

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: تسويق

تحت عنوان

استراتيجية المؤسسة وتأثير البيئة التسويقية عليها

- دراسة حالة وحدة أغذية الأنعام UAB ببوقطب -

بإشراف الدكتور:

- ولد محمد عيسى محمد محمود

من إعداد الطالب:

- دهيني عبد الفتاح

أعضاء لجنة المناقشة

- الدكتور: بن شني يوسف.....رئيسا

- الدكتور: ولد محمد عيسى محمد محمود.....مشرفا ومقررا

- الدكتور: بن أحمد بلقاسم.....مناقشا

السنة الجامعية : 2015م-2016م

إهداء

إلى والديا عرفانا و تخليدا لهما.

إلى إخوتي و أخواتي و جميع أفراد العائلة .

إلى كل الأحاب و الأصحاب...

إلى أصدقائي و زملائي طلبة الماستر.

إلى كل من علمني حرفا و لقني علما نافعا، أساتذتي و معلمي الأفاضل.

إلى كل طالب علم جاد.

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة عملي و ثمرة جهدي المتواضع.

شكر و تقدير

لله الشكر أولا و أخيرا ومنه التوفيق و النجاح و حده لا شريك له أن أمدني بالقوة و الإرادة لانجاز هذا العمل المتواضع.

أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير و العرفان إلى من أضاءت لي درب العمل و وجهتني في كل خطوة خطوتها لإتمام هذا العمل و كان لي نعم الأخ الأستاذ "ولد محمد عيسى محمد محمود"

كما أتوجه بالشكر للسادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم قبول و تحمل عناء قراءة و تمحيص و مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر كل أساتذتنا الأجلاء الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي و الذين ساهموا في تأطينا و إضافة الكثير إلى رصيدنا العلمي و المعرفي.

إلى جميع زملائي خاصة الأخ دوبي محمد أمين ومهجي أمين وبن درف إسماعيل وشارف بن عامر وإلى عمال وحدة أغذية الأنعام UAB ببوقطب وأخص بذكر مدير الوحدة وأخوة بلعيد وصلاح ومحمد وعبد القادر

و في الأخير أشكر كل من ساعدني من بعيد أو قريب.

فهرس المواضيع

	المقدمة العامة
	الفصل الاول: الاستراتيجية وأدوات التحليل الاستراتيجي
04	تمهيد
05	المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية
05	المطلب الأول: الاستراتيجية وتطورها التاريخي وأهم تعاريفها
07	المطلب الثاني: الإطار العام للتفكير الاستراتيجي ومزايا الاستراتيجية
09	المطلب الثالث: مراحل المنهج الاستراتيجي
14	المبحث الثاني: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية
14	المطلب الأول: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الخارجية
19	المطلب الثاني: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الداخلية
25	الخلاصة
	الفصل الثاني: البيئة التسويقية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التوجهات الحديثة للإدارة والبيئة التسويقية
28	المطلب الأول: التوجهات الحديثة للإدارة
30	المطلب الثاني: مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها
33	المطلب الثالث: أسباب وأهمية دراسة البيئة
34	المبحث الثاني: تقسيمات البيئة التسويقية
34	المطلب الأول: دراسة البيئة الخارجية غير المباشرة
39	المطلب الثاني: دراسة البيئة الخارجية المباشرة (التنافسية)
45	المطلب الثالث: دراسة البيئة الداخلية
50	الخلاصة

	الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب - وحدة أغذية الأنعام ببوقطب UAB
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم الوحدة GAO
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
58	المطلب الثالث: محيط و تطور حجم مبيعات المؤسسة
62	المبحث الثاني: واقع التسويق و تأثير البيئة الداخلية و الخارجية على إستراتيجية المؤسسة
62	المطلب الأول: واقع التسويق في المؤسسة
63	المطلب الثاني: تأثير البيئة الداخلية على إستراتيجية المؤسسة
64	المطلب الثالث: تأثير البيئة الخارجية على إستراتيجية المؤسسة
67	الخلاصة
68	الخاتمة العامة
70	الملاحق
77	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم
16	نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية	1-1
17	قراءة نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية	2-1
19	دورة حياة المنتج	3-1
23	نموذج سلسلة القيم	4-1
54	هيكل لـ: ONAB	5-3
54	هيكل لـ: GAO	6-3
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوقطب UAB	7-3
61	التمثيل البياني لتطور حجم مبيعات المؤسسة	8-3

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	الرقم
12	الأهمية النسبية وعلاقتها بنجاح المؤسسة	1-1
61	تطور حجم مبيعات المؤسسة	2-3

المقدمة العلمية

مقدمة عامة

كون المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يعملون متعاونون ومتحدين تجاه أهداف يراد تحقيقها، وضمن هيكل لجمعهم وموزعين على مستويات إدارية متعددة أو متسلسلة على شكل هرم إداري. والمؤسسة لا تعمل بمعزل عن محيطها، الذي فيه تتحصل على مواردها وتسوق فيه مخرجاتها، لهذا تعتبر البيئة المحيطة بالمؤسسة المناخ الذي تنفس فيه المؤسسة ومجال عملها ودراستها أحد عوامل الإدارة الإستراتيجية حيث أنها تعتبر أحد المدخلات في بناء وتصميم الاستراتيجية.

فعلى صانعي الإستراتيجية إدراك أهمية دراسة البيئة وتأثيرها على المؤسسة الأمر الذي يسمح بمواكبة التغير وإدارته بطريقة كفئة وفعالة وصياغة استراتيجية مناسبة من خلال التحليل الجيد والدقيق للبيئة المؤسسة.

و على ضوء هذه المعطيات تكون الإشكالية الرئيسية كالتالي:

الإشكالية: ماهو تأثير البيئة التسويقية على إستراتيجية المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية:

وهو ما يؤدي بنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هو تأثير البيئة التسويقية على رسم استراتيجية المؤسسة ؟
- 2- إلى أي مدى تكمن دراسة بيئة المؤسسة ؟
- 3- ما هو واقع التسويق في وحدة أغذية الأنعام ببوقطب؟
- 4- ما هي الأدوات و النماذج التي تستخدم في الدراسة ؟

الفرضيات:

كما أن هذا الموضوع تتم دراسته في سياق الفرضيات التالية:

- 1- اعتمادا على مدخل الفعل من طرف المؤسسة، أي تحاول أن تتغلب على تأثير البيئة وتجنب الخضوع لها.
- 2- لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها.
- 3- التسويق في وحدة أغذية الأنعام ببوقطب يرتبط بالمصلحة التجارية.
- 4- من خلال المتابعة الجيدة والتحليل الدقيق تستطيع المؤسسة أن تصيغ إستراتيجيتها بأكثر فعالية.

أهمية الموضوع:

أما فيما يخص أهمية هذه الدراسة فتتجل في الآتي:

من الشائع أن البيئة الداخلية والخارجية للتسويق تؤثر وتتأثر في مؤسسات الأعمال، من هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على أهمية البيئة التسويقية بالنسبة للمؤسسات مهما كان نوعها- ربحية أو خدمية- من خلال مناقشة عدة مواضيع مهمة.

أهداف الموضوع:

كما أن لهذه الدراسة أهداف محددة سنحاول الوصول إليها، من بين هذه الأهداف ما يلي:

- تقريب مفهوم البيئة التسويقية للباحثين.
- التطرق على أهمية دراسة البيئة التسويقية.
- معرفة أهم أدوات إستراتيجية المؤسسة.
- التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للتسويق بنوع من التحليل والتفصيل.
- التعرف على مكونات البيئة التسويقية بنوعها.
- كما يهدف هذا الموضوع كذلك على توضيح طبيعة بيئة المؤسسة ومكوناتها، وآثارها على المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

وسبب اختيارنا لهذا الموضوع هو محاولة إعطاء أهمية لدراسة وتحليل بيئة المؤسسة، حيث أن الإدارة الحديثة وفي جميع المؤسسات وإلى اختلاف أنواعها، بأهدافها أصبحت مطالبة أكثر بتبني هذا المنهج وبالتالي فإنه من خلال هذا الموضوع سنقوم بإبراز مدى أهمية هذه الدراسة والتأكيد على ضرورة تبني هذا المنهج لما له من مزايا في صياغة استراتيجيات المؤسسات، وخاصة في المؤسسات الوطنية..

المنهج المستخدم في البحث:

لإثبات صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات انتهجنا الأسلوب التحليلي في دراسة الجزء النظري لفهم جوهر الموضوع و تحليل أبعاده بصفة دقيقة. أما في الجانب التطبيقي فاتبعنا أسلوب دراسة حالة، محاولين في ذلك إسقاط المعلومات و البيانات النظرية على المؤسسة الجزائرية، و ارتأينا أن تكون وحدة اغذية الانعام ببوقطب كونها مؤسسة إنتاجية تسويقية.

خطة البحث:

ويتضمن هذا البحث ثلاث فصول، ففي الفصل الأول نتطرق إلى الاستراتيجية وأدوات التحليل الاستراتيجية فقسم إلى مبحثين الأول سنتكلم فيه عن أهمية الاستراتيجية ومكوناتها أما المبحث الثاني فسننتطرق إلى أدوات التحليل المساعدة في فهم المتغيرات الخاصة بالبيئة. وقد خصص الفصل الثاني إلى البيئة التسويقية للمؤسسة وأهمية دراستها ويحتوي هذا الفصل على مبحثين المبحث الأول سنتكلم عن البيئة وخصائصها، أما المبحث الثاني سنتكلم عن تقسيمات البيئة (البيئة التنافسية والعامية والداخلية). وقد خصص الفصل الثالث كدراسة حالة لوحدة اغذية الانعام ببوقطب فقسم إلى مبحثين، الأول سنتكلم فيه عن تعريف المؤسسة و هيكلها التنظيمي و نشأتها وتطور مبيعاتها أما المبحث الثاني فسننتطرق إلى التسويق و تأثير البيئة الداخلية و الخارجية على المؤسسة.

الفصل الأول

الإستراتيجية وأدوات التحليل الإستراتيجي

تمهيد:

إن البيئة التي تحيط بالمؤسسة تارة تتيح أمامها فرص و تارة أخرى تطرح أمامها تهديدات و تحديات وهو ما يجعل المؤسسة في سعي دائم إلى التأقلم مع بيئتها من خلال تبني استراتيجية لاغتنام تلك الفرص و مواجهة تلك التحديات بهدف تحقيق استيعاب داخلي متمثلا في تحديد نقاط القوة والضعف و توافق خارجي يتمثل في اغتنام الفرص وتجنب التهديدات

و عليه سنتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للإستراتيجية وأدوات التحليل الإستراتيجي المساعدة في اختيار الإستراتيجية الأنسب للمؤسسة الكفيلة بان تضمن لها سبل النجاح والتفوق في ظل التنافس على الريادة. و في سبيل هذه الغاية فإن هذا الفصل يشتمل على مبحثين ، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الإستراتيجية ، وفي المبحث الثاني إلى طرق وأدوات التحليل الإستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية

تعددت المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية تبعا لتعدد واختلاف دراسات الباحثين من حيث وجهات نظرهم، والأهداف المرجوة من دراساتهم، إضافة إلى كون الإستراتيجية ليست حكرا على ميدان واحد، بل اقتضت كل الميادين و المجالات كالميادين العسكرية و السياسية بالإضافة إلى ميدان الأعمال و غير ذلك ولكي نقف على مفهوم الإستراتيجية بوضوح ينبغي أن نتطرق إلى تطورها التاريخي وأهم تعاريفها، بالإضافة إلى الإطار العام للتفكير الإستراتيجي، و مزايا تطبيق الإستراتيجية وصولا إلى مراحل المنهج الإستراتيجي.

المطلب الأول: الإستراتيجية تطورها التاريخي وأهم تعاريفها

يستخدم لفظ الإستراتيجية منذ القدم في المجال العسكري وبالأخص في العمليات الحربية، أين كانت تعني فن إدارة الجيش أو فن القيادة أو كما حددها CLAUSWITZ " فن استعمال القوى العسكرية لتحقيق نتائج محددة عن طريق سياسة معينة " ¹.

وبالتالي فهي فن توجيه الوسائل من أجل النصر، أي كيف يستخدم القائد مختلف القوى المحيطة به لمواجهة العدو وضمان النصر في الحرب، إذن " فالإستراتيجية العسكرية تشير إلى تخطيط وتنفيذ السياسات المتوقعة على استعمال كل الإمكانيات المتاحة " ².

مع مرور الزمن انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مختلف الميادين ولم يعد حكرا على المجال العسكري، حيث أصبحت هناك علاقة بين السياسة والإستراتيجية وصار يطلق على الإستراتيجية " فن استخدام القوى للوصول إلى أهداف السياسة " ³.

أما في مجال الأعمال فقد بدا مفهوم الإستراتيجية يظهر و يأخذ صورته الواضحة ابتداء من سنة 1951 عندما أشار NEWMAN إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، و ظهور التطبيقات الأولى لنظام التخطيط الإستراتيجي في وزارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1962-1965 ، وذلك من خلال كتب وأبحاث IGOR AUSOFF و STANDARD RESEARCH INSTITUTE، ومنذ ذلك الوقت صارت تطبق وبشكل تدريجي في مختلف المؤسسات إلى غاية يومنا هذا، حيث أصبحت الإستراتيجية على غاية من الأهمية.

غير أن تعريف الإستراتيجية مازال موضع اختلاف وعدم إجماع، فمعظم الباحثين والخبراء في الإدارة الإستراتيجية لم يضعوا تعريفا محددًا للإستراتيجية، حيث يعرفها CHANDLER بأنها: " هي تحديد الأهداف طويلة الأجل

¹ Ahmed hamadouche, Méthode et outils d' analyse stratégique, les édition: Chihab, 1997, p 25.

² Ahmed hamadouche, op cit, p 25.

³ عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط3، 1997، ص9.

وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف، فالقرارات هي تلك التي تخص مستقبل المؤسسة وفعاليتها في المدى الطويل، مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع " ¹.

أما IGOR AUSOFF فيعرفها كما يلي: " الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، حيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة وعدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات البيئية " ².

ويعرفها MINTZBERG على أنها " تصور المؤسسة وذلك لمواجهة المحيط في وقت معين " .

بالإضافة إلى أن هناك نظرة أوسع لها من منظور التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الذي يجب أن يخرج من الحيز المحدد الذي يتواجد فيه، فهو ليس عبارة عن طاقة يجب الاستنجاد بها في وقت استعجالي، فبالعكس فهو تفكير وعمل دائم ومستمر، وهو ما يذهب إليه PORTER - أحد رواد الإستراتيجية التنافسية- حيث يعرف الإستراتيجية بأنها " فن بناء مزايا تنافسية مستدامة " ويؤكد كذلك بأن " الإستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة " ³.

أما PETER PRUCKER فيعرف الإستراتيجية بأنها " عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على المعلومات الممكنة عن مستقبل هذه القرارات وآثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لهذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة " .

كذلك GLUCK and JAUCHE يعرفان الإستراتيجية على أنها " خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة " ⁴.

أما DESS and MILLER فينظران إلى الإستراتيجية من خلال أن نجاح المؤسسة في استراتيجياتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها، فهي عبارة عن " أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المؤسسة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية " ⁵.

إذن فالإستراتيجية وفق النظرة الحديثة وخاصة مع تعقد البيئة وعدم استقرارها أصبحت تعني مجموعة من القرارات التي تمنح المؤسسة إمكانية اكتساب القدرة على اعتماد مدخل الفعل ورد الفعل باعتبارها تصف القرارات التي يقوم بها التنظيم للوصول إلى عملية موائمة بشكل متزايد لمسايرة البيئة في الظروف التي يصعب معها التعرف على شكل هذه البيئة، أو افتراضها عن طريق تحليل سابق للبيانات، كما أن الإستراتيجيات الحديثة ومن منطلق العلاقة

1 سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998ص26.

² Ahmed hamadouche, op cit, p 16.

3 فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية ، درا وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص15.

4 عايدة سيد خطاب، المرجع السابق ، ص13.

5 فلاح حسن الحسني، المرجع السابق ، ص17.

بين المؤسسة وأطراف التعامل معها خاصة المنافسين، فهي تحاول الوصول إلى علاقة فائز/ فائز عكس التنظيم العسكري الذي يعتبر المصدر الرئيسي للإستراتيجيات في مراحلها الأولى أين كانت العلاقة فائز/ خاسر. إن الإستراتيجية تتضمن الشمولية في التفكير والتصرف والنظرة الواسعة بعيدة المدى، وأنها لا تنحصر فقط في مستوى الإدارة العليا، بل هي عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة والتي تنبع من طرف مختلف مستويات المؤسسة، تشكل في الأخير استراتيجية المؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك قدرة التفكير الإستراتيجي فإنها تستطيع أن تحسن من أدائها وتضمن تعاملها الفعال مع بيئتها المتغيرة وبالتالي فإنها ستنجح وتستمر.

المطلب الثاني: الإطار العام للتفكير الإستراتيجي والمزايا الاستراتيجية:

1- الإطار العام للتفكير الاستراتيجي: يعيش عالم اليوم ثورة تدعى ثورة المعلومات، هذه الثورة جاءت كنتيجة للتطور التكنولوجي وتطور وسائل الاتصال والتي كان لها الأثر البالغ على مؤسسات الأعمال، الأمر الذي جعل من الضروري تغيير أنماط الإدارة وذلك للاستجابة للمتغيرات البيئية والتي تتسم بالحركية والتعدد، فحيث أن الإدارة في بادئ الأمر كانت إدارة صناعية والتي هي انعكاس لظهور الثورة الصناعية، فمهامها كانت متمثلة في زيادة الإنتاجية لمواجهة فائض الطلب على السلع والخدمات، ثم تطورت الإدارة من إدارة صناعية إلى إدارة تسويقية، نتيجة لظهور ثورة المستهلكين، أين كانت محاولة تلبية حاجات ورغبات المستهلكين من السلع والخدمات والتعرف على ردود أفعالهم هي الأساسية لهذه الإدارة.

وبعد هذا كله ظهر مصطلح الإدارة الإستراتيجية لهذه الإدارة التي تتبنى الفكر الإستراتيجي، وذلك لمواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة وتحسين أداء المؤسسات.

إن التفكير الإستراتيجي يحكمه إطار عام يقوم على عدد من الأسس والمخاور وهي:

1. دراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة وذلك قصد خلق واكتشاف الفرص الحالية والمستقبلية، وتجنب التهديدات والأخطار.
2. تنمية المركز التنافسي للمؤسسة وذلك من أجل تحقيق البقاء والاستمرار في السوق.
3. النظرة الواسعة بعيدة المدى للمؤسسة وتوجهها العالمي وليس المحلي فقط.
4. الإستراتيجية لا تحدد التغيير أو مجالاته فحسب، بل تقوم أيضا بقيادته، وهو ما يعبر عنه بأداة التغيير.
5. الابتكار الإستراتيجي وتقديم أفكار جديدة تجعل من الصعب تقليدها من طرف المنافسين إلا بتكلفة عالية وبعد وقت طويل، كل هذا يعتمد أساسا على قيم ومعتقدات ومستوى أفراد المؤسسة وخاصة المديرين الذين يجب أن تتوافر فيهم روح القيادة الإستراتيجية، أي يجب أن تكون هناك قدرة على تصور مستقبل المؤسسة في ظل حالات عدم التأكد والقدرة كذلك على بناء وتصميم استراتيجيات ناجحة وفعالة.
6. بناء وتنمية العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.

2- مزايا الاستراتيجية:

كما ذكرنا سابقا أن الإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في مسار المؤسسة لتحقيق بقائها واستمرارها، وانتهاج التفكير الإستراتيجي لم يكن لولا توفر بعض المعطيات الجديدة التي جعلت من الضروري اعتماد الإستراتيجية كمدخل يكسب المؤسسة تعاملها الفعال مع هذه المعطيات الجديدة، ومن أهم هذه المعطيات هي وجود ظاهرة المنافسة والتي تعتبر من إحدى أهم المبررات لإحداث وتنفيذ الإستراتيجية لمواجهة التهديدات واغتنام الفرص، وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية، فإن الحاجة لها تقل، وأن أية محاولة لبناء الإستراتيجية تعتبر ضريبا من ضروب العبث الإداري¹. إذن فالإستراتيجية عدة مزايا يمكن أن تنجر عنها في حالة تطبيقها بصورة جيدة، كما أن التفكير الإستراتيجي والعقلية الشمولية تشكلان جميعا القطب المركزي في الإدارة الناجحة.

