بيئتها التنافسية<sup>2</sup>، ورفع حصة المؤسسة في الصناعة الالكترونية الموجه للجمهور الكبير في السوق من نسبة 16% إلى 25% نهاية سنة 2015\*، ويطمح هذا البرنامج إلى رفع رقم أعمال المؤسسة بـ 18% سنويا ونسبة نمو بـ 32%، نسبة قيمة مضافة 47% من الفائدة، وتأمين 650 منصب عمل<sup>3</sup>.

**2. رهانات مؤسسة ENIE وأثر الشراكة في تعزيز قدرتها التنافسية.**

\* تضم هذه المؤسسة 13 مؤسسة عمومية منها مؤسستي enie و eniem، اللتين تمتلكان معا نحو 40 % من السوق الوطنية.  
\*\* حسب الميزانية المالية للمؤسسة بتاريخ 2010/12/31، قيمة الديون تساوي 22.479.178.602 دج، وقيمة الديون المشتراة سنة 2011 تساوي 22.472.002.918 دج.

\* رغم هذه الجهود المبذولة وسعي المؤسسة لرفع حصتها السوقية، إلا أن هذه الأخيرة لم تتجاوز 19.76% سنة 2016 [ الجدول (04-04): توزيع الحصص السوقية للمؤسسات المنافسة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر لسنة 2016، ص. 31].

<sup>2</sup> البوابة الجزائرية للطاقات المتجددة،

<sup>3</sup> معطيات مقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة enie، وتصريح وزير الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار للصحافة على الموقع الالكتروني:

[http://www.leconews.com/fr/depeches/rahmani-relance-des-unites-industrielles-25-04-2013-163201\\_312.php](http://www.leconews.com/fr/depeches/rahmani-relance-des-unites-industrielles-25-04-2013-163201_312.php)

أ. رهانات مؤسسة ENIE لتعزيز قدرتها التنافسية:

تراهن المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس على خبرتها مدة ثلاثين عاما للسيطرة على المنافسة في السوق الوطنية والتوجه نحو التصدير، ورفع حصتها السوقية الوطنية إلى نسبة 35% عوض نسبة 20% الحالية، خاصة بعد عقد الشراكة مع مؤسسة صينية من أجل إقامة مصنع لإنتاج البطاقات الالكترونية؛ كما تراهن المؤسسة ومن خلال تجاربها السابقة على مشروع الصفائح الضوئية (نظرا لتحكمها في تكلفة التصنيع والتكنولوجيا المستعملة وتعاملها مع مؤسسة أمريكية لتوفير التجهيزات اللازمة)، فهي تطمح للسيطرة على السوق الوطنية للصفائح الشمسية بجودة عالية وبسعر مناسب<sup>1</sup>، كما تسعى المؤسسة لإعادة بعث نشاط وحدة عين وسارة التابعة لها، بعد مرور أكثر من 15 سنة على إغلاقها<sup>2</sup>؛

كما أنه وبعد فشل مفاوضات الشراكة التكنولوجية ما بين مؤسسة ENIE والمؤسسة الكورية LG، قررت مؤسسة ENIE التعاقد مع وزارة الدفاع الوطني الجزائرية، بعد صدور المرسوم الرئاسي الذي أشار لاستحداث مؤسسة قاعدة المنظومات الالكترونية بولاية سيدي بلعباس<sup>3</sup> باسم الشركة الجزائرية المشتركة لصناعة الأنظمة الالكترونية SCAFSE\*، والتي تم بموجبها تحويل الممتلكات المنقولة والعقارية التي كانت تشكل وحدة صناعة المركبات الالكترونية إلى وزارة الدفاع الوطني لتكون تحت وصايتها لتفادي خوصصة المؤسسة، وضمان استمرار الانتاج وتفاذي تسريح العمال.

ب. أثر الشراكة في تنمية القدرة التنافسية لمؤسسة ENIE:

<sup>1</sup> تم إبرام اتفاقية بين إدارة مؤسسة enie وولاية سيدي بلعباس بمبلغ 150 مليون دج، تقضي باستحداث مشروع نموذجي على مستوى مفترقات الطرق بالمدينة لتجهيزها باللوحات الإشارية المرورية وشبكة الإنارة العمومية التي تعمل بالطاقة الشمسية المولدة للطاقة الكهربائية، وكذا إنجاز اللوحات الإشارية الالكترونية بالولاية والتي ستشمل قرابة 900 نقطة على مستوى الولاية (وهذا ما تمت ملاحظته من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة وولاية سيدي بلعباس).

<sup>2</sup> تم الإعلان عن إعادة فتحها بعد زيارة وزير الصناعة وترقية الاستثمار لوحدة عين وسارة سنة 2013، بطاقم عمالي جديد يقدر بـ 20 عامل، وباستثمار مالي يقدر بـ 248 مليون دج، على أن ترفع من قدرتها الانتاجية الحالية لتصل آفاق 20147 إلى 28.500 وحدة انتاجية. ومن مهام هذه الوحدة إنتاج الأجزاء المعدنية المستخدمة في صناعة أجهزة التلفاز، والهياكل الحديدية المستخدمة للألواح الشمسية واللوحات الإشارية، بالإضافة إلى نشاط المناولة La sous-traitance لتتمكن مستقبلا من انتاج التجهيزات الالكترونية الطيبة؛ للمزيد يرجى الاطلاع على تصريحات وزير الصناعة وترقية الاستثمار خلال زيارته لولاية الجلفة بتاريخ: 2013/04/25 في الصحافة:

<http://www.elmoudjahid.com/ar/flash-actu/1770>

[http://www.leconews.com/fr/depeches/rahmani-reliance-des-unites-industrielles-25-04-2013-163201\\_312.php](http://www.leconews.com/fr/depeches/rahmani-reliance-des-unites-industrielles-25-04-2013-163201_312.php)

<sup>3</sup> المرسوم الرئاسي رقم 09-223 المؤرخ في جوان 2009، الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

\* SCAFSE : La Société Commune Algérienne de Fabrication de Systèmes Electronique.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

نظرا لما تملكه المؤسسات الأجنبية من مزايا كالخبرات العالمية، المعرفة العالية، وسائل تسييرية حديثة، واستخدام للتكنولوجيا المتطورة، تعد الشراكة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية وسيلة فعالة من شأنها تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية.

ومن هذا المنطلق عقدت مؤسسة ENIE شراكة مع مؤسسة LG في إطار التعاقد من الباطن (Les accords de sous-traitance) والتي تقتضي بتوريد مؤسسة LG مؤسسة ENIE بقطع الغيار والمكونات (المركبات الالكترونية) الأساسية الخاصة بأجهزة التلفاز لتستخدمها في انتاج منتجها النهائي الذي يحمل علامة ENIE. ومن خلال اتباعها لاستراتيجية التحالف تمكنت المؤسسة ابتداء من سنة 1995 من تقوية مركزها في السوق الوطني، حيث وصلت نسبة حصتها السوقية إلى 80% سنة 1996.

وفي سنة 2001، تم التوقيع على مشروع آخر بين مؤسسة LG ومؤسسة ENIE تضمن مساهمة مؤسسة LG بنسبة 60% في رأس المال الاجتماعي في شكل تشييات عينية (أراضي ومباني)، ومساهمة بنسبة 40% بالتجهيزات والمعرفة، وقد قدرت قيمة الشراكة بمبلغ إجمالي بـ 12 مليون؛ إلا أن هذه الشراكة توقفت سنة 2009، بسبب خلاف بين المؤسستين حول توريد المواد الأولية.

بعد التطهير المالي للمؤسسة والذي قامت به الدولة، أصبحت مؤسسة ENIE أفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها، فبعد قرار مسح ديون المؤسسة فتحت أمام المؤسسة العديد من الفرص لعقد اتفاقيات الشراكة التجارية والتكنولوجية والتقنية، بهدف العصرية وتطوير منتجاتها وتحسينها، وتقليص تكاليف الانتاج، مما يسمح لها بدخول أسواق جديدة، ومن أهم اتفاقيات الشراكة التي قامت بها المؤسسة.

تم التوقيع على اتفاقية شراكة بين مؤسسة ENIE والمؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي Edimel Spa، من أجل توسع المحيط الجغرافي لمبيعاتهم لمواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها المؤسستين، وتتمحور اتفاقية الشراكة حول الاستخدام المتبادل لشبكات التوزيع للمؤسستين (نقاط بيع، وحدات تجارية، صالات عرض،...).

كما وقعت المؤسسة في نوفمبر 2013 اتفاقية شراكة تجارية مع المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM في شكل تضامني لمحاربة المنافسة غير الشرعية واسترجاع حصصهم السوقية الضائعة. وفي إطار هذه الاتفاقية، تم تحويل فرع Filamp التابع لمؤسسة ENIEM والمختص في



## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

صناعة المصابيح الكهربائية بالمحمدية ولاية معسكر إلى مؤسسة ENIE، للتمكن هذه الأخيرة من صنع ثلاجات جديدة تعمل بالطاقة الشمسية، بالإضافة إلى إنتاج مصابيح Led الموفرة للطاقة\*.

تم التوقيع على اتفاقية شراكة بين قطاع البحث العلمي (المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT) ومؤسسة ENIE، لتوفير المعلومات والبيانات للطلبة والباحثين، وفتح مخابر للبحث في هذه المؤسسة في مجال تخصصها، من أجل تثمين نتائج الأبحاث العلمية، كما تهدف هذه الشراكة لتصميم كاميرات المراقبة وإنشاء منصة للتطبيق عن بعد<sup>1</sup>.

### **المطلب الثالث: عرض الاختيار الاستراتيجي لمؤسسة ENIE.**

نظرا للمنافسة الحادة في قطاع صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والكهرومنزلية في الجزائر، حيث تتسابق كل مؤسسة لتقديم المنتجات الأفضل لكسب الزبائن والحصول على مكانة تنافسية جيدة؛ تعتبر علامة ENIE، من العلامات المحلية التي تتمتع بمكانة تنافسية معتبرة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في محيط تسوده المنافسة القوية، يجب عليها انتهاز وتطبيق قواعد اقتصاد السوق في كل أنشطتها لفرض منتجاتها في السوق المحلية.

رغم قدم نشأتها، ورغم خبرتها واحتكارها للسوق الجزائرية لفترة طويلة، وكذلك المزايا التي تتمتع بها كل المؤسسة من دعم مباشر وغير مباشر للدولة، وموقعها الجغرافي الاستراتيجي؛ إلا أنها لم تتمكن من المحافظة على مكانتها عند ظهور بوادر انفتاح السوق وفتح المجال للمنافسة، حيث انخفض حجم مبيعاتها.

فمن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة ENIE والمنافس المباشر لها condor، تم استنتاج أن مؤسسة ENIE تفقد لاستراتيجية تنافسية أو رؤية واضحة تعبر عن الاتجاهات العامة للمؤسسة للمنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قوتها ويعظم مكانتها وحصتها؛ رغم أن المسؤولين في الإدارة العليا يفهمون جيدا طبيعة ما تواجهه المؤسسة من تحديات ويدركون اتجاه الجزائر نحو اقتصاد السوق ورفع الدعم عن المؤسسات العمومية بما فيها مؤسسة ENIE.

\* بالرغم من التوقيع على الاتفاقية سنة 2013، إلا أنها لم تدخل حيز التنفيذ بعد (2017).

<sup>1</sup> بعد تبني مؤسسة enie لاختراع جديد من طرف باحث جزائري، المتضمن طاولة الكترونية تسمح بتشخيص المريض عن بعد وإعداد ملفه الطبي.

**أولاً: عرض الاستراتيجية المتبناة بمؤسسة ENIE.**

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، تقوم المؤسسة باختيار استراتيجية أو عدة استراتيجيات ملائمة لها وإمكانياتها، وفيما يلي عرض للاستراتيجية التي تتبعها مؤسسة ENIE.

تتميز منتجات مؤسسة ENIE بالجودة والسمعة العالية والخبرة الطويلة في المجال، حيث تتمتع بثقة المستهلك الجزائري نظراً لقدمها في القطاع؛

إن الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة هي استراتيجية التركيز، بسبب تركيزها على إنتاج الأجهزة ذات التكنولوجيا العالية plasma، حيث تتبع استراتيجية التركيز على فئة معينة من المستهلكين أغلبهم من المؤسسات الحكومية، وتؤكد المؤسسة على عنصرَي الجودة والسعر، وهذه الاستراتيجية تقوم على تحقيق غاياتها وأفاقها.

كما تحاول مؤسسة ENIE أن تعتمد استراتيجية التميز، بخلق ميزة تنافسية لمنتجاتها (خاصة أجهزة التلفزيون) عن باقي المنتجات المتواجدة في السوق، وهذه الاستراتيجية تركز بشكل كبير على تكثيف الجهود التسويقية خاصة ترويج المبيعات وتعزيز القنوات التوزيعية.

**ثانياً: الاختيار الاستراتيجي المقترح (البدائل الاستراتيجية).**

من خلال التحليل الاستراتيجي السابق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والوقوف على أهم نقاط القوة والضعف، وبأخذ الفرص والتهديدات الخارجية، يمكن التوصل إلى الخيارات الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها على مستوى مؤسسة ENIE.

يتميز القطاع بمعدل نمو مرتفع، وحتى تحافظ المؤسسة على مركزها التنافسي وسعيها لزيادة حصتها السوقية يجب عليها الاستثمار في البحث والتطوير، والإنفاق على الترويج والتوزيع، بالإضافة إلى السعي إلى تخفيض أسعار منتجاتها.

تتميز المنتجات الالكترونية الموجهة للجمهور العمومي بمؤسسة ENIE بمكانة متميزة في ذهن المستهلك الجزائري، غير أنه يحتاج إلى جهود تدمجية خاصة من حيث توفير المنتج على مستوى جميع مناطق الوطن. فعلى الرغم من تأثير ميزة الأسعار إلى أنها لا تتفوق على عامل الجودة، خاصة أن منتجات المؤسسة هي منتجات معمرة يقيّمها المستهلك على أساس الجودة بالدرجة الأولى.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

من أهم البدائل الاستراتيجية الملائمة للمؤسسة في هذه الحالة نجد استراتيجيات: النمو، التكامل والشراكة.

- الاستراتيجية العامة: يمكن لمؤسسة ENIE انتهاج استراتيجية النمو بسبب ما يلي:
    - الرغبة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة والسيطرة على الأسواق.
    - تميز البيئة التنافسية بالاضطراب والتغير السريع، والبقاء في نفس الموقع يعني احتمال عدم الاستمرارية في الأجل الطويل.
    - القدرة على السيطرة على التكاليف ومن ثم تحقيق هوامش ربحية أعلى.
- ← استراتيجية النمو الداخلي: تتضمن ما يلي:

- أ. استراتيجية تطوير المنتج: من خلال: توسيع تشكيلة المنتجات، تطوير التصميم، تطوير التكنولوجيا المستخدمة؛ بالاعتماد أكثر على البحوث والتطوير.
- ب. استراتيجية تطوير السوق: من خلال السعي نحو تغطية أوسع للسوق بتوسيع الشبكة التوزيعية.

- استراتيجية التابع: نظرا لارتفاع تكاليف البحث والتطوير، وعدم قدرة مؤسسة ENIE على الحصول على التكنولوجيا العالمية قبل المنافسين، فإن الخيار المقترح هو أن تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها تبعا لمنتجات المؤسسات الرائدة والموجودة أصلا في السوق، وبالتالي تعتبر المؤسسة في هذه الحالة تابعا من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والمحافظة على حصتها السوقية، وعليه يجب على مؤسسة ENIE المحاولة باستمرار لتطوير تشكيلة منتجاتها حسب الاحتياجات ومتطلبات السوق في أقل وقت ممكن، لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن والحفاظ على حصتها السوقية، يمكن القول أن استراتيجية التابع تعتبر المناسبة لمؤسسة ENIE بشرط أن تكون أسرع من بقية المنافسين في تقليد استراتيجية القائد وفي اعتماد التكنولوجيا الأحدث لكسب الميزة التنافسية، مما يحتم على المؤسسة توفير هيكل لنظام المعلومات فعال ويقظة تكنولوجية وتنافسية.

