



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير إستراتيجي

دراسة المتغيرات البيئية الجزئية كأساس في رسم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة نفطال بمستغانم -



تحت إشراف الأستاذة:

- زيتوني صابرين

من إعداد الطالبة:

- بوعباية خيرة أم الخير

الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ	الصفة
جامعة مستغانم	أستاذ تعليم عالي	منصوري مونية خيرة	رئيسا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	زيتوني صابرين	مقررا
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "ب"	بوحريز دايج فريال	مناقشا

شكر وتقدير

قال تعالى: ("ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه")

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات والأرض، على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن

تنال رضاه.

ثم أتوجه بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان إلى كل من:

❖ أمي، وأبي، وعائلتي، على مساندتهم لي ودعمهم لإتمام هذا النجاح.

❖ الدكتورة الفاضلة "زيتوني صابرين" حفظها الله، وأطال عمرها، لتفضلها الكريم بالاشراف على هذه الدراسة، وتكرمها

بنصيحي، وتوجيهي حتى إتمامه.

❖ أعضاء المكتبة "حمو حميدة" و"قاسم محمد" حفظهم الله ورعاهم، لدعمهم لي ومساندتي.

❖ لكل من تكرم بدعم من قريب أو بعيد، لكل من دعا، وساهم لنجاحي، لكل من كانوا، ولا زالوا سندا لي.

بارك الله فيكم، ورعاكم، كنتم الجزء الجميل لكفاحي.

﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها إن أبت أتيت بها.

الحمد لله حبا، وشكرا، وإمتنانا، على البدء، والختام بعد التعب، ومشقة دامت خمس سنين، في سبيل العلم، حملت في طياتها أمنيات، وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخريجي، أقطف ثمار تعبي، وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد، قبل ان ترضى، ولك الحمد، إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على إتمام هذا النجاح، وتحقيق حلمي .

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي لنفسي الطموحة أولا، على الصبر، والعزيمة، والإصرار .

إلى من جعل الله جنة تحت قدميها، واحتضني قلبها، قبل يديها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون، والشمعة التي كانت في الليالي المظلمات، سرقوتي، ونجاعي، وجنتي "والدي الحبيبة" متعها الله بالصحة، والعافية، وطول العمر.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود، وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح،

وسلاحها العلم، والمعرفة، داعمي في مسيرتي، وسندي وملاذي بعد الله، فخري، وإعتزازي "والدي الحبيب" متعه الله بالصحة، والعافية، وطول العمر.

إلى من شتد عضدي بهن، إلى من اشاركهم لحضاتين إلى من يفرحن لفرحي، وكأنه نجاحهن، إلى الشموع التي تنير

طريقي "أخواتي وبالأخص حبيبتي الدكتورة أميرة السند الأول في حياتي.

وأخيرا أود أؤكد هذه ليست النهاية، بل بداية جديدة، لرحلة أخرى مليئة، بالتحديات، سنواجه صعوبات جديدة، لكننا

سنستمر في السعي، لتحقيق أحلامنا، وطموحتنا بعون الله.



الفهرس

الفهرس

المقدمة	Error! Bookmark not defined.
7	الفصل الأول: بيئة المؤسسة
8	تمهيد:
9	المبحث الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة
9	المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة، تقسيماتها، وخصائصها
12	المطلب الثاني: تعريف البيئة الداخلية وتحليل عواملها
16	المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية
17	المبحث الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة
17	المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية
18	المطلب الثاني: البيئة الكلية (البيئة العامة)
26	المطلب الثالث: البيئة الخاصة:
34	خلاصة الفصل:
35	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية التسويقية
36	تمهيد:
37	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
37	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية
38	المطلب الثاني: مكونات الاستراتيجية
40	المطلب الثالث: أهمية الاستراتيجية
40	المبحث الثاني: الاستراتيجية التسويقية، و البيئة الجزئية
41	المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية، وخصائصها
43	المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجية التسويقية، وخطواتها
60	المطلب الثالث: أهمية الاستراتيجية التسويقية، و علاقتها بالبيئة الجزئية
64	خلاصة الفصل:

Error! Bookmark not defined.....تمهيد:

66.....المبحث الأول: البطاقة الفنية، مؤسسة نفضال.

66.....المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة نفضال.

67.....المطلب الثاني: أصل كلمة نفضال، وامكانياتها.

68.....المطلب الثالث: منتجات نفضال، وهيكلها التنظيمي.

73.....المبحث الثاني: المقابلة الميدانية لمؤسسة نفضال- مستغانم.

73.....المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مقاطعة نفضال للوقود بولاية مستغانم.

77.....المطلب الثاني: إعداد دليل المقابلة.

79.....المطلب الثالث: نتائج أسئلة المقابلة.

92.....خاتمة الفصل:

94.....الخاتمة:



قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	البيئة الخارجية العامة والخاصة	18
02	البيئة العامة (pestel)	20
03	القوى الخمسة لبورتر (les 5 forces de porter)	27
04	أنواع الاستراتيجيات التسويقية	43
05	خطوات الاستراتيجيات التسويقية	45
06	نموذج تحليل Swot	49
07	استراتيجية الدفع	55
08	استراتيجية السحب	56
09	الهيكل التنظيمي لنفطال	72
10	الهيكل التنظيمي لملحقة نفطال- مستغانم	75
11	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفطال- مستغانم	76



المقدمة

مقدمة:

في عالم التطور السريع، والديناميكي، لا شيء يبقى ثابتا، إلا التغيير، وفي قلب هذا التغيير، تتجلى المتغيرات البيئية، كأحد ابرز العوامل، التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة، وتوجهها، فمتابعة هذه التغيرات، وفهمها بشكل عميق، ليس مجرد مهمة، بل هي حاجة ملحة، لأي مؤسسة تسعى للبقاء، على قمة النجاح، والإزدهار.

وعندما نتحدث عن المتغيرات البيئية، فإننا نعني بذلك بيئة الأعمال، التي تتمثل في مزيج من العوامل، التي تتفاعل مع بعضها البعض، لتشكيل سياق عمل المؤسسة، وتحديد مسارها المستقبلي، حيث إذ نظرنا إلى العوامل الداخلية، مثل ثقافة المؤسسة، وقيمها نجد أنها تلعب دورا حاسما، في تشكيل كيفية تفكير، وتصرف الموظفين.

أما عن العوامل الخارجية، فهي عبارة عن تلك العوامل التي تؤثر، بشكل مباشر، أو غير مباشر على المؤسسة، سواء كانت هذه العوامل اقتصادية، أو اجتماعية، أو تكنولوجية، أو عوامل أخرى من موردين، ومنافسين، وزبائن...، حيث فهم هذه المتغيرات، وتحليل تأثيرها، يتطلب من المؤسسة، رؤية محددة، يعكسها تنظيم مرن، وقدرة معتبرة، في اتخاذ القرار المناسب، في الوقت المناسب.

ومن هنا يأتي دور الاستراتيجية التسويقية، في كونها أداة فعالة، لتحقيق أهداف التسويقية للمؤسسة، وتعزيز نجاحها، من خلال تحليل السوق، والمنافسة، وتطوير منتجات، وخدمات تلبي احتياجات العملاء، بشكل فعال.

ففهم العلاقة بين بيئة الجزئية للمؤسسة، واستراتيجياتها التسويقية، هو أساسي لنجاح المؤسسة، في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، لذا يجب على المؤسسة، أن تكون حساسة، لتغيرات بيئتها، وأن تكون قادرة على تكييف استراتيجياتها التسويقية، بما يتناسب مع هذه التحولات، مما يساعدها، على تحقيق المزيد من النجاح.

1- إشكالية الدراسة:

يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة، من خلال طرح السؤال التالي:

هل تعتبر دراسة المتغيرات البيئية الجزئية ضرورية، في نجاح الاستراتيجية التسويقية؟

للإجابة على هذا السؤال، يمكن طرح الأسئلة التالية:

1- ما المقصود بالبيئة الجزئية، للمؤسسة؟

2- ما مفهوم الاستراتيجية التسويقية؟

3- كيف تساهم البيئة الجزئية، في رسم الاستراتيجية التسويقية، لمؤسسة نפטال- مقاطعة مستغانم؟

2- فرضيات الدراسة:

- تؤثر البيئة الجزئية بشكل مباشر على رسم الاستراتيجية التسويقية.

- نجاح الاستراتيجية التسويقية لا يقتضي بالضرورة تحليل البيئة الجزئية للمؤسسة.

3- المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

بغرض الإجابة عن إشكالية البحث، والوصول إلى الأهداف المسطرة، اعتمدت في بحثي، على المنهج الوصفي، والمنهج

التحليلي، بغية تقديم ركائز هذا الموضوع، وصياغة الجانب النظري، من خلال الفصلين الأول، والثاني، ثم منهج دراسة حالة، في

الفصل الثالث، من أجل إسقاط بعض المعلومات النظرية، على مؤسسة نפטال بمستغانم.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة، فقد تم الرجوع إلى مختلف المصادر، والمراجع المكتبية، وذلك لبلورة

الإطار النظري، الخاص بالبحث، وفيما يخص الجانب التطبيقي، فقد اعتمدت على مختلف الوثائق الخاصة، بالمؤسسة، وكذا

المقابلة داخل مؤسسة نافتال.

4- أسباب الدراسة:

- كون الموضوع حديث الساعة، قابل للبحث، يحتوي على معلومات، يمكن إثراءها.

- ميول الشخصي للموضوع، ووجود ترابط في الموضوع بين تخصصي، وتخصص استاذتي المؤطرة.

- أهمية دراسة المتغيرات البيئية الجزئية، مما له دور في بقاء المؤسسة، في الصدارة.

5- أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في:

- كونه من البحوث الحديثة، و القليلة المهمة، بهذا الموضوع.
- معرفة أهمية تحليل بيئة المؤسسة، في ظل التطورات السريعة.
- معرفة كيفية إعداد استراتيجيات تسويقية.
- تسليط الضوء على العلاقة بين البيئة الجزئية، والاستراتيجية التسويقية.

6- أهداف الدراسة: ترمي هذه الدراسة، إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد ماهية بيئة المؤسسة، وخاصة البيئة الجزئية.
- محاولة تحديد الإطار النظري، لاستراتيجية التسويقية.
- معرفة مساهمة البيئة الجزئية، في رسم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

7- الدراسات السابقة:

■ الدراسة الأولى:

الهاشمي بن واضح - تأثير المتغيرات البيئية خارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس - (2013\2014).

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- من خلال تعرف المؤسسة على مكونات بيئتها الخارجية بنوعها العامة والخاصة، تسعى جاهدة إلى اكتشاف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية التي تمثل أوضاعا مواتية وإيجابية يمكن للمؤسسة استغلالها والانتفاع منها، والتهديدات التي تواجهها من خلال محاولة إيجاد الحلول المناسبة، للمشاكل التي تنشأ، كنتيجة لبعض اضطرابات البيئة، والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة،

ليتم بعد ذلك تحليل هذه الفرص، والتهديدات، من طرف مجلس الإدارة، للوصول إلى الهدف الرئيسي، من تقييم البيئة الخارجية، أو الوصول إلى أداء أحسن للمؤسسة الاقتصادية.

- فيما يخص أداء المؤسسة الاقتصادية، فهو يمثل نشاطا شاملا، ومستمر، يعكس نجاح المؤسسة، واستمراريتها، وقدرتها، على التأقلم، والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس محددة، تضعها المؤسسة الاقتصادية، وفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد.

■ الدراسة الثانية:

مزوغ عادل - البيئة التسويقية، و أدوات التحليل الاستراتيجي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية، للبياكل المعدنية، و النحاسية - وحدة البليدة - مذكرة ماجستير - تخصص: تسويق - كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير - جامعة سعد دحلب - بليدة - فيفري 2005.

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تطور الفكر الاستراتيجي، في القرن الماضي عبر أربعة مراحل، لكل مرحلة مواصفاتها، وميزاتها الخاصة، هذه المراحل هي : مرحلة الرقابة على الموازنات، مرحلة التخطيط طويل الأجل، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التسيير الاستراتيجي، هذه المرحلة الأخيرة (مرحلة التسيير الاستراتيجي، هي عملية تتمكن المنظمة، بواسطتها من تحديد أهدافها، وتحديد الأعمال، و النشاطات اللازمة، لتحقيق هذه الأهداف، في الزمن المناسب.

- البيئة الكلية أو العامة للمنظمة هي تلك العناصر والمتغيرات التي تقع خارج سيطرتها الفردية وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه، أما البيئة الخاصة (التسويقية) فهي تلك المتغيرات التي تحيط بالمنظمة وتؤثر عليها.

▪ الدراسة الثالثة:

أيوب العباسي - دور الاتصال المؤسسي، في تفعيل الاستراتيجية التسويقية، للمؤسسة الخدمية – دراسة حالة البنك الوطني الجزائري – BNA – مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية – فرع اقتصاد الخدمات - كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 03 – (2015\2016).

من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- يلعب الاتصال دورا بالغا، في فهم العمال الأهداف المؤسسة، ومنه ضمان التنفيذ الجيد، للاستراتيجية التسويقية.
- تساهم المدخلات المعلوماتية النوعية، في الرفع من كفاءة الاستراتيجية المسطرة، من طرف المؤسسة.
- الاتصال المستمر بين المؤسسة، وزبائنها، يسمح لهذه الأخيرة، من مراقبة استراتيجيتها، وتحسينها كما يضمن لها، التدفق المستمر للمعلومات.

8- هيكل الدراسة:

لقد تم تقسيم البحث، إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، حيث خصصنا الفصل الأول، لدراسة بيئة المؤسسة، من خلال تعريف بيئة المؤسسة، وتطرق إلى أنواعها، ومكوناتها، وأهميتها.

كما خصصنا الفصل الثاني، لدراسة الإطار المفاهيمي، لاستراتيجية التسويقية، من خلال تعريفها، وتحديد خصائصها، وكيفية إعدادها، وأهميتها، وعلاقتها بالبيئة الجزئية.

أما الفصل الثالث، فتم التطرق فيه، إلى محاولة إسقاط، ما تم طرحه في الجانب النظري، على الجانب التطبيقي، بدراسة حالة مؤسسة نفضال، مقاطعة مستغانم، من خلال مقابلة، التي تمت مع كل، من رئيس مركز التوزيع، ورئيس قسم التجاري.

9- صعوبات الدراسة:

لا يخلو إنجاز أي بحث، من مواجهة صعوبات، أو مصادفة عقبات، ولا يختلف الأمر، بالنسبة لهذه الدراسة، إلا أن تلك

الصعوبات، لم تكن بالحجم، أو الشدة، التي تثني الطالب، عن بلوغ هدفه، ولعل أهم هذه الصعوبات هي:

- صعوبة في جمع المعلومات، بسبب عدم تجاوب بعض المستجوبين.

الفصل الأول

تمهيد:

في عالم الأعمال المعاصر، تعتبر بيئة المؤسسة مركزًا حيويًا لتشكيل هويتها وتحديد مسارها نحو النجاح والاستمرارية حيث تتشكل بيئة المؤسسة من مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على سلوك المؤسسة وأدائها بشكل عام، وتشمل هذه العوامل العناصر الثقافية، والهيكل التنظيمي، والسياسات والإجراءات الداخلية، إلى جانب العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، وعوامل أخرى خارجية تحيط بالمؤسسة.

لذا من الضروري جدا على المؤسسة فهم بيئتها، وتحليلها، تحليلًا شاملاً ودقيقاً لكل جانب من جوانبها، لما لها من دور

حاسم في تشكيل الهوية والأداء العام للمؤسسة وتحقيق النجاح المستدام في سوق متغير بسرعة .

وفي هذا الفصل سنتطرق للإطار النظري لبيئة المؤسسة من خلال تقسيمه إلى مبحثين كما يلي:

▪ المبحث الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة.

▪ المبحث الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة

المبحث الأول: البيئة الداخلية للمؤسسة

البيئة الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العناصر، والعوامل الداخلية التي تؤثر، وتتأثر بها المؤسسة مثل الموارد، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتي يمكن أن تحقق نقطة ضعف، أو قوة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف بيئة المؤسسة، تقسيماتها، وخصائصها

أ- تعريف بيئة المؤسسة:

■ يمكن تعريف البيئة على أنها: "تلك الأحداث، والمنظمات، والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".¹

- ومن التعاريف أيضا:

يقصد بمحيط المؤسسة: "كل الثوابت، والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة، وذات علاقة، حالية، أو محتملة بالمؤسسة". يلاحظ على هذا التعريف أنه تم استبدال كلمة بيئة بكلمة محيط، وفي هذا المقام لها نفس المعنى فكلاهما يعبر عن متغيرات، وثوابت خارج المؤسسة، ولها علاقة بها.²

■ ويمكن تعريفها: "بأنها عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة، غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر عليها، إما إيجابا أي فرص نجاح، أو سلبا كتهديد".³

ويمكن تعريفها: "على أنها مجموعة العوامل، أو المتغيرات الداخلية، والخارجية، والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة على فعالية، وكفاءة الأداء التنظيمي".⁴

¹ فريد كورتل، أمال أيوب - تكنولوجيا المعلومات: (دورها في العمل الإداري والتسويقي) - (ط1) - دارزمزم - الأردن - عمان - 2016 - ص 17.

² نفس المرجع السابق - ص 18.

³ قادري محمد - أثر بيئة المؤسسة على نشاط البقطة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - مجلة مجاميع المعرفة - العدد 2 - المركز الجامعي أحمد زبانة - غيليزان - أفريل 2019 - ص 42.

⁴ نفس المرجع السابق - ص 42.

إذن بيئة المؤسسة، هي المحيط الذي تتأثر به المؤسسة، ويؤثر عليها، تشمل هذه البيئة جميع العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على أداء، وسير عمل المؤسسة، وتفاعل المؤسسة مع هذه العوامل يحدد قدرتها على التكيف، والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.

ب- التقسيمات المختلفة للبيئة:

يمكن تقسيم البيئة وفق العديد من المداخل نوجزها في النقاط التالية:¹

■ حسب درجة الاستقرار:

- البيئة المستقرة:

وتكون فيها القوى الاقتصادية، والقوانين، والتكنولوجيا، والعادات، والتقاليد للعديد من السنوات المتتالية مستقرة نوعا ما.

- البيئة بطيئة التطور:

تتغير البيئة بشكل بطيء مما يتيح للمؤسسة، أن تتنبأ بالتغيرات المحتملة في مستوى التكنولوجيا، او زيادة العرض، أو نقص الطلب..... الخ.

- البيئة المضطربة:

وفيها يصعب التنبؤ بالتغيرات، وقد يفوت على المؤسسة فرصا لا تستفيد منها؛

■ حسب موقعها من المؤسسة:

وفقا لهذا المدخل يمكن تقسيم البيئة إلى:

¹ خالد قاشي، حميد الطائي - التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: (مدخل استراتيجي) - (ط 1) - داروائل - الأردن - عمان - 2015 - ص 47 - 48.

- البيئة الداخلية:

وهذه البيئة تكون تحت سيطرة المؤسسة، ويمكن أن تستنتج منها نقاط القوة، والضعف لها، وفي الغالب تتكون من المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، الأفراد، والجماعات داخل المؤسسة، المزيج التسويقي الذي تعتمده المؤسسة، يضاف إليها المصادر المالية الداخلية المختلفة.

- البيئة الخارجية:

وهذه البيئة المؤسسة لا تكون مسيطرة عليها، ويمكن أن تصنف البيئة الخارجية إلى بيئة خارجية عامة (البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية، البيئة السياسية، والقانونية، البيئة الفنية والتكنولوجية، البيئة الطبيعية)، وبيئة خارجية خاصة (الموردين، المستهلكين، الوسطاء، المنافسين).

ج- خصائص بيئة المؤسسة:

وتنفرد البيئة بمجموعة من الخصائص هي:¹

- التفرد أو التميز: وتعني أن بيئة مؤسسة تختلف عن بيئة المؤسسات الأخرى، سواء كانت هذه البيئة داخلية، أو خارجية، وحتى وإن لم تختلف هذه المتغيرات، فإن التباين يكمن في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

- الطبيعة المتغيرة للبيئة: أي عدم ثباتها.

- صعوبة السيطرة والتحكم: أي صعوبة السيطرة، والتحكم في المتغيرات البيئية، فمثلا المتغيرات السياسية،

او الاقتصادية يمكن التنبؤ بها، وبتأثيرها النسبي، لكن السيطرة الكاملة عليها فهي غير ممكنة.

¹ جمال لطرش، شريف بقة - العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على الأداء التصديري في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية - مجلة ميلاف - العدد 5 المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله - جوان 2017 - ص 298-299.

- التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بين المتغيرات البيئية: فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية والعكس صحيح لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

المطلب الثاني: تعريف البيئة الداخلية وتحليل عواملها

أ- تعريف البيئة الداخلية:

تمثل البيئة الداخلية للمنظمة المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد، ودقيق بالتطبيقات الإدارية، والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المنظمات، ونواحي قوتها الجوهرية، أو ضعفها، والتي من الممكن أن تصبح محدد أساسياً، لاستغلال الفرص، أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ويؤكد (Certo & Pator): "أن البيئة الداخلية للمنظمة يعبر عنها بكل من المحتوى التنظيمي، والمحتوى المالي،

والعملياتي"، حيث أن المحتوى التنظيمي يضم ثلاثة مكونات رئيسة، وهي الهيكل التنظيمي Structure Organizational، و

الثقافة التنظيمية Organisationnel culture، و موارد المنظمة organization Resources¹.

ب- عوامل البيئة الداخلية:

تقع هذه المتغيرات داخل حدود المنظمة، وتخضع لرقابة، وسيطرة الإدارة، أو يمكن للإدارة التأثير عليها بدرجة أو بأخرى، والتحكم في سلوكها، وتطويرها، كما يمكن القول، أن هذه المتغيرات قد تمثل أوجه قوة بالنسبة للإدارة، وفرصا ينبغي استغلالها، أو قد تمثل أوجه ضعف، وبالتالي تعتبر قيودا ينبغي على الإدارة، أن تعمل على تجنبها، أو التقليل من أثارها السيئة والسلبية، و تتعدد متغيرات البيئة الداخلية، ومن أهمها² ؟

¹ وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي - الإدارة الاستراتيجية: (المفاهيم والعمليات) - (ط2) - دار وائل - الأردن - 2013 - ص 56.

² أحمد محمد غنيم - التسويق: (مدخل التحليل المتكامل) - المكتبة العصرية - مصر - 2009 - ص 136.

1-1 تحليل موارد المنظمة:

أولاً: العوامل التسويقية:

يتوجب على المنظمة دراسة وتحليل وفحص الأنشطة التسويقية للتأكد من مدى كفاءتها وفعاليتها وانسجامها مع الأهداف

المرغوب تحقيقها، وفي هذا الإطار يتم دراسة وتحليل الآتي¹:

أ. تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .

ب. الاهتمام ببحوث السوق والمنتج لإنتاج سلع وخدمات بالكمية والنوعية وتحديد الأسعار التنافسية.

ج. الاهتمام بمنافذ التوزيع لإيصال السلعة أو الخدمة بالوقت والمكان المناسبين وعلى وفق حاجات ورغبات المستهلكين .

د. إيجاد قنوات اتصال فاعلة، وكفاءة للوصول إلى السوق المستهدف، والمستهلكين .

هـ. المرونة في التأقلم مع حاجات المستهلك، والاستجابة السريعة لهذه الحاجات لتكوين قطاع سوقي جديد.