وتتمثل أهم مزايا الاستراتيجية في الآتي²:

- 1) توفر الإطار الشامل والكامل للمؤسسة والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ككل وبصورة واضحة، مع الربط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها.
- 2) تحقيق أفضل درجة ممكنة لاستغلال الموارد (البشرية، المالية، التكنولوجية)، وجوانب القوة التي تميز المؤسسة في ظل المتغيرات التي تعمل فيها.
- 3) زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.
- 4) مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد، وبالتالي فهي تمثل إطار عمل رئيسي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تؤكد استمرارها والتكيف مع هذه المتغيرات قصد الحصول على مزايا تنافسية.
- 5) اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معطيات الواقع وذات علاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها، وأسواقها الحالية والمستقبلية.
- 6) التوفيق بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية، فهي تمثل المحور الأساسي الذي يتم من خلاله دمج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية.
- 7) تقوم بعلاج مظاهر الخلل وذلك من خلال تقديم بدائل التصرف وكذلك تقديم حلول مبتكرة.
- 8) توفر أسلوبا متميزا لتشكيل المستقبل.
- 9) قدرة المؤسسات على إدراك الصعوبات والتعقيدات التي تواجهها بإطارها الشامل.
- 10) تسهل لنا تحديد نقاط البداية الخاصة بالتغير وطبيعة وزمن وقوعه وإدارته أيضا.

المطلب الثالث: مراحل المنهج الإستراتيجي

1 عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2002، ص56.

2 أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي، ط1، 2007، ص14.

هناك مدخلين أساسيين في وضع مراحل المنهج الإستراتيجي، حيث أن الأول يقوم على تحديد المهمة والأهداف قبل التشخيص الإستراتيجي، بينما الثاني يقوم أساسا على تحليل المؤسسة ومحيطها أولا ثم الانتقال إلى تحديد المهمة والأهداف¹.

في بحثنا هذا سنأخذ بالمدخل الأول ألا وهو تحديد المهمة والأهداف ثم الانتقال إلى التشخيص، وذلك لأن تحديد المهمة يعتبر بمثابة حجر الزاوية في بناء الإستراتيجية، وكذلك تساعد على تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها إدراك وتقييم العناصر التي توجد في البيئة، وكيفية الاستجابة لأي تغيير محتمل يمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة وعناصرها، كما تعمل على توحيد جهودات العاملين في المؤسسة لبلوغها وتحقيقها.

وفيما يلي سنقوم بدراسة كل من المهمة (الرسالة) والأهداف، على أن يتم دراسة وتحليل البيئة بالتفصيل في الفصلين الثاني والثالث من هذا البحث.

1- مهمة المؤسسة (رسالتها)²:

إن أية مؤسسة لا تستطيع أن تصمم إستراتيجيتها بشكل واقعي وكفاء إلا إذا كانت هذه الإستراتيجية تعكس رسالة المؤسسة، فالصياغة المحددة والدقيقة لهذه الأخيرة هي جزء هام في صياغة إستراتيجية المؤسسة، كما أنه وبعد أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا ومفهوما محددا والذي يمكن أن يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة لها في الأسواق، فإن المؤسسة تفقد القدرة على التركيز والتوجيه لأنشطتها.

إن رسالة المؤسسة نعني بها " صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"³.

كما يمكن تعريفها أيضا " الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤيا العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية "⁴.

كما تعبر رسالة المؤسسة عن الاتجاهات العامة للإدارة العليا في المؤسسة وفلسفتها في تحريك مواردها البشرية والمادية للمنافسة في السوق على النحو الذي يزيد من قوتها التنافسية، ويعظم من قيمتها من وجهة نظر العملاء والمتعاملين والمساهمين والمجتمع بصفة عامة⁵.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن رسالة المؤسسة تركز على نظرة تحليلية عامة لعوامل عديدة مثل نوع الأنشطة والموارد المستخدمة وأسواق المستهلكين ونوعية المنتجات، جغرافية الصناعة، سلوكها اتجاه العمال

1 أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 15

2 فلاح حسن الحسني، المرجع السابق، ص 52.

3 عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص 37.

4 عائدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص 157.

5 محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 43.

والمساهمين والزبائن والمنافسين والمجتمع، وقد تكون أكثر شمولاً في التركيز على استراتيجيات الإدارة وسياساتها والتكنولوجيا المستخدمة حالياً والمتاحة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها. وبصورة عامة فإن رسالة المؤسسة تتضمن المحاور الرئيسية التالية¹:

- الغرض الذي وجدت من أجله المؤسسة.
- فلسفة المؤسسة.
- تحديد مجالات الأعمال التي ستقوم بها المؤسسة وكذلك المجالات التي تسوق فيها المؤسسات الأخرى.
- الربط بين الوظيفة والمسئولية الاجتماعية وأهدافها وغايتها الرئيسية.
- كما أن رسالة المؤسسة ترتبط بعدة عوامل أهمها²:
- تاريخ وثقافة المؤسسة.
- مبادئ المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.

إن رسالة المؤسسة لا يمكنها أن تبقى ثابتة في بعض الأحيان، بل إنها قد تتغير، فمثلاً ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو تهديدات خطيرة تجبرها على تغيير رسالتها، ومثال ذلك تغيير رسالة شركة FEDERAL EXPRESS بسبب التحول من السوق المحلية إلى السوق العالمية، وبالذات اختيار استراتيجية جديدة للنمو في أوروبا، وبالتالي لتفادي تغيرات وتعديلات محتملة على الرسالة فإنه من الواجب عند صياغتها مراعاة كل الجوانب ومحاولة جعلها أكثر مرونة، حيث أنه لا يجب أن تكون الرسالة ضيقة ومحدودة للغاية، ولا ينبغي كذلك أن تكون متسعة للغاية، فإن كانت الرسالة ضيقة ومحدودة فإن ذلك يؤدي إلى تحديد قدرة المؤسسة على تعديل رسالتها عندما تكون هناك تغيرات في عناصر البيئة، أما في حالة ما إذا كانت هذه الرسالة متسعة للغاية، فمعناه أن المؤسسة لن تستطيع تحقيق رسالتها نظراً لأنها تفوق قدراتها، فالصياغة الجيدة للرسالة عامل أولي وأساسي تقوم به المؤسسة في إطار مسارها الإستراتيجي الذي يعبر عن مهمة المؤسسة بواسطة وثيقة داخلية ذات صياغة عريضة وتتمتع بالديمومة وتسمى مشروع المؤسسة .

2- الأهداف:

يمكن تعريف الهدف على أنه أمل تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في الأجل الطويل، أو بمعنى آخر الهدف هو ما تريد المؤسسة تحقيقه³، كما تعرف الأهداف أيضاً على أنها النتائج النهائية لنشاطات مخطط لها مسبقاً⁴.

1 سعيد غالب ياسين، المرجع السابق، ص31.

2 عايدة سيد خطاب، المرجع نفسه، ص157.

3 عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص29.

4 أحمد القطامين، المرجع السابق، ص65.

لا يمكن لأي مؤسسة توقع إنجاز نتائج عملية محددة بصورة فعالة وكفاءة من دون تحديد واضح للأهداف، فوضع الأهداف يساعد على توجيه جهود الأفراد في المؤسسة وتخصيص الموارد بين أوجه النشاط والإدارات والتنسيق بينها، وحيث أن عملية تحديد الأهداف عملية صعبة وتحدي صعب، وذلك لأن المدراء في مؤسسات الأعمال لا يتوجهون بصورة تلقائية نحو الأهداف الإستراتيجية، بل العكس، فإن إدارة الأعمال بسبب طبيعتها تتضمن عوامل معينة لتحقيق هذا الغرض وهي: تخصيص عمل المدراء واختلاف نوعية هذا العمل وكذلك البنية الهرمية للأهداف والاختلاف في الرؤية والعمل والأهداف التنظيمية، ويعتبر PORTER DRUCKER من أوائل الباحثين الذين نادوا بضرورة تحديد الأهداف في كافة المجالات التي تؤثر على بقاء المؤسسة وذلك منذ ظهور الطبعة الأولى لكتابه THE PRACTICE OF MANAGMENT كما لخص أهم أهداف المؤسسات في الربحية والمركز السوقي والابتكار والإنتاجية والموارد المادية والمالية والبشرية والمسئولية الاجتماعية.

أما IGOR AUSOFF فيرى أنه يمكن تقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف اقتصادية والمتمثلة في الربحية واستمرارية المؤسسة وأهداف اجتماعية.

وفي دراسة قام بها ENGLAUD على عينة مقدارها 1072 فرد من مديري الإدارة العليا في بعض المؤسسات الأمريكية حول أهمية بعض الأهداف ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح المؤسسة، فإنه توصل إلى أن الكفاءة التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى، والإنتاجية المرتفعة في المرتبة الثانية، ثم تعظيم الأرباح في المرتبة الثالثة، لهذا فيما يختص بعلاقة هذه الأهداف بنجاح المؤسسة وكذلك من حيث أهميتها النسبية، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي¹:

جدول رقم (1-1): بين الأهمية النسبية وعلاقتها بنجاح المؤسسة

نوع الأهداف	الأهمية النسبية	أهميتها بالنسبة لنجاح المؤسسة
الكفاءة التنظيمية	81 %	71 %
الإنتاجية المرتفعة	80 %	70 %
تعظيم الأرباح	82 %	70 %
النمو	60 %	72 %
الزيادة الصناعية	58 %	64 %
الاستقرار التنظيمي	58 %	54 %
رفاهية العاملين	65 %	20 %
الرفاهية الاجتماعية	16 %	08 %

المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 32

وبالتالي فإن الاستنتاج الذي يمكن أن نخلص إليه هو أن أهداف المؤسسة لا يمكن حصرها في هدف واحد، بل هناك أهداف متعددة، كما أن تعددية الأهداف هي الحالة التي تناسب ظروف حالة عدم التأكد في البيئة من أجل توفير أكبر عدد ممكن من الاحتمالات التي توضع في سلة الأهداف لمواجهة أي تباينات في القيود والعودة بحالة التوازن إلى الاستقرار كما يرى MARCH and CYRT أن أهداف المؤسسات تمثل أهداف الفئات التي تقع على حدود التنظيم أو أهداف أعضاء البيئة الخاصة بالمؤسسة كالمساهمين والعاملين والمجتمع. إن من متطلبات نجاح عملية إنجاز الأهداف ما يلي¹:

- الدقة والوضوح.
 - الموضوعية والعقلانية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للمؤسسة.
 - التوازن بين الأهداف القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.
 - اتساق الأهداف أي يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف.
 - الصياغة الكمية وذلك حتى يمكن قياسها ومتابعة التقدم الذي تم إنجازه.
 - أن يكون هناك تناسق وموازنة الأهداف التنظيمية للمؤسسة والأهداف الذاتية للعاملين والمشاركين في إنجاز الأهداف.
 - أن تكون الأهداف واقعية لأن الأهداف غير الواقعية تؤدي إلى إحباط الإدارة في حالة عدم تحقيقها.
- وتصنف الأهداف من حيث البعد الزمني إلى أهداف طويلة الأجل والتي هي من أولويات الإدارة العليا، وعادة ما تكون هذه الأهداف تمثل الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، أين يتم من خلالها ترجمة الأهداف العامة ورسالة المؤسسة إلى أهداف يمكن تحقيقها وقياسها ومحددة بإطار زمني محدد، أما الأهداف قصيرة الأجل فهي تلك الأهداف التي توضع على مستوى الإدارات الوظيفية كإدارات التسويق، الإنتاج، المالية والموارد البشرية، ثم تندرج هذه الأهداف إلى أن تصل إلى المستوى التشغيلي، حيث تكون فيها الأهداف قصيرة الأجل، وبالتالي يمكن القول أن هذه المستويات المختلفة من الأهداف المتداخلة، وكل مستوى هو ترجمة لمستوى أعلى منه، فعملية إنجاز الأهداف قصيرة الأجل تؤدي إلى إنجاز الأهداف متوسطة الأجل، وتحقيق هذه الأخيرة يؤدي إلى إنجاز الأهداف بعيدة المدى².

1 هشام عبدالله الغري، الإدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص26.

2 هشام الغري، المرجع السابق، ص27.

المبحث الثاني: طرق وأدوات التحليل الإستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة

الخارجية والداخلية

لكي تتمكن المؤسسة من القيام بتحليل دقيق ومعقد للبيئة الخارجية وخاصة منها البيئة التنافسية، فعليها استعمال طرق وأدوات التحليل الإستراتيجي المناسبة والمساعدة في ذلك، ومن أهم هذه الطرق والأدوات نجد نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG ونموذج ماكينزي GE.

المطلب الأول: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الخارجية

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

لقد تم وضع هذا النموذج من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية، ويعتبر أحد أهم وأشهر نماذج تحليل حقيقية الأعمال، وهو عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات باستخدام بعدين أساسيين في عملية التقييم، البعد الأول هو معدل النمو والذي يعبر عنه بمعدل النمو السنوي للمبيعات، وبالتالي فهو يعبر عن درجة نمو السوق ويقدم مؤشرا على جاذبية السوق المخدوم من قبل كل نشاط أعمال أو منتج في حقيقة المؤسسة، أما البعد الثاني فيتمثل في حصة السوق والذي يعبر عنه المركز النسبي للمؤسسة في السوق، أي نسبة حصة المنتج في السوق بالقسمة على حصة أكبر منافسة وذلك على افتراض أن أكبر المنافسين هم الذين يتمتعون بتأثير عامل الخبرة وانخفاض تكلفة الوحدة.

ويستعمل هذا النموذج عندما يكون للمؤسسة عدة منتجات أو أنشطة ولا تستطيع التفكير في اختيار وفحص المركز النسبي لها، حيث لا بد على المؤسسة أن تكون لديها نظرة شاملة ومتكاملة حول منتجاتها وأنشطتها وذلك بما يسمح لها من تحقيق التكامل بين استراتيجية التمويل والإستراتيجية التنافسية أو استراتيجيات الاستثمار أو الاختيار بين البدائل الاستثمارية، وكذلك تحقيق الأداء الأمثل في الأجل الطويل، وبموجب هذه المصفوفة يتم تقسيم المنتجات التي تنتجها المؤسسة إلى أربعة أقسام وتشمل¹:

أ- المنتجات المشيرة لعلامة الاستفهام:

وتتميز بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو عال، كما تمثل المنتجات الجديدة وتشكل مستقبل المؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة تحتاج إلى موارد مالية إضافية أو عناصر أخرى من المدخلات من أجل اختيار مدى قدرة هذه المنتجات على الاستمرار والنجاح في السوق، كما يجب على المؤسسة القيام بعمليات تحسين وتطوير المنتجات أو زيادة الأنشطة الترويجية والبحث عن مصادر إضافية للتمويل.

إن تدعيم هذه المنتجات بالاستثمارات يحمل درجة عالية من المخاطرة وذلك بسبب احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات والتعديلات على المنتج وقلة العائد المتحقق على الاستثمارات، ولكن يجعلها ذات قوة في توليفة المنتجات، الأمر الذي يجعلها تتحول إلى المنتجات الساطعة، وتجدد الإشارة هنا إلى أنه إذا كان

بإمكان المؤسسة الحصول على المركز القيادي في السوق عند تقديم هذه المنتجات الجديدة، فإن عليها أن تتبع إحدى استراتيجيات النمو، وأن تخصص جزءا كبيرا من مواردها للاستثمار في هذه المنتجات، أما إذا كان ليس بإمكانها تحقيق ذلك فمن واجباتها أن توقف هذه الأنشطة وتحويل الموارد المخصصة لها في استخدامات أخرى.

ب- المنتجات الساطعة:

وتتميز بحصة سوقية عالية ومعدل نمو عالي، وبالتالي فهي تتميز بوضعية جيدة، كما أنها تشكل مستقبل المؤسسة وهذا ما يجعلها محل نظر واهتمام المنافسين، وتحقق هذه المنتجات حجم مبيعات كبير ولكنها لا تحقق أرباحا عالية للمؤسسة، كما أن هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار وذلك لزيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها وضمان استمرار مركزها التنافسي القوي، ويتم ذلك عن طريق تخفيض الأسعار لهذه المنتجات أو تمتع دخول منافسين جدد لها في هذا القطاع من السوق.

ج- المنتجات المدرة للنقدية:

وهي المنتجات التي تتميز بحصة عالية من السوق ونمو منخفض في السوق، وتقدم هذه المنتجات أعظم عائد على الاستثمار، أي أنها تولد قدرا كبيرا من النقدية وتمتع بقدر كبير من السيطرة في سوق يتميز ببطء النمو، وبالتالي فإنها لا تحتاج إلى قدر كبير من الإنفاق عليها، كما أن التدفق النقدي الذي تدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلاجات الاستفهام، وكذلك تمويل البحوث والتطوير والمحافظة على الموقع التنافسي والاستراتيجيات الملائمة لهذه المنتجات هي استراتيجيات النمو البطيء، أما عندما يبدأ القطاع السوقي في الانخفاض وتقل جاذبية المنتجات بدخولها إلى مرحلة التدهور في دورة حياتها، فإن الاستراتيجية الملائمة لها هي الاستراتيجية التي تضمن توليد أكبر تدفق نقدي.

د- المنتجات المتعثرة:

تتميز هذه المنتجات بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض كذلك، وتعتبر أضعف منتجات المصنوفة لأن الوفرة الاقتصادية المترتبة عنها ستختفي وتؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المؤسسة، والاستراتيجية المثلى لهذه المنتجات هي استراتيجية الحصاد، أي التصفية من دون التخلي عن هدف إنجاز أقصى حد ممكن من العائد وكذلك استراتيجيات التخلص والتصفية، والشكل رقم (1) يمثل نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية¹:

¹ ahmed hamadouche op cit. p 56

الشكل رقم (1-1) : نموذج مجموعة بوسطن الاستراتيجية

حصة السوق النسبية

فائض الموارد

الحاجة إلى الموارد

النجوم	علامات الاستفهام
التدعيم، المحافظة	التجزئة، التدعيم، التخلي
البقرات النقدية	الكلاب
المحافظة	التخلي، المحافظة عليها دون أي مجهود

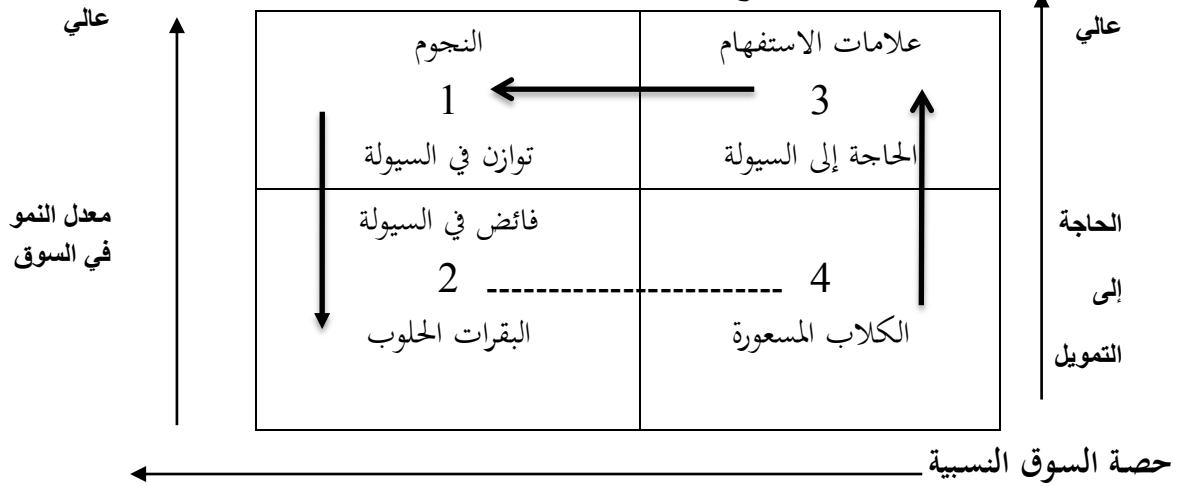
المصدر: Ahmed hamadouche. Op.cit. p 56

إن الحقيبة المتوازنة والمثالية ل **BCG** هي التي تملك أعلى نسبة مبيعات للمنتجات المدرة للنقدية والساطعة وعدد قليل من الوحدات أو المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام، وأقل ما يمكن من المنتجات المثيرة للقلق أن توازن هذه الحقيبة يدار بشكل ديناميكي، حيث أن المنتجات الساطعة والمنتجات المدرة للنقدية يحتفظ بها، وكذلك يجب تدعيمها، أما المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام فإنها تتحول إلى منتجات ساطعة، أما المنتجات المثيرة للقلق فيتم التخلي عنها. وبصفة عامة هناك دورتان، الأولى هي دورة النجاح (منتجات مثيرة لعلامات الاستفهام المنتجات الساطعة ← المنتجات المدرة للنقدية ← علامات الاستفهام ← الكلاب¹).