- الاستراتيجية على مستوى المزيج التسويقي: بالنسبة لمنتجات المؤسسة فهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة والمتغيرة باستمرار ويجب على المؤسسة الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لمواكبة هذه التغيرات، كما تتميز منتجات المؤسسة بأنها ذات جودة عالية، لذا يمكن للمؤسسة استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة ورفع نسبة الانتاج لتغطية الطلب المحلي وبالخبرة سوف يؤدي ذلك إلى تخفيض التكاليف، وتوسيع تشكيلة المنتجات؛ وبما أن منتجات المؤسسة

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

تتميز بالجودة العالية فهذا يسمح لها بالبيع بسعر مرتفع، خاصة عند طرح المنتج لأول مرة في السوق والذي يمكن تخفيضه لاحقا لزيادة المبيعات والوصول إلى فئات جديدة؛ ومنه يجب على مؤسسة ENIE تكثيف جهودها الترويجية لمواكبة جهودها التسويقية خاصة عند طرح المنتجات لأول مرة في السوق، عند تقديم تخفيضات على منتجات المؤسسات، والمشاركة في المعارض والصالونات لتحقيق الاتصال الفعال بين المؤسسة والسوق المستهدف؛ كما يجب على المؤسسة تكثيف قنواتها التوزيعية والسعي لتغطية شاملة للأسواق المستهدفة بالاعتماد على أكبر عدد ممكن من الموزعين، ومراقبة موزعيها مراقبة دورية لدراسة مدى تحقيق الأهداف وتسجيل آراء واقتراحات الزبائن.

**المبحث الثالث: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIEM.**

نظرا لظروف المرحلة الانتقالية التي تعرفها الجزائر وبهدف اختيار الاستراتيجية المناسبة تعمل مؤسسة ENIEM على دراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما تحرص على متابعة عروض ومنتجات المنافسين، وتعتمد في هذا التحليل على إمكانياتها الخاصة (أي من خلال أعوانها التجاريين، مديرية التسويق).

وتعتمد مؤسسة ENIEM على تقسيم السوق إلى قطاعات على حسب نوع المنتجات، ويتميز هذا التقسيم بارتباطه بالتكنولوجيا (أي تقسيم المنتجات على حسب التكنولوجيا المعتمدة في إنتاجها)، ومن خلال هذا التقسيم تعتمد المؤسسة مخططا تسويقيا لكل قطاع فرعي.

**المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENIEM.**

**أولا: النشأة والأهداف.**

هي مؤسسة عمومية تأسست بموجب المرسوم رقم 83-19 في 02 جانفي 1983 بعد عملية إعادة الهيكلة التي شملت مؤسسة SONELEC، وأكملت لها مهمة تأمين الإنتاج، التركيب وتطوير مختلف

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية وخاصة: الثلاجات وآلات الطبخ والغسالات، المنتجات الكهربائية والأجهزة المنزلية، والمصابيح الكهربائية.

وقد عرفت المؤسسة كبقية مؤسسات القطاع العام، إصلاحات اقتصادية فتحوّلت من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مملوكة من قبل الدولة، إلى شركة ذات أسهم مسيرة من قبل الشركات القابضة في 1994، إلى أن أصبحت في سنة 2001 مؤسسة عمومية شركة ذات أسهم مسيرة من قبل شركات تسيير المساهمة SGP.

يقع المقر الرئيسي لمؤسسة ENIEM (المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية) في المدخل الجنوبي لمدينة تيزي وزو وهي تضم الوحدات التالية:

أ. المقر الرئيسي: يشرف على التنسيق بين أهم وحدات المؤسسة ويتضمن المديرية الرئيسية للمؤسسة حسب الهيكل التنظيمي.

ب. وحدات الاستغلال: وتشتمل على الوحدات التالية:

1- مركب الآلات المنزلية: (وهو ما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة) يعتبر هذا المركب من أكبر الوحدات التي تتمون منها المؤسسة، وهو يتواجد بالمنطقة الصناعية بوادي عيسي على بعد 12 كم من مدينة تيزي وزو، وهو مقسم بدوره إلى وحدات إنتاجية حسب نوع المنتج، ويقوم هذا المركب بإنتاج الأجهزة التالية: الثلاجات، المجمدات، آلات الطبخ، آلات الغسيل، المكيفات الهوائية، مسخنات ماء الحمام، آلات التدفئة، الآلات المنزلية صغيرة الحجم. وقد عرف المركب تطورا كبيرا عبر ثلاث مراحل تجسدت في ثلاث مشاريع رئيسية:

- في سنة 1971 تم بناء المركب بمبلغ 400 مليون دج، ليبدأ الإنتاج في جوان 1977، ليتم في سنة 1978 رفع الاستثمار إلى 700 مليون دينار، ليتم استلام المركب نهائيا في أبريل 1979؛ وبدأ المركب العمل بالورشات التالية: الورشة الأولى يتم فيها تصنيع ثلاث أنواع من الثلاجات برخصة من مؤسسة بوش Bosh الألمانية، بقدرة إنتاجية تبلغ 100.000 وحدة في السنة؛ الورشة الثانية هي لإنتاج آلات الطبخ وآلات التدفئة تحت رخصة SEPELFRICKE الألمانية بقدرة إنتاجية 100.000 آلة طبخ و60.000 جهاز تدفئة سنويا؛ بينما تقوم الورشة الثالثة بإنتاج وتركيب المكيفات الهوائية بطاقة إنتاجية تقدر بـ 55.000 وحدة سنويا، إلى جانب مسخنات الماء بطاقة إنتاجية قدرها 23.000 وحدة في السنة.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- في سنة 1982 انطلق العمل في مشروع متخصص بإنتاج الآلات المنزلية الصغيرة على مستوى المركب بطاقة انتاجية تبلغ 80.000 وحدة طحن للقهوة، 12.000 وحدة مكواة، 20.000 وحدة مجفف للشعر، 20.000 وحدة لتنظيف الأرضيات.

- في نهاية سنة 1986 عرف المركب مشروعا توسيعيا بقيمة مالية بلغت 1630 مليون دينار لإنتاج المجمدات ذات السعة 330 لتر و300 لتر ذات بابين تحت رخصة مؤسسة TOSHIBA.

2- وحدة المصابيح بالمحمدية: تقع في المنطقة الصناعية لمدينة المحمدية بولاية معسكر، تنتج هذه الوحدة مصابيح الإضاءة المنزلية والمصابيح الخاصة للثلاجات، وبدأت هذه الوحدة العمل سنة 1979 برخصة من OSRAM الألمانية، وفي سنة 1997 تم تحويلها إلى الشركة القابضة HEELIT.

3- الوحدة التجارية: تتواجد بالقرب من مركب الآلات المنزلية بمدينة تيزي وزو، وهي تشرف على العمليات التالية: توزيع منتجات مؤسسة ENIE على مستوى السوق الوطنية والإشراف على نقاط البيع، وأيضا فتح مراكز لخدمات ما بعد البيع.

تسعى مؤسسة ENIEM منذ تأسيسها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير المنتجات الكهرومنزلية، وذلك عن طريق استغلال الرخص والحقوق التجارية والصناعية الملائمة لنشاطها، قصد التحسين الكمي والنوعي لمنتجاتها.
- العمل على التحكم في التكنولوجيا التي تدخل في نشاطها.
- تحسين مكانتها في السوق الوطنية والتوسع نحو السوق الدولية، وذلك عن طريق تحسين منتجاتها حسب متطلبات السوق.
- تطوير وتحسين هيكلها التنظيمي للتحكم في التسيير.
- تحقيق المردودية المالية، وذلك عن طريق التحكم في التكاليف.
- تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين إدارة النفايات، ترشيد استهلاك الطاقة والسوائل، الوقاية من أخطار التلوث.
- التطلع للصدارة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية وتنويعها بما يشبع السوق الجزائرية ويلبي حاجاتها.
- ترقية المنتج المحلي إلى مصاف المنتجات العالمية.

**ثانيا: أبرز التحولات التي عرفتها ENIEM بهدف الانفتاح الاقتصادي.**

عرفت مؤسسة ENIEM عدة تحولات شملت مختلف أوجه نشاطها، وأبرزها التحول في الشكل القانوني للمؤسسة، حيث انتقلت من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة عمومية مستقلة ثم تحول رأسمالها كاملا إلى الشركة القابضة HEELIT.

ويمكن تقسيم المراحل التي مرت بها المؤسسة إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

**1- إعادة الهيكلة العضوية (1983-1988):**

وفي هذه المرحلة تحولت المؤسسة من شركة وطنية لصناعة وتركيب الآلات الكهربائية والالكترونية SONELEC التابعة مباشرة لوصاية وزارة الصناعات، إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وذلك في سنة 1983.

وخلال هذه الفترة برمجت عدة مشاريع لإنشاء خطوط انتاج جديدة، إلا أنه أثناء هذه الفترة عرف الاقتصاد الوطني أزمة اقتصادية نتيجة لانخفاض أسعار البترول سنة 1986، وهو ما أثر على وسائل التمويل الخارجية للبلاد، مما أخرج المشاريع التي كان من المفروض أن تنطلق في هذه الفترة مثل مشروع انتاج المطبخيات ومكيفات الهواء والمجمدات.

**2- الانتقال إلى الاستقلالية (1988-1994).**

إن المرور من اقتصاد مخطط مركزيا إلى اقتصاد السوق يقتضي في البداية ابتعاد الدولة عن التسيير المباشر للمؤسسات العمومية، وذلك بإقامة أجهزة انتاج وهي صناديق المساهمة التي تنوب عن الدولة في تسيير الأموال التجارية لصالحها. وكانت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) من بين أولى المؤسسات العمومية الاقتصادية التي انتقلت إلى الاستقلالية، حيث كان ذلك في سنة 1989، وقد تم إعداد كل مستلزمات المرور إلى الاستقلالية من: رأس مال اجتماعي، تصحيح عناصر الميزانية، تكوين مجلس الإدارة والجمعية العامة، وبذلك أصبحت المؤسسة عبارة عن شركة ذات أسهم SPA برأس مال اجتماعي يقدر بـ 40 مليون دينار موزع بين ثلاث صناديق مساهمة هي:

40% لصندوق المساهمة الإلكترونيك، الاتصال والإعلام (ETI).

30% لصندوق المساهمة للصناعات المختلفة.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

30% لصندوق المساهمة لمعدات التجهيز.

وفي عام 1992 كانت هناك مساهمة جديدة في رأس مال المؤسسة تقدر بـ 600 مليون دينار، تتوزع بين صندوقين فقط على النحو التالي:

صندوق المساهمة ETI بـ 70%.

صندوق المساهمة للصناعات المختلفة بـ 30%.

ومنذ سنة 1994 أصبحت مؤسسة ENIEM تحت المسؤولية الكلية لصندوق مساهمة ETI بعد مساهمة جديدة قدرها 257.5 مليون دينار.

وكبقية المؤسسات العمومية قامت مؤسسة ENIEM بعدة إجراءات قصد تغيير الوضع. ومن بين هذه الإجراءات ما يلي: حرية اختيار قنوات التوزيع الملائمة، حرية تحديد أسعار منتجاتها، اختيار الاستثمارات المربحة.

وفي هذه الفترة عرفت المؤسسة بعض الصعوبات المالية خاصة المرتبطة بتسديد القروض التي كانت بالعملة الصعبة وهذا نتيجة لانخفاض قيمة الدينار -خسارة في الصرف- شكل أحد أهم أسباب الاختلالات المالية للمؤسسة، مما جعلها في قائمة المؤسسات المعنية بالتطهير المالي مرتين، الأولى عام 1992 والثانية في 1997.

3- برنامج التعديل الهيكلي (1994-1998).

بالرغم من الإجراءات التي رافقت انتقال مؤسسة ENIEM للاستقلالية والهادفة إلى تحسين الوضع المالي للمؤسسة، فإن المؤسسة لم تتمكن من حل معضلتها المالية، خاصة ثقل الديون ونقص وسائل التمويل سواء تلك التي تخص الاستغلال أو تلك التي تخص الاستثمار. وفي هذا الإطار تم إلغاء صناديق المساهمة وتعويضها بتنظيم جديد يتمثل في الشركات القابضة Holdings وذلك بموجب قانون رقم (95-25) المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية.

فقد دخلت مؤسسة ENIEM منذ سنة 1996 في مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية، وهذا حتى تتمكن من وضع أداة الانتاج في ظروف مثالية، وإيجاد الظروف المواتية لتحقيق أهدافها، وعليه فقد تم في هذا الإطار هيكلة مركب الأجهزة المنزلية CAM وتقسيمه إلى خمسة وحدات مستقلة التي



**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

سوف تكون في الأمد القريب محل تفريغ (Finalisation)؛ من بين هذه الوحدات توجد 3 وحدات متخصصة في تطوير وانتاج المنتوجات المبردة (Unité froid : U.F)، الطبخ (Unité cuisson : U.C)، المكيفات (Unité climatisation : U.CL). أما الوحدتان الباقيتان فهني فروع خاصة بتقديم الخدمات والأداءات وهي على الترتيب (Unité de prestation service) و (Unité prestation technique).

وفي هذا الإطار أصبحت مؤسسة ENIEM تابعة للشركة القابضة للالكترونيك والإعلام والاتصال HEELIT. وقد عرفت المؤسسة ضمن برنامج التعديل الهيكلي مخطط التصحيح الداخلي والتطهير المالي مرة أخرى في عام 1997.

وقد شهدت المؤسسة زيادة في رأسمالها الاجتماعي بمساهمة جديدة قدرها 2000 مليون دينار لينتقل رأسمالها من 957.5 مليون دينار خلال 1994 إلى 2957.5 مليون دينار خلال عام 1997.

**ثالثا: التجزئة الاستراتيجية لمؤسسة ENIEM (التقسيم الاستراتيجي حسب نوع المنتجات).**

تتمتع مؤسسة ENIEM بأكثر من 30 سنة خبرة في قطاع الأجهزة الكهرومنزلية، وعملت المؤسسة منذ تأسيسها في مجال نشاطها على انتاج، تسويق، البحث والتطوير في الأجهزة الكهرومنزلية التالية:

- أجهزة التبريد والثلاجات (ثلاجات، مجمدات، حافظات تبريد،...)
- الأجهزة المنزلية الصغيرة (مجفف الشعر، المكواة،....) [هذه الوحدة متوقفة عن الانتاج، بسبب تركيز المؤسسة على الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة].
- معدات وأجهزة التكييف (مبردات، أجهزة تكييف، مسخنات المياه،....).
- أجهزة الغسيل.
- أجهزة الطبخ.

ويمكن اعتبار هذه التقسيمات بمثابة ميادين نشاطات استراتيجية<sup>1</sup>\* DAS (ميدان نشاط استراتيجي تبريد، ميدان نشاط استراتيجي تكييف، ميدان نشاط استراتيجي غسيل، وميدان نشاط استراتيجي طبخ).

