



جامعة محمد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات " نيل شهادة ماستر أكاديمي "

الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير الاستراتيجي

الإستراتيجية التسويقية و أثرها على أداء المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة سيدي سعادة

مقدمة من طرف الطالب:

بن دحمان احسن

أعضاء لجنة المناقشة :

الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
قودير جمال	دكتور	جامعة مستغانم
تغالي بن يونس	دكتور	جامعة مستغانم
دحمان احمد	دكتور	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018 / 2019

# الإهداء

إلى الحبيبة الغالية ومنبع الرحمة "أمي" حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الذي له فضل تربيتي وتحمل عبئ الحياة حتى لا أحس بالحرمان "والدي" حفظه الله وأطال في عمره

إلى رفيق دربي "زوجتي الغالية" حفظها الله وأطال في عمرها

إلى الشمعة التي تضيء لي حياتي إلى التي زرعت في نفسي التفاؤل وأعطتني أجمل إحساس في الكون جوهرتي

الغالية "ابنتي رؤية" حفظها الله وأطال في عمرها

# شكر و عرفان

نشكر " الواحد الأحد " الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وهدانا إلى هذا وجعلنا من امة " محمد

رسول الله صلى الله عليه وسلم "

أولا أتقدم بشكري الجزيل إلى أستاذي المشرف " قوديح " على توجيهاته

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مدى لي يد العون و ساهم و لو من بعيد بكلمة أو بدعوة أو

بانتسامة تكون قد ساعدتني في مشواري الدراسي

و لا يفوتني في هذا المقام أن اشكر جزيل الشكر كل الأساتذة الذين درسوني في سنتي الماجستير

و عرفانا بالجميل لا أنسى كل أساتذة كلية علوم التسيير لجامعة مستغانم و كل من ساعدني و

وجهني في حياتي الدراسية

## المحتوى

### الصفحة

الفهرس.....أ-و	
قائمة الجداول.....ز	
قائمة الأشكال.....ح	
المقدمة العامة .....ط-ل	
الفصل الأول : إعداد الإستراتيجية التسويقية .....01	
المبحث الأول :تحليل وتشخيص الحالة .....02	
المطلب الأول : التحليل الخارجي.....02	
1 - تحليل البيئة.....03	
2 - تحليل خصائص السوق.....03	
3 - تحليل المنافسين .....05	
المطلب الثاني : التحليل الداخلي.....08	
1 - التسويق .....09	
2 - الإستراتيجية .....10	
3-الإنتاجية.....11	
4 - التنظيم .....11	
المطلب الثالث : التشخيص .....12	
1 - تحليل SWOT .....12	
2 - شروط نجاح التشخيص SWOT .....13	
المبحث الثاني :تحديد الأهداف.....14	

14.....	المطلب الأول :أهمية تحديد الأهداف.....
15.....	المطلب الثاني :ملاحظات هامة عند تحديد الأهداف.....
16.....	المطلب الثالث : الوضعية المستهدفة في السوق.....
16.....	1 - وضعية الرائد.....
17.....	2 - وضعية المشترك في الريادة.....
17.....	3 - وضعية المتحدى.....
17.....	4 - وضعية المتخصص.....
18.....	المبحث الثالث :اختيار الأسواق المستهدفة.....
18.....	المطلب الأول :تقسيم السوق.....
18.....	1 - مفاهيم.....
18.....	2 - اختيار الأجزاء.....
20.....	3 - التسويق اللامتيز و التسويق المتميز.....
21.....	المطلب الثاني :التموقع.....
21.....	1 - مبدأ وتعريف مفهوم التموقع.....
22.....	2 - المثلث الذهبي للتموقع.....
23.....	المطلب الثالث :تحديد سياسة العلامة العلامة.....
23.....	1 - المفاهيم.....
25.....	2 - مستوى و إستراتيجية العلامة.....
27.....	المبحث الرابع :تصميم المزيج التسويقي.....
27.....	المطلب الأول :المنتج.....
27.....	1 - مفاهيم.....
27.....	2 - دورة حياة المنتج.....

28.....	3 - مزيج المنتج
30.....	المطلب الثاني: التسعيرة
30.....	1- مفاهيم
31.....	2- طرق تحديد السعر
32.....	3- إستراتيجية التسعيرة
33.....	المطلب الثالث: التوزيع
33.....	1- مفاهيم
34.....	2- البدائل المتاحة لتغطية السوق
35.....	المطلب الرابع: الترويج
35.....	1- مفهوم وأهمية الترويج
36.....	2- عناصر المزيج الترويجي
38.....	خلاصة الفصل الأول
39.....	الفصل الثاني: الإستراتيجية التسويقية وأثرها على الأداء في المؤسسة
40.....	المبحث الأول: الأداء
40.....	المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء
41.....	المطلب الثاني: العوامل المفسرة للأداء
41.....	المطلب الثالث: الإستراتيجية وإدارة الأداء
41.....	1- إدارة الأداء
42.....	2- إدارة الأداء والإستراتيجية
42.....	المبحث الثاني: قياس الأداء
42.....	المطلب الأول: قياس الأداء من المنظور الاستراتيجي
44.....	المطلب الثاني: جدول القيادة الإستراتيجي كأداة لقياس الأداء
47.....	المبحث الثالث: المظاهر الإستراتيجية لفعالية الأداء
47.....	المطلب الأول: الالتزام

48.....	المطلب الثاني : التمكين.....
50.....	المطلب الثالث :الثقافة.....
51.....	المطلب الرابع :القيادة.....
52.....	المطلب الخامس : التعلم.....
53.....	المطلب السادس : المرونة.....
54.....	المبحث الرابع :فعالية الأداء على مستوى الإستراتيجية التسويقية.....
54.....	المطلب الأول :زيادة القدرة التنافسية.....
55.....	01-الربحية.....
55.....	02-تكاليف الإنتاج.....
56.....	المطلب الثاني :تحديد الحصة السوقية الملائمة.....
56.....	01-الحصة السوقية الإجمالية.....
56.....	02-حصة السوق المستهدفة.....
56.....	03-حصة السوق النسبية.....
56.....	المطلب الثالث :الأداء من جودة المنتج إلى رضا الزبائن.....
57.....	01-طبيعة و محددات النوعية.....
59.....	02-الرضا.....
61.....	03-تحديد سياسة النوعية و إرضاء الزبون.....
64.....	خلاصة الفصل الثاني.....
65.....	الفصل الثالث : دراسة و تشخيص مؤسسة ملبنة سيدي سعادة.....
66.....	المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
66.....	المطلب الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة.....
67.....	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....

68.....	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة.....
68.....	01-منتجات المؤسسة و العلامة التجارية.....
68.....	02-سوق المؤسسة.....
69.....	المبحث الثاني: التحليل الخارجي للمؤسسة.....
69.....	المطلب الأول: البيئة الكلية.....
69.....	01-البيئة الاقتصادية.....
70.....	02-البيئة الديموغرافية.....
70.....	03-البيئة الطبيعية.....
71.....	المطلب الثاني: تحليل الطلب.....
71.....	01- الطلب على الحليب.....
71.....	02- الطلب على الياؤورت.....
71.....	المطلب الثالث: تحليل العرض.....
71.....	01-عرض مادة الحليب.....
72.....	02-عرض مادة الياؤورت.....
72.....	المطلب الرابع:تحليل المنافسين.....
72.....	01-مؤسسة دانون – جرجرة.....
73.....	02-مؤسسة الصومام.....
74.....	المبحث الثالث: التحليل الداخلي.....
74.....	المطلب الأول: تطور المؤسسة.....
74.....	01-تطور رقم الأعمال المؤسسة.....
75.....	02-تطور المبيعات.....
76.....	المطلب الثاني: تقييم موارد المؤسسة.....
76.....	01-الإنتاج.....

78.....	02-الموارد البشرية.....
80.....	المطلب الثالث: تقييم الإستراتيجية التسويقية.....
80.....	01-الأهداف.....
80.....	02-الإستراتيجية.....
80.....	03-النشاطات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة.....
80.....	04-الفئات المستهدفة.....
81.....	المطلب الرابع: المزيج التسويقي.....
81.....	01-سياسة المنتج.....
81.....	02-سياسة التسعيرة.....
82.....	03-سياسة التوزيع.....
83.....	04-سياسة الترويج.....
84.....	المبحث الرابع: الوقوف على نقاط الضعف و الفرص و التهديدات.....
84.....	المطلب الأول: الفرص و التهديدات.....
84.....	01-الفرص.....
84.....	02-التهديدات.....
85.....	المطلب الثاني: نقاط القوة و الضعف.....
85.....	01-نقاط القوة.....
85.....	02-نقاط الضعف.....
87.....	الخاتمة العامة.....

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	تحليل الطلب	01
05	تحليل العرض	02
07	المعايير والعناصر الواجبة الدراسة حتى نحدد المنافسين الأكثر خطورة على المستويين القريب و البعيد	03
08	العناصر الداخلية الواجب تحليلها	04
09	الأسئلة الممكنة حتى نحدد الموقف التسويقي	05
11	تساؤلات تجدر الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج	06
13	مصفوفة SWOT	07
25	استراتيجيات العلامة	08
45	مؤشرات قياس الأداء ببعدي الأداء و الفعالية	09
56	مثال عن حساب الحصص السوقية	10
69	الحصص السوقية لأكبر مؤسسات صناعة الياوورت	11
70	تطور مؤشر التضخم بالجزائر خلال الفترة 1993 – 2003	12
70	تطور السكان في الجزائر في الفترة 1996-2005	13
71	كمية الإنتاج من مادة الحليب في الجزائر خلال 2003-2004	14
72	الطاقة الإنتاجية الممكنة للياوورت	15
74	تطور رقم أعمال مؤسسة ملبنة سيدي سعادة في الفترة 2000 - 2005	16
75	رقم الأعمال حسب المواقع	17
75	نسبة مساهمة أهم المنتجات في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2005	18
75	تطور المبيعات لبعض المنتجات خلال السداسي الأول و الثاني من سنة 2005	19
76	تطور الطاقة الإنتاجية خلال الفترة 2003 - 2005	20
77	وسائل و تجهيزات الإنتاج	21
77	مصدر المواد الأولية و التعبئة	22
78	توزيع العمال على مختلف المصالح	23
83	الولايات التي توزع إليها منتجات المؤسسة	24

قائمة الأشكال التوضيحية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	الفضاء التنافسي لعلامة مثل COCA – COLA في الجزائر	01
19	استراتيجيات تغطية السوق	02
22	المثل الذهبي للتموقع	03
25	المبدأ الذي تقوم عليه العلامة المظلة	04
28	دورة حياة المنتج	05
29	إبعاد مزيج المنتج	06
40	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	07
59	نموذج الرضا ل OLIVER	08
60	نموذج الرضا المكيف من قبل BERRY و PARASURAMAN و ZIETHMAL	09
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب و مشتقاته	10
82	الهيكل التوزيعي لمؤسسة الحليب و مشتقاته	11

الملخص

في هذه المذكرة حاولت التعرض للإستراتيجية التسويقية و كيفية إعدادها ، انطلاقا من تحليل و تشخيص الحالة التي تركز فيها على حصر نقاط القوة و نقاط الضعف على المستوى الداخلي للمؤسسة ، و تحديد

الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ، و يلي كل هذا تحديد أهداف المؤسسة و ضبطها بقيم قابلة للقياس ، ثم البحث عن الوضعية المستهدفة من السوق و التي من خلالها تحقق الأهداف المسطرة سلفا ، و يعتبر تصميم المزيج التسويقي الملائم للمستهلك و تفضيلاته من جهة و أهداف المؤسسة من جهة أخرى هو الهدف النهائي الذي ترمي إليه إعداد الإستراتيجية التسويقية .

كما تربط مذكرة هذه إعداد الإستراتيجية التسويقية بالأداء في المؤسسة ، الذي تناقش فيه الأداء من زاويتين متكاملتين هما الكفاءة و الفعالية ، ما يقودنا إلى الحديث عن أهمية قياس الأداء الذي يساعد المؤسسة على تحديد موقعها ، كما نحاول فيه التركيز على الجانب البشري بصفته أهم ما يعالجه الأداء ، و تطرقت في هذا المقام إلى اثر الذي تخلفه الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة من خلال زيادة قدرتها التنافسية ، و المرور بها من مجرد تقديم المنتج بنوعية جيدة إلى البحث عن رضا الزبون ، و اكتشاف تطلعاته .

كل هذه الدراسة النظرية تدعمت بدراسة ميدانية مست مؤسسة ملبنة سيدي سعادة ركزت فيها على تشخيص المؤسسة عموما ، و تشخيص الإستراتيجية التسويقية بشكل أدق ، من اجل الخروج بنتائج و توصيات لصالح هذه المؤسسة .

## Résumé

*Dans ce mémoire, nous avons essayé de traiter la stratégie marketing et préparation, à partir d'analyse les points forts et faibles de l'entreprise qui doit être mesurable. Ensuite nous cherchons à décrire la position sou traitée dans le marché, par laquelle nous pouvons concrétiser les objectifs prédéfinis.*

*La conception du marketing mixe convenable pour le consommateur et ses prévéloges d'un coté et les objectifs de l'entreprise d'un autre coté est le but final voulus à travers l'élaboration d'une stratégie marketing.*

*Nous avons essayé de faire le lien entre la stratégie marketing et la performance de l'entreprise, dans lequel on discute la performance de deux angle de vue complémentaires, ce qui nous conduit de discuter l'importance de mesurer la performance.*

*Ainsi nous avons insisté sur la dimension humaine qui est l'un des paramètres les plus importants de la performance de l'entreprise à travers l'augmentation de compétitivité et de passer de la qualité à la satisfaction de client ainsi que la découverte de ses ambitions.*

*Toute cette étude théorique à été soutenue par une investigation pratique qui a touché la laiterie orlai sidi saada, dans laquelle nous avons concentré notre étude sur la diagnostic général de*

*l'entreprise et la stratégie marketing d'une façon plus précise dans le but de sortir avec des recommandation au profit de l'entreprise .*

#### المقدمة

تلعب الإستراتيجية في ظل التغيرات و التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسات دورا هاما في كافة العمليات و الخطط التي تتبناها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها ، و من كل هذا تزايدت أهمية الإستراتيجية في الوقت الحاضر و في كافة النشاطات و المجالات باعتبارها أهم ما تعتمد عليه المؤسسة في مواجهة المنافسين و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .

أما فيما يخص الإستراتيجية التسويقية فأهميتها تكتسي نوعا خاصا لأنها ترتبط بأهم وظيفة ، إذ يترتب عليها تحليل وتشخيص الحالة التي توجد فيها المؤسسة (مستهلكين ، منافسين ، موردين ،... الخ) وكذا تثبيت الأهداف و التموضع وتحديد المخطط التسويقي .

ومن كل ما سبق نلاحظ مكانة الإستراتيجية في الوظيفة التسويقية على مستوى المؤسسات التي صارت تعيش في بيئة تتسم يوما بالتعقد وعدم الاستقرار وحدة المنافسة والتغيرات المفاجئة وغير المتوقعة في بعض الأحيان ، الشيء الذي يفرض عليها مواجهة مثل هذه الظروف بوسائل جد حديثة كالإستراتيجية الشيء الذي يمكن أن يساعدها في الوصول إلى فعالية في أدائها على مستوى جميع الأصعدة التي تتواجد فيها المؤسسة خاصة الوظيفة التسويقية .

### أهمية البحث و سبب اختياره

إن تحرير التجارة الخارجية ، وسعي الجزائر – بعد انتقالها من اقتصاد موجه إلى اقتصاد حر – إلى فتح المجال أمام المستثمرين المحليين والأجانب من اجل إنعاش الاقتصاد الوطني ، اوجد بيئة تسويقية جديدة مغايرة لما كانت عليه مما خلق منافسة شديدة بين المؤسسات ، فأصبحت تتهاافت لخدمة وإرضاء المستهلك من خلال المنتجات التي تطرحها أمام المستهلك ، مما جعل هذا الأخير يملك خيارا للمفاضلة بين هذه المنتجات المطروحة أمامه ، بعدما كان شغله الشاغل فيما مضى هو الحصول على منتج دون مراعاة سعره و لا جودته .

وقد ساعد البحث و التطوير في تغيير البيئة التسويقية وتحديثها ، عن طريق التطورات الجديدة والمتلاحقة للمنتجات القائمة ، أو التطورات الجذرية لمنتجات مستحدثة ، فلا يكاد يخلو يوم إلا و نرى منتوجا مطورا ، كما أن الترويج اخذ مكانه في المزيج التسويقي للمؤسسة ،

كما لم يعد يخفى على احد أهمية التسويق كضرورة حتمية للمؤسسات التي تأمل في البقاء والمواجهة في سوق صار يؤمن بالأقوى والأفضل و مستهلكين صار لديهم بدائل عديدة ومتعددة ، و منافسين يستعملون كل الأدوات و الوسائل للسيطرة و البقاء في الأسواق ، وتعتبر الإستراتيجية احد أهم هذه الوسائل ألا وهي الإستراتيجية بأهم الوظائف وهي التسويق في سبيل تفعيل أداء المؤسسة.

و على الرغم من أهمية هذه الدراسات التي تعني بالتحليل الاستراتيجي إلا أننا نرى نقص كبير في ميدان البحوث والأعمال في هذا المجال ، الشيء الذي دفعني إلى المضي في هذا الموضوع .

### مشكلة البحث

إن إقبال المستثمرين المتزايد ، وتشجيع الاستثمار من قبل الدولة ، جعل مهمة المؤسسات المتواجدة في السوق تزداد صعوبة يوما بعد يوم ، فدخل المنافسين الجدد يعتبر بمثابة تهديد مباشر لهذه المؤسسات خاصة إذا كان هؤلاء المنافسين هم مؤسسات ذات صبغة عالمية ، يتمتعون بالخبرة الطويلة في ميدان صناعتهم والإمكانات المؤهلة والقدرة على اكتساح الأسواق .

إلا أننا لا ننفي كون تلك المؤسسات المتواجدة تملك الشيء الكثير من الإمكانيات ، بل يجب أن نركز جهودها في التعرف على نقاط القوة لاستخدامها في بناء إستراتيجيتها ، و تنتقل بذلك من مجرد تحقيق الأداء إلى ما يعرف بفعالية الأداء ، أي زيادة في اثر الناجم عن اعتماد الإستراتيجية الملائمة لمحيط المؤسسة في جهة و إمكانياتها الداخلية من جهة أخرى . لهذا جاء سؤال كالتالي : إلى أي مدى يمكن للإستراتيجية التسويقية أن تؤثر في أداء المؤسسة ؟

هذا السؤال بدوره يقودنا إلى طرح عدة تساؤلات تتمثل فيما يلي :

1. كيف يمكن لنا بناء إستراتيجية تسويقية تسمح للمؤسسة بمراعاة محيطها الخارجي وتكييفه مع محيطها الداخلي ؟

2. ماذا نعني بالأداء ؟ وهل الأداء يعني الأداء التشغيلي فقط ؟

3. ما هو واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة قيد الدراسة ؟ وما مدى مساهمة هذه الإستراتيجية في تفعيل الأداء بالمؤسسة ؟

#### أهداف البحث

1. إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة ، و تقييم مدى ملائمة ما هو موجود نظريا فعلا على المؤسسة .

2. تحديد مدى مساهمة الإستراتيجية التسويقية في مساعدة المؤسسة في اختيار أسواقها .

3. الخروج بتوصيات لصالح المؤسسة محل البحث ، و هذا بالتركيز على مجالات التي تستطيع المؤسسة تحسينها ، مع المراعاة في ذلك إمكانيات المؤسسة وقدراتها .

#### فرضيات البحث

ولغرض الإجابة عن هذه الأسئلة قمنا بوضع الفرضيات التالية :

#### الفرضية الأولى

محيط المؤسسة المعقد و التغيير المستمر للبيئة التي تتواجد فيها المؤسسة يفرض عليها بناء إستراتيجية تسويقية فعالة إذا أرادت البقاء و التميز .

#### الفرضية الثانية

تتوقف فعالية المؤسسة في أدائها إلى حد كبير على فعالية إستراتيجيتها التسويقية .

#### الفرضية الثالثة

الاعتماد على إعداد إستراتيجية تسويقية ملائمة للمحيط الخارجي للمؤسسة ، و المحيط الداخلي لها ، يعكس الواقع الحقيقي للمؤسسة و طبيعتها .

### منهج و أسلوب الدراسة

يتمثل عملي هذا في الإجابة على الأسئلة التي طرحتها سابقا ، و تم ذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بالرجوع إلى مراجع عربية و أجنبية و ذلك لدراستها و الاستشهاد بها فيما يخدم الموضوع و يدعمه ، و من اجل تدعيم هذه الدراسة النظرية بدراسة ميدانية قمت باستخدام أسلوب دراسة حالة - مؤسسة اقتصادية -

### أدوات جمع المعطيات

اعتمدنا في جمع المعطيات على مصدرين متكاملين ، المصادر الأولية و المصادر الثانوية :

#### أ . المصادر الأولية

تتمثل هذه المصادر فيما يلي :

- النقاشات و المقابلات التي أجريت مع مسؤول الإنتاج ، و مسؤول الإدارة المالية .
  - تم الاستعانة بالملاحظة كطريقة مكملة لجمع البيانات ، من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة قيد الدراسة .
- ب . المصادر الثانوية

تتمثل المصادر الثانوية المعتمد عليها في جمع البيانات فيما يلي :

- الكتب و المجلات باللغتين العربية و الأجنبية .
- مختلف وثائق و سجلات المؤسسة قيد الدراسة .
- منشورات الهيئات الحكومية ، كالديوان الوطني للإحصاء .
- مواقع الانترنت المتخصصة .

#### خطة البحث

حتى أتمكن من تجسيد ما تطرقت إليه في الإشكالية السابقة ، و حتى يمكنني التعرض لأهداف الدراسة و اختبار فرضيات البحث ، قمت بتقسيم البحث إلى قسمين :

#### القسم الأول

يحتوي الجانب النظري للدراسة ، و يشتمل على فصلين هما :

# الفصل الأول

## إعداد الإستراتيجية التسويقية

### الفصل الأول

في هذا الفصل تم التعرض لإعداد الإستراتيجية التسويقية ، ففي المبحث الأول تناولت تحليل و تشخيص حالة المؤسسة ، من خلال تحليل بيئة المؤسسة المحيطة بها من جهة ، و تحليل إمكانات المؤسسة الداخلية و الوصول إلى تشخيص ملائم لها من جهة أخرى ، وكذا تحديد الأهداف و الوضعية المستهدفة من السوق و

هذا ما وضحته في المبحث الثاني أما المبحث الثالث فتطرقت فيه إلى كيفية اختيار الأسواق المستهدفة ، و وقفت في المبحث الرابع على التصميم الملائم للمزيج التسويقي .

### الفصل الثاني

تطرقت فيه إلى دراسة الأداء و دور الإستراتيجية التسويقية في تفعيل الأداء بالمؤسسة ، حيث خصصت المبحث الأول منه لمفاهيم حول الأداء وإدارة الأداء ، أما المبحث الثاني فركزت فيه على قياس الأداء ، في حين عالجت في المبحث الثالث المظاهر الإستراتيجية للأداء الفعال ، وفي المبحث الرابع تم الربط بين الأداء و الإستراتيجية التسويقية من خلال زيادة القدرة التنافسية ، تحديد الحصة السوقية الملائمة ، وكذا نقل المؤسسة من جودة المنتج إلى رضا الزبون .

### القسم الثاني

يمثل الجانب التطبيقي للبحث ، ويشمل دراسة وتشخيص مؤسسة ملبنة سيدي سعادة .

### الفصل الثالث

خصص لتشخيص وتحليل مؤسسة ملبنة سيدي سعادة ، ففي المبحث الأول قمت بتقديم المؤسسة قيد الدراسة والتعرف بها ، أما المبحث الثاني فتناولت فيه تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال تحليل اتجاهات البيئة الكبرى ، تحليل العرض والطلب على مادتي الحليب والياؤورت وتحليل المنافسة ، و في المبحث الثالث ، تناولت تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، وكذا نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها المؤسسة .

## الأول الفصل

### إعداد الإستراتيجية التسويقية

إن إعداد الإستراتيجية التسويقية تركز في إجراء تحليل على المستوى الخارجي ، من اجل كشف الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة ، إذ يجب مراقبة وتحليل اتجاهات البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة من خلال تحليل البيئة الاقتصادية ، الاجتماعية ، الديمغرافية ، التكنولوجية والقانونية ، ثم التحضير لدراسة مميزات السوق من خلال الوقوف على حقيقة العرض و حجم الطلب ، لنخلص في نهاية المطاف إلى التعرف على منافسي المؤسسة و أفاق هذه الصناعة من خلال تحليل المنافسة.

هذا التحليل الخارجي يدعمه تحليل للمؤسسة نفسها أو ما يعرف بالتحليل الداخلي من خلال الوقوف على إمكانات المؤسسة التنظيمية ، الإستراتيجية ، البشرية ، التسويقية ، الإنتاجية ، و المالية لتتعرف على نقاط القوة و نقاط الضعف داخل المؤسسة ، كما يستوجب على المؤسسة أن تحدد أهدافها التي يمكن من خلالها أن تحقق الأهداف المسطرة و تسعى إلى تحصيل هذه الوضعية سواء كانت ترمي إلى أن تكون قائدة للسوق ، متحدية أو متخصصة في جزئ سوق معين.

إن اختيار المؤسسة لوضعية مستهدفة من الوضعيات السابقة يحتم عليها أن لا تغفل دور المستهلك في إنجاحها ، إذ يلزم كل واحدة من هذه الوضعيات صناعة تموقع خاص في ذهن المستهلك من خلال علامة قوية و فعالة.

إن الهدف النهائي من إعداد الإستراتيجية التسويقية هو الوصول إلى مزيج تسويقي مناسب لإمكانات المؤسسة ، و قابل للمنافسة في السوق المستهدفة و يلي حاجات و تطلعات المستهلكين ، لذا استوجب علينا أن نحدد مزيج سواء إستراتيجية التمييز ، التعديل ، التنوع أو الانكماش و كعنصر ثاني من المزيج التسويقي نقوم بتبني إستراتيجية للتسعير بالاعتماد على التسعير وفق التكلفة ، وفق الطلب ، أو وفق المنافسة ، و في كثير من الأحيان تمزج هذه الطرق للحصول على السعر الملائم ، و يعتبر الترويج من أهم الوسائل للتعريف بهذه المنتجات و بطرق استعمالها ، و بالمنافع التي تحملها للمستهلك لدى نقوم في المقام الثالث بإعداد المزيج الترويجي الذي يتلاءم و هذه المنتجات ، و أخرج عنصر في المزيج التسويقي هو التوزيع الذي يمثل حلقة الوصل بين المنتج و المستهلك إذ ينبغي فيه خصائص المنتجات من جهة و خصائص المستهلكين من جهة أخرى .

**المبحث الأول : تحليل و تشخيص الحالة**

**المطلب الأول : التحليل الخارجي**

التحليل الخارجي يلخص المعطيات الهامة و الضرورية لفهم الوضعية الحالية للأسواق الخاصة بالمؤسسة و كذلك الاتجاهات الرئيسية التي يمكن أن تؤول إليها هذه الأسواق ، و بالتالي لها بعدين احدهما حالي و الآخر مستقبلي ، و كما سنرى في هذا المطلب يرتكز التحليل الخارجي على تحليل البيئة ، تحليل مميزات السوق و أخيرا تحليل المنافسة .

**1. تحليل البيئة : إن البيئة من وجهة نظر BROWN هي : "الأشياء الكلية التي تحيط بالشيء و بالنسبة للمؤسسة فهي كل شيء يحيط بها"<sup>1</sup> .**

إن البيئة هي - كما سنرى في هذه النقطة - المؤثرات الكلية التي تتحرك فيها المؤسسة منها: الاجتماعية ، الاقتصادية ، التشريعية ، التكنولوجية ، والثقافية .

1-1 البيئة الاجتماعية: ونعني بها جمع المعلومات الخاصة بـ"حجم السكان ، انتظامهم بالسن ، بالمنطقة ، بالدين... الخ ، كذلك النمو المتزايد للسكان الناطقين بالاسبانية في الولايات المتحدة الأمريكية يعتبر عامل بيئي جد مهم للمؤسسات التي تعمل في هذا السوق ، مثل شيخوخة السكان عامل بيئي مهم للغاية في أوروبا أو اليابان" 2 .

كما يتيح تحليل المتغيرات البيئية الاجتماعية افتراضات وتوقعات بشأن هيكل السكان ، اتجاهات التعليم (عام ، فني ، تجاري... الخ) فالتعليم يربئ القوى العاملة اللازمة لممارسة وظيفة معينة ما ، كما تتضمن اتجاهات ومعدلات الهجرة إلى نطاق سوق المؤسسة أو منه فالهجرة مؤشر عن المناطق الجاذبية للسكان وبالتالي زيادة حجم السوق أو الطلب أو العكس<sup>3</sup>. فيمكن لنا أن نقول إن المتغيرات البيئية الاجتماعية بشقها الديمغرافي ( حجم السكان، انتظامهم... الخ).

والاجتماعي(التعليم... الخ) تعد من أهم المتغيرات التي يستوجب على المؤسسة أن توليها العناية عند تحليلها للبيئة المحيطة بها .

2.1 البيئة الاقتصادية : "يرئ تحليل المتغيرات البيئية الاقتصادية افتراضات وتوقعات بشأن حجم الطلب المتوقع ، معدلات التضخم والانكماش ، أسعار الفائدة أو تكلفة المدخلات المالية البشرية والمادية ، فضلا عن تقييم البنية الأساسية الاقتصادية ومدى ما توفره من تسهيلات أو تشكله من قيود تكلفية واث ذلك على تكلفة الرأسمالية وتكلفة التشغيل للمباني المستخدمة كفروع أو منافذ توزيع ، وللتجهيزات مثل تلك المستخدمة في نقل"<sup>1</sup>.

كما انه يستوجب علينا عند القيام بتحليل البيئة الاقتصادية تحليل الدخل القومي ومستويات الدخل ، ومستويات العمالة والبطالة ، والإنفاق العام ومستويات الأسعار .

هذا فضلا عن متابعة الأحداث الاقتصادية اليومية وتقييمها من وجهة نظر النشاط الذي تمارسه المؤسسة .

3.1 البيئة التشريعية : وتتضمن "القواعد والإجراءات التي تنظم أعمال ونشاطات المؤسسة ، و ترجع أهمية القواعد أنها ملزمة وتمثل قيودا يجب أن تؤخذ في الحسبان عند رسم السياسة التسويقية ، وفي مقدمة هذه القواعد نجد الرسوم الجمركية و حظر استيراد بعض أنواع السلع وقوانين التسعيرة الجبرية لبعض السلع مثل الأدوية ، وكذا قوانين ساعات العمل وتشغيل النساء والأطفال ، وكل هذا له تأثيرات تسويقية عديدة"<sup>3</sup>.

1. محمود جاسم الصميدعي : إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2000 م ، ص.49 .

2. Lendrevie ,lévy ,Lindon :mearcator,éd dalloz ,7eme éd,paris,2003p-p,828 – 829

3. احمد سيد مصطفى :إدارة فن التسويق (منهج علمي معاصر)، المعادي، مصر، 1997م، ص،85

4.1 البيئة التكنولوجية : " من بين المتغيرات الهامة والمؤثرة على معظم المؤسسات ، تلك المتغيرات التي تحدث في بيئة تكنولوجية و المتغيرات الحديثة في التقنية مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية والانترنت

، و تؤثر التكنولوجيا على نشاط المؤسسات حيث قد تؤدي إلى زيادة على الطلب أو انخفاضه على بعض المنتجات ، كما قد تؤثر أيضا على العمليات الإنتاجية للمؤسسة ، و جودة المخرجات النهائية وقد يترتب على ذلك ضرورة إعادة تدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية استخدام التقنيات الحديثة .<sup>4</sup>

و من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات على هذا المستوى هموما تفرضه التجارة الالكترونية من صعوبات كضرورة توفر بنية تكنولوجية قوية ( موقع قادر للاستجابة لعدد لا بأس به من الطلبات ، شبكة إعلام آلي، عمال متخصصون في مثل المجال... الخ) للمؤسسات التي تريد مواكبة هذا التطور و استغلاله لفائدتها .

**5.1 البيئة الثقافية :** لقد بات على المؤسسات المبادرة لتقديم حلول مقبولة على شكل سلع أو خدمات أن تتفق و أذواق أفراد المجتمع وفق المضمون و الوعاء الثقافي الذي يعيشون فيه ، يضاف إليها انه يتحتم على رجال التسويق مراقبة و متابعة تحليل تلك القيم و العادات الأكثر تأثيرا على أنماط الشراء و الاستهلاك ، و ذلك من اجل تصميم تلك الاستراتيجيات التسويقية و الترويجية للسلع و الخدمات التي تحاول بيعها بربحية مقبولة لأفراد المجتمع المؤمنين بهذه الثقافة أو تلك .<sup>1</sup>

فالمتغيرات البيئية الثقافية توفر معلومات بشأن قيم و اتجاهات العاملين بالمؤسسة كرؤساء او منفيدين ، و قيم و اتجاهات الموردين و الموزعين .