وبالتالي فإن قراءة مصفوفة **BCG** يجب أن تكون كما توضحه الأسهم الموضحة في الشكل رقم (2):

¹ Jacques Orsoni ,stratégique librairie vuibert ,2éme édition, 1994p 130.

الشكل رقم (1-2): كيفية قراءة نموذج مجموعة بوسطن الاستثمارية



المصدر: Ahmed hamadouche op.git, p 57

من خلال هذا نلاحظ أن نموذج BCG يستعمل عندما يكون للمؤسسة عدة منتجات أو نشاطات، أي يكون من غير الممكن معرفة تطور نشاط ما دون معرفة تطور النشاطات أو المنتجات الأخرى، حيث أن لكل منتج أو نشاط دورة حياة خاصة به ويجلب موارد توجه لمختلف الأنشطة بشكل يسمح بزيادة الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحليل واختيار الاستراتيجية الكفأة لها، وذلك من خلال تعيين الدور الدقيق لكل وحدة أعمال، وبالتالي تحقيق التكامل بين وحدات الأعمال المتعددة في إطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة. ويقدر ما يعتبر نموذج BCG أداة ضرورية للتحليل الاستراتيجي في المؤسسة، إلا أن هناك بعض المآخذ لهذا النموذج وتمثل فيما يلي:

- 1- إن هذه الطريقة تعطي أوامر مصاغة بشكل عام وصعب ترجمتها على أرض الواقع أي لا يمكن تطبيقها بسهولة.
- 2- اعتمادها فقط على حصة السوق ومعدل نمو السوق أي أنها تأخذ في الحسبان الجانب الكمي فقط وتمهل الجانب النوعي.
- 3- صعوبة قياس نسبة النمو في السوق وكذلك حصة المنتج في السوق.
- 4- إن هذه الطريقة مشتقة من منحى الخبرة، حيث أن الميزة التنافسية تكتسب عندما يكون هناك زيادة في الإنتاج الكلي أو زيادة حصة السوق، وفي هذه الحالة تصبح حصة السوق في حد ذاتها هدفاً، وبالتالي فإن التساؤلات الواجب طرحها هي كيف تبتكر؟ وكيف نحسن النوعية؟ وكيف يتم خلق منتجات جديدة في سوق غير معروف أو غير موجود أصلاً؟¹.

¹ Ahmed hamadouche, op.cite, p 59.

- 5- إن زيادة الحصة السوقية هذا لا يعني أن المؤسسة في وضع جيد ولا يكفي لوصف منتج أو نشاط معين، حيث أن كل تحليل يعتمد على متغير أو متغيرين فقط غير واقعي ولا يعكس تماما الواقع المعقد، وبالتالي فإن حصة السوق هو عامل من بين عدة عوامل يجب أخذها في الحسبان لتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة.
- 6- ومن أهم مآخذ نموذج **BCG** هو أنه يصف استراتيجيات موجهة فقط نحو خارج المؤسسة ويعمل كل الأبعاد الداخلية وبعبارة أخرى فإن هذا النموذج يهتم فقط بالمنافسين.
- 7- إن نموذج **BCG** موجهة نحو المؤسسات الكبيرة ومتعددة الأنشطة والمنتجات ولا يخص المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم.
- 8- إهمال هذا النموذج للأنشطة ذات الأداء المتوسط، أي تلك التي لا يتصف أداؤها بالجيد وبالرديء، وأنها ليست ذات معدل نمو عالي أو منخفض وإنما هي ذات مركز وسطي.

2- طريقة ماكينزي GE:

جاءت هذه الطريقة معدلة لطريقة **BCG** بأكثر شمولية لأنها تجيب عما عجزت عنه هذه الأخيرة لاعتمادها على بعدين، البعد الأول قوة النشاط والأعمال، والثاني درجة جاذبية الصناعة، وكل بعد مجزء إلى ثلاث مستويات (ضعيف، متوسط، قوي) وهي بذلك تعطي تسع خانات لتحليل وإتاحة الفرصة لوحدات الأعمال الاستراتيجية والمنتجات المتواجدة ضمن المستويات الوسطى، ويتكون البعد الأول من¹:

- حصة المنتج أو النشاط أو الشركة في السوق (الحصة السوقية).
- موسمية مبيعات الشركة أو النشاط أو المنتج.
- نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة بالمقارنة مع المنافسين.
- مدى استخدام الشركة لطاقة الإنتاجية لها.
- المهارات الفنية المتاحة للشركة.

أما البعد الثاني فيتكون من:

- حجم السوق في الصناعة كلها.
- درجة الموسمية في نشاط الصناعة.
- درجة المنافسة في الصناعة.
- مدى استخدام الطاقة المتاحة للصناعة.
- المهارات الفنية والتكنولوجية على مستوى الصناعة.

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص178.

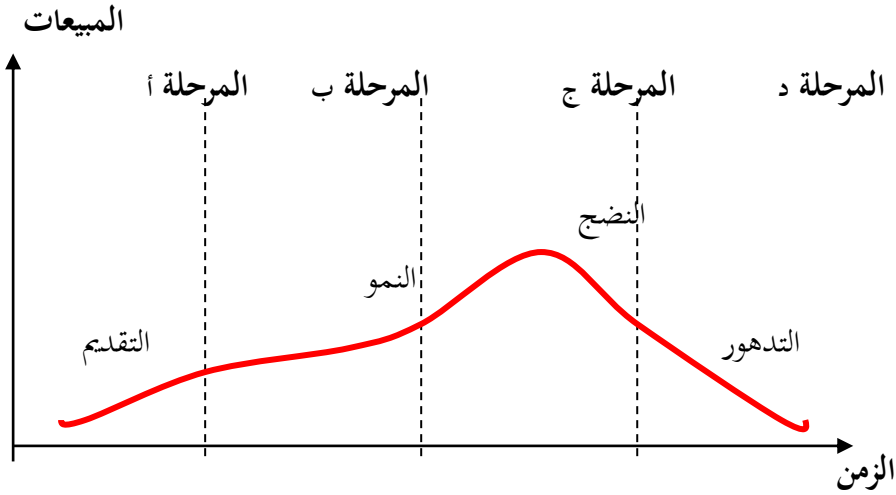
المطلب الثاني: طرق وأدوات التحليل الاستراتيجي المساعدة في تحليل البيئة الداخلية

1- دورة حياة المنتج:

ظهرت هذه الطريقة في بداية 1950 من طرف J.PEAN وهي تعبر عن تطور مبيعات المنتج بالنسبة للزمن بداية من مرحلة التفكير والتحضير بعدها مرحلة الانطلاق مروراً بمرحلة النمو وصولاً إلى مرحلة النضج. إن دورة حياة المنتج تتشكل من أربع مراحل أساسية وهي مرحلة الانطلاق، النمو، النضج ومن ثم الزوال، وأن المنتج في أي مرحلة من هذه المراحل يتميز بخصائص مختلفة، وقبل استعمال دورة حياة المنتج كأداة من أدوات التحليل الاستراتيجي يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد وتعريف مرحلة كل منتج، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك عدة معايير يمكن استخدامها لتحديد نقاط انتقال المنتج من مرحلة إلى أخرى، فالبعض يستخدم نسبة المبيعات والبعض الآخر يرى بأنه إذا زادت المبيعات بأكثر من 10 % في السنة، فإن المنتج في مرحلة النمو، وإذا كانت هذه الزيادة تتراوح ما بين 0 و 10 % فإن المنتج في مرحلة النضج، أما إذا كانت نسبة الزيادة سالبة فإن المنتج يعتبر في مرحلة التدهور. وفي المقابل نجد أن بعض الخبراء يستعملون المؤشرات التالية للتمييز بين مختلف المراحل ومنها: عدد المنافسين، معدل التغير التكنولوجي، وكذلك معدل التعديل في المنتجات¹.

والشكل رقم (3-1) يوضح مختلف مراحل دورة حياة المنتج:

الشكل رقم (3-1) دورة حياة المنتج



المصدر: Ahmed hamadouche. Op.cit. p 71

كما تجدر الإشارة إلى أن مدة الدورة لكل منتج تختلف اختلافا كبيرا من منتج لآخر، وبصفة عامة فإن طول دورة حياة المنتج يتوقف على عدة عوامل أهمها²:

¹ Ahmed hamadouche. Op.cit. P71.

² د. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية لمكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1990، ص183.

- معدل التطور التكنولوجي.
- سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المؤسسات.
- درجة توافر بعض المنتجات البديلة.
- درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

وتتمثل مراحل دورة حياة المنتج في أربع مراحل هي:

أ- مرحلة التقديم:

هذه المرحلة يتم فيها تقديم المنتج إلى السوق، ولا يكون على شكل جيد من الناحية التقنية، حيث يتميز ببعض النقائص، ويكون غير معروف بشكل جيد من طرف الزبائن ومبيعاته تتطور بشكل متباطئ، ومن ناحية أخرى تكون التكاليف جد مرتفعة، كما أن إيرادات المنتج تكون محدودة، أما عن المنافسة فهي منافسة ضعيفة في هذه المرحلة، ولنجاح هذا المنتج في السوق يتطلب من المؤسسة القيام بمجهود تسويقية كبيرة والاهتمام باستراتيجيات التوزيع وتمويل المنتج الجديد.

ب- مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالزيادة، وهناك تعرف أكثر وتلقى قبولا متزايدا من طرف المستهلكين والموزعين لهذا المنتج، كما أن زيادة المبيعات يصاحبها انخفاض في التكاليف، والتي تعتبر من النتائج الإيجابية رغم تزايد المنافسة، وفي هذه المرحلة فإن المنتج يصل إلى عتبة المردودية.

ج- مرحلة النضج:

الزيادة بمعدل متناقص وتثبت عند مستوى معين في هذه المرحلة، فإن هذه المبيعات تستمر في الزيادة ولكن بمعدل متناقص حتى تتوقف وتثبت عند مستوى معين، وفي هذه المرحلة أيضا تصل الأرباح إلى أقصاها، كما تزداد حدة المنافسة بين المؤسسات في الأسواق نظرا لظهور منتجات جديدة ومنافسين جدد، ولهذا يجب على المؤسسة زيادة نفقات التسويق، وذلك لحماية حصة المؤسسة في السوق ومحاوله البحث عن قطاعات سوقية جديدة ومنافذ توزيع جديدة، كما أن في هذه المرحلة يدخل تأثير منحى الخبرة، حيث أن تكاليف الإنتاج تكون في أدنى مستوى لها، بينما تكون الأرباح في أعلى مستوى لها، ثم تثبت عند مستوى معين.

ويجب على المؤسسة في هذه المرحلة استخدام استراتيجيات تحاول من خلالها القيام بأي تعديل في المنتج بحيث تؤدي إلى دعوته إلى مرحلة النمو، وتكون مسؤولية القيام بهذه التعديلات من المسؤوليات الرئيسية للنشاط الذي يتولى القيام بالبحوث والتنمية.

د- مرحلة التدهور:

في هذه المرحلة تنخفض المبيعات انخفاضاً شديداً لأن المنتج يخضع لتنافس حاد من طرف المنتجات الجديدة، وبالتالي فإن الأرباح تبدأ في الانخفاض، كما يستمر المنتج في التدهور حتى تتخلى المؤسسة عنه نهائياً.

وفي هذا الإطار يقدم PORTER مجموعة من النصائح والتي تساعد المؤسسة في تحقيق قدر من الأرباح خلال هذه المرحلة وتمثل فيما يلي:

- أن تتفادى المؤسسة الدخول في حرب مع منافسيها لزيادة حصتها في السوق.
- أن تحتفظ المؤسسة بالصورة الذهنية العالية للجودة والخدمة للمنتج، فالتركيز على خلق صورة ذهنية للمنتج ترتبط بجودته وقدرته على خدمة المستهلك والتي تضمن للمؤسسة الاستمرار في هذه المرحلة.
- أن تحاول المؤسسة الاحتفاظ بالإداريين ذوي الكفاءة العالية والقدرة لمواجهة المنافسة.
- أن تحتفظ المؤسسة بعلاقات طيبة وجيدة مع العاملين بها، ويتطلب ذلك ابتعاد الإداري عن استخدام الإجراءات الروتينية المعقدة.
- أن تبتكر المؤسسة طرقاً جديدة في تسويق المنتج أو تعمل جاهدة على تخفيض التكاليف.

من خلال هذه المراحل الأربع لدورة حياة المنتج نلاحظ أنه في مرحلة النضج تحصل المؤسسة على أرباح تكون ضرورية لتمويل البحوث المتعلقة بتنمية المنتجات الجديدة والموجهة إلى السوق لتعويض المنتجات التي تخلت عنها المؤسسة، وبالتالي فإنه يجب على المؤسسة أن تتوفر على تشكيلة متوازنة من المنتجات، أي أنها تكون موزعة على مختلف مراحل دورة حياة المنتج، ومثل ذلك مؤسسة تكون جميع منتجاتها في مرحلة النضج، فهي مؤسسة تحصل على أرباح كبيرة ولكنها لا تضمن مستقبلها نظراً لعدم وجود منتجات في مرحلة النمو أو في مرحلة التقديم، وبالتالي فإن ابتكار منتجات جديدة ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة لأنها تسمح بانطلاق المبيعات في أسواق مشبعة، وكذلك يعمل على خلق توازن في محفظة المنتجات.

إن أهمية طريقة دورة حياة المنتج تنطلق من فكرة أن منتجات المؤسسة ليست دائمة ويجب تعويضها من طرف منتجات جديدة تسمح بضممان إشباع حاجات المستهلكين، لذا فإنها تعتبر كأداة تشكيلة منتجات المؤسسة. كما أن مفهوم دورة حياة المنتج يعدّ الأساس الذي ينبغي أن توضع بناء على تحليل الاستراتيجيات المختلفة للمؤسسة (HOFER, 1975)¹.

ومن أهم مآخذ طريقة دورة حياة المنتج، أنها صعبة الاستعمال كطريقة للتحليل الاستراتيجي على المدى الطويل، وذلك نظراً للتطور التكنولوجي السريع وتغير أذواق المستهلكين وكذلك قصر حياة المنتج، ومن أهم المآخذ كذلك، نجد أن دورة حياة المنتج لا تحترم التطور المتتابع للمراحل الأربع المذكورة سابقاً، ومثال ذلك نجد أن بعض المنتجات تمر مباشرة من مرحلة التقديم إلى مرحلة التدهور²، كما أن هناك مشاكل مرتبطة بصعوبة تحديد المرحلة التي يقع فيها المنتج، وتجدد الإشارة هنا إلى أن أي خطأ في تحديد المراحل التي يمر بها المنتج قد يعرض بقاء المؤسسة للخطر، لأن كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب توجهات استراتيجية معينة.

1 إسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص 192.

2 Ahmed hamadouche, op.cit. p 75.

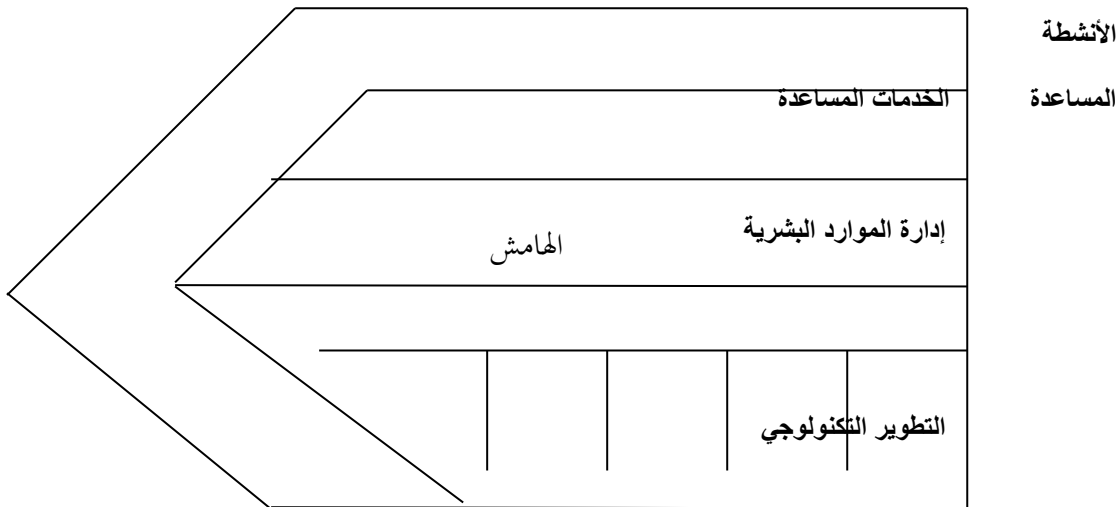
3- سلسلة القيم¹:

ظهرت هذه الطريقة لأول مرة في الخمسينات مع L'AWRENCE MILES وتطورت بعد ذلك من طرف M.PORTER حيث قدم في كتابه الشهير COMPETITIVE ADVANTAGE فكرة سلسلة القيم كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، ولقد قام PORTER في هذا الإطار بتحليل مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، ولهذا الغرض اقترح نموذج سلسلة القيم والتي يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من القيم، ويضيف PORTER بأنه يوجد هناك نوعين من الميزة التي قد تحصل عليها المؤسسة مقارنة بمنافسيها، فالأولى تحصل عليها من خلال تخفيض التكاليف، والثانية عن طريق تمييز منتجاتها، وأن أية خطوة استراتيجية تقوم بها المؤسسة يجب أن تأخذ في الحسبان كلاً من تخفيض التكاليف وتمييز المنتجات. لقد قسم PORTER المؤسسة إلى تسعة أنشطة والتي تنقسم بدورها إلى مجموعتين وهما: الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة.

فالأنشطة الأساسية هي تلك التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة بحد ذاتها على خلق منفعة يراها العميل ذات قيمة له وتمثل في كل من الإمداد الداخلي والعمليات والإمداد الخارجي والتسويق والمبيعات. أما الأنشطة المساعدة فهي لا تخلق منفعة للعميل وليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره ولكنها ضرورية لزيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الأساسية، وتمثل في كل من المشتريات والتطوير التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية والخدمات المساعدة.

والشكل رقم (1-4): يوضح سلسلة القيم ل: PORTER:

الشكل رقم (1-4) نموذج سلسلة القيم



المصدر: Ahmed hamadouche. Op.cit. p84

¹ Ahmed hamadouche, op.cit. p 75.

إن الفكرة الرئيسية في نموذج سلسلة القيم هي أنه هناك بعض الأنشطة تعطي قيم ومنافع أكثر من بعض الأنشطة الأخرى، وبالتالي فإن المؤسسة تملك ميزة تنافسية على البعض منها لأنها تتوفر على كفاءات، ومن هذا المنطلق فإن تطبيق نموذج سلسلة القيم يتطلب منا استكشاف العلاقات والمتدخلات الموجودة بين مختلف وحدات وأنشطة المؤسسة بشكل يسمح لنا بفهم كيف أن أداء وحدة أو نشاط معين يكون له نتائج على نجاح الوحدات والأنشطة الأخرى.

إن نموذج سلسلة القيم يعطي مزايا أكثر بالنسبة لطرق التحليل الاستراتيجي السابقة، وذلك لأنها تأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي للمؤسسة، وتعتبر أكثر نوعية، كما أنها تترك للاستراتيجيين حرية كبيرة في تفسير النتائج، وباعتبار أن تنافسية المؤسسة عامل أساسي وضروري لبقائها ونموها وتطورها، فإن نموذج سلسلة القيم يعتبر بمثابة أداة فعالة يمكن من خلالها غزو أسواق جديدة وتحسين كل من الإنتاجية وأنظمة المعلومات وكفاءة التنظيم ككل¹.