و. تكوين، وبناء رجال بيع لهم الخبرة، والكفاءة في الأداء.

ز. التنبؤ بسلوك المستهلك، وحاجاته حال تقديم منتجات جديدة.

ثانياً: عوامل إدارة الموارد البشرية:²

لا شك في أن المورد البشري يشكل جزءاً كبيراً من رأس مال منظمات الأعمال المعاصرة، ويمثل قوة دافعة لنجاح

استراتيجيات منظمات الأعمال كونه يعد رأس مال فكري لهذه المنظمات، لذلك فإن نجاح المنظمات معناه وجود موارد بشرية

كفاءة قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات المطلوبة، هذا طبعاً إلى جانب مسببات النجاح الأخرى للمنظمة.

إذن يتوجب على إدارة الموارد البشرية كوظيفة رئيسة من وظائف المنظمة، السعي لتحقيق التوافق بين الأفراد في

الوظائف أو الأعمال داخل المنظمة، وهذا التوافق يؤثر في أداء الوظيفة، ورضى العاملين، الاهتمام باختيار وتدريب العاملين

¹ سعد علي ربحان المحمدي – الإدارة الاستراتيجية: أساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي) - المجلد الأول – (ط) العربية - سمير

منصور للطباعة - دار اليازوري - عمان - 2017 - ص 274.

² نفس المرجع السابق – ص 275.

الجدد، وتقويم الأداء، ودراسة حالات الترقية للعاملين، واستقطاب الأفراد ذوي الخبرة، والمهارات العالية، وتخطيط القوى البشرية مستقبلاً، والتفاوض مع النقابات، ويفرض ذلك على الإدارة المسؤولة أهمية دراسة البحوث التقويم رضى العاملين، معرفة آمالهم، ظروف عملهم، وما يتطلب إنجازهم من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية، وهناك مجموعة عوامل ينبغي دراستها وتحليلها تتعلق بالموارد البشرية، وهي:

أ- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات، وقدرات عالية.

ب- تزويد المنظمة بالعاملين من ذوي الخبرة، والمهارة لتأدية واجباتهم بكفاءة عالية.

ج- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لخلق الرغبة، وتشجيع الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة.

د- تحقيق الفاعلية في السياسة المتبعة: كالاختيار، التوظيف، الترقية، الأجور، المكافآت التدريب، التحفيز، وتقويم الأداء.

هـ- تخفيض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل، وتقليل الغياب عن العمل.

ثالثاً: العوامل المالية:¹

وتتمثل بالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، ومدى توافر رأس المال النقدي، والمملوك، وتحت الطلب، والتي يجب تهيئتها وتوفيرها بالكمية، والزمن المحدد، ومن مصادرها المختلفة، والعمل على استخدامها، والسيطرة عليها في فرص وأنشطة استثمارية مربحة، وتحليل، وتقويم، ومراقبة التدفقات النقدية الداخلية، والخارجية، وتحديد الفائض، والعجز في الموقف النقدي السائل، وإمكانية تسديد الالتزامات المالية المترتبة بذمة المنظمة في مواعيد الاستحقاق المتفق عليه، وعملية تحليل الموارد المالية تتجسد من خلال تشخيص، وتحديد مصادرها، وكيفية استخدامها، والقيام بعملية التخطيط المالي وفقاً لطبيعة عمل المنظمة، ومراقبة هذه الخطط، وتحليل نتائجها مالياً، والوقوف على مصادر الأموال الداخلية، والخارجية،

ويتم تحديد نقاط قوة، وضعف الموارد المالية باستخدام النسب المالية المتحققة في المنظمة فيما يخص عملها بشكل عام، والاستثمارات بشكل خاص، وعند مقارنتها بما تحقق في السنوات السابقة، فإن ذلك يؤثر على تطور، أو عدم تطور المنظمة

¹ طلال الجاوي، سكنة السلطاني -SWOT لتقييم المصاريف التجارية - (ط1) - دار البازوري - الأردن - 2014 - ص 39-40.

في عملها، وارتفاع النسب ايجابيا عن السنوات السابقة، يعني انها استغلت مواردها بكفاءة، وبالعكس اذا كانت النسب منخفضة، وهذا يعني نقطة قوة للمنظمة فيما يخص استغلال مواردها استغلالا أمثل.

وتعد الموارد المالية المتاحة من اهم الموارد في المنظمة، وتمثل نقطة قوة، عندما تتوافر بكمية كافية يمكن للمنظمة استغلالها بالفرص الكفوءة، وذات العائد المناسب، وعندما لا تتوافر، أو تكون متوافرة بكميات قليلة، فإنها تحد من قدرة المنظمة، على اختيار الاستراتيجيات، التي تتطلب موارد مالية كثيرة لتنفيذها.

2-1 الهيكل التنظيمي:

هو أداة لضبط، وتوجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، عن طريق آلية تتمثل في وضع القواعد، والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد، عبر خطوط الاتصال، والذي يتفاعل معه العاملين من خلال النشاطات المسطرة وفق درجات متفاوتة لأبعاده بغية تحقيق أهداف المنظمة، وقصد تجسيد رؤيتها بصفة منظمة.¹

3-1 الثقافة التنظيمية:²

من الصعب تحديد مفهوم واضح، ودقيق، ومحدد للثقافة التنظيمية ، فقد وصفها (Thomas): " بأنها الافتراضات الأساسية، التي تقود، وتحرك المنظمة."

فيما عرف الباحث (Gibson) وزملاؤه: " ثقافة المنظمة بأنها شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم، واعتقادات، ومدرجات وافتراضات، وقواعد، ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة".

إن ثقافة المنظمة هي (شخصيتها، ومناخها)، أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك، والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد، من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته، إذ تمثل الثقافة التنظيمية: "المعتقدات، والقيم، ووجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة، والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين".

¹ مالكي محمد – أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر – 2020/2019 – ص8.

² ماجد عبد المهدي مساعدة – الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية) – (ط1) – دار المسيرة – عمان – 2013 – ص 193.

وعلى هذا الأساس وضح (Schein): "أن الثقافة التنظيمية هي في الواقع مصطلح وصفي قيمي، تتضمن الأبعاد الآتية:"

أ- العادات السلوكية، الملاحظة عند تفاعل الأفراد، مثل الاحتفالات، والطقوس، واللغة المشتركة السائدة.

ب- معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة عموماً.

ج- القيم السائدة في المنظمة.

د- الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين، أو العملاء....

هـ- قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة، أو الشروط، والقواعد التي على القادم الجديد للمنظمة، أن يتعلمها، ويعمل بها كي

يكون مقبولاً من بقية الأعضاء.

المطلب الثالث: أهمية تحليل البيئة الداخلية

يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية، التي يتم الاستناد إليها في تحديد، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، وعلى

وجه التحديد، فإن التحليل البيئي الداخلي يساهم فيما يلي:¹

▪ تقييم القدرات، والامكانيات المادية، والبشرية المتاحة للمنظمة.

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

▪ بيان وتحديد نقاط القوة، وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على

استغلال الفرص، أو مواجهة المخاطر.

▪ إستكشاف نقاط الضعف، أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها، أو الحد من آثارها السلبية.

▪ تحقيق الترابط بين نقاط القوة، والضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي

من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

¹ جمال الدين محمد المرسي - التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي) - الدار الجامعية - الإسكندرية- 2002 - ص 229.

المبحث الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة

هي عبارة عن مجموعة من العوامل، و القوى التي تؤثر على المؤسسة، إما بشكل مباشر او غير مباشر، و التي تقع في المحيط الخارجي للمؤسسة، و تشكل إما فرصة أو تهديد للمؤسسة.

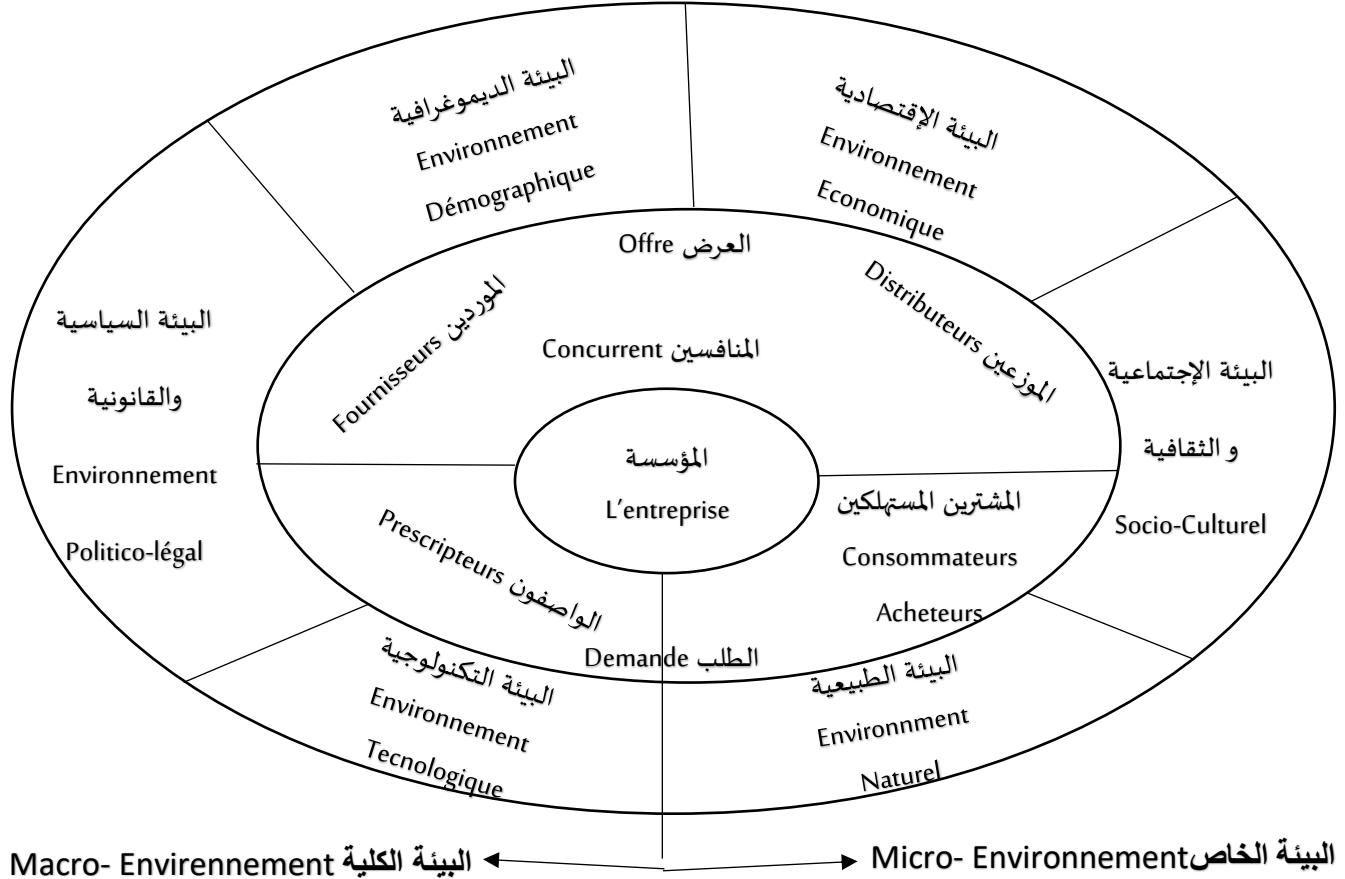
المطلب الأول: تعريف البيئة الخارجية

إن اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها، جعل عددا من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة، و بطرق متعددة، فيرى البعض أن البيئة الخارجية: " هي مجمل المكونات، والأبعاد، والعناصر التي تقع المؤسسة تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر، و غير المباشر، و تتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات و نتائج مختلفة".¹

البيئة الخارجية نوعين كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ بن يمينة إبراهيم – التدقيق الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- جامعة أحمد دراية – أدرار 2- 12 - 2018 – ص 17.

الشكل 01 : البيئة الخارجية العامة والخاصة .



Source: Véronique Boulocher - Sabine Ruaud - Analyse de marché : (De la définition au diagnostic) - 4^e Édition - Vuibert - Achevé d'imprimer en octobre 2013 par EMD SAS (France) – p66.

المطلب الثاني: البيئة الكلية (البيئة العامة)

أ- البيئة الكلية:

▪ البيئة الكلية للشركة: " هي جميع العوامل، التي تؤثر على نشاطها، ولكنها خارجة عن سيطرتها، ولذلك من المهم أخذها

بعين الاعتبار، لفهم التحديات، التي تواجهها الشركة، بشكل أفضل، وتكييف استراتيجيتها، وفقًا لذلك".¹

¹Guillaume Delemarle – Le Macro Environnement - Sur Le Site: (<https://www.l-expert-comptable.com>) – (Visite le 26\03\2024).

▪ يمكن تسميتها أيضا: "بالبيئة العامة، ويقصد بها كافة العناصر، والمتغيرات التي يكون لها تأثير على استراتيجية المؤسسة، وما يترتب عليه من محدودية في قدرات المؤسسة على مواجهتها، لما تتسم به من عدم القدرة في السيطرة على تلك المتغيرات، وهي تؤثر على كافة المؤسسات، ولا تخضع لسيطرة إدارة المؤسسة، وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والقانونية، والتكنولوجية ... الخ." ¹

▪ البيئة الكلية تتكون من التيارات الرئيسية للتطور في المجتمع، ليس للشركة، أي تأثير على هذه المكونات، أو ليس لها أي تأثير تقريبا. ²

▪ هي البيئة التي ينظوي تحتها، أو تعمل ضمن اطارها جميع المنظمات، وتحتوي على متغيرات عامة تنشأ، وتتغير خارج المنظمة، والتي تؤدي الى تغيير حتمي في مسار المنظمة، ولكن المنظمة، لا تستطيع التأثير فيها، ونجاح المنظمة يعتمد بدرجة اساسية على قدرتها في ايجاد التلاؤم المناسب، بين أنشطتها، وبين المتغيرات البيئية المكونة لهذه البيئة ³.

▪ و عليه تتضمن البيئة العامة متغيرات تنشأ، وتتغير خارج المنظمة تؤدي إلى تغيير أكيد في مسار المنظمة، ومسلكها، فنجاح المنظمة يتحدد بدرجة كبيرة في قدرتها على ايجاد التواؤم مع المتغيرات البيئية، وتعدّ عوامل البيئة العامة ذا تأثير غير مباشر على المنظمة، اذ ان ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل البيئية الكلية أو التأثير فيها، وانما يمكن التكيف معها لاقتناص الفرص البيئية، والتقليل من مخاطر التهديدات التي تواجهها ⁴.

وفي مايلي شكل يوضح متغيرات البيئة الكلية:

¹ جمال لطرش، شريف بقة - مرجع سابق - ص 301.

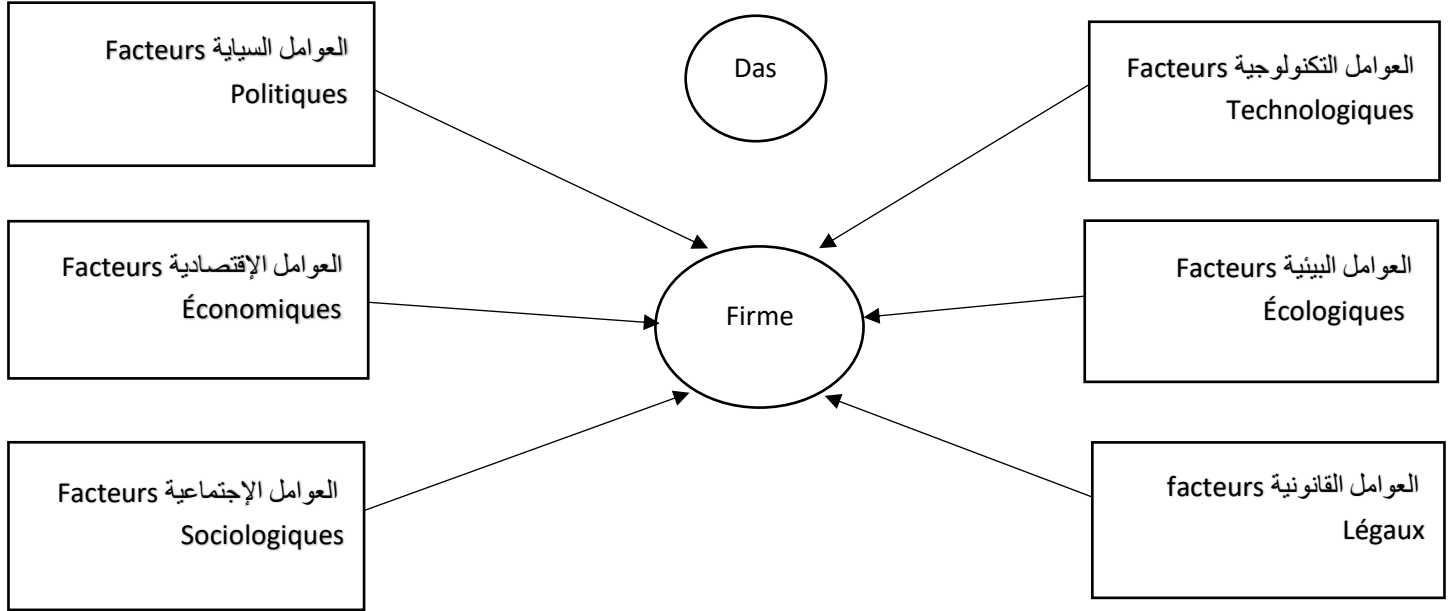
² Thierry Colmant - Au Cœur De Votre Réussite Le Marketing – Edi.pro – Imprimé En Belgique – 2009 – P39.

³ مؤيد سعيد سالم - أساسيات الادارة الاستراتيجية - (ط1) - داروائل - الأردن - 2005 - ص 89.

⁴ أكرم سالم الجنابي - الادارة الاستراتيجية: (التفكير الاستراتيجي - الحوكمة - تقنية المعلومات و إدارة المعرفة - السيناريو الاستراتيجي - دراسة حالة) - (ط1) - دارامجد

- عمان - 2021 - ص 110.

الشكل 02: يبين البيئة العامة للمؤسسة L'analyse Pestel



Source : Jhon Bouglet – La Stratégie D'entreprise – 3^e édition – Gualino – Imprimé En France – Juin 2013 – P42.

ب- عوامل البيئة الكلية:

● القوى الاقتصادية¹:

تتألف قوى البيئة الاقتصادية من كافة القوى، والمتغيرات، التي تؤثر على مستوى القوى الشرائية للمنظمات، والأفراد، وأنماطهم الانفاقية، وتسعى منظمات الأعمال بصفة مستمرة، إلى متابعة، ودراسة، وتحليل القوى الاقتصادية، والتي من سماتها التغير المستمر، والدائم، وذلك من أجل التعرف على تأثيراتها المحتملة، والاستفادة من هذا التحليل عند تصميم، وإعداد الخطط الإستراتيجية، والسياسات، والبرامج التسويقية المختلفة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف – التسويق الاستراتيجي – (ط1) – دار المسيرة – عمان – الأردن – 2011 – ص 197-198.

إن أهم العوامل التي تؤثر على السوق هما المشتري، والقوى الشرائية لهذا المشتري، وهما دالة لعدد من المتغيرات وهي: الدخل، والأسعار، والادخار.

■ **الدخل:** إن الدخل يعني الحجم النقدي الذي يدخل إلى هذا المستهلك، ويمكن تصنيف الدخل إلى الأنواع التالية:

أ- **الدخل الكلي:** وهو مجموع الأموال التي يمكن أن يحصل عليها الفرد في خلال سنة سواء أكان راتباً، أو إيجارات، أو عقارات، أو تجارة ... إلخ.

ب- **دخل الضروريات:** وهو صافي الدخل للفرد بعد، أن يتم دفع الضرائب، ويستخدم لشراء أساسيات الحياة من مأكلاً، ومشرب، وملبس.

ج- **دخل الرفاهيات:** وهو صافي الدخل بعد الضرائب، وشراء الحاجات، وهو الدخل الذي يمكن، أن يتم استثماره لشراء الأشياء الأخرى.

■ **الدورات الاقتصادية:**¹

تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة ككل، وتتكون دورة الأعمال من ثلاث

مراحل أساسية، وهي مرحلة الرخاء، الركود، أو الكساد الانتعاش، والرواج:

أ- **مرحلة الرخاء:**

وتتميز هذه المرحلة بالعناصر التالية:

- استغلال منظمات الأعمال لطاقتها الانتاجية بالكامل، وعدم وجود طاقة عاطلة.
- تعمل المنظمات على تعدد، وتنوع ما تقدمه من منتجات، أو خدمات إلى السوق.
- تكون فرص العمالة متاحة بصورة عالية، ويقل معدل البطالة إلى ادنى حد له.
- تزداد دخول الأفراد في المجتمع.

¹ الهاشمي بن واضح - تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة

ب- مرحلة الكساد:

في هذه المرحلة نجد ما يلي:

- معدلات الأجور المدفوعة للعاملين عند أدنى حد لها.
- معدل البطالة يرتفع إلى أقصى درجة.
- انخفاض الدخل النقدي المتاحة للأفراد .
- انخفاض القوة الشرائية.

ج- مرحلة الانتعاش:

وفي هذه المرحلة يتم ما يلي:

- معدل البطالة يبدأ في الانخفاض، وتوافر فرص العمالة.
 - ظهور منظمات جديدة، وتوسع المنظمات الموجودة في إنتاجها.
 - ازدياد الدخل الفردية المتاحة للأفراد.
 - زيادة القوة الشرائية في المجتمع.
- عندما يستمر الحال على ذلك، فإن اقتصاد الدولة يدخل مرة أخرى في مرحلة الرخاء الاقتصادي.

● القوى السياسية والقانونية:¹**■ القوى السياسية:**

تعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما، أو سوقا

متوقعا لمنتجاتها.

■ القوى القانونية:

¹ أحمد القطامين – الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم وحالات تطبيقية)- دار مجد لاوي – عمان – الأردن – 2002م - ص63.

فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على اعمال المؤسسة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة، أو تضع قيودا على نشاطاتها، أو تلك التي تساعد المؤسسة، كالعناية بنمو القطاع الخاضع، وخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها الدولة."

● القوى التكنولوجية¹!

وتعتبر التغيرات التكنولوجية، إحدى القوى الأساسية في البيئة الكلية للمنظمة حيث تؤثر في صنع الفرص، والتهديدات وتعرض بعض المنظمات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها، بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع، وخدمات، وارتفاع التكلفة، في حين أن المنظمات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرص لجني ثمار تقدمها التكنولوجي، لجين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا.

● القوى الديموغرافية:²

وتمثل هذه العوامل صفات المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ، من حيث حجم السكان، وفئاتهم العمرية، وكيفية توزيعهم جغرافيا، وهذا سيكون فرصة للمنظمة التي تسعى لإنتاج منتجات، او خدمات تخص فئات عمرية معينة، او مناطق جغرافية معينة، وهذا يمثل تهديدا للمنظمات، التي تقيم مصانعها دون اخذ كثافة السكان في مكان تصنيعها.

لذلك على إدارة المنظمات وضع الخطط الاستراتيجية التي تلبى حاجات السكان، وتبحث عن إمكان تواجههم لتسهيل إيصال منتوجها إليهم، وهذا يؤدي الى النجاح بعملها، وتحقيق أهدافها، ويشبع حاجات السكان، وعلى المنظمات قياس تكاليف نقل المنتجات، أو المواد الأولية، واحتساب كمية المنتج وفقا لأعداد السكان، وحسب ملاءمتها لفئاتهم العمرية أو توزيعهم الجغرافي.