**2 – تحليل خصائص السوق :** تحليل خصائص السوق يدور حول محورين هما :

تحليل الطلب L' analyse de la demande

تحليل العرض L' analyse de l' offre

**1.2 تحليل الطلب : L' analyse de la demande**

يمكن تحليل الطلب عن طريق خصائص المستهلكين المشكل منه ، كذلك عن طريق الخصائص الإجمالية للسوق ، كما تسمح معرفة خصائص المستهلكين (الحاجيات ، طريقة الشراء ، مكان الشراء.... الخ ) باكتشاف و تشكيل جزئيات جديدة للسوق ، كما نجد تطور الطلب يتأثر بعوامل عديدة منها : وضعية حياة النشاط ، خصائصه الموسمية ، الديموغرافيا، ذوق المستهلكين ، نمط المعيشة ، وجود السلع البديلة... الخ .<sup>3</sup>

1. المرجع نفسه ، ص .84

2. طلعت اسعد عبد الحميد :التسويق الفعال(الأساسيات والتطبيق)،المتحدة للإعلان ، الطبعة التاسعة،مصر،1999م،ص-ص67-68.

3. المرجع نفسه ،ص.84.

4.نادية العارف :الإدارة الإستراتيجية(إدارة الألفية الثالثة )،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000م،ص.83.

### جدول (01): تحليل الطلب

تطور الطلب	طبيعة مميزات الطلب
------------	--------------------

- الحاجة و الاستعمال .	- الاستقرار .
- دوافع الشراء .	- تأثير الديمغرافيا ، أذواق المستهلكين ، التكنولوجيا .
- حساسية الطلب تجاه السعر .	- نمط المعيشة .
- القدرة المالية للزبون .	- ظهور السلع البديلة .
- تركز المشتريين و وفائهم .	طول و نمو كل جزيء سوقي
- وفاء قنوات التوزيع .	

Source :djitli mohamed séghir,op .cit, P,84.

## 2.2 تحليل العرض L'analyse de l'offre

العرض ينبغي أن يحلل كذلك ، فالمعلومات التي يعطيها هذا التحليل تقوي تحليل الطلب خصوصا فيما يتعلق بسلوك الشراء ومجموعات المستهلكين التي تتجه نحوها المنافسة ، وهو أيضا مهم لتحديد مناطق القوة و الضعف للمنافسة و بالتالي إظهار الفرص المتاحة للمؤسسة. هناك ثلاثة عناصر مهمة تسمح برسم بنية تحليل العرض<sup>3</sup>:

\* نمط توزيع المؤسسات على السوق ( حصة السوق ، عدد المنافسين ) .

\* وجود الفرق ( بين المعارضين المنافسين ، بين المنتجات المعروضة من طرف نفس المنتج ) .

\* متطلبات السوق في الجانب المالي ، التكنولوجي و غيرها .

تحليل المؤسسة ينبغي أن يمتد إلى نوع المنافسة الموجودة على السوق . هل ينبغي عليها ان تطور صناعة جديدة تماما ا وان تدخل في صناعة موجودة ؟ ما هي ردود فعل المؤسسة التي يجب ان تتبناها في مواجهة سلوكيات المستهلكين التي تتغير حسب نوع المنتج ، حالة الشراء ،... الخ؟

كما إن بنية التكاليف للمؤسسات الموجودة في السوق هي عنصر مهم في تحديد الإستراتيجية.

هل يتعلق الأمر بمؤسسات ذات تكاليف ثابتة عالية حيث الأرباح ستكون حساسة جدا للحجم ( الكميات المنتجة) أو بمؤسسات ذات تكاليف متغيرة مرتفعة أين تكون الأرباح حساسة للأسعار و الهوامش ؟

1. محمد إبراهيم عبيدات: سلوك المستهلك (مدخل استراتيجي)، دار وائل، الأردن، ص. 377.

2. احمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص-ص 85-86

3. djitli mohamed séghir

4 Marc Vendercammeeur Marketing (L'essentiel pour comprendre, decider, agir), De Boeck universite, Belgique, 2002, P , 248.

## جدول (02): تحليل العرض

- قدرة الصناعة	- عجز أو إفراط في التوسع - مدة وتكلفة التوسع
- بنية التكاليف	- تكلفة اليد العاملة - وجود اقتصاد السلم - تكلفة المادة خام - وجود ظاهرة الخبرة
- التوزيع	- قنوات التوزيع ( خصوصية ، زيادة حجم ،.....)
- النظام المالي	- الحاجات المالية للصناعة - نمط تمويل الصناعة - مصادر التمويل
- قطاع الصناعة	- حواجز عند الدخول - حواجز عند الخروج التركز - الاندماج - بنية التكاليف
- الأبعاد التكنولوجية و الاجتماعية	- التكنولوجيا و نضج الصناعة - التكنولوجيا و القدرة التنافسية للمؤسسة - التحديات الاجتماعية / السياسية الجديدة

Source :djitli mohamed séghir,op .cit, P,84-85

### 3- تحليل المنافسين

جزء مهم و خاص في التحليل الخارجي يدعى بتحليل المنافسين

#### 3-1 تعريف المنافسين

بمعنى واسع تكون المنافسة لمنتج ما مع منتجات أخرى عندما المستهلك يستطيع الإحلال الجزئي أو الكلي (إحلال منتج مكان منتجات أخرى)، فاستهلاك COCA – COLA نستطيع تعويضه بـ Pepsi – cola أو أي علامة موزع للمشروبات ، كما يمكننا أن نعوضها بمنتجات جد مختلفة مثل : عصير الفواكه ، الماء المعدني ، أو حتى بماء الحنفية<sup>1</sup>.

الفضاء التنافسي لمنتج أو لعلامة ما يمكن تحليلها على ثلاث مستويات :

أ. المنافسة بين المنتجات : la concurrence inter produit تعرف المنافسة هنا على أنها عرض منتجات

متشابهة<sup>1</sup>.

وكمثال على ذلك مشروب Sprite تحت علامة Pepsi – cola .

ب. المنافسة بين الجزئيات: la concurrence inter segments سيارة Espace لشركة Renault ، سيارة 208 لشركة Peugeot و سيارة Evasion لشركة Citroen تدخل كلها في جزء monospaces في وسط هذا الجزء توجد منافسة بين المنتجات ، ولكن تتكون كذلك منافسة في جزء السيارات العائلية .

ج. المنافسة العامة la concurrence generique : المؤسسة تدخل في مفهوم المنافسة كل السلع والخدمات التي يشتريها المستهلك (فمثلا عند وكيل بيع السيارات نجدة يدخل التنقلات التي يقوم بها المستهلك كخدمات منافسة )، كما يمكنها أن تمدد المنافسة الى كافة المؤسسات التي تشبع نفس الحاجة (الحركة والتنقل). 2.

حتى يتسنى لنا فهم هذا التحليل في مستوياته الثلاثة ندرج الشكل التالي :

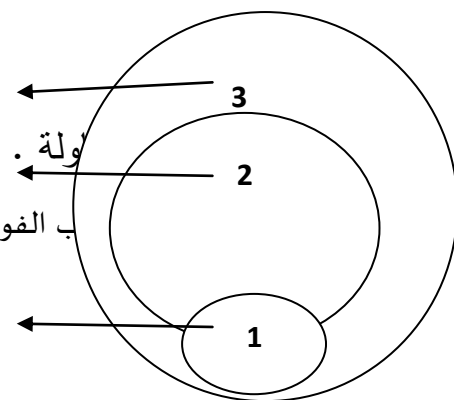
شكل (01): الفضاء التنافسي لعلامة مثل Coca-cola في الجزائر

3 منافسة عامة : ماء الحنفية (لسد العطش)

2 منافسة بين

ب الفواكه، مشروب غازي وغير غازي

1 منافسة بين المنتجات : Pepsi ماركة موزعة



Source : Lendrevie, Lévy,Lindon,Op .cit, P, 831

### 2.3. تحليل المنافسين المباشرين وغير المباشرين

تحليل المنافسين يجب أن يتم دائما بطريقة مستقبلية واستشرافية، ونورد هنا ما حدث مع Darty Bernard عندما سأله صحافي عن أخطر منافس له ، فأجاب بأنه لا يعلم ثم قال له انه في بداية السبعينات لم يولي أي رائد من رواد صناعة الأجهزة الإلكترونية عناية بميلاد أول ورشة Darty التي تملك حاليا مئات الورشات في فرنسا، والتي هي الرائدة في هذا القطاع منذ حوالي 30 سنة .

يجب إذا معرفة المنافسين أكثر – خاصة المخفيين- وتقدير احتمال نموهم.

أ - تحديد المنافسين :

يجب أن نميز في هذه المرحلة بين نوعين من المنافسين الحاليين المباشرين المنافسون الحاليون

غير المباشرين ، وسنعرض لهما فيما يلي بنوع من التفصيل : 1

<sup>1</sup>Ibid, p, 249.

\* المنافسون الحاليون المباشرون : هؤلاء المنافسون يطرحون نشاطات متماثلة ،ويبحثون لإرضاء نفس الأجزاء السوقية للمستهلكين ،فهم يستعملون نفس التكنولوجيا، كما يتمتعون بدرجات متقاربة في التكامل العمودي.

\* المنافسون الحاليون غير المباشرين : هؤلاء المنافسين يحددون نشاطاتهم مختلفة عن نشاطات المؤسسة ،إما على مستوى الأجزاء السوقية للمستهلكين و إما على مستوى التكنولوجيا (على سبيل المثال آلات الغزل الصناعية وآلات الغزل الطبيعية) وإما على مستوى العمودي(على سبيل المثال المستقلون والمؤسسات المندمجة)

#### ب - وضعيات المنافسين في الفضاء التنافسي

كما لاحظنا في تحديد المنافسين ،كل منافس هو إما منافس مباشر أو غير مباشر ،وبأكثر دقة لاحظنا وجود ثلاث مستويات تتموضع بين كل منافس أهمها المنافسة بين المنتجات والمنافسة بين الأجزاء ،ولهذا وجب علينا تحديد نوع المنافس الذي نواجهه ثم تحديد المستوى الذي يوجد فيه.

#### 3.3 تحليل المنافسين يحدد الأكثر خطورة حاليا ومستقبلا :

يتركز الاختبار في هذا التحليل على ثلاث معايير هي القوة ، الإستراتيجية ونشاط المنافسين ، سنحاول تلخيص هذه المعايير والعناصر التابعة لها والواجبة الدراسة – حتى نحدد المنافسين الأكثر خطورة على الأجلين القريب والبعيد – في شكل جدول كالتالي :

جدول (03): المعايير والعناصر الواجبة الدراسة حتى نحدد المنافسين الأكثر خطورة على الأجلين

العناصر	المعيار
- تطور حصته السوقية (بالحجم – بالقيمة ) - قوة العلامة المنافسة: الشهرة ، الصورة ، الجودة المحسوسة ، وفاء الزبائن للعلامة . - مصادر التمويل وخاصة الاستثمارات و مصادر التسويق (ميزانيات الاتصال ، البحث والتطوير ، الدراسات التسويقية - خبرة المنافس على السوق الدولي ، السوق الوطني ،.....الخ - مردودية المنافس المرتبطة بخبرته و أثار اقتصاد السلم ، تصميم المنتجات و نمط تسويقها وتطويرها . - ديناميكية المنافس : عدد وسرعة إطلاق منتجات جديدة ، بنية التشكيلة السلعية و رقم أعمالها حسب عمر منتجاتها ، نسبة النمو ، رقم أعماله و منتجاته .	القوة والخبرة والحيوية لكل منافس
- هذا المعيار يركز على إعادة تشكيل إستراتيجية المنافس الحالية و	إستراتيجية كل

<p>استخلاص سيناريوهات حول أفاقه الإستراتيجية ، وذلك من اجل كل منافس مهم نفكر في التعرف على:</p> <p>- أهدافه : هل يبحث المنافس بشكل رئيسي على تعظيم أرباحه؟ حصته في السوق؟</p> <p>- مستهدفاته</p> <p>- تموقعه</p> <p>- مزيج التسويقي .</p>	<p>منافس</p>
<p>- الطاقة الكامنة ، السرعة وقوة الاستجابة لمنافس ما ترتبط في نفس الوقت ب:</p> <p>- درجة أهمية السوق لبقاء وتطور المنافس .</p> <p>- التهديدات التي تؤثر على موقعه التنافسي .</p> <p>- طباع المسيرين .</p> <p>- الإمكانيات المالية و البشرية و الفنية .</p>	<p>- درجة استجابة المنافسين</p>

SOURCE : Jqaues Lendrevie ,Op . Cit ,P,833

#### المطلب الثاني : التحليل الداخلي

الجانب الثاني من هذا التحليل يسمى بالتحليل الداخلي ويهدف إلى المساهمة في اختيار الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة ، بالإضافة إلى تحديد الوضعية الحالية لها في السوق ، كما سنحاول في هذا المطلب التركيز على دراسة العناصر الداخلية وتحليل للتسويق و الإستراتيجية و كذا الإنتاجية و التنظيم .

جدول (04):العناصر الداخلية الواجب تحليلها

- ماذا نحلل ؟	- العناصر الداخلية
<p>- مزيج المنتج و جودته .</p> <p>- الحصة السوقية .</p> <p>- وفاء العملاء.</p> <p>- إستراتيجية التوزيع .</p> <p>- الإشهار و الترويج .</p>	<p>التسويق</p>
<p>- مهمة المؤسسة .</p> <p>- الأهداف الإستراتيجية .</p> <p>- الإستراتيجية التسويقية .</p>	<p>الإستراتيجية</p>
<p>- الطاقة الإنتاجية .</p> <p>- تكلفة وجودة التصنيع .</p> <p>- مدة الإنتاج .</p> <p>- اثر الخبرة .</p>	<p>الإنتاجية</p>

التنظيم	- البنية التنظيمية . - فعالية المؤسسة . - العلاقة مع الأقسام الأخرى .
---------	---

SOURCE :Djitli Mohamed séghir ,Op . Cit ,P,91

## 1 – التسويق :

- التسويق يركز على إشباع حاجات الأفراد ورغباتهم ، ويعتبر التركيز على الرغبة و محاولة إرضاء المستهلك هي المحرك الأساسي والموجه الرئيسي لعمل المؤسسة ، وعليه فيجب عند وضع الإستراتيجية التسويقية أن نركز:
  - المنتجات و شرائح المستهلكين المقدمة إليهم .
  - الأسعار المناسبة ودرجة حساسية المستهلكين تجاهها.
  - شبكة التوزيع الملائمة لمثل هذه المنتجات ، و استعمال سياسة التسليم في الوقت المناسب .
  - استخدام وسائل الإعلان و الترويج التي تسمح بالوصول لأكبر عدد ممكن من المستهلكين .
  - و فيما يلي الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها من قبل المؤسسة حتى نحدد موقفها التسويقي .
- جدول ( 05) : الأسئلة الممكنة حتى نحدد الموقف التسويقي .

المنتجات	- ماهي الأهداف الخاصة بكل خط منتج ؟ - هل نضيف منتجات جديدة ؟ ماهي المنتجات التي نقصمها ؟ - ماهي تطلعات المستهلك لجودة منتجات المؤسسة إزاء المنافسة ؟إزاء العلامة؟ - على أي مجال من سياسة العلامة نركز جهودنا ؟
السعر	- ما هي الأهداف الإستراتيجية والإجرائية على مستوى السعر؟ - كيف يجد المستهلكون السعر مقارنة بالجودة ؟ - ماذا يمكن القول عن مرونة الطلب السعرية؟ - ما هي آثار منحى الخبرة ؟
التوزيع	- ما هي الأهداف و الاستراتيجيات الخاصة بالتوزيع ؟ - ما هي نسبة تغطية السوق ؟ - ما هي إنتاجية مختلف الوسطاء ؟ - هل المؤسسة في حاجة إلى تعديل قنوات التوزيع ؟
المزيج الاتصالي	- كيف يجد الجمهور الإشهار ؟ - هل تم اختيار وسائل الإعلام بشكل صحيح ؟ - هل قسم الإشهار بالمؤسسة مؤهل لهذه العملية ؟
قوة البيع	- ما هي أهداف المسطرة لقوة البيع ؟ - هل قوة البيع منظمة وفق المعيار الملائم ( منتج – قطاع – سوق )؟ هل هي مؤطرة جيدا ؟ - هل قوة البيع مؤهلة ؟

## 2 – الإستراتيجية

- نركز في هذا التحليل على الأهداف المحددة من قبل المؤسسة على المستوى القريب ، المتوسط و البعيد و مدى توافقها مع مهمة المؤسسة .

### 1-2 مهمة المؤسسة :

- هل المؤسسة حددت مهمتها ؟ هل هذا التحديد واضح ؟ هل هو واقعي و دقيق ؟
- هل المؤسسة نظمت نشاطاتها ؟ أهدافها ، مصادرها بالنسبة لمهمتها ؟
- هل خصصت المؤسسة الإمكانيات ( المالية ، البشرية ، اللوجستية ... الخ ) و السياسات ( تسويقية ، تسيير الموارد البشرية .. الخ ) من اجل تحقيق مهمتها .

### 2-2 الأهداف الإستراتيجية :

- هل حددت المؤسسة أهدافها الإستراتيجية ؟ - هل هذا التحديد واضح ، واقعي ، دقيق ؟- هل التحديد يمكن ترجمته بسهولة إلى مخطط ؟
- هل أخذت الوضعية التنافسية للمؤسسة في الحسبان عند تحديد الأهداف الإستراتيجية ؟

### 2 – 3 الإستراتيجية التسويقية

- هل الإستراتيجية التسويقية متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية ؟
- هل الإستراتيجية المحددة تأخذ في الحسبان الفرص المقدمة من طرف السوق ؟ نقاط القوة و الضعف في المؤسسة ؟ المصادر المتاحة ؟

- 1- أوبري و بلسون: اتجاهات جديدة في التسويق، ترجمة: نيفين غراب ، الدار الدولية ، القاهرة، 1995، ص-ص 64-69

- هل هذه الإستراتيجية تتلاءم مع طلب المستهلكين ؟ مع دورة حياة المنتج ؟ مع ما تطمح إليه المؤسسة من تميز ؟ مع التموقع المرغوب فيه ؟ مع السوق المستهدفة ؟
- هل تم تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة ؟
- هل تموضع المؤسسة ملائم بالنسبة للمحيط ؟ بالنسبة للمنافسة ؟ بالنسبة لدورة حياة المنتج ؟
- هل المستهدفات محددة ؟ و هل تموقعها صحيح ؟
- هل الأهداف محددة في ما يخص النمو ( المبيعات ، الحصة من السوق ، حجم المؤسسة ، تطور المنتجات أو السوق ) ؟

- هل المصادر كافية لانجاز الأهداف ؟ هل الميزانية صحيحة و مكيفة مع الحاجيات ؟

- هل المزيج التسويقي متوازن ؟ و مكيف مع الأهداف ؟

### 3 – الإنتاجية :

- يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية ، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل ، و قد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية ، أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات على مادة الخام .

- و على ذلك فان إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية .<sup>1</sup>

و حتى تتمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال ينبغي على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية :

#### جدول (06) : تساؤلات تجدر الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج

- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات ؟ هل مواد الخام و مختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا ؟
- هل التكاليف المرتبطة بعمليات إنتاج السلع و الخدمات يتم التحكم فيها و السيطرة عليها ؟
- هل هناك نشاط يكلف كثيرا ؟ هل هناك تكلفة يمكن تقليصها ؟
- ما هي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات و خدمات الإنتاج ؟

المصدر: المرجع نفسه ، ص ، 137 .

#### 4 – التنظيم :

نسى في هذا التحليل إلى التركيز على نمط التنظيمي المعتمد في المؤسسة و كذا علاقات قسم التسويق مع باقي الأقسام ، و هذا كالتالي: 1:

1- Marc vander cammen ,op ,cit ,p – p ,265 – 266 .

- عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية – لمواجهة تحديات القرن 21 -، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1996، ص، 136.

#### 4-1 بنية المؤسسة

- هل بنية المؤسسة محددة ؟
- ما هي المكانة التي يحتلها قسم التسويق ؟
- هل المسؤول التسويقي مرتبط بجميع الأنشطة التي لها علاقة بالزبون ( الإستراتيجية ، الاتصال ، الإشهار ، العلاقات العامة ، خدمات ما بعد البيع ... الخ )؟
- هل مختلف الوظائف محددة بطريقة دقيقة ( ترتيب الوظائف ) ؟

#### 4-2 فعالية المؤسسة

- هل الهيكل التنظيمي له اتجاه تسويقي ؟ منظم بالنسبة للأسواق؟ بالنسبة للبيئات؟ للمنتجات؟ للوظائف؟
  - ما هي المهام الموكلة لرؤساء المنتوجات ؟ هل رؤساء المنتوجات لهم المسؤولية على مجمل العمل التسويقي
  - ( من تصميم المنتج إلى تنفيذ الأعمال )؟
  - هل الوظيفة الحالية للمؤسسة مرضية ؟ ما هي أهم التعديلات التي يمكن إدخالها ؟
- #### 4-3 العلاقات مع الأقسام الأخرى
- ما هي العلاقات بين الأقسام التجارية و التسويق ؟ و بين التسويق و الأقسام الأخرى (المالية، الإنتاج .. الخ )؟

- ما هي أهم التعديلات التي يمكن إدخالها؟

### المطلب الثالث : التشخيص

بخصوص التحليلين الداخلي والخارجي اللذين يفككان النقاط الرئيسية للوضعية و تطورها ، فان صعوبة التفكير تكمن في المرور من التحليل و التفكيك إلى التشخيص ، إن التشخيص يقدم قيمة إضافية للتحليل أثناء تحضير القرارات التنفيذية و الإستراتيجية ، انه عند المرور من التحليل إلى التشخيص نصادف خبرة و كفاءة أخصائي التسويق .  
كما انه إذا قمنا بالتحليل التشخيصي بعناية فان المشاكل الرئيسية التي ينبغي حلها ستظهر بوضوح ، و تسمح لمسؤول أن يحدد بطريقة واقعية الأهداف العامة و الإستراتيجية.

#### 1. تحليل SWOT<sup>1</sup>

لقد وضع البروفيسور H.Weirich من جامعة San Francisco تحليل SWOT\* الذي يتركز على تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومقارنتها بالتهديدات والفرص الموجودة حاليا في المحيط الخارجي والمحتملة مستقبلا ، ويتم هذا التشخيص غالبا على شكل جدولين تلخيصيين ، أحدهما مخصص لنقاط القوة والضعف للمؤسسة و الآخر للفرص والتهديدات التي تم تحديدها خلال تحليل البيئة ، المنافسة والسوق ، ويتعلق الأمر لدى مالأ المصنوفة بأخذ العناصر التي تظهر أكثر أهمية وربط بعضها ببعض اثنين - اثنين ، من أجل تصور إمكانيات المؤسسة في كل وضعية .

#### جدول (07) : مصنوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
-	-
-	-
الفرص	التهديدات
-	-
-	-

Source : Garibaldi Gerard , O p .Cit P,193.

#### شروط نجاح التشخيص SWOT

يقول Levy بعد أنشطة كثيرة ومجالس ولقاءات تكوين وسماع تقديم مئات تحاليل SWOTنقترح تفادي ثلاث ظواهر رئيسية ، وبالتالي استجماع ثلاث شروط لتشخيص جيد هي :

#### 1.2 التشخيص SWOT يتضمن تحليلا خارجيا وداخليا قريبا

يظهر أحيانا في جداول SWOT بعض العناصر المهمة التي نسيت في المراحل السابقة من التحليلين الداخلي والخارجي والتي تظهر لأول مرة ، وفي حالات أخرى وبعد عرض طويل لعناصر التحليلين الداخلي والخارجي يظهر التحليل SWOT منفصلا تماما عما سبق .إن تشخيص SWOT

الجيد هو نتاج التحليلين الخارجي والداخلي، وقدرته على الإقناع تأتي من العلاقة المنطقية بين الوقائع التي حصرت مسبقا و النتائج المستخلصة من التحليل SWOT.

## 2.2 التشخيص SWOT ليس مخلصا للتحليلين الخارجي والداخلي

بعض جداول SWOT هي مجرد قوائم طويلة، التي لا تبدو لها نهاية، فهي تتضمن مجموع العناصر المدروسة سابقا وتقديمها بشكل إجمالي، في حين أن كل العناصر المسجلة في SWOT تنتج من التحاليل السابقة، كل نقاط التحليلين الخارجي والداخلي ليس بالضرورة أن تظهر في SWOT. تشخيص SWOT الجيد لا يظهر إلا بعض العناصر الرئيسية لكل جزء، لأن دوره هو إبراز النقاط المهمة، ورسم أولويات هذه النقاط هي نتاج تفكير ينطلق من التحليلين الخارجي والداخلي التي هي بدورها عبارة عن تليخيصات تصفي وتحدد مشاكل ومفاصل رئيسية، وبالتالي يجب ترتيب النقاط الموضحة في كل جدول من جداولي SWOT.

## 3.2 تحليل SWOT يحضر لتوصيات

في بعض العروض التشخيص SWOT يظهر على أنه تمرين شكلي ينسى بعد تقديمه وبالتالي مفصول عن المقترحات (التوصيات الإستراتيجية).

تشخيص SWOT الجيد يجب أن يكون آخر مرحلة في التحليل وفي نفس الوقت أول مراحل في المقترحات، إن الأهداف والإستراتيجية المدافع عنها في ما بعد يجب أن تنبع منطقيا من SWOT، و بعبارة أخرى فان المؤسسة يجب أن تعتمد على نقاط قوتها وتبحث عن سد نقاط ضعفها من اجل اغتنام فرص السوق ومواجهة التحديات.

إذا كانت الأهداف والإستراتيجية المقترحة لا تستند مباشرة على SWOT، فان هذا الأخير كان فاشلا لأنه لم يتمكن من إبراز الرهانات الحقيقية، وان الإستراتيجية غير مبررة لأنها لا تنبع من تشخيص تم.

في نهاية تحليل SWOT يجب أن نرى بوضوح ما هي الرهانات وما هي المشاكل الإستراتيجية التي يجب معالجتها.

## 2. المبحث الثاني: تحديد الأهداف

تعتبر عملية تحديد الأهداف من نقاط الرئيسية في بناء الإستراتيجية التسويقية حيث تساعد على ترجمة الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف واقعية ملموسة تساعد بنسبة معينة في تحقيق هذه الأهداف العامة للمؤسسة، خاصة إذا ترجمت إلى قيم رقمية ونسب واضحة بأجال مضبوطة، و كانت هذه الأهداف تعبر عن وضعيات قابلة للتجسيد دون خلط، و سنحاول في هذا المبحث التركيز على أهمية تحديد الأهداف، و ملاحظات هامة عند تحديد الأهداف، ملاحظات هامة عند تحديد الأهداف، وكذا على الوضعيات المستهدفة في السوق.

### المطلب الأول: أهمية تحديد الأهداف

في جميع مجالات النشاط من المفيد إن نعرف إلى أين نتجه قبل اختيار الطريق، لكن عندما يتعلق الأمر بإستراتيجية التسويق فان الاختيار المسبق للأهداف يكتسي أهمية أكبر على الأقل لأربعة أسباب:

1. إن صياغة الأهداف ضرورية للتأكد من أنها منسجمة مع التحليل – التشخيص الذي تم إنجازه من قبل ، إذا كانت فرص السوق قد تم تحديدها وكانت الأهداف لا تأخذها بعين الاعتبار ، فيجب إما إعادة مراجعة الفرص أو مراجعة الأهداف .
2. إن اختصار الأهداف المرفقة بإستراتيجية التسويق إذا أردنا أن نتأكد من توافق هذه الإستراتيجية مع السياسة العامة للمؤسسة ، كما هي السياسة المالية والصناعية ، و سياسة اليد العاملة فإن إستراتيجية التسويق تابعة للسياسة العامة ، يجب أن تكون الأهداف الخاصة لإستراتيجية التسويق مصاغة بوضوح .
3. إن الإعداد والمصادقة على السياسة التسويقية هي عموما عمل جماعة يشمل عدة أشخاص : رئيس المنتج ، رئيس الفريق ، مدير التسويق ... الخ ، انه من الضروري إذن أن يتوافق كل من له مساهمة و بوضوح حول الأهداف التي يريدونها ، إذا لم يحدث ذلك فلن يتم إطلاقا الاتفاق حول الوسائل المتخذة .

---

1-kotler .p:les clés de marketing , éd village mondial ,paris ,2003, p-p,19-21.

4. انه من الواضح انه لا يمكن الحكم المسبق على فعالية الإستراتيجية التسويقية إلا بالمقارنة مع الأهداف التي أرفقت بها ، بعبارة أخرى إنها الأهداف هي التي تمثل مبررات الكفاءة للإستراتيجية المتخذة و هي معايير التقييم للمسؤولين عن تطبيقها ، ولكي تصلح كمعايير مسبقة للتقييم فان أهداف إستراتيجية التسويق يجب إن تصاغ بطريقة رقمية ولأجل زمنية محددة : لا يكفي مثلا أن تحدد كهدف " زيادة حصتنا في السوق " بل يجب إن نذكر مقدار الزيادة المستهدفة و خلال الفترة التي تغطيها إستراتيجيتنا التسويقية .

المطلب الثاني :<sup>1</sup>ملاحظات هامة عند تحديد الأهداف .

1. النمو: إذا كان مهما يجب أن يكون مفيدا ، هناك الكثير من المؤسسات التي تتجه نحو أعمال كثيرة و نحو التوسع الجغرافي في كل الاتجاهات فقط لرفع رقم أعمالها ، أنها تشتري نموها دون أن تستحقها .
2. الحصة من السوق: كثير من المؤسسات تحاول أن تزيد بكل الوسائل عدد زبائنها ، لكن حصة أكبر من السوق تترجم في كثير من الأحيان بزبائن غير أوفياء ، انه مهم جدا أن نهتم بالزبائن الأوفياء ، معرفتهم جيدا ، و معرفة المنتجات والخدمات التي يحتاجونها ويرغبون فيها .
3. مرد ودية المبيعات: بعض المؤسسات تتجه نحو الحصول على تثبيت . لكن هذا الأمر ليس له معنى إلا إذا ربط بحجم البيع المحصل و الأصول الثابتة (ذلك هو مفهوم دورة الأصول).
4. الشهرة: كل مؤسسة تبحث عن استحقاقها لشهرة جيدة ، في هذا المنظور يجب العمل في أربعة اتجاهات كبرى :

- أن تكون المورد المفضل لزبائنها

- الموظف الأفضل لإجرائها .

- الشريك الأفضل لموزعها .

- المؤسسة المفضلة لمستثمريها .

إن شهرة المؤسسة هي رأس مال يساعدها على الوصول لأهدافها الأولية و ضمان العودة إلى استثمارات اعلي تكلفة رأس المال .

بعد تحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة يجب عليها أن تطور أهدافا دقيقة على مستوى المؤسسة ككل و على مستوى الأقسام و الدوائر .

هذه النقاط المرجعية تصلح كموجه للتخطيط و تنفيذه مسنودة بنظام التقييم ، التحفيز و الجزاء .

السيد دراكر أب مفهوم التسيير بالأهداف لاحظ بأسف انه ليتمكن التحرك إلا بمعرفة الأهداف ، 9 مرات من 10 ليست هذه هي الحالة .

السيد يوجي بيبرا عضو في نيويورك يقترح خطابا مشابها فيقول "و إذا كنت لا تعرف أين تذهب ، فان لك كل الحظوظ لتجد نفسك خارجا " .

### المطلب الثالث : الوضعية المستهدفة

لسنا نتحدث عن المؤسسة في مجملها لكن عن نشاط أو منتج محدد للمؤسسة ، انم سؤال التسويق المكلف بتحديد الإستراتيجية لمنتج ما يجب أن يطرح على نفسه بطريقة مختصرة السؤال المتعلق بالوضعية التي يرجو أن يحتلها في سوقه المرجعية .

هناك أربعة وضعيات رئيسية يمكن أن نحددها : وضعية الرائد ، وضعية الرائد المشارك ، و وضعية المتحدي ، وضعية المتخصص . كل واحدة من هذه الوضعيات لها ميزات و صعوبتها ، و يقتضي توفير وسائل مختلفة .

#### 1 . وضعية الرائد

أن تكون رائدا لوحدة في السوق يعني هذا الحصول على حصة من السوق اكبر بكثير من بقية المنافسين .

إذا استعملنا الحصة النسبية من السوق يمكننا القول أن وضعية الرائد هي الحصول على نسبة تساوي أو تفوق 02 ، يعني ذلك وضعية يحصل فيها الرائد على حصة من السوق تساوي أو تفوق مرتين من اكبر المنافسين .

لو كان مسؤولو التسويق بإمكانهم التقرير بحرية وضعية متوجاتهم فانه من الواضح أنهم سيختارون وضعية الرائد لأنها تمثل ميزات أكثر من السلبيات ، و أهم هذه الايجابيات هي :

1 . تكاليف الإنتاج غالبا اقل، إن الحصول على حصة غالبية من السوق يعطي للرائد ميزات تكلفة لسبيين : من جهة ما نسميه باقتصاد السلم يعني ذلك ما نوفره من يد عاملة ، تجهيزات ، و الأعباء المالية المرتبطة بالإنتاج ، و من جهة أخرى أرباح الإنتاجية المرتبطة بتراكم التجربة للمؤسسة في مجال المنتج المحدد .