ومع هذا فإن هناك بعض المآخذ حول هذه الطريقة التي يمكن حصرها فيما يلي²:

- 1- إن هذه الطريقة تعتمد فقط على تخفيض التكاليف وبالتالي تخفيض السعر، وهذا ما يتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة، وهو تلبية حاجات السوق والعملاء والذي سيكون له دور سلبي على ابتكار وتحسين ونوعية المنتجات وكذا تلبية حاجات الزبائن، مما يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة، وفي هذا الصدد يقول T.LEVIT بأن « الزبون هو العنصر الفعال والأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة وعليه يجب توجيه مجهودات المؤسسة نحو تلبية رغباته »³.
- 2- تجاهلها للتحليل المعمق لمحيط المؤسسة والذي يعتبر هاما وضروريا لصياغة أي استراتيجية.
- 3- إن هذه الطريقة غير مدركة من طرف الزبون، حيث نجد أن قيمة المنتج لا تكون دائما من خلال تكلفته المنخفضة أو سعره المنخفض، ولكن تكون من خلال عدة متغيرات أهمها التوزيع والترويج وخصائص جوهرية في المنتج، وبالتالي فإن خلق قيمة للمنتج عن طريق الاستعمال الأمثل للموارد الداخلية غير كاف إذا لم يكن هذا المنتج مدرك من طرف الزبون، وعليه فإنه يجب على المؤسسة ومن جهة نظر استراتيجية خلق نوع من التوازن ما بين الاستعمال العقلاني لمواردها وكذلك قيمة المنتج المدركة من طرف الزبون.

¹ Ahmed hamadouche. Op.cit. P85.

² Ahmed hamadouche, op.cit. p76

³ Ahmed hamadouche, op.cit. p 88.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص بأنه وفي ظل التغيرات المتسارعة والديناميكية للبيئة لابد على المؤسسة أن تبني التفكير الاستراتيجي وهذا الأخير ينجم عنه مزايا عديدة في حالة اعتماده لذلك على المؤسسة أن تدرك أهمية دراسة وتحليل للبيئة الخارجية والداخلية لأنها أصبحت تمثل إحدى أهم مراحل النهج الاستراتيجي، فالبيئة وبمختلف مكوناتها وخصائصها وتشابك العلاقة بينها وبين المؤسسة، حيث أصبحت تشكل مصدرا للقرارات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.

الفصل الثاني

البيئة التسويقية

تمهيد :

إن تطور الفكر الإداري وإتباع المؤسسات للمنهج الاستراتيجي استدعى على المؤسسات معرفة بيئتها ودراستها وتحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي من خلالها تبني المؤسسة فرضياتها وسياساتها واستراتيجياتها من خلال هذا أصبح من مخرجاتها، فهي تتأثر وتؤثر، وفي دراستنا هذه سنتطرق إلى مفهوم البيئة التسويقية وأسباب وأهمية دراستها والتوجيهات التي فرضتها هذه البيئة في الإدارة الحديثة وتقسيمات البيئة وبهذا في هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين المبحث الأول يتعلق بمفهوم البيئة التسويقية أما المبحث الثاني سنتكلم عن التقسيمات البيئية ودراستها.

المبحث الأول: التوجهات الحديثة للإدارة والبيئة التسويقية

يشهد العالم اليوم صراعات فكرية وإيديولوجية لاسيما في الفكر الاقتصادي الذي عرف تطورا كبيرا وأصبح التفكير للدخول في الأسواق العالمية محل اهتمام المؤسسات وذلك في غضون معالم شديدة التحديات .

المطلب الأول: التوجهات الحديثة للإدارة

وتتمثل في :³⁶

- التغيير المتلاحق والمستمر في كل جزء من أجزاء للعمل.
 - زيادة شدة وضراوة المنافسة.
 - العولمة الكاملة للأعمال.
 - ظهور التكنولوجيا الحديثة المتقدمة والتميزة.
 - التغيير في مكونات ومزيج قوة العمل بما في ذلك توقعاتهم قيمهم.
 - النقص المتزايد في الموارد بداية من الموارد المائية إلى البشرية المدربة.
 - التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي المعلوماتي.
 - عدم الاستقرار في الظروف الاقتصادية والأسواق العالمية.
 - زيادة تعقد بيئة العمل.
- ومن خلال مواكبة التغيرات الحاصلة كان لابد على المؤسسات العمل بالتوجهات الحديثة للإدارة:

1- التوجه الاستراتيجي:

أصبح على المؤسسة أن ترسم لنفسها مسارا يحدد أهدافها ورسالتها من خلال تحديد ما يلزم لها، تحديد نقاط الضعف لمعالجتها والقوة لتعزيزها لاتخاذ القرارات الصائبة تخدم الاستراتيجية بشكل واضح.

2- التوجه نحو المستقبل:

أفرزت التحديات الحديثة أن التفوق يكون لمن يستطيع للمستقبل واعتبار الماضي المنطلق، فالسؤال الذي يطرح كيف نضع المستقبل؟

3- التوجه الإنساني:

التطور الذي تعيشه المؤسسات مست مختلف المجالات بما في ذلك العنصر البشري والذي أصبح عماد نجاح المؤسسة ولذلك أصبح التركيز على معرفة حاجاته وإشباعها، الهدف من ورائها تحقيق أهداف المؤسسة من خلالها وهي تتمثل في:³⁷

- حاجات نفسية.
- حاجات أمنية.
- حاجات اجتماعية.

³⁶ سعيد ياسين عامر، الإدارة في ظلال التغيير، دار الارادة للطباعة، مصر، 1996، ص 95.

³⁷ Yoshi kondo, la maîtrise de la qualité dans l'entreprise, economica, paris, 1997, p 157.

- حاجات شخصية.
- حاجات تحقيق الذات.

4- الإدارة بالأهداف:

تعمل هذه الإدارة بتحديد أهداف المؤسسة بوضوح وبدقة موضوعية منطقية من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف بالتعاون بين مختلف أعضاء المؤسسة كل على مستوى وظيفة من خلال:

- ترتيب الأهداف حسب الأولوية.
- تقسيمها إلى ما هو رئيسي وثانوي.
- تقسيمها من حيث الوقت والتكلفة والحجم.
- المتابعة المستمرة للأهداف من أجل التعديل في الوقت المناسب.
- استعمال التغذية العكسية.

والعمل وفق هذا الاتجاه يكون باختيار فريق عمل متعدد التخصصات وحتى تتمكن من معالجة المهام من مختلف النواحي وسير العمل يكون تحت قيادة رئيس مشروع أو الإدارة العامة، ويلتحقوا بمناصبهم الأصلية بعد انتهاء المهمة،³⁸ كما أن الإدارة بالأهداف لا تعوض الإدارة العامة، وإنما بتحديد المشاريع بدقة، وتنظيم موازي للتنظيم المعتمد،³⁹ كما أنها تؤدي إلى رفع فعالية الأداء والإنجاز وتخفيض التكاليف.

5- الإدارة بالمشاركة:

تتم بإشراك عدد من الأعضاء في شكل فريق ينتمون إلى قسم تشغيلي أو إداري واحد، ليعملوا معا في تخطيط وتوزيع المهام، ويتحلوا مسؤولية نتائجهم، من أجل تفادي المشاكل التسييرية، لأن هذه المشاركة تمنح نوع من التفاهم، فمساهمة الكل في تحديد وصياغة الأهداف العامة للمؤسسة والإدارة بالمشاركة تؤدي إلى:

- روح المسؤولية.
- المرونة والفعالية في الأداء.
- تحفيز العمل وتحسين الجودة.

6- التوجه نحو التعلم المستمر ونحو الفكر الجديد وقبول ما هو جديد:

أصبح التعلم أحد دعائم المؤسسة للدفاع عن بقائها، لأنه الاستفادة من معلومات جديدة واستثمارها في تعديل أو تغيير السلوك لضمان التوافق مع معطيات الموقف المتغير،⁴⁰ بتجنيد كل طاقاتها خاصة البشرية بمواجهة

³⁸ Yves dubreil, management par projet, l'essentiel du management, paris, 1995, p 11.

³⁹ J. r katzenbach, equipes autonomes, l'essentiel du management, paris, 1995, p 05.

التغيير، وبالتالي تعمل على التفكير في الجديد والتجديد هي من تخلقه كما تقبل الفكر الجديد وتتغير وفقه حسب ما يخدم ويتماشى واستراتيجيتها.

7- التوجه نحو إعادة الهندسة Benchmarking:

تعتبر إعادة بناء أنظمة العمل أحد المناهج الإدارية الحديثة المعمول بها بهدف تحسين وتطوير الأداء ومن ثم خدمة تنافسية المؤسسات كما أنها التغيير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء.⁴¹

8- التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة منهجا لتنمية المهارات والمعرفة على جميع مستويات وأقسام المؤسسة من خلال العمل على التحسين والتطوير المستمر، وهي تعني عدم وجود أي عيب أو نقص في المنتج انطلاقا من التصميم، التنفيذ، والإنتاج... إلخ، بمعنى تجمع بين جودة الأداء والمنتج في نفس الوقت.⁴²

المطلب الثاني: مفهوم البيئة التسويقية وخصائصها:

تعرف المؤسسات في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة نوعا من التعقد وعدم الاستقرار نتيجة التطور الهائل في معظم المؤسسات ولأن المؤسسة في ظل محيط معين تقدم فيه خدماتها ومنتجاتها لذلك عليها أن تعمل على معرفة مكونات هذا المحيط والاختلالات ومعرفة الفرص والتهديدات التي يمكن تغتمها أو تجنبها لذلك نعمل في هذا المبحث على معرفة البيئة والاتجاهات الحديثة في الفكر.

1- مفهوم البيئة التسويقية:

نظرا للأهمية وتعقد وتداخل مكونات، نشأ خلاف بين الباحثين حول مفهومها حيث سعى كل واحد منهم إلى تعريفها وتحليلها وفقا للأهداف مبرجة، اتفقت إمري وتريست EMERY et TRIST على أنها مجموعة من لقيود والتي حددت سلوك المؤسسة كما أن البيئة أخذت نماذج أو طرق التصريف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحقيق أهدافها.⁴³

كما تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه المؤسسة أعمالها، وتؤثر على قدرة إدارة التسويق فيها على اتخاذ القرارات الناجحة بشأن نبدأ وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع السوق كما أنها مكيّن تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل أو إعاقه لمسيرتها.⁴⁴

2- خصائص بيئة المؤسسة:

هذه خصائص البيئة الخارجية يمكن إبرازها في النقاط التالية:

أ- التفرد والتميز:

41 أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 46.

42 أمين ساعاتي، المرجع نفسه ص 47.

43 أبو قحف، عبد السلام، وجهة نظر معاصرة، كلية التجارة، جامعة بيروت، العربية، 2001، ص 76.

44 ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل استراتيجي، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ط 1، 1997 ص 10.

حيث أن كل مؤسسة بيئية أعمال خاصة بها سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، فالمتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة يكون لها تأثير نسبي بالنسبة للمؤسسة فمثلا العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية لا يكون لها نفس التأثير بالنسبة لجميع المؤسسات بل أن هناك تأثير بدرجة مختلفة واختلاف طبيعة ونشاط المؤسسات.

ب- الطبيعة المتغيرة للبيئة وعدم ثباتها:

فالعوامل البيئية تقسم بعدم الاستقرار والديناميكية وارتفاع معدل التغير في عواملها ومكوناتها.

ج- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية وخاصة الخارجية:

حيث لا تستطيع المؤسسة التأثير فيها كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بينما تستطيع التأثير على بعض المتغيرات كتلك التي تحدث في البيئة الخاصة وكذلك البيئة الداخلية.

د- التعقد:

ويشير إلى اختلاف وتنوع العوامل والمكونات التي تنشط في إطارها المؤسسة وبرمج هذا التعقد إلى تنوع وتعدد المكونات البيئية ولكي يمكن للمؤسسة معها باتخاذ فإنها تحتاج إلى شراكة من المعرفة الإدارية والمعلومات المتقدمة.

هـ - التأثير المتبادل بين مكونات العوامل البيئية:

فالتداخل والتراكب بين هذه المكونات موجود ودائم فمثلا تتأثر العوامل السياسية بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية وتؤثر فيها لدرجة أنه يصعب الفصل بين درجات التأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

و- عدم التأكد:

إن نقص المعلومات عن المتغيرات البيئية يشكل عاملا من عوامل عدم التأكد أين يصعب فيها على متخذ القرار تحديد إجمالية وقوع الحدث وهو ما يؤدي إلى زيادة إجمالية تعرض المؤسسة للمشاكل والتكاليف الناجمة عن العمل في ظروف بيئية معقدة أو ديناميكية وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب وهي:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

- استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث.⁴⁵

ر- الاعتمادية:

حيث أن هناك علاقة اعتماد متبادل بين المؤسسات هذه العلاقة الناتجة عن الاشتراك في الموارد النادرة التي تعتبر كأساس للتمييز بين المؤسسات فالمؤسسات الفعالة وهي تلك المؤسسات التي تستطيع أن تقوم بتحصيل الموارد النادرة واستغلالها الأمر الذي يكسبها الاستقلالية وتجنبه بتبعيتها للآخرين وكذلك محاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها وبالتالي فإن الاعتماد حسب تشير إلى أهمية مورد أو بعنصر ما بالنسبة للمؤسسة وعدم مصادر

التوريد المحتملة ومدى صيرورتها فإن زيادة الأولى وقلة الثانية تشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

ز- ظروف السوق:

تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي يعمل فيه ظلل له المؤسسات إن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاعتماد وتنوعها.

س- العدائية:

تقسم البيئة في بعض الأحيان بخاصة العدائية وتتمثل أهم مظاهرها في عدم القبول من طرف العملاء للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو عندما تكون المنافسة السائدة مكيفة وعلى أشدها وليس بمفهوم المنافسة الكاملة كما أن هذه الخاصية قد تكون لها أثرها بشكل خطير على مستقبل المؤسسة وذلك نظرا للأضرار البالغة التي قد يلحق بها، لذلك نخذ أن هذه الخاصية تعتبر حدث يواجهه مستخذي القرارات.

ش- التنوع:

ونعني وجدود قطاعات عديدة من موردين والعملاء والمستخدمين وكذلك يشير إلى تمايز المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات والتي تستجيب لتفضيلات عديدة ورغبات متنوعة.

ح- التجانس:

ويشير إلى التشابه والتجانس فيما بين مختلف العناصر البيئية.

إن الخصائص السابقة الذكر تعتبر من أهم الخصائص البيئية على الرغم من أن هناك بعض الباحثين ومن خلال إسهاماتهم قدموا قائمة أبعاد وخصائص طويلة، فإلى جانب الخصائص المذكورة السابقة نجد TROSI&OL حصرها في ظروف السوق وطبيعة التكنولوجيا والديناميكية بينما نجد OBORN&NT يقدمان درجة الاعتماد على البيئة وعلاقات التفاعلية والاعتماد المشترك بين المؤسسة وغيرها بينما نجد KHUDWALLA يرى أنها الاستقرار والتعقد والتكنولوجيا وضغوط البيئة بينما نجد DUCAU يميز بين البيئة المعقدة والمستقرة والديناميكية أما CHILD فهو يميز بين التأكد وعدم التأكد.

المطلب الثالث: أسباب وأهمية دراسة البيئة

- إن المؤسسات على اختلاف أهدافها وأنشطتها إلا أن هناك عددا من الجوانب تعتبر قاسما مشتركا بين جميع المؤسسات هذه الجوانب تعبر لنا أهمية دراسة للبيئة ومن بينها:

- العلاقة التبادلية بين البيئة والمؤسسة فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي كمدخلات وعملياتها، وأنشطتها الرئيسية فوجود وبقاء أي طرف منها هو شرط ضروري لوجود وبقاء الآخر. وبالتالي فالتأثير بينها متبادل حيث أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تعد فرص النجاح أو الفشل كما أنها تساعد على تحديد سلوكها واستراتيجياتها لتحقيق أهدافها.

- إن المؤسسة عبارة عن نظام مقترح وإدارتها بمفهوم النظام يقتضي ضرورة التعرف على جميع المتغيرات البيئية التي تؤثر فيها.

- جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها وعند ممارستها أو تنفيذها للوظائف والمهام الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة)، يجب عليها أن تقوم بذلك في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية.
- إن بقاء المؤسسة ولجانها يتوقف إلى حد كبير على مدى إرضاء البيئة وتحقيق أهداف الأطراف المشكلة لهذه البيئة رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.⁴⁶
- التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر من طرف المؤسسات وبدرجات متفاوتة من المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن بين الأمثلة على ذلك ما يلي:
 - أ- انخفاض الأسعار أو تكاليف الإنتاج قد يستلزم من المؤسسة إعادة النظر في السياسات التمويلية بالمؤسسة أو قد يزيد من رغبتها في توزيع منتجاتها أو الدخول في أسواق جديدة أو تخصيص مبالغ كبيرة في ميزانيتها للانفاق على تطوير الإنتاج.
 - ب- حرية التجارة أو الاتفاق بين مجموعة من الدول على إلغاء القيود الجمركية على استيراد وتصدير السلع بين الدول الأعضاء من الممكن أن يزيد من درجة المنافسة.
 - ت- إن التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق في الصناعة قد يؤثر في البضاعة وعلى تكاليف الإنتاج والتسويق وحجم العمالة وطبيعتها وكذلك الطلب وهيكلته وغير ذلك من الآثار.
- إن قدرة المؤسسة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة يؤدي إلى زيادة درجة فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف التعامل معها، فأهمية دراسة البيئة تكمن أساساً في استغلال الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة وتجنب التهديدات والمخاطر البيئية.
- أهمية البيئة تكمن أساساً في إضافتها بمعنى يحوي للهدف BARNARD حيث اعتقد بأنه لأي هدف نجد ذاته إلا في البيئة ولا يمكن أن يعرف إلا حدودها.⁴⁷

المبحث الثاني: تقسيمات البيئة التسويقية

تقسم البيئة التسويقية إلى ثلاث بيئات الخارجية غير مباشرة والخارجية مباشرة والداخلية وهي العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وهي في المقابل تؤثر على حياتها وبقائها، لذا لا بد للمؤسسات من دراستها لمعرفة التهديدات التي تفرزها هذه البيئة والفرص المتاحة ومن أجل دراسة نقاط القوة والضعف التي تفرزها البيئة الداخلية.

المطلب الأول: دراسة البيئة الخارجية غير المباشرة

تضم البيئة الخارجية غير مباشرة مجموعة من العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة والتكيف معها وتقع عوامل البيئة الخارجية غير مباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط بل تتعداها إلى العوامل الدولية خاصة وأن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات

46 عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2000، ص 153 .

47 هشام عبدالله الغريبي، المرجع السابق، ص 9.

(الإنترنت) وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، وأخيرا العوامل الدولية.⁴⁸

1- العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى الخصائص والتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة الدخل القومي معدلات الناتج القومي معدلات نمو متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات ودور الأعمال وآثارها.

أ- ميزان المدفوعات والقيود على الحركة التجارية:

يؤثر ميزان المدفوعات بشكل واضح على المؤسسات ولعل العنصر الأساسي في ميزان المدفوعات هو الميزان التجاري BALANCE OF TRADE والذي يعبر عن الفارق الموجود بين الصادرات والواردات وعند حدوث عجز في ميزان التجاري تلجأ الدولة إلى إحداث فائض في هذا الأخير من خلال تقييد الواردات عن طريق منع استيراد سلع معينة وفي المقابل تكثيف صادراتها لكل هذا يؤدي بالمؤسسات المحلية إلى اتخاذ قرارات يتوسع نطاق أعمالها وكذا سياستها العملية نتيجة الشعور بعدم وجود منافسة للمنتجات الأجنبية لكن هذا يؤدي إلى ارتفاع أسعار المنتجات المحلية من جهة وانخفاض جودتها لانعدام الخبرات الأجنبية من جهة أخرى مما يعود سلبا على المستهلك النهائي، كما أن الدول الأجنبية قد تقوم بنفس السياسة المنتهجة من قبل الدولة محلية مما ينجز عنه انخفاض في حجم التبادل الدولي وانخفاض نشاط المؤسسة.

ب- دورة الأعمال:

إن أثر دورة الأعمال كمتغير من المتغيرات الاقتصادية يتضح من خلال أثره على مبيعات المؤسسات فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المؤسسة حيث تخصص الإنتاجية الأمر الذي ينعكس سلبا على الأرباح.

ج- توزيع الدخل القومي:

ويختلف توزيع الدخل القومي من بلد لآخر حتى وإن تساوت كل منهم في قيمة متوسطة الدخل القومي ففي الدول النامية هناك قسمين من الأفراد الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر.

2- العوامل السياسية والقانونية:

تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في تصميم الاستراتيجية، وتتكون هذه البيئة من مؤسسات النظام الحكومي وسياسات الدول المالية والنقدية والخارجية وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضا التشريعات والقدرات الإدارية وآراء الحاكم واللوائح والإجراءات المؤسسة للعمليات.⁴⁹

48 فلاح حسن الحسني: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص70.

49 عابدة سيد خطاب، المرجع السابق، ص91.