¹نعيم ابراهيم الظاهر - الإدارة الاستراتيجية: (المفهوم-الأهمية-التحديات) - جدارا للكتاب العالمي - عمان - 2009 - ص 108.

²طلال الججاوي، سكنة السلطاني - مرجع سابق - ص 19.

● القوى الطبيعية:¹

هي مجموعة من العوامل المهمة المتعلقة بحياة الإنسان على هذه الأرض مثل الهواء، والماء، والطاقة، والمصادر الأولية للمواد الخام، أي أن البيئة الطبيعية تتضمن مختلف الموارد، التي تستعملها المؤسسة كمدخلات في عملياتها الإنتاجية، وعلى رجل التسويق، أن يهتم بالنقص الحاصل في هذه الموارد، والأضرار الكبيرة التي يمكن، أن تحدثه العملية الصناعية، وتتمثل العوامل الأساسية للبيئة الطبيعية في:

- **النقص في المواد وارتفاع أسعار الطاقة:** حيث أن النقص في كميات المواد الأولية، أو ارتفاع في أسعار الطاقة يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات، وبالتالي التقليل من القدرة التنافسية للمؤسسة.

- **التدخل الحكومي في مصادر الطاقة:** وذلك من أجل حماية المصادر الطبيعية، وترشيد استخدامها بشكل يساعد على تحقيق بيئة سليمة، واستغلال عقلائي للموارد.

- **التلوث البيئي:** أدى ارتفاع عدد المؤسسات في العالم إلى زيادة مشاكل التلوث البيئي، مما أثر على الحياة اليومية للإنسان، حيث أثر التلوث الصناعي على مياه الشرب، وعلى الفضاء النباتي، ولأجل هذا ظهرت العديد من الجمعيات التي تدافع عن البيئة.

● القوى الثقافية، والاجتماعية:

■ القوى الثقافية:

تتكون البيئة الثقافية من المنظمات الاجتماعية، وغيرها من القوى التي تؤثر، وتساهم في صياغة، وادراك القيم والأذواق، وقواعد سلوك المجتمع.

¹ هنان مليكة، اخرون - المراجعة التسويقية كأداة لتقليل أثر البيئة الخارجية للمؤسسة - مجلة المعيار - العدد 20 - المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - ديسمبر 2017 - ص 301-302.

وبصورة عامة تؤثر هذه القيم، والمعتقدات، والعادات على السلوك الشرائي للأفراد، والذي بدوره يؤثر على المنظمات، وتعد البيئة الثقافية من العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، لأن العامل الثقافي هو الذي يعكس تفكير المستهلك، وسلوكه الشرائي.¹

■ القوى الاجتماعية:

لكل مجتمع مجموعة من العادات، والتقاليد، والقيم، والاتجاهات، والاعراف، وأنماطه الثقافية، والشعبية ومناسباته الاجتماعية، وترتبط هذه العوامل بالثقافة، التي تؤثر على سلوك الفرد الشرائية للسلع، وفي تفكيره، وفي فهمه للأشياء، وصناعاته للقرارات مثل شراء الافراد للملابس، والتي ترتبط بعادات المجتمع، وتؤثر العوامل الاجتماعية، والثقافية في سلوك المستهلكين بأدوار، ومراحل مختلفة، لأن التداخل، والتكامل بينهما موجود، والتأثير متبادل، لأنه لا يمكن أن يكون مجتمع بلا ثقافة، وهوية اجتماعية.²

■ ويمكن القول أن زيادة دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم، هي مكونات أساسية في البيئة الاجتماعية والثقافية

وذلك كما يلي:³

أ- خروج المرأة للعمل: أدى إلى توسيع نطاق اختيار المؤسسات للأفراد العاملين فيها، كما أدى إلى زيادة دخل الأسرة، وبالتالي زيادة الطلب على بعض المنتجات.

ب- ارتفاع مستوى التعليم: فقد أدى إلى ارتفاع الدخل، كما أدى إلى الانتقال من إشباع الحاجات الأساسية إلى حاجات أعلى مثل الحاجة إلى التقدير، وتحقيق الذات، والمطالبة بشروط عمل افضل، وأماكن أكثر راحة، إضافة إلى أن الارتفاع في مستوى

¹ زكريا أحمد عزام واخرون - مبادئ التسويق: (بين النظرية والتطبيق) - (ط 4) - دار المسيرة - عمان - 2012 - ص 87.

² محمد الرويني - تخطيط الحملات الاعلانية: (الاساسيات - المفهوم - المراحل) - دار العربي - ص 124 - (https://www.google.dz/books) Sur Le Site: (2024\04\3) Visite Le

³ علي موسى الددا - التسويق المعاصر: (المفاهيم والسياسات) - (ط1) - دار البداية - عمان - 2010 - ص 44.

التعليم أدى إلى زيادة توقعات الأفراد من المؤسسات، في عدم ممارسة بعض التصرفات المضللة مثل الاعلانات غير الصحيحة، أو الأغلفة غير المعبرة عن المضمون الحقيقي للسلعة.

المطلب الثالث: البيئة الخاصة:

أ- تعريف البيئة الخاصة:

- العوامل المرتبطة بشدة مع المنظمة، والتي تؤثر على قدرتها في خدمة الزبائن¹
 - نعني بالبيئة الخارجية الجزئية للمؤسسة " ذلك المحيط القريب من المؤسسة الاقتصادية، والذي يتضمن كلا من الزبائن، الموردین، المنافسين، الموظفين، البنوك... الخ، فتأثيرها يكون متبادل بين هذا المحيط، والمؤسسة"².
 - تشكل البيئة الجزئية البيئة القريبة من الشركة: الموردین، العملاء، أو المستخدمين، المنافسين، الموظفين، النقابات، البنوك، إلخ. هناك تأثير متبادل بين البيئة الجزئية، والشركة³.
 - وبالتالي تؤثر البيئة الجزئية بشكل مباشر على الشركة، وبطريقة ما، تمارس الشركة تأثيراً معيناً على البيئة الجزئية، وهذا يشمل الموزعين، والموردین، والمنافسين، والعملاء⁴.
- ب- عوامل البيئة الخاصة: وهي كما يوضحها الشكل التالي:

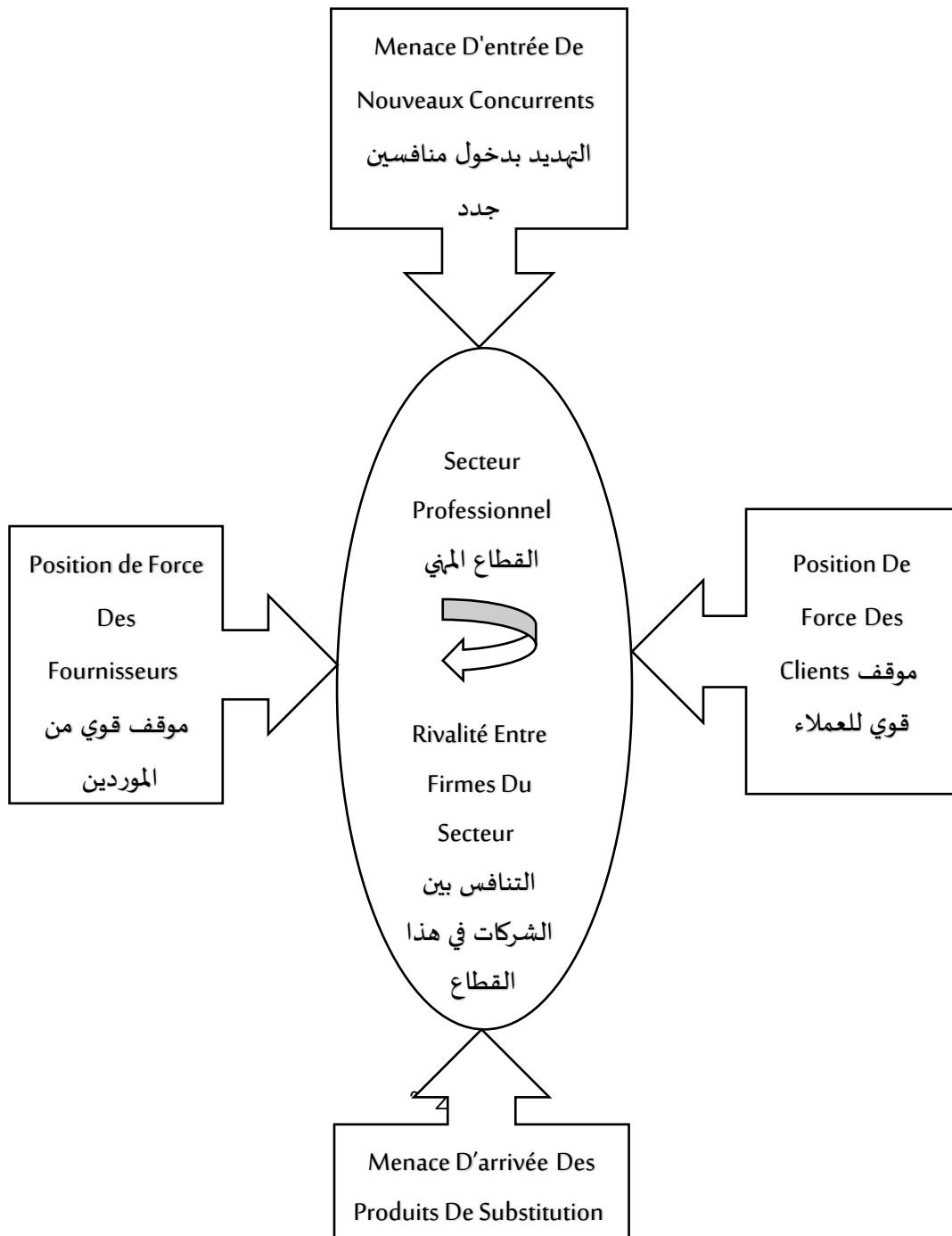
¹ فليب كوتلرو وآخرون - التسويق: (السلوك - الأسواق - البيئة - المعلومات) - (ج2) - (ط3) - ترجمة مازن نفاع - دارعلاء - سوريا - دمشق - 2011 - ص 15.

² بن حمو عبد الله - أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2016 - 2017 - ص 63.

³Jean-Louis Amelon Et Jean-Marie Cardebat – Les Nouveaux Défis De L'internationalisation – 1^{er} édition – De Boeck – Paris – 2010 – P175.

⁴Simon Chartier – Mon Projet D'entreprise: (De L'idée Au Plan D'affaires) – JFD – Canada – 2020 – P 48.

الشكل 03: القوى الخمسة لبورتر "Les Cinq forces De Porter"



Source: Detrie, Jean-Pierre – Strategor: (Politique Générale De L'entreprise) – 4^e Édition – Dunod – Imprimé En France – Par I.M.E – Juin 2005 – P40.

● المنافسون:¹

كما هو معروف فإن المنظمات لا تعمل وحدها، ولا يمكن لها، أن تتصرف كمنظمة محتكرة، إذ الواقع غير ذلك؛ لأن هناك أسواقاً كبيرة فيها منظمات منافسة كثيرة، تحاول كل منها، السيطرة على السوق، أو الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، ومن أجل، أن تستطيع المنظمة مواجهة منافسيها، فإن عليها، أن تعرف كل شيء عن المنافسين لها وخاصة ما يتعلق بطبيعة المنافسين، ونقاط القوة، والضعف لديهم، وتشكيلة المنتجات التي يتعاملون بها، ومواصفاتها من الجودة، والخدمات التي تقدمها قبل البيع، وبعده، والاستراتيجيات المتعلقة بالأسعار والتوزيع، والترويج... وغيرها من الأمور التي تتعلق بإدارة أنشطتهم، وكيفية التعامل معها، وهنا يأتي دور بحوث التسويق في عملية جمع كافة المعلومات عن المنافسين، والتي تستخدم كأرضية للاستراتيجيات المضادة للمنافسين، إضافة إلى أهمية المحافظة على المعلومات المتعلقة بالاستراتيجيات التسويقية للمنظمة، وعدم تسربها، لأن أي تسرب للمعلومات يمكن المنافس من اختراق المنظمة، واستغلال نقاط الضعف فيها. إن عملية جمع المعلومات عن المنافسين، وأنشطتهم واستراتيجياتهم مهمة ليس في وضع الاستراتيجيات المضادة فقط، بل أيضاً في التخطيط للاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

وعليه، فإن على المنظمة إبراز منتجاتها، وعروضها بشكل يفوق منتجات، وعروض المنافسين من أجل احراز ميزة تنافسية.

● الموردون:

وهم شركات، وأفراد ترتبط المنظمة معهم بعقود لتجهيزها بالموارد الأولية، أو نصف المصنعة التي تدخل في العملية الإنتاجية، ويجب أن يكون هؤلاء الموردون محل متابعة، واهتمام من جانب إدارة التسويق، وذلك لما لهؤلاء الموردين من تأثير

¹ حميد الطائي وآخرون – الأسس العلمية لتسويق الحديث: (مدخل شامل) – دار البازوري – عمان – الأردن – 2007 – ص 57.

مباشرة على العملية التسويقية فقد يؤدي التأخير في التوريد إلى تأثير مباشر على العملية التسويقية، وفي المدى البعيد على سمعة المنظمة، وعدم الوفاء بالتزاماتها أمام زبائنهم كما يجب على إدارة التسويق أن تتابع، وباهتمام التطورات التي يحدثها هؤلاء الموردون على منتجاتهم، ومدى مساهمة ذلك لتطورات المنافسين في الأسواق¹.

● الزبائن:²

يجب على الشركة أن تدرس بعناية زبائن أسواقها، وهؤلاء الزبائن يصنفون تبعاً لنوعية السوق كما يلي:

- أسواق المستهلكين Consumer Markets: وهم الأفراد، والأسر الذين يشترون السلع، والخدمات للاستهلاك الشخصي.
- أسواق الأعمال الصناعية Industrial Markets: وهي المنظمات التي تشتري السلع، والخدمات لعمليات إضافية أو الاستخدامها في عملياتها الإنتاجية.
- الأسواق التجارية Reseller Markets: وهي المؤسسات التي تشتري السلع، والخدمات لاعادة بيعها بهدف الربح.
- الأسواق الحكومية Government Markets: وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع، والخدمات لانتاج خدمات للجمهور، وألنقل هذه السلع، والخدمات للآخرين عند الحاجة إليها .
- الأسواق الدولية International Markets: وهم المشترون الأجانب، ويتضمن المستهلكون المنتجون، معيدو البيع - الأسواق التجارية، والحكومات.

المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي المنتجات التي قد تتنافس مع المنتجات، التي تنتجها الشركة حالياً³.
وتحدد السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة، بوضع سقف على الاسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصناعة، والتي من الممكن أن تحقق لها ارباحا، ان الاختيار الواسع أمام المستهلك، يتيح للسلع البديلة المنافسة بقوة في هذه

¹ محمد الصرفي - مبادئ التسويق: (دراسة نظرية تطبيقية) - (ط1) - دار مؤسسة حورس الدولية - الاسكندرية - 2005 - ص 78.

² نظام سويدان - التسويق المعاصر - (ط1) - دار الحامد - عمان - 2010 - ص 80-81

³ Ben El Arbi Sabbar - BTS Tertiaires: (Culture économique Juridique Et Managériale) - Ellipses - paris - 2020 - P15.

الصناعة خصوصاً في غياب الولاء لسلعة / خدمة معينة او عدم اهتمام المستهلك بالعلامة او الاسم التجاري، فعلى سبيل المثال أصبحت أجهزة الفيديو بديلاً كاملاً عن أجهزة العرض¹.

● تهديد الداخلون الجدد:²

يجلب المنافسون الجدد عند دخولهم في الصناعة زيادة في الطاقة، والرغبة للحصول على حصة جيدة في السوق، وغالباً ما يمتلكون موارد بديلة.

ان دخول منافساً جديداً، أو أكثر يمثل تهديداً واضحاً، للشركات القائمة حالياً، ومن ثم لن يؤدي ذلك الى زيادة حدة المنافسة، وخفض المبيعات، والحصة السوقية فحسب، بل سيؤثر في هيكل الأسعار، وبدوره يؤثر في الأرباح، ويتوقف هذا التحديد على العوائق الموجودة امام دخول منافسين جدد في الصناعة من جهة، وعلى ردود الفعل المتوقعة من المنافسين الحاليين ازاء المنافسين الجدد من جهة اخرى، فإذا كانت العوائق عالية، فإن المنافسين الجدد يتوقعون، بأن المنافسين الحاليين سينتقمون منهم بشكل سريع، أما إذا كانت العوائق بسيطة، فقد يتمكن المنافسون الجدد من دخول الصناعة، وتحقيق نجاح في أعمالهم، وزيادة حصصهم السوقية، وتحقيق الأرباح لشركاتهم.

■ عوائق دخول المنافسين الجدد:³

وعمل هذه الحواجز يتمثل بالدرجة الأساس في تخفيض معدل دخول المنظمات الجديدة إلى الصناعة والمحافظة على الأرباح، التي تحققها المنظمات العاملة فيها أصلاً، واستثمار هذه الحواجز لتعزيز الميزة التنافسية لها، ومن بين هذه الحواجز ما يلي:

أ- اقتصاديات الحجم:

¹ فلاح حسن الحسيني - الإدارة الاستراتيجية - (ط1) - دار وائل - عمان - 2000 - ص 76.

² فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي - الإدارة الاستراتيجية: (نظريات - مداخل وأمثلة و قضايا معاصرة) - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2014 - ص 135.

³ صالح عبد الرشيد وأحسان دهب جلاب - الإدارة الاستراتيجية: (مدخل تكاملي) - دار المناهج - عمان - الاردن - 2008 - ص 120.

المقصود باقتصاديات الحجم هو التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المنظمة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات سواء كانت في مجال الإنتاج، أو التسويق، أو الشراء.. الخ.

فالزيادة في حجم الإنتاج، على سبيل المثال، تؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة، لانتاج الوحدة الواحدة ما يمنح المنظمة ميزة تنافسية قائمة على أساس قيادة الكلفة، وبالتالي وضع الحواجز أمام المنظمات الصغيرة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة.

ب- التمايز في المنتجات أو الخدمات:

من الواضح أن المنظمة التي تستطيع خلق الانطباع لدى الزبائن، أن منتجاتها أو خدماتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمنظمات الأخرى، أو أنها تقدم خدمات إضافية لا توفرها تلك المنظمات.

تستطيع كسب ولاء زبائنها لها وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها.

ج- المتطلبات الرأسمالية:

تتطلب بعض الصناعات موارد كبيرة لاقامة التسهيلات الإنتاجية، والانفاق على العمليات التشغيلية المختلفة، ان الحجم الكبير لهذه الموارد، إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع، قد يشكلان عائقاً أمام دخولها إلى الصناعة، واقتصار المنافسة على المنظمات الموجودة فيها فعلاً.

د- الولاء للعلامة:¹

إن تفضيل المشتري المنتجات الشركات التي تشغل السوق، أو الصناعة حالياً يسمى بالولاء للعلامة التجارية ان الشركة يمكن أن تخلق الولاء لعلامتها التجارية من خلال الإعلان المستمر عن العلامة التجارية، وعن اسم الشركة والحماية الممنوحة لمنتجاتها، والإعلان أيضا عن تحقيق الشركة الابتكار الانتاجي من خلال برامج البحث، والتطوير التي قامت بها، والتأكيد على النوعية العالية لمنتجاتها، فضلاً عن الخدمات الجيدة التي تقدمها الشركة بعد البيع، ان العلامة التجارية ذات الشهرة تجعل من الصعوبة على الداخلين الجدد، أن يأخذوا من الشركات في السوق، او الصناعة حصتها السوقية لذلك، ان ذلك يقلل من

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي – مرجع سابق – ص 137-138.

تهديد المنافسين المحتملين، وذلك لانهم ربما ينظرون الى مهمة تحطيم تفضيلات المستهلكين التي تم ترسيخها من قبل الشركات التي تشغل السوق حالياً مهمة مكلفة.

● المنظمات والجهات الأخرى ذات الصلة بالشركة: وتتمثل فيما يلي:

■ الأوساط المالية:

وتتمثل بالمصارف، وشركات الاستثمار المالي، والأسواق المالية، والمساهمين، التي تؤثر بشكل واضح، وملموس على مدى قدرة الشركة في تأمين احتياجاتها المالية لتغطية برامجها الانتاجية، والفنية، والتسويقية.

ولذلك يتوجب على الشركة، ان تنال ثقة هذه الأوساط المالية من خلال تدعيم مركزها المالي، وحسن تعاملها واصدار

التقارير السنوية الدورية عن نتائج اعمالها، التي تؤكد قوة مركزها في الأسواق بالمقارنة مع مثيلاتها من الشركات الأخرى¹.

■ المؤسسات الإعلامية:

وتتمثل بهيئات تحرير الصحف، والمجلات، وهيئات الاذاعة، والتلفزيون، التي تقوم بنشر الأخبار، والأنباء التفصيلية،

والمقالات، والتعليقات حول النشاط الذي تزاوله الشركة، ونتائج اعمالها.

وكل شركة تهتم بهذه الهيئات الاعلامية رغبة منها في تسليط الضوء عليها، وعلى نشاطها، ومنتجاتها بصورة ايجابية².

■ الجمهور الحكومي:

ويتكون من كافة المؤسسات، والهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط الذي تؤديه المؤسسة فيما يتعلق بسلامة منتجاتها،

وصحة دعاواها الاعلانية³.

¹ محمد أمين السيد علي - أسس التسويق - (ط1) - دار مؤسسة الوراق - عمان - 2012 - ص 62.

² نفس المرجع السابق - ص 63.

³ رائف توفيق، ناجي معلا - مبادئ التسويق - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات - القاهرة - 2009 - ص 59.

■ الهيئات الجماهيرية الضاغطة:

وهي الهيئات الأهلية المكونة من أفراد المجتمع النشيطين في الدفاع عن حقوق الجمهور، وحمائته من التصرفات التي تقوم بها بعض المؤسسات الاقتصادية، ومن هذه الهيئات، منظمات حماية المستهلك، وهيئات الحماية البيئية الأخرى، كمكافحة التدخين، ومنع التلوث وغيرها¹.

■ الجمهور المحلي للمؤسسة:²

ويتكون من الأفراد والجماعات الذين يكونون الحي أو المنطقة التي تزاوّل المؤسسة في نطاقه أعمالها، ولا بد أن تؤكد المؤسسة علاقاتها الوثيقة مع هذا الجمهور، وذلك من خلال مساهماتها في تنمية، وتطوير مشاريع الخدمة العامة، التي تعكس احساس المؤسسة بمسؤوليتها ازاء المجتمع المحيط، والحقيقة، أن على إدارة التسويق في مؤسسة الأعمال الحديثة مسؤولية خاصة في هذا المجال، وتستطيع المؤسسة عمل الكثير من خلال مساهمتها، في تحقيق رفاهية المجتمع الذي توجد فيه.

كما أن الرأي العام المساند للمؤسسة من شأنه، أن يؤثر على قبول أفراد المجتمع للسلع، أو الخدمات التي تنتجها كما أن للمساهمات المادية، والمعنوية التي تقدمها المؤسسة في مجال تنمية، وتطوير المجتمعات المحلية دوراً مهماً في بناء سمعة المؤسسة، والحفاظ عليها.