هذا العامل الثاني لانخفاض تكلفة الوحدة المعروف باسم قانون الخبرة تم ملاحظته في مجالات متعددة .

2. وسائل أكثر أهمية في البحث و التطوير تسمح بإطلاق منتجات جديدة و تحسين المنتجات الحالية .
  3. شهرة اكبر و صورة أقوى لدى المنافسين ، الزبائن ، الموزعين ، المقررون .
  4. قدرة اكبر على الاتصال : بفضل ميزانيات اكبر للاتصال المبني على شهرة و صورة قوية .
  5. قدرة اكبر على المفاوضات مع المورددين و الموزعين : من الواضح أن الموزعين لا يستطيعون أن يتخلوا بسهولة عن توزيع علامة رائدة ، في حين يتمتعون بنوع من الحرية مع العلامات الثانوية.
  6. القدرة على تأثير في سياسات و سلوك المنافسين : فالرائد عادة هو المرجع في السوق ، وهو الذي يحدد الاتجاهات الكبرى ، و بالنسبة له تموقع المنافسون .
- لكل هاته الأسباب فان وضعية الرائد تعطي لمن يحصلون عليها ليس فقط القوة ، ولكن غالبا مردودية اكبر بسبب الاقتصاد في التكاليف و الاتصال و التوزيع، السلبيات الوحيدة التي تفرضها أحيانا وضعية الرائد هي:

- أ . خطر الثقل : هو ضد المرونة و الانسياب في التحرك ، خاصة في التسيير .
  - ب . مشاعر الحذر ، الغيرة ، الشراسة التي تنتجها الهيمنة ليس فقط عند المنافسين بل أيضا عند السلطات العمومية ، و أحيانا عند الموزعين و الزبائن .
- الرائد إذا له التزامات تجاه الزبائن و السوق و نسيان هذه الالتزامات يمكن أن يؤدي إلى تهديدات حول مصداقية المؤسسة .

إن الاحتجاجات حول وضعية مايكروسوفت تعطينا توضيحا عن ذلك . بشرط القدرة على إثبات الحذر و القياس ، فان مؤسسات رائدة ليس صعبا عليها أن تتفادى هذه السلبيات ، لكن للأسف ليس الرائد وحده الذي يريد هذه الوضعية . و من اجل الحصول على وضعية الرائد في السوق و المحافظة عليها فان على المؤسسة توفير الشروط التالية:

- امتلاك أسبقية في التوغل : أي أن تكون الأول الذي أطلق المنتج .
  - في أسواق السلع الميسرة : أن تكون أول من يتبنى سياسة التوغل .
  - التوفر على مصادر مالية ، تكنولوجية و تسويقية أكثر بكثير من المنافسين .
  - التوفر على شهادة أو إسرار التصنيع التي تحمي المنتج ضد التقليد .
2. وضعية المشترك في الريادة .

يعني أن تكون من الكبار في سوق معينة ، أي امتلاك حصة كبيرة في نفس مقدار المنافسين الرئيسيين هذه الوضعية تترجم بحصة نسبية قريبة من 01 ، إن وضعيات التشارك في الريادة هي وضعيات نشاهدها في أسواق كثيرة ، أين تكون علامتين أو ثلاث علامات تتقاسم كل غالبية السوق . إن الحصول و المحافظة على وضعية المشارك في الريادة تمثل طموحا معقولا في كل الحالات ، يكون فيها من جهة الطموح إلى ريادة غير واقعي ، كما يكون صعبا على المؤسسة البقاء طويلا في السوق دون الوصول إلى "حجم حرج" يؤهلها لأن تكون من الكبار ، هذه حالة الكثير من المنتجات ذات الاستهلاك

الواسع ، و التي يصبح جزء من السوق فيها هاما لعلامة للاستفادة من تكاليف إنتاجية تنافسية و الحصول على إمكانية واسعة للدخول إلى شبكات التوزيع .

### 3. وضعية المتحدي

وضعية مؤسسة تشغل المرتبة الثانية في السوق خلف الرائد ، و تبحث عن الوصول إلى نفس مستوى الرائد أو تجاوزه ، فالوضعية هذه طموح استراتيجي أكثر منها وضعية في السوق ، وهي تتضاد مع إستراتيجية المتابع و التحدي تتجسد في الحصول على وضعية ثانوية خلف الرائد . إن إستراتيجية المتحدي يمكن أن تأخذ شكل الهجوم المباشر للرائد أو شكل المناورة و المراوغة و التميز .

### 4. وضعية المتخصص

تستطيع علامة ما - في بعض الأحيان - العيش بطريقة مربحة دون الحصول على قسم مهم من السوق ، ولكن شريطة الحصول على ميزة ما تسمح بالحصول على جزيء خاص ، هذا الجزيء يمكن أن يمثل ملائمة خاصة للعلامة مع احتياجات شريحة معينة من المستهلكين ، أين تنشأ علاقة مميزة مع بعض الزبائن أو الموزعين أو ميزة تنافسية في التكاليف أي الأسعار بإزاء بعض الزبائن . إن اختيار وضعية الجزيء تبرر - أحيانا و خصوصا عندما تكون مصادر المؤسسة لا تسمح بوضعية الرائد أو المشاركة في الريادة - بكون المؤسسة و طبيعة المنتج و خصائص السوق تسمح لها أن تكون تنافسية في بعض المساحات الخاصة ، كما أننا نرى بعض المؤسسات في يومنا تنهج في كثير من الأحيان و بنجاح نهج وضعية التخصص .

### المبحث الثالث : اختيار الأسواق المستهدفة

بعد أن تحدد المؤسسة موقفها و تشخيص الوضعية التي تتواجد فيها سواء على مستوى السوق و المنافسة أو على مستواها الداخلي ، و نقاط القوة التي تركز عليها و نقاط الضعف التي تحاصرها ، تنتقل المؤسسة إلى تحديد ما يسمى بالأسواق المستهدفة أي على من ستركز المؤسسة جهودها و في هذا الصدد نتناول تقسيم السوق و ما إذا كانت المؤسسة ستواجه السوق ككل أم ستركز على جزء أو أجزاء معينة ، ثم ننتقل إلى الحديث عن التموقع و الصورة الذهنية التي يجب أن يرسمها المستهلك عن منتجاتنا و ماذا ينتظر من الزبون ، و في الأخير نتطرق إلى العلامة التي تقدم بها المنتجات و ما هي الإستراتيجية الملائمة لهذا المنتج .

### المطلب الأول : تقسيم السوق

#### 1. مفاهيم

#### 1.1 ماذا نعني بتجزئة السوق

تعرف التجزئة على أنها "تقطيع السوق إلى قطاعات مختلفة ، كل مجموعة (قطاع) يمكن اختيارها على أنها مستهدفة للتحقيق ، وهذا بفضل مزيج تسويقي خاص بها"<sup>1</sup>. كما تعرف أيضا على أنها "تجزئة سوق في مجموعات (أجزاء) مستهلكين ، التي تعبر عن حاجات متماثلة ، إذا هو سلسلة من البحث عن أصناف (فئات) من المستهلكين التي تحمل حاجات متجانسة من أجل أن تقدم لهم منتج يرضي تطلعاتهم مع سعر مقبول و تسمح بتطبيق سياسة تسويقية مكيفة"<sup>2</sup>



\_ عندما تكون للمؤسسة مصادر محدودة.

\_ في حالة ما كان هذا الجزء السوقي غير مستغل بعد .

\_ في حالة ما إذا كان هذا الجزء صالح للتوسع المستقبلي.

عند اختيار أي إستراتيجية فالمؤسسة تحصل على وضعية قوية على الأجزاء المختارة ، وهذا بسبب المعرفة الجيدة للحاجات الخاصة لهذه الأجزاء، وكذا شهرة المختص ، كما تحقق أهمية اقتصادية بفعل تخصيصها للنتاج، للتوزيع والاتصال، فإذا استهدفنا الجزء السوقي بشكل جيد يمكنه أن يمنحنا معدل مرتفع للعائد على الاستثمارات.

في الوقت نفسه فإن الإستراتيجية التسويقية المركزة تضع المؤسسة أمام مخاطر منها: إمكانية اضمحلال هذا الجزء السوقي أو قرار منافس ما بالدخول إلى هذا الجزء ، وغيرها من المخاطر، من أجل كل هذا وذلك فإن العديد من المؤسسات تفضل تنوع أنشطتها على عدة أجزاء.

---

Kotler, Dubois : op,cit; p.301.

2.2 التخصيص بالمنتج : في هذه الحالة المؤسسة تركز على نوع واحد من المنتج، على سبيل المثال مصنع

للمجهر من اجل كافة المخابر ، ينوع تشكيلته السلعية باقتراح مجاهر للاستعمال المدرسي ولكنه يرفض المتاجرة في منتج آخر غيرها المجاهر، بالاعتماد على هذه الإستراتيجية المصنع يصبح مختص حقيق في المجاهر.

3.2 التخصيص بالسوق : على عكس الإستراتيجية السابقة فالمصنع غير مقيد بالمجاهر بل ينتج وسائل مخبرية أخرى، ولكنه يركز على المخابر فقط وباستبعاده بقية الزبائن يصبح مختصا في هذا القطاع (المخابر).

4.4. التخصيص الانتقائي : يمكن الأخذ بهذه الإستراتيجية في حالة ما كان هناك فرص تسويقية كل على حدة وترى المؤسسة نفسها قادرة على دخول واقتحام هذه الأجزاء.

5.2. التغطية الشاملة : هذه الإستراتيجية تتمثل في مهاجمة السوق، وهذه إستراتيجية شركة IBM في

مجال أجهزة الإعلام الآلي 1.

3. التسويق للامتياز والتسويق المتميز 2

1.3. التسويق للامتياز

تتركز إستراتيجية التسويق للامتياز على تقليص الاختلافات الموجودة بين الجزاء السوقية، فمن الأجدر أن تركز المؤسسة على الخصائص المتشابهة للأفراد بدلا من التركيز على اختلافاتهم، فلا بد للمؤسسة أن تتصور منتج و مخطط تسويقي اللذان يسمحان بجذب اكبر عدد من المشتريين ، وتعتمد في ذلك على قنوات توزيع الكتلة ، و الإشهار الموجه للجمهور الواسع باستعمال مواضيع جامعة وتعمل المؤسسة في ذلك على غرس صورة موحدة في ذهنية الجمهور ، وكمثال على التسويق للامتياز الإستراتيجية السابقة لـ COCA – COLA في الوقت الذي فيه هذه المؤسسة لا تنتج إلا تشكيلة سلعية وحيدة تحت وقع نفس ظروف تسليم السلع .

التسويق اللامتيز يبرر أساسا من منطلق اقتصاديات السلم التي تسمح بتحقيقه ، فكون المزيج السلعي محدود هذا من شأنه أن يخفض تكاليف التصنيع ، التخزين و النقل ، كما يسمح برنامج مماثل ببيع حسومات كمية تتوافق مع الاستعمال الواسع لوسائل الإعلام ، و في الأخير إهمال دراسات السوق و التخطيط بالجزء السوقي تنقص من نفقات الدراسات و البحوث التجارية ، بالإضافة إلى تكلفة تسيير المنتج .

### 2.3 التسويق المتميز

تركز إستراتيجية التسويق المتميز على استغلال جزئين من السوق على الأقل و تقديم المنتجات و برامج العمل المختلفة لكل جزء ، من TWINGO إلى ESPACE شركة RENAULT تعمل على تقديم سيارة لكل مستوى من الاستعمال ، بتوفير منتجات مختلفة و تسويق متنوع ، هذه الشركة تأمل تحقيق رقم أعمال جد مرتفع و تواجد مقبول على العموم ، كما تعتقد أن الحضور القوي في عدة أجزاء يقوي فكرة تخصص المؤسسة في المنتجات الشاملة لدى المستهلكين ، و تعمل أن تكون هذه المنتجات المعروضة متلائمة مع رغبات المستهلكين و ليس العكس .

- 
- 1 توفيق محمد عبد المحسن : التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر، العربي مصر ، 2004 ، ص.185.  
2 بشير عباس العلاق : التسويق الحديث(مبادئه ، إدارته وبعوثه)،الدار الجماهيرية ،ليبيا، 2000، ص\_ص85\_86.

كما أن هذه الإستراتيجية ترفع التكاليف خاصة منها :

- تكاليف تعديل المنتج : و تمثل تكلفة تعديل مادة ما من اجل الاستجابة لمتطلبات الأجزاء المختلفة التي أدخلناها ، بصفة عامة تمثل نفقات البحث و التطوير و الهندسة .
- تكاليف الإنتاج : من ناحية عامة انه مكلف جدا تصنيع 10 وحدات لـ 10 منتجات مختلفة بالنسبة إلى تصنيع 100 وحدة لمنتج واحد .
- التكاليف الإدارية : المؤسسة التي تطبق التسويق المتميز يتوجب عليها إعداد مخططات مختلفة لكل جزء ، مما يدخلها في دراسات جديدة التنبؤ ، تحليل المبيعات ، الترويج ، الاتصال مع حلقات التوزيع .
- تكاليف التخزين : على العموم هي مكلفة فتسيير مخزون عدة سلع ليس كتسيير مخزون متماثل ( سلعة واحدة).
- تكاليف الترويج : تطبيق إستراتيجية تسويق متميز تدفع المؤسسة لبلوغ مختلف الأجزاء بفضل الوسائل الإعلامية المفضلة لكل حالة ، مما يتطلب رسالة اشهارية أو ترويجية خاصة بكل جزء .

### المطلب الثاني : التموقع

#### 1. مبدأ و تعريف مفهوم التموقع<sup>1</sup>

- يحدث أحيانا أن مفهوما مهما يظهر و يقام لفترة طويلة ، و مثال ذلك التموقع ، فلقد تمت صياغة مفهوم التموقع عام 1872 من طرف ناشرين : أل رايس و جاك تروث اللذين نشرا بحثا في المجلة المحترفة ADVERTISING المؤلفان أشارا إلى أن الاتصال الاشهاري عاش لفترة طويلة على نموذج Unic

Proposition selling أي على عرض البيع الوحيد ، مثل : صابون يغسل ببياض أكثر ، الاتصال بعد ذلك تطور كثيرا ليشمل المفهوم الشامل "صورة العلامة " التي تسمح بالتفريق بين العروض بشكل أفضل ، حسب رايس و تروث نحن الآن خاضعون لسبل من التأثيرات بالإشهار في وسائل الإعلام كما بالمنتجات في نقاط البيع .ولذلك فان الاتصال بالصورة له حظ أكثر للتوغل في كتلة الزبائن ويمكن أن يدفع الزبون لأخذ انطباع جد غامض .

- رايس و تروث يؤكدان انه من المهم البحث عن فعالية اكبر هيكلية العرض حول مفاهيم قوية ، و الرهان ليس أبدا متمثلا في إرسال صورة لكنه الانطباع الذي يتشكل عند الزبون حول عرض ما ، فالتموقع هو الرغبة في الحصول على وضعية في ذهن الزبون ، اي احتلال عدد معين من الخلايا العصبية ، إنها معركة من اجل الذهن.
- يعرف التموقع بأنه اختيار استراتيجي يبحث عن إعطاء عرض ما (منتوج ، علامة... الخ) وضعية ذات مصداقية مختلفة ، و جذابة داخل سوق ما و في أذهان الزبائن .  
هذا التعريف يشير إلى ثلاث ملامح للتموقع :
- التموقع سياسة وليس نتيجة أو حال .إذا كان كل عرض يشغل وضعية في ذهن الزبون فالتموقع هو السياسة التي تريد التأثير في هذا الشعور .

---

1-JAQUES LENDREVIE ,OP.CIT . P . 730

- التموقع سياسة وليس نتيجة أو حال .إذا كان كل عرض يشغل وضعية في ذهن الزبون فالتموقع هو السياسة التي تريد التأثير في هذا الشعور .
  - التموقع خيار استراتيجي شامل يتعلق بالعرض فهو ليس عنصرا ضمن سياسة الاتصال : التموقع يترجم في الاتصال أو الإشهار .
  - الغرض النهائي من التموقع هو مال الصورة الذهنية : العرض ينبغي أن يشعر بأنه ذو مصداقية ، جذاب في ذهن الزبون بالمقارنة مع المنافسين ، و إذا كانت الدراسات تبين أن الصورة المشككة عن عرض المؤسسة ليست هي الصورة المرغوب فيها ، و أن الموقع ليس هو الموقع المحبذ هذا يعني أن سياسة التموقع قد فشلت ، و انه يجب إعادة تحديدها .
2. المثلث الذهبي للتموقع 2
- من اجل اختيار الملحقات المميزة كقاعدة لتموقع عرض ما ، فان مسؤول التسويق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار ثلاث عوامل أساسية :
  - توقعات الجمهور بإزاء هذه التوقعات .
  - التموقع الحالي للمنافسين بإزاء هذه التوقعات .
  - نقاط القوة للمنتوج المعني .
  - هذه العوامل الثلاثة تشكل ما يمكن تسميته بالمثلث الذهبي والذي يجب أن يكون التموقع داخله .

- شكل (03) : المثلث الذهبي للتموقع

- توقعات الجمهور

- Source :Jaques lendrevie ,OP . CIT ,P,739

'ibid :p – p .738-739 .

مثلث التموقع هو أداة مهمة تلخيص و اعتماد تموقع ما ، و يأتي ذلك من خلال طرح ثلاث أسئلة :

- هل يستجيب التموقع المختار لتوقعات الجمهور المستهدف ؟
  - هل هو متوافق مع نقاط قوة العرض ( المنتج ، العلامة ... الخ )
  - هل يسمح لنا بالتميز عن منافسينا ؟
- 1.2 توقعات الجمهور المستهدف : لكي يكون عنصر التميز مهما ، أي قابلا لإعطاء ميزة تنافسية للعرض ، يجب أن يوافق احتياجا أو توقعا مهما للجمهور المستهدف .
- أول مرحلة في اختيار محور التميز هي رصد و جرد توقعات الجمهور محل اهتمامنا و تقدير احتياجاتهم النسبية .

2.2. نقاط قوة المنتج المعني : لكي يكون محور التميز فعالا يجب أن يكون أيضا ذو مصداقية ، أي ذو خصائص وظيفية أو رمزية يحوزها المنتج المفترض أو بإمكانه أن يحوزها .

ينبغي إذن قبل اختيار تموقع ما تحليل نقاط القوة الرئيسية التي يملكها المنتج بالمقارنة مع المنتجات المنافسة .

3.2. تموقع المنافسين : الصورة الذهنية التي يشكلها الجمهور تتم بطريقة المقارنة ، أي بالمقارنة مع المنتجات المنافسة ، انه من الضروري معرفة تموقع المنافسين قبل اختيار الموقع عرضنا لكي نتميز بشكل أفضل .

تحليل تموقع المنتجات المنافسة يظهر أحيانا أن البعض قد اختاروا مسبقا تلبية التوقعات الأساسية لدى المستهلكين بإزاء فئة من المنتجات المفترضة ، بعبارة أخرى أنهم قد اشبعوا ذلك التوقع الأساسي ، في هذه الحالة يمكن أن نكون مجبرين على التموقع حول توقع اقل أساسية .

المطلب الثالث : تحديد سياسة العلامة

1. المفاهيم

هناك عدة مصطلحات سنحاول تسليط الضوء عليها في هذه النقطة وهي الاسم التجاري ، الرمز ، العلامة التجارية .1.1 الاسم التجاري :يتألف الاسم التجاري من كلمات او حروف أو أرقام يمكن التلفظ بها مثل :

● IBM

● 7UP

فهو ذلك الجزء المنطوق من العلامة .1

3.1. الرمز:<sup>2</sup>

هو الجزء غير المنطوق من العلامة ، وبالتالي فهو عبارة عن شكل ، صورة ، تصميم يمكن التعرف عليه بالنظر لا بالنطق ، و من أمثلة هذا :

● صورة النجمة لشركة نجمة للاتصالات .

● الخطوط الثلاثة لـ ADIDAS .

● الأسد لـ Peugeot

3.1. العلامة التجارية :هي "تلك المجهودات الفنية التي تبذل من قبل المؤسسات في سبيل انتقاء الأسماء ، الكلمات ، الرموز ، الشعارات ، الألفاظ ، أو خليط منها ، وذلك لغرض التمييز بين سلعة وأخرى من سلع المؤسسة من جانب ، وبينها وبين السلع المنافسة من جانب آخر."<sup>3</sup> كما تعرف على أنها " اسم ، كلمة ، مجموعة كلمات ، حروف ، شعارات ، رسم ، رمز ، صوت ، صورة ، أو جمع بين هذه العناصر في سبيل تعريف وتمييز السلع والخدمات للمؤسسة عن باقي المنافسين " 4 ولا يبتعد kotler عن هذه التعاريف كثيرا وإنما يضيف إن العلامة هي وعد مقدم من البضائع إلى المشتري ، ويحلل هذا المفهوم وفق ستة إبعاد كما يلي 5 :

- السمات : العلامة التجارية ينبغي أن تفجر في ذهن المشتري سمات معينة ، هكذا فان سيارات مرسيدس تفجر في ذهن المشتري صورة لسيارة ذات تصميم هندسي جيد وتسم بطول العمر والقوة وغلاء الثمن .
- الفوائد : العلامة التجارية ينبغي أن توجي بفوائد لا خصائص فحسب ، وبالتالي فان السيارة مرسيدس تفجر فكرة السيارة جيدة التي تستمتع بقيادتها ، وتفتخر بامتلاكها .
- قيم الشركة : العلامة التجارية ينبغي أن تحتوي ضمنا على القيم التي تعزبها الشركة وبالتالي فغن مرسيدس تعزبمهندسيها، وهي تتسم بالنظام والكفاءة الشديدين في عملياتها.
- الثقافة : العلامة تترجم في نفس الوقت انتساب لثقافة ما، هكذا فإن مرسيدس ألمانية ، ورنو فرنسية.
- الشخصية : العلامة التجارية تظهر بعضا من سمات الشخصية، وبالتالي فإن مرسيدس لو كانت شخصا فسوف نتخيلها شخصا في منتصف العمر يتسم بالجد وشدة النظام والتسلط إلى حد ما، ولو كانت مرسيدس حيوانا ،فلعلنا نتصورها أسدا بكل ما يتضمنه ذلك من سمات شخصية .

- **المستخدمون :** العلامة التجارية توجي بنوعيات الأشخاص الذين يشترون العلامة ، وبالتالي نحن نتوقع من مرسيدس أن تجذب مشتريين متقدمين في العمر من الأثرياء والمهنيين.

4.1. **العلامة التجارية المسجلة :** هي أي علامة تجارية لها حماية قانونية بحيث يقتصر استعمالها على صاحبها سواء كان منتجا أو موزعا ، وبالتالي فالعلامة التجارية المسجلة هي تعبير قانوني للعلامة التجارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد شاكر العسكري:دراسات تسويقية متخصصة ،دار الزهران ،الأردن ، 2000 ، ص . 116 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص ، 117 .

<sup>3</sup> احمد شاكر العسكري ، مرجع سابق ، ص . 117 .

<sup>4</sup> ستيفن مورس :إدارة المنتج ، ترجمة:خالد العامري،الطبعة الثانية،دار الفاروق،القااهرة، 2003 ، ص . 112 .

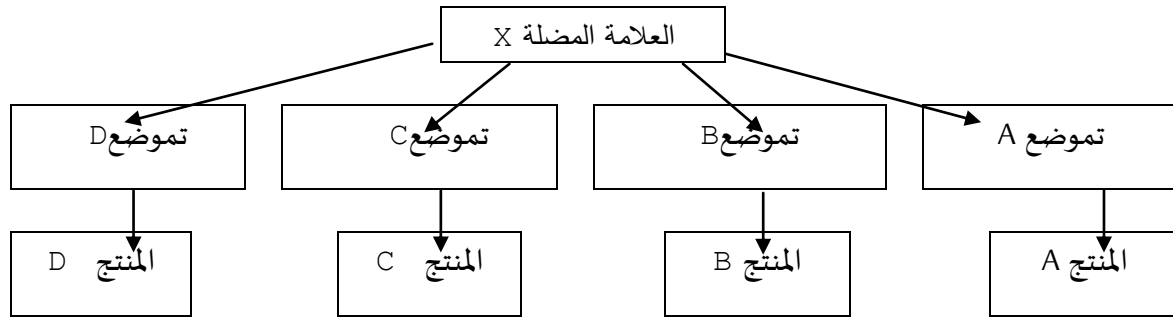
## 2. مستوى وإستراتيجية العلامة

### 1.2. مستوى العلامة<sup>2</sup>

أ. **علامة المنتج :** في هذه الحالة نجد أن كل منتج تموضع وعلامة خاصتين، وهذا ما نلاحظه في شركة Procter Gambel التي سوقت أول صابون لها في الولايات المتحدة الأمريكية تحت علامة lovry في 1881م وبعد 120 سنة بقي هذا الصابون تحت نفس العلامة ونفس الوعود المقدمة سابقا في الرسالة الأشهارية.

ب. **العلامة المظلمة :** في هذه الوضعية نميز منتجات جد مختلفة بعلامة واحدة وهذا ما تقوم به Peugeot التي تسوق تحت هذه العلامة سيارات ،دراجات نارية، والقليل من الأدوات الكهرومنزلية

شكل (04): المبدأ الذي تقوم عليه العلامة المظلمة



Source : Jaques Iendrevie, op.cit.p.782.

ج. **العلامة الثنائية :** هذه الحالة تتركب من علامة أم علامة بنت، العلامة الأم هي في غالب الأحيان علامة مظلمة ، بينما العلامة البنت هي علامة منتج ، وهذا ما نلاحظه في شركة Danone (العلامة الأم) ومشروب الحليب والعصير Dannette (العلامة البنت).

### 2.2. إستراتيجية العلامة<sup>1</sup>

استنادا إلى العلامة وصنف المنتج ، للمؤسسة أن تحدد أربع إستراتيجيات للعلامة موضحة في الجدول التالي:

## جدول (08) : استراتيجيات العلامة

صنف المنتج			
جديد	حالي	حالية	العلامة
توسيع العلامة	توسيع التشكيلية	جديدة	
علامة جديدة	علامة متعددة		

Source : Kotler,dubois,Op.cit,P, 432.

أ. توسيع (تمديد) التشكيلية : تتمثل هذه الإستراتيجية في إدخال صيغ جديدة في نفس تشكيلة المنتج تحت اسم العلامة الحالية ، هذه الإستراتيجية إستراتيجية شائعة جدا في مجال البسكويت أو التحلية والتي فيها عروض كثيرة لأنواع عديدة لا تتوقف عن الظهور. أحيانا يكون الفائض في القدرة على إنتاج أساس هذا الاتجاه كما يمكن أن تكون رغبة المؤسسة في تلبية رغبة المستهلكين في التنوع ، أو تبحث عن التصدي لمنافس ما.

ب - توسيع العلامة : إستراتيجية توسيع العلامة تتمثل في استعمال اسم اثبت نجاحه من اجل صنف جديد ، وهو شائع في صناعات الرفاهية ( LUXE )، حيث يستعمل الرمز في قطاع نشاط متعدد ، شركة BIC بعد نجاحها و اكتسابها سمعة في مجال الأقلام ، قررت تسويق ولاعات ، شفرات حلاقة و عطور . إن إستراتيجية توسيع العلامة لها ايجابيات عديدة ، إذ عندما تستخدم المؤسسة اسما ذو سمعة و مصداقية فهي إذن ليست بحاجة للاستثمارات مكلفة في حملة بالمنتج .

و في نفس الوقت لا تخلو هذه الإستراتيجية من المخاطر ، إذ يمكن للمنتج الجديد إن يحدث حالة سلبية حول المؤسسة ، فقد يكون الاسم غير ملائم للمنتج الجديد و يحدث خلطا لدى المستهلك حول مجال نشاطها الرئيسي ، في هذه الحالة نتحدث عن تمييع العلامة ، فالمؤسسات التي تنوي توسيع علامتها ينبغي عليها أن تدرس بدقة الذهنية المرتبطة بالعلامة و تتأكد من أنها متلائمة مع فئات المنتج الجديد .

ج - العلامات المتعددة : إستراتيجية تعدد العلامات تتمثل بالنسبة للمصنع في كونه يحوي عدة علامات متنافسة ، مؤسسة PROTECTER ET GAMBEL كانت أول مؤسسة انتهجت هذه الإستراتيجية ، فعندما تطلق هذه المؤسسة منظفا جديدا فواضح أن هذا المنتج الجديد ينتزع جزءا من مبيعات المنتجات الأخرى للتشكيلة ، لكن رهان هذه المؤسسة هو أن يصبح رقم الأعمال الكلي اكبر من ذي قبل . تسمح هذه الإستراتيجية بالاستفادة من الجزئ الموجود في السوق ، فمستهلكو كل جزء يستجيبون لمحاول اشهارية خاصة ، ففروق هامشية بين العلامات يمكن أن تكون ذات أهمية ، أما الخطأ الرئيسي الذي يجب أن يتفادى في هذا النوع من الإستراتيجية هو إطلاق عدد كبير من العلامات دون أن يحصل أي منها على حصة كافية من السوق ، أي ذات مردودية ، المؤسسات التي توجد في وضعية مشابهة عليها أن تلغي العلامات الأضعف و أن تضع إجراءات صارمة للتصفية في اختيار علامات جديدة .

د - العلامات الجديدة : عندما تستثمر مؤسسة ما في فئة جديدة من المنتجات يمكنها أن تقدرانه لا توجد أي علامة من علاماتها الحالية متلائمة مع هذه الفئة ، مثلا إذا كانت TIMEX استثمرت فرشاة الأسنان فإنها لم تسميها فرشاة TIMEX ، هذا يمكنه أن يؤثر على صورتها دون أن يساعد المنتج الجديد

، أيضا عندما أرادت TOYOTA و NISAM التوغل في جزء السيارات لوكس ، فإنها قامت بذلك تحت علامات جديدة ( Lexus و Infiniti على التوالي).

أسئلة عديدة ينبغي أن تطرح و يجاب عنها قبل إطلاق علامة جديدة :

- هل السوق مستعد لقبول العلامة ؟

- هل لها احتمالية كافية ؟

- هل ستتطور بشكل مقبول ؟

-إلا تناسب أفضل علامة موجودة؟

- كم سيكلفنا إطلاق هذه العلامة ؟

### المبحث الرابع : تصميم المزيج التسويقي

يعد تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة نقطة البداية في تصميم الإستراتيجية التسويقية ، أما

الخطوة التي يليها فهي تصميم الإستراتيجية لكل من عناصر المزيج التسويقي ، و يتضمن ذلك تصميم

استراتيجيات تطوير المنتج أو التسعيرة و كذا قنوات التوزيع و الترويج الملائم لهذه الاستراتيجيات . و من

ثمة سأقوم في هذا المبحث بالتركيز على كل عنصر من عناصر هذا المزيج التسويقي كالتالي :

#### المطلب الأول : المنتج

##### 1- مفاهيم

تعتبر إستراتيجية المنتج مركز العملية التسويقية ، حيث تمثل حلقة الوصل بين المؤسسة و

أسواقها و ذلك من خلال المنتجات التي تقوم المؤسسة بطرحها ، و من هنا نجد أن الإجراءات و القرارات

المتعلقة بالمنتج سواء تعلق الأمر بالتصميم أو التبعية و التغليف أو اختبار نوع العلامة هي الأساس في

إعداد استراتيجيات باقي عناصر المزيج التسويقي .

يقول kotler أن المنتج "أي شيء يمكنه تقديمه للسوق بغرض إشباع حاجة "1 ، كما أن المنتج في

مفهومه الواسع ، هو كل شيء مادي ، ملموس أو غير ملموس يتلقاه الفرد من خلال عمليات التبادل ،

أي هو عبارة عن حزمة خصائص ملموسة و غير ملموسة تنطوي على فوائد أو منافع وظيفية و اجتماعية

و نفسية و من هنا فان المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة .

• المنتج الفعلي : وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية و الكيماوية للمنتج و تصميمه و غلافه

الخارجي و اسمه التجاري .

• جوهر المنتج : هو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع

الحصول عليها .