لا تعمل المؤسسات في معزل عن تأثيرات مختلف القوى السياسية القانونية للدولة والمؤسسات كبيرة الحجم معنية أكثر بهذا الأمر، فأما فيما يخص العوامل السياسية فنجد مثلا القدرات السياسية يحضر استيراد بعض المنتجات الأجنبية والتي ينتج عنها توسيع في الطاقة الإنتاجية للمؤسسات المحلية وبالتالي زيادة منتجاتها لعدم وجود منافسة أجنبية، لكن لا تخلو هذه القرارات من السلبيات كصعوبة الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية المتوفرة في بلدان أجنبية (المعاملة بالمثل من طرف الدول الأجنبية). كما نجد القدرات المتعلقة بزيادة نسبة الضرائب والرسوم المفروضة على بعض الواردات وبالتالي ارتفاع تكاليف العملية الإنتاجية للمؤسسة. هناك عوامل سياسية تتعلق بتشجيع المستثمرين ورجال الأعمال على إنشاء مؤسسات جديدة وذلك بالإعفاء من الضرائب لمدة معينة، وتسهيل الحصول على موارد الإنتاج وغيرها من الإمتيازات، ولعل العامل الأهم والأكثر تأثيراً ضمن البيئة السياسية هو عامل عدم الاستقرار السياسي، وتمثل في الاختلاف في عناصر البيئة السياسية والقانونية من حيث عدم قدرة النظام السياسي على تحقيق التحولات بانتظام وبصفة عادية وسليمة، وهذا بسبب التغيير السريع في الحكومات وفشلها في تحقيق نتائج مرضية للمجتمع، هذا الأخير يجب على الحكومة امتصاص غضبه، هذه المؤشرات وغيرها تجعل بيئة الأعمال بيئة مخاطر وعدم التأكد والخوف بالنسبة للمستثمرين، وبالتالي تهبط من عزائمهم وقراراتهم حول الاستثمار في ظل هذه الظروف. كما أن التخطيط الحكومي يكون قصير المدى وغير مستديم مما يجعل المستقبل مجهولاً أمام رجال الأعمال هذا من جهة، والتمرد والعصيان والتخريب والسطو من طرف فئات المجتمع والتي تمس بمصالح هؤلاء المستثمرين.

أما فيما يخص العوامل القانونية فتتعلق بتلك القوانين المؤثرة بصفة مباشرة على عمل المؤسسة، حيث نجد القوانين المتعلقة بالبيئة من حيث الحفاظ على نظافتها والحفاظة عليها من التلوث والاستغلال اللاعقلاني للموارد المحلوبة من الطبيعة، كما نجد القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك المؤسسات والعاملين فيها بين المؤسسة وأفراد المجتمع، وبين المؤسسة والدولة.

فأما فيما يخص علاقات ملاك المؤسسات بالعاملين فيها، فهناك القوانين والتشريعات التي توفر الحماية القانونية لهؤلاء العاملين من تعسف الملاك وضمان حقوقهم، كما توضح وتحدد وصيات العاملين اتجاه المؤسسة، فيما يخص علاقات المؤسسة بأفراد المجتمع فنجد القوانين الخاصة بحماية المستهلك من مختلف التصرفات الخاطئة لبعض المؤسسات كالغش التجاري، تقديم منتجات تضر بصحة المستهلك. أما القوانين المتعلقة بتنظيم علاقة المؤسسة بالدولة فهي تلك المرتبطة بالنظام الاقتصادي ككل كقوانين إنشاء المؤسسات، القوانين المرتبطة بتنظيم العمليات التجارية داخل الدولة، القوانين الخاصة بمنع الأداء الإداري الفاسد في المؤسسات... الخ.

إن كثرة وتعدد القوانين الضابطة والصارمة تحد من حرية التوسع والابتكار وظهور مؤسسات جديدة... الخ، لهذا يطلق البعض على هذا الكم الكبير من القوانين والتشريعات اسم التلوث القانوني.

3- العوامل التكنولوجية:

قبل التطرق إلى مختلف العوامل والمؤثرات التكنولوجية وعلاقتها بالمؤسسة لابد من فهم معنى كلمة تكنولوجيا، فمصطلح التكنولوجيا بالفرنسية هي كلمة تعني علوم التقنيات وليس نفس المعنى المطبق من طرف

الإجلوساكسوفيين، فالمصطلح معناه TECHNO-SCIENCE ويشير إلى مجموعة العلوم والتقنيات المستعملة لخدمة مشروع اقتصادي، وكذلك عرّفت في كتاب STATEGOT على أنها: " التطبيق الملموس للمعارف العلمية والتقنية لتصميم وتطوير وضع منتج ما " .

كما تعرف التكنولوجيا على أنها أي تغيير في أنماط وأساليب الإنتاج أو التوزيع المتعلقة بالأشياء أو السلع أو الخدمات نتيجة التطبيق الفعلي لأساليب أو طرق علمية، كما يقصد بها فن تطبيق واستخدام العلم والمعرفة بهدف زيادة قدرات الإنسان على تحقيق أهدافه⁵⁰ .

تبعاً للتعريف السابقة فإن بقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على استعمال التكنولوجيا المتطورة والابتكار والتجديد وحسب M.PORTER فالتكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية، وذلك لما لها من آثار على التكاليف وعلى السعر وعلى صورة المؤسسة. تؤثر العوامل التكنولوجية على:

* **الوضعية التنافسية للمؤسسة:** إذ أن التقدم التكنولوجي غالباً ما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف، وبالتالي يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة بأسعارها وجودة منتجاتها (كفاءة تنافسية).

* **تركيبية قطاع النشاط:** إن تخلف بعض المؤسسات عن اكتساب تكنولوجيا جديدة قد يخرجها من السوق وبالتالي تغيير بنية القطاع نفسها، لهذا لا بد على إدارة المؤسسة أن تكون على إطلاع دائم بالتطورات التكنولوجية حتى لا يفوتها قطار التطور وتصبح مهددة بالزوال.

* **الرصيد التكنولوجي:** كل مؤسسة تملك رصيذا تكنولوجيا موظفا بكل الأنشطة وتمثل مهمة المؤسسة أولاً في حصر مختلف أنواع التكنولوجيا الموظفة التي يحصرها E/T/IDA في أربع مجموعات وهي:

- **التكنولوجيا القاعدية:** وهي تكنولوجيا ذات نفس النشاط بالنسبة لجميع المؤسسات العاملة بنفس الصناعة ولا تملك أي ميزة تنافسية.

- **التكنولوجيا المفتاح:** في مجال تمتلك فيه القدرة

- **التكنولوجيا المتطورة الحديثة:** تملك كفاءة هائلة على الصنع تميز المؤسسة وعليها يتوقف النجاح المستقبلي للمؤسسة.

4- العوامل الاجتماعية والثقافية:

يمكن تعريف العوامل الاجتماعية على أنها: « تلك القيم الاجتماعية السائدة، التقاليد والأعراف الاجتماعية، القيم المؤثرة في المدينة والريف والمعطيات الناتجة عن تحليل البيئة الاجتماعية وعناصرها الثابتة والمتغيرة ومشاكل المتغير الاجتماعي، ودوافع وحوافز السلوك الاجتماعي »⁵¹ .

والعوامل الثقافية تتصل بالثقافة والتعليم والخبرات المتراكمة والقيم التاريخية والحضارية المؤثرة في السلوك الفردي والجماعي، مستوى التطور العلمي والثقافي، أسلوب الحياة، نوعية الحياة، طبيعة المجتمع واستعداده أو عدم

50 عابدة سيد خطاب ، المرجع نفسه، ص95.

51 سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص63.

استعداده للتغير، النظرة الفردية والجماعية إلى الماضي والحاضر والمستقبل، وتأثير كل بعد من هذه الأبعاد في تكوين الشخصية الثقافية والحضارية والتأثير في الفعل الإنساني.

هذين التعريفين ليس القصد منهما عزل العوامل الاجتماعية عن الثقافية ولكن توضح أهم الجوانب التي تتضمنها كل من هاتين العوامل الاجتماعية والثقافية، لأن التداخل والتكامل الموجود بينهما والتأثير متبادل، لذلك لا يمكن الفصل بين العوامل الثقافية والاجتماعية لأن لا ثقافة بدون مجتمع.

ولغرض الإيضاح أكثر في دراسة وتحليل البيئة الاجتماعية والثقافية سنأتي على ذكر أهم الجوانب التي تنتمي إلى هذه البيئة وآثارها على أداء المؤسسة وهي: التغييرات السكانية ودور المرأة في المجتمع ومستوى التعليم للأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية⁵².

5- العوامل الدولية:

نعني بالعوامل الدولية تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية ومنع الاستثمارات الأجنبية من الدخول، محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد وكذا حصة سوقية كبيرة وهذا من خلال زيادة التمويل للصناعات المحلية، وهناك عوامل كثيرة ومختلفة والتي تتمحور أساسا على ثلاث عوامل:

أ- الاختلافات الحضارية بين الدول:

ذلك لأن الدول تختلف فيما بينها من حيث العادات وتقاليد مجتمعتها، لغتها، اتجاهاتها ودوافعها ومعتقداتها، وبالتالي فإن سعي المؤسسات لدخول أسواق أجنبية يتوجب عليها أخذ هذه الاختلافات الحضارية بعين الاعتبار، وكذلك دراستها من حيث إمكانية نجاح أو فشل دخولها في الأسواق، وبالتالي المفاضلة بين العمل محليا أو خارجيا وإن كان خارجيا فتتم المفاضلة بين الدول الأجنبية تبعا لخصائصها الحضارية.

ب- العلاقات على مستوى الدول:

هنا نميز بين نوعين من العلاقات الجيدة والعلاقات السيئة بين الدول، فمثلا في حالة ما إذا كانت تربط دولتين علاقة صداقة وعمل جديتين، فإن هذا يعني آفاقا أوسع لعمل المؤسسات على المستوى الخارجي من حيث الحرية والشروط الجيدة لعمل هذه المؤسسات والامتيازات الممنوحة من طرف الدولة الأجنبية، كل هذا وغيره يجعل المؤسسات المحلية التي تعمل في الخارج في موقع تنافسي جيد أمام المؤسسات الأجنبية نفسها، لكن في حالة سوء العلاقة بين الدول فإن المؤسسات الأكثر تتأثر عندما تواجه قيودا صارمة وكبيرة على نشاطها خارجيا مما يجعلها في موقع تنافسي سيء، وكذلك حصة سوقية صغيرة على المستوى الخارجي وهذا ما يقلل من فرص نجاحها والتوسع في عمل المؤسسات إن لم نقل زيادة مخاطرة الفشل أو حتى الخروج من عالم الأعمال.

ج- التجمعات الاقتصادية:

وهي تلك التكتلات والتجمعات الاقتصادية الهادفة إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، ولعل أهم الفوائد المنجزة عن هذه التجمعات امتلاك قوة سياسية بتحالف القوى السياسية للدول المتكتلة اقتصاديا تمكنها من فرض هيمنتها دوليا، وهذا ما هو موجود فعلا كالسوق الأوروبية المشتركة، وهنا تكون المؤسسات أمام فرص سوقية وحصص تسويقية كبيرة، لكن في نفس الوقت قد تواجه المؤسسات تهديدات متمثلة في القيود الجمركية العالية والمفروضة من طرف دول هذه التجمعات بغرض منع المؤسسات من الدخول ضمن أسواقها وهنا يكون البقاء والاستمرار للمؤسسات الصغيرة والتي ليس لديها القدرة الكافية على المنافسة.

المطلب الثاني: دراسة البيئة الخارجية المباشرة (التنافسية)

إن تأثير البيئة الخارجية المباشرة عادة ما تتصف بالعمومية، كما أنه قد يؤثر على المؤسسات بصورة غير مباشرة. أما البيئة الخارجية المباشرة فهي أكثر تأثيرا على المؤسسات بطريقة مباشرة. وتتكون البيئة الخارجية المباشرة من عدد من العناصر نذكر منها:⁵³

1- المنافسون:

يمكن تعريف المنافسين بصورة عامة على أنهم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تتمثل هذه الموارد كلا من دخل المستهلك أو الموارد التحويلية أو الموارد الطبيعية. ويعرف المنافسون أيضا على أنهم عبارة عن المؤسسات التي تقدم سلعًا وخدمات متشابهة للمنتجات المؤسسة إلى نفس العملاء المحتملين.

يرى بورتورد 1980 أن تحليل المنافسة يقتضي الإجابة على أربعة أسئلة رئيسية ويتعلق السؤال الأول والثاني بالاستراتيجيات التنافسية الدفاعية للمؤسسة، أما السؤالين فهما يتعلقان بالاستراتيجية التنافسية الهجومية، وتتمثل هذه الأسئلة في:

- هل يمكن القول بأن المنافس يشعر بالرضا عن موقعه الحالي في السوق؟
- هل يمكن القول بأن المنافس إذا لم يكن راضيا عن وضعه الحالي، فما هي التعديلات المتوقعة أن يقوم بها في استراتيجياته؟.
- ما هي أكبر جوانب الضعف لدى المنافسين والتي يمكن استثمارها لصالح المؤسسة؟.
- ما هي التصرفات التي يمكن أن تأتي بها المؤسسة فتؤدي إلى احتمالات عالية بأن المنافس قد يقوم باتخاذ إجراءات مضادة بحيث يمنع المؤسسة في الحصول على ثمار هذه التصرفات؟.

2- الموردون:

وهم عبارة عن مختلف مصادر مدخلات المؤسسة من مواد أولية ومساءل، معدات طاوقية ومختلف الخدمات والتجهيزات ومستلزمات العملية الإنتاجية، ونجاح المؤسسة مرهون على مدى حسن علاقتها مع الموردين، وذلك أن العلاقة الجيدة تجعل المؤسسة في موقع جيد في بيئة الأعمال من حيث حصولها على مختلف

مدخلات عملياتها الإنتاجية بالقدر الكافي، الجودة العالية، السعر التنافسي الذي يحقق من تكاليف الإنتاجية والاستمرارية في توافر هذه المدخلات، كل هذا يعزز فرص امتلاك ميزة تنافسية بين المؤسسات.

كما أن سوء العلاقة بين المؤسسة والموردين تمثل تهديدا لها كعدم تمكن المؤسسة من الحصول على احتياجات عملياتها الإنتاجية بالكمية والجودة اللازمتين والوقت المناسب، كما عقد يحدث تذبذب في توفير هذه الاحتياجات من طرف الموردين وشروط التسليم والدفع وحتى عدم التزام الموردين بتأمين متطلبات المؤسسة باستمرار، كل هذا من شأنه تقليص حظوظ المؤسسة في النمو والاستمرار وحتى البقاء في بيئة الأعمال.

وعليه فإن من واجب المؤسسة القيام بدراسة وتحليل الموردين من جميع النواحي كعدددهم ومدى قدراتهم على التحكم في الأسعار والجودة وشروط التسليم والدفع.

من هم أحسن الموردين؟ ما هي طبيعة علاقتهم مع المؤسسات الأخرى؟ وإمكانية تحويل هذه العلاقة في صالح المؤسسة.

هذه الدراسة تمكن المؤسسة من تحسين علاقاتها مع الموردين، وبصفة عامة فإن العلاقة بين المؤسسة والمورد تمثل فرصة في الأحوال التالية:⁵⁴

- إذا تمكنت المؤسسة من الحصول على ما تحتاج إليه بأسعار أقل ومستوى جودة عالية.
- الحصول على شروط دفع أفضل ما يحصل عليه المنافسون.
- مواعيد التسليم منضبطة والمواصفات مطابقة.
- المرونة في قبول مردودات المشتريات.
- تحمل نفقات النقل والتأمين.
- تلبية احتياجات المؤسسة في أوقات الأزمات.

وتبعاً للدراسة التي قام بها PORTER لتوضيح مواطن القوى في العلاقة التي تربط المؤسسات بالموردين سنرى متى تكون هذه القوة في متناول المؤسسة، ومتى تكون في متناول الموردين من خلال ذكر أهم العوامل التي تمثل مصدر هذه القوة.

*** العوامل المتمثلة لمصدر قوة المؤسسة في علاقاتها مع الموردين:**

والتي تشمل ما يلي:

أ- عدد المؤسسات:

تزداد قوة المؤسسة في علاقاتها مع الموردين كلما كان عدد المؤسسات قليلاً بالمقارنة مع عدد الموردين، ذلك أن التنافس يكون شديداً بين هؤلاء الموردين في جلب هذه المؤسسة مما ينجر عنه تخفيضات في الأسعار وجودة عالية وشروط دفع أفضل.

ب- حجم مشتريات المؤسسة:

كلما كانت مشتريات المؤسسة أكبر كلما سمح لها ذلك من الضغط على الموردين والاستفادة من التخفيضات والاستحواذ على ولائهم.

ج- المرونة:

إن بيع الموردين لا يتسم بالمرونة أي عدم التحكم في معدلات الإنتاج، فهذا يعني أن الموردين قد يواجهون فائضا في المعروض من سلعتهم وخدماتهم.

د- العلامة التجارية:

إن بيع الموردين لمنتجات لا تحمل علامات تجارية تجعل المؤسسة في موقع يسمح لها بالتحول إلى مورد آخر دون تحمل تكاليف هذا التحول.

هـ- السلع والخدمات البديلة:

كلما كانت هناك بدائل للصنع والخدمات المقدمة من الموردين بحيث لا تؤثر على جودة وخصائص منتجات المؤسسة كلما زاد ذلك من قوة هذه الأخيرة في علاقاتها مع هؤلاء الموردين حيث يمكن الانتقال من اقتناء سلع معينة إلى أخرى لا تؤثر على جودة ما تنتجه وتوفر لها مزايا أحسن.

و- التكامل الخلفي للمؤسسات:

إذا كان بإمكان المؤسسات تحقيق تكامل خلفي أي شراء وامتلاك مصادر توريد مع عدم تمكن الموردين من تحقيق تكامل أمامي بتصريف منتجاتهم، هنا تكون المؤسسات في مركز قوة أمام الموردين نظرا لتوفر الاختيارات أمام هذه المؤسسة.

* العوامل الممثلة لمصدر قوة الموردين في علاقاتهم مع المؤسسات:

إن مصدر قوة الموردين أثناء تعاملهم مع المؤسسات والذي يظهر في القدرة على رفع الأسعار وتخفيض الجودة وشروط التسليم، ويمكن توضيحه من خلال العوامل التالية:

- إمكانية تحقيق الموردين لتكامل أمامي.
- عدم تواجد سلع وخدمات بديلة.
- عندما يكون تعامل الموردين مع المؤسسات بخصص صغيرة وغير مهمة.
- ابتعاد الموردين عن المنافسة الحرة (أي قلة الموردين).
- إذا كانت سلع وخدمات الموردين تعتبر مدخلات رئيسية في منتجات المؤسسة⁵⁵.

3- العملاء (المستهلكون):

وهم القطاع المستهدف الذين يستهلكون السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة⁵⁶، والمفهوم التسويقي الحديث أساسه الوصول إلى تحقيق أقصى إشباع لحاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين، وهذا من خلال اهتمام

55 محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص222.

56 عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة- رؤية مستقبلية، مكتبة وطبع الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص30.

المؤسسات بدراسة وتحليل المستهلكين، حيث نجد تزايد تبني المؤسسات للمفهوم التسويقي والذي يركز على الوصول إلى أقصى إشباع لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال دراستهم، وتوجه المؤسسة نحوهم أي معرفة المؤسسة ما يرغب المستهلك فيه أولاً ثم الإنتاج ثانياً، وعلى عكس هذا فالمؤسسات التي لم تأخذ بضرورة دراسة المستهلكين وسلوكياتهم ودوافعهم ورغباتهم مهددة بالزوال، كما أن محيط المستهلك وانطلاقاً من الأسرة إلى المجتمع ومدى التأثير على قرارات المستهلك الشرائية، إضافة إلى التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى تزايد الوعي والإدراك لدى المستهلكين مما يزيد من الضغوط والقيود على المؤسسة.

ومنه فإن المؤسسات حتى تحافظ على بقائها في بيئة الأعمال فهي مطالبة بالاهتمام بكل ما له علاقة بالمستهلك من الجنس، الثقافة، اللغة، الديانة، نمط المعيشة، العادات الشرائية، الجماعات المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستهلاكية، الدخول والمخصص منها للإنفاق، الحساسية للجودة وكذا الأسعار... الخ.

ومن المهم أيضاً معرفة مصدر القوة لدى هؤلاء المستهلكين.

- ارتفاع حساسية الطلب في أسعار السلع والخدمات.