● الوسطاء التسويقيون:³

تتكون هذه المجموعة من كافة الأفراد، والمؤسسات الذين يمكن أن يساعدوا المؤسسة في تسويق ما تنتج من سلع، وخدمات إلى المستهلكين النهائيين، وتضم هذه المجموعة، الوسطاء، ومؤسسات النقل المادي، بالإضافة على مؤسسات الخدمات التسويقية، والمصارف التجارية، وشركات التأمين، والائتمان.

¹ نفس المرجع السابق – ص 59.

² ناجي معلا، رائف توفيق – أصول التسويق: (مدخل تحليلي) – (ط1) – دار وائل – عمان – الاردن – 2002 – ص 37.

³ ناجي المعلا – إدارة التسويق: (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل) – دار البازوري – ص 32 - (https://books.google.dz) - Sur Le Site (2024\04\5) - Visite

إذ أن كل هذه المؤسسات تقدم خدمات مساندة للمؤسسة من حيث توفير الخدمات الاستشارية، وتمويل العمليات المختلفة، التأمين ضد المخاطر، وغير ذلك.

خلاصة الفصل:

تعد بيئة المؤسسة كمجموعة من العوامل الداخلية، والخارجية التي تؤثر على سلوك، وأداء المؤسسة، أحد أهم عناصر النجاح في عالم الأعمال المعاصر، فهي تمثل الساحة التي يتنافس فيها القادة، والمديرون على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتحقيق رؤيتها بنجاح.

وبالتالي فهم المؤسسة لبيئتها، وتحليلها بشكل دقيق، وشامل يمكن أن يمهد لها الطريق لإتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتطوير استراتيجيات ملائمة للتكيف مع التحديات، والفرص التي تطرأ، بالإضافة إلى بناء ميزة تنافسية قوية، وتحقيق النجاح المستدام في السوق.

وعليه، تعتبر بيئة المؤسسة عنصر أساسي يجب مراعاته، ودراسته بعناية لضمان نجاح المؤسسة، واستمراريتها في

عالم الأعمال.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد أصبحت المنظمات اليوم، تمارس نشاطها في أسواق تتميز بالغموض، والتعقد، نظرا لاختلاف العوائق المرتبطة بالقوانين التنظيمية، الإجتماعية، والتطور التكنولوجي وخاصة تلك المتعلقة، باختلاف عادات المستهلكين، وسلوكاتهم من سوق لأخرى، مما فرض عليها، أن تتبنى استراتيجية تتناسب مع هذا التنوع، حيث لكل منتج سوقه المختلف عن سوق المنتج الأخر، بشكل عام لا يمكن لأي نشاط، في أي مجال أن ينجح، إلا بوجود استراتيجيات مناسبة، خصوصا في المجال التسويقي، وهذا ما جعل من الضروري، اهتمام المنظمة، بوضع استراتيجية تسويقية محكمة، إذ تعتبر أحد العناصر الأساسية في نجاح أي منظمة، وخاصة في سوق تنافسي متغير، وديناميكي.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي، لاستراتيجية التسويقية من خلال تقسيمه إلى مبحثين، كما يلي:

▪ مبحث الأول: ماهية الاستراتيجية.

▪ مبحث الثاني: الاستراتيجية التسويقية والبيئة الجزئية.

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

تمثل الاستراتيجية، خارطة التوجيهية التي توجه الأفراد، والمؤسسات نحو تحقيق أهدافهم الرئيسية، في مواجهة تحديات، وتغيرات البيئة المحيطة بهم، إنها العملية التي تعكس رؤية المستقبل، وتحدد الخطوات الرئيسية التي يجب اتخاذها، لتحقيق تلك الرؤية بشكل فعال، ومستدام.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية

لقد تعددت التعاريف حول الاستراتيجية، من قبل مجموعة من الباحثين كما يلي:

● بالنسبة لأنسوف: تتكون الاستراتيجية من إدارة التغيرات، في علاقات نظام الشركة، مع بيئته، وحدود هذا النظام مع ما هو غيره¹.

● بالنسبة لأندروز: تتكون الاستراتيجية من مجموعة الأهداف، والسياسات، والخطط الأساسية، لتحقيق هذه الأهداف، والتي تم وضعها بطريقة تحدد مجال عمل الشركة، أو المجال الذي يجب أن تكون فيه، نوع العمل الذي هو عليه، أو ينبغي أن يكون².

● مايكل بورتر: إن الاستراتيجية التنافسية تدور حول أن تكون مختلفاً، إنه ينطوي على اختيار نطاق متميز من النشاط وتقديم مجموعة قيمة، وفريدة من نوعها³.

● وقد لخص Mintzberg معاني الاستراتيجية، ومضامينها في المجالات المختلفة في مقالته الشهيرة (Five Ps) بأنها: ⁴

1- خطة Plan: موضوعة تحدد سياقات، وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين، أو حالة معينة، وهي مصممة، لإنجاز الأهداف.

2- مناورة Ploy: القصد منها خداع المنافسين، والالتفاف حولهم.

¹ Jean-Luc Charron- Sabine Sépari - Management: (Manuel Et Applications) – 2^e Édition – Dunod – France – 2010 – P385.

² Jean-Luc Charron- Sabine Sépari - Management: (Manuel Et Applications) - Op cit – P385.

³ Gerry Jhonson. D'autres - Stratégique – 10^e Édition – Pearson – France – 2014 – P3.

⁴ محمد حسين مهمل، هاشم فوزي العبادي – السيناريو الاستراتيجي (التخطيط – البناء – التنفيذ) – (ط1) – داررضوان – عمان – 2015 – ص 177.

- 3- نمط Pattern: متناغم الأجزاء من خلال السلوك المقصود، وحتى غير المقصود ، للوصول إلى المركز.
- 4- وضع Position: أو ما يشار إليه بالوضع المستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية، والفاعلية.
- 5- منظور Perspective: يعطي القدرة على رؤية، وإدراك الأشياء، وفقاً لعلاقتها الصحيحة.
- إذن هي: "خطط، وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق، بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة، والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية".
- ومن ذلك يمكن استنتاج، أن الاستراتيجية هي:
- خطة ديناميكية من قبل المنشأة: أو نمط من القرارات، والتصرفات اللازمة، لإنجاز نهاية، أو غاية معينة (أهداف، غايات، رسالة المنشأة).
- استجابة، أو مبادرة من قبل المنشأة: لتعديل موقفها التنافسي، إزاء تصرفات، وردود أفعال المنافسين، وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.
- تكيف، أو توافق، أو توازن، أو تأقلم: لاستغلال موارد المنشأة (قدرات، وإمكانات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات).¹

المطلب الثاني: مكونات الاستراتيجية

1- مكونات الاستراتيجية: تتمثل فيما يلي:

أ- الرؤية:

● تعريف الرؤية:

تعرف الرؤية الاستراتيجية، بأنها: "المسار المستقبلي للمنظمة، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوى تحقيقه، ونوعيه القدرات، والإمكانات التي تخطط لتنميتها".²

¹ محمد الصيرفي - التخطيط الاستراتيجي - (ط1) - مؤسسة حورس الدولية - إسكندرية - 2008 - ص33.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم، ونماذج تطبيقية - الدار الجامعية - 2003 - ص 93.

كما عرفت الرؤية الاستراتيجية، بأنها: "تصور لاستراتيجية، أو مجموعة من الاستراتيجيات المستقبلية، ويحقق ذلك مثلاً استراتيجية للمنظمة، فهو يهتئ تصوراً عن توجهه، وغرض كامن في الاستراتيجيات، والأنشطة الاستراتيجية، لذا فعملية خلق الرؤية الاستراتيجية، هي إحدى مهام الإدارة الاستراتيجية باعتبارها نظاماً مصمماً لمساعدة الإدارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى وضع تصورات استراتيجية، ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات، والقرارات من كلف، وموارد، ولعل الإخفاق فيها سيؤدي إلى زيادة الكلف، ويهدد استمرارية المنظمة."¹

ب - الرسالة:

تعرف الرسالة على أنها: "تصريح عن المؤسسة، بمعنى إيضاح " الغرض من وجودها " أو الإجابة على السؤال، ما هو عملنا؟

وضعت أسس صياغة الرسالة خلال فترة السبعينات من قبل عالم الإدارة "Peter Drucker"، والذي يعتبر أبو الإدارة الحديثة. وتتصف الرسالة، بأنها تصاغ بمصطلحات واضحة، بشكل كاف لتكون مفهومة لجميع المعنيين من داخل، وخارج المؤسسة، وتجب على السؤال، ما هو عملنا؟ والرسالة كذلك يجب أن تميز ما بين مؤسسة ما، عن باقي المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وتتصف كذلك، بأنها تبين وضع المؤسسة الحالي، وما تصبوا إليه في المستقبل."²

ج- الاهداف:

تعرف بأنها مؤشرات أداء تسعى المنظمة للوصول إليها مستقبلاً، او هي ما تسعى المنظمة الى تحقيقه من ارباح، أو حصة سوقية، ورضا العملاء، وبالتالي البقاء، والاستمرار، والنمو، فالأهداف أداة لقياس مدى نجاح المنظمة، ويتميز الهدف (Objective) بمجموعة من الخصائص يعبر عنها باختصار من خلال الأحرف التالية باللغة الانجليزية SMART، والتي يقصد بها Specific محددة، Measurable قابلة للقياس، Attainable قابلة للتحقيق، Rewarding ذات عائد، Time Line ذات اطار زمني³.

¹ خضر مصباح إسماعيل الطيبي - الإدارة الاستراتيجية - (ط1) - دار الحامد - عمان - الأردن - 2013 - ص 152.

² م. نايف الجابري - الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: (التخطيط - التنفيذ - التقييم) - الدار البازوري - عمان - الأردن - 2013 - ص 53

³ إلهام فخري طمليه - استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي) - (ط1) - دار إثناء - عمان - 2013 - ص 37.

المطلب الثالث: أهمية الاستراتيجية

إن أهمية يمكن ايضاحها في النقاط التالية:¹

- تحقيق افضل انجاز ممكن، وذلك من خلال معرفة اتجاهات، وأهداف المنظمة، لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تغطي الخطة الاستراتيجية أهدافا، وتوجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية، والخارجية المؤدية إلى احداث تغيرات 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.
- تنظيم تدخل القرارات المالية، والتسويقية المهمة المتعلقة، باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الإتصال الكفؤ، او التنسيق، والتكامل، والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

المبحث الثاني: الاستراتيجية التسويقية، والبيئة الجزئية

- الاستراتيجية التسويقية، هي الخطة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يتعلق بتسويق منتجاتها، أو خدماتها، وفهم البيئة الجزئية يساعد المؤسسة، في تحديد استراتيجياتها التسويقية، بشكل أفضل.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي - استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي) - دار جامد - عمان - الأردن - 2010 - ص 20 - 21.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية، وخصائصها

أ- تعريف الاستراتيجية التسويقية:

▪ فقد عرفها (John scully) على أنها: "سلسلة من الأفعال المتكاملة، والتي تقود إلى دعم، وإسناد الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا التعريف متوافق إلى حد كبير كون لتوجه استراتيجية التسويق، ينصب على الجانب الكلي لاستراتيجية المؤسسة أكثر، مما ينظر إليها على كونها تنصب على زيادة المبيعات تحديداً".¹

▪ أما بالنسبة لبورتر (Porter) فيعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها: "المنهج، والوسيلة التي لا يمكن، أن يصمد أمامه المنافسين".²

▪ في حين يعرفها (Philip Kotler): "السيرورة التي تحتوي على استمرار، تحليل الفرص الموجودة في السوق، واختيار الهدف التموضع، مخططات العمل، ونظام الرقابة".³

▪ ويمكن القول أن استراتيجية التسويق هي نتاج عمليات التخطيط في كافة المستويات التنظيمية، حيث:⁴

- على مستوى الإدارة العليا المنظمة: تهتم استراتيجية التسويق، بالتوجه نحو المستهلك، وفق الامكانيات المتاحة، وبما ينسجم مع مسؤولية المنظمة، تجاه المجتمع، لتحقيق الاهداف العليا للمنظمة.

- على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تهتم استراتيجية التسويق بمزيج المنتجات الملائم، وبما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال التوجه نحو المستهلك .

على مستوى الوظائف الأقسام: والمقصود هنا وظيفة التسويق في المنظمة تحديداً، تهتم استراتيجية التسويق بتشكيل المزيج التسويقي الملائم، الذي يسهم بتحقيق مركز مميز في ذهن المستهلك، باشباع حاجاته، ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون.

¹ هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان - التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - (ط4)- مكتبة الوفاء القانونية -الإسكندرية -2014 - ص34.

² نفس المرجع السابق - ص34.

³ Philip Kotler -Bernard Dubois -Marketing Management- Public Union edition -France-10e Édition – 2002 - p120.

⁴ نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهد البرزنجي - استراتيجيات التسويق (المفاهيم - الأسس - الوظائف) - (ط1) - دار وائل - الأردن - عمان - 2004 - ص 137.

▪ وفي تعريف اشمل، وأكثر بعدا لاستراتيجية التسويق:

تعرف على أنها: " تطوير لرؤيا المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها، ووضع الأهداف، وتطويرها، وإعداد البرامج

التسويقية، بما يحقق المكانة للمنظمة، وتستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف"، وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى الأتي:¹

- كونها تطوير لرؤيا، ورسالة المنظمة، والأهداف المطلوب تحقيقها.
- تحسين صورة المنظمة بالنسبة للسوق، والزبون، وتحقيق قيمة له في السوق المستهدف.
- الترابط الوثيق بين الاستراتيجية التسويق، والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية، التي تتحملها تجاه المجتمع.

ب- خصائص الاستراتيجية التسويقية:

- يمكن استخلاص بعض خصائص الاستراتيجية التسويقية، وهي:²
- اعتبار الاستراتيجية التسويقية وسيلة، لتحقيق أهداف الخطة التسويقية.
- اعتبار الاستراتيجية التسويقية جزء، وتشتق من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تركز الاستراتيجية التسويقية على عناصرها الأربعة من تطوير المنتجات، إلى تسعيرها، وترويجها، ثم توزيعها.
- تأخذ بعين الاعتبار ظروف المنافسة، وتعمل على تقوية مركز المؤسسة التنافسي.
- التحليل البيئي لكافة عوامل البيئة الداخلية، والخارجية للمؤسسة.
- إشباع حاجات المستهلك.

¹ ألاء عبد الحافظ حمودة موسى - أثر بحوث التسويق على الاستراتيجية التسويقية - أطروحة دكتوراه - كلية الدراسات العليا و البحث العلمي - جامعة شندى - 2018 - ص 64.

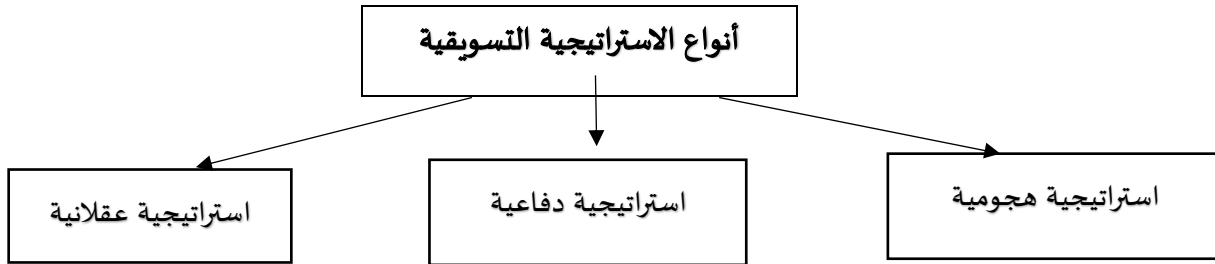
² لمن علوطي، خنوش صليحة - واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية - مجلة البحوث، والدراسات التجارية - العدد الرابع - جامعة يحيى فارس بالمدينة - سبتمبر 2018 - ص 12.

المطلب الثاني: أنواع الاستراتيجية التسويقية، وخطواتها

أ- أنواع الاستراتيجية التسويقية:

تتمثل الاستراتيجية التسويقية في ثلاثة أنواع متمثلة في ما يلي:

الشكل 04: أنواع الاستراتيجية التسويقية



مصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على إباد عبد الفتاح النور - استراتيجية التسويق (مدخل نظري، وكلي) - (ط1) - دار صفاء - 2012 - عمان - ص 115.

■ الاستراتيجية الهجومية:

تكون هذه الاستراتيجيات، أفضل للمنظمات التي ترغب للحصول على ميزة تنافسية، لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، فيمكن للمنظمة، وباستخدام هذه الاستراتيجيات، توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين الرياديين في نفس المجال، فتقوم هذه الاستراتيجيات، على محاولة إظهار نقاط الضعف للمنافسين من أجل مهاجمتها، من جهة أخرى إظهار نقاط القوة لمستهلكها، وبالتالي استغلال هذه الاعتبارات، لصالحها، ومهاجمة المنافسين¹.

■ الاستراتيجية الدفاعية:

تستخدم هذه الاستراتيجيات، تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية، وذلك بالتعريف بسلع، وخدمات جديدة، والتي يكون صاحب هذه الاستراتيجية قيادي في مجال عمله، وتكون درجة القوة عالية مقارنة مع المنافسين، الذين لا يستطيعون اللحاق به، أو منافسته².

¹ حازم الصبري - التسويق البحري - ص 159 - (https://www.google.dz/books) - Sur Le Site: (2024\4\25) - Visite Le

² محمود جاسم محمد الصمدي - مرجع سبق ذكره - ص 122.

■ الاستراتيجيات العقلانية: ¹

تبرز الحاجة إلى استخدام هذه الاستراتيجيات، بسبب التغيرات السريعة، التي تحدث في الأسواق المحلية، والخارجية، إضافة إلى التقلبات الإقتصادية، المختلفة، وتقوم هذه الاستراتيجية على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، أو تعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن ، ويكون ذلك على النحو التالي:

- استراتيجية تخفيض التكلفة Cost Reduction Strategy:

وهي تعني: "تقليل كافة مكونات التكلفة، والتوقف عن تقديم الخدمات، التي تعتبر ذات تكلفة عالية".

- استراتيجية تعظيم الأرباح Profit Maximization Strategy:

ويعني ذلك: "التوسع في العمليات ذات الربحية، وهي استراتيجية تأخذ بها المنظمات المتخصصة، التي تقدم خدمات خاصة، ويكون زبائنهم من الفئات، التي لا تنظر إلى السعر، بقدر ما تهتم بنوعية الخدمة، وميزاتها".

¹ إباد عبد الفتاح النصور - استراتيجية التسويق (مدخل نظري، وكعي) - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2012 - ص 123.

الشكل 05: خطوات الاستراتيجية التسويقية.



مصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على ثامر البكري - إستراتيجيات التسويق - دار البازوري العلمية - 2012 - عمان - الأردن - ص 57.

الخطوة الأولى: التحليل الموقفي SWOT

يعد تحليل SWOT أداة إستراتيجية مهمة، لأنه يستند إلى تحليل قدرات المنظمة الداخلية، لتحديد نقاط القوة، والضعف، وتحليل البيئة الخارجية، لتحديد الفرص، والتهديدات، وانطلاقاً من هذه المصفوفة، يتم اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة.

وقد سميت هذه المصفوفة، بتحليل SWOT اختصاراً للأحرف الأولى، من كل عنصر من عناصرها، والمتمثلة في:

الفرص OPPORTUNITIES ، الضعف WEAKNESS ، القوة STRENGTH ، التهديدات THREATS.¹

● وهي كما يلي:

أ- نقاط القوة، والضعف:²

■ نقاط القوة:

نقاط قوة أي شركة هي: "عبارة عن مصادرها، وقدراتها المتوافرة، والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية"، والمثال

على هذه النقاط:

- براءات الاختراع، التي تنفرد فيه الشركة، مثل iPod من أبل.

- علامات تجارية مميزة، وقوية.

- سمعة جيدة، لدى الزبائن في السوق.

- شبكة توزيع، واسعة في السوق.

■ نقاط الضعف:

"الغياب الفعلي لنقاط القوة، ما هو إلا نقاط ضعف، تواجهها الشركة"، فالأمور التالية هي عبارة عن نقاط ضعف:

¹ مبارك بوعشة، غربي سامية - التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كآلية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية - مجلة الأصيل - العدد الأول - جامعة عباس لغرور - خنشلة - جوان - 2017 - ص 86.

² مجيد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي: (باستخدام المصفوفة المربعة SWOT) - دار المناهج - عمان - 2016 - ص 129.

- عدم القدرة، على حماية براءات الاختراع الخاصة، بالشركة.

- علامات تجارية، ضعيفة.

- سمعة تجارية سيئة، بين الزبائن.

- شبكة توزيع هشة، في السوق.

ب- الفرص، و التهديدات: ¹

■ الفرص:

توصف الفرص بأنها: "مجموعة من العوامل، والأوضاع الخارجية، التي تساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها، والوصول

بها إلى غاياتها المنشودة".

■ التهديدات:

هي: "تلك العناصر، التي تؤثر سلبا على المؤسسة بعينها، أكثر من غيرها من المؤسسات المنافسة، مثل دخول تكنولوجيا جديدة،

بأقل تكلفة دخول سلع جديدة، منافسة أكثر جودة من سلع المؤسسة، دخول منافسين جدد، يستخدمون تكلفة أقل، من

تكاليف المؤسسة، بروز سياسات حكومية جديدة، في غير صالح المؤسسة، زيادة في معدل الفائدة، تحرك سكاني معاكس.

● الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل SWOT: وهي كمايلي:

أ- الاستراتيجيات الهجومية، والعلاجية: ²

■ استراتيجيات هجومية:

¹ بعيطيش شعبان، بوساق منيرة - استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية - مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد - العدد 2 - جامعة محمد بو ضياف

- مسيلة - ديسمبر 2021 - ص 442 - 443.

² ماجد عبد المهدي مساعدة - الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية) - (ط1) - دار المسيرة - عمان - 2013 - ص 228.

يشير المربع (1) في الشكل رقم (8) إلى أن المنظمة، تتوافر أمامها فرصا متاحة، بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية، الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية اعتماداً على الموقف القوي للمنظمة، علماً أن المربع (1) هو نتيجة تفاعل الفرص، ونقاط القوة في المنظمة.

■ استراتيجيات علاجية:

يوضح المربع رقم (2) أن المنظمة، تتوافر أمامها فرصا مناسبة، لكنها تعاني من نقاط ضعف، قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، وعليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة، وتصحيح ما تعانيه المنظمة، من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية، أو الأنشطة الإنتاجية، والتسويقية، والأفراد، والمالية، لتمكينها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

ب- الاستراتيجيات الدفاعية، والانكماشية:¹

■ استراتيجيات دفاعية:

لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3)، والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة، والتهديدات، فإن المنظمة تستطيع، أن تعزز، وتستثمر نقاط القوة، التي تمتلكها، وفي الوقت نفسه، تتوجه إلى الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم، في تعظيم نقاط القوة، وتحجيم التهديدات، التي تواجهها.

ومن الجدير بالملاحظة، أن المنظمة تستطيع تصحيح، ومعالجة نقاط الضعف، لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة، ولكن تصبح المشكلة أصعب، عندما تتعلق بالعوامل الخارجية، لأن المنظمة يمكنها أن تتلاءم، وتتكيف مع الظروف الخارجية، ولكن يصعب عليها السيطرة، على العوامل الخارجية بشكل كامل.

¹ نفس المرجع السابق - ص 229.