##### 2 – دورة حياة المنتج :

الإستراتيجية التسويقية للمنتج تتطور على طول حياة هذا المنتج ، كما أن العوامل الاقتصادية و

النشاط الخاص بالمنافسة يغير من وضعية المنتج في السوق ، و نجد كذلك أن كل المؤسسات التي تطلق

منتوجا جديدا تعلم انه لن يعمر مدى الحياة ، وإنما الذي يشغلها هو تحقيق ربح كاف من اجل تغطية

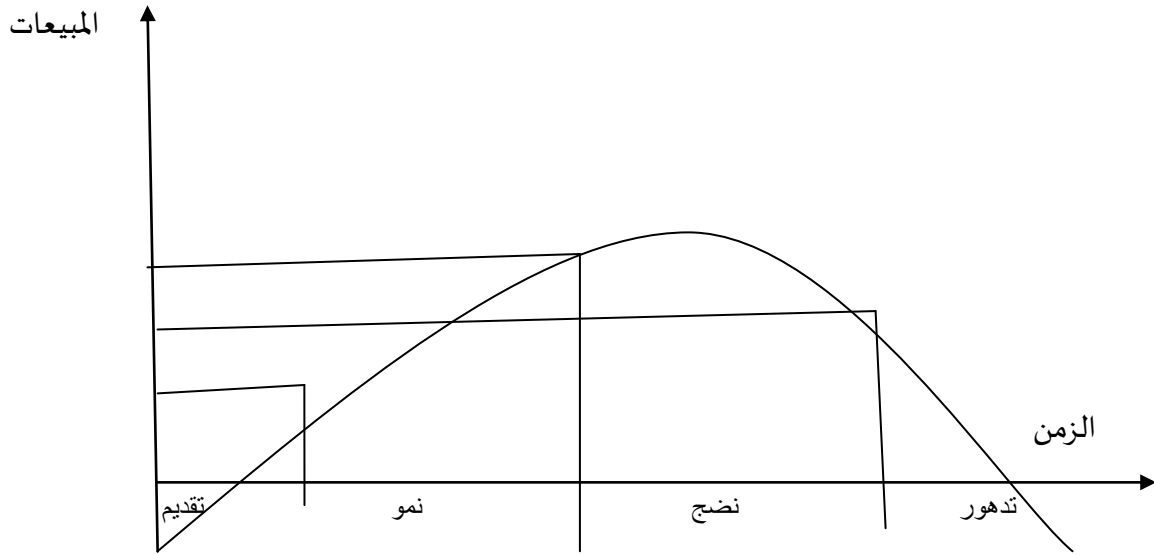
الجهود و الأخطار المحتملة .

تغير وضعية المنتج في السوق على طول حياته يطلق عليها مصطلح دورة حياة المنتج وهي تمثل وضعية الإطار الزمني الذي يتغير فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استعادة . وفي هذا الإطار الزمني يمر المنتج كما ستلاحظ في الشكل الموالي بأربعة مراحل هي :  
- التقديم (الإدخال) ، النمو ، النضج ، التدهور .

1-KOTLER ,DUBOIS,OP,CIT,P,412

2بشير العلاق.قحطان العبدلي:استراتيجيات التسويق،دار زهران،الأردن،1999، ص،81.  
3محمود جاسم الصميدعي:إستراتيجية التسويق(مدخل كمي وتحليلي)،دار الحامد،الأردن،2000،ص-ص،180-181.

### الشكل (05) : دورة حياة المنتج



المصدر : نجم عبود نجم :إدارة الابتكار ، داروائل للنشر ، الأردن ، 2003 ، ص ، 276 .

- التقديم : في هذه المرحلة تكون المبيعات منخفضة والأرباح ضئيلة أو سالبة والزبائن قليلون لعدم معرفة المنتج وترددهم بشراء منتج جديد لا خبرة لهم به ( السلوك الرشيد للزبون ) والمنافسة محدودة فيها .
- النمو : في هذه المرحلة منحنى المبيعات يأخذ بالنمو السريع والأرباح في تزايد والزبائن يتزايدون في أسواق أوسع ولكن المنافسين في هذه المرحلة يتزايدون كاستجابة للمنتج الجديد .
- النضج : في هذه المرحلة يكون نمو المبيعات بطيئا والأرباح تأخذ بالتناقص والزبائن يكونون كثيرين و السوق واسعة وتصبح المنافسة شديدة وتكون خصائص المنتج في هذه مرحلة في أعلى مستوياتها من الناحية الوظيفية والسعرية والجمالية ... الخ .
- التدهور : حيث تأخذ المبيعات في هذه المرحلة بالانخفاض وعدد الزبائن في تناقص والأرباح تكون منخفضة وربما تكون عند نقطة التعادل وعدد الزبائن في انخفاض و السوق في تقلص مع تناقص عدد المنافسين .

3- مزيج المنتج

يقصد بمزيج المنتج ، مجموعة خطوط و أصناف المنتج المعروضة للبيع الى المستهلكين مثلا : يتألف مزيج المنتج بمؤسسة Avon المتخصصة ب مواد التجميل من ثلاث خطوط منتجة رئيسية هي : مواد التجميل ، المجوهرات ، و منتجات منزلية ، و يتفرع عن كل خط من هذه الخطوط خطوط ثانوية متعددة . فخط المنتج الخاص ب مواد التجميل يتفرع إلى خطوط ثانوية متعددة مثل (احمر الشفاه ، البودرة... الخ) ، و من كل خط منتج و التفرعات الخاصة به توجد أصناف أخرى و هكذا ، إن مزيج شركة avon مثلا يتألف من 1300 صنف ، في حين مزيج منتج شركة GE يتألف من 250000 صنف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم :إدارة الابتكار، داروائل ، الأردن ، 2003 ، ص - ص ، 275- 276 .

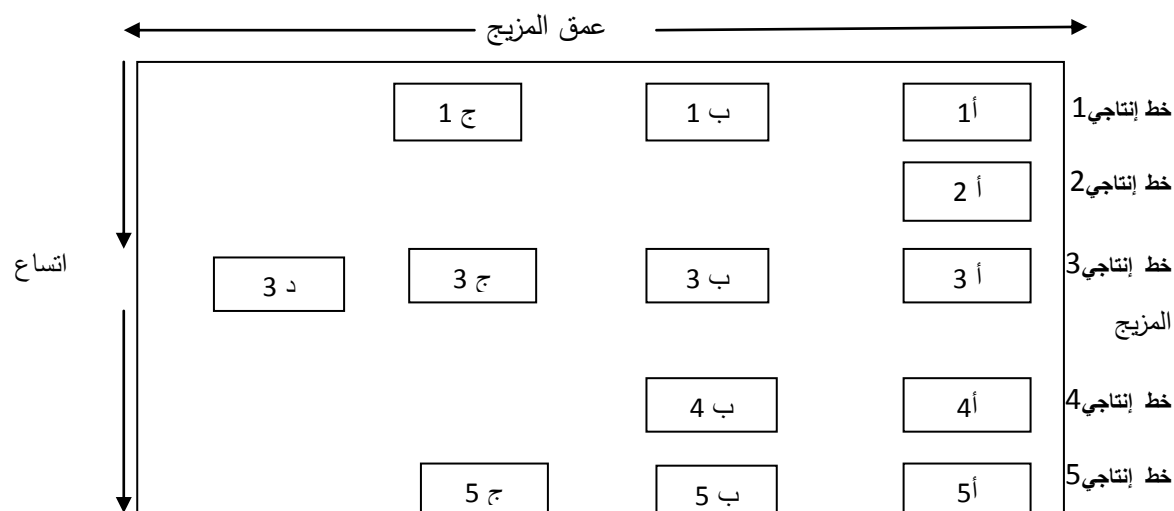
### 1.3 أبعاد مزيج المنتج

بشكل عام هناك أربعة أبعاد رئيسية لمزيج المنتج :2

أ - نطاق المزيج (اتساع مزيج المنتجات) : يعبر عن عدد خطوط الإنتاج المختلفة التي تمتلكها المؤسسة ( أنواع السلع و الخدمات المنتجة على خط إنتاجي واحد ) ، إن اتساع مزيج المنتج يجعل المؤسسة قادرة على تنوع منتجاتها بهدف تلبية حاجات و رغبات المستهلكين المختلفة .

ب - عمق مزيج المنتج : يقصد به عدد أشكال المنتج في كل خط من خطوط المنتج ، إن عمق المزيج يجعل المؤسسة قادرة على إشباع حاجات و رغبات عدد من المستهلكين لنفس المنتج و إعاقة حركة المنافسين .

شكل (06) : أبعاد مزيج المنتج



Source :kotler philip :marketing management ,prentice hall ,9th addition ,new jersey ,1997,p,441

ج - تناسق مزيج المنتج : يقصد به التكامل و الارتباط بين المنتجات من ناحية العملية الإنتاجية و الاستخدام النهائي و من ناحية منافذ التوزيع او مجموعات المستهلكين .

د - طول المزيج : ويدل الطول على مجموع كل المنتجات الفردية الخاصة بمزيج المنتج .

### 2- الاستراتيجيات البديلة لمزيج المنتج

هناك عدة بدائل يمكن للمؤسسة أن تتبنى إحداها فيما يخص تكوين مزيج من المنتجات المناسبة للسوق

المستهدفة و يمكننا تحديد 04 بدائل إستراتيجية رئيسية هي<sup>1</sup>:

## أ – إستراتيجية التمييز

المؤسسة تحاول في هذه الإستراتيجية تطوير عمق خط الإنتاج بإضافة منتجات جديدة سواء عن طريق التصميم ، تعبئة... وغيرها .

ب – إستراتيجية التنوع : وهذا بإضافة خط أو خطوط جديدة بمزيج المنتج الحالي .

<sup>1</sup> بشير العلاق، قحطان العبدلي :مرجع سبق ذكره ، ص-ص.98-99 .

<sup>2</sup>محمود جاسم الصميدعي :مرجع سابق ، ص – ص ، 185 – 186 ، نقلًا عن :

Kotler philip:marketing management analysis planning,implantation and control,prentice hall,8th addition,new jersey ,1994.

## ج – إستراتيجية التعديل

تكون هذه الإستراتيجية بالإبقاء على نفس خطوط الإنتاج ونفس المنتجات كما هي وإنما تقوم المؤسسة بمجرد التطوير والتحسين على المنتجات الموجودة وذلك نظرا لتغيير رغبات و أذواق المستهلكين أو لتغييرات موسمية أو لعدم نجاح بعض التصميمات .

## د – إستراتيجية الحذف (الانكماش)

حيث تقوم المؤسسة بدراسة و تقييم مزيج المنتجات و خطوط الإنتاج الحالية بهدف استبعاد خط أو خطوط الإنتاج غير المرهبة و التي ترى المؤسسة ضرورة سحبها من السوق .

## المطلب الثاني : التسعيرة

التسعيرة هو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري او المستهلك بالقيمة النقدية التي يمكن أن يدفعها ، وهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية و سلوكية متعددة فكما يشتري العميل منتجاتنا بنقوده ، فحن أيضا كرجال تسويق نشترى النقود العميل بمنتجاتنا ، و يبنى مزيج الأسعار على دراسة متأنية للعوامل المتأثرة كالعرض و الطلب و قدرة المستهلك على الدفع... الخ .

وعلينا أن نعلم أن عدم الدقة في تحديد الأسعار سلاح ذو حدين إما أن يفقدك عميلك و إما

يفقدك ربحك و كلاهما مر ، لذا على المؤسسة أن تضع إستراتيجية تسعيرة تتناسب مع الإستراتيجية التسويقية<sup>1</sup>.

من بين عناصر المزيج التسويقي الأكثر مرونة نجد التسعيرة ، إلا أن عملية تحديد السعر تعد أصعب العمليات التسويقية .

## 1 – مفاهيم

السعر متغير أساسي يتواجد في كل الصفقات التجارية كذلك فان المبادلة بين البضائع و التاجر لا تتم حتى يتفقا على سعر و ما جرت عليه العادة أن البائع يقترح سعرا معين و المشتري حر في الشراء أو عدم الشراء ، كما أن السعر كذلك يكون موضوع مفاوضة بين المشتري حتى يصل إلى مستوى التراضي بين الطرفين<sup>2</sup>

لا نستطيع تحديد مفهوم السعر قبل أن يتم مقارنته بالقيمة و المنفعة و هي مفاهيم متفاوتة و ذات علاقة ببعضها البعض ، فالمنفعة هي خاصية المنتج التي تجعله قادرا على إشباع الحاجة و تحقيق الرغبة في حين إن القيمة هي المقياس الكمي لمساواة المنتج بالمنتجات الأخرى الجذابة في عملية التبادل ، وقد استخدم السعر

للتعبير عن وصف لقيمة الشيء وقد يكون هذا الوصف مقاسا بالنقود وهنا قد تكون قيمة الشيء ليست فقط مادية ، وإنما يكون تعبير عن الشيء – من حيث القيمة وليس المنفعة ، فالسعر هو المقدار المادي لمبادلة السلعة أو الخدمة أو العروض للبيع إلى المشتريين المحتملين بغض النظر عن القيمة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>معي الدين عباس الأزهرى:إدارة النشاط التسويقي(مدخل استراتيجي)،الجزء الأول،دار الفكر،مصر،1988،ص688  
<sup>2</sup>toye Andre :la politique de prix ,cefem ichec ,bruxelles ,2001,p.6

<sup>3</sup> طلعت اسعد عبد الحميد : مرجع سبق ذكره ، ص 43

## 1- طرق تحديد السعر

نميز عموما ثلاثة مقاربات رئيسية من اجل تحديد سعر للبيع هي تحديد السعر انطلاقا من التكلفة ، انطلاقا من الطلب ، انطلاقا من المنافسة .  
عمليا لا يمكن تقرير السعر انطلاقا من مقارنة واحدة ، بل يمكن اعتماد احد المقاربات كنقطة بداية والمقاربات الأخرى كعوامل ثانوية .

### 1.1 تحديد الأسعار انطلاقا من التكلفة<sup>1</sup>

إنها الطريقة الأكثر استعمالا ، وتتركز على إضافة هامش لسعر التكلفة من اجل تحديد سعر البيع ، لقد طورت هذه الطريقة بواسطة GM عندما حددت سعر السيارات بطريقة المحافظة على معدل العائد على الاستثمار بمتوسط 15 هذا الهامش سيغطي النفقات ويبقى الربح الصافي ، هذه المقاربة تفترض معرفة دقيقة ومفصلة للتكاليف الثابتة ، المتغيرة والإجمالية ، وتتبع نظاما مهيئا للمحاسبة التحليلية ، ونجد سعر البيع يرتبط بسعر التكلفة الذي بدوره يتبع الكميات المنتجة والمباعة .  
المبادئ المعتمدة في حساب هذا السعر تقوم على معطيات الداخلية وإهمال استجابة الطلب لسعر وكذا الحال ضغط أسعار المنافسين هذه الطريقة يستعملها منتجو السلع والمعمرة والمنتجات الصناعية بشكل كبير

### 2.1 تحديد السعر انطلاقا من الطلب

الطرق القائمة على الطلب تشترك في فكرة تغيير الكميات المطلوبة بالنسبة للسعر من جهة ومن جهة أخرى تتبع القيمة La valeur perçue المؤسسات تبحث عن قياس استجابة السوق للسعر بطريقة تثبيت سعر البيع التي تناسب قوة الطلب والطاقة الإنتاجية .

أ.الطرق التجريبية: تعتبر هذه الطريقة من ابسط الطرق المستخدمة في تقرير الطلب وأكثرها شيوعا ، فالكثير من المديرين يعتمد على خبراتهم إلى جانب خبرات الآخرين في تكزين بعض الاتجاهات العامة عن مستقبل الطلب على منتجات المشروع .

بالإضافة إلى ذلك فقد يتم القيام باستطلاع آراء المجموعات المختلفة التي تكون السوق وتكون على دراية بمتغيراته ومن ضمن هذه المجموعات المستهلكين أنفسهم ، رجال البيع ، رجال الإدارة العليا وآراء العديد من الخبراء ، ويتوقف نجاح هذا المدخل على درجة استعداد المشتريين للتعبير عن مقاصدهم (أسباب الشراء ، والأسعار التي يمكن دفعها) وفي هذا الصدد يذكر كوتلر عدة عقبات تحد من دقة هذا المدخل في التنبؤ ومنها<sup>2</sup> :

- إن هناك العديد من المشتريين الذين لا يعرفون مقاصدهم
- كما أن هناك البعض الآخر الذين لا يريدون التعبير عن مقاصدهم
- وأخيرا هناك البعض الذي لا يقوم بالتنفيذ مقاصده التي عبر عنها سلفا للأسباب متعددة .

1- Jean – jacque lambain :le marketing stratéique(fondements ,mehodes ,application),eddition internétional ,2ed,paris ,1993,p-p.357-361.

2 محمد فريد الصحن :التسويق،دار الجامعية،الإسكندرية،1999 ص – ص 297 – 298 .

### ب. المرونة السعرية للطلب

تمارس مرونة الطلب السعرية تأثيرا كبيرا على المؤسسات حيث أنها تؤثر على الإيرادات الناجمة عن تغيير في السعر ، ويلاحظ أن الإيرادات وحده لا يحدد أرباح الشركة حيث يجب الأخذ في الحسبان جانب التكاليف ، فالانخفاض في السعر سيؤدي إلى زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الإيرادات ، ولكن التكاليف الكلية ستزيد أيضا نتيجة لإنتاج كميات إضافية من السلعة لمواجهة زيادة الطلب وتعتمد قرارات مديري المؤسسة بتخفيض السعر على تحليل مدى تأثيره على التكاليف وتحدد المرونة السعرية للطلب كم من الزيادة في التكاليف يمكن تحميلها على المستهلك في شكل زيادة في السعر، فلو تميز الطلب بأنه غير مرن أي أنه لا يتأثر كثيرا في التغيير في السعر فيمكن للمؤسسة تمرير هذه التكاليف الإضافية إلى المستهلك في شكل زيادة في الأسعار والعكس صحيح بالنسبة للطلب المرن<sup>1</sup>

### 3.1 تحديد السعر انطلاقا من المنافسة

- تقوم هذه الطريقة على دراسة وتحليل تكاليف السلع التي يقدمها المنافسون ، ويتضمن هذا التحليل ما يلي<sup>2</sup>
- تحليل تكلفة المواد الخام المستخدمة من قبل المنافسين .
  - تحليل تكلفة المواد المصنعة من قبل المنافسين .
  - تحليل مدى نجاح استراتيجياتهم السعرية بالنظر لإستراتيجيات التسعير للعلامات المنافسة.
  - تحليل ردود أفعالهم السابقة تجاه منافسيهم الرئيسيين في السوق السلعة مع وضع تقديرات ممكنة لردود أفعالهم المقبلة .

وبعد كل هذا التحليل يمكن للمؤسسة أن تسعر منتجاتها في مستوى أسعار المنافسة (إذا ما كانت المنافسة حادة في الأسواق وليس هناك اختلافات بين السلع المعروضة ) أو أقل من المستوى أسعار المنافسة ( متاجر خدمة النفس ، الحجم الكبير من المبيعات ) أو أعلى من أسعار المنافسين ( تمييز المنتجات بخصائص لا توجد في السلع لمنافسة )<sup>3</sup>

### 2. إستراتيجية التسعير

تشكل إستراتيجية التسعير أهمية خاصة للمنظمات وذلك لارتباطها الوثيق بأهدافها ومواردها وإيراداتها وان اختيارات التي يجب اتخاذها عند تحديد هذه الإستراتيجية ، وبشكل عام هناك ثلاث إستراتيجية هي<sup>1</sup>

1.2 إستراتيجية التغلغل : تستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم المنتج الجديد للسوق ، وان الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على اكبر حصة ممكنة فيه بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية في الأمد والطويل ، وذلك من خلال استخدام سياسية الأسعار المنخفضة وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية :

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية لنمو الأسعار .
- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم .
- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة .

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص -ص 299 - 301

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبيدات : إستراتيجية التسويق ، دار وائل ، الطبعة الثالثة ، الأردن ، 2002 ، ص . 171 .

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص - ص 301 - 302

2.2 إستراتيجية قشط السوق : تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية التغلغل من حيث أنها تستخدم للاستفادة من حقيقة أن هنالك بعض المشترين لديهم استعداد عالي لدفع أعلى سعر بسبب رغبتهم الجامحة بالحصول على هذا المنتج ، فالمؤسسات التي تعتمد هذه

الإستراتيجيات تقوم بتقديم منتجاتها بسعر مرتفع للبيع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين حاليا على شراء هذه المنتجات والهدف من ذلك تحقيق أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر بهدف البيع لفئات اقل قدرة مالية أي الدخول إلى أجزاء سوقية أخرى ذات مرونة اكبر في حساسيتها للأسعار ، وهذه الإستراتيجية تكون ملائمة في حالة :

- وجود عدد من المشترين من ذوي الطلب نسبيا
- في حالة ما كان هناك خطر ضعيف من المنافسين .

### 3.2 إستراتيجية قيادة السعر :

بشكل عام هناك نوعين من قيادة السعر .  
عندما تقوم المؤسسة القائدة بأخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المؤسسات مستعدة لإتباعه على ان يحقق هذا التغيير ربح كاف .

هذه المؤسسة التي تتميز بقوتها النسبية وحصتها الكبيرة في السوق فعلى سبيل المثال <sup>1</sup> : شركة GM جنرال موتورز تملك حوالي 60% من مبيعات السيارات في USA وتعتبر قيادية في هذا المجال .  
عندما تكون هناك مؤسسة صغيرة ، ولكن معتمدة كقائد للسعر ، بعد أن تكون قد أثبتت أنها قادرة على تحليل وتشخيص التغييرات في السوق .

### المطلب الثالث : التوزيع

يرتبط عنصر التوزيع بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ، حيث يعتبر حلقة الربط بين الانتقال المادي للسلعة من المؤسسة المنتجة إلى المستهلك ، وهذه الحلقة لا تشمل مجرد عمليات النقل والتخزين فحسب وإنما تشمل بعدا استراتيجيا أكثر عمقا وتأثيرا على أهداف المنشأ فمن ناحية تمثل منافذ واجهة المؤسسة في

السوق ، ومن ناحية أخرى فهي تؤثر على السعر المنتج من خلال هامش الربح أو العمولة التي يحصل عليها الوسطاء ، وبالتالي تؤثر على رقم المبيعات المحقق<sup>2</sup> .

#### 1- مفاهيم

يعرف Kotler التوزيع على انه " مورد حاجي يدخل للمؤسسة ضمن المدخلات الأخرى من التصنيع والبحث وغيرها ، وهو مورد خارجي بصورة اعتيادية يستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره، وان ترتيب هذا النظام من الأهمية مع الموارد الداخلية الأساسية في المرافق الهندسية والإنتاجية ، ويمثل مجموعة من السياسات التي تؤلف النظام الأساسي الذي عليه يتم بناء مجموعة واسعة من العلاقات طويلة الأجل<sup>3</sup> .

كما أن جوهر عملية التوزيع يتركز على الكيفية التي تصل بها السلع والخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدي ، مرجع سابق ، ص - ص 117 ، 118 .

مما تقدم يمكن أن نقول أن التوزيع هو النشاط الذي يساعد في انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى الوسيط أو المستهلك بالكمية الكافية في المكان الملائم والوقت المناسب .

#### 2. البدائل المتاحة لتغطية السوق :

نعني بتغطية كثافة التوزيع أي المدى الذي سيغطيه التوزيع، وعلى العموم هناك ثلاثة بدائل في هذا المجال<sup>1</sup> :  
1.2 التوزيع الشامل أو المكثف :

يعني التوزيع الشامل استغلال واستخدام كل منفذ متاح يتوقع أن يذهب إليه المستهلك في المنطقة، وبالتالي يحقق التوزيع الشامل التغطية الواسعة للسوق . وتناسب هذه الطريقة غالبية السلع الميسرة مثل الخبز والجرائد والمياه الغازية التي يتكرر فيها مرات الشراء وتنخفض درجة الولاء للسلعة ، فالمستهلك إذا لم يجد اسم تجاري معين مثل ماء غازي حمود بوعلام سوف يحصل على نوع آخر مثل مشروب مائي ، وبالتالي على مديري تلك المؤسسات التحقق من وجود السلع بالمخزون الكافي ، وفي كل مكان يتوقع أن يسأل فيه المستهلك على السلعة ، ويلاحظ في هذه الحالة إن المنافسة بين متاجر التجزئة هي المنافسة على نفس المستهلك نظرا لعدم وجود اختلافات في السلع المعروضة ، وقد يترتب على إتباع هذه الإستراتيجية زيادة حصة المؤسسة من السوق نتيجة لانتشار السلعة في كافة المناطق .

#### 2.2 التوزيع الانتقائي :

وتتضمن هذه الطريقة استخدام عدد محدود من المنافذ في منطقة معينة بدلا من عدد كبير منها كما في الحالة السابقة . وتناسب هذه الطريقة معظم سلع السوق وبعض السلع الخاصة حيث تزيد درجة تفضيل ولاء المستهلك لاسم تجاري معين ، وعادة يخضع اختيار الموزعين لمعايير معينة مثل حجم مبيعات المتجر ، قدرتها على بيع ، مواردها المالية المستقرة... الخ . ومنطلق المنتج في هذا الأسلوب إن التركيز على بعض الموزعين الذين يحققون للمؤسسة حجم مبيعات كبيرة أفضل من حيث التكاليف والجهود التسويقية عن الاستعانة بعدد كبير من الوسطاء ، وعادة يتوقع من هؤلاء الوسطاء القيام ببعض الجهود الترويجية مثل الإعلان المحلي عن السلع وعن المتجر والاحتفاظ بمعدلات عالية نسبيا من المخزون للسلع المتعامل فيها .

#### 3.2 التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين :

وفي ظل هذه الطريقة يقوم بعض المنتجين باختيار احد الموزعين ليتولى توزيع سلعة في منطقة معينة أو في سوق معين ، وبالتالي توزع جميع منتجاتهم عن طريق ذلك الوكيل في تلك المنطقة ، وتحقق هذه الطريقة مزايا معينة لكل من المنتج والموزع ، فبالنسبة للمنتج يضمن الرقابة على السوق ، ويتوقع من الموزع ألا يقوم بتوزيع سلع أخرى منافسة لسلع المؤسسة مع قيام الموزعين بجهود تسويقية معينة مثل : القيام بالإعلان و الاشتراك في التسعير و ترويج المبيعات ، و من ناحية أخرى يضمن الموزع من خلال هذا الأسلوب أن مبيعات مثل هذا النوع سوف تحقق فقط خلاله ، ويتحاشى في نفس الوقت اختلافات الأسعار من الموزعين المنافسين طالما لن يكون هناك غيره في هذه المنطقة .

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن :مرجع سابق ن ص 307 .

<sup>2</sup>عصام الدين ابوعلفة:التسويق الدولي،مؤسسة طيبة للنشر،القااهرة،2003،ص.201 .

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي : مرجع سابق ، ص.240.

<sup>4</sup>طلعت اسعد عبد الحميد :مرجع سابق ، ص 42.

## المطلب الرابع : الترويج

يعد الترويج عنصرا جد مهم في نجاح الإستراتيجية التسويقية ككل ، إذ أن تحديد إستراتيجية المنتج و التسعير الملائم له و طرق التوزيع الأفضل لهذا المنتج لا تكفي وحدها من اجل ضمان نجاح هذا الأخير وإنما علينا أن نولي عناية من نفس الدرجة لما يسمى بالترويج الذي يعتبر العنصر الرابع في المزيج التسويقي و يلعب دورا حيويا لا يمكن الاستغناء عنه من اجل تعريف المستهلكين بمنتجاتنا و محاولة إقناعهم ، و سنحاول في هذا المطلب التركيز على مفهوم الترويج و عناصر المزيج الترويجي بنوع من الاختصار .

### 1- مفهوم وأهمية الترويج

#### 1.1 مفهوم الترويج

الترويج هو التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات و في تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة ، و يتغلب الترويج على مشكلة جعل المستهلك بتقديم المعلومات على السلعة ، العلامة التجارية ، الأسعار ، استخدام السلعة ... الخ ، كما يتغلب النشاط الترويجي عموما على تردد المستهلك ما يقدم إليه من سلع و خدمات <sup>1</sup> .

كما يعرف Stanton الترويج على انه " يمثل الاتصال بالآخرين و تعريفهم بالمنتج و حثهم للحصول عليه و بالتالي تنشيط الطلب و زيادة المبيعات و تحقيق الأرباح للمؤسسة ، و يتم بوسائل الاتصال " <sup>2</sup> .

#### 2.1 أهمية الترويج

تكمن أهمية الترويج في المزايا التي يقدمها للإستراتيجية التسويقية الخاصة بالمؤسسة خصوصا و للمؤسسة و سمعتها على العموم ، و يمكن إيجاز هذه الأهمية فيما يلي <sup>1</sup> :

- تقديم المعلومات : يعتبر الترويج مصدرا مهما للمعلومات التي يرغب المستهلك الحصول عليها لكي تساعد في اتخاذ قرار الشراء ، كذلك تساعد هذه المعلومات بتعريف المستهلك بالمنتج و إعلامه و حثه و إقناعه بالشراء .

- زيادة الطلب: ان الهدف الرئيسي للترويج والإستراتيجية الخاصة به هو زيادة الطلب ، وبالتالي زيادة المبيعات على المنتج أو الخدمة .
- زيادة قيمة المنتج:تهدف معظم الاستراتيجيات إلى إظهار منافع المنتج ، الذي بدوره سيساهم في زيادة قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك .
- استقرار المبيعات: إن من أهداف الإستراتيجية الترويجية هو تحقيق الاستقرار المطلوب و تقليل التقلبات في كمية المبيعات .
- دعم رجال البيع وكلاء البيع .
- تحسين صورة المؤسسة .

<sup>1</sup>محمد فريد الصحن : مرجع سابق،ص-ص ، 348 – 350 .

<sup>2</sup> بشير العلاق ، قحطان العبدلي : مرجع سبق ذكره ، ص.245.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي : مرجع سابق ، ص . 256 .

## 2. عناصر المزيج الترويجي

المزيج الترويجي هو مجمل الأدوات و الوسائل المتاحة لإقناع المستهلكين و تعريفهم بالمؤسسة و منتجاتها من : إعلان ، بيع شخصي ، تنشيط المبيعات ، العلاقات العامة ، و سنحاول في هذا الصدد التعرض لهذه المفاهيم كل على حدة .

### 1.2 الإعلان

تعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان على انه " وسيلة في شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل اجر مدفوع "2

كما يعرف البعض على انه عملية اتصال غير مباشر و غير شخصي لنقل المعلومات إلى المستهلك عن طريق وسائل مملوكة مقابل اجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن ، و من ثمة فان الإعلان<sup>3</sup>:

- يمثل أي شكل من أشكال الاتصال العام الذي يساعد على ترويج المنتج أو الخدمة أو الفكرة .
  - يساعد على جذب انتباه المستهلكين للمنتج او الخدمة او الفكرة .
  - يؤثر على موقف المستهلكين وقرارات شرائهم .
  - يجعل المستهلكين قادرين على تمييز المنتج المعلن عنه من غيره من المنتجات .
- و إستراتيجية الإعلان هذه لا تهدف فقط إلى زيادة المبيعات لدى المستهلكين السابقين و الحاليين و المرتقبين ، بل تهدف كذلك إلى تدعيم الثقة بين المؤسسة و المستهلك و كذا زيادة الولاء للعلامة .

### 2.2 البيع الشخصي<sup>1</sup>:

هو عبارة عن الإجراءات الخاصة بإخبار و إقناع العملاء بشراء سلعة او خدمة ما من خلال الاتصالات الفردية في عملية تبادلية بين رجل البيع و المشتري ، و تتحدد اهداف البيع الشخصي بثلاث مجاميع رئيسية هي :

- البحث عن المستهلكين .

- إقناع المستهلك بالشراء .
- أن يكون المستهلك راضيا عن عملية الشراء هذه.

### 3.2 تنشيط المبيعات (ترويج المبيعات)

يمثل تنشيط المبيعات جميع الأنشطة الترويجية عدا الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة ، التي تهدف إلى إثارة الطلب ، ويمكن تعريفه بأنه كل شيء مادي أو معنوي يضاف إلى السلعة بهدف إثارة الطلب ، وتشمل وسائل التنشيط مايلي :

- الهدايا والعينات
- المسابقات .
- المعارض المحلية والدولية
- الخصومات والحوافز المادية
- أساليب عرض المنتجات في المتاجر

### 4.2 العلاقات العامة

يمكن النظر إلى العلاقات العامة على أنها شكل الترويج تهدف الى تحسين العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من الجماهير التي يتم التعامل معها مثل المستهلكين ، الموردين ، نقابات العمال ، وغيرها. ويعرف العلاقات العامة بأنها الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين صورتها في نظر العملاء<sup>1</sup>. العلاقات العامة تلعب دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة أمام الجمهور الذي يتم التعامل معه.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص - ص 256 - 257 .

<sup>2</sup> بشير العلاق ، قحطان العبدلي : مرجع سبق ذكره ، ص . 253 .

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي : مرجع سابق ، ص 258 .

### خلاصة

من خلال العرض السابق يتبين لنا أن على المؤسسة إذا ما أرادت النجاح في إستراتيجيتها التسويقية بشكل جيد ، فإن عليها أن تبقى في تواصل دائم ومستمر مع البيئة التي تتواجد فيها ، وتولي العناية لأي متغير من شأنه التأثير على أدائها ، وتحاول بذلك اكتشاف الفرص الجديدة من اجل اقتنائها والتحديات حتى تتفادها من جهة ، و من جهة أخرى تسعى دائما إلى استكشاف نقاط قوتها والمحافظة عليها على مستواها الداخلي ، كما تحاول استكشاف نقاط ضعفها حتى تحصرها وتقلل منها قدر الإمكان أو تحولها إلى نقاط قوة .