- وجود بعض الشركات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه الشركات.

- عندما يكون المشترون على علم كامل بالسلعة أو الخدمة.

- عندما يكون حجم المشتريات كبير لدى هؤلاء العملاء.

- وجود بدائل للسلع والخدمات.

- تجانس السلع والخدمات.

إن المؤسسة من خلال دراستها للمستهلكين والتعرف على خصائصهم تتضح أي الاتجاهات سوف تسلك والاستراتيجيات التي سوف تتبعها ويمكن إبراز دور وطبيعة وخصائص المستهلكين في توجيه المؤسسة من خلال النقاط التالية:

1- اختيار نوع الصناعة:

هنا تختار المؤسسات التخصص في صناعة معينة تبعا لميول وأذواق المستهلكين، هذا الاختيار يمكنها من الاستفادة من الفرص الناتجة عن خصائص المستهلكين. فقد أثبتت دراسات أجريت من طرف شركة AMERICAN EXPRESS أن البنوك تمنح قروضا للأمريكيين الراغبين في شراء سيارات ومنازل في حين لا تمنح قروضا للراغبين في تمويل متطلباتهم اليومية، فرأت هذه الشركة بأن صناعة بطاقات الائتمان CREDIT CARDS فرصة يجب الاستفادة منها.

كما نجد المؤسسات التي اختارت صناعة السيارات المجهزة بمقصورة على شكل مطعم لاستغلال فرصة تواجد عدد كبير من الأفراد يعملون بعيدا عن التجمعات السكنية أو الأشخاص التي تستوجب طبيعة عملهم التنقل الدائم.

وهناك أيضا المؤسسات المتخصصة في صناعة المأكولات الجاهزة FAST FOOD كما هو شائع في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لطبيعة المرأة الأمريكية وحرصها على استغلال وقتها بدل تضييع جزء كبير منه في المطبخ.

2- اختيار موقع الصناعة:

تؤثر خصائص المستهلكين في اختيار المؤسسات لموقع صناعتها، فمثلا لا يمكن للمؤسسة أن تختار منطقة يقطنها مسلمون لتمارس في صناعة الخمور مثلا لأن ذلك يتنافى وعادات وتقاليد وديانة هذه الشريحة من المستهلكين، كما نجد مثلا في ألاسكا أن اكتشاف البترول بها قد يسبب ارتفاع الدخل الفردي لسكانها، كما يجعل الفرصة مواتية لمؤسسات من أجل التموقع في صناعات معينة تتلاءم وظروف وخصائص السكان.

3- اختيار التكنولوجيا المستعملة:

إن لطبيعة المستهلكين تأثير كبير على التكنولوجيا المستهدفة من طرف المؤسسات حيث نجد أن بعض المستهلكين يهتمون بمدى جودة المنتجات وسرعة وأساليب تقديم الخدمات ولا يعيرون الأسعار اهتماما كبيرا وبالتالي يعكس هذا على التكنولوجيا التي توفر هذه الجودة وسرعة وراحة المستهلك أثناء الشراء. بعدما رأينا أن التوجهات التي تتبعها المؤسسة تبعا لخصائص المستهلكين، سنرى الآن أنجح الأساليب للتعامل مع المستهلكين والتي تعزز فرص الاستثمار وبقاء المؤسسة في بيئة الأعمال.

أ- الاختيار وليس البيع:

الاختيار هو قوة دافعة تأتي قبل البيع وتساعد في الحصول على كثير من المزايا واقتناص الفرص وحقيقة المستهدف من القطاع المستهدف⁵⁷، والقصد من الإخبار هنا هو أن يوفر أكبر قدر من المعلومات للمستهلكين حول السلع والخدمات في شكل نصائح وإشارات لتبديد شكوك المستهلكين، وجلب اهتمامهم أكثر بما تقدمه المؤسسات حتى تسهل عملية اتخاذ قرارات الشراء.

ب- الواقعية:

وهي عدم اكتفاء المؤسسات بالإعلانات ومختلف وسائل الدعاية المألوفة لأنها لم تعد تحظى بالاهتمام الكبير من قبل المستهلكين لأنهم يرون فيها مجرد وعود بل الانتقال إلى نوع آخر من الدعاية والذي يتمثل في عرض سلع وخدمات ميدانيا، فتكون بذلك تحت ناظري المستهلك وقابلة للمس، دون تدخل وساطة كالتلفزيون وغيره.

ج- تقديم المنافع للمستهلك دون انتظار تضحيات منه:

على المؤسسة أن لا تنتظر تنازلات من قبل المستهلكين مقابل المنافع التي تقدم لهم، أي لا يكون اهتمامها للتكاليف وزيادة الربحية على الأقل في الأجل القصير، حيث يجب أن تأخذ في الاعتبار عدم استعداد المستهلك

للتنازل على مستوى الجودة والخدمة التي ألفها، كما أنه يفضل دفع القليل من المال ليحصل على الكثير من المنافع، وبالتالي فعلى المؤسسة ابتكار أساليب جديدة ومتميزة لزيادة الربحية دون الاعتماد على رفع الأسعار.

د- مشاركة المستهلك والاهتمام الكافي به:

وهي أنه لا تنظر المؤسسة للمستهلكين كمجرد مستقبلين لسلعها بل وإقحامهم في عملياتها الإنتاجية حتى يصبحوا عناصر فاعلة تغيرهم من العاملين في المؤسسة، وذلك بالتعرف على مختلف الاهتمامات المشتركة بين هؤلاء المستهلكين والمؤسسة ومن ثم تصبح هذه الاهتمامات مدخلات استراتيجية في منتجات المؤسسة. أي توجه المؤسسة يكون دائما نحو المستهلكين عند اتخاذ القرار.

4. السلع والخدمات البديلة

يقصد بالسلع والخدمات البديلة تلك السلع والخدمات التي تقدمها مؤسسات أخرى من صناعات مختلفة عن الصناعة التي تعمل ضمنها المؤسسة وتحقق نفس الإشباع للمستهلكين، مما يزيد حرية الاختيار لدى المستهلك الأمر الذي قد يحول ولائهم من سلعة إلى أخرى بديلة لها. وهو ما يعتبر تهديدا للمؤسسة الأمر الذي يستدعي منها العمل على جعل تميز وتنوع للمنتجات، تخفيض الأسعار ورفع الجودة من خلال تكثيف البحوث والتطوير، وكذا القيام بمحاولات ضخمة للترويج والدعاية، وهذا كله من أجل المحافظة على ولاء المستهلك لمنتجاتها، وعموما فإن تهديد البدائل من السلع والخدمات يكون أكبر لما عجزت المؤسسة على تنويع منتجاتها واكتفائها بمنتجات واحد، كما أن ضعف الإدراك والمعرفة لدى المستهلك لا يتيح له المقارنة بين سلع وخدمات المؤسسة وبين بدائلها من سلع وخدمات المؤسسات الأخرى. من حيث الجودة والأسعار إضافة إلى إمكانية تحقيق المستهلك للإشباع حاجاته ورغباته من المنتجات البديلة بشكل مرضي ونفقات أقل خاصة مع انعدام تكلفة التحول من منتج إلى آخر.

5. الوكالات الحكومية:

إننا قد درسنا أن منح المساعدات المالية من طرف الوكالات الحكومية لبعض المؤسسات والتي تعمل ضمن صناعات معينة بطريقة مباشرة لإنفاقها على العمليات الإنتاجية والبحوث والتطوير أو من خلال دعم أسعار المنتجات أو خدمات هذه المؤسسات أو التخفيض من الضرائب وحتى الإعفاء منها لمدة معينة كما يمكن أن تمنحها الوكالات الحكومية قروضا بأسعار فائدة منخفضة. إن مثل هذه المساعدات تمثل قرضا للمؤسسات من حيث تسهيل عمل هذه الأخيرة وتدعيم مركزها في السوق لكن هذا لا يعني أن كل المؤسسات تحظى بمثل هذه الفرص⁵⁸، فالوكالات الحكومية تقدم هذه المساعدات لمؤسسات معينة بغرض حماية وتطوير أنواع محددة من الصناعة.

6. القوى العاملة:

تنال القوى العاملة نصيبا كبيرا من اهتمام ودراسة المؤسسة، لأن من أهم الدعامات لمزاولة واستمرارية عمل المؤسسة، وكما تتيح العمالة فرصا للمؤسسة في حالات معينة فهي أيضا تشكل تهديدات في حالات أخرى... وكمثال على ذلك نجد توافر العمالة الماهرة والتميزة في السوق المحلي يمثل فرصة للمؤسسات الأخرى المتنافسة عماليا في حين أن عدم توافرها يعتبر تهديدا لهذه المؤسسات من ناحية أخرى فإن الفائض في عرض العمالة عن طلب المؤسسات في سوق العمل يتيح فرصة الحصول على عمالة رخيصة تساهم في تخفيض التكاليف على عكس التهديد الناجم عن الطلب الزائد عن العمالة من عرضها إضافة إلى ذلك فإن توفير شروط عمل أفضل وأجور أعلى من طرف المؤسسة يتيح لها فرصة اجتذاب أكبر قدر من العمالة، في حين أن فشل المؤسسات في توفير هذه الشروط يمثل تهديدا من حيث صعوبة جلب العمالة الجديدة من جهة وحتى المحافظة على العمالة القديمة في ظل المنافسة الشديدة لاقتناص أكفأ عمالة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: دراسة البيئة الداخلية.

إن دراسة وتحليل البيئة الداخلية عملية متممة ومكملة لدراسة وتحليل البيئة الخارجية، أي أن هناك تكامل يربط ما بينهما، حيث أن دراسة البيئة الخارجية ليس لهما أي فائدة ومعنى دون تعزيز لهذه الدراسة بتحليل دقيق ومعمق بجميع مكوناتها والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية والاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ومختلف الأنشطة الوظيفية، وهذا ما سنراه في هذا الفصل إضافة إلى بيان أهم طرق وأدوات التحليل الاستراتيجية المساعدة في تحليل البيئة الداخلية.

1- الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة لذلك فهي تحظى بقدر كبير من الدراسة والتحليل في الإدارة الاستراتيجية ولتوضيح لنا معالمها أكثر سنرى بنوع من التفصيل كلا من مفهومها وأهميتها.

- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يقصد بالثقافة التنظيمية ذلك النمط العام للتصرفات والمعتقدات المشتركة والقيم وقواعد السلوك التي يقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها⁵⁹ وهي أيضا مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتحكم سلوكهم وعلاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المؤسسة ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة⁶⁰ ويمكن تعريفها أيضا على أنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشارك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل مؤسسة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.

59 سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة- الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999م، ص، 183.

60 مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000م، ص131.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن مفهوم الثقافة المؤسسة يشير إلى الاتجاهات ومجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة للأفراد داخل المؤسسة والتي تشكل ومجملها معايير وأسس لتشكيل مختلف السلوكيات والأفعال والتصورات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وباعتبار أن الثقافة التنظيمية تتشكل أساساً من القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد والتي هي جزء متكامل لثقافة الأفراد التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي، لذلك فإن الثقافة التنظيمية جزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية تغير مستمر⁶¹

أ- المؤسسة.

ب- تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين.

ج- التجربة العملية للأفراد العاملين بالمؤسسة.

د- تأثير بيئة الأعمال.

- أهمية الثقافة التنظيمية:

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن البحث في ثقافة المؤسسة يعمل على تنشيط المؤسسة وفتح لها مزايا عديدة أهمها.

- الثقافة التنظيمية عبارة عن إطار مرجعي للعاملين ومرشد ودليل للسلوك الملائم الأمر الذي يسمح بإعطاء معنى واضح وفاعل لنشاط المؤسسة.

- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية الولاء والالتزام تجاه المؤسسة.

- باعتبارها نظام اجتماعي متكامل، فإنها تعمل على إضافة عناصر تساعد المؤسسة على تعميق استقرارها.

- لها دور إيجابي في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي البناء في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة بمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار، وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية تأثيراً جوهرياً على الحياة التنظيمية، لأنها تعتبر كمحفز للسلوك ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي وفي الفعل المرتبط بالحاجات الخاصة بإستراتيجية المؤسسة⁶².

- تعتبر الثقافة التنظيمية كميّار يمكن أن نميز بواسطتها ما بين المؤسسات، فلقد أشارت العديد من الدراسات أن المؤسسات المبدعة هي تلك التي تسود فيها بالضرورة ثقافة مبدعة تقوم على أساس الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتعاون والتنسيق بين المجموعات التنظيمية المختلفة. أما المؤسسات غير المبدعة والتي تعاني من كل أنواع القصور وعدم الكفاءة في عملياتها المختلفة تتميز بغياب ثقافة متماسكة، حيث أشار كل من Peters & Waterman في كتابهما " البحث عن التميز " أن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتهمّل العنصر البشري وتتجنب الإبداع⁶³

- إن الثقافة التنظيمية تمنح المؤسسة مرونة كبيرة في الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتعمل على زيادة القدرة التنسيقية وتحقيق التكامل في العمليات الداخلية والمساهمة في تدعيم الأنشطة الإستراتيجية، وكذلك توسيع آفاق

61 سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 83.

62 فلاح حسن الحسيني، المرجع السابق، ص 98.

63 أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 80.

المؤسسة ومثال ذلك واحدة من المؤسسات ذات الخبرة أن تحقق زيادة في متوسط الفوائد بلغ (682%) مقابل (166%) للمؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية غير ملائمة تماما من الناحية الإستراتيجية، كما أن أسعار أسهم الشركات من النموذج الأول قد ازدادت بنسبة نمو في الدخل نحو (856%) مقابل (1%) للشركات الأخرى⁶⁴ (Wright)

من خلال هذا نلاحظ مدى أهمية تطوير الثقافة التنظيمية في تحقيق نجاحات للمؤسسة ونتائج أداء ممتازة، كما تعمل على تقوية العلاقات مع المساهمين والمستهلكين والعاملين والذين يمكن اعتبارهم المفاتيح الأساسية للنجاح. إن قوة أهمية الثقافة التنظيمية في التشخيص الاستراتيجي تعني القوة الثقافية وشدة استجابة أعضاء المؤسسة للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية حيث أن درجة قوة الثقافة التنظيمية تتحدد من خلال الاستجابة الفعالية لأعضاء التنظيم ومدى توفر مجموعة من القيم المحورية التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة ودرجة التزامهم بها وتعتمد كذلك على توفر ثلاثة خصائص أساسية هي⁶⁵:

أ- كثافة الثقافة التنظيمية والتي يقصد بها عدد الافتراضات المهمة والمشاركة التي تشكل الثقافة والتي تمثل بـقيم وتقاليد وقواعد.

ب- نطاق المشاركة ونقصد به تأثير هذه الافتراضات، حيث أن هناك بعض الافتراضات ذات تأثير واسع ويوجد عدد كبير من العاملين يشتركون في الاعتقاد بها، لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون ذات درجة عالية من القوة والأهمية على خلاف التنظيمات الأخرى.

ت- إن وضوح الترتيب ميزة تتميز بها الثقافات التنظيمية القوية، كونها تتميز بـقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية واضحة وغير غامضة، كما أنها معروفة النتائج.

ولا شك أنه من الضروري للتنظيمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية أن تحاول الحفاظ عليها وتدعيمها بصفة مستمرة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عملية تكييف اجتماعي

إن القيام بتشخيص الثقافة التنظيمية أصبح ضرورة ملحة يتماشى مع التشخيص الداخلي، وذلك قصد تحديد مدى قوتها واكتشاف نقاط القوة والضعف في مكوناتها وتحليلها، إن هذا التشخيص يساعد المؤسسة في تدعيم الجانب السلبي منها، وبالتالي فإن هذه المكونات تمثل نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة يمكن الاعتماد عليها في صياغة الإستراتيجية، ومن أمثلة نقاط القوة عندما تكون هناك ثقافة تتضمن قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المؤسسة قبل المصلحة الشخصية⁶⁶.

أما نقاط الضعف فيمكن أن تبرز من خلال ثقافة غير ديمقراطية لا تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات، وبالتالي فهي ثقافة لا تساعد على الابتكار والتطوير، كما أنها قد تكون حضارة معيقة، وأبرز نقاط ضعفها هو بطء اتخاذ القرارات والثقافة التي ترفض التغيير تمثل نقطة ضعف، وأبرز نقط ضعفها هي مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تحمل المخاطر.

64 فلاح حسين الحسني، المرجع السابق، ص 99.

65 سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 84.

66 محمد سعيد المصري، المرجع السابق، ص 124.

وبالتالي فإن تشخيص الثقافة التنظيمية يمكننا من اكتشاف الدعائم التي يمكن استخدامها لبناء الاستراتيجيات، وكذلك تكشف لنا عن النواحي الحضارية التي ينبغي الاعتراف بها كواقع ونظرا لأن تغيير الثقافات أمر صعب وأنه يمثل كذلك نقاط ضعف لا يمكن القضاء عليها في الأجل القصير وأخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجية⁶⁷.

2- الهيكل التنظيمي:

يعتبر التنظيم من الدعائم الأساسية للإدارة لأنه يهدف إلى بناء هيكل للسلطة، والعلاقات بين الأدوار التي يؤديها الأفراد من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة، كما أن مضمون التنظيم يشتمل على فكرة التنسيق بين مدخلات المؤسسة والاستعمال السليم لها وكذا تحقيق درجة من التناسق والانسجام ما بين أنشطة وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وبالتالي فإن نظرتنا للتنظيم على أنه نظام هيكلي تعني أن الأفراد يعتبرون بمثابة جوهر هذا النظام، لذلك وجب بناء هيكل للنظام الذي يساعد الأفراد على إنجاز المهام داخل بيئة النشاط.

إن التعرف على طبيعة وخصائص التنظيم السائد في المؤسسة يكون من خلال دراسة وتفهم الهيكل التنظيمي لها. - مفهوم الهيكل التنظيمي والعوامل المحددة له:

توجد هناك تعاريف عديدة ومتنوعة للهيكل التنظيمي من أهمها:

الهيكل التنظيمي هو النمط الرسمي للعلاقات بين أجزاء التنظيم وطريقة توزيع الأنشطة، هيكل السلطة وتوزيعها⁶⁸. ويعرف أيضا على أنه يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوات المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المؤسسة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة⁶⁹. كما يقصد بعملية تصميم الهيكل التنظيمي على أنه التشكيل الكامل للمراكز التنظيمية والعلاقات المتبادلة بينهما، وكيفية الربط بين وحدات العمل في منظومة واحدة.

إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي تتأثر بعدة عوامل، وليست هناك طريقة أو قاعدة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في هذه العملية، ومع ذلك فإن هناك بعض الطرق المقدمة من قبل الباحثين في هذا المجال، ومن بين هؤلاء الباحثين نجد Peter D Waker والذي قام في كتابه " The notice of management " بتقديم ثلاثة مداخل لتحديد شكل الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع المؤسسة وهي:

أ- تحليل الأنشطة:

إن تحليل ودراسة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها يساعدها في تحديد المهام والأنشطة التي يجب القيام بها، وكذلك تحديد العلاقات فيما بينها وأسلوب الربط والتنسيق داخل الهيكل التنظيمي.

ب- تحليل القرارات:

ويقصد به تحديد طبيعة وتوزيع القرارات المطلوبة وفي أي مستوى تتخذ داخل الهيكل التنظيمي، ومدخل أسلوب مشاركة المدير في القرار ونوعية المهام والأنشطة المطلوبة لتنفيذها والعلاقات بين هذه المهام⁷⁰.

67 محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص197.

68 سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص86.

69 عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص288.

70 عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص288.

ج- تحليل العلاقات:

ويقصد به العلاقات ما بين مختلف الأطراف والمستويات المشكلة للهيكل التنظيمي. وبصفة عامة فإن عملية

تصميم الهيكل التنظيمي تتأثر بعدين رئيسيين وهما:

- الأبعاد التنظيمية.

- الأبعاد النطاقية.

خلاصة:

تتميز المجتمعات الصناعية بتعدد وتنوع أنشطة المؤسسات الإنتاجية والتجارية والخدمية فيها. وبجانب الأهداف الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها جميع المؤسسات العاملة في البيئة التسويقية، يعتبر تزويد المجتمع بالسلع و الخدمات من الظروف الرئيسية لأي مؤسسة. ولا يقتصر الأمر عند هذا الحد فقط، بل إنّ البيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية. فالمواد الخام، الأيدي العاملة، الأرض، ورأس المال وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج البيئة التسويقية التي تعمل أو تتواجد فيها المؤسسة. وبمعنى آخر، أنّ كل من مؤسسات الأعمال والبيئة التسويقية ترتبطان بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. كما أنّ وجود أو بقاء أي طرف منهما هو شرط ضروري لبقاء أو وجود الآخر. وبالتالي فإنّ كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر، حتّى وإن كان وجود البيئة التسويقية يسبق وجود المؤسسة في كل الظروف.

الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب - وحدة أغذية الأنعام بوقطب

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية و التي تتضمن إستراتيجية المؤسسة و البيئة التسويقية ولكي لا تكون هذه الأفكار معزولة عن الواقع حاولنا ربط بعض هذه الأفكار بالجانب التطبيقي الذي يقوم بربط تلك المفاهيم النظرية ميدانيا وذلك بتجربة عمل في المؤسسة لتسليط الضوء على منتجات المؤسسة و خاصة اغذية الانعام بشتى انواعها داخل المؤسسة و كذا بعد تقديم تعريف عام حول مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO-ORAVIO) و معرفة مختلف هياكلها التنظيمية من ناحية كل مصالحها التي هي محل الدراسة و أهم مواردها و زبائنها و مهامها.

المبحث الأول : تقديم الوحدة GAO

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة

من بين الخطوات التي خطتها الجزائر من أجل السير نحو اقتصاد أفضل ما جاء بموجب القانون رقم 69/19 الصادر بتاريخ 1969/04/03 حيث تم تأسيس الديوان القومي لأغذية الأنعام ONAB و هذا طبعا من أجل توفير اغذية الانعام بشتى انواعها للثروة الحيوانية الموجودة في بلادنا .

و في سنة 1982 تم تقسيم الديوان القومي لأغذية الانعام إلى ثلاث مديريات جهوية و هي:

1-المديرية الجهوية للشرق مقرها عنابة

2- المديرية الجهوية للوسط مقرها الجزائر

3- المديرية الجهوية للغرب مقرها سيدي بلعباس

هذه المديريات تحت تسيير المديرية الام DG الكائنة بالقبة بالجزائر

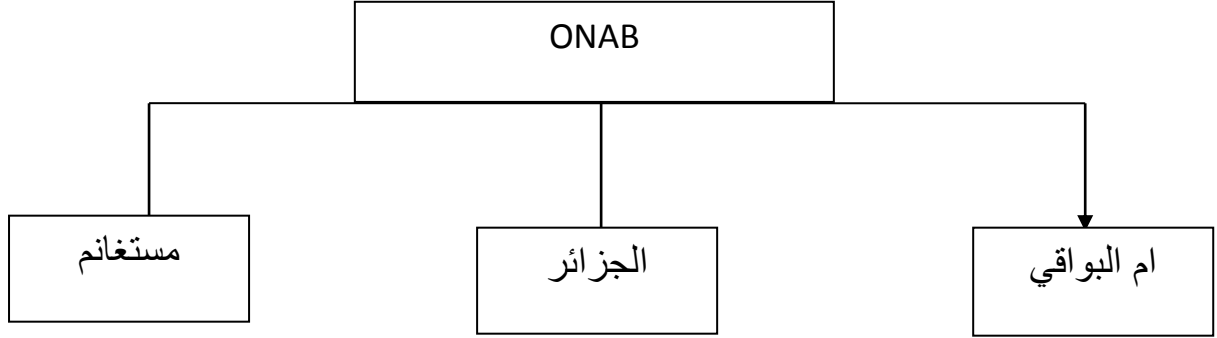
و في سنة 1998 اعيدت هيكله المديريات الى ثلاث فروع انتاجية

1- مجمع تربية الدواجن للشرق مقره ام البواقي

2- مجمع تربية الدواجن للوسط مقره الجزائر

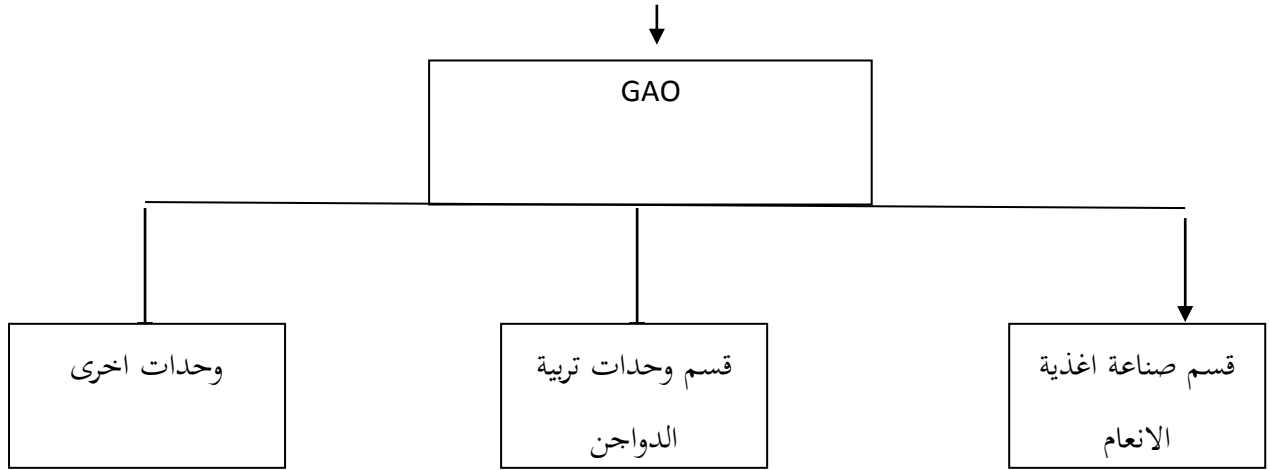
3- مجمع تربية الدواجن للغرب مقره مستغانم

الشكل (3-5): هيكل ل ONAB



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

الشكل (3-6): هيكل ل GAO



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

قسم صناعة أغذية الأنعام : يوجد في هذا القسم ثمانية 08 وحدات و هي :

- 1-وحدة مستغانم 2-وحدة واد تليلات وهران 3-وحدة سيدي ابراهيم سيدي بلعباس 4- وحدة الرمشي تلمسان
- 5- وحدة الرحوية تيارت 6- وحدة بوقطب البيض 7- وحدة العبادلة بشار 8- بن يا حي مستغانم.

قسم وحدات تربية الدواجن : يوجد في هذا القسم سبعة 07 وحدات و هي : 1-وحدة مشافي مستغانم 2- وحدة هافيب مستغانم 3-وحدة الظهره فيب مستغانم 4- وحدة مذابح للغرب وهران 5- وحدة أفينونت معسكر 6- وحدة أفيكاب سيدي بلعباس 7- وحدة رمشي تلمسان .

وحدات اخرى : الوحدة المركزية للخدمات و التموين UCPA بير الجير وهران كما يضم المخبر الجهوي للصيدلية المركزية بحاسي ماماش مستغانم.

تقديم المؤسسة:

تعتبر uab وحدة أغذية الأنعام بوقطب احد الفروع التابعة لمجمع تربية الدواجن GAO-ORAVIO الذي نشأ في جانفي 1998 برأسمال قدره 2.703.000.000. دج و تشغل حاليا 70 عاملا

إن الوحدة الإنتاجية محل الدراسة يقتصر عملها على الإنتاج و البيع إما مديريتها فهي التابعة للمؤسسة الأم المتواجدة في صلامندر مستغانم التي تعتبر السلطة المشرفة عليها بأنها مسؤولة عن السير الحسن لنشاط الوحدة و معالجة أي حالة طوارئ و تتحكم نتيجة السنة (في حالة خسارة) ذلك أنها تصدر في ما يخص الإنتاج وتحكمها في الأسعار

موقع المؤسسة :

تقع الوحدة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 06 للجهة الغربية لمدينة بوقطب، يحدها من الشمال ارض فارغة + مركز التضخيم الهاتفي من الجنوب تجزئة الشهاب ومن الغرب ارض شاسعة و من الشرق الطريق الوطني رقم 06. و تتربع الوحدة على مساحة إجمالية قدرها 35.262 متر مربع كما أن الوحدة أنجزت من طرف شركة ايطالية GIZA في سنة 1986

أما بخصوص منتجات الوحدة فهي تنتج حاليا، غذاء الدجاج مرحلة النمو croissance chaire غذاء البقر الحلوب VL B17 غذاء عجل البقر GB غذاء الأغنام OVIN.⁷¹

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

مدير الوحدة

الأمن

مراقبة الميزانية

الأمانة

مراقب

قسم
الوقاية
و
الأمن

قسم
مراقبة
النوعية

قسم
المالية
و
المحاسبة

قسم
الإدارة
العامة

قسم
الاستغلال
و
الإنتاج

قسم
التمويل
و
النقل

قسم
تسيير
المخازن

مصلحة
الوقاية
و
الأمن

مراقبة
النوعية
مخبر التحاليل

مصلحة
المالية
و
المحاسبة

مصلحة
الإدارة
العامة
مصلحة
المناجاة

مصلحة
الاستغلال
و
الإنتاج

مصلحة
التمويل
و
النقل

مصلحة
تسيير
المخازن

الشكل (3-7): الهيكل التنظيمي للمؤسسة UAB BOUGTOB

و في ما يلي شرح مختصر المهام و المسؤوليات التي تخص أهم وظائف التسيير (الوظائف الإدارية او الوظائف التشغيلية المبينين في الهيكل)

1- مدير الوحدة :يعتبر كمسير أول في المؤسسة و تتمثل مسؤوليته في ما يلي :

- مراقبة نشاط الوحدة
- تسيير و توجيه رؤساء الأقسام لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.
- تنظيم الاتصال بين المدير العام و الوظائف و المصالح الفرعية الأخرى

2- قسم الإدارة العامة : تتكفل بكل ما يخص وظائف التسيير

- وضع القرارات المتعلقة بمهنة المستخدمين
- تسيير الملفات الإدارية و تخطيط احتياجات المستخدمين
- تحضير برامج التكوين و متابعة التطبيقية
- تسيير الملفات القانونية
- إعداد برامج التوظيف على مستوى الوحدة
- وضع جريدة شهرية لأجور العمال

3- قسم النقل و التموين :

تموين الوحدة بالمواد الأولية التي تستعمل في إنتاج أغذية الأنعام بمختلف أنواعها (المواد العلفية) التي تنتج محليا ومنها المستوردة أي يتم تسطير برنامج سنوي تقدر فيه احتياجات المؤسسة من مواد اولية و غيرها للحصول على المنتج النهائي و نقل المواد الاولية الى المؤسسة و نقل المنتوجات التامة الى الزبائن و صيانة وسائل النقل و المحافظة عليها

4- قسم تسيير المخازن :

يحتوي على المواد الأولية مثل (الصوجا + الذرة - فوسفات + الكالكار + النخالة ...) و عند نفاذ هذه المواد الأولية تتولى مصلحة التموين شراء ما يلزم إما مخزون أمان محدد في المؤسسة زائد مختلف منتوجات خلال هذه الفترة زائد تخزين قطع الغيار الخاصة بالمؤسسة و عند الطلب ترسل الى المصلحة المعنية

5- قسم المحاسبة و المالية:

يتمثل دورها في استلام الفاتورات و الوثائق التي تثبت و تبين العمليات التي تقوم بها الوحدة و كذلك تقدير مبالغ هذه الفاتورات و مراقبة التحركات الخاصة برصيد البنك و السهر على تغطية جميع تكاليف المواد الاولية و تكاليف الصيانة و تكاليف الموارد البشرية.

6- قسم مراقبة النوعية :

يتمحور دورها حول جودة المواد الأولية (الذرة + الفوسفات + صوجا + كالكار + نخالة + مكملات معدنية غنية بالفيتامينات CMV)

من حيث لون الحجم الرائحة و كذلك الأجسام الغريبة حصى يقوم بفحص و مراقبة المزداد التامة أثناء و بعد عملية الإنتاج.

7- قسم مراقبة النوعية :

هي أهم مرحلة للوحدة (الإنتاج) صنع أغذية بأنواعها عن طريق المدخلات أي المواد الأولية و إخراج المخرجات أي الأغذية الا ان كمية الانتاج تكون حسب الطلب (اي كل ما ينتج يباع) و عند احتياج للمواد الاولية فان رئيس مصلحة يبعث بطلب داخلي يرسل الى رئيس قسم مخازن و يسجل في سجل الاستهلاك بتاريخ و الكمية المستهلكة و الكمية المتبقية.

البيع و التوزيع : هناك طريقتين:

الطريقة الاولى : بيع المنتجات التامة الى تجار الجملة الذين يمتلكون سجلات تجارية مختصة (سجل التسمين الصناعي و سجل تفريخ الدواجن + سجل بالتجزئة لأغذية الانعام).

الطريقة الثانية : البيع بالتجزئة عن طريق ملحقات معتمدين في ذلك على بطاقة الموالم.

8- مصلحة صيانة العتاد :

يتم فيها صيانة كل تجهيزات الانتاج و محركات الكهربائية كما تحضر تقارير الة مصلحة الحاسبة تحتوي على تنفيذ صيانة و مصاريف قطع غيار و تكاليف اليد العاملة.

9- قسم الوقاية و الأمن :

- الأمن على الوحدة ووسائل العمل

- تؤمن صيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحريق

- مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحملة

المطلب الثالث: محيط و تطور حجم مبيعات المؤسسة

محيط المؤسسة :

هو ذلك المحيط الذي يؤثر على نشاط المؤسسة من خلال مجموعة من المتغيرات و الذي يتكون من:

1-المحيط الداخلي:

1-1المعلومات المجمع:

تلجأ المؤسسة إلى جميع الموزعين المتعاملين معها بصفة دائمة، و الذين هم أكثر تعاملًا مع الزبائن، وبالتالي تقوم بتحديد رغباتهم و حاجاتهم، وكذا حجم الطلب الحالي و المتوقع و تقوم بتسجيلها في الحاسوب من أجل المحافظة عليها و كذا لمعالجتها و تحليلها فهي لا تعتمد بذلك على مختصين و مؤهلين في مجال دراسة تحليل المعلومات المجمع بل تكتفي فقط بالعمال التابعين لها لتجنب التكاليف الزائدة التي هي في غنى عنها.

1-2 البحوث التسويقية:

لم تلجأ المؤسسة لحد الآن إلى مختصين في مجال البحث التسويقي نظرا لارتفاع تكاليف هذه الدراسة أو المختصين و المؤهلين في هذا المجال، بل اكتفت فقط بالعمال التابعين إليها و أهم الدراسات التي قامت بما يلي:

أ- التغليف:

تقوم الوحدة بجلب الاكياس الخاصة بأغذية الانعام من مجمع صناعة الورق و السيليلوز وحدة صناعة الاكياس وهران GIPEC الذي يكلف المؤسسة نسبة قدرها 1.4 % من ميزانيتها الا انها تبقي دائما على العلامة التجارية المميزة للوحدة على ظهر الغلاف معتمدة في ذلك على عمال التابعين لمصلحة الانتاج للبيع و التوزيع و استغنت عن التعامل مع مختصين في هذا المجال

ب- إنتاج المؤسسة:

قام مسئولو الإنتاج التابع لوحدة اغذية الانعام بوقف بتحسين جودة منتجاتها وذلك حسب إمكانياتها المتوفرة و المتاحة لها، وهذا ما تؤكد الإحصائيات سنة 2015 من الجدول (2-3) وخاصة في منتج غذاء الدجاج في مرحلة النمو حيث استطاعت أن تغطي 70 % من حاجيات السوق المحلي وما جاورها من هذه المادة. أما المنتجات الأخرى غذاء الاغنام بلغ 20 % و غذاء الابقار الحلوب 10 % فإن تذبذبها راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- الاعتماد على طلب الزبائن في اذاقهم و رغباتهم
- المنافسة الحادة من طرف المؤسسات الأخرى
- نقص المادة الأولية وصعوبة تحصل عليها
- تعطل الآلات ونقص قطع الغيار

2- المحيط الخارجي:

2-1 الموردین:

تمون مجمع تربية الدواجن للغرب كغيرها من المجمعات ذات نفس طبيعة الإنتاج من طرف شركات أجنبية: أمريكا : صوجا ، كندا : ذرا ، تونس : فوسفات، و هي تتأثر كثيرا بالتقلبات التي تحدث على مستوى هذه المادة لاعتمادها الكلي عليها إلا أنها استطاعت أن تتجاوز هذه الأزمة وذلك من خلال مشروع سيد رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة و المتمثل في سياسة الدعم الفلاحي و تنمية الجنوب الكبير (مستثمرة ادرار لإنتاج الذرا) و من أهم الموردين لدى المؤسسة:

- TRAD مؤسسة نقل مخلفات الصوجا و الذرة
- CCLS تعاونية الخضر و الفواكه و الحبوب الجافة (شعير) سعيدة
- مطاحن الرياض ERIAD للدقيق (نخالة) سعيدة بشار معسكر
- مؤسسة كريستال وهران CRISTAL (كالكار)
- ENOF سيق (ملح)

- UP ORAN الذرة و الصوجا

- PRIMEX مؤسسة عمومية اقتصادية الغرب (CMV مراكز معدنية مفضمنة)

2-2 الزبائن:

تتعامل uab بوقطب مع مجموعة من الزبائن و هم كالآتي:

التعاونية الفلاحية رقم 08 (PK 08) بوقطب

تعاونية التلقيح الصناعي للمواشي عين الصفراء

الديوان الجهوي للحوم الحمراء ORVO عين الحجر سعيدة

البيع بالجملة للتجار الذين يملكون سجل تجاري (التسمين الصناعي و تفريخ الدواجن)

البيع بالتحزئة للموالين الذين يملكون بطاقة موال

2-3 المنافسة:

تعتبر هذه الأخيرة مشكلة كبيرة بالنسبة للوحدة uab لأنها تؤثر على حجم مبيعاتها و كذا مجمل مدخلها و من

أهم هؤلاء المنافسين الذين تعاني منهم الوحدة

1- مؤسسة صرصار 2- مؤسسة خربوش 3- مؤسسة سيم 4- مؤسسة ستيكيو

و الذين يعرفون نشاط الوحدة و تقلص حصة في السوق و بما أن المؤسسة uab مؤسسة حكومية فإن الدولة

هي التي تزودها بالمادة الضرورية لصناعة الاغذية (بالذرة بسعر مدعم)

مثال : سعر الذرة في السوق : 4.500.00 دج اما السعر داخل الوحدة مدعم من طرف الدولة بسعر :

2.000.00 دج مما يجعلها تستفيد

4-2 تحديد الطلب:

إن وحدة بوقطب uab منذ بداية الإنتاج و هي تثابر في إنتاج حسب طلب السوق و السعي إلى تغطية حاجاته ،

و في السنوات الاخيرة هي تنتج حصص اضافية فوق حجم انتاجها لتلبية طلبيات الوحدات المتواجدة في نفس

المجمع لتربية الدواجن التي تعاني من ضعف الانتاج

2-5 تطور مبيعات المؤسسة :

ان منتجات المؤسسة و ازدياد الطلب عليها أدى ذلك إلى تطور مبيعات

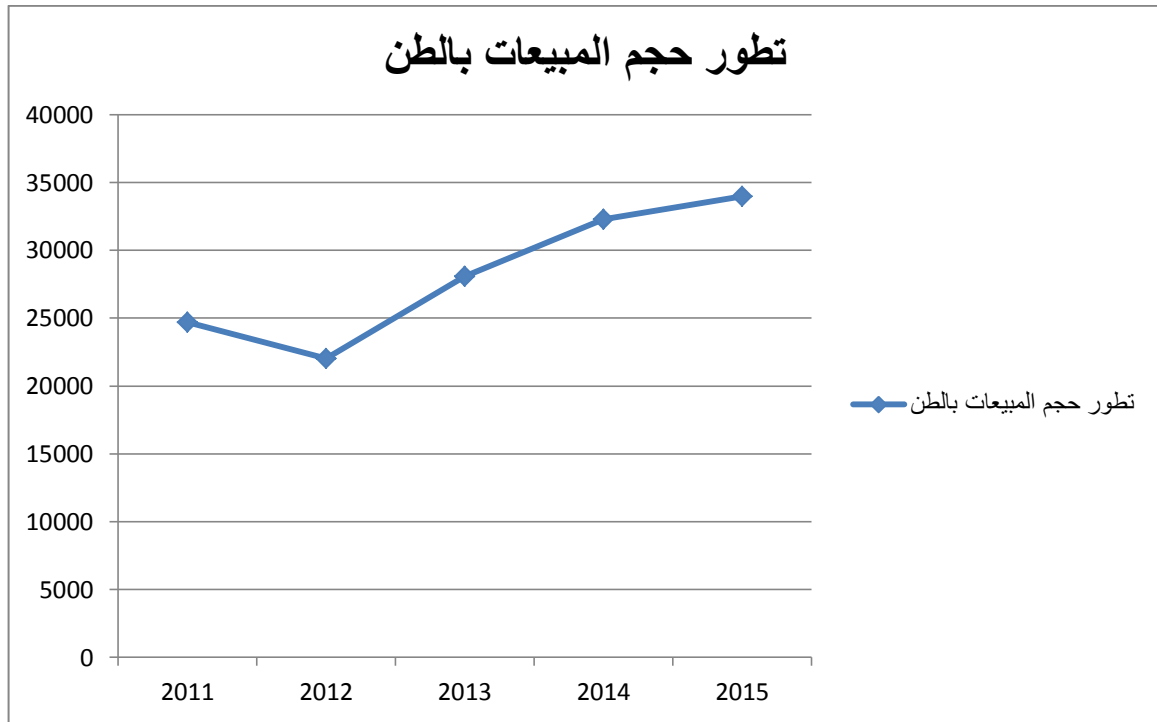
الجدول التالي يبين حجم تطور المبيعات للمؤسسة من 2011 الى 2015