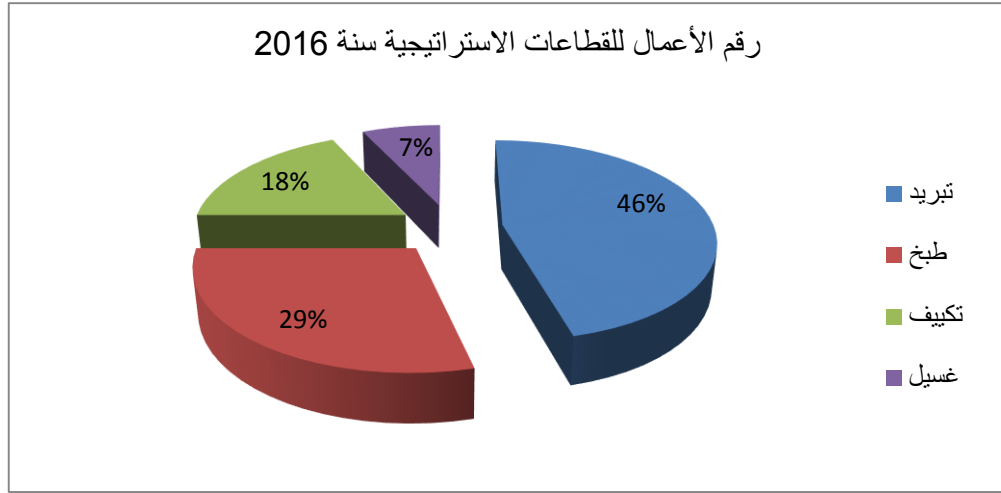
\* Domaines d'Activités Stratégiques.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة مؤسسات الصناعات

### الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

ويلاحظ أن منتجات المؤسسة: متجانسة، تنتج وتوزع بكميات كبيرة عبر التراب الوطني، تتمتع بتكنولوجيات مختلفة، وتتعرض لمنافسة شديدة. كما أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه المنتجات يتم تصنيعها وتسويقها وفقا لمعايير أساسية: الأمان، استهلاك الطاقة، الضوضاء، التكنولوجيا، وتوفير الجهد والوقت.

ويمكن عرض توزيع ميادين النشاطات الاستراتيجية السابقة حسب رقم الأعمال لسنة 2016 كما يلي:



**الشكل (04-05):** توزيع القطاعات الاستراتيجية لمؤسسة ENIEM حسب رقم الأعمال لسنة 2016. المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات مقدمة من طرف المديرية التجارية لمؤسسة ENIEM.

الملاحظ من الشكل السابق، ارتفاع رقم الأعمال لأجهزة التبريد مقارنة ببقية القطاعات الاستراتيجية، وبهذا تشكل المؤسسة في هذا النوع من المنتجات منافس قوي ويسمح لها باحتلال مكانة مهمة في السوق، ويليه في الترتيب القطاع الاستراتيجي الخاص بأجهزة الطبخ بنسبة 29%؛ ويفسر مسؤول التسويق في مؤسسة ENIEM ارتفاع أرقام الأعمال في هذين القطاعين للثقة الكبيرة التي تتمتع بها هذه المنتجات لدى المستهلك الجزائري، نظرا لتمتع هذا النوع من منتجات المؤسسة بالأمان، قلة استهلاك الطاقة، انعدام الضوضاء وطول عمر منتجاتها مقارنة بالمنتجات المنافسة.

بينما يرجع انخفاض رقم أعمال أجهزة الغسيل والتكييف إلى التكنولوجيا المستعملة في هذه المنتجات مقارنة بمنافسيها.

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM.

أولاً: تشخيص swot الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM.

اعتماداً على تحليل swot يمكن عرض أهم المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية في النقاط التالية:

1. نقاط قوة المؤسسة:

- خبرة طويلة في المجال، أكثر من 30 سنة سمحت للمؤسسة باحتلال مكانة مهمة لدى المستهلك.
- امتلاك المؤسسة كفاءات انتاجية (مالية، مادية، وبشرية) تسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- تحصلت المؤسسة على شهادة \*certigaz 90/396/CE التي تمنح من طرف الجمعية الفرنسية للغاز وAFNOR\*\*، بالنسبة للمنتجات التي تعمل بالغاز (مثل آلات الطبخ ومسخنات المياه).
- امتلاك المؤسسة للخبرة التكنولوجية، نظراً لتعاملها مع موردين رائدين في المجال مثل: BOSCH الألماني، و TOSHIBA الياباني.
- امتلاك المؤسسة لشهادة الإيزو IOSO 9001 إصدار 2008.
- يد عاملة مؤهلة وكفؤة، حيث تشكل الإطارات السامية نسبة 3%، 27% إطارات تحكم، و57% إطارات تنفيذ.<sup>1</sup>
- دعم وحماية الدولة للمؤسسات العمومية (حيث استفادت المؤسسة عدة مرات من الدعم المالي من طرف الدولة، مسح الديون، إعادة الهيكلة، كما تتمتع المؤسسة بالتأمين من جميع الأخطار على ممتلكاتها من طرف الدولة).
- إدراك المستهلك لصورة وعلامة المؤسسة وثقته بها.
- امتلاك مكانة هامة في السوق خاصة في القطاع الاستراتيجي الخاص بمنتجات التبريد.

\*pour plus d'information voir le site : <http://www.certigaz.fr/>, et les conditions pour avoir cette certification sur le site : [www.certigaz.fr/attachment/649950/](http://www.certigaz.fr/attachment/649950/).

\*\* AFNOR : Association Française de NORmalisation.

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، إدارة الموارد البشرية.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- تربع المؤسسة على مساحات شاسعة، امتلاكها لعدة وحدات وورشات إنتاجية كبيرة المساحة.

- رقابة على الجودة في جميع مراحل الانتاج.

**2. نقاط ضعف المؤسسة:**

- عدم قيام المؤسسة ببحوث التسويق، ودراسات السوق، حيث تمت ملاحظة أن الانتاج لا يتم وفقا للطلب، كما لوحظ ارتفاع نسبة المخزون واحتلاله لمساحة معتبرة.

- نقص في التحكم في التكنولوجيا.

- نقص الطلب على منتجات المؤسسة.

- ورشات الانتاج والتركيب قديمة نوعا ما، وتعتمد بنسبة كبيرة على اليد العاملة (غياب كبير للآلات التي تعمل بتكنولوجيا متطورة، خاصة عند مقارنتها بالمنافس المباشر

(CONDOR).

- رقم أعمال متناقص، مما يعني تهديد للمؤسسة بتقليص حصتها السوقية وعدم قدرتها على المنافسة.

- عدم استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة.

- وضعية مالية حرجة للمؤسسة اعتمادها الدائم على تدخل الدولة لتسديد الديون.

- الانتقال البطيء للمعلومات، بالرغم من امتلاك المؤسسة للمقومات الأساسية لتكوين نظام معلوماتي كفاء، وبسبب تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- النشاط التسويقي للمؤسسة ضعيف، بالرغم من امتلاكها كفاءات بشرية متخصصة إلا أنه يوجد نقص في القيام بالأنشطة التسويقية المنوطة بها.

- تكاليف انتاج مرتفعة.

- استراتيجية تسويقية غير متطورة ومحدودة، مقارنة بالجهود التسويقية التي يبذلها المنافسون.

- سلطة القرار تعود لشركة مساهمات الدولة INDELEC، رغم الاستقلالية المالية للمؤسسة.

**3. التهديدات:**

- انفتاح السوق الجزائرية ودخول عدة منافسين (مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية تحمل علامات ذات جودة ومعروفة لدى المستهلك الجزائري).

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- المنافسة غير الشرعية (السوق السوداء، استيراد غير مشروع، التحايل الضريبي والغش في المواد الأولية من طرف بعض المنافسين).
  - قانون الإشهار في الجزائر بالنسبة للمؤسسات العمومية (العراقيل التي تضعها ال ANEP).
  - قوة البرامج الترويجية المنافسة.
  - ممارسات تجارية غير شرعية من طرف بعض المنافسين (كالبيع بدون فوترة)، وتهديد السوق الموازية والبضاعة المستوردة المغشوشة.
  - ارتفاع أسعار المواد الأولية والمواد نصف المصنعة.
- 4. الفرص:**
- التصدير نحو الدول المجاورة، خاصة الإفريقية.
  - الدخول في شراكة مع المؤسسات الأجنبية المتواجدة في القطاع لتطوير الخبرات التكنولوجية والتسويقية.
  - تنمية وظيفة البحث والتطوير والاستفادة من انفتاح السوق الجزائرية.
  - توسيع الحصة السوقية بالاستفادة من النمو السكاني (ارتفاع عدد الزبائن في السوق، والتوجه نحو المرأة العاملة نظرا لمساهمتها في رفع الدخل الأسري وأهميتها في اتخاذ قرار شراء الأجهزة الكهرومنزلية).
  - الاستقرار على المدى المتوسط في البيئة الكلية للمؤسسة.

**ثانيا: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM باعتماد نموذج Porter.**

تنشط مؤسسة ENIEM في بيئة تنافسية تتميز بحدة المنافسة بين العديد من المؤسسات والعلامات، ويمكن تحليل قوى المنافسة للبيئة الخارجية بالاعتماد على نموذج Porter كما يلي:

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

1. القوة التفاوضية للموردين: إن القوة التفاوضية للموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للصناعة، فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الذي يمارسونه، إما برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وبالتالي التأثير على ربحية وتنافسية المؤسسة، وتكون للمورد هذه القدرة على التفاوض عندما يسيطر على مصادر التوريد عدد قليل من الموردين، أو عندما يكون الطلب على المواد كبير جدا، وكذا بسبب محدودية المواد البديلة للإنتاج.

ونتيجة لتنوع تشكيلة منتجات مؤسسة ENIEM، فهي تتعامل مع العديد من الموردين سواء بإبرام عقود توريد معهم أو بحصولها على تراخيص للإنتاج؛ فمؤسسة ENIEM تعتمد على عدة موردين لتزويدها بالمواد الأولية والمركبات التي تدخل في قطع الغيار، وتعتمد في اختيارها للموردين على عوامل: التكلفة، آجال التسليم، النوعية والجودة؛

اعتمادا على خبرتها الطويلة في مجال الصناعة الكهرومنزلية، تمكنت المؤسسة من تكوين علاقة قوية مع عدة موردين محليين وأجانب عبر عدة دول: فرنسا، إيطاليا، سويسرا، إسبانيا، ألمانيا، اليابان، الصين، ... أما بالنسبة للمواد الأولية مثل: الكابلات النحاسية، بعض المواد البلاستيكية، المواد الزجاجية، الكرتون ومواد التغليف، تفضل المؤسسة التعامل مع موردين محليين، لأن الطلب يكون بكميات كبيرة ومستمر على هذه المواد، والمورد المحلي يوفر الوقت والتكلفة للمؤسسة؛

يمكن ملاحظة التنوع في الموردين الذين تعتمد عليهم مؤسسة ENIEM وتوزعهم الجغرافي بين دول أوروبية وأخرى آسيوية، ونظرا لقدم علاقة التعامل بين المؤسسة ومورديها يمكن القول أن مؤسسة ENIEM تتمتع بقوة تفاوضية مع الموردين ولا يشكلون أي تهديد لها.

وللتقليل من قوة ضغط الموردين يمكن لها أن تعتمد إلى الرفع من نسبة الاندماج في منتجاتها (أي تقليل نسبة المواد المستوردة من الخارج والحصول عليها محليا) وهذا بإنشاء وحدات لإنتاج المواد الداخلة في الإنتاج أو بالتعامل مع المنتجين المحليين.

2. القوة التفاوضية للعملاء: لمؤسسة ENIEM العديد من العملاء منهم المؤسسات العمومية والخاصة، المراكز التجارية، والخواص، ويظهر تأثير العملاء على المؤسسة في تفاوضهم من أجل تدنية الأسعار، ومن أهم العملاء: الجيش الشعبي الوطني، مديريات الأمن، مقرات الولايات والبلديات، سوناطراك، الجامعات، والمؤسسات الاقتصادية المختلفة التي تقنتي

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

منتجات المؤسسة من أجل تجهيز مبانيها الإدارية. وتطمح المؤسسة لتوسيع قاعدة عملائها بالتصدير للخارج؛

والجدول الموالي يوضح أنواع زبائن مؤسسة ENIEM، الذين يتوزعون عبر عدة فئات موضحة حسب توزيع نسبها من رقم الأعمال لسنة 2014:

نوع الزبائن	النسبة من رقم الأعمال
شبكة التوزيع	72.15%
الخدمات الاجتماعية	12.05%
المناقصات العمومية، الإدارات والمؤسسات	6.25%
البيع المباشر	9.54%
المجموع	100%

**الجدول (05-05):** توزيع رقم أعمال مؤسسة ENIEM حسب نوع الزبائن لسنة 2014.  
المصدر: إدارة التسويق بمؤسسة ENIEM.

تعتبر شبكات التوزيع الزبون الأهم بالنسبة للمؤسسة، وتتكون شبكات التوزيع من أعوان موزعين خواص وعموميين مرخصين من طرف مؤسسة ENIEM، ثم يلي شبكات التوزيع الخدمات الاجتماعية؛ ويقصد بالبيع المباشر منتجات المؤسسة التي يتم بيعها مباشرة للمستهلك النهائي عبر قاعات العرض ونقاط البيع التابعة للمؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسات والإدارات العمومية والمشاركة في المناقصات والعروض فتشكل هذه الفئة نسبة مهمة للمؤسسة.

وتعتبر مؤسسة ENIEM أن زبائنها راضون عن منتجاتها ويدركون مدى جودتها مقارنة بالمنتجات المنافسة وتقاربها في الجودة والسعر التي تشبع رغباتهم وتحقق لهم الرضا؛ وبالرغم من التنوع الكبير في عملاء المؤسسة، إلا أنه من الملاحظ غياب تجار الجملة وبالتالي تجار التجزئة من قائمة العملاء والزبائن (نظرا لاعتماد المؤسسة على التوزيع الانتقائي من خلال اعتمادها على بعض نقاط البيع المعتمدة)، فهذه الفئة تعمل على إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي عبر كامل التراب الوطني؛

وتجدر الإشارة إلى أن القوة التفاوضية للعملاء قد تزداد بسبب المنتجات البديلة وخدمات ما بعد البيع، ونقاط التوزيع والمزايا التي توفرها المؤسسات المنافسة؛ لذا عمدت مؤسسة ENIEM إلى التحسين من نوعية وحجم خدمات ما بعد البيع (مدة الضمان، توفير قطع الغيار) والتحسين المستمر في جودة منتجاتها.

الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

3. تهديد المنتجات البديلة: تتمثل المنتجات البديلة في المنتجات التي تشكل بدائل كاملة أو غير كاملة لمنتجات المؤسسة، والتي تؤدي نفس الوظيفة أو تحقق نفس الإشباع بحيث أن هناك العديد من المنتجات التي تقدمها المؤسسات المنافسة والتي تعتبر بدائل لمنتجات ENIEM، إلا أنها في نظرها لا تشكل تهديدا كبيرا بسبب اكتساب منتجاتها لميزة الجودة العالية والخبرة الطويلة في المجال وبالتالي السمعة الطيبة؛

وللتغلب على هذا التهديد يجب على مؤسسة ENIEM التكتيف من الحملات الإعلانية ووسائل تنشيط المبيعات.

4. شدة المنافسة في القطاع: تحتوي السوق الجزائرية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية على العديد من المؤسسات والعلامات التجارية، الأمر الذي يرفع من شدة المنافسة في هذه الصناعة، والجدول (03-05 ص. 304) يوضح أهم المؤسسات المنافسة. والذي يوضح أن: كل من مؤسسة ENIE و ENIEM هي الأقدم، ومنه فهي تتمتع بالخبرة الطويلة والثقة والمعرفة لدى المستهلك الجزائري بنسبة أكبر مقارنة مع بقية المنافسين.