هذا التواصل على مستوى البيئة الخارجية ، وهذا الاستكشاف والحصر على البيئة الداخلية يقود المؤسسة إلى تحديد الدقيق لأهم الفرص والتحديات كما يساعدها في تعرفها على أفضل نقاط قوتها وأسوأ نقاط ضعفها ، الشيء الذي يعاونه في إعادة تأهيل إستراتيجيتها المعتمدة من قبل من خلال تحديد أهدافها بشكل مضبوط وقابل للقياس ، وربط هذه الأهداف بأهم إستراتيجية يمكنها أن تحقق ذلك على السوق المستهدف ، هذا السوق الذي يجدر بالمؤسسة أن كانت مواردها محدودة من جهة و السوق واسع وقابل للتجزئة من جهة أخرى أن تعتمد فيه إستراتيجية التخصص ، أي خدمة قطاع سوقي محدد ، حتى تتمكن منتجاتها من التموقع بشكل أفضل في ذهن المستهلك ، دون أن تنسى اعتماد إستراتيجية للعلامة تخدم منتجاتها وطبيعة السوق التي تستهدفها بواسطة المزيج التسويقي الذي يفترض به أن يكون متوائما ومكيفا مع كل هذا الطرح .

# الفصل الثاني

الإستراتيجية التسويقية و أثرها

على أداء المؤسسة

## الفصل الثاني

### الإستراتيجية التسويقية وأثرها على أداء في المؤسسة

إن الحديث عن المؤسسات في الظروف التي تعيشها الجزائر خاصة في ظل انتفاخها على السوق، وتشجيعها للاستثمارات الأجنبية، ومنحها تحفيزات جد مغرية من أجل استقطاب رأس المال الأجنبي، الذي يساعد من دون شك على إيجاد مؤسسات أجنبية قادرة على خلط أوراق المؤسسات الخاصة والعامّة في الجزائر، وقادرة كذلك على رفض مستوى عال من المنافسة يطرد المؤسسات الضعيفة والتي لا تملك مقومات المنافسة، ولا زالت تعتمد على الطرق التقليدية والبدائية في تسييرها غير مراعية في ذلك ترشيد استعمال المواد التي تتميز بالندرة وضعف إمكاناتها المادية، وتدني مستوى مواردها البشرية. إضافة إلى ذلك الاتفاقات الاقتصادية التي تسعى الدولة إلى إبرامها كالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الاتحاد الأوروبي مما يعني زيادة تدفق السلع التامة الصنع أي زيادة عرض كافة المنتوجات، التي تعتمد مصنعوها في اغلب الأحيان على اقتصاديات السلم، مما يصعب منافسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

إذا على المؤسسات الجزائرية أن تحضر نفسها لمثل هذه الرهانات وتستعد في كل لحظة لمواجهة هذه التهديدات، ولعل من بين أهم المحاور التي ينبغي على المؤسسة أن توليها العناية اللازمة هو أداء هذه الأخيرة ليس فقط على مستوى الجانب التشغيلي بل على كل مستويات المؤسسة، فلأداء ينظر إليه بمنظور أشمل وأوسع يتجاوز النظرة التقليدية- رغم أهميتها- من كونه أداء خاص بالجهاز البشري داخل المؤسسة و فقط الى كونه يمس جميع مجالات المؤسسة: سواء على الجانب الإنتاجي، الجانب التسويقي أو الجانب المالي وغيره. سنناقش الأداء من زاويتين نرى أنهما متكاملتين هما : الكفاءة والفعالية، كما أن قياس الأداء يساعد

المؤسسة على تحديد موقفها والخروج بنتائج في صالح المؤسسة من شأنها فيما بعد أن تحسن وتفعل من أدائها.

ونحاول أن نذكر في هذا المقام جوانب الأداء الفعال على مستوى المؤسسة، وربما نركز فيه على الجانب البشري بصفته أهم ما يعالجه الأداء، إذ أن فعالية الموارد البشرية وكوارد المؤسسة تكون فعالية كل قسم من أقسام المؤسسة، فالفعالية في خدمة الزبائن إنما تأتي من فعالية أداء المؤسسة عموماً، ومن فعالية القائمين بالاتصال المباشر بالزبائن وكذا أولئك الذين يدرسون ويحققون في حاجات الزبائن وتطلعاتهم تجاه المؤسسة على وجه الخصوص، ومن بين أهم هذه الجوانب: الالتزام، التمكين، الثقافة، القيادة، التعلم والمرونة.

وقد تطرقنا في الأخير إلى الأثر الذي تخلفه الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة وذلك من خلال زيادة قدرتها التنافسية إثر تعظيم الربحية وبالاعتماد على تدنية التكاليف الإنتاجية، إضافة إلى المساهمة في تحديد الحصة السوقية الملائمة للمؤسسة، وفي الأخير مساهمة الإستراتيجية التسويقية في نقل المؤسسة من مجرد تقديم المنتج بنوعية جيدة إلى البحث عن رضا الزبون ومحاولة اكتشاف تطلعاته حول المؤسسة.

#### المبحث الأول: الأداء

#### المطلب الأول: مفاهيم حول الأداء

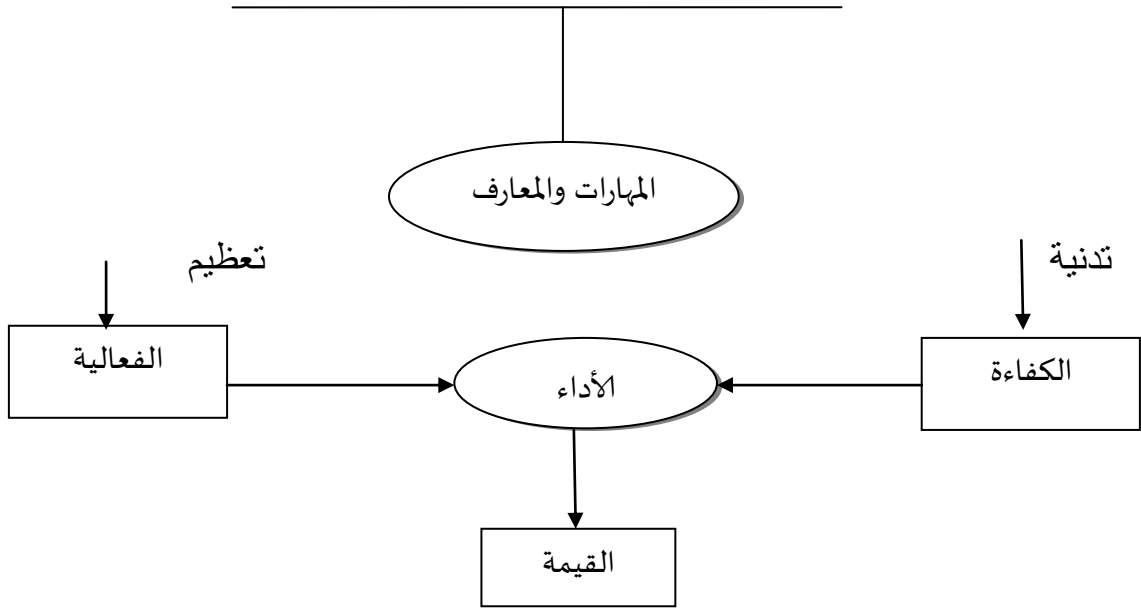
يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت ببالغ الاهتمام والتمحيص في البحوث والدراسات، وذلك لارتباطه بالفرد والمؤسسة في نفس الوقت وارتباطه كذلك بالعديد من العلوم الأخرى، فقد ورد مفهوم الأداء عن كونه السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup> كذلك فإن الأداء قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد العاملين بالإضافة إلى الجهد المبذول في العمل مع الدعم والمساندة اللذين تقدمهما المؤسسة.<sup>2</sup>

غير أن هناك من لا يربط الأداء بالأداء التشغيلي للأفراد فقط، بل يرى الأداء بمنظور أشمل نوعاً ما فيساوي بينه وبين الفعالية فيعرفه على أنه علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، وعلى عكس هؤلاء الذين ساووا بين الأداء والفعالية يرى آخرون أنه يساوي الكفاءة فيعرفونه على أنه: الأهداف والمخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ويمكن أن نرى أن النظرة السليمة كما يرى العديد من الباحثين أن الأداء هو "الاستعمال الكفء للموارد المتميزة بالندرة النسبية في سبيل تحقيق وبلوغ أهداف المؤسسة".<sup>3</sup>

إذ نفهم من خلال هذا التعريف أن الفعالية هي مدى بلوغ الأهداف، ويمكن قياسها من خلال الأهداف المسطرة والنتائج المحصل عليها، في حين الكفاءة هي القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، والشكل الموالي يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

#### شكل (07): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية

- الإنتاج - الربح - القيمة المضافة - رقم الأعمال - عائد السهم - المكانة في السوق	58	- رأس المال - العمل - المواد الأولية - المعلومات - الثقافة - التكنولوجيا
---	----	---



المصدر: عبد المليك مزهودة : مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية.مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 01،أفريل، 2001، ص.88.

وبالتالي يمكننا القول أن الأداء يعبر قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت، وبذلك فالأداء الشامل يغطي حسب Cumron<sup>1</sup> تحقيق الأهداف، استخدام المواد، أمثلة العمليات الداخلية وإرضاء الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

**المطلب الثاني : العوامل المفسرة للأداء**

تعتبر العوامل المفسرة للأداء عديدة ومتعددة ، إذ لا يمكن حصرها بشكل نهائي وهذا ما تؤكدته النظرات المختلفة لكثير من المنظرين في هذا الموضوع على غرار Donaldson<sup>1</sup> الذي يرى أن هذه العوامل تتمحور حول : الهيكلة ، العملية الإنتاجية في حد ذاتها ، الإستراتيجية ، نشاط المؤسسة ، ثقافتها ، الخيارات التقنية ، أسلوب الإدارة .

في حين يرى waterman و peters إن الأداء يتوقف على<sup>2</sup> :الجاهزية للعمل ،الاستماع للزبون ، الاستقلالية و روح المبادرة ، الإنتاجية بتحفيز العامل، ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة .

أما رواد المقاربة الإستراتيجية للموارد فيتوقف أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي ، أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية ، إذ نشاهد في السوق أن عوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة تأتي من مؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها، كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها ، لان الفروقات في الأداء تنتج عن اختلافات في التموقع الذي يفسر باختلاف موارد المنافسين ، إذ أن وجود الكفاءة التي تحقق وضعيات تنافسية أصيلة ترتبط أساسا باكتساب موارد وحيدة حتى في نفس المجموعة الإستراتيجية لان المؤسسات لا تتحكم بنفس الكيفية في الموارد المتاحة ، والأمر لا يتعلق بطبيعة الموارد في حد ذاتها ، لأنها قد تختلف في شكلها كطرق الاتصال مع الزبائن ، التكنولوجيا ، التحكم في نظم المعلومات أو حتى في الاستفادة بطرق

احتكارية من بعض مصادر المواد الأولية النادرة ، غير أن ارتباطها بالمؤسسة وتمكن هذه الأخيرة من حمايتها من الانتقال إلى المنافسين يجعلها العامل الرئيسي من اجل تحقيق الأفضلية التنافسية الدائمة.

### المطلب الثالث : الإستراتيجية و إدارة الأداء

#### 1. إدارة الأداء

إن النظرة التقليدية للتعامل مع أداء الأفراد ينصب على تقييم الأداء و دفع المكافأة ، ويرجع سبب ذلك إلى الأنظمة و الإجراءات التي كانت تعتمد على نتائج التفاعل بين قابليات الفرد و مهاراته مع أنظمة الحوافز و دفع الأجور .

لكن المؤسسات أدركت فيما بعد بان تمكين الأداء له اثر الكبير على أداء الفرد ، وكذلك وضوح الأهداف ، معايير الأداء ، و أسبقيات الموارد يجب أن تلقى المساندة و التعزيز من قبل المدراء ، و صاحب ذلك التوجه نحو الاستخدام الفعال لمخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة .

<sup>1</sup>Hanskaker :management Organiwation behavior ,wesly Publishing,new york , 1986 ,p,596.

<sup>2</sup>Schermerhorn ,j.r.Hunt ,J.G.& Osborn,R.N:Managment organizational Behavior john willsons ,Inc. USA,1986,P.87.

<sup>3</sup>Barillot P:Pilotage de la performace et strategie,exemple du tableau de bord prospectif,revue gestion2000,N<sup>o</sup>2,P.136.

و في دراسة أجريت وجد و أن 20% من المؤسسات التي شملتها الدراسة قد أدخلت نظاما لإدارة الأداء ، و مثل هذه الأنظمة تمتاز بارتباطها الوثيق بأهداف المؤسسة ، و بالتالي فان الأداء الذي ينتج عنه سيكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات المؤسسة .

و تعرف إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد و نتائج أعمالهم مع أهداف المؤسسة و اكتساب ميزة تنافسية .

#### 2. إدارة الأداء و الإستراتيجية :

إن توجه المؤسسات إلى إدارة الأداء يشير إلى بدايات الأداء الاستراتيجي من خلال النظرة التكاملية بين أهداف إدارة الأداء و أهداف المؤسسة ، حيث بدأت المؤسسات تدرك أكثر فأكثر أن ربط التخطيط بقدرات و مهارات الأفراد و تمكينهم و مساندهم له كبير الأثر على الأداء سواء بمستوياته المتعلقة بالفرد أو بالمؤسسة ، و بهذا أصبح وضوح الأهداف و معايير الأداء و الموارد المناسبة كلها أصبحت أمورا يتطلب إعدادها و صياغتها بشكل أساسي من قبل القيادات العليا ، أو بالمشاركة بين تلك القيادات و المستويات الأدنى لضمان الانسجام مع البعد الاستراتيجي المطلوب لها<sup>1</sup>.

و يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية إلى الموائمة و التكيف و الاستجابة و التأثير بين المؤسسة و بيئتها ، حيث تسعى المؤسسات من اجل تحقيق ما تهدف إليه الأرباح ، الحصة السوقية ، القدرة التنافسية من وضع خطة إستراتيجية شاملة للمؤسسة و تتيح المجال في الوقت ذاته لوحدة الأعمال و الإدارات و الأقسام و مجموعات العمل و الأفراد داخل المؤسسة من ملائم المبحث الثاني : قياس الأداء

#### المطلب الأول : قياس الأداء من منظور استراتيجي

يعني قياس الأداء هو تقييم انجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث و يحدث فعلا ، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط

المرسومة وتجسيد الاستراتيجيات المعتمدة ، لذلك فقياس الأداء ينطوي على كيفية ما لإدراك الحقيقة كما ينطوي بشكل صريح أو ضمني على معايير القياس .

إن الطرح الكلاسيكي لتقييم الأداء يحصره في البعد المالي أو النتائج التي تظهرها الوثائق المحاسبية ، فمثال ذلك Angelier الذي يرى أن القياس الذي يعبر عن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية ترجمه حساباتها وهو ما تظهره سلسلة النسب المالية .

غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت تقنيات جديدة في التسيير والتي أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلا عن نوع جديد من الموارد التي تقيم الأداء التقليدي – أي بمنطق المؤشرات المالية – غير صالح للمؤسسة ، لأن المؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة والبطانة مع مختلف الأطراف الآخذة الذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثر عليهم . كما أن هذه المؤسسة قد أصبحت معلوماتية ، متعددة الثقافات ، شبكية ، أفقية ، وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة رضا كل طرف من الأطراف الآخذة في المؤسسة فإن قياسه يكون على ضوء

عبد الملوك مزهودة ، مرجع سابق ، ص.90.

2kenned c : toutes les reponses aux grandes question du management , ed maxima , paris , 1996 , p , 187 .

احتياجات هذه الأطراف وفق المراحل التالية :

- تحديد جميع النتائج الممكنة لكل شريك .
  - تحديد تطلعات مختلف الأطراف
  - إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف من اجل تعظيم حوافزه
  - وحسب هذا الطرح فإن مؤشر الأداء هو إشارة مهمته تقديم معلومات عن احد الأبعاد التالية في المؤسسة :
  - النتائج ، الموارد ، العمليات ، النوعية ، الكفاءة ، يظهر هذا المؤشر بوجهين :
  - وجه داخلي : يركز على العمليات المفتاحية كإرضاء الزبون ، النوعية ، خلق القيمة ، وغيرها .
  - ة استراتيجياتها ونشاطاتها بشكل نسيج مترابط و متناسق مع الإستراتيجية الكلية .
  - وجه خارجي : يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة .
  - ومن اجل هذا فإنه يتعين علينا عند إعداد المؤشرات ما يلي :
  - توضيح الأهداف الإستراتيجية .
  - التركيز على العمليات المفتاحية في خلق قيمة
  - التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح
  - إظهار مستويات الأداء المحققة
  - ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت .
- لأن مسألة الأداء في الحقيقة تعني خلق القيمة في المؤسسة . ولم تعد هذه القيمة اليوم حكرا على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال وإنما أصبح حق الاستفادة منها مخولا أيضا للعمال الذين ساهموا

بجهودهم ، للموردين مقابل توريداتهم ، للمسيرين لقاء تنظيمهم ، وللزبائن لقاء اقتنائهم منتجات المؤسسة . بل أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المؤسسة . إذ في القطاعات العالية المنافسة تمنح الأولوية للزبون ، أما القطاعات التي تعتمد على يد عاملة عالية المهارة يستفيد العمال من الجزء الأكبر ، في حين في القطاعات التي يتم فيها تحري المهارات من خارج المؤسسة يتقدم الموردون على باقي الأطراف .

ويبرر Atkinson هذا الطرح لقياس الأداء بكون المؤسسة ملزمة بتحقيق نوعين من الأهداف ، أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة ، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى – خلاف أصحاب رأس المال – والتي بدونها لن يتحقق هذه الأهداف الأولية ، لأن الزبون مثلا إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتج لن يقبل على شرائه ، والعامل الذي لن يحصل على مراده من المؤسسة سيعزف عن الانخراط بحماس في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة وكذا لا يهتم بتطوير مهاراته المهنية ، وبهذا تكون للمؤسسة فرصا أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمتعايير وحيدة للقياس<sup>1</sup> .

تجسيدا لهذا الطرح الذي أصبح ممكنا بفعل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واستغلال قواعد المعطيات عن المؤسسات والكيانات الاقتصادية لمختلف الدول ، يقترح Eccles الخطوات التالية<sup>2</sup> : تطوير هندسة معلوماتية حسب احتياجات المؤسسة وخصوصيات قطاعها . وضع النظام التكنولوجي الدائم لهذه الهندسة . ضبط المنح و عناصر الأجور الأخرى حسب مقتضيات النظام الجديد .

- اللجوء إلى المصادر الخارجية للمعلومات .

- تعميم سيورورة عملية داخلية تضمن تفعيل المراحل الأربعة السابقة .

**المطلب الثاني : جدول القيادة الاستراتيجي كأداة لقياس الأداء**

يعتبر جدول القيادة tableau de bore إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت – خلال سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات – في المؤسسات الاقتصادية لمتابعة الأداء . إذ من خلال ما يتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدره و الفعلية يمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط المؤسسة المنجز ، وقد توافقت هذه الفترة مع ازدهار أدوات التخطيط الاستراتيجي التي تركز أكثر على المردودية المالية مما جعل جدول القيادة المستخدم في تلك الفترة ، والذي يمكن وصفه بالكلاسيكي يتميز بتوجه نحو الماضي ، حيث يقيس أداء المؤسسة بعد ما تتم عمليات الانجاز ، وبالتالي يعجز عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المؤسسة ، لأنه في اغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف – التي استعملت بعدا لقياس الأداء – قد زالت لذا هي لا تسهل القيادة الديناميكية لفقدانها خاصية الاستمرار في الأهداف . و فضلا عن ذلك فان تركيزها على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للتحليل .

سدا لهذه النقائص اقترح s.kaplan و D.Norton في بداية الثمانينات جدولا للقيادة وصفه بالاستراتيجي ، يهدف إلى التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعادا أخرى ذات صبغة إستراتيجية في نشاط المؤسسة خصوصا في ظل ازدياد أهمية المعلومة و الأصول غير المادية . فأكملا بهذا

الجدول المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس تطلعات أهم الأطراف الأخذة و يوزع المؤشرات على الأبعاد التالية :

- رضا الزبون .
- القدرة على التمويل الذاتي .
- آليات إنتاج النوعية .
- الإبداع .

إن هذه الطريقة ذات الأربع عمليات تحاول تقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة والأعمال الجارية وفقا للتصور التالي :

العملية الأولى : تبين وترجم مشروع الإستراتيجية .

العملية الثانية : تعرف الإستراتيجية لكل المستويات وتربطها بالأهداف الوحدات العملية .

1Norton D.P et kaplan S :Les tableaux de bord outil de management stratégique,in Harvard Business Review:Les systemes de mesure de la performance,éd les organisation,Paris ,1999,p,222.

العملية الثالثة : تخطط الأهداف وتقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الإستراتيجية.

العملية الرابعة : تمنح المؤسسة وسائل التعلم الاستراتيجي (المعلومة المرتدة، اختبار فرضيات بناء الاستراتيجيات و التعديل حسب الاحتياجات ) .

وفي الحقيقة إن هذا الجدول يمثل نقلة نوعية في تقييم الأداء مما جعل المؤسسات تطبقه بشكل واسع مع نهاية الثمانينات و كامل التسعينات ، إلا انه يعاب عليه :

- إغفال مساهمة الأجراء و الموردين في أهداف المؤسسة .

- إغفال دور المجتمع الذي يشكل الجزء الأكبر من محيط المؤسسة .

- لا يدرك ظاهرة التبادلية لجعل كل الأطراف تشارك في الأهداف الفرعية و الرئيسية .

- و عليه يصبح من الضروري اخذ هذه النقائص بعين الاعتبار بإدراج التخطيط الاستراتيجي في نظام

التقييم على النحو الذي يجعل الاختيارات الكبرى للمؤسسة تنعكس على نظم تقييم الأداء .

في حين نجد أن الصيغة المقترحة من طرف Barillot هي الصيغة الأكثر عملية إذ يقترح المؤشرات التالية لقياس الأداء ببعدي الكفاءة و الفعالية .

جدول (08): مؤشرات قياس الأداء ببعدي الأداء و الفعالية .

المؤشرات	الكفاءة و الفعالية	مجال القياس
الأرصدة الوسيطة للتسيير ، القدرة على التمويل الذاتي ، رأس المال العامل ، الخزينة ، الهيكلية المالية.	الفعالية	مؤشرات الأداء المالي
المردودية المالية ، المردودية الاقتصادية .	الكفاءة	
- إرضاء الزبائن من حيث النوعية	الفعالية	مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن
- إرضاء الزبائن من خلال العلاقات معهم (احترام		

<p>الأجال، احتياجات الزبائن ، نوعية العلاقات ...الخ )</p> <p>- وفاء الزبائن(جذب الزبائن ، المحافظة عليهم )</p> <p>- التنافسية : قوة الزبائن الكبار ، الحصص من السوق الوطنية و الدولية .</p>		
<p>- مردودية أجزاء الزبائن</p>	الكفاءة	
<p>- تحديد الأسواق الجديدة ، الاحتياجات الجديدة للزبائن الجدد.</p>	الفعالية	مؤشرات الأداء عمليات الأداء مع الإبداع
<p>- تكاليف دراسة الأسواق</p>	الكفاءة	
<p>- عدد المنتجات المقدمة إلى السوق .</p> <p>- عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين .</p> <p>- نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات</p> <p>- نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها عن سنتين.</p> <p>- دور تطوير المنتجات الجديدة</p>	الفعالية	الإبداع في مجال المنتجات
<p>- مصاريف البحث و التطوير</p> <p>- مصاريف البحث في المنتجات النهائية</p> <p>- مصاريف البحث الموجهة الى منتجات جديدة.</p>	الكفاءة	
<p>- تحديد غياب جديد و تقنيات جديدة</p>	الفعالية	مؤشرات الأداء في مجال الطرق الجديدة
<p>- تكاليف الموارد المستخدمة .</p> <p>- مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة.</p>	الكفاءة	
<p>- الفعالية الإنتاجية :احترام أجال تنفيذ الطلبات ، دورة الإنتاج ، كميات المواد المستخدمة</p> <p>الليونة :- زمن تغيير خطوط الإنتاج .</p> <p>- رد الفعل اتجاه طلبية ما .</p> <p>- ثمن البيع مقارنة مع المنافسين</p>	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات الإنتاج

- نوعية الإنتاج و نوعية المنتج		
- الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات ، نسب استغلال الطاقة الإنتاجية ، مردود المواد ، هيكله التكاليف . - الإنتاجية : إنتاجية اليد العاملة ، المردودية .	الكفاءة	
- إرضاء الأجراء . - الوفاء و التحفيز (معدل الغيابات) . - استقرار العدد و وزن الأفراد المؤقتين .	الفعالية	التنظيم
- الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة ، ميزانية التكوين ، نسبة زمن التكوين الى زمن العمل .	الكفاءة	

SOURCE :BQRILLOT ,OP.CIT,P,147 .

بهذه المؤشرات يمكن للأداء أن يعطي صورة عن مدى مساهمة المؤسسة في الاستجابة لتطلعات شركاء المصلحة فيها ، و بلوغ التموضعات الإستراتيجية التي توختها ، و لو أن إعداد قوائم مؤشرات قياس الأداء يبقى من الإشكالات الميدانية العويصة التي تواجه المسيرين ، لأن إعداد المؤشرات يعني ضمناً قبول عوامل معينة كعناصر ذات وزن أكثر في دالة الأداء و هو ما يفتح مجال الذاتية و النسبية في عملية القياس .

#### المبحث الثالث: المظاهر الإستراتيجية لفعالية الأداء

كنا قد تطرقنا في المبحثين الأول و الثاني إلى مفاهيم حول الأداء و العوامل المفسرة للأداء ثم إلى قياس هذا الأخير، و سنركز في هذا المبحث على أهم المظاهر الإستراتيجية للأداء باعتبارها مظاهر أو جوانب أساسية للأداء الفعال .

#### المطلب الأول: الالتزام

تناول المتخصصون بالجوانب السلوكية للتنظيم الالتزام باعتباره احد جوانب الأداء الاستراتيجي التي نالت الاهتمام في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين باعتبار الالتزام حالة نفسية للفرد و رغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة و هو ناتج عن شعور بالارتباط الوظيفي للفرد تجاه مؤسسته ، و يبين Hall و Schniedet مفهوم الالتزام بأنه اهتمام غير ملموس و تميز الأهداف و قيم المؤسسة و الميل إلى البقاء فيها ، أما porter فقد توسع في تحديد المفهوم و اعتبر أن الأداء الفعال هو ناتج من<sup>2</sup>:

- الالتزام الموجه: وهو الإيمان بأهداف المؤسسة و قيمها و الاستعداد لبذل الجهود في سبيل تحقيقها ، وهو يمثل نقطة قوة للمؤسسة من حيث الولاء و الدعم الذي يبديه العمال .

- الالتزام السلوكي: وهو البقاء الفعلي مع المؤسسة و الاستمرار معها لتحقيق أهدافها.

وفي نفس السياق يرى walton أن الالتزام ينتج عنه عمال بنوعية أفضل و دون عمل اقل و طاقة اكبر للإبداع ، و مرونة أكثر مما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية .

أما من حيث العوامل التي يتأثر بها الالتزام :

- يرى gust بان الالتزام يتأثر بكل من الخصائص الشخصية، الخبرة في الوظيفة، الأدوار، الوظيفة ، سياسات الأفراد . - في حين يرى Moels و Layaka و ogravey تأثير الالتزام بالسياسات الخاصة بإدارة الأفراد التي لا تمتلك تأثيرها الكبير على الالتزام في حال وجود توقعات عن مستقبل الوظيفة بالنسبة للعاملين . وتلعب الثقافة التنظيمية دورها البالغ في التأثير في أعضائها إلى درجة التي يكون فيها الأعضاء مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها ، و يطلق عليها بالثقافة التنظيمية الملتزمة التي تسعى إلى تحقيق ظروف جيدة عبر رموزها وطقوسها بما يدعم الشعور بالحيوية والانتماء ، و يمكن الوصول إلى هذا عن طريق نجاح المؤسسة في إيصال رسالتها وأهدافها والأدوار المطلوبة منها إلى كل فرد على نحو يجعلهم يشعرون بالفخر بالمشاركة والعضوية فيها ، و من الجدير بالذكر أن معيار وصف ثقافة المؤسسة وكونها ملتزمة أو غير ملتزمة يعتمد بشكل أساسي على علاقة المؤسسة بأعضائها وبمستوى الظروف الايجابية المتوفرة لضمان التزام العاملين وولائهم لتحقيق أداء أعلى ينعكس على مستوى التنفيذ الاستراتيجي .

<sup>1</sup>Kennedy ,OP.cit,p,190.

2 عبد الكريم سناء:مظاهر الأداء الاستراتيجي ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة،08 و 09 مارس 2005 .

أما عن الدور الذي يلعبه الالتزام بالنسبة للأداء فيكون من الحقيقة أن نؤدها إن التزام العاملين يوفر الضمان باتخاذ القرار المناسب من قبل العاملين وتحملهم المسؤولية ، وهذا يؤدي بدوره إلى إلغاء الحاجة إلى الرقابة العالية للأداء بالإضافة إلى النظر إلى الالتزام من خلال المشاركة والقوة ، القيادة المناسبة التي تضمن قيم الرؤية الإستراتيجية والقدرة على الهام العاملين بدلا من المهارات الإدارية التقليدية . من خلال استعراض الآراء السابقة فإنه يمكن القول بان الالتزام هو تأكيد على شعور العاملين بالارتباط بالمهمة والتزامهم بتحقيق الأداء الفعال إذا ما قامت المؤسسة بخلق ثقافة تنظيمية إلى درجة التي يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل جهودهم وتقديم ولائهم لها بشكل اللازم حيث أن :

- الالتزام بشروط الجودة يعتبر احد أبعاد الالتزام .
- ثقافة الالتزام تضمن الالتزام بوقت و شروط التسليم للزبون .
- رغبة الفرد في الالتزام تؤدي إلى تحقيق مرونة أكثر في الأداء .
- تخفيض التكاليف عن طريق تقليل تكاليف الرقابة وتقليل دوران العمل .
- فتح المجال للإبداع في الأداء .

#### المطلب الثاني : التمكين

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار ، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة إلى حالة الرؤيا المشتركة للمؤسسة و السماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المؤسسة و لأنفسهم ، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى مستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام من اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم وفي هذه الحالة سيتمكن العامل القدرة على تحديد ما الذي يريد القيام به وتكون الرقابة غير ضرورية ذلك لأن العمال سيديرون

أنفسهم بأنفسهم ،بل هناك مساءلة من قبل الإدارة عن ما يحققوه من نتائج حيث أن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكافية لإنجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج<sup>1</sup> .

إن الهدف من عملية التحويل هو استفادة من أثاره الإيجابية على أداء وتمثل هذه الأهداف في:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية اكبر للأعمال التي ينجزها .
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون ، حيث أن قرب الموظف من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة
- تقليل الغياب عن العمل وكذا تقليل دوران العمل
- استخدام ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية
- تقليل العبء على الإدارة العليا .

---

1درة عبد الباري :الإدارة الحديثة ( المفاهيم و العمليات)، عمان ، الاردن ، 1994 ، ص ، 200 .

أن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو السعي الإدارة لتحسين الأداء وفعاليتها ، على إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون إيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق تتوفر فيها العناصر الأساسية التالية:

- **وضوح الغرض:** حيث تكون رسالة وسياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين إضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات .
- **المعنويات:** حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين وتقدير احتياجاته وغرس الروح الإيجابية للعاملين
- **الحيادية:** إذ يجب التعامل بين العاملين بكل حيادية وموضوعية.
- **الاعتراف والتقدير:** التعريف بالأعمال الجيدة والذين قاموا بها وتقديمهم أمام زملائهم وإدارة المؤسسة .
- **العمل الجماعي:** وهنا يلزم لإدارة المؤسسة تبني روح العمل الجماعي والتحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي ، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ومساعدة بعضهم البعض ، فهم شركاء في العمل والجزاء.
- **المشاركة:** حيث يشارك الموظفون في صياغة القرارات ويقوم صاحب الصلاحية باتخاذ القرار وكذلك الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم وحل مشاكلهم العملية والاجتماعية
- **الاتصالات الفعالة:** يلزم تبني وتأسيس نظام للاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية .
- **البيئة الصحية:** حيث يمكن من خلال هذه البيئة إدارة ضغوط العمل وإدارة التغيير وتوابعها بكل سلامة وهدوء أعصاب بعيدا عن التوترات التي تترك العمل وتحيط بالعاملين بالإضافة لتوفير الفرص على التدريب والتعليم والتطوير الوظيفي .

- نمط الإدارة : إن المنشأ التي تسعى للتميز تحاول جاهدة في التغيير سلوكيات مديريها من مديريين موجبهين إلى ذلك النوع الذي يسمى بالمديرين المتعاونين ، حيث يتعاون هو وموظفوه في حل المشاكل وطرح البدائل واختيار أفضلها تبني روح العمل الجماعي ويساعد نفسه والآخرين على التعليم والتطوير الذاتي لصالح المؤسسة وبمواردها .

- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات: بقدر المسؤولية يجب أن تكون الصلاحية فأني نقص في الصلاحية يؤدي إلى تعطيل وعدم التمكين ، وكذلك فقد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها .

مما ورد سالفا نستنتج اناي مؤسسة متمكنة يشعر العاملون فيها بأنهم مسؤولون من موقع عملهم لإنجاز الأعمال ، وشعورهم بالمسؤولية ، واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى وفعال للمنظمة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية من خلال :

- التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبون
- تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون
- تمكين العاملين من اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى زيادة مرونة الأداء
- تقليل تكاليف الرقابة وتقليل تكاليف دوران العمل
- تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى ، وتحقيق الإبداع في الأداء .