■ استراتيجيات إنكماشية:

تتجه المنظمة إلى إتباع استراتيجيات إنكماشية، بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية، ومن نقاط ضعف داخلية، بنظر إلى المربع الرابع في الشكل (8)، نجد ان الاستراتيجيات المجسدة فيه، تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية، ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، على سبيل المثال: حذف خط إنتاجي متدن، أو الخروج من الأسواق، أو الاندماج مع شركات أخرى.. إلخ.

الشكل 06: نموذج تحليل Swot

تقليل نقاط الضعف لإستغلال الفرص المتاحة في البيئة.(2)	استغلال نقاط القوة للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة. (1)	الفرص (Opportunities)
استراتيجية العلاجية	استراتيجية هجومية	
تقليل نقاط الضعف لمواجهة التهديدات البيئية.(4)	إستغلال نقاط القوة في مواجهة التهديدات.(3)	التهديدات (Threats)
استراتيجية إنكماشية	استراتيجية دفاعية	
الضعف (Weaknesses)	القوة (Strengths)	

Source: Jean-Charles Mathé-management stratégique concurrentiel-Librairie Vuibert- paris- France-2001-p15.

● صياغة الأهداف:

تعني الأهداف التنظيمية الغايات، والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الإستثمار الأمثل للموارد الإنسانية، والمادية المتاحة حالياً، وفي المستقبل، وهي في نفس الوقت دليل لعمل الإدارة، وأساس موضوعي لعملية تحليل، وتصميم، وتطبيق الاستراتيجية، وكلما تكون الأهداف التنظيمية، واقعية، وطموحة، ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى، ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية العامة بنفس القدر، تكون الإدارة أمام فرصة النجاح، في تصميم، وتطبيق استراتيجية كفوءة، وفعالة بمعنى أن عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية، هي في حد ذاتها خطوة حاسمة، ومفيدة لعملية الإدارة الاستراتيجية ككل.¹

● الخطوة الثانية التركيز على السوق:

● تجزئة السوق:

يمكن تعريف تقسيم السوق بأنها: "عملية تجزئة السوق الكلية، إلى مجموعة من الأسواق الفرعية، وفق متغيرات معينة، وتساعد استراتيجية تقسيم السوق، في الوصول إلى السوق المستهدف (Target Market)، وهذا ما يسعى إليه المسوقون تحقيقاً، لأهدافهم، بالاعتماد على تحديد المشترين، ودراسة حاجاتهم، ورغباتهم، وقدراتهم، وامكاناتهم الشرائية، ومن ثم تقديم المنتجات المناسبة لهم، وبذلك يُعرف السوق المستهدف، بأنه المشترين المحددين، من قبل مسوق معين، يركز جهوده التسويقية عليهم، دون غيرهم".²

● أسس تقسيم السوق:

العديد من الأسس، التي يمكن أن تستخدم عند تقسيم السوق، إلى قطاعات منها:

¹ بشير العلاق، فحطان عبدلي - إستراتيجيات التسويق - (ط 1) - دار زهران - عمان - 2012 - ص 25.

² سالم أحمد الرحيبي، محمود عقل أبو دلبوح - مبادئ التسويق - (ط 1) - دار جرير - عمان - 2013 - ص 94.

■ الأسس الديمغرافية:

يتم تقسيم السوق وفقاً لهذا الأساس إلى قطاعات بناءً على عدد من المتغيرات مثل السن، والجنس، وعدد أفراد الأسرة، ودورة حياة الأسرة والدخل، والمهنة، والتعليم والديانة، والجنسية. ويعتبر الأساس الديموغرافي من أكثر الطرق شيوعاً وإستخداماً عند تقسيم سوق المستهلك النهائي إلى قطاعات.¹

■ الأسس الجغرافية: ² وهي كما يلي:

أ- المناطق الجغرافية:

تؤثر طبيعة المناطق الجغرافية، على السوق بسبب اختلاف الحضارة الفرعية، من منطقة لأخرى فلا شك، أن إدراك الناس في منطقة نائية، يختلف عن إدراك سكان العاصمة لسلعة معينة، وكذلك ينطبق على عادات شرائهم، وعلى رجل التسويق، أن يأخذ هذه الاختلافات بالاعتبارات، عند إعداده لمختلف الاستراتيجيات التسويقية، التي يوجهها إلى كل منطقة على حدة.

ب- الحجم: حجم المنطقة، أو غزارة السكان بها، أو كلاهما.

ج- المناخ: وله تأثير على بعض السلع بصورة، أو بأخرى.

■ الأسس النفسية:

يعني هذا المعيار تقسيم المستهلكون، أو الأفراد، إلى مجموعات سوقية مختلفة، لكنها تتشابه في الخصائص، والسمات، ومن المعايير المستخدمة في هذا التقسيم نمط الحياة Life Style، و الشخصية Personality، و القيم Values، التي يحملها كل فرد، وعند استخدام معيار نمط الحياة فهو يقسم الطبقات الاجتماعية Social Classes في السوق، إلى مجموعات أساسية تبرز مفهوم الطبقة الاجتماعية.³

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا - إدارة التسويق: (مدخل معاصر) - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2008 - ص 58.

² محمد الباشا وآخرون - مبادئ التسويق الحديث - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2000 - ص 79.

³ إيداد عبد الفتاح النصور، عطا الله "محمد تيسير" الشرعة - مفاهيم التسويق الحديث: (نموذج السلع المادية) - (ط1) - دار الصفاء - عمان - 2014 - ص 167 -

● تحديد السوق المستهدف:¹

إن تحديد استراتيجيات التعامل مع السوق المستهدف، يمكن أن يتم من اختيار أحد الاستراتيجيات الثلاث، الموضحة

كما يلي:

■ استراتيجية التسويق المعمم:

يتم من خلال هذه الاستراتيجية، وضع مزيج تسويقي واحد، ومتشابه يوجهه إلى جميع القطاعات السوقية، باعتبارها

أسواق مستهدفة، تستخدم هذه الاستراتيجية، عندما تكون جميع القطاعات متماثلة، وتستهلك نفس المنتج.

■ استراتيجية التسويق المتنوع:

وفقاً لهذه الاستراتيجية، فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة، يعتبر سوق مستهدف منفصل عن القطاعات

الأخرى.

وتقوم المنظمة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع، بما يتناسب معه، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تتعامل المنظمة مع

أكثر من منتج واحد، وأن كل منتج موجه لقطاع معين.

■ استراتيجية التسويق المركز:

وفق هذه الاستراتيجية، فإنه يتم وضع مزيج تسويقي واحد، يوجه إلى قطاع واحد، أو عدد قليل من القطاعات السوقية

بحيث يكون تركيزها عليه.

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي

وتتمثل في استراتيجيات المزيج التسويقي، وهي كما يلي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد - إدارة التسويق: (تحليل - التخطيط - الرقابة) - (ط1) - دار المناهج - عمان - 2006 - ص 97 - 98.

1- استراتيجية التخطيط للمنتج:

تعد استراتيجية المنتج قلب العملية التسويقية، لأن العلاقة بين المنظمة، والأسواق لا تتم إلا من خلال المنتج الذي تقدمه المنظمة.

ومن هنا نجد ان القرارات الخاصة، بالمنتج قد تعد الاساس، في وضع، وتصميم باقي استراتيجيات المزيج التسويقي، وعليه فان استراتيجية المنتج، تمثل الاساس الفلسفي، الذي يساعد ادارة التسويق، في اختيارها للمنتجات، التي يتم من خلالها تقديم المنتج للسوق المستهدف، بالشكل الذي يحقق اهداف المنظمة، وحاجات السوق.¹

2- استراتيجية التسعير:

هناك عدة استراتيجيات تستخدمها الشركات، ومنظمات الاعمال، وذلك حسب نوع السعر مرتفع، او منخفض، ومنها:

- استراتيجية كشط الأسواق:

تعتمد هذه الاستراتيجية، على تحديد أقصى سعر، للسلعة للحصول على أعلى الأرباح استراتيجيات التسعير الممكنة، في الأجل القصير، وتستخدم هذه الطريقة، في حالة السلع الجديدة، التي تقدمها الشركة لأول مرة، وتتطلب هذه الاستراتيجية، غالباً إتباع سياسات ترويج كبيرة للسلعة، كما تستخدم عندما تكون الشركة البائع الوحيد للمنتج، في الأسواق لزيادة أرباحها، يقوم المنتج بعد مضي فترة قصيرة من الزمن، بتخفيض سعر البيع للسلعة، بسبب دخول المنافسين، ترجع أسباب هذه الاستراتيجية، إلى كون الطلب على السلع الجديدة غير مرن، (أي لأن أغلب المشترين غير قادرين، على تقييم جودة، وسمعة السلعة)، كما تساهم الأرباح العالية المتحققة منها، في تغطية تكاليف البحث، والتطوير، والترويج الذي يرافق السلع الجديدة، كما يخلق السعر المرتفع، انطباعاً عن جودة عالية للسلعة.²

¹ علاء فرحان طالب و آخرون - نظام الإستراتيجيات التسويقية - (ط 1) - دار صفاء - 2009 - عمان - الأردن - ص 113.

² زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي - سياسات التسعير (مدخل منهجي - تطبيقي متكامل) - (ط 1) - دار المسيرة - عمان - 2011 - ص 218 - 219.

- استراتيجية التضخم:

تركز هذه الاستراتيجية، على وضع أسعار عالية للسلعة، تمتد لفترة طويلة الأجل، وتعطي انطباعاً بجودة عالية للسلعة، تقتضي هذه الاستراتيجية، عدم تخفيض السعر، ولو دخل المنافسون، واتبعوا سياسة السعر المنخفض، في بيع السلع المشابهة لها، تصلح هذه الاستراتيجية، في حالة عدم رغبة الشركة، في دخول حرب الأسعار مع المنافسين، ولإعطاء انطباع عن جودة مرتفعة، للسلعة، أو بغرض الوصول إلى شريحة معينة من المشتريين، أو بهدف الوصول بالشركة، ومنتجاتها للشهرة الواسعة.¹

- استراتيجية التمكّن، أو غزو السوق:

وتعرف أيضاً باستراتيجية التغلغل في السوق، وتقوم هذه الاستراتيجية، بطرح السلع الجديدة، بأسعار منخفضة، لفترة زمنية محددة، بهدف اكتساح السوق، بأقصى سرعة ممكنة، يتطلب نجاح هذه الاستراتيجية في التسعير إنتاج، أو عرض أكبر كمية ممكنة من الوحدات المنتجة، مع تحقيق حصة سوقية كبيرة.²

هذا يعني أنه من منطلق هذه الاستراتيجية، تقوم المؤسسة عن طريق السوق، بتقديم أسعار منخفضة، من أجل اكتساح السوق، وبالتالي فهو مطالب منها، إنتاج أكبر حجم ممكن، ومن ثم تحقيق حصة سوقية كبيرة جداً، وبالتالي فهي تسعى إلى السيطرة على كافة الحصص السوقية، أو السوق كله عن طريق تسعير المنتجات، بأسعار منخفضة، كما أنه يتم اعتماد هذه الاستراتيجية، من طرف المؤسسات، في حالة وجود منتجات بديلة، عن منتجاتها، أو أن المؤسسات ذات المنافسة الشديدة، تطرح نفس المنتج، وبالتالي تفرض على المؤسسات، التي تريد أن تدخل إلى السوق، بأن تسعّر منتجاتها، بسعر مساوي لسعر هذه المنتجات، أو أقل من ذلك بقليل.³

¹ نفس المرجع السابق - ص 219.

² محمد إبراهيم عبيدات - أساسيات التسعير في التسويق المعاصر - دار المسيرة - عمان - الأردن - 2004 - ص 32.

³ بيان هاني حرب - مبادئ التسويق - مؤسسة الوراق - عمان - الأردن - 1999 - ص 325.

3- استراتيجية الترويج:

تعنى استراتيجية الترويج، بتشكيل حالة من التنسيق للجهود المبذولة، من قبل المنظمة التي تستهدف جماعة معينة، من المستهلكين وفقاً لأهداف استراتيجية التسويق، التي ترغب المنظمة بتحقيقها.¹

وهي كالآتي:

- استراتيجية الدفع:

تعني أن تقوم المنشأة، بالتركيز على البيع الشخصي، والإعلان، والوسائل الترويجية الأخرى، ، وتوجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي: التركيز على ترويج المنتجات لتجار الجملة، ودفعهم لتوجيه الحملات الإعلانية الى تجار التجزئة، والذين يقومون بدورهم بتوجيه الجهد الإعلاني، إلى المستهلكين، ويدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية، منها الخصم، ومسموحات الترويج كحوافز لأعضاء منافذ التوزيع، على دفع المنتجات تجاه المستهلك، وبالتالي فإن الدفع، يعني اشتراك المنتج، والموزعين، في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة، حتى تصل للمستهلك.²

الشكل 07: استراتيجية الدفع



المصدر: غسان قاسم داود اللامي - إدارة التسويق: (أفكار وتوجهات جديدة) - (ط2) - دار صفاء - عمان - 2014 - ص 404.

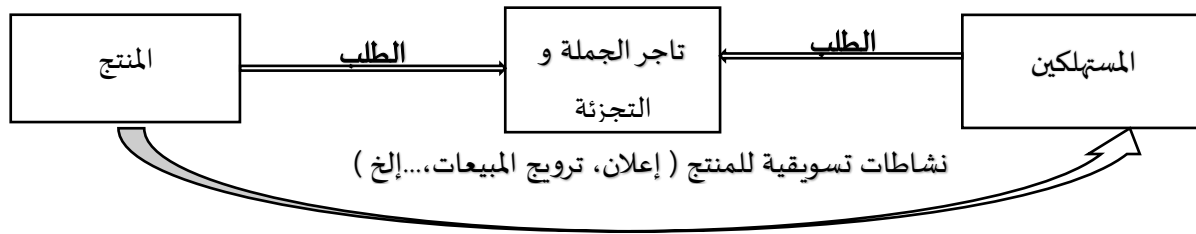
¹ يزن سالم محمد الجنابي وآخرون - مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: (استراتيجيات المزيج التسويقي - سلوك المستهلك) - (ج4) - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2015 - ص 109.

² إيناس رأفت شومان - التسويق وإدارة الإعلان - (ط1) - دار الفكر - عمان - 2009 - ص 90.

- استراتيجية السحب (الجذب):

هي استراتيجية ترويجية، وفيها تقوم المنظمة، بالترويج، والاتصال المباشر مع الجمهور المستهدف، عبر وسائل الترويج المختلفة والذي بدوره يطلب المنتج، من تاجر التجزئة، والذي بدوره يطلبها، من تاجر الجملة، وصولاً إلى المنظمة المنتجة، فهذه الاستراتيجية، تقوم على أساس خلق الطلب، لدى المستهلك، وتعميق العلاقة معه، لحثه على اتخاذ سلوك شرائي، من أقرب نقطة بيعية، يمكنه الاتصال بها، وهذا يتطلب أن يكون هنالك إعلان مكثف، أو أي نشاط ترويجي آخر، ولاسيما للمنتجات الجديدة المقدمة للسوق، وتستخدم هذه الاستراتيجية، في الغالب للمنتجات الاستهلاكية، ذات الهامش الربحي القليل للوحدة الواحدة، فضلاً عن سرعة دوران المنتج، مثل المنتجات الاستهلاكية سهلة المنال، ومنتجات التسوق المختلفة، والخدمات الشائعة الاستخدام.¹

الشكل 08: استراتيجية السحب



Source: Kotler, Philip ET Armstrong, Gary- Marketing an Introduction –Pearson - 10 ed -2011, p 412.

4- استراتيجية التوزيع:

تتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات، وهي كما يلي:

¹ يزن سالم محمد الجنابي وآخرون – مرجع سابق – ص 110 – 111.

- استراتيجية التوزيع المكثف:¹

يسمح تبني هذه الاستراتيجية، بتغطية سوق عريض جدا، هنا توزع المنتجات في أكبر عدد من نقاط البيع المختلفة، حيث يرى المنتج أنه من الضروري، أن يجد المستهلك المنتج في السوق، في الوقت، والمكان المناسبين، وفي حالة عدم توفر المنتج، لن يعزف المستهلك عن الشراء، وإنما يقوم مباشرة، بتغيير الماركة، لذلك يلجأ المنتج لهذه الاستراتيجية.

تسمح هذه الاستراتيجية، بربح أجزاء من السوق، وبزيادة شهرتها، وحجم مبيعاتها، وتتماشى أكثر مع سلع الاستهلاك العادي، ذات الأسعار المنخفضة، وذات الشراء المتكرر، ولكنها في المقابل لها عيوب، تتمثل في كونها:

- تكلف كثيرا، مقارنة مع الاستراتيجيات الأخرى.

- تؤدي إلى جعل المنتج عادي، وبسيط.

- ظهور صراعات، بين الموزعين تؤدي إلى ردود أفعال عنيفة، وتؤثر على أداء منافذ التوزيع.

- فقدان مراقبة التوزيع، بسبب العدد الكبير من الوسطاء، خاصة لما يتعلق الأمر بالوسطاء الأحرار، حيث لا يتدخل المنتج، في تحديد الأسعار المعروضة، للزبون، ولا في الخدمة ما بعد البيع، ولا في جودة التوزيع (استقبال الزبون النهائي، النصائح، الخدمات، إلخ).

- استراتيجية التغطية الانتقائية (التوزيع الانتقائي):²

تشير هذه، إلى استخدام عدد محدود من الوسطاء، لغرض توزيع المنتجات، أي أن عرضها في منافذ توزيع محدودة، حيث يعطي المنتج حق توزيع، أو بيع منتجاته لعدد من الوسطاء، في مناطق مختلفة، ولكن ضمن شروط محددة مثل شهرة الوسيط، الإمكانيات المالية، موقع المحل، القدرة على خدمة المنتج، والمستهلك.... إلخ.

إن إتباع هذه الاستراتيجية، لا يمكن أن يتم لجميع أنواع المنتجات، بل هي خاصة بسلع التسويق السلع المعمرة، بالأخص

أدوات المنزلية الكهربائية، السيارات الملابس إلخ.

¹ نعيمة غلاب - قنوات التوزيع - دار الهدى - عين ميلة - الجزائر - 2013 - ص 66.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف - إدارة التسويق: (مفاهيم وأسس) - (ط1) - دار المناهج - عمان - الأردن - 2006 - ص 255.

تحاول المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية، أن تستفيد من معرفة هؤلاء الوسطاء في حقل المبيعات، وأن يكون هناك

رقابة جزئية على أعمالهم.

استراتيجية التوزيع الوحيد:

يقصد بهذه الاستراتيجية، اختيار أحد الموزعين للقيام بمهام التوزيع، وانسياب السلع في قطاع سوقي معين، ومحدد،

وأن توزع جميع المنتجات، عن طريق هذا الموزع مع العلم، فإن لهذه الاستراتيجية، عدة مزايا لكل من المنتج، والموزع، فبالنسبة

للمنتج، بإمكانه إجراء الرقابة على جميع منتجاته، على هذا الموزع، بأن لا يقوم بتوزيع منتجات المنتجين المنافسين، أما بالنسبة

للموزع، فإنه يضمن أن جميع مبيعات هذا المنتج، تتم فقط من خلاله، وفي نفس الوقت يجتنب المنافسة السعرية، من طرف

الموزعين المنافسين طالما لا يوجد غيره، في هذا القطاع السوقي.¹

الخطوة الرابعة: تنفيذ الاستراتيجية²

ويقصد بها إعداد الترتيبات، والتنظيمات التي تسمح للمؤسسة، بوضع خطتها الاستراتيجية، موضع التنفيذ، من خلال

وضع السياسات، والبرامج، والميزانيات، والإجراءات لما يمكنها من إنجاز أهدافها، ويفترض بها تهيئة استراتيجياتها، لتتكيف مع

جميع الأبعاد الرئيسية لعملية التنفيذ، والتي تنقسم إلى:

● الهياكل التنظيمية الداعمة للاستراتيجية:

تعد من أهم ركائز تنفيذ الاستراتيجية، إذ أنه عند إتباع المؤسسة، استراتيجية النمو، فإنها تخلق لدى المؤسسة، مشاكل

تنظيمية جديدة، ويمكن للمؤسسة، تبنى أحد الهياكل المعروفة، وهي: الهيكل الوظيفي، الجغرافي، أو على أساس وحدات النشاط،

وحسب القطاعات.

¹ بلحيمر إبراهيم - أسس التسويق - دار الخلدونية - القبة - الجزائر - 2010 - ص 244.

² جباري عبد الوهاب - أثر سلوك المستهلك الجزائري على الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات المنتجة لأجهزة إلكترونية - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بو ضياف - مسيلة (10 \ 01 \ 2018) - ص 93 - 94.

● الأبنية التنظيمية الداعمة للاستراتيجية:

لها دور رئيسي في تنفيذ الاستراتيجية، فهي تتماشى معها، وتشمل الاعتبارات السياسية، والقوة، وهي السرعة في تنامي اختلاف أذواق الزبائن، وسرعة تغيير حاجات الأفراد، وبروز سلوكيات جديدة على تصرفاتهم.

● النظم الإدارية الداعمة للاستراتيجية:

يجب على المؤسسة، تبني بعض النظم، لتطبيق الاستراتيجية، وهي:

- نظم الرقابة الاستراتيجية: هي نظم خاصة بوضع معايير للأداء، وقياس داخل المنظمة، لمتابعة تنفيذ الاستراتيجية.

- نظم الحوافز الاستراتيجية:

وهي التي توضع من أجل رفع كفاءة العاملين، بالمؤسسة عن طريق تنشيطهم، بمحفزات فردية، أو جماعية.

- نظم المعلومات:

تعد عملية الاتصال، عصب العملية التسييرية، ولذا لا بد من تواجد أنظمة للمعلومات، تسمح بنقل المعلومات داخل

المؤسسة، وعلى كل مستوياتها.

الخطوة الخامسة: الجانب الرقابي¹

يتمثل هذا الجانب في السعي، لجعل استراتيجية التسويق، تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال

جانبيين أساسيين هما:

● مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الإنحراف:

توضع الأهداف، ضمن استراتيجية التسويق، على أمل أن تتحقق في مديات زمنية معينة، ولكن واقع الحال عند تنفيذ

البرامج التسويقية، قد يحصل انحراف، أو اختلاف عن الخطة، وهو ما يصطلح عليه، بالفجوة التخطيطية Planning Gap ،

والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط، والتنفيذ ومن هنا، فإن إدارة الشركة، أو القسم التسويقي، يسعى للبحث الدقيق عن

¹ تامر البكري - استراتيجيات التسويق - دار اليازوري العلمية - عمان - الأردن - 2012 - ص 63 - 64.

أسباب هذا الانحراف ومعالجتها، وقد يكون الخطأ ليس بالتنفيذ، بل في عدم واقعية الأهداف الموضوعية، أو المبالغة فيها إلى حد كبير، وبالتالي أصبح من الصعب تنفيذها، في الواقع الميداني.

● اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ:

عندما يتم التقييم للبرنامج التسويقي الاستراتيجي، فإنه قد يكون الأداء المتحقق لم يبلغ المستوى المطلوب، وأنه هنالك أخطاء قد حصلت في التنفيذ، وهنا يكون من الواجب، أن تقوم الإدارة التسويقية، بإجراء الرقابة الوقائية، والتي تحول دون حصول الخطأ، وقبل وقوعه، لكي لا يحدث تأثير سالب، وإذا ما حصل الخطأ في الأداء التسويقي فإنه لا بد أن تكون هنالك رقابة علاجية، لتصحيح الخطأ، وعدم تكراره، أو تعاضمه، وبما يؤثر سلباً على النتائج المطلوب تحقيقها.