الجدول (2-3) : تطور حجم المبيعات المؤسسة "2015-2011"

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
تطور حجم المبيعات بالطن	24.678.170	22.042.350	28.068.630	32.272.380	33.974.640

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

و حتى يكون الجدول أكثر وضوحا يمكننا استعمال المنحنى البياني كما يوضح الشكل (3-10) التالي:



الشكل (3-8) التمثيل البياني للتطور حجم مبيعات المؤسسة

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

تحليل المنحني :

نلاحظ من المنحني انخفاض نسبة المبيعات في سنة 2012 و هذا راجع الى ما يلي :

- اقتصار اقتناء المواد العلفية للدجاج على مربي الدجاج فقط نتيجة لقانون الاعفاء الضريبي على اصحاب السجلات التجارية للدواجن مما ادى تقلص حجم المبيعات.
- التحولات الادارية التي شهدتها المؤسسة في هذه الفترة
- الاقتصار على انتاج منتج واحد فقط في هذه الفترة

و في سنة 2013 الى غاية 2015 نلاحظ ارتفاع مستمر في زيادة حجم المبيعات و هذا راجع الى :

- ادخال المواد العلفية الخاصة بمربي الماشية التي اسعارها تتناسب مع مطالب موالي المنطقة
 - تنوع المنتج
 - تحسن و استقرار الوضع الإداري للمؤسسة
- و في سنة 2015 إعادة تأهيل المؤسسة بمعدات حديثة و جد متطورة مما زاد في عملية الإنتاج بالإضافة إلى زيادة الطلب من طرف الموالين و العملاء مما زاد في تدفق حجم المبيعات ثقة الزبائن في سمعة المؤسسة

المبحث الثاني: واقع التسويق و تأثير البيئة الداخلية و الخارجية على استراتيجية المؤسسة

المطلب الاول : واقع التسويق في المؤسسة

فالمؤسسة باعتبارها ذات نشاط اقتصادي تجاري، فإنها تقوم بالإنتاج و البيع، اما مصلحة التسويق هي نفسها المصلحة التجارية من مهامها :

- **الشراء:** هنا تقوم الوحدة uab بعقد مجموعة من الصفقات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - 1-تقوم الوحدة uab بعقد صفقة مع مورديها من أجل شراء المواد الأولية المستعملة في إنتاج اغذية الانعام بشتى انواعها؛
 - 2-تقوم الوحدة uab بعقد صفقة مع مجموعة من المؤسسات في صناعة الأكياس و يتم الشراء على أساس الجودة و السعر؛
 - 3- تقوم الوحدة uab بجلب المواد الأولية من وحدة أخرى إلى وحدتها للتغطية حاجياتها وتوسيع نشاطها .
- **البيع:** يمكن تبينه في خطوتين:

الخطوة الاولى : بيع المنتجات التامة الى تجار الجملة الذين يمتلكون سجلات تجارية مختصة (سجل التسمين الصناعي و سجل تفريخ الدواجن + سجل بالتحزئة لأغذية الانعام)

الخطوة الثانية : البيع بالتحزئة عن طريق ملحقات معتمدين في ذلك على بطاقة الموالي

- **اغذية الانعام :** لجميع الوحدات الحرية في بيع منتجاتها في أي مكان من القطر الجزائري.

- النقل: يتم بطريقتين:

- 1- بالوسائل الخاصة للمؤسسة بحيث تقوم المؤسسة بإيصال منتوجاتها إلى الزبائن الخاصين بها؛
- 2- يتم النقل كذلك بالوسائل الخاصة للزبائن.

- التخزين: فيما يخص التخزين في المؤسسة فإن كل المنتوجات قابلة للتخزين.
- غير انه غالبا لا يوجد أي تخزين لهذه المنتجات لأنها كثيرة الاستهلاك و بالتالي فإنها تسوق بسرعة.
- بحوث التسويق: تقوم المؤسسة في هذا المجال بمقارنة منتوجاتها مع المنتوجات المنافسة، و بالتالي استخلاص السبب الذي أدى بمنتوج المؤسسة إلى الضعف أمام هذا المنتج و محاولة تحسينه.

المطلب الثاني : تأثير البيئة الداخلية على استراتيجية المؤسسة

1 - البيئة الداخلية.

1 - 1 - تعريف البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية بأنها: "مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها و المسيطر عليها من قبل المؤسسة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق و من هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة و من أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم و موارده المالية و البشرية و المعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة و أعمال إنتاجية و مالية".

1 - 2 - البيئة الداخلية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة:

* الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

حيث تستطيع المؤسسة إن تزيد إنتاجها أو التقليل منه وذلك يتأثر بمحدود الطاقة الإنتاجية لهذه المؤسسة فإذا كان هناك رواج في السوق فإنها تستطيع أن تعمل بكافة طاقتها الإنتاجية و في أوقات الكساد تقلل من الإنتاج.

* كفاءة الأفراد:

و هذا الأمر تتحكم به المؤسسة فباستطاعتها استخدام المتخصصين و الخبراء بالقيام بدورات تدريبية لتأهيل العمال و بإمكانها العمل على عكس ذلك.

* القدرات المالية: فالمؤسسة هي التي تحدد إن كانت بحاجة لزيادة رأسمالها أو حاجتها للأموال فتتخذ قرارا بزيادة رأسمالها أما عن طريق طرح أسهم جديدة أو الاقتراض سواء الداخلي أو الخارجي.

* موقع المنشأة:

فالموقع له تأثير كبير على نشاطات المؤسسة التسويقية، فالموقع الجديد يساعد و يسهل عملية التسويق، أما الموقع السيئ فقد يعمل على فشل المشروعات كان يتوقع لها النجاح. و هذا القرار يعود للقائمين على المؤسسة في أن يختارون لها موقعا جيدا و قريب من الأسواق المستهدفة أو أن يكون الموقع بعيدا أو غير مناسب.

* القدرة على الاختراع و التجديد:

إدارة المؤسسة هي التي تستطيع أن تخصص ميزانية للتطوير و البحث، و ذلك بالاعتماد على العوامل الأخرى كالقدرة المالية، فالنشاط التسويقي تبعاً لذلك يتأثر بمثل هذه العوامل.

* سمعة المؤسسة:

هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها، و عن منتجاتها و سياساتها و أنظمتها سواء كانوا من المساهمين، المقرضين، العاملين، العملاء...، و كلما كان رأي هؤلاء إيجابياً في تعاملهم معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة و تدعيمها و القضاء على السلبات التي تعوق استمرارها و نموها. أما إذا حدث العكس فن هذه الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في علاقتها مع المؤسسة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون الأخيرة و يمثل هذا الوضع نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمؤسسة. وقد يؤثر ذلك سلباً على المؤسسة حيث تنعدم الثقة فيها في الأسواق فلا تستطيع الحصول على تمويل احتياجاتها، ولا تستطيع ضمان توريد بضائع في أوقات الأزمات، و يصبح من السهل تحول العملاء إلى شركات منافسة. و قد ترتبط بالمؤسسة سمعة معينة تبرز في أذهان المتعاملين دون سواه

المطلب الثالث: تأثير البيئة الخارجية على استراتيجية المؤسسة

1- البيئة الخارجية:

1- 1 - تعريف البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية هي "البيئة التي توجد خارج المؤسسة والتي لا تستطيع أن تسيطر و تتحكم في عناصرها". وتشكل عوامل البيئة الخارجية الفرص والتهديد على المؤسسة، وما على المؤسسة إلا مراقبة تلك القوى بعناية وحذر الاستجابة، لتلك القوى

1- 1- 1 - عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على استراتيجية المؤسسة (بما فيها الجزئية و الكلية):

وهي "مكونات البيئة الخارجية التي لها علاقة و اتصال مباشر بها وهي التي تعرف بالوسط التسويقي " ، و تتكون من:

* العملاء (الزبائن أو المستهلكين):

تحتاج المؤسسة دائماً إلى دراسة أسواق عملاتها من حيث الاحتياجات و الرغبات والتوقعات و كذلك خصائصهم السلوكية و اتجاهاتهم الشرائية وتمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق، فالعملاء يعتبرون من أهم العوامل تأثيراً في القرارات التسويقية التي تتخذ من المؤسسة سواء ما يتعلق بالأهداف أو الاستراتيجيات أو الخطط .

إن البرنامج التسويقي الفعال هو ذلك الذي يتناسب و نوعية العملاء المستهدفين و احتياجاتهم و رغباتهم، و في الواقع فإن المؤسسة يمكنها أن تمارس نشاطها في خدمة أنواع من أسواق العملاء.

* الموردون (السوق الخلفي):

و هم مؤسسات أعمال أو الأفراد اللذين يمدون المؤسسة باحتياجاتها اللازمة ، و لابد للمؤسسة أن تقوم بدراسة الموردون و ذلك لكي تضمن توفر ما تحتاجه بصورة دائمة عند أقل سعر و جودة مرتفعة وفي الوقت الذي تحتاجها فيه .

* المنافسون:

هم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقوم بإنتاج أو التجارة في منتجات مثيلة أو مشابهة لمخرجات المؤسسة .

* الجمهور العام:

يعرف الجمهور العام بأنه مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا لعمل المؤسسة أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو حماية الأقليات أو جمعيات النفع العام وتمثل العلاقات العامة دورا هاما في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير و كذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار و المقالات التحريرية و الآراء .

1-1-1 - تأثيرات البيئة الخارجية الكلية:

وهي عوامل ومكونات البيئة الخارجية التي تؤثر على كافة المؤسسات وتتكون من:

* البيئة الديموغرافية:

حيث يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير البيئة الديموغرافية على النشاطات التسويقية باعتبارها عامل خارج عن إرادتها و هي تؤثر عليها ولا تستطيع السيطرة عليها و هي تمثل حجم و توزيع نسبة نمو مجاميع الأفراد بالخصائص السكانية المختلفة والخصائص الديموغرافية ذات أهمية كبرى بالنسبة للتسويقيين لأنها ذات صلة مباشرة بالسلوك الشرائي وتمثل هذه الخصائص في السن ، العرق، الجنس، الحالة الاجتماعية ، الدخل ، التعليم.

* البيئة الثقافية والاجتماعية:

تؤثر تطورات القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، وكذا الأنماط السلوكية على برامج التسويق التي تمارسها المؤسسة كما تؤثر التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة على الأنماط المعيشة، وسلوكيات المواطنين وهذا ما جعل المؤسسات الآن تراعي كافة هذه العوامل التي تؤثر و بشكل مباشر على أدائها التسويقي مثل هذه التغيرات.

- زيادة الاهتمام بالقيم الدينية أدى استحداث فرصا تسويقية جديدة في صناعة الكتب الدينية القديمة و الحديثة و أشرطة الفيديو فهذه القيم الجديدة تؤثر على أنها أداة اجتماعية هامة.
- زيادة الاهتمام من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية و اللياقة البدنية و البيئية.
- قضايا الامتناع عن التدخين، والتشريعات الداعمة لهذا التوجه .

* البيئة الاقتصادية:

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص و عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة و يتمثل في الدخل والطلب و دورة الأعمال و السياسات المالية والنقدية للدولة و درجة توفر موارد الإنتاج في المجتمع.

* البيئة التكنولوجية:

يقصد بالتكنولوجيا كل الوسائل المادية و التنظيمية التي تعمل إنتاج منتج ما، انطلاق من تنمية صناعة و معارف علمية متخصصة فهي ترتبط بالتجهيزات و المعارف المستعملة و طريقة تشغيلها.

* العوامل الطبيعية:

تؤثر هذه العوامل على أنشطة و برامج الإدارة التسويقية، لكونها تتكون من النقص المستمر في المواد الخام، وزيادة تكاليف الطاقة، وتدخّل الدولة في إدارة المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها، واستمرارها بشكل يضمن رفاهية المواطنين، ولا تقتصر العوامل الطبيعية على مصادر الطبيعة فقط بل حتى على أحوال الطقس والحوادث الجغرافية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على المؤسسات.

أ- العوامل السياسية:

يظهر هذا التأثير من خلال العلاقات القوية وراء رجال السياسة المحتملين ورجال السياسة المرشحين في الانتخابات و على كل حال فإن إقامة علاقات قوية مع المسؤولين الحكوميين تمس قضايا أخلاقية يجب التعامل معها بحذر دون خرق للمستويات الأخلاقية.

ب- العوامل القانونية والتشريعية:

تضح هذا العنصر في ضرورة خضوع المؤسسة للعمل التنافسي في ظل المحافظة على حقوق المستهلكين و لا يمثل جهل القوانين و التعليمات مبرراً ضد ما قد يتسبب فيه من فرض غرامات وإحراجاً أو قضايا مدمرة للمؤسسة. هذا ما يضطر إدارة المؤسسات من توظيف أو التعاقد مع مستشارين لمتابعة قضاياهم أو تفسير القوانين والتعليمات لهم التي يستعصى فهمها من قبل بعض الأشخاص العاديين، وفي بعض الأحيان من قبل المديرين والتعامل مع هذه القوانين، والتعليمات هي مسألة أخلاقية و اجتماعية بالدرجة الأولى و عدم التجاوب معها قد يسبب تشويه سمعة و صورة المؤسسة من قبل المستهلكين، وبالتالي يؤدي إلى تقليص الاحترام والربحية في الوقت نفسه.

الخلاصة :

في هذا الفصل التطبيقي و من خلال محاولة إسقاط ما تم تناوله في الفصلين السابقين من الجانب النظري على مؤسسة وحدة أغذية الأنعام بوقطب في البداية تم التعريف بالمؤسسة من خلال الاسم و المقر و أنها متخصصة في إنتاج أغذية الأنعام بشتى أنواعها ثم تقدم الهيكل التنظيمي و كيفية تنظيمه وفقا على حسب المهام و الاختصاص و بعدها انتقلنا للتعرف على إستراتيجية المؤسسة و بيعتها التسويقية من خلال معرفة القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة و هو إنتاج الأعلاف و الذي تتميز فيه بقوة الإنتاج و أن الدولة أعطته اهتماما كبيرا بدءا بتدعيمه كما يشهد سوق تغذية الأنعام في السوق الوطنية احتكارا من طرف المؤسسة و هي الرائدة في السوق المحلية

العلمة العالمة
العلمة العالمة

الخاتمة :

نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي تعرفها المؤسسات خاصة في ظل التعقد وعدم الاستقرار كان وراء اختيارنا لهذا الموضوع، حيث أصبح بقاء واستمرارية المؤسسات في وقتنا الحاضر مرهون بمدى صياغة إستراتيجية سليمة وصحيحة وتنفيذ وتقييم جيد، لذلك تحظى البيئتين الخارجية والداخلية من أهمية بالغة في صياغة إستراتيجية المؤسسة، وهو ما أردنا الوصول إلى توضيحه في بحثنا من خلال إبراز الدور الكبير الذي تلعبه دراسة وتحليل البيئة التسويقية للمؤسسة في صياغة إستراتيجية المؤسسة الأمر الذي تطلب منا التطرق إلى العلاقة المؤسسة كبيرة، وتوضيح مختلف العوامل المشكلة لهذه البيئة وخصائصها ثم إبراز أهم الطرق والأدوات المتاحة أمام المؤسسة في التحليل الاستراتيجي لبيئتها، فهي تمكن من تنمية البدائل الإستراتيجية.

ومن خلال بحثنا هذا خلصنا إلى النتائج التالية:

1. إن صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات ناتج أساسا عن غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية ولتفادي هذا فعلى هذه المؤسسات امتلاك نظام استشعار فعال يمكنها من متابعة هذه المتغيرات البيئية.
2. على المؤسسة أن تعطي الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل المتبادل بينها وبين بيئتها.
3. إن دراسة البيئة يدم قدرة المؤسسة على اتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات لمواجهة إفرزات هذه البيئة من خلال مقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتحديات.
4. من أجل أن تصل المؤسسة إلى تحليل دقيق لبيئتها يجب على المؤسسة أن تعتمد على أدوات التحليل الاستراتيجي.
5. نجاح هذه الإستراتيجية مرهون بمدى الوصول إلى الخيار الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها.
6. إن مهمة المؤسسة لا تنتهي عند صياغة إستراتيجية جيدة فقط بل تتعداها إلى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة وفي أن تبني المؤسسة لمنهج أو للتفكير الاستراتيجي طرفا فعالا ويجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتحديات وقليلة الفرص.

من خلال هذه الدراسة يمكننا أن نستنتج مجموعة من التوصيات و النقاط و الحلول المهمة لتطوير

الخدمات التسويقية التي تقدمها المؤسسات كما يلي:

- تعتبر البيئة التسويقية بنوعها - الداخلية والخارجية - مهمة جداً لأية مؤسسة خدمتية كانت أو ربحية على حد سواء.

- التعرف على البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات يعطي دافع قوى لتطوير الخدمات.
- أهمية وجود أقسام متخصصة داخل المؤسسات لدراسة البيئة التسويقية المحيطة بالمؤسسات.
- تطور المؤسسات أو فشلها متعلق بمدى تحليلها لبيئتها التسويقية.
- ضرورة تكثيف البحوث العلمية في مجال دراسة البيئة التسويقية.

الملاحق

PROGRAMME DE FABRICATION 2011

JAN	FEV	MARS	1ER TRI	AVRIL	MAI	JUN	2EME TRI
2010	1810	1830	5650	1430	1230	1610	4270
70	70	70	210	70	70	70	210
2080	1880	1900	5860	1500	1300	1680	4480
200	200	100	500	100	100	100	300
20	20		40			20	20
2300	2100	2000	6400	1600	1400	1800	4800

JUL	AOUT	SEPT	3EME TRI	OCT	NOV	DÉC	4EME TRI	TOTAL
ARRET TECHNIQUE	1710	1900	3610	1890	1790	1790	5470	19000
	70	70	140	80	80	80	240	800
	1780	1970	3750	1970	1870	1870	5710	19800
	200	200	400	200	300	300	800	2000
	20	30	50	30	30	30	90	200
	2000	2200	4200	2200	2200	2200	6600	22000

1 = ()
اللق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- الكتب

1. أبو قحف، عبد السلام، وجهة نظر معاصرة، كلية التجارة، جامعة بيروت، العربية، 2001.
2. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي، ط1، 2007.
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية لمكتب العربي الحديث الإسكندرية، 1990.
5. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
6. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
7. سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة- الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
8. سعيد ياسين عامر، الإدارة في ظلال التغيير، دار الارادة للطباعة، مصر، 1996.
9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2، 2002.
10. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة- رؤية مستقبلية، مكتبة وطبع الإشعاع، الإسكندرية، 1997.
11. عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، اساسيات الادارة وبيئة الاعمال، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 2000.
12. علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
13. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط3، 1997.
14. فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، درا وائل للنشر، عمان، 2000.
15. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
16. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000.
17. ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل استراتيجي، دائرة المكتبة الوطنية، الأردن، ط1، 1997.
18. هشام عبدالله الغريزي، الإدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1998.

المراجع باللغة الفرنسية

1. Ahmed hamadouche, Méthode et outils d' analyse stratégique, les édition: Chihab, 1997
2. J. r katzenbach, équipes autonomes, l'essentiel du management, paris, 1995.
3. Jacques Orsoni ,stratégie librairie vuibert ,2éme édition, 1994.
4. Yoshi kondo, la maîtrise de la qualité dans l'entreprise, economica , paris ,1997.
5. Yves dubreil, management par projet, l'essentiel du management, paris, 1995.