#### المطلب الثالث : الثقافة

تتصف المؤسسة بامتلاكها لثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخرى نتيجة اشتراك العاملين فيها بمجموعة من العادات والمعتقدات والمعارف والمعاملات الإجتماعية ، وتوصف الثقافة بأنها الكل المعقد من المعرفة ، العقائد ، الفنون ، الأخلاق ، القوانين ، العرف ، العادات وكل ما يمكن أن ينتقل إلى الإنسان عن مجتمعه ، كما هي أيضا منظومة من المعاني ، الرموز ، المعتقدات والممارسات التي تطورت واستقرت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للمؤسسة بحق تخلق فهمها عامتا بين أعضائها حول ماهية المؤسسة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها .

إن ثقافة المؤسسة يجب أن تأتي منسجمة مع ثقافة المجتمع إذا كانت هذه المؤسسة ترغب في المحافظة القبول ، ووفق هذا الإتجاه نرى أن منظومة القيم والاتجاهات والمعاني التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة قد تتأثر بقوى اجتماعية كنظم التعليم والسياسة والاقتصاد بالإضافة إلى الهيكل الاجتماعي للمجتمع وثقافة المؤسسة<sup>1</sup> .

من ذلك نرى أن لثقافة المؤسسة أبعادا سلوكية وإستراتيجية وهذا ما يوضحه الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تشكيل السلوك الإداري المعتمد على الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة متمثلة بمواردها البشرية وبين القوى البيئة الخارجية ، وهذا ما يظهر اثرثقافة المؤسسة على الأداء الإستراتيجي من خلال قدرة المؤسسة على تأسيس ثقافة تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال العمل المشترك لأعضائها وقدرتهم على البقاء والعمل سوية .

كذلك فان الثقافة تلعب دورا في تمكين العاملين وزيادة التزامهم وولائهم من خلال وجود ثقافة قوية وواضحة ومقبولة من الجميع وقادرة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال عمليات الاختيار للعاملين وجهود التطبيع وممارسات الإدارة العليا وما توفره من تراث يستند إلى قصص وطقوس ورموز ومفردات خاصة بها . لقد أجريت العديد من البحوث الدراسات لبيان العلاقة بين الثقافة والأداء ومنها :

الدراسة التي أجريت للمقارنة بين الخصائص الثقافية وأداء مجموعة من الشركات اليابانية والأوروبية ، توصلت إلى أن الثقافة اليابانية أسهمت في تفوق شركاتها بسبب تأكيدها على المشاركة العادلة .

أما عن علاقة الثقافة الإبداعية بالأداء فقد توصلت الدراسات التجريبية إلى دور الثقافة الإبداعية بتحقيق المستويات عالية من الأداء المالي حين اقترنت الثقافات الراكدة بتحقيق مستويات منخفضة ( بدلالة نمو المبيعات والربحية والعائد على الاستثمار ) ، وتطرت الأدبيات إلى علاقة انتشارية الثقافة بالأداء أي أن انتشارية الإقتراضات والقيم تجعل الأفراد يسلكون طرق متقاربة وان أداء مجموعة العمل بوصفها وحدة واحدة سوف يؤدي بقيادة المؤسسة نحو الكفاية ، ومن الدراسات من اهتم بالتأثيرات السلبية للثقافة على أداء حيث أن عدم التوافق بين اتجاه الثقافة المنتشرة مع أهداف المؤسسة تؤكد على قيم المحافظة والروتينية العالية في حين أن إستراتيجيتها وأهدافها تتجه نحو التنوع والتوسع فإنها ستؤثر سلبيا على الأداء<sup>1</sup> .

إن قدرة المؤسسة على تغيير الثقافة لتحسين الأداء التنظيمي تقوم بتشجيع ما يسمى ثقافة الأداء ، وان ذلك يعود إلى افتراض مهم هو أن الثقافة يمكن إدارتها ، وان الثقافة متغير يمكن للمنظمة السيطرة عليه ، وكذلك فإنه بالإمكان تغيير الثقافة من خلال تقديم أنظمة جديدة مثل أنظمة إدارة الأداء أو من خلال أنظمة الجودة .

مما تقدم يمكن القول بأن الدراسات والأبحاث قد تطرقت بشكل واسع إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الإستراتيجي إلى المستوى الذي يدعو المنظمة إلى خلق ثقافة إبداعية قادرة على تحسين أداء العاملين إلى المستوى الذي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

#### المطلب الرابع : القيادة

لقد اختلف الباحثون والمنظرون في الوصول إلى مفهوم محدد للقيادة ، ومن خلال الإطلاع على المصادر العلمية في هذا الموضوع نجد أن المدرسة البيروقراطية تؤكد أن القيادة تنبع من تقويض السلطة الرسمية وهي التي تخول المدير السلطة الشرعية لإستخدام القيادة . والبعض الآخر من الباحثين يرى بأن المدير لا يملك سلطة فعالة إلا إذا كان هناك قبول من قبل المرؤوسين لهذا المدير بأن يكون قائدهم وهناك أيضا من يرى بأن القيادة هي القابلية بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ، ويشير الشماع<sup>2</sup> إلى ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في أفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة . وقد وجدت مجموعة أخرى من الأبحاث إن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية . أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهذا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين . وكلما كان القائد يميل إلى نمط القيادة الكاريزمية كلما كان العاملين أكثر رضا وإنتاجية وتحقيق لمستويات عالية من الأداء .

وحيث يشير مفهوم القيادة إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيهه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم بطريقة مباشرة من خلال الحديث والتخاطب أو بشكل غير مباشر من خلال مؤلفاته ورسومه وابتكاراته ، ويرى آخرون بأنها عملية تفاعل متبادلة بين القائد الإداري من جهة وتابعه من جهة أخرى .

وهناك من ينظر إلى القيادة بأنها احد مفاتيح الأداء الفعال للمؤسسة حيث تعتبر القيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز ، والقدرة على اشتراك العاملين غير المنظمة نحو الأفضل .

أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء ، حيث إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه وخلق الدافع لديهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة .

وقد رأى الباحثون نمطين من السلوك الذي يمارسه القائد مع مرؤوسيه باستمرار وهو :

- القائد المهتم بالعملية : وهو المدير الذي يوجه ويراقب باستمرار مرؤوسيه بهدف ضمان أداء المهمة بشكل جيد .

- القائد المهتم بالمرؤوسين : وهو المدير الذي يحاول تحفيز العاملين بدل السيطرة عليهم وقد توصلت الأبحاث التي قامت بها أوهايو وجامعة ميشيكان بأن المدير يمكن أن يجمع النوعين مع بعض قيادته للمرؤوسين<sup>1</sup> .

وذهب المتخصصون في الإستراتيجية إلى ابعاد من ذلك في وجوب توفر البعد الإستراتيجي في القيادة لضمان تحقيق الأداء الإستراتيجي وان القائد الإستراتيجي يتصف بكونه مفكرا ومتأملا ومنظما يصنع الأهداف ، وقائدا يوجه ، وكذلك فإن المدير الإستراتيجي يتمتع بالقدرة على التركيز على الرؤية والتفكير الإستراتيجي التي تأخذ بالحسبان التغيرات البيئية المستمر وشدة المنافسة وندرة الموارد ، أي أن القادة يصوغون الرسالة والإستراتيجية ويكونون قادرين على توضيحها الى المرؤوسين وتحفيزهم للإيمان بهذه الرؤيا وفهمها والعمل بموجبها.

#### المطلب الخامس : التعليم

إن المنظمة التي تريد البقاء عليها أن تقوم بعملية التعليم بمستوى يفوق أو يساوي على الأقل مستوى التغيير الذي تواجهه ، لذلك فإن مهم جدا لتحقيق الأداء الفعال ، ولذلك إن الاهتمام بالتعلم أصبح أكثر شيوعا في المنظمات المعاصرة ، بإعتباره من الوسائل المهمة توسيع وزيادة فعالية الأداء .

وهو ترجمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة إلى أهداف ويجري تغيير سلوكيات الأفراد وقدرات ومهارات عن طريق التعلم لتحقيق هذه الأهداف ، وقد توصل إلى مفهوم التعلم باعتباره اكتشاف وتصحيح الأخطاء ، أما فايول فقد عرف التعلم على انه العملية التي تعمل على تحسين الأعمال من خلال الحصول على الفهم والمعرفة.

أن التعلم هو التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى ان الإنسان اذ يكسب مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيا قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب . بمعنى آخر فإن الإنسان يتعلم كل شيء ولذلك

فإنها تعتبر عملية أساسية في الحياة حيث أن أساليب السلوك والتصرف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وما يقوم به من نشاطات وما ينجزه من أعمال ما هي إلا تعبير عن حصيلة هذه العملية (التعلم) .

ويطلق على تعلم الفرد داخل المؤسسة بالتعلم التنظيمي ، وهو الطريقة التي تبني بها الشركات وتدعم ..حيث تدور المعرفة وتنظيمها بشكل روتيني حول الأنشطة ، والثقافة والتكيف ، وتطور المنظمة وكفاءتها وكل ذلك بواسطة تحسين استخدام المهارات لدى القوى العاملة .  
والتعلم داخل المنظمات يكون بمجالات مختلفة :

1. في مجال المؤسسة : يتعلم الفرد متى يأتي إلى العمل ، متى يتوقع الحصول على مرتبة ، ومن أي شخص يمكن أن يطلب المساعدة .
  2. فيما يخص الأداء : فهو يتعلم كيف يؤدي العملية بفاعلية ، ما هو المطلوب تحقيقه ، وما هو الأداء الذي يستحق المكافأة .
  3. من الناحية الاجتماعية : فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول وغير المقبول ، ما هي معايير الجماعة .
  4. من الجوانب السياسية في التنظيم : يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يتوجب عليه ان يتجنبه ومن الذي يثق به .
  5. فيما يتعلق بالمسار الوظيفي : فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله ، كيف يحصل على ترقيته ، ما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها أو يحاول أن يتجنبها .
- إن المؤسسة تسعى إلى بناء هيكلها وإستراتيجيتها لغرض تدعيم وتوسيع التعليم التنظيمي تسمى " بالمؤسسة المتعلمة " ، وهو مفهوم أصبح شائعا بين المؤسسات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكليفا مع التغيير المستمر ، وتركز على التعلم الذي يتعدى ذلك إلى التعليم التنظيمي أي أن يكون الأفراد الأساس في الصيغ والأساليب والعمليات
- التي تمكنهم في أداء التعلم التنظيمي ، وهي أيضا المؤسسة التي يجب العاملون فيها أن يتعلموا باستمرار ، واستخدام ما تعلموه في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين منتجاتهم أو خدماتهم.
- إن الطرق المتاحة أمام المؤسسات للتعلم تستند على مبدأ التغيير في السلوك أو الدوافع والنتائج عن تجربة مباشرة عن طريق الآخرين ، فلذلك تملك المؤسسة عدة طرق مختلفة من أجل تحقيق ذلك ، حيث يعتبر التدريب هو الأسلوب الأكثر فاعلية في هذا المجال ولذا فإن المدراء الذي يهتمون بالتدريب عليهم أن يفهموا المبادئ الأساسية لنظرية التعلم والتي تبني على مبادئ أساسين:

- هو العلاقة بين التعلم والدوافع: حيث أن الأفراد ليتعلمون حتى يكونوا مندفعين نحو التعلم.
  - الحاجة إلى الوقت الكافي: لكي تتم ممارسة وتطبيق ما حصل عليه الأفراد نتيجة تدريبهم ومقدار تأثير ذلك في أدائهم لأعمالهم.
- من ذلك نخلص إلى القول بأن التعلم هو عبارة عن حصول الفرد على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد يجري ترجمته من خلال الأداء الذي يقوم به الفرد، وبالتالي يساهم والتدريب في تفعيل الأداء، حيث أن:

- جوهر عملية التعلم تبنى على الحصول على معرفة أو مهارة أو سلوك جديد، والأداء ما هو إلا ترجمة المعرفة واقع الإبداع.
- يعتمد على المشاركة الفاعلة في اكتساب المهارات المختلفة ومنها الإدارية، وتعلمها مما يؤدي لإلى اكتساب المرونة في الأداء.
- تقليل التكاليف نتيجة تقليل احتمال التجربة والخطأ في الأداء.
- التعلم يرفع من مستوى الأداء بالجودة المطلوبة

<sup>1</sup> القربوني محمد قاسم : نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2000 ، ص ، 286 .

<sup>2</sup> عوض محمد احمد : الإدارة الإستراتيجية(الأصول والأسس العلمية)،الدار الجامعية ، القاهرة ، 2001 ، ص ، 89 .

<sup>3</sup>الشماع خليل محمد حسن : نظرية المنظمة ، مطابع دار الشؤون الثقافية ، بغداد ، 1989 ، ص ، 236 .

### المطلب السادس: المرونة

تعني مرونة الأشياء بشكل عام القابلية للانحناء والاثثناء، أما بالنسبة للإنسان فإنها تعني التغيير أو التكيف، وتعتبر المرونة أحد المظاهر التنظيمية، حيث أن هناك ترابط وثيق بين المرونة والأداء، كون المرونة الوظيفية تكون مهمة عندما تكون الأعمال واسعة جدا والمهارات المطلوبة واسعة أيضا. ولذلك فإن المرونة التي تتوفر في الأفراد ومهاراتهم على سبيل المثال يمكن أن تقلل من وقت الانتظار في عمليات الصيانة، وهذه المرونة تعطي العاملين مسؤوليات أعظم، وهي بذلك تكون مؤثرة ومهمة في تحسين الأداء.

أما Moris فقد بين مفهوم المرونة بأربعة أنواع رئيسية<sup>1</sup>:

1. المرونة الوظيفية أو مرونة المهمة: حيث يمكن أن يكون العاملين متعددي المهارات ويشتركون بمدى واسع من المهام مع وجود فواصل أو حدود قليلة بين الوظائف الحرفية أو الوظائف التشغيلية والمهام الأخرى.

3. المرونة الزمنية: حيث تكون عدد ووقت وساعات العمل مختلفة وبذلك يمكن تحقيق متطلبات وحاجات المنظمة مثل عقود وساعات العمل السنوية، أو هو نظام جدوى لتقسيم الأعمال والذي يكون في العاملين مطلوباً منهم أن يعملوا عدداً محدداً من الساعات خلال الأسبوع الواحد، ولكن لهم الحرية (بحدود معينة) أن يغيروا ساعات العمل

4. مرونة الأجور: حيث تكون الأجور المعروضة غير معيارية إنما على الأساس الفردي (مختلفة من فرد إلى آخر) وذلك من خلال استخدام الأجور على أساس الأداء أو الأجور على أساس المهارات وليس أساس التخصص الوظيفي.

5. مرونة الثقافة : وقد بينها كنوع آخر من المرونة ، حيث تقدم الثقافة المرنة دعماً كافياً لنجاح المؤسسة في تكيفها وتجاوز الظروف المتغيرة والصعبة وتحاول المؤسسات توفير آليات تدعم مرونة الثقافة لضمان استجابة سريعة للمتغيرات الإستراتيجية ومواجهة الأزمات،

كوضوح الثقافة وجعلها منظورة، والابتعاد عن الغموض الذي يرافق جعل الأعضاء بقيم ومعتقدات الإدارة العليا، وتحفز المدراء للالتزام بالمرونة مهما كانت معتقداتهم.

وتستعين بعض المؤسسات بآليات لتدعيم مرونة الثقافة تجاه الإستراتيجية كاستضافة المدراء القدامى من ذوي الخبرة، وضح دماء جديدة تتمثل باستقبال مدراء خارجيين يمتلكون منظورات إدراكية جديدة لتقليل حالات التصلب في معتقدات الإدارة العليا تجاه تفسير التغيرات الإستراتيجية.

إن أنواع المرونة السابق ذكرها، بالإضافة إلى أشكال أخرى من المرونة يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة باعتبارها من المؤثرات على الأداء الاستراتيجي.

#### المبحث الرابع: فعالية الأداء على مستوى الإستراتيجية التسويقية

تلعب الإستراتيجية التسويقية دورا هاما في تفعيل أداء المؤسسة، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة ولاء الزبائن لها، كما تساعد المؤسسة على زياد حجم المبيعات ورفع الحصة السوقية. وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: زيادة القدرة التنافسية<sup>1</sup>

تعرف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"

بأكثر تبسيط فإن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحا يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية هي مؤسسة ليست تنافسية، وكذا فإن المشروع لا يكون تنافسيا إذا كانت تكلفة إنتاجه المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق، يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها، وأن ثروته تتضاءل وتتبدد. وضمن فرع صناعة معينة ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجه المتوسطة أعلى من تكلفة منافسية، ويمكن أن يعود ذلك إلى إنتاجية أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفه أكثر، أو المسببين معا .

ويقدم أوستن Austin نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية ، فإن الإستراتيجية التسويقية تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال ما تقدمه من معلومات اثر تحليلها للبيئة الخارجية ، إذ تقدم معطيات عن حال المنافسة ( ما هو شكل المنافسة الحالية ؟ هل هناك منافسة محتملة في المستقبل ؟ ) ، كما تقدم دراسة عن حال المنتجات وعدد المنتجات البديلة المطروحة في السوق ، وتساهم أيضا في معرفة درجة الإرتباط بالموردين ، ومدى سلطة هؤلاء على المؤسسة ، وكذا درجة ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة .

ليس هذا وحسب فالإستراتيجية التسويقية لا توفر بنكا للمعطيات و فقط ، وإنما تقوم ببناء إستراتيجية بمراعاة كل هذه العوامل والنتائج المحصل عليها من هذا التحليل ، في سبيل الحصول على إستراتيجية تسويقية قابلة لجعل المؤسسة تنافسية .

وتعتبر زيادة الأرباح وتخفيض تكلفة الصنع والإنتاجية أهم مؤشرين على زيادة

القدرة التنافسية للمؤسسة :

### 1. الربحية :

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، غير أن المؤسسة قد تكون تنافسية في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع ، وبذلك فإن تنافسيها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية ، و عليه على المؤسسة أن تتعرف على أفاق هذه الصناعة ومدى قابليتها للتوسع خاصة إذا كانت المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التخصص ( خدمة جزء سوق محدد ) .  
كما تعتمد المنافع المستقبلية للمشروع على تكلفة عوامل إنتاجه وكذا جاذبية منتجاته على امتداد فترة طويلة من الزمن ، وعلى إنفاقه الحالي على البحث و التطوير أو البراءات التي يتحصل عليها بالإضافة إلى العديد من العناصر الأخرى .

<sup>1</sup> الخضيرى احمد محسن :صناعة المزايا التنافسية ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2004 ، ص ، 35 .

2. تكاليف الإنتاج :إن تكلفة الإنتاج بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا ضروريا لتحديد مستوى التنافسية ، فالوصول إلى أدنى مستوى لتكاليف إنتاج منتج معين يتيح للمؤسسة حرية أكبر في تحديد السعر المناسب للمنتج ، كما يساعدها على اختيار إستراتيجية تسعيرة جد قوية ، ونجد أن المؤسسات التي تتمتع بكلفة اقل سواء لاعتمادها على وفرات الحجم أو تدني تكلفة المواد الأولية التي تستعملها أو لاستغلالها الأمثل للمواد التي تتميز بالندرة لولكل هذه العوامل تلجأ إلى تبني هذه العوامل المساعدة كنقاط قوة عند إعدادها للإستراتيجية حتى تكون تنافسية .

### المطلب الثاني : تحديد الحصة السوقية الملائمة

إن زيادة القدرة التنافسية مؤشر ضروري لكنه غير كاف للحكم على أداء المؤسسة ، لذلك فإن الأمر يتطلب الاهتمام بقياس حصة المؤسسة السوقية والتي من خلالها يمكن الحكم على أداء المنظمة مقارنة بأداء المنافسين ، ونجد عند تحديد حصة السوق عدة مقاييس لتحديد الحصة السوقية نميز منها ثلاثة على النحو التالي<sup>1</sup> :

### 1. الحصة السوقية الإجمالية

تقاس الحصة السوقية الإجمالية لمؤسسة ما عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة ( أي جميع المؤسسات العاملة في نفس الصناعة ) ، كما هو مبين في المعادلة التالية :  
الحصة السوقية = ( مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة ÷ مبيعات الصناعة في نفس الفترة )  
100X . وعند اعتماد هذا للتعبير عن الحصة السوقية يجب على المؤسسة أن تتخذ إجراءات فيما يخص :

- استخدام المبيعات بالقيمة أو بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية .
- المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس حصتها السوقية .
- مفهوم الصناعة الإجمالية والتي ستتم على أساسها مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة ، فعلى سبيل المثال مؤسسة ISIS للمنظفات يجب أن تحدد عما إذا كانت مبيعات الصناعة هي مبيعات جميع المؤسسات العاملة في إنتاج المنظفات البودرة أم سيتم إضافة المنظفات السائلة .

## 2. حصة السوق المستهدف

وذلك من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في هذا القطاع السوقي ، ويتكون القطاع السوقي من كل المشتريين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات ، فسيارات مرسيدس موجهة إلى قطاع سوقي معين وبالتالي فعند حساب حصة المؤسسة من السوق المستهدف يمكن أن تقارن مبيعاتها بمبيعات جميع مؤسسات السيارات التي تخدم نفس القطاع نفس القطاع السوقي، وبطبيعة الحال فإن حصة المؤسسة من السوق المستهدف تكون دائما أكبر من حصتها في السوق الإجمالية، فالمؤسسة يمكن أن تحقق 80% من السوق المستهدف لكنها إذا ما قورنت بمبيعات الصناعة الإجمالية قصد تنخفض إلى 18%.

## 3. حصة السوق النسبية<sup>1</sup>

تقاس حصة السوق النسبية من خلال مقارنة حصة السوق الإجمالية أو المستهدفة بين المنافسين في تلك الصناعة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول(09) يوضح: مثال عن حساب حصة السوق النسبية

المؤسسة	الحصة السوقية	حصة السوق النسبية
المؤسسة 1	60 %	$6 = 10/60$
المؤسسة 2	10 %	$0.16 = 60/10$
المؤسسة 3	5 %	$0.08 = 60/5$

Source: Lendrevie, Lvy, Lindon, Op.cit, P, 836.

حصة السوق النسبية تعتبر مؤشر عن البنية التنافسية للأسواق والتباعد بين القائد في السوق وعلامة أخرى منافسة، وهو بذلك يفسر قوة القائد في السوق.

وبصفة عامة ينبغي توخي الحذر عند استخدام تحليل الحصة السوقية للمؤسسة نظرا للعديد من الأسباب من بينها :

- إن افتراض القوى الخارجية على أداء جميع المؤسسات بنفس الطريقة افتراض خاطئ حيث تختلف درجة التأثير من مؤسسة لأخرى، فالدراسات والتقارير التي تشير إلى أضرار التدخين على سبيل المثال قد تكون لها تأثير متباين على أداء المؤسسات وخاصة تلك التي تنتج سجائر بنيكوتين أقل.
- إن الافتراض بأن أداء المؤسسة ينبغي الحكم عليه من خلال مقارنته بمتوسط أداء جميع المؤسسات في الصناعة قد يؤدي إلى المبالغة في الحكم على أداء المؤسسة. فالأداء ينبغي مقارنته بالمؤسسات والمنافسين المتشابهين في نفس الظروف، والذين يقومون بإنتاج تشكيلة من المنتجات المتشابهة.
- إن دخول مؤسسة جديدة إلى السوق سوف يؤثر بالتأكيد على حصص المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الصناعة، وهذا قد لا يعني بالضرورة لا فعالية أداء المؤسسة.

- إن الانخفاض في الحصة السوقية قد يكون سياسة متعمدة من قبل بعض المؤسسات نتيجة تعديل الأهداف من وقت لآخر، فالمؤسسة التي تهتم بزيادة أرباحها قد يؤثر ذلك على رقم مبيعات ومن ثم تنخفض حصتها السوقية، فقد تقوم المؤسسة بحذف بعض المنتجات غير المربحة وقد يؤدي ذلك إلى توفير التكاليف المرتبطة بها سوف يزيد من أرباح المؤسسة.

### المطلب الثالث: الأداء من جودة المنتج إلى رضا الزبائن

إن الإستراتيجية التسويقية الجيدة تنقل المؤسسة من مجرد التفكير في جودة المنتج الى الاهتمام بالزبون وإرضائه، وهذه النظرة الجديدة التي تعتمدها المؤسسات من أجل فعالية الأداء خاصة على مستوى الزبائن وخدمتهم، وسنحاول في هذا المطلب أن نتعرض إلى النوعية ومحدداتها، كما سنتطرق بعد ذلك إلى الرضا ومحدداته التنظيمية وكذا مؤشرات قياسه.

### 1. طبيعة ومحددات النوعية

النوعية مفهوم بسيط الفهم، لكنه صعب للتعريف، إذ نميز التعريف الموضوعي والتعريف الذاتي للنوعية حتى نصل الى مفاهيم أكثر وضوحا عن رضا الزبون.

#### 1.1. التعريف الموضوعي لنوعية المنتج

نوعية منتج ما يمكن أن تعرف انطلاقا من خصائصه الموضوعية ومن قدرته على الانجاز التام لوظائفه، وبذلك نميز أربعة أبعاد للنوعية:

إمكانية الاستخدام - الاستدامة - احترام المعايير - الأداء

#### أ. إمكانية الاستخدام Fiabilité

إمكانية الاستخدام تقيس عدد حوادث العطل المختبرة من طرف زبون بعد شرائه للمنتج، إنه قياس موضوعي لنوعية المنتج إذ المراقبة المصنع تعتمد على مؤشرات إحصائية مراقبة تسمح بقياس عدد الأعطال وتقود بذلك إلى إجراءات تصحيحية .

#### ب. الاستدامة

تقيس طول عمر المنتج، مدة استعماله، إنها بعد مرتبط بإمكانية الاستخدام لكنها مستقلة عنها، إن منتوجا قد يدوم طويلا لكن بأعطال متعددة وكثيرة، في حين منتوج له أعطال قليلة تكون له فرصة أفضل لأن يدوم أطول، كما أن استدامة منتج هي في أكثر الأحيان مرتبطة بنوعية مكوناته.

#### ج. احترام المعايير

المعايير هي اتفاقات موثقة تحتوي مميزات فنية أو شروط أخرى دقيقة موجهة للإستخدام المنتظم كخطوط موجهة أو كقواعد أو كتحديد للخصائص لنضمن أن المواد، الطرق، الإجراءات والخدمات هي قابلة للإستعمال.

إن احترام المعايير والإجراءات مهم بشكل خاص في خدمات قياس النوعية: عدد دقائق رنات الهاتف في قسم الاستقبال في الفندق، عدد الدقائق لتقديم الوجبة.

#### د. الأداء

الأداء يقيس قدرة منتج ما على تحقيق وظائفه في أذهان الزبائن، الأداء هو أيضا مرتبط بعدد الوظائف لمنتج واحد: ننتظر من منتج ذو نوعية عالية عددا أكبر من الوظائف والخدمات. كالأبعاد السابقة للنوعية يمكن أن يقاس الأداء بموضوعية: أداء جهاز تصوير رقمي مثلا يقاس على أساس شروط مثل وضوح الصورة، الألوان، الحساسية، الدقة، أجل توفر الجهاز. عدد من العناصر الذاتية يمكن أن تؤثر في الصورة الذهنية ببساطة أكبر بكثير من الأبعاد الموضوعية إن المؤسسة ينبغي عليها أن تعرف ماهي المؤشرات التي يبني الزبون عليها تقييمه وحكمه على نوعية المنتج.

<sup>1</sup>Lendrevie, Lévy, Lindon, Op.cit, p,912.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن: التسويق ، مرجع سابق ، ص - ص ، 386 - 385 .

<sup>3</sup>Source: Lendrevie, Lévy, Lindon, Op.cit, P,836.

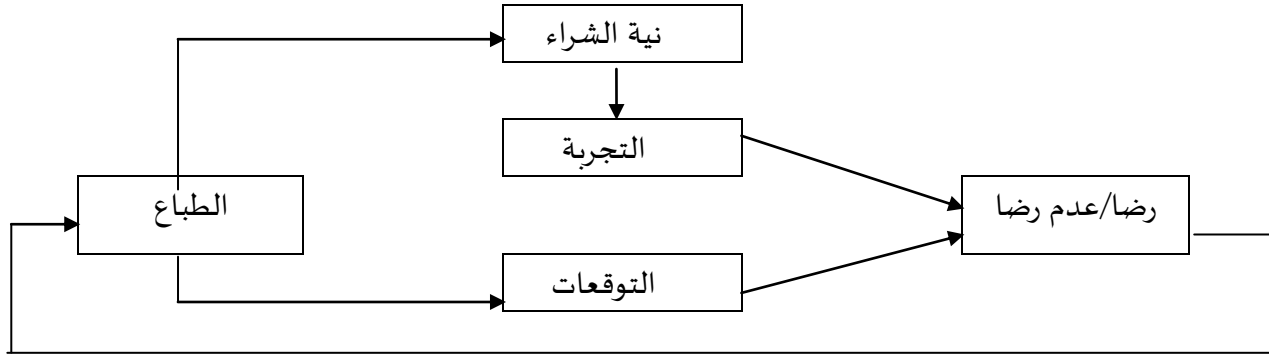
## 2. الرضا

### 1.2 مفهوم الرضا<sup>1</sup>

إن رضا الزبون هو مفهوم ذو نوعية مختلفة وعمومية أكثر عمومية من مفهوم النوعية ، خصوصا أنه يتناول محددات أخرى غير المنتج، فالباحثين في علم النفس وفي سلوك المستهلك يدرسون منذ مدة طويلة مفهوم الرضا مما أدى إلى تطوير فهم لهذا المفهوم. سوف نتوقف فقط عند العناصر التي لها آثار عملية وأهمية تسييرية، يمكن أن يفهم الرضا في التسويق كشعور بالابتهاج أو الامتعاض الذي يولد من المقارنة بين التوقعات وتجربة المستهلك. الرضا هو إذن أساسا حكم، عملية تقييم التي تأخذ بعين الاعتبار من جهة النوعية المحسوسة، ومن جهة أخرى التوقعات المستقبلية. تعبير أكبر أو مساو للتوقعات يحدث شعورا بالرضا، في حين أن تعبيراً أقل من التوقعات يحدث عدم الرضا، ولهذا يسمى النموذج الذي يعالج الرضا بنموذج التأكيد أو النفي. كل تجربة تطور الصورة الذهنية للمنتج أو العلامة ويمكن أن تغير التوقعات. إن تجربة سيئة ليس لها بالضرورة تأثير دائم، في بعض الحالات يمكنها أن تقيم على أنها كارثية لكي تؤدي إلى القطعية (مثال زبون يغار البنك)، لكن في حالات أخرى يمكنها أن تقيم كحالة استثنائية والتي لم تغير التوقعات المستقبلية (مثال حادث مع البنك ليس له تبعات)، في حين أن تكرار التجارب السيئة له تأثير غير قابل غير قابل للنقاش على النوعية الموفرة.

لتحليل جيد للميكانزمات النفسية فإننا ندخل مفهوم الطبع Attitude في الاجراء، فالطبع هي وضعية نسبية دائمة بإزاء مفهوم أو عرض، وهي مكونة من عدة محددات نفسية واجتماعية وموضوعية (ظرفية)، وكذلك التجربة الماضية، الطبع يؤثر على نية الشراء والتوقعات. إن المقابلة بين التجربة والتوقعات تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا، هذا التقييم يؤثر بمرور الوقت على الطباع.

الشكل (09): نموذج الرضا لـ Oliver



Source: Lendrevie, Levy, Lindon, op.cit, P, 912.

## 2.2 المحددات التنظيمية للرضا

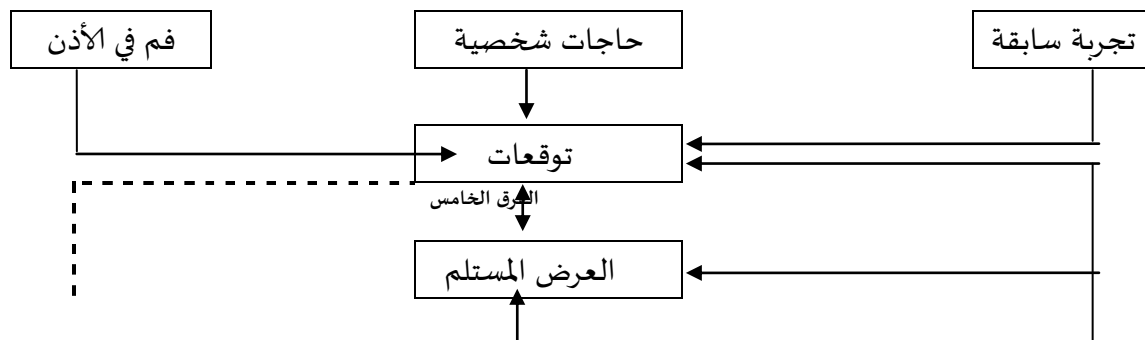
Berry و Parasuraman, Zithmal انكبوا على فهم المحددات التنظيمية لنوعية الخدمات، لكن دراستهم مكيفة تماما لفهم رضا الزبائن، فالنموذج في الشكل (09) يعيد أخذ تعبير التأكيد والنفى، لكنه يذكر محددات تنظيمية تؤثر على كل واحدة من التأكيد أو النفي، كما تشير إلى الفروق التي يمكن أن ينتجها عدم الرضا.