المطلب الثالث: أهمية الاستراتيجية التسويقية، وعلاقتها بالبيئة الجزئية

1- أهمية الاستراتيجية التسويقية:¹

- وتظهر أهمية الاستراتيجية التسويقية، في منظمات الأعمال، في حصول هذه المنظمات، على العديد من المزايا كما يلي:
- تسهيل مهمة التدقيق التسويقي، على كافة الأنشطة التسويقية، والتخلص من وحدات الأعمال الضعيفة.
- تحليل، وتقييم كافة الفرص التسويقية، واختيار الأفضل منها.
- التعرف على مكونات البيئة التسويقية، التي تعمل فيها المنظمة، من خلال تحليل SWOT.
- مساعدة القوى التسويقية في التعرف، على كل من: النتائج المستقبلية للقرارات، التنبؤ بالمستقبل لجميع الفرص، والمشاكل التسويقية المحتملة الحدوث، تحديد مراحل القوة، والضعف مقارنة، مع المنافسين.
- العمل على تحقيق التوازن بين المنظمة، وبين البيئة التي تعمل فيها، بما يضمن تحليل الخصائص السوقية.

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر - استراتيجيات التسويق (منظور متكامل) - (ط1) - دار الحامد - عمان - الأردن - 2012 - ص 35.

2- علاقة البيئة الجزئية، بالاستراتيجية التسويقية:

أ- أهمية البيئة التسويقية، لاستراتيجية المؤسسة:¹

من أهمية البيئة التسويقية، التي تعود على استراتيجية المؤسسة بالنفع ما يأتي:

▪ فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل:

إن المسوقون الذين لديهم فهم شامل لبيئة التسويق، هم أكثر قدرة على التعرف، والتنبؤ بما يريده العميل بالفعل، ويتم هذا الفهم من خلال التحليل الشامل لبيئة التسويق، حيثُ يسمح هذا التحليل للمسوق بفهم سلوك المستهلك بشكل أفضل.

▪ التعرف على منافسين السوق:

إن التعرف على منافسين السوق، وإدراك دورهم، وغاياتهم من الأمور التي هي في غاية الأهمية لدى المؤسسات، وعليه فإن الفهم السليم لبيئة التسويقية، يساعد تلك المؤسسات على معرفة المزيد عن أولئك المنافسين، في السوق والمزايا التي يتمتعون بها.

▪ المساهمة في نجاح الخطط التسويقية:

يعد فهم البيئات الخارجية، والداخلية أمرًا بالغ الأهمية للخطط التسويقية المستقبلية، وعلى ذلك إذا ما أرادت المؤسسة، أو المنظمة أن تنجح في خططها التسويقية، فلا بدّ من أن تكون على دراية كاملة، ومعرفة شاملة بالسيناريو الحالي، والتنبؤات المستقبلية لبيئة التسويق.

▪ استقطاب الفرص الجديدة:

تتطلب الاستفادة من الاتجاهات، والفرص الجديدة الموجودة لدى السوق المعرفة السليمة، والفهم العميق للبيئة التسويقية، ويكون ذلك من خلال إجراء الدراسة المكثفة حول كل مجال من مجالات البيئة التسويقية، ومن ثمّ القيام بوضع الخطط التسويقية المناسبة، التي تعتبر المحركات الأساسية لاستقطاب العديد من الفرص المستقبلية، والاستفادة منها.

¹ إيمان عبد الحميد - أثر البيئة التسويقية على استراتيجية المؤسسة - (https://mawdoo3.com) - Sur Le Site: (2024\5\8) - Visite Le

ب- أثر البيئة الجزئية، في رسم الاستراتيجية التسويقية:

بما أن البيئة الجزئية، هي السياق الذي تعمل فيه المنظمة، فإن هذه الأخيرة تعد من العوامل، التي تؤثر مباشرة على أداء المنظمة، وخاصة عند صياغة الاستراتيجية التسويقية، حيث العلاقة بين البيئة الجزئية، والاستراتيجية التسويقية، هي علاقة مترابطة، ومتداخلة، وهي أساسية، لفهم كيفية تشكيل استراتيجية تسويق، وتنفيذها بنجاح، حيث تساعد المتغيرات البيئية الجزئية، في تحديد الفرص التي يمكن استغلالها، و التهديدات التي يمكن مواجهتها، في السوق كما يمكن توضيح هذه العلاقة فيما يلي:

- في حالة وجود منافسة حالية:

خاصة إذا كانت هذه المنافسة قوية، وشديدة في السوق، فإن الاستراتيجية التسويقية، يجب أن تركز على تطوير ميزة تنافسية فريدة، تتميز بالابتكار، والتميز، لجذب العملاء، والبقاء في المنافسة.

- في حالة قوة تفاوض المشترين:

إذا كان للمشترين قوة تفاوض كبيرة في السوق، فإن استراتيجية التسويق، تقوم على تقديم منتجات، أو خدمات ذات جودة عالية، وبتكاليف مميزة، وتحسين خدمة عملاء، وتقديم عروض خاصة للعملاء المهمين، وذلك لنيل رضاهم، وولائهم.

- في حالة قوة تفاوض الموردين: إن كانت قوة التفاوض الموردين تشكل للمؤسسة تهديدا، فإن استراتيجية التسويق هنا، تقوم على تطوير علاقات مع موردين مهمين، وأن تكون لها علاقة، مع أكثر من مورد لتنوع مصادر المواد الخام.

- في حالة تهديد المنافسة من السلع البديلة:

فإن استراتيجية التسويق هنا، تركز على تحسين قيمة المنتج، أو الخدمة المقدمة، و توضيح الفوائد التي تقدمها عن غيرها، من المنافسين، بشكل جذاب للعملاء.

- في حالة تهديد داخلون الجدد:

فإن كان هناك تهديد، فعلى الاستراتيجية التسويقية، أن تركز على تعزيز الولاء للعلامة التجارية، وبناء حواجز دخول، لتقليل تهديدات المنافسة الجديدة، مثل استعمال المؤسسة تكنولوجيات متقدمة، وتطوير براءة الاختراع، فهذه ميزة يصعب منافستها، او من خلال توطيد علاقة المؤسسة مع عملائها، وولاءهم لها، وهذا يشكل أيضا صعوبة على منافسيها، وكذلك عند إمتلاك المؤسسة خبرة، ومعرفة قديمة بسوق، مما يشكل تهديدا على منافسيها الجدد.

خلاصة الفصل:

تمثل الاستراتيجية التسويقية، العمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق النجاح، والإستدامة، في سوق متنافس، وذلك من خلال تحليل السوق، وتحديد الجمهور المستهدف، ووضع الأهداف التسويقية، كما يتم وضع الخطط، والاستراتيجيات، التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف، بطريقة فعالة، ومستدامة، حيث إن فهم تحديات السوق، واحتياجات العملاء، وتطوير استراتيجيات تسويقية ملائمة، وتقديم منتجات، وخدمات مبتكرة، وجذابة للعملاء، يمثل أساس النجاح في السوق التنافسية، ومع ذلك، يجب على المنظمات أيضًا، أن تكون قادرة على التكيف، مع التغيرات السريعة في البيئة التنافسية، وتقييم أداء استراتيجياتها التسويقية بانتظام، لضمان الإستمرارية، والنجاح في المستقبل.

باختصار، يجب على المنظمات الاستثمار بشكل جاد، في تطوير استراتيجيات تسويقية متميزة، ومبتكرة، وتقديم قيمة فريدة، للعملاء، لتحقيق التفوق التنافسي، والنجاح المستدام، في سوق اليوم، وفي المستقبل.

الفصل الثالث

تمهيد:

إن الجزائر، من الدول التي تسعى جاهدة، إلى تنمية اقتصادها، وذلك من خلال اعتمادها على قطاع المحروقات، الذي يعد أحد القطاعات الحيوية، في الاقتصاد الوطني، ومن المؤسسات المساهمة، في تنمية هذا القطاع، وتطويره: "مؤسسة نפטال" التي تعد من أحسن المؤسسات، في الجزائر، ورائدة في مجال التخزين، النقل، وتوزيع المنتجات البترولية، ومشتقاتها. وفي هذا الفصل، سنحاول إسقاط ما تم التوصل إليه، في الجانب النظري، على الجانب التطبيقي، من خلال دراسة

حالة مؤسسة "نפטال مستغانم"، بتقسيم الفصل إلى:

المبحث الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة نפטال.

المبحث الثاني: دراسة حالة نפטال مستغانم.

المبحث الأول: البطاقة الفنية، لمؤسسة نפטال

تمثل نפטال، رمزاً للاعتماد الوطني، والتقدم في قطاع الطاقة منذ تأسيسها، حيث تلتزم بتلبية احتياجات المجتمع، من الوقود، والمنتجات البترولية، بكفاءة، واستدامة، مع التركيز على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتعزيز الاستدامة البيئية، مما يجعلها ركيزة أساسية، لمستقبل مشرق للجزائر.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة نפטال

نشأت المؤسسة ERDP، أو NAFTAL، بفضل المرسوم الرئيسي، رقم 101\80 في 1981\4\6 بدأت تنشط في 1982\1\1،

وهي تهتم بصناعة، وتصفية البترول، وتوزيع المواد البترولية، تحت علامة NAFTAL.

في 1987 عدلت، وقسمت بفعل المرسوم رقم 187\87 إلى مؤسستين:

NAFTEC مؤسسة مختصة، في تصفية البترول.

NAFTAL مؤسسة مختصة، في تسويق، وتوزيع المواد البترولية، ومشتقاتها.

بداية، من 18\4\1989 غيرت مؤسسة NAFTAL نظامها، لتصبح شركة مساهمة SPA، برأس مال يقدر

ب 160.000.000.000,00 دج مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دج، لكل سهم.

وهي تابعة ب 100% لمؤسسة SONATRACH، ودورها الأساسي هو توزيع، وتسويق المواد البترولية، على التراب الوطني.

تتدخل في المجالات التالية:

- ملء GPL.
- صياغة الزيت.
- تخزين، وتسويق الوقود، الغاز، والبتروال المميع GPL، زيوت التشحيم، الزيت، العجلات، والمواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية.

المطلب الثاني: أصل كلمة نفطال، وامكانياتها

أ- أصل كلمة نفطال:

كلمة نفطال، هي تسمية مكونة من جزأين هما:

نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

ال: الحرفين الأولين، ل الجزائر « AL-Algérie » و بالتالي، فإن كلمة نفطال، تعني " نفط الجزائر "

ب- إمكانياتها:

41- مستودع وقود أرضي.

41- مركزا، ومركزا صغيرا لغاز البترول المميع.

10- مراكز صب غاز البترول المميع.

48- مستودعات التقوية.

30 - مركز، ومستودع للملاحة الجوية.

06- مراكز بحرية.

15- مركز للزفت.

24- مركزا للزيوت، والاطارات.

شبكة مواسير بطول (700) كم.

اسطول مكون من 3300 شاحنة.

شبكة من 1013 محطة خدمة، في جميع انحاء البلاد، منها 380 محطة خدمة، بتسيير مباشر.

المطلب الثالث: منتجات نפטال، وهيكلها التنظيمي

أ- منتجات نפטال: تتمثل في ما يلي:

■ وقود السيارات:

- بنزين عادي.

- بنزين ممتاز.

- بنزين بدون رصاص.

- مازوت Gas-oil

- وقود غاز البترول المميع GPLC .

■ غاز البترول المميع:

- غاز البوتان التجاري.

- غاز البروبان التجاري.

▪ زيوت التشحيم:

- زيوت لمحركات البنزين.
- زيوت لمحركات الديزل.
- زيوت ناقل الحركة للسيارات.
- زيوت السيارات المتخصصة.

▪ الإطارات:

- السياحية.
- الاوزان الثقيلة.
- صناعي.
- المناولة.
- زراعي.
- الهندسة المدنية.

▪ سيرغاز:

- الشمال:

صيف: بروبان 80% بوتان 20%.

شتاء: بروبان 100%.

- الجنوب:

صيف: بروبان 60% بوتان 40%.

شتاء: بروبان 80% بوتان 63.20%

▪ شبكة محطات:

تتكون من 2010 محطة، في جميع انحاء التراب الوطني في المدينة، والطريق السريعة، توفر جميع منتجات، وخدمات نפטال، على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.

▪ زيوت تشحيم الطائرات:

- زيوت المحرك.
- زيوت التوربينات، السوائل الهيدروليكية.
- الدهون مركب.
- منتجات خاصة
- وقود الطائرات

▪ زيوت التشحيم البحرية:

- زيوت المحركات
- زيوت الأسطوانة
- زيوت هيدروليكية.
- زيوت التوربينات .
- دهون منتجات خاصة.
- الوقود البحري.

▪ الزيت:

- البيتومين المعدل بالبولىمر (BMP NAFTAL) .
- البيتومين النقي.

- الزفت المؤكسد.

- الزفت السائل، أو القطع.

- مستحلبات البيتومين.

■ المنتجات الخاصة:

- البارافينات.

- الشموع.

- الجواهر الخاصة.

- المذيبات.

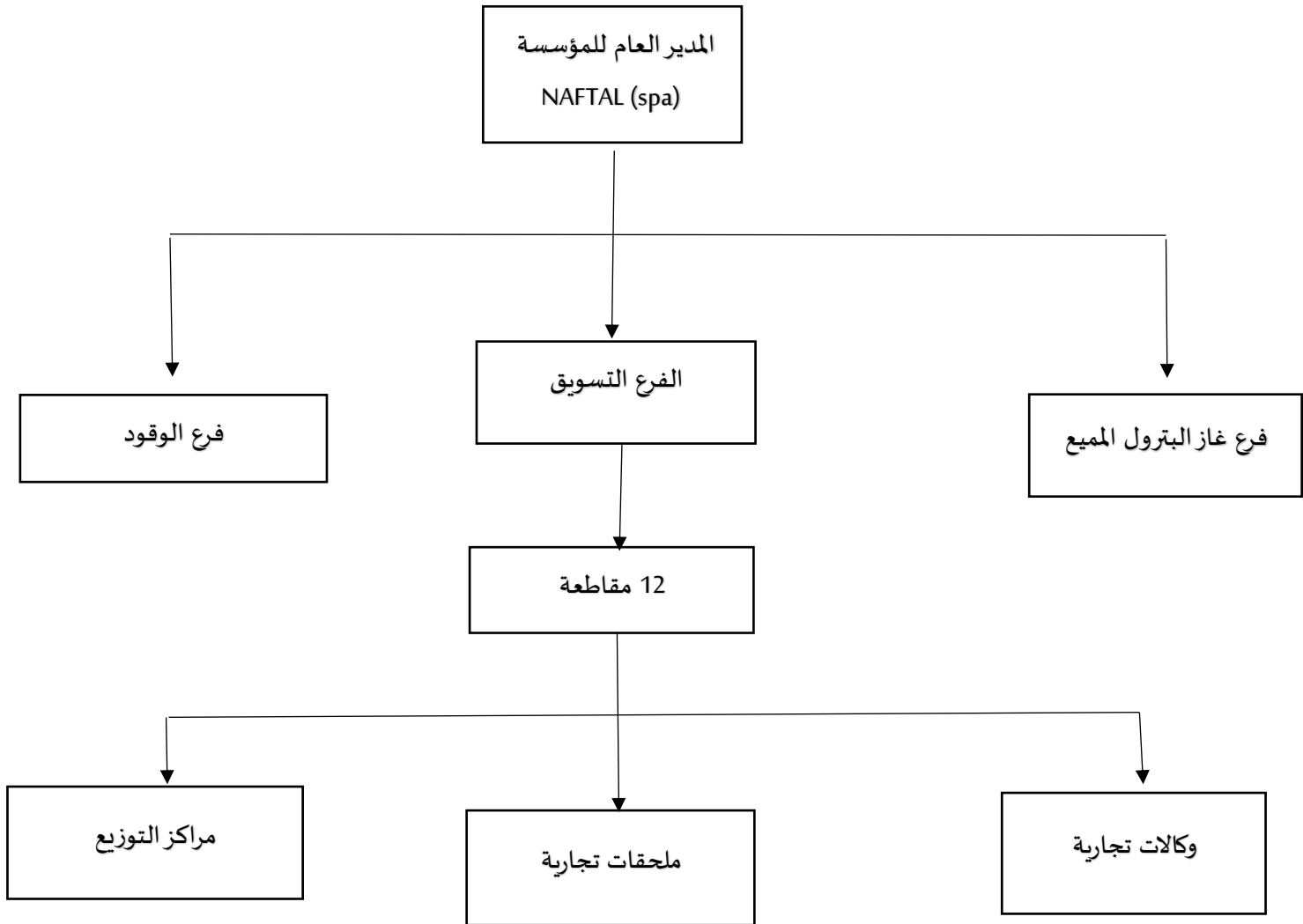
ب- الهيكل التنظيمي لنפטال:

إن الهيكل التنظيمي، لأي مؤسسة يتكون عادة من الأنشطة، والمهام التي توزع بين العاملين، في المؤسسة، وهو

القاعدة الأساسية، التي تبنى عليه المؤسسة جهودها، لكي يتم بناء تدفق العمل، بين الأقسام المختلفة بسلاسة.

ومثل كل المؤسسات، نפטال لها هيكلها التنظيمي الخاص بها، وهو كما يلي:

الشكل 09: الهيكل التنظيمي لنפטال



المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على وثائق المؤسسة.

- فرع غاز البترول المميع (GPL):

وهمتم بتوزيع، وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان، و البروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة، منتشرة على

مختلف أرجاء التراب الوطني.

- فرع التسويق:

يعتبر هذا الفرع، من أهم فروع شركة نפטال، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه، في تسويق المنتجات البترولية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وهو يضم 12 مقاطعة تجارية لتسويق، عبر التراب الوطني، تتمثل مهمته الرئيسية، في ضمان تسويق المنتجات، عبر كافة القطر الوطني، ربط، ومراقبة، وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتمويل في كل أنحاء الوطن.

- فرع الوقود:

بعد هذا الفرع، ذو أهمية بالغة، وذلك لما له من أثر كبير، في نشاط الشركة، حيث يلعب دورا أساسيا، في ضمان الإمداد، والتموين المنتظم، للمنتجات البترولية، سواء تمثلت في البنزين، زيوت، عجالات، وغيرها من المواد الخاصة، وذلك من المنابع (محطات التكرير، والتصفية) إلى المخازن الرئيسية، إلى جانب مراقبة، وتسيير وسائل، ومعدات التخزين، والنقل الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديدية)، وكذا تطوير، وتنمية، وصيانة البنيات الأساسية، للتوزيع، وهذا الفرع ينقسم بدوره، إلى قسمين، قسم الملاحة البحرية، وقسم الوقود) حيث أن هذا الأخير يضم 10 مقاطعات.

المبحث الثاني: المقابلة الميدانية لمؤسسة نפטال- مستغانم**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول مقاطعة نפטال للوقود بولاية مستغانم****■ التعريف:**

تعد هذه المقاطعة، إحدى المقاطعات العشر (10)، لمؤسسة تسويق، وتوزيع المواد البترولية، فرع غاز الوقود (Naftal/CBR)، تتميز بكونها ذات طابع اقتصادي، واجتماعي، حيث تغطي احتياجات مواطني، ولايات الغرب بمراد الوقود، فهي مسؤولة عن نشاط التزويد، التخزين، والتسليم للوقود عبر (البر- البحر- والجو) (سواء كان وقود عادي ممتاز خالي من الرصاص، زيوت الوقود...) وكذلك مواد التشحيم.

▪ هدفها:

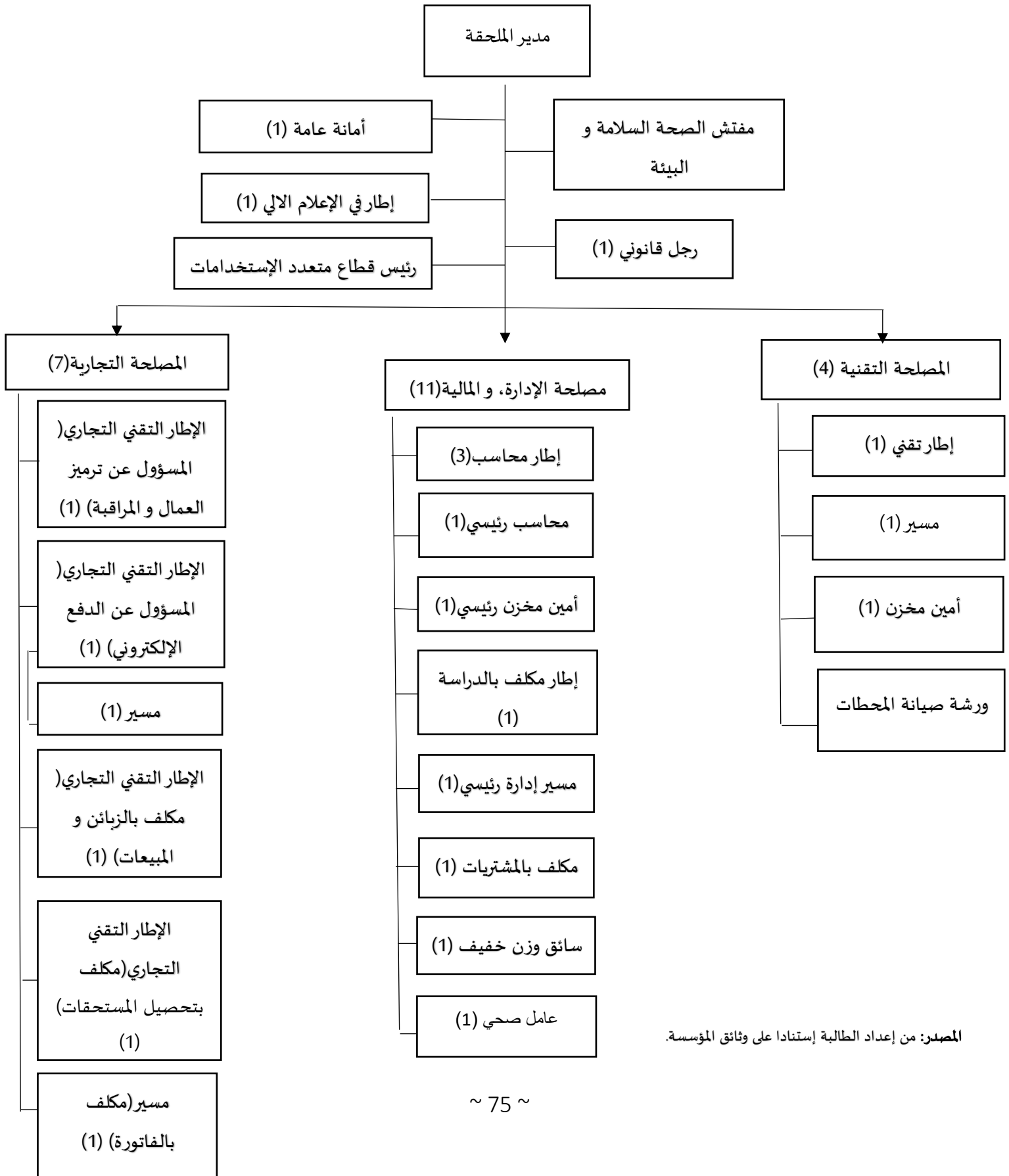
- انشاء نظام لمراقبة مدخلات، ومخرجات المنتجات، على مستوى الأقراص المدمجة.
- الاستخدام الرشيد، لوسائل النقل.
- الحد من عودة المنتج، وتوضيح الاجراء الواجب اتباعه، في العودة الى رئيس المركز.