إن تواجد هذه الكم المعبر من المؤسسات العاملة في قطاع الالكترونيات والكهرومنزلية بالجزائر، زاد من حدة المزاومة بين المؤسسات في الوصول إلى المستهلك وتحقيق رضاه بأحسن طريقة ممكنة، مما جعل هذه المؤسسات تسعى جاهدة لتضمين منتجاتها لعوامل التفوق المتمثلة أساس في التكلفة الأقل (أي الأسعار التنافسية) بالإضافة إلى الجودة العالية للمنتجات، ومن عوامل حدة المنافسة في القطاع نجد:

- ارتفاع معدل نمو السوق لهذه المنتجات، والذي سببه توافر المنتج الالكتروني والكهرومنزلي في السوق الجزائرية بعد فترة طويلة من الانغلاق، وهذا بعد تبني الحكومة الجزائرية سياسة اقتصاد السوق والانفتاح الاقتصادي وإتاحة الفرصة للخواص للاستثمار في هذه القطاع بعدما كان حكرا على المؤسسات الوطنية (ENIE & ENIEM)، فالملاحظ من الجدول السابق (03-05 ص. 304) أن جميع المؤسسات أنشئت بعد منتصف التسعينات، ليجد المستهلك الجزائري نفسه أمام تشكيلة لا بأس بها من المنتجات المحلية والمستوردة، كلها تسعى للوصول إليها بأسعار مناسبة بعيدا عن الممارسات الاحتكارية.

زاد من معدل نمو السوق والطلب على هذه المنتجات مشاريع الدولة كمشروع مليوني سكن الذي أطلقته الحكومة الجزائرية، إذ تحتاج هذه السكنات إلى تجهيزات الكترونية وكهرومنزلية، دون إغفال التحسن في أجور الموظفين بداية من سنة 2008 والذي رفع من القدرة الشرائية، مما انعكس طرديا على نمو السوق في هذا القطاع.



**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

إضافة إلى التركيبة الديمغرافية للمجتمع الجزائري الذي تبلغ نسبة الشباب فيه أكثر من 75%، إذ يعتبر هؤلاء كزبائن مرتقبين لمنتجات القطاع.

- سن الدولة لقانون القرض الاستهلاكي ابتداء من 01 جانفي 2016<sup>1</sup>، حيث يشجع هذا القانون على زيادة الطلب على الأجهزة الكهربائية، الالكترونية والكهرومنزلية، نظرا للدعم الذي تقدمه الدولة وإمكانية تسديد قيمة القرض بالتقسيط وعلى مدى 05 سنوات.
- تمركز اغلب المؤسسات المنافسة في ولاية برج بوعريريج وبعض الولايات المجاورة، ويسمح هذا التوزيع لمؤسسة ENIEM بالسيطرة على الجهة الشمالية ومنطقة الساحل الجزائري.
- تسويق مؤسسة ENIEM لمنتجاتها تحت علامة جزائرية وطنية معروفة لدى المستهلك الجزائري، تحوز على ثقته وتمتاز بالخبرة الطويلة والاسم المعروف والسمعة الطيبة خاصة بعد تبنيها لسياسة الجودة، أي تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- لجوء المؤسسات المتنافسة إلى التنافس على أساس الجودة من خلال الإبداع في المنتجات، المزايا والخدمات السابقة واللاحقة للإنتاج بدلا من التنافس على الأسعار، نظرا للتقارب في التكاليف ونوعية المواد الأولية ومنه التقارب في الأسعار النهائية للمنتجات.
- الأمر الذي يرفع من حدة المنافسة بين مختلف المؤسسات العاملة في القطاع خاصة من مؤسسة condor التي تعتبرها مؤسسة ENIEM المنافس المباشر لها نظرا لاكتسابها الميزة السعرية واعتمادها استراتيجية التنويع وتوفيرها لأكثر عدد من نقاط البيع على مستوى الوطن تحصلها على شهادة الإيزو ISO للجودة مرتين على التوالي، حيث أنها تمارس مجموعة نشاطات مفتوحة في كل المجالات الاقتصادية والإعلامية مما مكنها أيضا من منافسة كبرى العلامات العالمية.

5. المنافسون المحتملون (الداخلون الجدد): يتمثل المنافسون المحتملون في المؤسسات الراغبة في دخول السوق الجزائرية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، وفي إطار اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية وانضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة التي ستؤدي إلى خفض الحواجز الجمركية، سيفتح المجال أمام دخول مؤسسات أخرى إلى هذا القطاع، بالإضافة إلى منح الدولة الجزائرية لعدة امتيازات وحوافز للمؤسسات الراغبة في الاستثمار في الجزائر في إطار القانون 01/03 الصادر في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير

<sup>1</sup> يخص هذا القرض كافة المنتجات التي توفرها شركات منتجة في الجزائر، سواء عن طريق المادة النهائية أو التركيب والتجميع، وتتضمن هذه القائمة عدة منتجات فضلا عن الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

الاستثمارات<sup>1</sup>، إضافة إلى كون السوق الجزائري لقطاع الأجهزة الكهربائية، الالكترونية والكهرومنزلية في مرحلة النمو مما يشجع المستثمرين على الدخول والاستثمار في هذا القطاع؛

ومنه يمكن القول أن حرية الدخول لهذه الصناعة ستضعف من تنافسية مؤسسة ENIEM، وبالتالي تخفيض الحصة السوقية التي تمتلكها المؤسسات العمومية، وهي السبب الرئيسي الذي قد يجعل من هذه السوق سوق منافسة تامة مستقبلا، خاصة أن هذه الصناعة تتميز بجاذبية كبيرة نظرا للأرباح الجيدة التي تحققها المؤسسات الموجودة حاليا، لذا يجب على مؤسسة ENIEM العمل على التحسين المستمر واستخدام التكنولوجيا الحديثة نظرا لسرعة تقادم المنتجات في هذا القطاع، والتنبؤ المبكر لدخول متعاملين جدد لإعداد ردود الفعل المناسبة، استغلال الطاقة الانتاجية المتاحة، السيطرة على قنوات التوزيع وزيادة عددها لإعاقه الداخلين المرتقبين، التكوين المستمر للعمال والإطارات بهدف تحسين مستواهم والرفع من قدراتهم، وتوسيع تشكيلة المنتجات.

**ثالثا: التحليل الاستراتيجي للمزيج التسويقي.**

بغية عرض عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة ENIEM وتحليلها استراتيجيا، تم الاعتماد على تحليل swot كما يلي:

**1. سياسة التسعير.**

يشكل السعر محور اهتمام مؤسسة ENIEM، وينقسم تبعا لنوعية زبائن المؤسسة، كما ما يلي:

- سعر الجملة بالنسبة للموزعين (وكلاء معتمدين)

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادرة بتاريخ: 20 أوت 2001.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- سعر نصف الجملة بالنسبة للبائعين بالجملة، البائعين بالتجزئة والتعاونيات
- سعر التجزئة للبيع المباشر للمستهلك النهائي والخدمات الاجتماعية
- سعر المناقصات موجه للمشاركة في إعلانات المناقصات، هذا السعر يأخذ في عين الاعتبار أسعار المنافسين.
- أ. نقاط القوة: تتمثل فيما يلي:
  - تحقيق ربح معتبر.
  - أسعار مرنة ومكيفة مع نوع الزبون.
  - الأخذ بعين الاعتبار قدرة المستهلك عند تحديد الأسعار.
  - أسعار المنتجات جيدة مقارنة بجودة المنتجات ونوعية المواد الأولية.
- ب. نقاط الضعف:
  - قلة العروض الترويجية القائمة على تخفيض الأسعار.

**2. سياسة المنتج.**

تسعى مؤسسة ENIEM دائما للتحسين في منتجاتها، طرح منتجات جديدة للحفاظ على مكانتها التنافسية والسعي للرفع من حصتها في السوق.

- أ. نقاط القوة: تتمثل في:
  - طول مدة حياة المنتجات.
  - المواد الأولية الداخلة في الانتاج تتوفر على المعايير البيئية العالمية. (0% CFC)
  - احترام المعايير الدولية الخاصة بالأمان والأداء.
  - تحسين في الشكل الخارجي للمنتجات.
  - أداء وأمان جيد وفق المعايير.
  - تصنف منتجات المؤسسة على أنها ذات نوعية رفيعة ومنتجة وفق المعايير الدولية.
  - احتلال مكانة قوية في القطاع الاستراتيجي التبريد والطبخ.
  - شبكة خدمات ما بعد البيع متطورة وواسعة وتغطي عدة مناطق على مستوى التراب الوطني.
  - رضا الزبائن عن نوعية وجودة المنتجات وأسعارها أيضا.
  - تركيز المؤسسة على خدمات ما بعد البيع بما فيها الصيانة والضمان.
  - توفر قطع الغيار لمختلف منتجاتها.
  - حصول المؤسسة على شهادة الإيزو ISO 9001 : 2008.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- تتسم منتجات ENIEM بخاصية الضمان لمدة تصل إلى 24 شهرا.
- تناسب المنتجات مع خصائص الزبون الجزائري بما فيها الدخل، الجانب الثقافي والاجتماعي....
- ب. نقاط الضعف:
  - شكل خارجي غير جذاب والتصميم غير عصري ولم يتم تغييره وتطويره، خاصة عند مقارنته ببقية المنتجات المنافسة.
  - تشكيلة منتجات محدودة وغير متنوعة خاصة الغسالات.
  - استمرار المؤسسة في انتاج منتجات تجاوزها الزمن (خاصة في التبريد)، واعتمادها دائما على اللون الأبيض في منتجاتها.
  - ارتفاع مخزون المنتجات التامة الصنع خاصة القطاع الجزئي التبريد.
  - الاعتماد في الانتاج على مواد أولية مستوردة بنسبة كبيرة.
  - ضعف في وحدة البحث والتطوير وعدم تخصيص الميزانية الكافية لهذه الوظيفة.
  - عدم استغلال الطاقة الانتاجية بنسبة كاملة.
  - نقص التنوع في المنتجات (تعتمد المؤسسة على خطوط انتاجية جد محدودة).
  - ضعف التكنولوجيا المستعملة.

**3. سياسة الاتصال.**

خصّصت مؤسسة ENIEM سنة 2015 ميزانية اتصالية تقدر بـ: 51 مليون دينار جزائري، وتعتبر هذه الميزانية جد منخفضة مقارنة بما يخصصه المنافسون للاتصال والترويج، والملاحظ أن الجهود الترويجية التي تبذلها المؤسسة للتعريف بمنتجاتها تعتبر ضعيفة، ويرجع المسؤولون بالمؤسسة هذه لقوانين الإشهار في الجزائر الخاصة بالمؤسسات العمومية، وبالتالي تركز المؤسسة على المعارض والصالونات للتقرب من المستهلك والتعريف بعروضها ومنتجاتها، كما تعتمد المؤسسة على اللوحات الإعلانية واللافتات الإشهارية في الطرق، الجرائد اليومية، والرعاية.

لقياس جهودها الاتصالية، قامت مديرية التسويق بالاعتماد على:

- استبيان (ضمن التغليف) موجه للزبائن لقياس مدى الرضا عن المنتج، حيث يطلب من الزبائن الإجابة على الاستبيان وإعادته للوحدة التجارية، مع إمكانية الربح والحصول على هدايا لتشجيعه على الإجابة عن أسئلة الاستبيان؛ بالرغم من هذا، إلا أن نسبة استرجاع الاستبيان جد ضعيفة، فمثلا في سنة 2014 لم تتجاوز 0.4%.

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- رقم هاتف أخضر لاستقبال احتجاجات الزبائن وتبليغاتهم عن الأعطال، وتلقي الارشادات عن كيفية استعمال المنتج، بالإضافة إلى توفر الوحدات التجارية وقاعات العرض على دفتر لاقتراحات الزبائن.
  - المعلومات التي يجمعها البائعون وأعوان مصلحة خدمات ما بعد البيع من الزبائن.
  - أ. نقاط القوة:
    - استبيان قياس الرضا المرفق مع منتجات المؤسسة.
    - الرقم الأخضر الخاص بالعملاء والزبائن.
    - توفر أعوان خدمات ما بعد البيع موزعين عبر نقاط الوطن.
  - ب. نقاط الضعف:
    - ميزانية اتصالية ضعيفة مقارنة بما يخصصه المنافسون (تقدر الميزانية التي تخصصها مؤسسة ENIEM بـ 01% من رقم الأعمال).
    - عدم تحيين موقع المؤسسة على الانترنت، وضعف التفاعل مع رسائل المستهلكين.
    - ضعف الجهود الترويجية مقارنة بالمنافسين (خاصة المنافس المباشر condor).
    - صفحة المؤسسة على موقع الفايسبوك غير نشيطة، ولا يوجد أي تفاعل أو منشورات حديثة.
4. سياسة التوزيع.

تهتم الوحدة التجارية بمؤسسة ENIEM بسياسة التوزيع، هذه الوحدة المتواجدة على مستوى المنطقة الصناعية واد عيسي بولاية تيزي وزو، مكلفة بتسويق منتجات المؤسسة وتسيير شبكة الموزعين وخدمات ما بعد البيع؛ تعمل هذه الوحدة على دراسة السوق الوطنية ومراقبة المنافسين، التسويق، البيع عبر النقاط التابعة للمؤسسة وشبكة الوكلاء المعتمدين، وتسيير مخزون المنتجات التامة.

وتقوم هذه الوحدة التجارية بتوزيع منتجات المؤسسة على عدة أنواع من الزبائن، الذين يتوزعون عبر عدة فئات موضحة في الجدول السابق (05-05 ص. 333) حيث: تعتبر شبكات التوزيع الزبون الأهم بالنسبة للمؤسسة، وتتكون شبكات التوزيع من أعوان موزعين خواص وعموميين مرخصين من طرف مؤسسة ENIEM، ثم يلي شبكات التوزيع الخدمات الاجتماعية، حيث تعتمد المؤسسة على بيع منتجاتها الكهرومنزلية للعمال في مختلف المؤسسات مع تقديم تسهيلات للدفع؛ ويقصد بالبيع المباشر منتجات المؤسسة التي يتم بيعها مباشرة للمستهلك النهائي عبر قاعات العرض ونقاط البيع التابعة للمؤسسة وتعتبر نسبة رقم الأعمال من هذه الفئة منخفضة جدا (9.54%) وهو ما يعكس عدم اهتمام مؤسسة ENIEM

**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

بالتسويق المباشر والتقرب من المستهلك النهائي، أما بالنسبة للمؤسسات والإدارات العمومية والمشاركة في المناقصات والعروض فتشكل هذه الفئة نسبة مهمة للمؤسسة.

وبالرغم من التنوع الكبير في عملاء المؤسسة، إلا أنه من الملاحظ غياب تجار الجملة وبالتالي تجار التجزئة من قائمة العملاء والزبائن (نظرا لاعتماد المؤسسة على التوزيع الانتقائي من خلال اعتمادها على بعض نقاط البيع المعتمدة) ؛ فللوصول للمستهلك عبر التراب الوطني، تعتمد مؤسسة ENIEM على القناة التوزيعية المباشرة عبر نقاط البيع لتصل للمستهلك النهائي.

وتتكون الشبكة التوزيعية لمؤسسة ENIEM من:

- 5 مستودعات بيع وقاعات عرض بكل من: تيزي وزو، العاصمة، الأغواط، عنابة، ومعسكر.
- 143 عون تصليح يقدمون خدمات ما بعد البيع<sup>1</sup>.

يغطون بالإجمال 43 ولاية.

في 2015، كان توزيع رقم الأعمال حسب نقاط البيع الجهوية كما يلي:

69% من الوسط، 16% من الوسط، 13% من الجنوب، و 03% من الشرق.