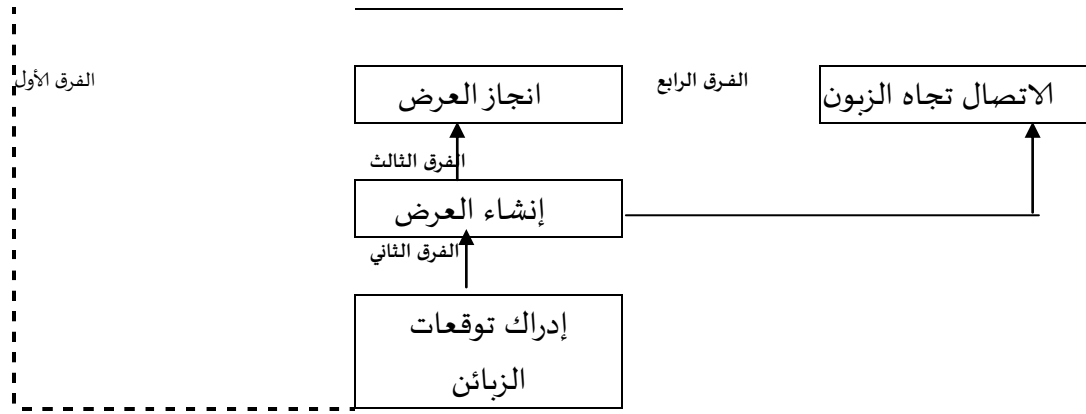
رضا أو عدم الرضا ينتج من مقارنة التوقعات وتجربة المنتج، كل واحد من هذين العنصرين يحدد بعوامل متعددة.

هناك أربعة محددات رئيسية للتوقعات أشار إليها الكتاب:

- الفم في الأذن : إيجابي أو سلبي على العرض
- الاحتياجات التي يبحث الزبون عن إرضائها
- التجربة السابقة عن العرض
- اتصال المؤسسة تجاه الزبون

الشكل (10): نموذج الرضا المكيف من قبل (Berry و Parasuraman, Zithmal)





source:ibid ,P,913.

إن العرض المقترح على الزبون قد كان محل :

- فهم التوقعات خصوصا من دراسته للسوق
  - سياسة تصميم المنتج للاستجابة لتوقعات الزبون
  - التصنيع الفعلي للمنتج
- وقد حدد الكتاب خمس فروق ممكنة هي:
- نوعية السماع (الفرق الأول): هي الفرق بين ما يتوقعه الزبون وما تفهم المؤسسة أنه يتوقعه.
  - نوعية الإنشاء (الفرق الثالث): الفرق بين ما تفهمه المؤسسة من توقعات الزبون وطريقة إنشاء العرض.
  - نوعية الانجاز (الفرق الثالث): الفرق بين إنشاء العرض والطريقة التي أنجزها وعرض على الزبون.
  - نوعية الاتصال (الفرق الرابع): الفرق بين طريقة إنجاز العرض وطريقة إيصاله للزبون.
  - الرضا (الفرق الخامس): الفرق النهائي بين التوقعات والعرض المستلم وترجم بالرضا أو عدم الرضا.
- إن رضا الزبائن ينتج من عدة عوامل خارجية وداخلية عن العرض، إن الباحثين في الرضا يؤشرون خاصة على خطر المبالغة في الوعود، إذا كان العرض ينتج عن مقارنة بين التوقعات والتجربة فإن مستوى التوقعات يجعل من الصعب إرضاء الزبائن، وبالعكس فإن توقعات ضعيفة تؤدي إلى مقارنة إيجابية مع التجربة، ومنه فإن وعودا ضعيفة قد يكون لها تأثير إيجابي على الرضا، ويجب أيضا أن يكون للزبائن الرغبة في الشراء. فعلى المؤسسات أن تجد التوازن في سياستها للاتصال بين الوعود المرتفعة القادرة على جلب الزبائن من جهة لكنها تحبطهم من جهة أخرى، وبين وعود ضعيفة تؤدي إلى مقارنة إيجابية مع التجربة غير أن لها قدرة ضعيفة على جلب الزبائن.

### 3.2 تمييز أسباب الرضا وعدم الرضا<sup>1</sup>

نبه الباحثون في مفهوم الرضا منذ مدة إلى أن الرضا أو عدم الرضا ليست بالضرورة نفسها، هذه الملاحظة قدمت أول مرة عند دراسة الأجراء : الحصول على الأجرة في الوقت هو توقع أساسي، حيث أن تحقيقه لا يؤدي إلى أي فرح خاص، في حين إستلام الأجرة متأخرة يؤدي إلى عدم الرضا.

هذه الملاحظة شبيهة برضا الزبائن، إن تحقيق بعض التوقعات ليس عامل رضا لأنها تعتبر عادية بالنسبة للزبون ، على العكس عدم تحقيقها، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى عدم رضا حقيقي، وبالعكس فإن الحصول على

خدمة غير متوقعة (مفعول المفاجأة) يمكن أن يؤدي إلى زيادة في الرضا ، في حين أن عدم تحقيقها لا يؤدي إلى أي شكل من عدم الرضا .

هذه الإستجابات يمكن أن تميز مستويات عدة من التوقعات :

- التوقعات الدنيا : والتي لا يؤدي تحقيقها إلى أي رضا مميز ، لكن عدم تحقيقها يؤدي إلى عدم رضا الزبون.
- التوقعات الفعلية : والتي يكون تحقيقها مصدر رضا
- التوقعات غير المعلنة : حيث أن تحقيقها يؤدي إلى زيادة كبيرة في الرضا (تعاضم الرضا)

### 3. تحديد سياسة النوعية وإرضاء الزبون<sup>1</sup>

#### - 1.3 أهمية نوعية العرض

في فترات الندرة لا يستطيع الزبائن أن يفرضوا قدرا من الشروط على نوعية المواد التي يشترونها، لكن في الاقتصاديات المعاصرة حيث العروض متوفرة ، او حيث المستهلكون لديهم الاختيار فإن قلة النوعية تؤدي إلى عدم رضا الزبائن .

<sup>1</sup> لويس كاربون :كيف تحافظ على استمرارية التعامل مع زبائنك ، الدار العربية للعلوم ، بيروت 2005 ص - ص ، 72 - 74 .

إن وفاء الزبائن يرتبط بالرضا الذي تحقق من خلال التجارب السابقة، وينتج من ذلك ان مستوى مقبولا من النوعية أصبح شرطا ضروريا لنجاح دائم لمنتج ما، ومنه فإنه من الضروري للمؤسسات أن تتأكد باستمرار أن المنتجات التي تقدمها تصل إلى مستوى النوعية المطلوب من طرف زبائنها .

#### 2.3 قياس الرضا

إن مراقبة النوعية يمكن أن تتم في أماكن الإنتاج بطرق المراقبة الإحصائية للنوعية، أما فيما يتعلق بالخدمات يمكن ان نرسل زبائن وهميين : المراقب يمثل دور الزبون ويراقب الطريقة التي استقبل بها وقدمت له الخدمة، ثم يقيم بعد ذلك نوعية الخدمة يسمح بمراقبة احترام الخدمة أكثر من رضا الزبون . إن قياس الرضا ينبغي أن يتم مع الزبائن أنفسهم من خلال مؤشرات وتحقيقات الرضا، وسنحاول فيما يلي التعرض لكل منهما بنوع من التفصيل .

#### أ. مؤشرات الرضا

من بين المؤشرات المستعملة يمكن أن نشير إلى :

- الشكاوي : إن معالجة الشكاوي إذا مورست بشكل جيد يمكن أن يكون مؤشرا لرضا الزبائن ، إن مستوى عال من الشكاوي أو زيادة الشكاوي أو تركيز الشكاوي حول منتج أو نقاط خدمة تعتبر إشارات إلى نوعية رديئة تحتاج الى تصحيح . ان قياس الرضا بمتابعة الشكاوي في أحيان كثيرة غير صادق ، لأن كثيرا من الزبائن الممتعضين(غير الراضين) لا يظهرون ذلك، ولأن متابعة الشكاوي لا تسمح بتشكيل صورة عن حالة الرضا لجميع الزبائن .

- نسبة ضياع الزبائن : إن قياس انسحاب الزبائن مؤشر صالح لقياس عدم الرضا، فعندما تكون نسبة الانسحاب عالية أو عندما ترتفع هذه النسبة فهي مؤشرات عن مشكلة في الرضا الزبائن، إن هذا المؤشر متابع بشكل خاص في إطار سياسة جعل الزبائن أوفياء - La Fidélisation - ، وكما رأينا فإن ضياع

الزبائن هو عرض عن مشكلة دون أن يقدم الأسباب أو يشير إلى الصعوبات المؤدية إليه ، فمن الضروري التحقيق لدى الزبائن .

- ب. تحقيقات الرضا Les enquêtes de satisfaction إن أدوات قياس الرضا يمكن أن تكون متطورة بدرجات متفاوتة ، إن الاستمرار التي تملأ في غرفة الفندق هي قياس لرضا الزبون حتى ولو كانت غير دقيقة جدا : فهل الأسئلة المطروحة جيدة ؟ كيف الشكل الذي تقدم به ؟ ماذا نفعل بالإستثمارات التي تملأ وتسلم ؟
- إن القياس الروتيني للرضا قادر على إعطاء مؤشرات فعالة لرضا الزبائن اذا ما كان يسمح بـ : تحديد مختلف العناصر التي تؤدي إلى رضا أو عدم الرضا تصنيف هذه العناصر حسب مساهمتها في الرضا العام
- قياس رضا الزبائن بإزاء المنتجات أو المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترة سابقة
- تحديد محاور التحسين ذات الأولوية ( سياسة الإرضاء )

- 
- هذا الإجراء يمر بأربعة مراحل هي : تحديد محددات الرضا : يتعلق الأمر بمعرفة معايير الرضا وعدم الرضا لدى الزبائن، كل واحد منا يمكن أن تكون له معرفة ذاتية لهذه المعايير، لكن دراسات السوق تعلمنا أن نكون حذرين إزاء هذه المعارف الذهنية، ولهذا السبب فإن دراسة نوعية ( نقاش ثنائي أو في مجموعة ) يمكن عن طريقها أن تستكشف الطريقة التي يختبر بها الزبون المنتج ، كما تحدد معايير الحكم لديه أو المؤشرات التي يستعملها .
  - تحليل الرضا أو عدم الرضا : ويتعلق الأمر بقياس أهمية كل عنصر وتحديد أولويات الزبائن، إن الدراسة هنا كمية وتستعمل مختلف التقنيات الممكنة لتصنيف هذه المعايير ، وإذا اقتضى الأمر يتم تقسيم الزبائن حسب نوع التوقعات.
  - بناء ووضع مقياس الرضا : إن مقياس الرضا هو دراسة للرضا تؤدي بطريقة منتظمة على عينة تمثيلية من الزبائن، يمكن هذا المقياس من سؤالهم عن جوانب خاصة في تجربتهم واختباراتهم للمنتجات ( مثلا في فندق : سؤالهم عن الاستقبال، رفاهية الغرفة ... الخ ) وحول رضاهم العام. إن أهمية المقياس هي مقارنة نتائج السنة مع غيرها فيما يتعلق بالرضا العام أو مختلف الأبعاد المختارة .
  - المقارنة مع المنافسين : أحسن تحقيقات الرضا تبحث عن تحديد مكان الأداء الخاص بالمؤسسة، عندما لا يكون الزبائن حصريين فإننا نطلب منهم مدى رضاهم بإزاء منتجات المؤسسة، أو نمدد التحقيق إلى الزبائن المنافسين .

### خلاصة

من خلال المفاهيم النظرية التي تناولناها في هذا الفصل فإننا نخلص إلى أهمية الأداء في الحياة المؤسسات، إذ يجب أن تولي العناية به باعتباره احد أهم الأبعاد، من اجل أن تحافظ المؤسسة على مكانتها وتواجهها في السوق، فهو يعالج مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها ، وهذا ما يعرف بالفعالية، في ظل تدنيه مستويات استخدام الموارد وهذا ما يعرف بالكفاءة .

لقد أصبح على المؤسسة من الضرورة بما كان إن تبتعد على الحكم العشوائي فيما يخص الأداء ، ومدى تحقيق أهدافها ، لتمر إلى مفهوم القياس الإستراتيجي للأداء حتى تتعرف على حقيقة إمكاناتها ونسبة تحقق مستهدفاتها ، ويمكن أن تعتمد المؤسسة في ذلك على عدة أدوات تسييرية متاحة ولعل أنجعها وأكثرها ملائمة لها هو جدول القيادة الإستراتيجي الذي لا يزال يعتبر احد أهم هذه الأدوات خاصة بعد التطويرات والإضافات التي لحقت به.

وفي محاولة منا لربط الإستراتيجية التسويقية بأداء المؤسسة ، بأداء المؤسسة، وما تقدمه في سبيل زيادة وتفعيل هذا الأداء لاحظنا في الدرجة الأولى أن هذه الإستراتيجية تساعد المؤسسة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال تعظيم الربحية، وتخفيض تكاليف الإنتاج مما يسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجية تنافسية قوية خاصة إذا كانت أسواق المؤسسة حساسة تجاه السعر . وفي الدرجة الثانية فإنها تساعد المؤسسة على تحديد الحصة السوقية الملائمة لإمكاناتها وقدرتها من جهة ، وبيئتها التي تعمل فيها من جهة أخرى . واهم اثر تخلفه الإستراتيجية التسويقية على أداء المؤسسة هو نقلها من مجرد التفكير في نوعية المنتج وجودته فقط الى ربطه برضا الزبون ، وكيف يمكن للأداء ان يمر من نوعية المنتج إلى كيف يصبح الزبون راضيا على هذه المنتجات.

---

# الفصل الثالث

دراسة و تشخيص مؤسسة

ملينة سيدي سعادة

---

## الفصل الثالث

### دراسة و تشخيص مؤسسة ملبنة سيدي سعادة للحليب

إن أهمية الإستراتيجية التسويقية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية في سبيل زيادة و تفعيل أدائها أصبح شيئاً ملموساً ، خاصة بعد الدراسة النظرية التي قمت بها من اجل تبين الأثر الذي تخلفه هذه الإستراتيجية على المؤسسات في ظل الظروف و المتغيرات البيئية التي تتسم بالتعقد و السرعة و التحولات ، غير أننا أردنا إثراء البحث أكثر و ذلك من خلال محاولة إسقاطنا لهذه المفاهيم النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية ، فقمنا بهذه الدراسة الميدانية على مؤسسة ملبنة سيدي سعادة للحليب للخروج بنتائج أكثر واقعية و أكثر تمثيلية لحال المؤسسة الجزائرية فخصصت المبحث الأول من هذا الفصل للتعريف بالمؤسسة قيد الدراسة انطلاقاً من لمحة تاريخية تعرفنا بالمؤسسة و تأسيسها و التوسعات التي قامت بها ، ثم التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة و في نهاية المبحث ركزت على نشاط المؤسسة ، و كذا السوق التي تعمل فيها المؤسسة لأصل إلى تحديد حصة المؤسسة من هذا السوق الإجمالية .

في حين كان المبحث الثاني يتعلق بالتحليل الخارجي لأهم الاتجاهات البيئية الكبرى في محيط المؤسسة ، ثم تحليل العرض و الطلب لأهم المنتجات التي تعمل المؤسسة فيها ،

و في نهاية هذا المبحث حاولت تحليل المنافسة من خلال معرفة أهم المؤسسات التي تعمل في هذا القطاع الصناعي على غرار مؤسسة دانون - جرجرة ، مؤسسة صومام .

أما المبحث الثالث فقد كان موجهاً لتحليل قدرات و إمكانيات المؤسسة الداخلية حتى نستطيع الوقوف على أهم عناصر القوة في هذه المؤسسة من جهة حتى تعتمد عليها المؤسسة فيما بعد من اجل بناء إستراتيجية تنافسية قوية ، و من جهة أخرى على نقاط الضعف حتى تحسنها المؤسسة في المستقبل .

و كان المبحث الرابع حوصلة لما سبق إذ قمت فيه بتلخيص أهم نقاط القوة و الضعف و كذا اخطر التهديدات و أهم الفرص ، حتى نمكن المؤسسة من الاستفادة بشكل اكبر من هذه الدراسة .

## المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

ملبنة سيدي سعادة : تأسست خلال الحقبة الاستعمارية وبالتحديد في الأربعينيات حيث قرر مجموعة من المعمرين مكونة من 150 منتجا للحليب سنة 1948 حيث تم إنشاء مؤسسة جماعية لإنتاج الحليب برأسمال يقدر بـ 9.000.000 فرنك فرنسي قديما ببطاقة إنتاجية تصل إلى 420.000 بتر يوميا عرفت هذه المنشأة بتعاونية حليب وهران وبعدها بسنة عرفت بلديوان الوطني للحليب ومشتقاته و في 12-12-1981 و بموجب المرسوم 354/81 و في إطار تركيب المؤسسات الغربي للحليب ومشتقاته والذي يضم كل من : وهران ، سيدي بلعباس ، معسكر ، تيارت ، OROLAITE إنشاء ديوان مستغانم ، تلمسان ، بشار ، ووحدة غليزان . و في عام 1993 تم تأسيس المؤسسة من طرف القطاع العمومي وكانت تسمى بـ : مركب الحليب ومشتقاته بسيدي سعادة بحيث تعتمد في إنتاجها على الحليب الاستهلاكي والتي كانت تغطي نسبة معتبرة من الاستهلاك ومع التطور التكنولوجي وتغيير سياسة البلاد أصبحت المؤسسة تنتهي إلى قطاع الخاص في إطار ما يسمى بالخصوصية في سنة

(2006-2007) وأصبحت تسمى بملبنة سيدي سعادة وهذا ما أدى إلى التغيير في السياسة الإنتاجية بحيث أصبحت تعتمد في إنتاجها على الحليب ومشتقاته مثل الاجبان ، الألبان ، الياغورت ، الكومبير .... الخ . تقع ملبنة سيدي سعادة ببلدية سيدي سعادة - دائرة يلل - ولاية غليزان ، أي غرب الولاية وتبعد عنها بحوالي 30 كلم ، حيث تتربع على مساحة كلية تقدر بـ 98.000 متر مربع منها مساحة مغطاة تقدر بـ 23.000 متر مربع أما مساحة سكنات الموظفين فتقدر بـ 1000 متر مربع وقد تمركز بهذا الموقع نظرا لغناه بالمادة الأولية ( الحليب ) ، وهذه المنطقة تتميز بغناها بالمنطقة الرعوية والتي توفر سبل العيش الجيد للأبقار وتكاثرها ، و بالتالي يؤدي هذا بدوره إلى توفر المادة الأولية إضافة إلى جودة الحليب السائل .

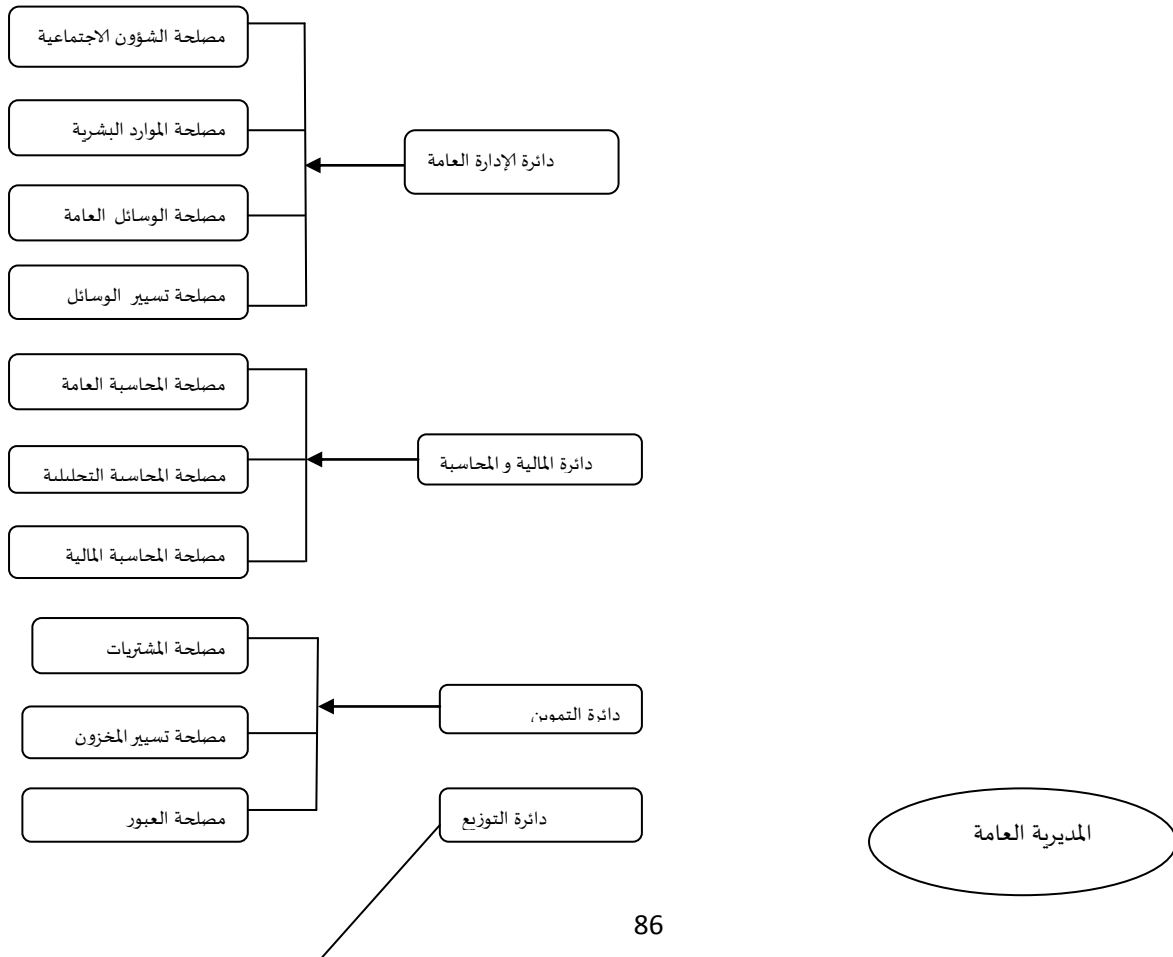
### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

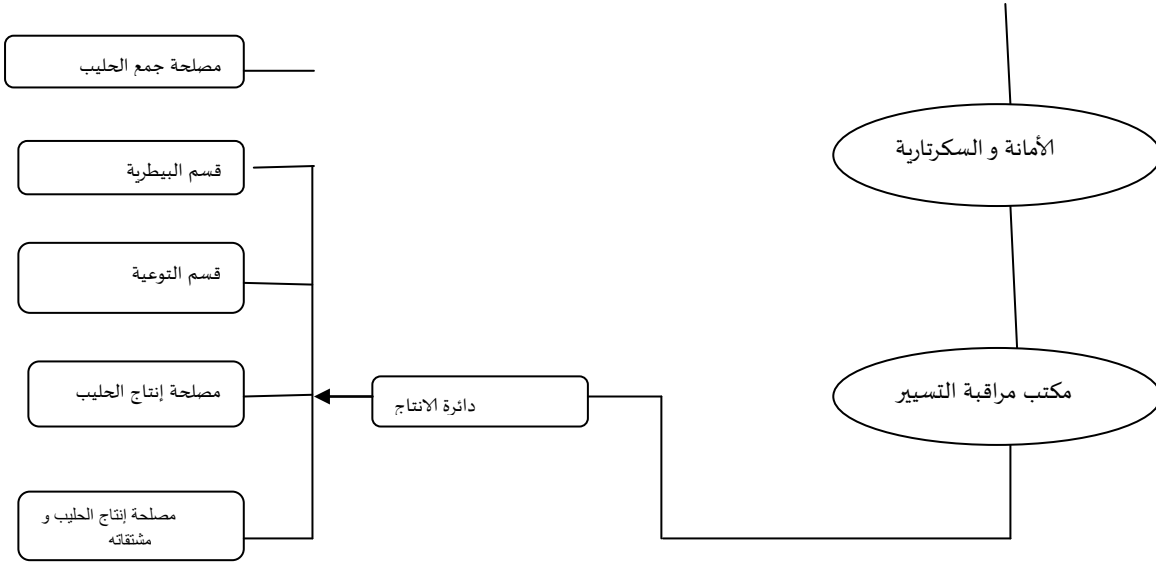
يعتبر التنظيم الهيكلي بالنسبة لأي مؤسسة كموزع للمهام والمسؤوليات على مستويات الإشراف التنظيمي ، كما انه وسيلة جد فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة إذا ما تم تنظيمه بشكل جيد و مناسب لنشاط المؤسسة من جهة و مواردها البشرية من جهة أخرى ، وقد يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها في حالة حدوث العكس ، ونجد ان بنية التنظيم تحدد عمل كل فرد ، أي مجال نشاطه و نوع العمل الموكل إليه وكذا مدى مسؤوليته و درجة سلطته ، كما يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والمسؤولين .

<sup>1</sup> وثيقة من المؤسسة تم استلامها من طرف خروبي شريف يوم 2019/04/24

من اجل إظهار خطوط السلطة و تداخلاتها و معرفة المسؤول عن كل عمل و كل وظيفة اعتمدت مؤسسة ملبنة سيدي سعادة على الهيكل وظيفي مكون من المدير ، المدير العام و مجموعة المصالح تضم بدورها مجموعة من الأقسام و ذلك كما يلي :

الشكل (11) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة سيدي سعادة





وثيقة إدارية من المؤسسة تم استلامها من طرف خروبي شريف يوم 24 / 04 / 2019

### المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

#### 1. منتجات المؤسسة و العلامة التجارية

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج و توزيع الحليب و مشتقاته ، و قد تطورت المؤسسة من مجرد إنتاج الحليب إلى توسيع تشكيلة هذا المنتج ، و طرح منتجات جديدة مثل الياؤورت بتشكيلته الواسعة كما رأينا قبل قليل .

كما اعتمدت المؤسسة في بداية نشاطها على كافة منتجات الحليب سواء كانت في أكياس أو قنينات .

و فيما يخص الياؤورت فكان تمييزه لكافة تشكيلته السلعية عن علامتين هما :

- Yorty بالنسبة لكل ما هو معطر .

- Oh fruit بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه.

لقد اعتمدت المؤسسة على علامة تجارية وحيدة لتمييز الحليب نظرا لكونه هذا المنتج يسوق بشكل كبير على المستوى المحلي ، وبالتالي أرادت المؤسسة أن يعرف المستهلك هذه المؤسسة من خلال تمييز هذه المادة بإسم المؤسسة وقد وفقت في هذا إلى حد كبير أما فيما يخص تمييز الياؤورت بعلامتين تجاريتين فقط تم انتقاد هذه الإستراتيجية من قبل المتعاملين مع المؤسسة ، الشيء الذي أدى بالمؤسسة إلى إضافة علامتين تجاريتين أخريين هما :

- Dey بالنسبة لليائورت المعطر في وعاء

- Fury بالنسبة للحلوى القشدية.

بالإضافة إلى علامتين التجاريتين السابقتين التي تم تعديلها كمايلي:

- Yorty بالنسبة لليائوت المعطر في قنينة.

وبالتالي أصبحت المؤسسة تملك أربع علامات تجارية محمية لمنتج الياؤورت، توزع في العديد من ولايات الوطن وتحتل مكانة لا بأس بها في ذهن المستهلك.

## 2. سوق المؤسسة

إثر الخبرة التي اكتسبتها المؤسسة في صناعة الحليب ومشتقاته عبر سنوات نشاطها، تمكنت تشكيلية المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق من أخذ في السوق المحلية والوطنية وحتى السوق الدولية، وهذا ما سجلته المؤسسة إثر تصديراتها لمنتجات الياؤورت إلى ليبيا سنتي 2004 و2005، فالمؤسسة تغطي احتياجات السوق المحلية فيما يخص الحليب وتشمل هذه السوق ولاية غليزان، وهران، معسكر، سيدي بلعباس، عين تموشنت، شلف... الخ، في حين يوزع منتج الياؤورت لهذه المؤسسة على مستوى التراب الوطني (الولايات التي تمكنت المؤسسة من تغطيتها بلغت 33 ولاية).

تتواجد المؤسسة في بيئة تنافسية فيما يخص منتج الياؤورت إذ بلغ عدد المؤسسات المتواجدة في هذه الصناعة 15 متنافسا تصدريهم مؤسسة دانون جرجرة التي تصنف بالمؤسسة الرائدة في هذه الصناعة، تليها مؤسسة صومام وفي المرتبة الثالثة ملبنة سيدي سعادة، مؤسسة الحضنة في المرتبة الرابعة وفقا للحصة السوقية التي تتمتع بها، والجدول الموالي يبين الحصة السوقية لأكبر مؤسسات صناعة الحليب.

### جدول(11): الحصة السوقية لأكبر مؤسسات صناعة الياؤورت

المؤسسة	الحصة السوقية
دانون جرجرة	40 %
صومام	23 %
ملبنة سيدي سعادة (ترافل)	15 %
الحضنة	10 %
باقي المؤسسات	12 %
المجموع	100 %

المصدر: [www.laiteriesoummam.com](http://www.laiteriesoummam.com) و مصلحة الإنتاج بمؤسسة ملبنة سيدي سعادة .

### المبحث الثاني: التحليل الخارجي للمؤسسة

في هذا المبحث أحاول تحليل العوامل الرئيسية الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير، والتي

لا يمكن للمؤسسة مراقبتها، ومن بين هذه العوامل التي سنتناولها بالبحث والدراسة:

1. تحليل اتجاهات البيئة الكلية من خلال معرفة وتحليل العامل الاقتصادي، الاجتماعي.
2. تحليل الطلب والعرض.
3. تحليل اتجاهات المنافسة.

إن الهدف من تحليل الخارجي هو الوقوف على الفرص التي تحيط بالمؤسسة والتعرف عليها من اجل

استغلالها، وكذا التهديدات للسيطرة عليها ومسايرتها حتى لا تعيق المؤسسة.

## المطلب الأول : البيئة الكلية

نتناول في البيئة الكلية العناصر والعوامل المؤثرة على أداء المؤسسة سلبا أو إيجابا

### 1. البيئة الاقتصادية

من بين العوامل الاقتصادية المساهمة في تشجيع الاستهلاك بصفة عامة نسجل مايلي :

الزيادة المعتبرة التي مست أجور الموظفين اعتبارا من شهر جويلية 2006 ، و المتراوححة بين 25.00 دج و 85.00 دج والتي تعني زيادة الاستهلاك خاصة في ظل ثبات و استقرار الأسعار<sup>1</sup>.

ونجد عند النظر في هذه الزيادة أنها جد معتبرة على المستوى الجزئي كما أنها ذات أهمية بالغة على المستوى الكلي وهذا إذا ما عرفنا أن الشريحة التي مستها الزيادة تمثل مليون و 300 ألف موظف .

- تزايد نسب النمو الاقتصادي من سنة لأخرى في السنوات الثلاث الأخيرة ، ورغم الانتقادات الموجهة لهذه النسب المحققة كونها لا تعكس حقيقة الاقتصاد الجزائري ، إلا أنها تبقى مؤشر جد هام عن تحرك الاقتصاد الجزائري نحو الانتعاش .

الانخفاض المعتبر والمسجل على مستويات التضخم من سنة لأخرى فقد انخفض من 29.05 % سنة 1994

إلى 2 % سنة 2004 م ، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (12) : تطور مؤشر التضخم خلال الفترة 1993 – 2003 بالجزائر ( الوحدة % )

السنة	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
معدل التضخم السنوي	29.05	29.78	18.96	5.75	4.95	2.64	0.34	4.2	3.2	2.2

المصدر: لعلاوي عمر - دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي ، اطروحة دكتوراه ، المدرسة العليا للتجارة ، 2004/2003 ، ص 288

ما نلاحظه على الجدول أعلاه هو الانخفاض النسبي لنسبة التضخم من سنة لأخرى إلى أن وصل إلى 2% سنة 2004 ، وهذه النسبة نسبة مشجعة على استهلاك السلع والخدمات اذا ما قورنت بـ 29.78 % لسنة 1995 و 18.96 % سنة 1997 .

### 2. البيئة الديمغرافية

من بين المحددات الهامة التي نوردها هي :

زيادة نسبة السكان من سنة إلى أخرى ، فكما هو مبين في الجدول (13) ارتفع عدد النسمة من 28.5 مليون سنة 1996 إلى 32.9 مليون نسمة سنة 2005 بنسبة زيادة تقدر 15%

جدول (13) : تطور السكان في الجزائر في الفترة 1996 – 2005

السنة	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
عدد السكان	28.5	29.04	29.5	29.96	30.4	30.87	31.35	31.84	32.36	32.90



السعودية<sup>1</sup> ، نجده معدلا كبيرا للغاية إلا أننا سنعتمد عليه في تقدير حجم الطلب المحتمل و بالتالي يصبح حجم الطلب المحتمل حوالي 3.6 مليار لتر سنويا .