▪ مجال النشاط:

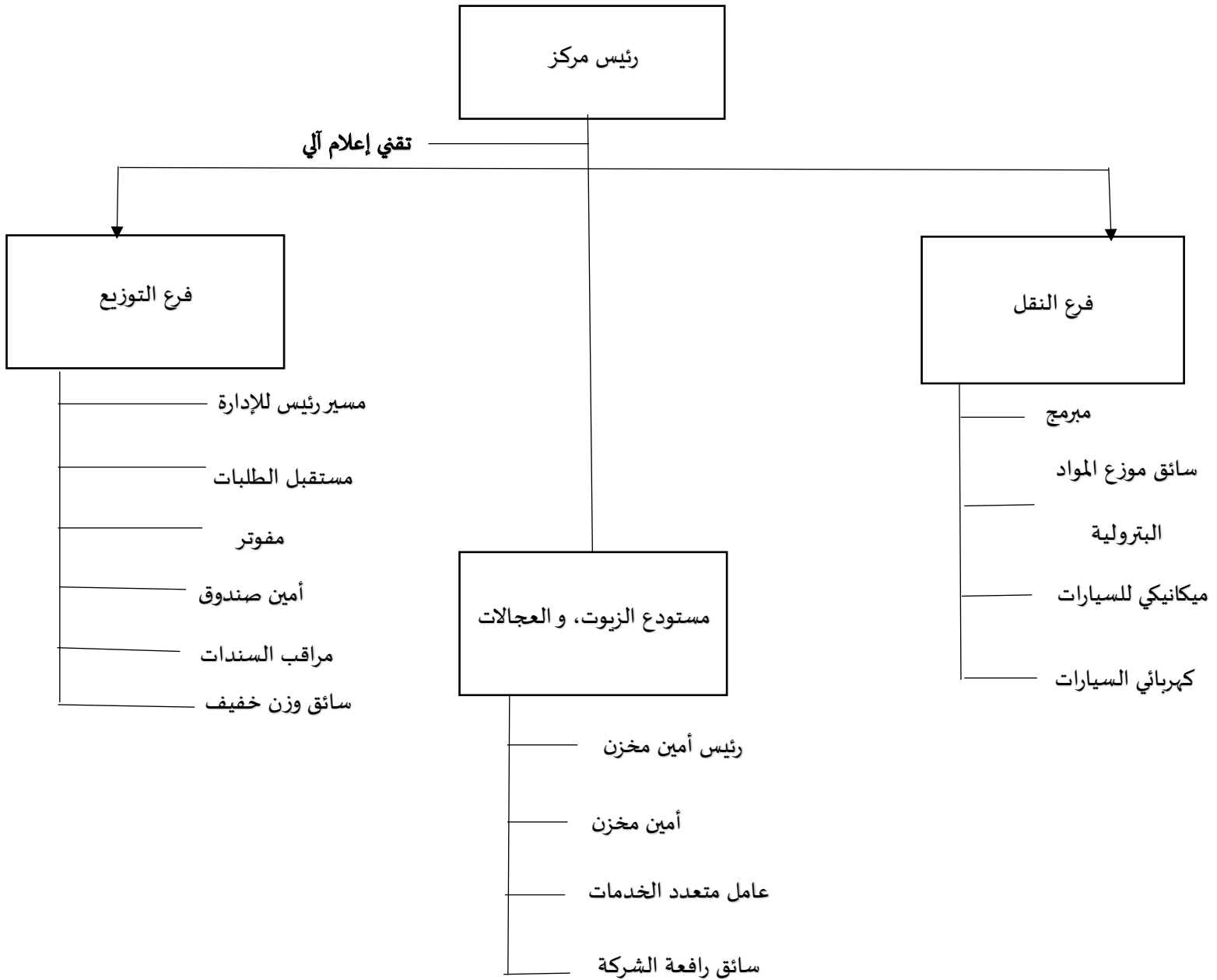
- صياغة الزفت les bitumes .
- توزيع الوقود، وتخزينه، وتسويقه.
- نقل المنتجات البترولية، و ضمان توفر المنتجات، في جميع أنحاء الاق

▪ الهيكل التنظيمي، لنפטال مستغانم:

الشكل 10: الهيكل التنظيمي، الملحقه نفطال مستغانم



الشكل 11: الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفتال مستغانم



مصدر: من إعداد الطالبة إستنادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: إعداد دليل المقابلة

■ التقديم:

لقد قمت بعملية مقابلة، مع مسؤولان اللذان يعملان لدى مصلحة نפטال مستغانم، وقمت بتقديم نفسي، بأنني طالبة جامعية في السنة الثانية ماستر، تخصص "إدارة استراتيجية"، وأني بصدد تحضير مذكرة حول، "دراسة المتغيرات البيئية الجزئية، كأساس في رسم الاستراتيجية التسويقية"، وأني متربص لدى مصالحكم.

وكان منهج الدراسة التطبيقية، هو مقابلة، واعتمدت على ما يلي:

- فترة الدراسة التطبيقية: تم إجرائها خلال ثمانية عشرة يوما في الفترة الممتدة بين 12\03\2024 إلى 12\05\2024.
- طرق جمع المعلومات: لقد تم الاعتماد أساسا، على أسلوب المقابلة، وإلى أساليب أخرى تمثلت في: الملاحظة المباشرة: من خلال ملاحظة الجو الداخلي للعمل.
- الأطراف المعنية بالمقابلة: رئيس مركز التوزيع، ورئيس القسم التجاري.
- نماذج الأسئلة المطروحة: حيث كانت الأسئلة مطروحة، في هذه المقابلة مقسمة، إلى أربعة نماذج، حيث النموذج الأول: عبارة أسئلة عامة حول المؤسسة، وجاء في النموذج الثاني: أسئلة عن بيئة المؤسسة، فيما جاء النموذج الثالث: أسئلة حول الاستراتيجية التسويقية وفي الأخير النموذج الرابع: سؤال، حول العلاقة بين النموذج الثاني، والثالث، وجاءت على الشكل التالي:

النموذج الأول: أسئلة عامة حول مؤسسة نפטال

إلى ماذا يرمز شعار نפטال؟



ما هو عدد العمال في المؤسسة؟

النموذج الثاني: أسئلة عامة حول بيئة الداخلية، والخارجية.

■ أسئلة حول البيئة الداخلية:

ماهي نقاط قوة، مؤسساتكم؟

ماهي نقاط ضعف، مؤسساتكم؟

كيف ترى نפטال، نفسها في المستقبل؟

كيف تتعامل مؤسساتكم، مع العمال؟

■ أسئلة حول البيئة الخارجية الكلية:

هل نפטال، تواكب التطور التكنولوجي؟ وكيف ذلك؟

هل تؤثر العوامل الاقتصادية، على مؤسساتكم؟ مع إعطاء مثال؟

هل تؤثر العوامل الاجتماعية، على مؤسساتكم؟ مع إعطاء مثال؟

كيف تؤثر العوامل القانونية، على مؤسساتكم؟

في ما يخص العوامل الطبيعية، كيف تتعامل مؤسساتكم مع التلوث البيئي؟

■ أسئلة حول البيئة الخارجية الجزئية:

من هم زبائن، مؤسساتكم؟

من هم موردين، مؤسساتكم؟

من هم منافسين، مؤسساتكم؟

كيف تقوم مؤسساتكم، بنيل رضا عملائها؟

طريقة تعامل نפטال، مع المنافسين؟

كيف يمكن لمؤسساتكم، أن تحسن من قدرتها التنافسية؟

النموذج الثالث: أسئلة حول الاستراتيجية التسويقية

ماذا تسوق مؤسستكم؟

كيف تقوم مؤسستكم ، باستقبال الطلبات، وتوصيلها لزبون؟

كيف تقوم مؤسستكم بالترويج؟

من يحدد أسعار مؤسستكم ، وهل تتدخل الدولة في ذلك؟

ماهي الصعوبات، التي تواجهها مؤسستكم في تحديد الأسعار؟

ماهي سياسة التسعير التي تتبعها مؤسستكم؟

هل هي؟ -سعر السوق؟ - سعر المتحكم فيه؟ - مؤسسة تحدد السعر؟ - الحكومة تحدد السعر؟

ماهي الاستراتيجية، التي تتبعها مؤسستكم، في السيطرة على السوق؟

س7: ماهي الاستراتيجية التسويقية، التي تتبعها مؤسستكم؟ هل هي؟ استراتيجية هجومية؟ - دفاعية؟ - عقلانية؟

المطلب الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج أسئلة المقابلة

بعد طرح الأسئلة، إلى المسؤولان لدى نפטال، والتي كانت عبارة عن أربعة نماذج، تمت إجابتي كالاتي:

✚ أجوبة النموذج الأول:

س1: إلى ماذا يرمز شعار نפטال؟

ج1: م: مواد ، ن: نفطية.

التسمية:

مواد نفطية بالعربية، Produits Pétroliers بالفرنسية.

الخطوط الخمس:

تمثل الفروع الخمسة، و هي: الوقود، التسويق، الأنشطة، و الشراكات الدولية، و زيوت التشحيم، و الخصائص الميكانيكية، و البيتومين، و غاز البترول المسال.

اللونين:

- الأزرق في الحرفين (م) و (ن)، و التسمية: يرمز إلى العرض، و الأفق.
- الاصفر في خلفية الشعار: يرمز إلى الجدية.

س2: ما هو عدد العمال، في المؤسسة؟

ج2: عدد العمال، في المؤسسة هو 1300 عامل.

أجوبة النموذج الثاني:

■ أجوبة البيئة الداخلية:

س1: ماهي نقاط قوة مؤسستكم؟

ج1: لمؤسستنا، مجموعة من نقاط القوة، تتمثل في ما يلي:

أ- إسم، و شهرة المؤسسة.

ب- جودة في المنتج.

ج- تواجدها، في جميع أنحاء الوطن.

د- شبكة نقل كبيرة.

ذ- مؤهلات بشرية: من خلال التكوين الدائم، الذي تقدمه المؤسسة للعمال.

س2: ماهي نقاط ضعف مؤسستكم:

ج2: تتمثل نقاط ضعف مؤسستنا، في ما يلي:

أ- رد الفعل اتجاه تحركات المنافس بطيء.

ب- مركزية في اتخاذ القرار.

ج- الإستجابة البطيئة، لطلبات الزبون، في ما يخص المعدات.

د- ضغط العمل، في مركز التوزيع.

س3: كيف ترى نפטال نفسها، في المستقبل؟

ج3: أولاً باعتبار نפטال، مؤسسة وطنية، توجد قرارات سياسية، تتخذهم الدولة، بخصوصها حيث من بين مهام الدولة، هي: التصدير.

و نפטال الآن، تقوم باعداد خطة لتصدير مستقبلاً، في ما يخص: الزيوت، الشحوم، الزيت بالمناطق المجاورة لدولة.

أيضاً تتطلع نפטال، بفتح محطات (مراكز التوزيع) في الدول المجاورة، مثل تونس، ليبيا، وموريطانيا.

س4: كيف تتعامل مؤسستكم مع العمال؟

ج4: تبني نפטال مستغانم، مجموعة من المبادرات، والسياسات، لضمان التعامل الجيد مع العمال، وتحسين ظروف عملهم، تشمل هذه المبادرات ما يلي:

- **الوفاء بحقوق العمال:** تسعى نפטال، إلى ضمان دفع أجور العمال، في الوقت المناسب دون تأخير، تأكيداً على أهمية حفظ حقوقهم، وتقدير جهودهم.

- **توفير بيئة عمل آمنة، وصحية:** تهتم المؤسسة، بتوفير بيئة عمل آمنة، لتضمن السلامة، والصحة المهنية للعمال، من خلال تطبيق معايير السلامة الصناعية، وتقديم التدريب المناسب للعاملين، حول كيفية تجنب المخاطر، والحفاظ على سلامتهم في مكان العمل.

- **التدريب، والتطوير:** تقوم نפטال، بتقديم برامج تدريبية مستمرة، لتطوير مهارات العمال، وتعزيز كفاءاتهم، مما يساهم في تحسين أدائهم، وزيادة فرص الترقية الوظيفية، داخل الشركة.

- التعامل مع النزاعات: في حالة حدوث نزاعات، بين العمال، والإدارة، تتبع نפטال إجراءات قانونية محددة، لحل النزاعات بطرق ودية وعادلة، وفي حالة عدم التوصل إلى تسوية، يتم اللجوء إلى الجهات القضائية المختصة، للفصل في النزاع.

هذه السياسات، تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية، ومحفزة، تضمن حقوق العمال، وتحسن من جودة حياتهم المهنية، مما ينعكس إيجابياً، على الأداء العام للشركة.

■ أجوبة البيئة الخارجية الكلية:

س1: هل نפטال تواكب التطور التكنولوجي؟ وكيف ذلك؟

ج1: نعم، وذلك من خلال ما يلي:

أ- الرقمنة، حيث أضافت مؤسستنا، وسيلة الدفع الإلكتروني، بالبطاقة سواء البطاقة الذهبية، أو بنكية، أو شراء بطاقة خاصة بالمؤسسة.

ب- بالإضافة إلى موقع Intra Net الذي يتميز بالسرية، وسرعة انتشار المعلومة فيه.

ج- كما قامت نפטال، بإنشاء أرضيات رقمية، للإطلاع العمال على كافة المعلومات الشخصية، كمنصة الخدمة الذاتية.

د- بالإضافة إلى منصات التعاون، والتواصل الداخلية، لتعزيز التعاون بين العمال، داخل المؤسسة، والتي تتيح للعمال، الإطلاع على كافة المستجدات، المتعلقة بالسيرورة اليومية للمؤسسة.

ذ- منصات، وتطبيقات موجهة للزبائن مثل تطبيق خدمات نפטال، و My Naftal .

س2: هل تؤثر العوامل الاقتصادية، على مؤسستكم؟ مع إعطاء مثال؟

ج2: نعم، حيث العوامل الاقتصادية، التي تؤثر على مؤسستنا، هي نفس العوامل، التي تؤثر على المؤسسات الأخرى، وذلك لأن العامل السياسي، يؤثر على العامل الاقتصادي.

مثال: التدعيم الذي تقدمه الدولة، في ما يخص قارورات الغاز حيث يتم بيعها ب 200 دينار جزائري، بدل 1000 دينار جزائري وتقوم الدولة بتعويض المؤسسة، في تلك 800 دينار جزائري، ولكن الخسارة في النقل، لأن الدولة لاتعوض المؤسسة في النقل.

س3: هل تؤثر العوامل الاجتماعية، على مؤسستكم؟ مع إعطاء مثال؟

ج3: نعم، وأبسط مثال على ذلك هو:

تأثير الأعياد الوطنية، على التوزيع.

تفضيل المستهلك اماكن التوزيع، عن أماكن أخرى.

س4: كيف تؤثر العوامل القانونية، على مؤسستكم؟

ج4: مثل: المنتجات المقننة، لا تستطيع المؤسسة التحايل في أسعارها، لكن المنافسين يمكن لهم استعمال حيل، لكسب الزبائن

من هذه الناحية، مثلا المنافس يقدم عرض، لزبون في بيع له منتج، ب69,000 دينار جزائري بدل 70,000 دينار جزائري، ولكن

في الفاتورة تكتب 70,000 دينار جزائري، وتلك 10,000 دينار جزائري، يتم تعويضها بطريقة أخرى، مثلا في المرة القادمة يقوم

المنافس، في زيادة في الكمية

المطلوبة، من طرف الزبون وهكذا يتم التعويض.

وهذه الحيل، لا تستطيع نפטال العمل بها، وهذا ما يؤدي أحيانا، إلى تهرب الزبون إلى المنافس.

س5: في ما يخص العوامل الطبيعية، كيف تتعامل نפטال، مع التلوث البيئي؟

ج5: تتعامل نפטال، مع التلوث البيئي كما يلي:

أولا نפטال، ليس لها تلوث بيئي، لأنها تقوم ببيع الزيت المحروق، لمؤسسات أخرى، وهذه الأخيرة تقوم ببيعه، لشركات

في تونس، حيث تقوم بتحويله، إلى شحوم.

كذلك تقوم ببيع الحديد، إلى مؤسسات أخرى، مثل مؤسسة توسيالي (وهران)، مختصة في بيع الحديد.

■ أجوبة البيئة الخارجية الجزئية:

س1: من هم زبائن، مؤسستكم؟

ج1: يتمثل زبائن، مؤسستنا في ما يلي:

أ- المحطات.

ب- الشعب: مثل مستعملو السيارات، و الشاحنات.

ج- المحلات: مثل محلات بيع العجالات.

د- الشركات.

ذ- الميناء.

س3: من هم موردين، مؤسستكم؟

ج3: يتمثل موردين مؤسستنا، في ما يلي:

أ- الشركة الأم: سوناتراك (ناف تاك) تورد الوقود (المازوت، و البنزين).

ب- الزيت: من الخارج.

ج- مواد التبريد: من الشركة الوطنية سعيدة.

س4: من هم منافسين، مؤسستكم؟

ج4: يمكن تقسيم منافسينا، إلى نوعين كتالي:

أ- منافسين الوقود: و هم كتالي:

.Baraka

STTP: مكانها بسيدي بلعباس.

Propal: بن شني - مستغانم.

.Al Petro

ب- منافسين الزيت:

سونطراك:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات المعروفة اختصاراً بـ "سوناطراك" نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة النفطية للبلد المستقل قبل سنة أي 1962.

تعتبر "سوناطراك" قلب الاقتصاد الجزائري أو بالأحرى "اقتصاد الجزائر بأكمله" إذ تمثل صادراتها النفطية 96% من صادرات الجزائر و60% من أموال الخزينة العمومية وتمثل عائداتها ثلث الناتج المحلي الإجمالي.

PVA: Point Vente Agriée نقاط البيع المعتمدة.

DLP: Distributeurs D'huiles Et De Pates موزعين الزيوت، و العجائن.

س5: كيف تقوم نפטال، بنيل رضا عملائها؟

ج5: تقوم نפטال، بنيل رضا عملاءها عن طريق ما يلي:

أ- تحقيق الجودة في المنتج، حيث عجلاتها، تبقى أحسن نوعية، مقارنة مع منافسيها.

ب- توفير النقل المجاني، للزيت.

ج- وجود خاصية، الدفع بالأجل عند الشراء.

س6: طريقة تعامل مؤسستكم، مع المنافسين؟

ج6: حيث تقوم مؤسستنا، بمجموعة من التخفيضات، لتبقى هي الرائدة في السوق، من خلال كسب رضا زبائننا عن طريق ما

يلي:

أ- عندما يكون التغليف ضعيف، ولا يساعد التخزين Stock تقوم المؤسسة، هنا بمجموعة من التخفيضات، لتقليل الخسائر، أو الضائع.

ب- تقوم بالتخفيضات، لشركات الكبرى Les Grands Consommateurs مثل شركات الزيت، التي تقوم بمزج الزيت مع Gaz Oil فمثلا إذا كان السعر 29,01 المؤسسة، تعمل لها تخفيض، إلى 28,01.

ج- تخفيض، في ما يخص أجل 45 يوم:

حيث يمكن لزبون، هنا أن يأخذ قيمة، 5 ملايين دينار جزائري، مقسمة إلى ما يلي:

- 2,6 مليون من الوقود.

- 1,5 مليون من الزيت.

- مليون من العجالات، و البطاريات، و مواد التبريد.

د- تخفيض، فيما يخص العجالات كما يلي:

2- عجالات بتخفيض 4%.

4- عجالات بتخفيض 10%.

هذه التخفيضات، تساعد نפטال، لتبقى في الصدارة، مقارنة مع منافسيها.

س7: كيف يمكن لمؤسستكم ، أن تحسن من قدرتها التنافسية؟

ج7: يمكن لمؤسستنا ، أن تحسن من قدرتها التنافسية، عن طريق ما يلي:

أ- الزيادة في أجل الدفع مباشرة، من 48 سا إلى 72 سا.

ب- الزيادة في قيمة الدفع للبيع بالأجل، من 5 ملايين دينار جزائري، إلى 10 ملايين دينار جزائري.

ج- لا يجب أن تقيد الزبائن بالقيمة، التي يجب أخذها في أجل 45 يوم.

أجوبة النموذج الثالث

س1: ماذا تسوق مؤسستكم؟

ج1: تسوق مؤسسة كل من:

- الوقود (بنزين، و مازوت).

- الزيت بأنواعه.

- العجالات، و البطاريات، و مواد تبريد.

س2: كيف تقوم مؤسستكم، باستقبال الطلبات، و كيفية توصيلها ؟

ج2: توجد حالتين:

أ- إما يبعث الزبون الطلبية، في البريد الإلكتروني، أو يأتي بالطلبية، مع صك بريدي، إلى مركز التوزيع.

ب- في حالة أجل 45 يوم: يمر الزبون، أولاً إلى القسم التجاري، ثم يأتي بالطلبية، إلى رئيس مركز التوزيع.

ويتم توصيلها، بالشاحنات.

س3: كيف تقوم مؤسستكم، بالترويج؟

ج3: تقوم مؤسستنا بالترويج، عن طريق ما يلي:

أ- من خلال استعمال الإشهار.

ب- من خلال أيضا الموقع الرسمي، لنפטال يقوم بعرض إشهارات، حول المؤسسة.

ج- المحطات، و ذلك من خلال الشعار.

د- مواقع التواصل الاجتماعي.

ذ- من خلال تطبيق نפטال خدمات، كذلك يقوم بالترويج.

س4: من يحدد أسعار مؤسستكم، وهل تتدخل الدولة، في ذلك؟

ج4: الدولة تحدد أسعار الوقود، وبذلك تتدخل، أما الزيت، وباقي المواد مؤسسة، من تحددهم.

س5: ماهي الصعوبات، التي تواجهها مؤسستكم، في تحديد الأسعار؟

ج5: تتمثل في ما يلي:

أ- تدخل الدولة، في تحديد أسعار الوقود.

ب- مراعات القدرة الشرائية، و الثقافة الاجتماعية، للمواطن.

س6: ماهي سياسة التسعير، التي تتبعها مؤسستكم؟

هل هي؟ -سعر السوق؟ - مؤسسة تحدد السعر؟ - الحكومة تحدد السعر؟

ج6: سياسة التسعير التي تتبعها مؤسستنا هي:

أ- مواد المدعمة (الوقود): حكومة من تحدد السعر.

ب- زيوت، الشحوم، الزيت: مؤسسة من تحدد السعر، كذلك في تركيبة السعر (سعر التكلفة، النقل) مؤسسة، تتحكم فيه،

وخاصة عندما تكون المؤسسة، هي الرائدة في السوق.

لكن عندما يكون السوق، مفتوح و يوجد به منافسين: يكون سعر السوق، مع ملاحظة تكلفة المواد.

س6: ماهي الاستراتيجية، التي تتبعها مؤسستكم في السيطرة، على السوق؟

ج6: الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، في السيطرة على السوق هي:

استراتيجية التميز: وذلك من خلال تقديم منتجات، ذات جودة عالية، وذات ميزة، سواء في التغليف، أو النقل، أو نوعية المنتج.

س7: ماهي الاستراتيجية التسويقية، التي تتبعها مؤسستكم؟ هل هي؟ استراتيجية هجومية؟ - دفاعية؟ - عقلانية؟

ج7: الاستراتيجية التسويقية، التي تتبعها مؤسستنا هي:

استراتيجية دفاعية: من خلال الريادة في السوق، عن طريق تقديم منتجات جديدة، و متنوعة، و مميزة.