ويعود انخفاض رقم الأعمال في الشرق بسبب وجود نقطة عرض وبيع وحيدة بعنابة، وتتمتع الجهة الشرقية من الوطن بكثافة سكانية مرتفعة مما يسمح لمؤسسة ENIEM بتوسيع نشاطاتها التجارية بالمنطقة والتقرب أكثر من المستهلك وبالتالي الرفع من مبيعاتها، ويمكن للمؤسسة افتتاح نقاط بيع أخرى بالشرق بقسنطينة أو سطيف مثلا؛

وتعود نسبة 13% من رقم الأعمال للجهة الجنوبية، بسبب توجه سكان هذه المنطقة لاقتناء أجهزة التكييف والتبريد بنسبة أكبر مقارنة ببقية المناطق، وتفضيلهم لعلامة ENIEM لأن منتجاتها تقاوم الظروف المناخية التي تعرفها المنطقة.

من تحليل سياسة التوزيع بمؤسسة ENIEM يمكن الوصول لنقاط القوة والضعف التالية:

أ. نقاط القوة:

- تنوع شبكة التوزيع وزبائن المؤسسة.

<sup>1</sup> <http://www.eniem.com.dz/#accroche>, consulté le : 19/05/2017.

## الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.

ب. نقاط الضعف:

- نقص كبير في عدد نقاط البيع التابعة للمؤسسة وعدد قاعات العرض.
- قلة الموزعين (تجار الجملة والتجزئة) الذين يعرضون منتجات المؤسسة، مما يصعب على الزبون الوصول إليها.
- ضعف الرقابة على القنوات التوزيعية.

### **المطلب الثالث: عرض الاختيار الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM.**

تعتبر علامة ENIEM من العلامات المحلية التي تتمتع بمكانة تنافسية معتبرة في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وحتى تتمكن من البقاء والاستمرار في محيط تسوده المنافسة القوية، يجب عليها انتهاج وتطبيق قواعد اقتصاد السوق في كل أنشطتها لفرض منتجاتها في السوق المحلية؛ نظرا للمنافسة الحادة في قطاع صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والكهرومنزلية في الجزائر.

ورغم قدم نشأتها، ورغم خبرتها واحتكارها للسوق الجزائرية لفترة طويلة، وكذلك المزايا التي تتمتع بها المؤسسة من دعم مباشر وغير مباشر للدولة، وموقعها الجغرافي الاستراتيجي؛ إلا أنها لم تتمكن من المحافظة على مكانتها عند ظهور بوادر انفتاح السوق وفتح المجال للمنافسة، حيث انخفضت مبيعاتها منذ سنة 2007 إلى 2015 بنسبة 76.25%.

من خلال التحليل الاستراتيجي السابق، الذي يجسد أهم نقاط القوة والضعف وأهم الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة التي تنشط فيها مؤسسة ENIEM، يمكن القول أنها تواجه مشكلة الحفاظ على مكانتها التنافسية ويعتبر ذلك تحديا لغياب الفكر الاستراتيجي في المؤسسة وسيطرة الفكر العمومي وحماية الدولة واتباعها لنفس المنهج على مدى عقود سابقة، فهي دائما ما تعتمد على دعم الدولة وتدخلها للخروج من الأزمات، حيث يجب على المؤسسة مواجهة الواقع والاستفادة من خبرتها الطويلة في المجال خاصة أنها في وقت ما كانت تمتلك تجربة في التصدير\*، لذا يتحتم عليها قراءة حاجات السوق وتلبيتها، بتوسيع تشكيلة المنتجات، وتوسيع شبكة التوزيع ولم لا استغلال دعم الدولة للتوجه نحو التصدير.

\* كانت مؤسسة eniem وعلى مدى سنوات عديدة تقوم بتصدير منتجاتها إلى بعض الدول الإفريقية المجاورة مثل: تونس، مالي، النيجر، نيجيريا... وتوقفت عن التصدير سنة 2009.

**أولاً: عرض الاستراتيجية الحالية لمؤسسة ENIEM.**

لمواجهة الصعوبات التي تعرفها مؤسسة ENIEM اختارت أن تكون استراتيجيتها العامة هي التركيز، حيث لجأت المؤسسة لتركيز جهودها ومواردها في مجالات محدودة (حافظات أنشطة) والتخلي عن أنشطة أخرى غير مربحة.

بالنسبة لـ ENIEM، قررت تحديد حافظة أنشطتها وتوجيه مواردها وللتركيز وتقوية المجالات التالية: التبريد، الطبخ، والتكييف؛ بسبب ضعف وضعيتها المالية تشكل الأنشطة التي قررت المؤسسة التركيز عليها، أنشطة مربحة وتحقق عائداً معتبراً مقارنة بالأنشطة التي قررت المؤسسة التخلي عنها.

**ثانياً: الخيارات الاستراتيجية المقترحة.**

لتحسين تنافسية مؤسسة ENIEM يمكن طرح عدة اقتراحات وبدائل استراتيجية تستطيع المؤسسة العمل بها.

- استراتيجية توسيع الانتاج الحالي: مادامت السوق المحلية لم تصل لدرجة الإشباع، ونظراً لقلّة تواجد منتجات المؤسسة في السوق، بالإضافة إلى وجود طاقة انتاجية غير مستغلة، يمكن للمؤسسة رفع مستويات الانتاجية إلى حدود الطاقة المتاحة لتعزيز مكانتها التنافسية وتوفير منتجاتها على نطاق أوسع، واستغلال ثقة المستهلك الجزائري في المنتجات الوطنية وتخوفه من الغش في المواد الأولية عند بعض العلامات المنافسة.
- يمكن للمؤسسة التوجه نحو استراتيجية التكامل من خلال الاندماج مع الموردين، حيث تسمح لها هذه الاستراتيجية بالاستفادة من الخبرة التكنولوجية للموردين، والتحكم في تكاليف وأجال استلام المواد الأولية، ومنه الوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- استراتيجية الانكماش: فمن خلال ملاحظة منتجات المؤسسة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة، يجب على المؤسسة القيام بتحليل دقيق للخطوط الانتاجية الحالية لتقرر أيها أكثر ربحية لها على المدى الطويل حتى تحقق زيادة في حصتها السوقية، ولتقلل من الأنواع التي تسبب الخسارة على المدى الطويل، ومن التحليل السابق تظهر إمكانية استبعاد المنتجات التي لم يعد المستهلك يستعملها في أشكالها القديمة، كما يجب تصفية بعض المنتجات التي تتصف بمرودية ضعيفة جداً أو منعقدة مثل الثلاجات ذات باب واحد، الثلاجات ذات السعة المنخفضة، والمجمدات الصغيرة.



**الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

- يمكن لمؤسسة ENIEM وعلى مستوى استراتيجيات النشاط، العمل على الابتكار في المنتجات التي تعمل بواسطة الطاقات البديلة، أو منتجات صديقة للبيئة (التحكم في استهلاك الطاقة).
- على مستوى الاستراتيجيات التسويقية، تحتاج مؤسسة ENIEM للتطوير في منتجاتها من حيث التكنولوجيا والتصميم الداخلي والخارجي وخاصة الألوان (الخروج عن مصطلح المنتجات البيضاء)، التوسع في الخطوط الانتاجية الحالية (فالملاحظ أن كل خط انتاجي يحتوي على تشكيلة محدودة جدا من المنتجات)، الدخول في خطوط انتاجية جديدة (مثلا يمكن للمؤسسة إنتاج أجهزة غسيل الأواني lave vaisselle، مكنسات كهربائية aspirateur، آلات العجين pétrin وخلطات كهربائية mixeur et robot ، أفران كهربائية four électrique، ...)، دعم وظيفة البحث والتطوير واليقظة الاستراتيجية، للتوسيع شبكتها التوزيعية - خاصة على مستوى التراب الوطني-

### **خلاصة الفصل:**

تعد كل من مؤسسة ENIE & ENIEM من المؤسسات الوطنية الرائدة على المستوى الوطني في قطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، نظرا لخبرتهما الطويلة في المجال وجودة منتجاتهما؛

وعلى غرار بقية المؤسسات العمومية تواجه كل من مؤسستي ENIE & ENIEM مرحلة حرجة في ظل اتجاه الجزائر نحو الانفتاح الاقتصادي وعولمة المنافسة، وتسعى المؤسسات عينة الدراسة لإيجاد المركز التنافسي الأفضل لها بالاعتماد على الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لمتغيرات البيئة الخارجية وللإمكانيات الداخلية؛

ومن خلال تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسات عينة الدراسة، وأيضا الوقوف على الفرص المتاحة أمامها والتهديدات التي تواجهها، وبعد تحليل مجموع نقاط القوة التي تمتلكها ونقاط الضعف؛ يمكن إدراك أن للمؤسستين عينة الدراسة إمكانيات وكفاءات تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة إذا ما تم استغلال هذه الموارد واقتناص الفرص بالطريقة المثلى، وانتهاجها للفكر الاستراتيجي؛

كما أظهر التشخيص الاستراتيجي أن المؤسستين عينة الدراسة تقوم بتشخيص بيئتها التنافسية ولكن بأساليب بسيطة ومحدودة، في ظل عدم وجود نظام معلومات استراتيجي وعدم وجود خلية لليقظة الاستراتيجية، وغياب نظام للاستخبار على المنافسين والتكنولوجيا الحديثة قبل طرحها في الاسواق، كما أظهرت الدراسة عدم توازن المزيج التسويقي بكلا المؤسستين والوقوف على العديد من النقائص؛

وأخيرا يمكن القول أنه حتى تتمكن المؤسسات عينة الدراسة من تحسين مكانتها التنافسية، ومواجهة التغيرات يجب عليها اعتماد التفكير الاستراتيجي واختيار الاستراتيجية المناسبة لها من بين مجموع البدائل والأخذ في الاعتبار المرحلة المقبلة من الانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة الخارجية وإمكانية تحلي الدولة عن دعمها للمؤسسات العمومية، مما يغير يصعب عليها مهمتها ويهدد بقاءها في المنافسة.

**الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة مؤسسات الصناعات  
الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.**

خاتمة

بإبرام الجزائر لاتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي في إطار الشراكة الأورو متوسطية، ومن خلال سعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وما ينجر عنه من انفتاح السوق الجزائرية، فإن المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسستي ENIE و ENIEM خاصة ستواجه منافسة شديدة بدخول المؤسسات العالمية للسوق الجزائرية وبناء فروع انتاجية لها داخل الجزائر بعدما كان توأجدها مقتصرًا على منتجاتها التي يتم استيرادها، كما ينتج عن انفتاح السوق الجزائرية اتجاه الدولة نحو رفع الدعم عن المؤسسات العمومية على غرار مؤسستي ENIE و ENIEM، وعدم تدخل الدولة في قواعد اللعبة التنافسية في إطار اتجاهها نحو اقتصاد السوق؛

إن آثار انفتاح السوق الجزائرية سواء كانت إيجابية أو سلبية، تحتم على مؤسستي ENIE و ENIEM الاهتمام أكثر بنشاطها التسويقي الاستراتيجي بغية الرفع من حصصها السوقية، حمايتها، ومنه البقاء في هذه السوق التنافسية؛ ولعل أهم عنصر تنافسي في هذا القطاع هو التكنولوجيا الحديثة، حيث يعرف القطاع تغيرات تكنولوجية سريعة مما يؤدي إلى سرعة تقادم المنتجات؛ وأمام هذه الوضعية تحاول مؤسسة ENIE و ENIEM تبني استراتيجي التطوير داخليا بالبحث والتطوير في المنتجات الجديدة، أو القيام بعقد اتفاقيات شراكة لاكتساب التكنولوجيا الحديثة في مجال الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

وقد عالجت هذه الدراسة موضوع التسويق الاستراتيجي في ظل انفتاح السوق الجزائرية – دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الكهربائية والالكترونية والأجهزة الكهرومنزلية في الجزائر، من خلال تقسيم العمل إلى خمسة فصول حاولت الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومجموعة التساؤلات المرتبطة بها.

وتم تقسيم الجزء النظري على النحو الذي يتماشى مع المنهجية التطبيقية، حيث تم في الجزء التطبيقي اتباع نفس العناصر والمنهجية في الجزء النظري للخروج بالنتائج التي تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة في بداية الدراسة، والتي على أساسها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات، وأخيرا تقديم آفاق الدراسة باقتراح بعض المواضيع المرتبطة بجوانب لم يتم التعرض لها، والتي يمكن أن تكون أرضية لبحوث مستقبلية.

## أولاً: نتائج الدراسة.

يمكن استعراض مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث عبر التقسيمات التالية: نتائج مستمدة من الجزء النظري، نتائج مستمدة من الدراسة الميدانية، ونتائج مستمدة من اختبار الفرضيات؛ واستناداً إلى هذه النتائج تم تحديد مجموعة من الاقتراحات ذات العلاقة.

1. نتائج الدراسة النظرية: ويمكن توضيح أهم هذه النتائج في النقاط التالية:
  - يقوم التسويق الاستراتيجي بدراسة معمقة لبيئة النشاط، ليحدد من خلالها الفرص المتاحة والتهديدات المقبلة وبمقابلة هذه الفرص والتهديدات مع نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها تتحدد قراراتها واستراتيجياتها.
  - يبدأ التسويق الاستراتيجي بتحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وتحديد رسالتها وموقفها، لينتقل إلى تحليل كل نشاط على حدى اعتماداً على مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي بغرض تحديد الأهداف المستقبلية لكل نشاط.
  - لينتقل بعدها التسويق الاستراتيجي إلى المستوى الثالث والذي يتمثل اتباع ثلاثة التسويق الاستراتيجي: التجزئة، الاستهداف والتموقع، وانتهاء بالعملية التنفيذية التي تتضمن المزيج التسويقي وإجراءات الرقابة والتقييم.
  - بعد التحولات الاقتصادية العميقة وبروز مفاهيم العولمة والانفتاح الاقتصادي، لم تستطع الجزائر أن تبقى بعيدة عن هذه التغيرات مما أدى إلى تعرضها لأزمة سنة 1986؛ حتمت عليها القيام بإصلاحات اقتصادية لإعادة تأهيل المؤسسات والتوجه نحو اقتصاد السوق.
  - سعياً من الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي ولرفع قدرة المؤسسات الوطنية، اتجهت لعقد اتفاقيات الشراكة الأورو متوسطية وتسعى أيضاً للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.
  - بالرغم من أهمية الانفتاح الاقتصادي وضرورته، إلا أنه يخلق صعوبات أمام المؤسسات الجزائرية بسبب اشتداد المنافسة وتراجع دور الدولة الحمائي، وهنا تظهر أهمية التسويق الاستراتيجي لرسم خطة توجه المؤسسات الجزائرية للاندماج في الاقتصاد العالمي ومواجهة المنافسة الدولية الشرسة.
  - إن الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر في العشريتين الأخيرتين، سمحت وبشكل تدريجي بإدخال وممارسة التقنيات التسويقية في المؤسسات الجزائرية للتكيف مع السوق الحرة والتوجه نحو اقتصاد المنافسة.

## 2. نتائج الدراسة الميدانية: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تمتلك المؤسسات عينة الدراسة خبرة واسعة في مجال الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، وهي معروفة لدى المستهلك الجزائري.
- تعتمد المؤسسات عينة الدراسة (ENIE & ENIEM) على التسيير الذاتي، وبالتالي فهي تتجه تدريجيا نحو اقتصاد السوق.
- افتتار المؤسسات عينة الدراسة لرسالة واضحة، فبالرغم من توجهها نحو الاستقلالية في التسيير وفق متطلبات السوق، فهي مازالت مقيدة بفكرة الانتاج والبيع.
- نقص وقصور داخل المؤسسات عينة الدراسة في القيام بدراسات وجمع المعلومات حول الأسواق التي يمكنها الدخول إليها، والتي تنشط فيها، والاكتفاء بالمتوفرة أمامها كما يقتصر عملها على تلبية الطلبات.
- تعتمد مؤسستي ENIE & ENIEM على تكلفة المنتج في تحديد أسعار منتجاتها.
- عدم توفر مراكز استشارية اقتصادية تستعين بها المؤسسات من أجل تنمية وتطوير نشاطها وزيادة نصيبها من السوق.
- الاعتماد على التمويل بالمواد الأولية من الخارج يزيد من تكاليف الانتاج، ويضعف قدرة المؤسسة على التفاوض مع الموردين.
- بالرغم من الخبرة الواسعة في المجال للمؤسستين عينة الدراسة، والإمكانيات المتاحة أمامهما، إلا أن نصيبهما من السوق يعتبر متوسطا.
- امتلاك كل مؤسستي ENIE & ENIEM لفضاء واسع للتخزين، ومساحات شاسعة غير مستغلة.
- تميز منتجات مؤسستي ENIE & ENIEM بالجودة والأمان، وتمتعها بثقة المستهلك المحلي.
- نقص القنوات التوزيعية وعدم كفايتها نظرا لاعتماد المؤسستين على التوزيع المباشر، خاصة بالنسبة لمؤسسة ENIEM.
- تعاني المؤسسات عينة الدراسة من نقص وظيفة البحث والتطوير، غياب الحملات الإشهارية، وعدم وجود السياسات الترويجية بسبب ضعف الميزانية الاتصالية وقانون الإشهار في الجزائر.
- بالرغم من الإمكانيات المتاحة للمؤسستين من آليات ويد عاملة مؤهلة ودعم الدولة، إلا أن المؤسستين عينة الدراسة لا تستغل طاقتها الانتاجية كاملة، كما أن حافظتها الانتاجية محدودة غير متنوعة خاصة عند مقارنتها بالتشكيلة الانتاجية للمنافسين.

3. نتائج اختبار الفرضيات: في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات المتعلقة باختبار الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: " تعبر الاستراتيجية عن مجموعة عمليات ومراحل متتالية، وتكون الاستراتيجية محكمة كلما كان فهم المنافسين أكبر "، حيث تؤكد الدراسة هذه الفرضية وتعتبر أن الاستراتيجية هي المسلك الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها وفق خطوات محددة تشمل تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، ثم تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة واختيار الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة، فضلا عن تبني هياكل تنظيمية ورقابية تساعد على تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتقويمها.
- الفرضية الثانية: " تتبنى المؤسسات عينة البحث التسويق الاستراتيجي ومبادئه بشكل محدود نظرا لاتجاهات مسيرتها وإمكانياتها المتاحة"، أكدت الدراسة الميدانية محدودية تطبيق التسويق الاستراتيجي داخل المؤسسات عينة الدراسة، نظرا لسلبية اتجاهات مسيرتها نحو اعتماد مختلف أبعاده، وهذا راجع لتأثير العوامل الشخصية للمسيرين والمحددة بالمستوى والتخصص التعليمي والخبرة ونمط الإدارة، ويرجع أيضا لضعف إدراك المسيرين لأهمية التحليل الاستراتيجي.
- الفرضية الثالثة: " يتوقف اختيار الاستراتيجية التسويقية على المعلومات المتحصل عليها من التحليل الاستراتيجي، وتستعين المؤسسات عينة الدراسة الاستعانة في ذلك بمكاتب متخصصة في بحوث التسويق، وبهدف تحديد الاستراتيجية التسويقية تتبع خطوات متابعة تبدأ بدراسة المحيط والبيئة، التشخيص الاستراتيجي، اختيار الاستراتيجية المناسبة، وضع المزيج التسويقي الملائم، وانتهاء بالرقابة الاستراتيجية"، بينت الدراسة أن المعلومات المتوافرة عن المتغيرات البيئية للمؤسسات عينة الدراسة -خاصة المتعلقة بالبيئة الخارجية- ضعيفة مقارنة بالاحتياجات منها، وأثبتت الدراسة الميدانية نفي استعانة المؤسسات عينة البحث بمكاتب متخصصة في بحوث التسويق، وبينت أن المؤسسات عينة الدراسة تقتصر في عملية التحليل الاستراتيجي الخارجي على مصادر محدودة من المعلومات كالمجلات والصحف والانترنت، وكشفت الدراسة قلة الاهتمام بالتقارير والأبحاث المختصة الصادرة عن الهيئات الحكومية نظرا إلى غياب أو مراكز البحث المتخصصة؛ بينما تقوم المؤسسات عينة الدراسة بدراسة المحيط الداخلي اعتمادا على تحليل بعض المتغيرات على مستوى الوظائف، وتركز اهتمامها على الوظيفة التمويلية والانتاج؛ ويرجع السبب في قلة الاهتمام



بالتحليل الاستراتيجي إلى نقص الكفاءة لدى المسيرين وعدم وجود نظام معلوماتي يمكن له توفير المعلومات اللازمة لعملية التحليل.

- الفرضية الرابعة: " بغية الاندماج في الاقتصاد العالمي تهدف المؤسسات عينة الدراسة لتوسيع مكانتها في السوق، كما تعتمد على الاستراتيجيات الهجومية التي تستهدف بناء المركز التنافسي للمؤسسة، وأن تكون سباقة للابتكار وطرح المنتجات الجديدة"، كشفت الدراسة الميدانية نفي هذه الفرضية، وبينت الدراسة أن كل من مؤسستي ENIE & ENIEM تفضل اللجوء لاستراتيجيات الاستقرار، وتنتهج استراتيجية التركيز على نشاطات معينة تعتبرها مربحة وضمن إمكانياتها المتاحة؛ لكن المؤسسات عينة الدراسة تعتمد على الأحكام الشخصية أكثر من العلمية في اختيار استراتيجياتها وتطبق التحليل الاستراتيجي بأدوات محدودة وتقليدية مثل نموذج دورة حياة المنتج ونموذج منحني الخبرة

## ثانيا: التوصيات والاقتراحات.

من خلال جملة النتائج التي تم الوصول إليها من خلال البحث، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات والمقترحات ذات الصلة كما يلي:

1. توصيات على مستوى المؤسسات عينة الدراسة (المستوى الجزئي):
  - للتكيف مع التغيرات التي تفرضها البيئة على المؤسسات عينة الدراسة، يجب عليها الاعتماد على التسويق الاستراتيجي كأسلوب عمل ونظام لا بد منه لضمان نجاح العمل التسويقي والتكيف مع ظروف البيئة المعقدة.
  - ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة ومؤسستي ENIE & ENIEM خاصة، بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية، المورد البشري، البحث والتطوير، والجانب التسويقي كعوامل مهمة تعزز من قدراتها التنافسية، إلى جانب الاهتمام بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية الأخرى والعمل على تحليلها باستمرار.
  - السعي لرصد تغيرات عناصر البيئة الخارجية بشكل مستمر لتعظيم الاستفادة من الفرص التي تتيحها والتخفيف من حدة تهديداتها على النشاط.
  - ترسيخ الوعي لدى المسيرين بأهمية التحليل الاستراتيجي باعتباره ركيزة أساسية في بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها لضمان استدامتها.

- ضرورة اعتماد المؤسسات على أنظمة معلومات فعالة تمكنها من المتابعة المستمرة والدقيقة لمختلف التغيرات في بيئتها، وتساعدتها في اختيار الاستراتيجية التنافسية التي تضمن التكيف مع تلك التغيرات.
- توظيف الكفاءات المتخصصة في مجالات التسويق والتحليل الاستراتيجي، والتركيز على تدريب وتكوين الأفراد العاملين، مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع، والسعي نحو الابتكار وخلق منتجات جديدة، واعتماد التكنولوجيا الحديثة لضمان الاستجابة الفعالة لمتطلبات العميل.
- اعتماد نظم للرقابة واليقظة التنافسية لجمع، تحليل وتخزين المعلومات حول السوق والمنافسين والعملاء.
- ضرورة اتجاه المؤسسات الوطنية لعقد تحالفات مع المؤسسات الأجنبية ذات القدرات التكنولوجية العالية من أجل الإنتاج المشترك بهدف نقل التكنولوجيا والخبرات والتمكن منها.
- رفع نسبة الاتفاق على البحوث والتطوير، ورفع الميزانية الاتصالية وتكثيف الجهود الترويجية.
- عدم الاعتماد على دعم الدولة وتدخلها لحماية المؤسسات العمومية، بل يجب على المؤسسات العمومية بصفة عامة ومؤسستي ENIE & ENIEM التمكن من مواجهة المنافسة من خلال اعتماد استراتيجيات تسويقية مناسبة وتحسين نوعية منتجاتها.
- استغلال جميع قنوات التوزيع الممكنة، والبحث عن قنوات توزيع ونقاط بيع جديدة من أجل تسهيل تصريف منتجات المؤسسة وإيصالها إلى جميع أنحاء الوطن، وبالتالي التقرب أكثر من المستهلك.
- إضافة خطوط إنتاجية جديدة (لوحات ذكية، هواتف، .....) والعمل على تطوير التصميم الخارجي.
- التركيز على التموقع في مجال المنتجات الرقمية، مع ضرورة إيجاد نظام فعال يختص باليقظة التكنولوجية وتفعيل وظيفة البحث والتطوير من خلال الارتباط بالجامعات ومخابر البحث، نظرا لأهمية التكنولوجيا بالنسبة لهذه الصناعة وباعتبارها مصدرا للميزة التنافسية.
- تطوير موقعها الإلكتروني وتحضيره للتجارة الإلكترونية مستقبلا.

- السعي لإنتاج المواد الأولية محليا، سواء من خلال استراتيجية التكامل، أو التعاقد مع ممولين محليين، للتخفيف من ضغط الموردين والتخفيض من التكاليف وبالتالي إمكانية تخفيض أسعار المنتجات (استراتيجية السيطرة على التكاليف).
  - الاهتمام بشكاوي واقتراحات العملاء، وأخذها بعين الاعتبار في الانتاج، لتوطيد العلاقة بالزبون وتحسين سمعة المؤسسة.
  - بيع العتاد المتكسد بمؤسسة ENIEM من وحدات انتاجية تم توقيفها منذ مدة طويلة (يمثل عبئا إضافيا على المؤسسة بسبب المساحة الكبيرة التي يحتلها).
  - إعداد وتصميم هيكل تنظيمي للتسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وإعادة التوازن والتنسيق بين الهيكل التنظيمي للتسويق والهيكل التنظيمي الشامل للمؤسسة.
2. توصيات على مستوى الدولة (المستوى الكلي):
- تسهيل عملية الحصول على المعلومات، حيث ينبغي على الهيئات المعنية المبادرة بإنشاء مراكز متضمنة لقواعد المعلومات وبناء نظام وطني فعال للمعلومات، وتعيين الصفحات الرسمية للهيئات العمومية.
  - الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في مجال الانفتاح الاقتصادي ودعم المؤسسات الاقتصادية وترقية قدراتها التنافسية خاصة في مجال التأهيل، التأطير والتدعيم.
  - تشجيع إقامة التجمعات الصناعية المتخصصة، والتي تجمع المؤسسات ذات النشاط المتقارب للتمكن من بناء علاقات تعاونية فيما بينها.
  - ربط المؤسسات الاقتصادية بمراكز البحث بغية تشجيعها على الإبداع.
  - تطوير قانون الإشهار في الجزائر.

### ثالثا: الآفاق البحثية.

- يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون إشكاليات ومواضيع لبحوث أخرى في المستقبل:
- دور التسويق الاستراتيجي في النفاذ إلى الأسواق الأجنبية.
  - أثر المعرفة التسويقية في تحقيق السبق التنافسي.
  - أثر البيئة على الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة.
  - المتطلبات التسويقية لإعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية.

### I. الكتب:

1. أبي سعيد الديوجي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، العراق، 1997.
2. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
3. أحمد شاكر العسكري، خليل ابراهيم الكنعاني، التوزيع -مدخل لوجيستي دولي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
4. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
6. اسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
7. بشير العلاق، قحطان العبدلي وسعد غالب ياسين، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
8. بشير عباس العلاق، قحطان بدر العبدلي، إدارة التسويق، دار زهران، عمان، 1999.
9. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير، دار الفكر العربي، مصر، 2003.
10. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق: مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق الدولية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
11. تيسير العجارمة ومحمد الطائي، نظم المعلومات التسويقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
12. ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
14. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
15. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2006.
16. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، الأردن، 2006.
17. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، و طارق رشدي جبة، " التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية \_ منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
18. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
19. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
20. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
21. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المؤسسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
22. حيدوسي غازي، الجزائر -التحرير الناقص-، ترجمة: خليل أحمد خليل، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
23. دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمارة، استراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995.
24. ردينة عثمان حسين، الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق، دار زهران، عمان، 2000.
25. رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، "الإدارة الاستراتيجية"، الجزء الأول(مدخل متكامل)، دار المريخ، السعودية، 2000.

26. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث – بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر.
27. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
28. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1998.
30. سعيد النجار، الاقتصاد العالمي والبلاد العربية في عقد التسعينيات، دار الشروق، القاهرة، 1991.
31. شالزو جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: نموذج متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
32. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
33. صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، الاسكندرية، مصر، 2003.
34. عادل أحمد حشيش ومجدي محمد شهاب، أساسيات الاقتصاد الدولي، منشورات الحلبي الدولي، بيروت، 2003.
35. عبد الحليم رفعت الفاعوري، إدارة الابداع التنظيمي، مركز البحوث والتنمية الإدارية، مصر، 2002.
36. عبد الرحمن توفيق، إدارة المستقبل، القاهرة، مصر، 2004.
37. عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة (وضع الاستراتيجية التسويقية)، مركز بيمك للخبرات المهنية، الحيزة، مصر، 2003.
38. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
39. عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
40. عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتيجيات الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
41. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
42. عبد الفتاح أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
43. عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
44. عبد الهادي محمد والي، الانفتاح الاقتصادي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة، الاسكندرية، 1989.
45. عصام الدين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
46. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2002.
47. علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق – مدخل منهجي تطبيقي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
48. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
49. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، جامعة القاهرة، مصر، 1998.
50. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998.
51. فريد النجار، التسويق التجريبي (تنمية المهارات التسويقية والبيعية)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1999.
52. فريد كورتل وناجي بن حسين، التسويق: المبادئ والسياسات، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2001.
53. فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
54. فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
55. فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
56. فيليب كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق، الجزء 3، دار علاء الدين للنشر والطباعة والتوزيع، دمشق، 2002.
57. محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
58. محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

59. محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
60. محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، عمان، الأردن، 1992.
61. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الأولى.
62. محمد الصيرفي، البرنامج التأهيلي لإعداد أصحاب المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
63. محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.
64. محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
65. محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
66. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
67. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2002.
68. محمد عبد القادر حاتم، العولمة ما لها وما عليها، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2005.
69. محمد عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر - مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2004.
70. محمد فريد الصحن ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
71. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001.
72. محمد فريد الصحن، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003.
73. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
74. محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، ادارة التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2006.
75. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
76. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2001.
77. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
78. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
79. مدني بن شهرة، الاصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل - التجربة الجزائرية -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
80. مصطفى رجب، العولمة ذلك الخطر القادم - أسبابها، تداعياتها الاقتصادية، آثارها التربوية -، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، 2009.
81. منير نوري، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
82. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
83. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
84. ناصر دادي عدون ومتناوي محمد، الجزائر ومنظمة التجارة العالمية أسباب الانضمام والنتائج المرتقبة ومعالجتها، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
85. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
86. نائل عبد الحافظ عوالمه، تطوير المنظمات: المفاهيم والهياكل والأساليب، دار المكتبة الوطنية، عمان، الطبعة الأولى، 1995.
87. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
88. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998.
89. نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجية التسويق، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.

90. نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2006.
91. نظام موسى سويدان، سمير عزيز العبادي، **التسويق الصناعي**، ط 1، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
92. الهادي خالدي، **المرأة الكاشفة لصندوق النقد الدولي**، دار هومة للنشر، الجزائر، أبريل 1996.
93. هاني حامد الضمور، **التسويق الدولي**، مؤسسة وائل للنسخ السريع، عمان، 1994.
94. ياسر زغبى، **اتفاقية الجات**، دار الندى، بيروت، 1999.

## II. مقالات ومدخلات:

1. أوسريز منور، بن حاج جيلالي، مغراوة فتيحة، **دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، 2009.
2. بطاهر علي، **سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني، 2004.
3. بوحنية قوي، **اعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة**، مجلة الباحث، عدد 5، 2007.
4. بوحوش عمار، **بداية سياسة الانفتاح دشن في الثمانينات**، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، السياسية والاقتصادية، المجلد 42، العدد 03، 2004.
5. حمداني محمد، **أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملاءمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقة، 2012.
6. خضير علي فيروز، **دور اعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية - دراسة حالة في معمل الألبسة الجاهزة في النجف-**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة التاسعة، العدد السادس والعشرون.
7. رتيبة حديد، نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، مارس، 2005.
8. زايري بلقاسم، **السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر ما بين الاتحاد الاوروبي والجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد الثالث، 2005.
9. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، **دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2006.
10. زعباط عبد الحميد، **الشراكة الأورو- متوسطة وأثرها على الاقتصاد الجزائري**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني، 2004.
11. سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، **أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة**، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2006.
12. سليمان ناصر، **التكتلات الاقتصادية الإقليمية كاستراتيجية لمواجهة تحديات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة - مع دراسة حالة الجزائر-**، الملتقى الدولي "الجزائر والنظام العالمي الجدي للتجارة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، أيام: 29-30 أبريل 2002.
13. سميحة فوزي، **النظام العالمي الجديد وانعكاساته الاقتصادية على الوطن العربي**، مجلة البحوث والدراسات العربية، معهد البحوث والدراسات العربية، العدد 22، 1994.
14. صالح صالح، **التحديات المستقبلية للاقتصاديات المغاربية في مجال الشراكة مع الاتحاد الأوروبي**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 02، 2003.
15. عبد الرحمن تومي، **العولمة الاقتصادية وأثارها على العالم العربي**، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، العدد 03، 2004.



16. عبد المجيد قدي، الجزائر ومسار برشلونة: الفرص والتحديات، الملتقى الدولي حول: التكامل الاقتصادي العربي كآلية لتحسين وتفعيل الشراكة العربية-الأوروبية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 08 و 09 ماي 2004.
17. عبد المليك مزهودة، الفكر الاستراتيجي من نموذج SWOT إلى نظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2003، العدد 4.
18. عبود زرقين وتوايتية الطاهر، الآثار المرتقبة لانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، 2015.
19. علي حافظ منصور، تقدير وتحليل الآثار المتعلقة بالتجارة في السلع، الملتقى الدولي الأول حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، 29 و 30 أكتوبر 2001.
20. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 20-21 ماي 2002.
21. علي لزعر وبوعزيز ناصر، تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورومتوسطية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الخامس، جوان 2009.
22. محمد بوتين، رتبية حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، العدد 10/2004.
23. محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 4-5 ماي 2005.
24. نجم العزاوي، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 18-19 أبريل 2012، جامعة ورقلة، الجزائر.
25. نصيرة قريش، آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
26. نعيمة غلاب، أهمية ودور التسويق في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 29-30 أكتوبر 2001.
27. يوسف بومدين ومنور أوسريير، إعادة تأهيل المؤسسات شرط ضروري لإنجاح الشراكة الاقتصادية ومفتاح للقدرة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20/21 أبريل 2004.
28. يوسف سعداوي، رفيق باشوندة، واقع وآفاق الشراكة الأورومتوسطية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، السياسات الاقتصادية، منشورات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 04، مارس 2005.
29. يوسف عثمان إدريس، تحرير رأس المال: المزايا والمخاطر، مجلة المصرفي، العدد 35، مارس 2005.

### III. رسائل جامعية:

1. بن سديرة عمر، التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013.
2. رضوان سليم، السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009/2010.

3. زكية مقري، نحو تفكير جديد في ادرة الانتاج في ظل هيمنة التسويق دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملبنة الاوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008/2007.
4. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء، أطروحة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2008/2007.
5. عبد المليك مزهودة، مساهمة اعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي، رسالة دكتوراه العلوم، تخصص علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007.
6. القطب محي الدين يحي توفيق، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2002.
7. نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2004.
8. وصافي عبد القادر، سياسات الخصخصة في ظل الاصلاحات الاقتصادية - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

#### IV. تقارير، مراسيم واتفاقيات ووثائق أخرى:

1. باري جونسن، سلسلة الاجراءات لتحرير حساب رأس المال، مجلة التمويل والتنمية، 1998.
2. التقرير الاستراتيجي العربي 1989، القاهرة 1990.
3. التكامل الاقتصادي العالمي، تجربة البلدان الأعضاء في منظمة المؤتمر الاسلامي، مجلة التعاون الاقتصادي بين البلدان الاسلامية، 2001.
4. الجريدة الرسمية الجزائرية رقم 1989/29، الصادرة بتاريخ: 19 جويلية 1989.
5. الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 47، الصادرة بتاريخ: 20 أوت 2001.
6. جريدة المساء، 2011/10/19.
7. جلال أحمد أمين، مآزق التنمية العربية في السبعينات، مجلة العربي، الكويت، العدد 30، 2000.
8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، اتفاقيات واتفاقيات دولية، العدد 31، السنة 42، السبت 21 ربيع الأول عام 1426 هـ الموافق 30 أبريل 2005، المطبعة الرسمية، الجزائر.
9. حسين الدوري، الادارة الاستراتيجية والتميز الاداري، المؤتمر العربي الأول حول: إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص، 16-18 أفريل 2008، عمان، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
10. عبد الله محمد الخياط، التحليل الاستراتيجي، الملتقى العربي الأول حول: التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، 8-10 جانفي 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
11. عبد الوهاب كيرامان، الاقتصاد الجزائري بين الاستقرار والاصلاح الهيكلي، الملحق الثاني: تطور الديون الخارجية، بنك الجزائر.
12. علي رحال، محاضرات مقدمة لطلبة الدراسات العليا، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003.
13. فضيلة عكاش، الآثار السياسية للانفتاح الاقتصادي في الجزائر، لجنة من المؤلفين : كراسات الملتقى الوطني حول التحول الديمقراطي في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
14. القرار الوزاري المشترك بين وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، وزارة المالية، وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التجارة، المؤرخ في 29/11/2008، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، بتاريخ 22/02/2009.
15. ماري ايشنجرين وميكل موسى، صندوق النقد الدولي وتحرير حساب رأس المال، مجلة التمويل والتنمية، 1998.

16. مايك فريد مانفن، **منهج القيادة الاستراتيجية**، ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
17. محمد العابد الجابري، **مفهوم العولمة –المستقبل العربي-**، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 1998.
18. المرسوم الرئاسي رقم 09-223 المؤرخ في جوان 2009، الصادر في العدد 39 من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
19. مسعود ديلمى، **الذكاء الاقتصادي والعمل الضغطى: الحروب الخفية**، مدارات، جريدة القدس، السنة العشرون، العدد 6061، الخميس 27 نوفمبر 2008.
20. نور الدين بوكروح، وزير التجارة، **مسألة انضمام الجزائر إلى المنظمة الدولية للتجارة**، مداخلة مقدمة أمام مجلس الأمة، 28 أبريل 2003، منشورات مجلس الأمة.
21. هانس بيتر مارتن وهارالد شومان، **فخ العولمة –الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية-**، ترجمة: عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة العدد 238، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر 1998.
22. هني أحمد، **تجربة الجزائر مع القطاعين العام والخاص ومستقبل التجربة**، لجنة من المؤلفين: القطاع العام والخاص في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1990.
23. وزارة التجارة، **قسم العلاقات الأوروبية – الجزائرية**.
24. يومية أخبار اليوم، **منظمة التجارة العالمية: مكسب قومي أم انتحار اقتصادي**، حوار مع الخبير الاقتصادي فارس مسدور والطاهر بولنوار الناطق الرسمي للاتحاد العام للتجار والحرفيين الجزائريين، الأربعاء 15 أكتوبر 2014.

## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

### I. Ouvrages :

1. Abdelmadjid Bouzidi, **Les années 90 de l'économie Algérienne –les limites des politiques**, ENAG/Edition, Alger, 1999.
2. Ahmed Benbitour, **L'Algérie au Troisième Millénaire –Défis et Potentialités-**, édition MARINOOR, Algérie, 1998.
3. Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse stratégique**, Chihab, Batna, 1997.
4. Alain Tirtart, **La stratégie d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> édition, Editience, Paris, 1996.
5. Alfred. D. Chandler, **Strategies et structure de l'entreprise** (trad), les éd. d'organisation, Paris, 1972.
6. Armand Dayan et Autres, **Manuel de gestion**, Volume 1, éditions Ellipes, Paris, 1999.
7. Asif H.QURECHI, **Interpreting WTO agreements problems and perspectives**, Cambridge university press, New York, 2006.
8. Bernhard et al, **Marketing et qualité totale**, Deboek, Bruxelles, 1993.
9. C. Bottin, **Le diagnostic et changement**, édition d'organisation, Paris, 1991.
10. C.Michon et al, **Le marketeur**, Pearson education, Paris, 2003.
11. Christian Debock et autres, **Les interventions de l'état dans l'économie et l'encadrement de marché**, Québec, Canada, 2004.
12. Djillali Liabes, **L'entreprise entre l'économie politique et société industrielle**, Edition Codesrai, 1989.
13. Eric Vernet, **L'essentiel du Marketing**, 2<sup>ème</sup> ED, édition d'Organisation, Paris, 2001.
14. Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, 2001.
15. Gérard Garibaldi, **L'analyse stratégique**, 3<sup>o</sup> Ed, édition d'Organisation, Paris, 2001.
16. H.Hammer et J.Campy, **Le Reengineering**, édition Dunod, Paris, 1993.
17. Henri Duhamel, **Stratégie et direction de l'entreprise**, CLET, Paris, 1986.
18. Hocine Benisaad, **L'ajustement structurel, objectifs et expériences**, Alim éditions, Alger, 1994.
19. Hofer,C. W .and D. schendel. ,**strategy formulation, analytical concepts**, st Paul west, 1978.
20. Ingham M, **Management stratégique et compétitivité**, De Boeck Université, Bruxelles, 1995.
21. Ivan Samson, **Les trois étapes de la transition**, dans : Dix grands problèmes économiques contemporains, 2<sup>ème</sup> Ed, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1993.
22. Jacques Alexander et autres, **Le guide de Benchmarking**, édition d'Organisation, Paris, 2003.
23. Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance**, édition d'Organisation, Paris, 1998.
24. Jean-Claude Tarondeau et Christine Huttin, **Dictionnaire de stratégie d'entreprise**, édition Vuibert, Paris, 2001.
25. John Aidir, **Strategic marketing**, Oxford hand book, London, 1999.
26. Johnson S & Scholes H, **Stratégique**, Publi-union, Paris, 2000.
27. Khelik Ali Nour, **Introduction à l'organisation et au diagnostic d'entreprise**, Berti édition, Alger, 2001.
28. Kincaid W.M .Jr, **Promtion: Products, Services & Ideas**, Bell & howell Company, 6ed, Columbus, Ohio, 2003.
29. Kotler et Dubois, **Marketing Management**, Publi union, France, 10<sup>em</sup> ed, 2000.
30. Kotler Philip, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control**, Englewood Cliffs, NJ.Prentice Hall, 11ed, 2003.
31. Laflame.M, **Diagnostic organisationnel et stratégie de développement**, Paris, 1977.
32. Mamuse C, **Politique générale**, Ediscience International, 2eme édition, Paris, 1996.

33. Marchesnay M, **Management stratégique**, Les éditions de l'ADREG, livre électronique : [www.edition-adreg.net](http://www.edition-adreg.net).
34. Marie-Agnes Morsain, **Dictionnaire de management stratégique**, édition Belin Sup, Paris, 2000.
35. Mark Vendercamman, **Marketing**, 1<sup>ère</sup> édition, xuculot, Bruxelles, 2002.
36. Martin, Verdin, **Marketing les concepts clés**, édition Chihab, Alger, 1996.
37. Martinet A.C, **Le faux déclin de la planification stratégique**, in : Stratégie, Actualité et futur de la recherche, Vuibert-Fnege, Paris, 2001.
38. Mathé J C et Rivet A, **Les doctrines stratégiques de l'entreprise**, édition d'Organisation, Paris, 1992.
39. McCarthy, et autres, **Essentials of marketing –Global approach**, International edition 8<sup>th</sup>, McGraw Hill Publishing 2000.
40. Mechel Marchesnay, **Management stratégique**, les éditions de l'ADREG, Paris, 2004.
41. Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, Edition DUNOD, Paris, 1999.
42. Mintzberg H, **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, éd Les Presses de l'université Laval & Economica, Paris, 1994.
43. Mintzberg H, **Pièges et illusions de la planification stratégique**, éd les presses de l'université Laval & Economica, Paris, 2000.
44. Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Stratégique**, eurl ibn sina edition impression et diffusion, Alger, 2001.
45. Nacer-Eddine Saadi, **La privatisation des entreprises publiques en Algérie**, ed OPU, Alger, 2005 .
46. P. Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 11th ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.
47. Patrick F.J Macrory, Arthur E.Appleton, Michael G.Plummer, **The World Trade Organisation: Legal, Economic and Political Analysis**, Printed in the USA, Volume 1, 2005.
48. Pearce.j. A." **The company Mission as a strategic tool** ",sloon management review,spring,1982.
49. Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 11 édition, Pearson education, Paris, 2004.
50. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 13th edition, Pearson Education Company, New Jersey, 2009.
51. Pride M. William, Ferrell D.C, **Marketing concepts and strategies**, Houghton Mifflin company, Boston, 2000.
52. Robert C.Camp, **Le Benchmarking**, édition d'Organisation, Paris, 1992.
53. Salles Maryse, **Stratégie des PME et intelligence économique : une méthode d'analyse du besoin**, 2<sup>o</sup> édition, Ed.Economica, Paris, 2006.
54. Samuel Grandval, Richard Soparont, **Le management stratégique : concepts et cas**, ed. Lavoisier, Paris, 2008.
55. Stephane Etienne, **Marketing stratégique**, Ed Contribution à la Littérature d'Entreprise, Tunis, 2000.
56. **Strategor .stratégie, structure, décision, identité .politique général d'entreprise** .inter édition, 1993.
57. Strategor, **Politique générale d'entreprise**, Dunod, Paris, 3eme édition, 1997.
58. Sylvie Martin & Jean-Pierre Védrine, **Marketing les concepts-clés**, les éditions d'organisation, Paris, 1993.
59. Tarondeau J C, **Stratégie industrielle**, éd Vuibert, Paris.
60. Tarondeau J.C et Lorino P, **De la stratégie au processus stratégique**, **Revue française de gestion**, N°117, 1997.
61. Théodore levitt, **"le marketing a courte vue "**, encyclopédie de marketing ; paris, édition technique 1975, vol.A.
62. Wilson Mike, **Le management du marketing : Stratégie et performance**, Edi Mare-nostrum, Paris, 1996.