أجوبة النموذج الرابع:

س1: كيف تساهم البيئة الجزئية، في رسم الاستراتيجية التسويقية، لمؤسستكم؟

ج1: تساهم البيئة الجزئية، في رسم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة كما يلي:

أولا، قبل رسم الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، يجب دراسة المتغيرات البيئية الجزئية، بدقة لما لها دور مهم، في

اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة، للمؤسسة كما يلي:

■ الزبائن:

من خلال تلبية احتياجاتهم، وتوقعاتهم، في توفير المنتجات المطلوبة، بالكمية، والنوعية، وفي الوقت المناسب، وكسب

ولاءهم من خلال تقديم عروض خاصة، (كالنقل مجاني، أو التخفيضات، الجودة...إلخ).

كذلك فهم سلوك الشراء، للعملاء في مستغانم، يمكن أن يساعد نפטال، في تحديد الأوقات، المثلى لتقديم العروض

الترويجية، أو تحديث خدماتها، مثال: زيادة المخزون في محطات الوقود، خلال عطلة نهاية الأسبوع، والعطلة الرسمية، التي

تشهد حركة مرور كثيفة، نظرا لكونها وجهة سياحية، وخاصة في فصل الصيف، مما يزيد الطلب، على المنتجات البترولية.

■ المنافسون:

أ- تحليل المنافسة: مراقبة استراتيجيات المنافسين، في سوق توزيع المنتجات البترولية، يمكن أن يساعد نפטال، في تحديد نقاط

القوة، والضعف، مثلا، إذا كانت هناك شركة منافسة، تقدم خدمة معينة، يمكن لنפטال، أن تنظر في تقديم خدمة مماثلة، أو

أفضل.

ب- الاستجابة للمنافسة: إذا قام منافس، بخفض أسعاره، قد تحتاج نפטال، إلى تقديم عروض ترويجية خاصة، للحفاظ على

حصتها في السوق.

ج- التفوق في المنافسة: وذلك من خلال تقديم جودة اعلى، أو خدمات فريدة، للتفوق على المنافسين، حيث تبقى منتوجاتها،

أفضل جودة، مقارنة مع منافسيها، بالإضافة إلى ثقة الزبون، في الدولة.

■ الموردین:

أ- علاقة مع الموردین: تسعى نפטال، لتحسين علاقاتها، مع مورديها، لضمان توفر المنتجات البترولية، بجودة عالية، و أسعار تنافسية، كما أصبحت نפטال، تنظر مستقبلا، إلى توريد نفسها بنفسها، في ما يخص الزيت، و التشحيم...إلخ.

ب- مرونة سلسلة التوريد: قدرة الموردین، على تلبية الطلبات، في الوقت المناسب، تؤثر على استمرارية الاعمال، و الإستجابة لتغيرات السوق.

■ المنافسين المحتمل دخولهم:

نפטال، لها القدرة على وضع عدة عراقيل، أمام دخول منافسين جدد إلى السوق، مما يساعدها في تعزيز موقعها التنافسي، من بينها:

أ- تكاليف الدخول مرتفعة:

دخول سوق توزيع المنتجات البترولية، يتطلب استثمارات كبيرة، في البنية التحتية، مثل محطات الوقود، التكنولوجيا التخزين، و النقل، فنפטال بفضل مواردها المالية الكبيرة، يمكنها تحمل هذه التكاليف العالية، مما يجعل من الصعب على المنافسين الجدد، القيام بالمثل.

ب- العلامة التجارية، وولاء العملاء:

نפטال لديها سمعة قوية، و موثوق بها بين العملاء، مما يجعل من الصعب للمنافسين الجدد، بناء نفس الثقة بسرعة.

ج- الإمتثال للمعايير:

مثلا، الإلتزام بمعايير البيئية، و الصحية، قد يكون مكلفا، و معقدا، مما يضع تحديات، أمام المنافس.

د- الإبتكار التكنولوجي:

من خلال التطور المستمر، في مواكبة الرقمنة، بادخال تطبيقات، و خاصيات جديدة، لربح الوقت، و الجهد، و التكاليف، لكل من العامل، و الزبون، و هذا التطور المستمر، للمؤسسة، يصعب على المنافس، الدخول لسوق.

■ الوسطاء:

من خلال شراكة نפטال، مع تجار التجزئة (محطات الوقود)، مما يساعد في تحسين توزيع المنتجات، وزيادة التواجد

في السوق.

من خلال دراسة نפטال لهذه العوامل، ستمكن من رسم استراتيجيات تسويقية مبتكرة، مما يعزز ويقوي مكانتها، في

السوق.

خاتمة الفصل:

تعتبر مؤسسة نפטال، من أهم المؤسسات الوطنية المختصة، في توزيع المواد البترولية، في جميع أنحاء الوطن، ومعرفة هذه الأخيرة لبيئتها، وتحليلها بشكل دقيق، سيمكنها من بناء استراتيجيات تسويقية فعالة، كذلك هذا الفهم العميق، سيساعدها على تلبية احتياجات السوق، بشكل أفضل، وتعزيز رضا الزبائن، وتحسين العلاقات مع الشركاء، والموردين، والتفوق على المنافسين، وبالتالي تحقيق النجاح المستدام، في سوق تنافسية، ومتغيرة.

الختامة

الخاتمة:

تتجلى أهمية دراسة المتغيرات البيئية الجزئية، في رسم الاستراتيجية التسويقية، كأداة حيوية لنجاح المؤسسات، في بيئة الأعمال اليومية المتغيرة بسرعة، فمن خلال فهم عميق لهذه المتغيرات، يمكن تطوير استراتيجيات متكاملة، تتيح لها التكيف مع تحولات السوق، والبقاء على رأس المنافسة، وتحديد الفرص، والتحديات التي تواجهها، وتحديد السبل الأمثل، لتحقيق أهدافها التسويقية، بنجاح.

ومن المهم أيضاً التأكيد على أن دراسة المتغيرات البيئية، لا تقتصر على مجرد التحليل الحالي، بل يجب أن تتضمن أيضاً التوقعات المستقبلية، والتحليل الاستراتيجي للاتجاهات المستقبلية، في السوق. وبناءً على هذه التوقعات، يمكن للشركات تطوير استراتيجيات مبتكرة، تمكنها من التفوق، والنمو المستدام في المستقبل.

في الختام، يمثل فهم وتحليل المتغيرات البيئية الجزئية، أساساً لنجاح أي استراتيجية تسويقية. والشركات التي تتمكن من استغلال هذا الفهم بشكل فعال، وتوظيفه في تحقيق أهدافها التسويقية، ستكون قادرة على النمو والازدهار في سوق متغير وتنافسي بشكل مستمر.

1- إختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى صحيحة، حيث تؤثر البيئة الجزئية بشكل مباشر، على رسم الاستراتيجية التسويقية، وذلك من خلال مجموعة من العوامل متمثلة في المرددين، المنافسين، الزبائن... هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر، على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
الفرضية الثانية:

- الفرضية الثانية غير صحيحة، حيث يقتضي نجاح الاستراتيجية التسويقية، تحليل البيئة الجزئية للمؤسسة، وذلك باعتبارها خطوة أساسية، في اعداد الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

2- النتائج العامة للدراسة:

بناءً على الدراسة التي تمت، يمكن التوصل إلى عدة نتائج مهمة:

- أظهرت الدراسة أن فهم، وتحليل المتغيرات البيئية الجزئية، أمر أساسي لتحديد استراتيجيات التسويق بنجاح، مما يبرز أهمية البيئة السوقية، كمحرك لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحديد الفرص والتهديدات: بواسطة تحليل المتغيرات البيئية، يمكن للشركات تحديد الفرص الجديدة، التي تنطوي على السوق، وكذلك التهديدات المحتملة، التي يمكن أن تؤثر سلبيًا على أداء الشركة.
- الابتكار والتفوق التنافسي: من خلال فهم المتغيرات البيئية، واستغلالها بشكل فعال، يمكن للشركات أن تبتكر وتطور منتجات وخدمات جديدة تمنحها التفوق التنافسي، في السوق بشكل عام.
- تعزيز التواصل مع العملاء: من خلال فهم المتغيرات البيئية الجزئية، يمكن للشركات تحسين تواصلها، مع عملائها، وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يساهم في بناء علاقات قوية، ومستدامة معهم.
- تقديم قيمة مضافة: باستخدام المعلومات المستمدة من تحليل المتغيرات البيئية، يمكن للشركات تطوير منتجات، وخدمات تقدم قيمة مضافة للعملاء، مما يعزز رضاهم، وولاءهم للعلامة التجارية.
- تحسين عمليات اتخاذ القرارات: يوفر تحليل المتغيرات البيئية، للشركات رؤى قيمة، تمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، ومبنية على البيانات، وتقليل المخاطر، وتحسين أداء الأعمال.
- تعزيز الابتكار والتطوير: باستمرارية تحليل المتغيرات البيئية، يمكن للشركات الاستمرار، في تحسين، وتطوير منتجاتها، وخدماتها لتلبية احتياجات السوق المتغيرة، وتفوق على المنافسين.
- تحسين استراتيجيات التسويق: من خلال تحليل المتغيرات البيئية الجزئية، يمكن لنشاط تحسين استراتيجياتها التسويقية، لتواكب التغيرات في السوق، وتلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- تقليل المخاطر وزيادة الربحية: من خلال فهم المتغيرات البيئية، يمكن لنفطال تحديد المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليلها، بالإضافة إلى تحديد الفرص الجديدة، التي تساعد على زيادة الربحية.

3- التوصيات:

- يجب على المؤسسة، أن تقوم بمراعات العوامل البيئية الجزئية، وتحليلها بشكل مستمر، مما يساعد المؤسسة، في البقاء و الاستمرارية.

- يجب الإعتماد على التحليل البيئي SWOT مما يؤدي إلى إكتشاف نقاط القوة، والضعف داخل المؤسسة، والفرص، و التهديدات خارج المؤسسة.

- يجب على أي مؤسسة تحسين ظروف العمل الداخلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار العوامل البيئية الجزئية، عند إعداد الاستراتيجية التسويقية.

- يجب على المؤسسة مراجعة، و تقييم استراتيجياتها التسويقية، بانتظام لضمان استمرارية فعاليتها، في ظل التغيرات البيئية، و السوقية.

4- آفاق البحث:

أثار انتباهي، و أنا أختتم هذا البحث مواضيع، يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية:

أثر المتغيرات البيئية، في تدويل المؤسسات الجزائرية.

دور استراتيجية الترويج، في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

دور المسؤولية الإجتماعية، في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.

قائمة المراجع


 كتب باللغة العربية

1. فريد كورتل، أمال أيوب - تكنولوجيا المعلومات: دورها في العمل الإداري والتسويقي - (ط1) - دار زمزم - الأردن - عمان - 2016.
2. خالد قاشي، حميد الطائي - التسويق ونظام المعلومات التسويقية في المؤسسة: (مدخل استراتيجي) - (ط1) - دار وائل - الأردن - عمان - 2015.
3. وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالي - الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات - (ط2) - دار وائل - الأردن - 2013.
4. أحمد محمد غنيم - التسويق: (مدخل التحليل المتكامل) - المكتبة العصرية - مصر - 2009.
5. سعد علي ربحان المحمدي - الإدارة الاستراتيجية: أساسيات ومبادئ الإدارة الاستراتيجية (التكوين الاستراتيجي والتحليل البيئي) - المجلد الأول - (ط) العربية - سمير منصور للطباعة - دار اليازوري - عمان - 2017.
6. طلال الججاوي، سكرة السلطاني - SWOT لتقييم المصاريف التجارية - (ط1) - دار اليازوري - الأردن - 2014.
7. ماجد عبد المهدي مساعدة - الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية - (ط1) - دار المسيرة - عمان - 2013.
8. جمال الدين محمد المرسي - التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي) - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2002.
9. مؤيد سعيد سالم - أساسيات الإدارة الاستراتيجية - (ط1) - دار وائل - الأردن - 2005.
10. أكرم سالم الجنابي - الإدارة الاستراتيجية: (التفكير الاستراتيجي - الحوكمة - تقنية المعلومات وإدارة المعرفة - السيناريو الاستراتيجي - دراسة حالة) - (ط1) - دار امجد - عمان - 2021.
11. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف - التسويق الاستراتيجي - (ط1) - دار المسيرة - عمان - الأردن - 2011.

12. أحمد القطامين – الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم و حالات تطبيقية) - دار مجد لاوي – عمان – الأردن – 2002.
13. نعيم ابراهيم الظاهر – الإدارة الاستراتيجية: (المفهوم-الأهمية- التحديات) – جدارا للكتاب العالمي – عمان – 2009.
14. زكريا أحمد عزام وآخرون – مبادئ التسويق: (بين النظرية و التطبيق) - (ط 4) – دار المسيرة – عمان – 2012.
15. علي موسى الددا – التسويق المعاصر: (المفاهيم و السياسات) - (ط 1) – دار البداية – عمان – 2010.
16. فليب كوتلر و آخرون - التسويق: (السلوك – الأسواق – البيئة – المعلومات) – (ج 2) – (ط 3) – ترجمة مازن نفاع – دارعلاء – سوريا – دمشق - 2011.
17. حميد الطائي و آخرون – الأسس العلمية لتسويق الحديث: (مدخل شامل) – دار اليازوري – عمان – الأردن – 2007.
18. محمد الصرفي – مبادئ التسويق: (دراسة نظرية تطبيقية) – (ط 1) – دار مؤسسة حورس الدولية – الاسكندرية – 2005.
19. نظام سويدان – التسويق المعاصر - (ط 1) – دار الحامد – عمان – 2010
20. فلاح حسن الحسيني - الإدارة الاستراتيجية – (ط 1) – دار وائل – عمان – 2000.
21. فاضل حمد القيسي و علي حسون الطائي – الإدارة الاستراتيجية: (نظريات – مداخل وأمثلة و قضايا معاصرة) – (ط 1) – دار صفاء – عمان – 2014.
22. صالح عبد الرشيد وأحسان دهش جلاب – الإدارة الاستراتيجية: (مدخل تكاملي) – دار المناهج – عمان – الاردن – 2008
– ص 120.
23. محمد أمين السيد علي – أسس التسويق – (ط 1) – دار مؤسسة الوراق – عمان – 2012.
24. رائف توفيق، ناجي معلا – مبادئ التسويق – الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات – القاهرة – 2009.
25. ناجي معلا، رائف توفيق – أصول التسويق: (مدخل تحليلي) – (ط 1) – دار وائل – عمان – الاردن – 2002.
26. محمد حسين منهل، هاشم فوزي العبادي – السيناريو الاستراتيجي (التخطيط – البناء – التنفيذ) – (ط 1) – دار رضوان – عمان – 2015.

27. محمد الصيرفي - التخطيط الاستراتيجي - (ط1) - مؤسسة حورس الدولية - إسكندرية - 2008.
28. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي - الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم، ونماذج تطبيقية) - الدار الجامعية - 2003 -
29. خضر مصباح إسماعيل الطيطي - الإدارة الاستراتيجية - (ط1) - دار الحامد - عمان - الأردن - 2013.
30. م. نايف الجابري - الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: (التخطيط - التنفيذ - التقييم) - الدار اليازوري - عمان - الأردن - 2013.
31. إلهام فخري طمليه - استراتيجيات التسويق (إطار نظري وتطبيقي) - (ط1) - دار إثناء عمان - 2013.
32. محمود جاسم محمد الصميدعي - استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي) - دار جامد - عمان - الأردن - 2010.
33. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان - التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة - (ط4) - مكتبة الوفاء القانونية - الإسكندرية - 2014.
34. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهبي البرزنجي - استراتيجيات التسويق (المفاهيم - الأسس - الوظائف) - (ط1) - دار وائل - الأردن - عمان - 2004.
35. إياد عبد الفتاح النسور - استراتيجية التسويق (مدخل نظري، وكمي) - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2012.
36. مجيد الكرخي - التخطيط الاستراتيجي: (باستخدام المصفوفة المربعة SWOT) - دار المناهج - عمان - 2016.
37. ماجد عبد المهدي مساعدة - الإدارة الاستراتيجية: (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية) - (ط1) - دار المسيرة - عمان - 2013 -
38. بشير العلاق، قحطان عبدلي - استراتيجيات التسويق - (ط 1) - دار زهران - عمان - 2012.
39. سالم أحمد الرحيمي، محمود عقل أبو دلبوح - مبادئ التسويق - (ط1) - دار جرير - عمان - 2013.
40. محمد عبد العظيم ابو النجا - إدارة التسويق: (مدخل معاصر) - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2008.

41. محمد الباشا وآخرون - مبادئ التسويق الحديث - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2000.
42. إياد عبد الفتاح النسور، عطا الله "محمد تيسير" الشرعة - مفاهيم التسويق الحديث: (نموذج السلع المادية) - (ط1) - دار الصفاء - عمان - 2014.
43. محمود جاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد - إدارة التسويق: (تحليل - التخطيط - الرقابة) - (ط1) - دار المناهج - عمان - 2006.
44. علاء فرحان طالب وآخرون - نظام الإستخبارات التسويقية - (ط1) - دار صفاء عمان - الأردن - 2009.
45. زكريا أحمد عزام، علي فلاح الزعبي - سياسات التسعير (مدخل منهجي - تطبيقي متكامل) - (ط1) - دار المسيرة - عمان - 2011.
46. محمد إبراهيم عبيدات - أساسيات التسعير في التسويق المعاصر - دار المسيرة - عمان - الأردن - 2004.
47. بيان هاني حرب - مبادئ التسويق - مؤسسة الوراق - عمان - الأردن - 1999.
48. يزن سالم محمد الجنابي وآخرون - مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة: (استراتيجيات المزيج التسويقي - سلوك المستهلك) - (ج4) - (ط1) - دار صفاء - عمان - 2015.
49. إيناس رأفت شومان - التسويق وإدارة الإعلان - (ط1) - دار الفكر - عمان - 2009.
50. نعيمة غلاب - قنوات التوزيع - دار الهدى - عين ميله - الجزائر - 2013.
51. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف - إدارة التسويق: (مفاهيم وأسس) - (ط1) - دار المناهج - عمان - الأردن - 2006.
52. بلحيمر إبراهيم - أسس التسويق - دار الخلدونية - القبة - الجزائر - 2010.
53. ثامر البكري - استراتيجيات التسويق - دار اليازوري العلمية - عمان - الأردن - 2012.

54. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر - استراتيجيات التسويق (منظور متكامل) - (ط1) - دار الحامد - عمان - الأردن - 2012.

الكتب الإلكترونية:

1. محمد الرويني - تخطيط الحملات الاعلانية: (الاساسيات - المفهوم - المراحل) - دار العربي - Sur Le Site: (https://www.google.dz/books) (2024\04\3)

2. ناجي المعلا - ادارة التسويق: (مدخل تحليلي استراتيجي متكامل) - دار اليازوري - Sur Le Site: (https://books.google.dz) - Visite (2024\04\05)

3. حازم الصيرفي - التسويق البحري - Sur Le Site: (https://www.google.dz/books) - Visite Le (2024\4\25) رسائل:

1. مالكي محمد - أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أهداء دراءة - الجزائر - 2020/2019.

2. بن يمينة إبراهيم - التدقيق الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - 2-12 - 2018.

3. الهاشي بن واضح - تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - أطروحة دكتوراه :- كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير - جامعة فرحات عباس - سطيف - 2024-11-20.

4. بن حمو عبد الله - أثر المتغيرات البيئية على تدويل المؤسسات الجزائرية - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - 2016 - 2017.

5. ألاء عبد الحافظ حمودة موسى - أثر بحوث التسويق على الاستراتيجية التسويقية - أطروحة دكتوراه - كلية الدراسات العليا و البحث العلمي - جامعة شندی - 2018.

6. جباري عبد الوهاب – أثر سلوك المستهلك الجزائري على الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات المنتجة لأجهزة الإلكترونيات - أطروحة دكتوراه - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير – جامعة محمد بو ضياف – مسيلة (10 \ 01 \ 2018).


المجلات: 

1. قادري محمد - أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية – مجلة مجاميع المعرفة - العدد 2 - المركز الجامعي أحمد زبانه – غيليزان - أفريل 2019.
2. جمال لطرش، شريف بقة – العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على الأداء التصديري في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية – مجلة ميلاف – العدد 5 - المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف – ميلة – جوان 2017.
3. هنان مليكة، اخرون - المراجعة التسويقية كأداة لتقليل أثر البيئة الخارجية للمؤسسة – مجلة المعيار – العدد 20 – المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت - ديسمبر 2017.
4. لمين علوطي، خنوش صليحة – واقع الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الخدمية – مجلة البحوث، و الدراسات التجارية – العدد الرابع - جامعة يحيى فارس بالمدينة – سبتمبر 2018.
5. مبارك بوعشة، غربي سامية - التشخيص البيئي باعتماد نموذج SWOT كالية لتفعيل نظام المعلومات التسويقية – مجلة الأصيل – العدد الأول – جامعة عباس لغرور – خنشلة - جوان – 2017.
6. بعبيطيش شعبان، بوساق منيرة – استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية - مجلة افاق علوم الإدارة والإقتصاد – العدد 2 – جامعة محمد بو ضياف – مسيلة – ديسمبر 2021.

الكتب بالفرنسية: 

1. Thierry Colmant - Au Cœur De Votre Réussite Le Marketing – Edi.pro – Imprimé En Belgique – 2009.
2. Jean-Louis Amelon Et Jean-Marie Cardebat – Les Nouveaux Défis De L'internationalisation – 1^{er} édition – De Boeck – Paris – 2010.

3. Simon Chartier – Mon Projet D'entreprise: (De L'idée Au Plan D'affaires) – JFD – Canada – 2020.
4. Ben El Arbi Sabbar - BTS Tertiaires: (Culture économique Juridique Et Managériale) – Ellipses – paris – 2020.
5. Jean-Luc Charron- Sabine Sépari - Management: (Manuel Et Applications) – 2^e Édition – Dunod – France – 2010.
6. Gerry Jhonson, D'autres - Stratégique – 10^e Édition – Pearson – France – 2014.
7. Philip Kotler -Bernard Dubois -Marketing Management- Public Union edition -France-10e Édition – 2002.

المواقع الإلكترونية: 

1. <https://www.l-expert-comptable.com>.
2. <https://mawdoo3.com>



المخلص

ملخص:

تعتبر دراسة المتغيرات البيئية الجزئية ضرورية، في رسم الاستراتيجية التسويقية، وذلك من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر، على أهداف المؤسسة التسويقية، وتشمل هذه العوامل عادة المنافسين، الموردين، الزبائن... ففهم هذه المتغيرات بشكل أفضل، يمكن المؤسسة من تطوير استراتيجيات مبتكرة، تسمح لها بتفوق في بيئة السوق المتغيرة. باختصار البيئة الجزئية، تمثل جزءاً أساسياً من استراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث يتعين عليها فهمها بشكل متكامل، و استراتيجي لضمان تحقيق النمو المستدام، في السوق.

الكلمات المفتاحية: بيئة المؤسسة ، البيئة الجزئية، الاستراتيجية التسويقية.

Summary:

The study of micro-environmental variables ,is considered necessary in formulating a marketing strategy, through a group of factors that directly affect the organization's marketing objectives. These factors usually include competitors, suppliers, and customers... Understanding these variables better enables the organization to Develop innovative strategies that allow it to excel in a changing market environment.

In short, the microenvironment represents an essential part of the organization's marketing strategy, as it must be understood in an integrated and strategic manner to ensure sustainable growth in the market.

Key words: Enterprise environment, Micro environment, Marketing strategy.