63. Yves Chirouze, **Le Marketing strategique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing mix et politique d'offre**, édition Ellipses, Paris, 1995.

## II. Publications et thèses:

1. Belattaf. M & Arhab. B, **Le partenariat euro-med et les accords d'associations des pays du Maghreb avec l'EU**, colloque international, université de Tlemcen, 21 et 22 Octobre 2003.
2. Emmanuel Ader & Jaques Lauriol, **La segmentation fondement de l'analyse stratégique**, Harvard l'expreion, N°40, Paris, Printempt, 1986.
3. Inès Bonlifa Tanboura, **Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique**, thèse du doctorat, ISG-Tunis-ETHICS/CERAG-UPMF-Grenoble, France, 2008.

## III. Rapports et autres documents :

1. Accord Euro-Méditerranéen établissant une association entre la république Algérienne démocratique et populaire d'une part, et, la communauté Européenne et ses états membres, d'autre part, 2002.
2. Boughadou Abdelkrime, **Politiques d'appui à la compétitivité des Entreprises Algériennes**, Ministères de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Alger, 2006.
3. Bulletin du FMI, **L'aboutissement des reformes en Algérie** .
4. FMI, **Programme Stand-By**, Avril 1994.
5. Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, **Projet : Dispositif de Mise à Niveau**, Ministère de l'industrie et de la restructuration, Alger, 2000.
6. Hayet Ouzayed, **L'industrie électroménagère en Algérie en plein essor**, L'actuel : le magazine de l'économie et du partenariat international, N°153, Avril 2014.
7. Journal Le Matin, N°1053 du 20/06/1995.
8. Ministère de l'industrie, **Guide méthodologique**, Janvier 2003.
9. Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, **Restructuration et Mise à niveau d'entreprise : guide méthodologique**, Ministère de l'Industrie & ONUDI, Alger, 2003.

## ثالثا: مواقع الانترنت.

1. <http://gingkopress.com/shop/understanding-media-ebook/>
2. [http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies\\_generiques.pdf](http://insimbejaia.dz/IMG/pdf/strategies_generiques.pdf)
3. <http://reports.weforum.org/>
4. <http://web.worldbank.org/>
5. <http://www.aps.dz/ar/economie/>
6. <http://www.bricklin.com/albums/fpawlf2000/friedman.htm>
7. <http://www.caci.dz/>
8. <http://www.certigaz.fr/>
9. <http://www.clubdeparis.org/>
10. <http://www.elmoudjahid.com/ar/flash-actu/1770>
11. [http://www.elwatan.com/economie/groupe-hasnaoui-une-usine-whirlpool-bientot-a-blida-07-04-2016-318290\\_111.php](http://www.elwatan.com/economie/groupe-hasnaoui-une-usine-whirlpool-bientot-a-blida-07-04-2016-318290_111.php)
12. <http://www.eniem.com.dz/>
13. <http://www.hammerandco.com/pdf/the-agenda-chapter-2.pdf>
14. <http://www.imf.org/>
15. <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/default.aspx>
16. <http://www.jeunefrique.com/>
17. <http://www.leconews.com/>
18. <http://www.marshallmcluhan.com/bibliography/>
19. <http://www.mincommerce.gov.dz/>
20. <https://www.wto.org/>
21. [www.12manage.com/methods\\_fayol\\_14\\_principles\\_of\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html)
22. [www.elkhabar.com/ar/autres/dossiers/274497.html](http://www.elkhabar.com/ar/autres/dossiers/274497.html)
23. [www.enie.dz](http://www.enie.dz)
24. [www.kau.edu.sa/Files/.../1/التحليل%20الاقتصادي%20الجزئي.doc](http://www.kau.edu.sa/Files/.../1/التحليل%20الاقتصادي%20الجزئي.doc)

الأملا حوق



## الملحق رقم (01): محاور المقابلة.

استراتيجية المؤسسة
<p>- رسالة المؤسسة:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. المصلحة المسؤولة عن وضع رسالة المؤسسة.</li><li>2. المصلحة المسؤولة عن رسم استراتيجية المؤسسة.</li></ol> <p>- أهداف المؤسسة:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. أهداف المؤسسة على المدى القصير، المتوسط والمدى الطويل.</li><li>2. على ماذا تعتمد المؤسسة في تصور المستقبل؟</li><li>3. هل تقوم المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي؟</li><li>4. هل تستعين المؤسسة باستشاريين اقتصاديين؟</li><li>5. يتمثل اهتمام الإدارة العليا في: الانتاج والتوزيع أو اشباع رغبات المستهلك؟</li></ol> <p>- مشاركة مصلحة التسويق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة</p>
التسويق والتسويق الاستراتيجي
<p>- أهمية التسويق الاستراتيجي من منظور الادارة العليا.</p> <p>- تحليل البيئة الداخلية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة</li><li>2. هل تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية؟</li></ol> <p>- تحليل البيئة الخارجية:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. دراسة السوق حول حاجات المستهلك، عروض المنافسين، رضا الزبائن.</li><li>2. كيف تقوم المؤسسة بدراسة السوق (امكانات المؤسسة أو التعاون مع جهة خارجية)؟</li><li>3. تقسيم السوق إلى قطاعات فرعية ، وأهم هذه القطاعات.</li><li>4. اعداد مخطط تسويقي لكل قطاع فرعي.</li><li>5. كيفية الحصول على المواد الأولية (من الداخل، أو الاستيراد)</li><li>6. العلاقة مع الموردين</li><li>7. حجم الحصة السوقية</li><li>8. طبيعة المنافسين (أقوياء، يمكن التعايش معهم، ضعفاء)</li><li>9. تأثير المنافسين على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة</li><li>10. المنافسة الأجنبية</li><li>11. زبائن المؤسسة (مؤسسات، أفراد محليون، زبائن أجنب)</li><li>12. الأرباح السنوية (متزايدة، ثابتة، متناقصة)</li><li>13. المشاكل التي تعاني منها المؤسسة (مالية، انتاجية، تسويقية،....)</li><li>14. توفر مراكز متخصصة لتوفير المعلومات عن القطاع</li><li>15. صورة المؤسسة لدى المستهلك، صورة المؤسسات المنافسة.</li></ol>

## استراتيجيات المزيج التسويقي

- هل الأنشطة التسويقية مبنية على أساس حاجات القطاعات السوقية المختلفة
- أهداف المؤسسة من التسويق
- مهام مصلحة التسويق
- المنتج:
  1. خصائص منتجات المؤسسة
  2. خصائص المنتجات المنافسة
  3. طرق التعريف بالمنتجات
  4. قياس رضا المستهلك عن منتجات المؤسسة
  5. توفر مراكز بحث تستعين بها المؤسسة
  6. أنواع المنتجات
  7. أشكال تعديل المنتجات
- التسعير:
  1. الأساس التي يعتمد عليها في وضع الأسعار
- التوزيع:
  1. قنوات التوزيع
- الترويج:
  1. وسائل الترويج التي تعتمد عليها المؤسسة
  2. مدى الاعتماد على اقتراحات العملاء
  3. الوسائل الاعلامية المستخدمة
  4. قياس أثر المجهودات الترويجية والتسويقية
- التسويق الدولي
- الرقابة الاستراتيجية

## المؤسسة والانفتاح الاقتصادي

- استفادة المؤسسة من إعادة التأهيل، الاجراءات.
- التغييرات التي طرأت على المؤسسة بعد اعادة التأهيل
- هل قامت المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي بهدف إعادة التأهيل
- الانفتاح على السوق الأوروبية
- الانفتاح على السوق العالمية
- تماشي قوانين الحكومة الصناعية والتجارية مع أهداف المؤسسة
- دعم الدولة للمؤسسة (نوعه)
- دعم الدولة لتصدير منتجات المؤسسة
- نظرة المؤسسة للاستثمار الأجنبي في القطاع والشراكة الأجنبية
- استفادة المؤسسة من الاعفاءات الجمركية على المواد الأولية
- معوقات التسويق في المؤسسة
- اقتراحات لتطوير وظيفة التسويق في ظل المنافسة التي يعرفها القطاع

القصر سين

## الفهرس:

الاهداء

شكر وتقدير

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ المقدمة:

## 12 الفصل الأول: استراتيجية المؤسسة والتسويق الاستراتيجي

13 تمهيد:-----

14 المبحث الأول: صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة.-----

14 المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الاستراتيجية.-----

20 المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية.-----

33 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.-----

33 المطلب الأول: مفهوم التخطيط.-----

39 المطلب الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي.-----

45 المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي.-----

45 المطلب الأول: مفاهيم عن التسويق والتسويق الاستراتيجي.-----

55 المطلب الثاني: طريقة عمل التسويق الاستراتيجي.-----

63 خلاصة الفصل:-----

## 64 الفصل الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي

65 تمهيد:-----

66 المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي والبيئة التسويقية.-----

66	المطلب الأول: موقف المؤسسة والتحليل الاستراتيجي.
75	المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية.
82	المطلب الثالث: تحليل البيئة الداخلية.
<b>95</b>	<b>المبحث الثاني: أدوات التحليل الاستراتيجية.</b>
95	المطلب الأول: أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية.
106	المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال.
118	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة.
<b>123</b>	<b>المبحث الثالث: عمليات الاستراتيجية التسويقية.</b>
124	المطلب الأول: تجزئة السوق.
129	المطلب الثاني: الاستهداف السوقي.
134	المطلب الثالث: التوقع الذهني.
138	خلاصة الفصل

## **139** الفصل الثالث: البدائل والخيارات الاستراتيجية

140	تمهيد
<b>141</b>	<b>المبحث الأول: استراتيجيات المزيج التسويقي.</b>
142	المطلب الأول: استراتيجية المنتج.
148	المطلب الثاني: استراتيجية التسعير.
155	المطلب الثالث: استراتيجية الترويج والاتصال.
159	المطلب الرابع: استراتيجية التوزيع.
<b>167</b>	<b>المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية.</b>
168	المطلب الأول: الاستراتيجيات الهجومية.
172	المطلب الثاني: استراتيجيات الاستقرار.
174	المطلب الثالث: الاستراتيجيات الدفاعية.
176	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية.
181	المطلب الخامس: الاستراتيجيات التسويقية.
183	المطلب السادس: استراتيجيات التسويق الدولي.
<b>191</b>	<b>المبحث الثالث: فلسفة وتقييم التسويق الاستراتيجي.</b>
192	المطلب الأول: أدوات حراسة البيئة.
200	المطلب الثاني: التقييم والرقابة الاستراتيجية التسويقية.

المطلب الثاني: المسوق وفلسفة التسويق الاستراتيجي. ----- 206  
خلاصة الفصل ----- 213

## 215 الفصل الرابع: الانفتاح الاقتصادي في الجزائر

تمهيد ----- 216

المبحث الأول: انعكاسات العولمة على الاقتصاد الجزائري. ----- 217

المطلب الأول: مفاهيم اقتصادية في ظل العولمة. ----- 217

المطلب الثاني: وضعية الاقتصاد الجزائري قبل الانفتاح. ----- 225

المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري وحتمية الانفتاح. ----- 228

المبحث الثاني: آليات انفتاح الاقتصاد الجزائري. ----- 234

المطلب الأول: البرنامج الجزائري للتأهيل. ----- 234

المطلب الثاني: التأهيل والتشخيص الاستراتيجي العام. ----- 239

المبحث الثالث: أشكال انفتاح الاقتصاد الجزائري. ----- 245

المطلب الأول: الشراكة الأورو-متوسطية. ----- 245

المطلب الثاني: الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة. ----- 255

خلاصة الفصل ----- 266

## 269 الفصل الخامس: ممارسة التسويق الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الجزائرية

تمهيد: ----- 268

المبحث الأول: تقديم القطاع محل الدراسة. ----- 269

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية. ----- 270

المطلب الثاني: هيكل السوق الجزائرية للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية. ----- 274

المطلب الثالث: تشخيص (SWOT) الاستراتيجي لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية في

الجزائر. ----- 280

المطلب الرابع: تحليل PESTEL لقطاع الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية. ----- 280

المبحث الثاني: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIE. ----- 289

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENIE. ----- 290

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لمؤسسة ENIE. ----- 299

المطلب الثالث: عرض الاختيار الاستراتيجي لمؤسسة ENIE ----- 319

المبحث الثالث: ممارسة التسويق الاستراتيجي في مؤسسة ENIEM ----- 322

المطلب الأول: تقديم مؤسسة ENIEM ----- 322

المطلب الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM ----- 329

المطلب الثالث: عرض الاختيار الاستراتيجي لمؤسسة ENIEM ----- 341

خلاصة الفصل ----- 344

345 الخاتمة

353 قائمة المراجع

365 الملاحق

## ملخص:

كانت المؤسسات الجزائرية ولعقود من الزمن تمارس نشاطها في بيئة اتسمت باحتكار الدولة للقطاعات الاستراتيجية والتجارة الخارجية، الأمر الذي كون لديها عدم الاهتمام بالمنتج وجلب المستهلك وغياب الثقافة التسويقية على اعتبار أن المؤسسة تحتكر السوق؛ وفي ظل الأوضاع الراهنة، أصبحت هذه المؤسسات مجبرة على إحداث تغييرات جذرية وإجراءات سريعة للتكيف مع محيطها، ومعرفة اتجاه سلوك السوق الذي تنشط فيه؛ وبالتالي فإن بقاء المؤسسة من عدمه مرهون باكتسابها للثقافة التسويقية للتوجه نحو السوق المفتوح، وبمدى تبنيتها مفهوم التسويق الاستراتيجي وقدرتها على وضع استراتيجية تسويقية.

وبذلك جاء هذا البحث لمعرفة كيفية تطبيق التسويق الاستراتيجي لمواجهة المنافسة وضمان الاستمرارية في ظل انفتاح السوق الجزائرية من خلال دراسة ميدانية لمؤسستي ENIE و ENIEM، وقد تبين ضعف الممارسة التسويقية داخل المؤسسات عينة الدراسة، حيث تم تفسير ذلك بافتقارها لرسالة استراتيجية واضحة وبمحدودية أساليب التحليل الاستراتيجي وضعف وظيفة البحث والتطوير؛ مما يؤكد ضرورة الاعتماد على التسويق الاستراتيجي كأسلوب عمل ونظام لا بد منه لضمان نجاح العمل التسويقي والتكيف مع ظروف البيئة المعقدة.

## الكلمات الدالة:

احتكار الدولة، الثقافة التسويقية، التسويق الاستراتيجي، انفتاح السوق الجزائرية، ENIE، ENIEM، رسالة استراتيجية، التحليل الاستراتيجي.

## Abstract :

Algerian institutions have for decades been operating in an environment characterized by state monopoly of the strategic sectors and foreign trade, which has resulted in a lack of interest in the product and the fetching of the consumer and the absence of marketing culture on the grounds that the institution monopolizes the market; in the current situation, these institutions are forced to make radical changes And quick action to adapt to the environment, and know the direction of the behavior of the market in which it is active; and therefore the survival of the institution or not depends on the acquisition of marketing culture to move to the open market, and the extent of adoption of the concept of strategic marketing and its ability to develop a marketing strategy.

This study was conducted to find out **how to apply strategic marketing to face competition and ensure continuity in the light of the opening of the Algerian market** through a field study of ENIE and ENIEM. The study showed the weakness of the marketing practice in the institutions of the study sample, that was explained by the lack of strategic message, and limited analytical methods, Research and development, which emphasizes the need to rely on strategic marketing as a method of work and a system necessary to ensure the success of marketing work and adapt to the conditions of the complex environment.

## Key Words :

state monopoly, marketing culture, strategic marketing, opening of the Algerian market, ENIE, ENIEM, strategic message, analytical methods.