## 2.الطلب على الياؤورت

يعتبر الياؤورت بمختلف تشكيلته السلعية سلعة ليست ضرورية كما هو الحال بالنسبة للحليب ، إلا أن الملاحظ هو تطور الثقافة الاستهلاكية لهذه المادة يوما بعد يوم ، و الدليل على ذلك هو المكانة التي يحتلها في التركيبة الغذائية لدى المستهلك في السنوات الثلاث الأخيرة حتى انتقلت من 05 إلى 06 كلغ / للفرد حسب الدراسة التسويقية التي قامت بها مؤسسة دانون – جرجرة ، إلا أنها تبقى نسبة ضعيفة مقارنة بمعدل الاستهلاك 10 كلغ / للفرد في تونس و المغرب .

ولتحديد حجم الطلب المحتمل على هذه المادة نعتد على المعدل السابق للاستهلاك و المقدر بـ 06 كلغ / للفرد و عليه يكون حجم الطلب الإجمالي و المحتمل 197.4 مليون كلغ .

## المطلب الثالث : تحليل العرض

### 1. عرض مادة الحليب

ما هو ملاحظ من تصريحات وزير الفلاحة و المستثمرين في قطاع الحليب و مشتقاته ، فان مادة الحليب تعرف عجزا كبيرا و لا تلي حاجيات المستهلك الجزائري ، و لهذا تلجأ الدولة الجزائرية إلى الاستيراد ، مما يكلفها حوالي 800 مليون دولار سنويا<sup>3</sup> ، و حسب مسؤول الإنتاج في مؤسسة ملبنة سيدي سعادة للحليب فان سوق هذا الأخير الموالي يبين كمية الإنتاج من هذه المادة خلال السنتين 2003 و 2004 .

جدول (14) : كمية الإنتاج من مادة الحليب في الجزائر خلال 2004 ، 2003 (الوحدة مليار لتر)

السنة	2003	2004
كمية الإنتاج	1.6	1.9

المصدر: حسب تصريح وزير الفلاحة سعيد بركات في أكتوبر 2005 .

### 2. عرض مادة الياؤورت

إن سوق مادة الياؤورت في الجزائر يتطور يوما بعد يوم ، و بتطوره تتطور الثقافة الاستهلاكية لهذه المادة الحيوية ، خاصة في الأربع سنوات الأخيرة ، و الدليل على كل هذا هو التنوع الحاصل في هذه المادة على جميع الأصعدة سواء في الذوق ، التعبئة ، الحجم ، الفئة المستهدفة ( صغار أو كبار / الفئة التي ألما في المعدة ... الخ ) الشيء الذي وضع المستهلك أمام كم هائل من المنتجات داخل كل تشكيلة سلعية من هذه المادة فيمكن لنا أن نقول أن العرض في الوقت الحالي جد كاف ، و لا نجد – كما هو الحال بالنسبة للحليب – استيرادا كبيرا لهذه المادة ، بل العكس من ذلك فقد سجلت المؤسسة قيد الدراسة تصديرا من هذه المادة إلى بعض الدول مثل ليبيا سنة 2004 . و رغم صعوبة حصولنا على المعطيات الخاصة بالمؤسسات الرائدة في هذا المجال إلا أننا حاولنا الوقوف على الطاقة الإنتاجية الممكنة لهذه المؤسسات .

جدول رقم (15) : الطاقة الإنتاجية الممكنة للياؤورت (الوحدة مليون كلغ)

المؤسسة	الطاقة الإنتاجية اليومية	الطاقة الإنتاجية السنوية
دانون جرجرة	0.71	259.10
صومام	0.40	146
ملبنة سيدي سعادة (ترافل)	0.28	102.2
الحضنة	0.20	73
يوبلي	0.15	54.75
المجموع	1.74	635.05

المصدر: [www.laiteriesoummam.com](http://www.laiteriesoummam.com) / [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com) و مصلحة الإنتاج بمؤسسة ملبنة سيدي سعادة

من خلال الجدول نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية الإجمالية للياؤورت في الجزائر كبيرة جدا تتجاوز 600 مليون كلف مع إهمال الطاقة الإنتاجية لبعض المؤسسات الصغيرة و غير المعروفة على السوق الوطنية . مما يعكس وفرة العرض بشكل كبير و عليه نرتقب منافسة قوية في هذه الصناعة في السنوات القادمة .

#### المطلب الرابع : تحليل المنافسين

سأركز في هذا المطلب على تحليل المنافسين في صناعة الياؤورت ، لأنه كما تعرفنا في تحليلنا للعرض و الطلب غياب المنافسة في صناعة الحليب ، و يكون هذا بالتعرف على أقوى المؤسسات الرائدة في صناعة الياؤورت .

##### 1. مؤسسة دانون جرجرة

أنشأت هذه المؤسسة سنة 2001 و هي مؤسسة تابعة للمجمع الفرنسي دانون ، و تعتبر المؤسسة الأولى في صناعة مواد الحليبية الطازجة ، استطاعت هذه المؤسسة في ظرف قصير أن تتموقع في السوق الجزائرية و تأخذ الحصة السوقية الأكبر بنسبة تقدر بـ 40% وهذا للصورة الذهنية التي انطبعت عن هذه المؤسسة لدى المستهلك الجزائري .

تتمتع هذه المؤسسة بقدرة مالية كبيرة ، و طاقة عمالية تتجاوز 600 عامل و عدة مراكز تخزين ، و كانت آخر عملية توسعة قامت بها هي في سنة 2005 و ذلك بإنشاء مركز للتخزين بعنابة بطاقة 42 طن ليوزع هذه المنتجات لـ 17 ولاية في الشرق الجزائري ، كما سجلت المؤسسة نسبة تطور في رقم أعمالها سنة 2005 وصلت إلى 30% مقارنة بـ 2002<sup>1</sup>.

تطرح المؤسسة تشكيلة سلعية واسعة أما المستهلك ، و الإستراتيجية التي تعتمد عليها في تقديمها لهذه المنتجات هي تقديم منتجاتها على أنها حلول لبعض المشاكل مثل : دانون اكتيفيا لمعالجة عسر الهضم في 15

يوم ، دانون جارفي لنمو الأطفال وتقوية العظام ، وحتى تغطي كافة السوق المحتملة تعتمد المؤسسة على شبكة توزيع مكونة من العديد من الموزعين ، إذ بلغ 20 موزع لدانون في ولاية قالمة لوحدها .

في حين أن المزيج الترويجي الذي تعتمد عليه المؤسسة ينظر إليه من مستويين :

- دانون الجزائر: تعتمد المؤسسة هنا بصفة كبيرة على الرسائل الاشهارية التلفزيونية سواء العامة ( طرح منتج جديد ، رسالة جديدة لمنتج معروف... الخ )
- مجمع دانون الفرنسي: يلعب المجمع دورا كبيرا بالتعريف بدانون وذلك من خلال ما نلاحظه على استراتيجية العلامة التجارية المعتمدة اذ اغلب منتجات دانون تسوق تحت نفس العلامة وفي نفس التعبئة ، ويعتبر أهم عمل ترويجي قامت به المؤسسة هو كاس دانون الخاص بكرة القدم للأطفال و الذي شارك في تصفياته أزيد من مليوني طفل<sup>1</sup>.

## 2. مؤسسة صومام Soummam

أنشأت هذه المؤسسة سنة 1993 ، انطلق الإنتاج فيها بخط واحد يشغل 20 عاملا و قدرة انتاجية 12.000 كلغ في اليوم ، و خلال عامين فقط تضاعفت هذه القدرة الإنتاجية إلى 36.000 كلغ في اليوم و ارتفع عدد العمال كذلك إلى 60 عاملا ، و التوسعة النوعية التي قامت بها المؤسسة في سنة 2000 اذ ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 400.000 كلغ في اليوم و أصبحت المؤسسة تشغل حوالي 450 عاملا .

رغم التجربة البسيطة للمؤسسة في السوق الجزائرية إلا أن منتجاتها تلقى رواجاً لا بأس به في السوق ، و تعتبر المؤسسة المزاحمة لدانون جرجرة بحصة سوقية تقدر ب 23 % المؤسسة تطرح أمام المستهلك تشكيلة سلعية متنوعة و ذات جودة ، على مستوى الذوق و كذا التعبئة ، و حتى تتمكن من خدمة المستهلك بصفة جيدة قامت المؤسسة مؤخراً بالاعتماد على إستراتيجية التوزيع الانتقائي (توزيع منتجات صومام )، إما على مستوى هذه المؤسسة فيعتبر مقبولا إلى حد ما فهي تعتمد على الإشهار خاصة بالتلفزيون و الجرائد ، و كذا بعض وسائل تنشيط المبيعات و ما لفت انتباهي في هذه المؤسسة هي اعتمادها على موقع الانترنت [www.laiteriesoummam.com](http://www.laiteriesoummam.com) للتواصل مع الموزع أو المستهلك المباشر ، و من اجل التعريف بالمؤسسة جيدا .

### المبحث الثالث: التحليل الداخلي

إن مفتاح النجاح في صياغة الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة هو مدى انسجامها مع الإمكانيات الداخلية لها ، فالوقوف على ما تملكه المؤسسة من عناصر قوة ، وما يعيقها من عناصر ضعف أو نقاط ضعف يأتي - كما قلنا في الفصل الأول . من خلال تحليل شامل وكامل للبيئة الداخلية للمؤسسة .

هذا التحليل الذي يفرز عناصر قوة تساهم في استغلال الفرص التي تقدمها البيئة المحيطة بالمؤسسة ، كما تساهم أيضا في الحد من التهديدات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، كما يفرز عناصر ضعف يحسن بالمؤسسة أن تتجنبها ولا تعتمد عليها في إستراتيجيتها ، ولكنها تحاول مع مرور الوقت تحسينها وتقويتها .

ومن خلال كل ما سبق فإننا سنحاول في هذا المبحث التعرف على نقاط القوة والضعف الكائنة بالبيئة الداخلية للمؤسسة على غرار ما قمنا به عند تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

## المطلب الأول: تطور المؤسسة

في هذا المطلب نحاول التركيز على تطور رقم أعمال المؤسسة، وكذا تطور المبيعات .

### 1. تطور رقم أعمال المؤسسة

لقد عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا منذ سنة 2000 على النحو المبين في الجدول الموالي:

جدول (16): تطور رقم أعمال مؤسسة ملبنة سيدي سعادة  
للفترة ما بين 2000-2005 (الوحدة دينار جزائري)

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005
رقم الأعمال	1.270.000.00	3.360.000.00	4.960.000.00	5.190.000.00	7.050.000.00	1.2080.000.00
نسبة التطور %	-	165	47	4	35	81

المصدر: من الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول و الشكل السابقين يتضح لنا أن رقم أعمال المؤسسة اتجه إلى الارتفاع بنسبة عالية جدا سنة 2001، وبنسبة مرتفعة كذلك سنة 2002، ثم نرى أن نسبة التطور في رقم الأعمال سنة 2003 بقيت شبه ثابتة إذا ما قورنت بالنسب المحققة في السنوات الأخرى ، أما في سنة 2005 فقد كانت النسبة المحققة جد معتبرة إذ بلغت 81%. ففي سنة 2000 كانت النسبة المحققة مرجعها إلى الخبرة التي اكتسبها المؤسسة في إنتاج الحليب و معرفتها بالسوق معرفة جيدة، وكذا افتقار السوق المحلي و الوطني لهذه المنتجات ، في حين أن نسبة التطور الحاصلة في سنة 2002 ترجع إلى التوسع الذي قامت به المؤسسة في نهاية سنة 2001 بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40.000 إلى 140.000 لتر حليب/ اليوم، وتوسيع في تشكيلة المنتج، أما عن نسبة التطور المسجلة في سنة 2005 والمقدرة ب 81% فترجع إلى:

التوسع الذي قامت به المؤسسة في أواخر سنة 2004 من خلال توسيعها للتشكيلية الحالية وتقديم منتجات جديدة ، و زيادة جد معتبرة في الطاقة الإنتاجية من 140.000 إلى 380.000 لتر حليب/ اليوم .

- المعرفة الجيدة بالسوق الوطني و دخول الأسواق الدولية - دولة ليبيا -

أما فيما يخص مساهمة كلا موقع إنتاج في رقم أعمال المؤسسة فإننا نلاحظها من خلال الجدول (17)

جدول (17): رقم الأعمال حسب المواقع

المساهمة ضمن رقم الأعمال الإجمالي	سنة 2005	
30%	3.840.000.00	الموقع الأول
70%	8.960.000.00	الموقع الثاني

المصدر: من الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول و الشكل السابقين يتبين لنا أن مساهمة الموقع الثاني تفوق الضعف بالنسبة

لمساهمة الموقع الأول وهذا الذي يمكن إرجاعه إلى الطاقة الإنتاجية الكبيرة للموقع الثاني وكذا

اتساع التشكيلة السلعية التي يقدمها , و السوق الكبيرة التي تتوجه لها السلع المنتجة في هذا الموقع مقارنة بالموقع الأول .

حتى يتسنى لنا معرفة أهم المنتجات المساهمة في رقم الأعمال ندرج الجدول الموالي :

جدول (18): نسبة مساهم أهم المنتجات في رقم أعمال المؤسسة لسنة 2005

الموقع	المنتج	المساهمة ضمن رقم أعمال الموقع	المساهمة ضمن رقم أعمال إجمالي
الموقع الأول	الحليب(1لتر)	93%	28%
الموقع الثاني	ياؤوت ممزج بالفواكه(1لتر) و ياؤوت مكيف معطر(110غ و 125غ)	44%	32%
		26%	18%

المصدر: من الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول(18) يتبين لنا أهم المنتجات التي تساهم بشكل كبير في رقم أعمال المؤسسة , ومن بين هذه المنتجات الحليب المبستر في أكياس بالنسبة للموقع الأول الذي يساهم في رقم الأعمال الإجمالي بنسبة 28% , وياؤوت الممزوج بالفواكه (1لتر) بأكبر نسبة تصل إلى 32%.

## 2. تطور المبيعات

نظرا لنقص المعلومات في هذا الجانب المتعلق بالمبيعات , و تمكنا من الحصول على معطيات المبيعات الخاصة بسنة 2005 , فقد قمنا بتحليل مبيعات أكبر المنتجات مساهمة في رقم أعمال المؤسسة كما هو مبين في الجدول الموالي :

<sup>1</sup> د . ناجي معلا : اصول التسويق ، ط 04 ، داروائل للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 52 .

جدول(19): تطور المبيعات لبعض المنتجات خلال السداسي الأول و الثاني لسنة 2005  
الوحدة: (الوحدات المباعة)

المنتج	السداسي الأول 2005	السداسي الثاني 2005
الحليب المبستر في أكياس	14.637.127	15.340.855
ياؤورت معطر 125غ	20.268.359	8.773.554
ياؤورت معطر(1لتر)	622.007	648.518
ياؤورت للشرب	1.824.760	2.113.744

المصدر: من الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ انخفاض الوحدات المباعة من الياؤورت المعطر 125غ بشكل فاضح , وفي المقابل شبه استقرار في مبيعات باقي المنتجات , والسبب في ذلك بعد تبعا لمبيعات المؤسسة الشهرية يعود إلى المبيعات التي حققها هذا المنتج في فصل الربيع , إذ يعتبر هذا الفصل فصل رواج هذا المنتج فقد حققت المؤسسة 60% من مبيعات السداسي في الفصل الثاني من السنة, كما تبين لنا كذلك أن مبيعات هذا المنتج في فصل الصيف تتراجع , الشيء الذي نرجعه إلى كون هذا الفصل تظهر فيه السلع البديلة و المنافسة بشكل كبير , كما تعتبر الحرارة عاملا مؤثرا يحد من إقبال التجار على اقتناء هذه السلعة مخافة تلفها , بينما

يزداد الإقبال على ياؤورت (1لتر) بنوعيه مما يفسر الزيادة في مبيعات هذا المنتج مقارنة مع السداسي الأول .

#### المطلب الثاني : تقييم موارد المؤسسة

نقوم في هذه المرحلة بتشخيص مختلف العمليات الخاصة بالإنتاج و المالية و الموارد البشرية.

#### 1.1 الإنتاج

لقد قامت المؤسسة بالتوسعة الأخيرة في أواخر سنة 2004 وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات الحالية و طرح منتجات جديدة , على غرار ياؤورت معطر 110غ.

#### 1.1 الطاقة الإنتاجية

على الرغم من كون المؤسسة نشأت حديثا إلا أن التوسعة التي قامت بها في الطاقة الإنتاجية كبيرة جدا , كما سنرى في الجدول الموالي .

جدول (20): تطور الطاقة الإنتاجية خلال الفترة 2003-2005

2005	2004	2003	
380.000	170.000	140.000	الطاقة الكلية للإنتاج (لتر/اليوم)
260.000	150.000	130.000	الطاقة المستغلة (لتر/ا ليوم)
%70	%88	%93	نسبة الاستغلال(%)

المصدر: مصلحة الإنتاج .

ما نلاحظه على انخفاض الطاقة الإنتاجية المستغلة فعليا مرجعه إلى كون المؤسسة تعتمد نظام الطلبيات في توزيعها لمنتجاتها .

#### 2.1 التجهيزات وعتاد الإنتاج

لقد لجأت المؤسسة إلى إحدى الشركات الفرنسية من أجل الإعداد الكامل لأقسام الإنتاج و تركت الفرصة لهذه الشركة من اجل تحديد الشركات التي تورد هذه الوسائل و التجهيزات كما هو موضح في الجدول الموالي .

جدول (21): وسائل و تجهيزات الإنتاج

السنة	الدولة	العلامة	الكمية	التعيين
2003	فرنسا		02	حوض التحضير
2003	فرنسا		01	المسخن
2003	فرنسا		01	المبستر
2003	فرنسا		24	الخزانات
2003	فرنسا		01	جهاز الاستخلاص
2004	فرنسا		02	مكيف

2002	فرنسا		02	المسخن البخاري
2004	فرنسا		01	المعقم
2004	فرنسا		01	محطة معالجة المياه
2003	فرنسا		01	جهاز الاسموز
2003	فرنسا		01	مولد كهرباء
2002	فرنسا		02	الضاغط

المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة .

ما نلاحظه في هذه السياسة التي قامت بها المؤسسة ازاء تركيب وسائل الانتاج انها رغم التكلفة الاضافية التي يمكن ان تتحملها ، الا انها تستفيد من تناسق في وسائل الانتاج ، ضعف المخاطرة التي يمكن أن تتحملها في حال شراء لوسائل الإنتاج إذا ما تعرضت للتلف أو غيرها ، وكذا تحمل الشركة المركبة لكل تلف أثناء نقل المعدات أو أثناء تركيبها ، وكذا الاستفادة من الضمان المقدم من هذه الشركة .

### 3.1 التموين

فيما يخص المواد التموينية ، المؤسسة تستعمل خدمات 30 مورد ، منهم 09 جزائريين من اجل السكر ، التعبئة ، و مواد الصيانة و التنظيف ، أما في يخص نسبة المواد التموينية المستوردة فهي كمايلي :

- المادة الأولية تستورد بنسبة 80 %
- قطع الغيار تستورد بنسبة 90 %

و الجدول الموالي يوضح مصدر المواد التموينية للمؤسسة .

جدول (22) : مصدر المواد الأولية و التعبئة

المصدر	المادة
أوروبا ، آسيا و أمريكا اللاتينية	غبرة الحليب
الولايات المتحدة الأمريكية	الاميدون
فرنسا	المادة المثبتة
فرنسا	المجمدة
الجزائر	سكر
هولندا	غبرة الكاكاو
الدانمرك	الخميرة
فرنسا و سويسرا	النكهة
الجزائر و سويسرا	فواكه ( قشرة - قطع )
فرنسا	الغطاء
بلجيكا	PEHD
الجزائر	شرائط PS

الجزائر	التعبئة من الورق
---------	------------------

المصدر: مصلحة الإنتاج

#### 4.1 الصيانة

الصيانة مؤهلة و مضمونة بواسطة مهندس في الإلكترونيك ,له خبرة في المجال تفوق 20 سنة, يساعده في هذا 04 أعوان مساعدين , ويكفلا هذا الفريق الصيانة اليومية الروتينية لعتاد الإنتاج في القسمين الأول و الثاني , وكذا بعض التدخلات الاضطرارية في حال وقوع مشكل ما على مستوى هذا العتاد .

#### 5.1 تسيير المخزون

يسير المخزون من قبل مصلحة الإنتاج , وتعمل المؤسسة بمخزون أمان ل60 يوم , وتتوفر المؤسسة على مخزون بسعة 2م400 على الموقع الثاني من أجل التخزين الداخلي للمواد الأولية , و مخزن ثان بسعة 400 م2 لمواد التنظيف و قطع الغيار , كما أن المؤسسة تمتلك مخزن 1200 م2 لتخزين المادة الأولية -غبرة الحليب - و مخزن 700م2 من اجل المنتجات النهائية (04<sup>0</sup>) . وتتوفر المؤسسة على 04 خلايا للتبريد من أجل تخزين المنتجات النهائية بطاقة تقدر ب 1200م<sup>3</sup>.

#### 2. الموارد البشرية

توظف المؤسسة حوالي 194 بين عامل و إطار موزعين على مختلف مصالحتها كما هو مبين في الجدول الموالي :

جدول (23): توزيع الأعمال على مختلف المصالح

المصلحة	عدد العمال	نسبة عمال المصلحة لإجمالي عمال المؤسسة (%)
الإدارة	2	1.03
المحاسبة	25	12.89
المالية	1	0.52
التجارية	31	15.98
الجودة و البحث و التطوير	11	5.76
التقنية	11	5.76
الإنتاج	113	58.25
المجموع	194	100

المصدر: مصلحة الإدارة و المحاسبة بالمؤسسة

من بين هذه الشريحة العمالية هناك 16% منها إطارات يشرفون على العمل و الباقي الذي يمثل حوالي 84% يمثلون الأعمال المنفذين .

#### 1.2 سياسة التوظيف

كون المؤسسة حديثة في هذا المجال حداثة مسيرتها , فقد كانت سياسة التوظيف في بدايتها تخضع لمقاييس المعرفة الشخصية بالأفراد والضغوطات التي يمارسها العديد من الجهات القريبة من مسير هذه المؤسسة , إلا أنه في الآونة الأخيرة أصبحت سياسة التوظيف تركز على معايير علمية ( المقابلة الشخصية , استمارة المؤهلات اللازمة للتوظيف ) , وقد تحملت المؤسسة مجازفة كبيرة عندما فتحت المجال أما العديد المنفذين الذين يفتقدون للخبرة اللازمة في هذه الصناعة , إلا أن المؤسسة وفقت إلى حد كبير مع هذه السياسة خاصة في ظل اعتمادها على كوادرو وإطارات خاصة مسؤول الإنتاج , و مسؤول المحاسبة والإدارة اللذين غطيا إلى حد كبير نقص الخبرة لدى الطاقم التشغيلي و الطاقم الإداري على حد سواء.

## 2.2 الاتصالات الداخلية

ما نسجله على مستوى هذه المؤسسة هو غياب خلية للاتصال بالمرءة , فالمؤسسة ما زالت بعيدة عن هذه الثقافة بعدا كبيرا , إذ نسجل غياب مجلة شهرية على الأقل تصدرها المؤسسة من أجل غرس ثقافة تنظيمية معينة , كما نسجل كذلك غياب رسالة المدير التي يمكن من خلالها تحفيز العمال أكثر , و المؤسسة في كل هذا تكتفي بلوحة للعرض تعرض فيها كل جديد خاص بالمؤسسة .

1. د . ناجي معلا ، أصول التسويق ، المرجع السابق ، ص 81 .

و ما نخلص إليه أن المؤسسة تفتقر إلى قنوات الاتصال الداخلية التي من شأنها أن تحسّن العمال بانتمائهم إلى هذه المؤسسة وتزيد من فعالية أدائهم من أجل تقديم كل ما هو نافع ومفيد لصالح المؤسسة ، لذا يجب على المؤسسة التفكير في إنشاء هذه الخلية الخاصة بالاتصال ، كما ينبغي عليها إيجاد أي وسيلة اتصال من أجل شرح رسالة المؤسسة والأهداف التي تروج المؤسسة الوصول إليها و مدى أهمية مساهمة كل فرد في إنجاح هذه الأهداف .

### المطلب الثالث : تقييم الإستراتيجية التسويقية

يتم تقييم الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة من خلال تقييم الأهداف المسطرة ، و الإستراتيجية المتبعة من أجل تحقيق هذه الأهداف وكذا بالوقوف على الفئات المستهدفة من قبل المؤسسة .

#### 1. الأهداف

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسسة تبين لنا أن المؤسسة تهدف إلى التطوير و تنمية المؤسسة على جميع المستويات بما فيها زيادة رقم الأعمال ، زيادة الحصة السوقية ، زيادة في الطاقة الإنتاجية ، توسيع نشاط المؤسسة .  
رغم أهمية الأهداف التي حددتها المؤسسة إلا أنها تبقى أهداف غير مضبوطة و غير قابلة للقياس ، و من ثم لا يمكن لنا أن نقيس مدى نجاعة المؤسسة في تحقيق أهدافها التي رسمتها في نهاية المرحلة .

كما أن هذه الأهداف لم تراعى البيئة والمتغيرات الخارجية خاصة عند حديثنا على زيادة الحصة السوقية لأن تحليلنا للمنافسة بين لنا وجود مؤسسات تسعى لاكتساح السوق الوطنية والسيطرة عليه في هذه الصناعة .

## 2. الإستراتيجية :

الإستراتيجية الأم التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيقها لهذا الهدف العام – التطوير – هي جعل الزبائن الكبار أوفياء أكثر لمنتجات المؤسسة ، إلا أننا نرى أن هذه الإستراتيجية غير كافية بمفردها إذا لم تصاحبها بعض هذه الخيارات :

– الاعتماد على الجهد الترويجي للتعريف بمنتجات المؤسسة .

– تقوية قنوات التوزيع .

## 3. النشاطات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة

ترى المؤسسة أن أهم نشاط يجب أن تقوم به من أجل تحقيق هذا الهدف هو إنتاج الجبن كنشاط رئيسي يمكن أن يوصل المؤسسة لهذا الهدف ، إلا أننا نرى أن توسيع تشكيلة المنتجات خاصة الياوورت من شأنه أن يساعد كذلك في تحقيق هذا الهدف .

## 4. الفئات المستهدفة

المؤسسة لا تستهدف بمنتجاتها فئات محددة على معايير تجزئة واضحة ، بل تستهدف كل شرائح السوق دون استثناء ، فلا نرى هناك تحديد خاص لفئات المستهلكين حسب المنتجات ، في حين نرى في مؤسسات منافسة معايير تجزئة واضحة كياوورت لفئة الأطفال الرضع ، ياوورت خاص بفئة مرضى السكر ، ياوورت خاص بفئة مرضى عسر الهضم وغيره .

المؤسسة قيد الدراسة لا تعرف من هم الفئات التي تستهلك منتجاتها بشكل كبير و من ثم لا تستطيع معرفة السبب الحقيقي لإقبال المستهلكين على منتجاتها ، و من ثم فأى تحرك خاطئ من المؤسسة يكلفها الكثير ، فعلى سبيل المثال إذا افترضنا ياوورت 1 ل معطر هو لفئة الأسر وليس لفئة الأفراد فان محاولة المؤسسة تحسين النوعية سيزيد من سعر هذا المنتج وربما تكون هذه الفئة حساسة للسعر و من ثم قد تخسر المؤسسة عددا كبيرا من مستهلكي هذه الفئة ، و من هذا المثال البسيط يتعين على المؤسسة معرفة من هم مستهلكو كل منتج من منتجاتها حتى تستطيع خدمتهم بشكل أفضل .

## المطلب الرابع : المزيج التسويقي

نقيم المزيج التسويقي للمؤسسة من خلال تحليل العناصر الأربعة المكونة له وهي المنتج ، السعر ، التوزيع و الترويج .

### 1. سياسة المنتج

تعتمد المؤسسة على خطي الإنتاج هما

#### 1.1 خط إنتاج الحليب

و يحتوي على سبعة منتجات هي :

- الحليب المبستر/ حليب بقر المبستر/ حليب متمخض / لبن في قنينة / حليب مبستر في قنينة/رائب في قنينة/رائب في أكياس  
ما نسجله على منتجات هذا الخط أنها منتجات رائجة في السوق و مطلوبة بشدة ، خاصة الحليب الرائب الذي تعتبر المؤسسة رائدة في صناعته بحكم ارتباط مثل هذا المنتج بطبيعة المنطقة . ويمكن أن نلاحظ أن المنتوجات الأكثر طلبا في السوق هي : الحليب المبستر ، اللبن في قنينة.الرائب في قنينة .

### 2.1 خط إنتاج الياؤورت

يقوم هذا الخط بإنتاج ستة منتجات هي :

- ياؤورت معطر 110 غ / ياؤورت معطر 125 غ / ياؤورت للشرب 1 لتر / ياؤورت للشرب بالفواكه 1 لتر / الحلوى القشدية / ياؤورت بالفواكه 110 غ  
إن هذه التشكيلة تنقصها التنوع ، كما أن المؤسسة بهذه التشكيلة تحاول خدمة كل السوق دون أن تعتمد على استهداف فئات معينة ، فالمؤسسة مثلا تهمل شريحة هامة من أطفال رضع فما فوق ، وهي لا تضع في إستراتيجيتها استهداف فئات معينة بتشكيلة سلعية خاصة .  
بقي أن نسجل ان المؤسسة تفتقد في صناعة الحليب و مشتقاته إلى خط إنتاج خاص بالجبن ، إذ أن اغلب المتعاملين في هذه الصناعة يحاولون اقتناء كل منتجات الحليب من نفس المؤسسة ، خاصة بعد قيام بعض المؤسسات المنافسة بالاعتماد على توزيع الانتقائي.

### 2. سياسة التسعيرة

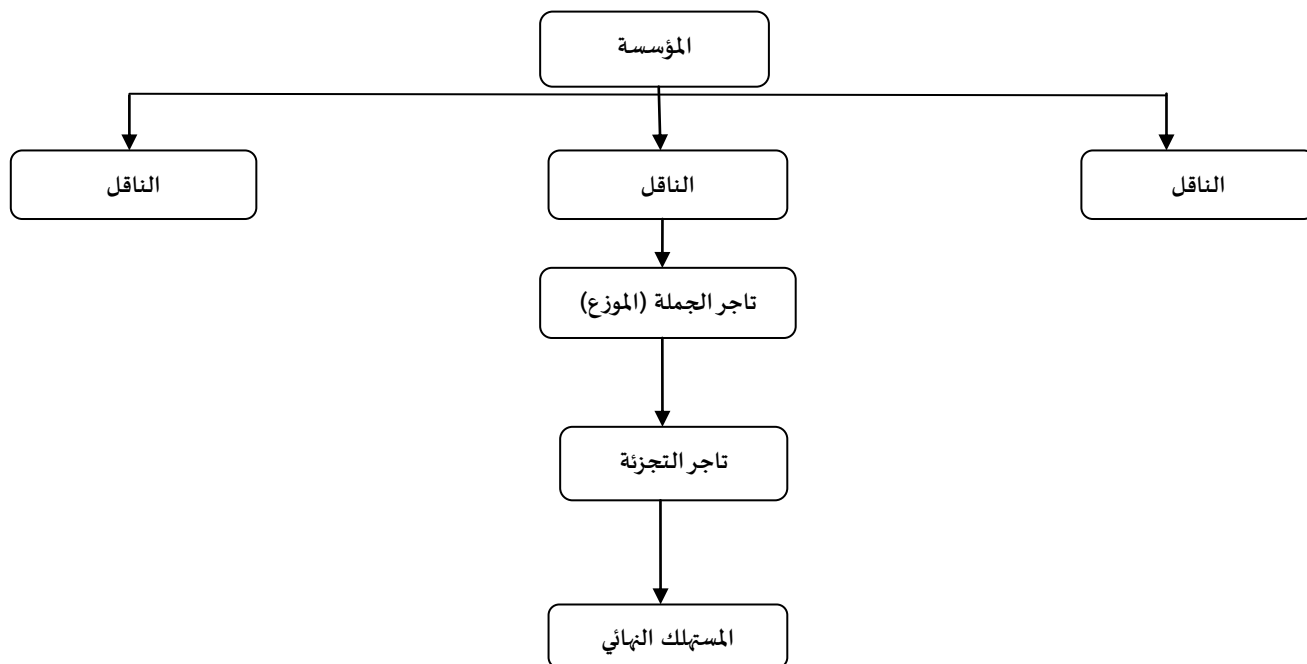
تعتمد المؤسسة في تسعير منتجاتها بدرجة أولى على مقارنة التكاليف ، أي تحديد السعر بناء على التكلفة ، ألا أنها لا تهمل أسعار المنافسة فهي تسعى لأن تحافظ على أسعار المتعارف عليها في السوق ، أي تحافظ على هامش الربح المناسب للموزع حتى تبقى منتجاتها في نفس المؤسسة ملبنة سيدي سعادة . غير أن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تملك بعض المنتجات الرائدة التي تستطيع من خلالها فرض سعر معين لباقي المنتجات المشابهة لها في السوق ، فياؤورت الفواكه المعطر (1 لتر) استطاع بالفعل أن يحرج كبار المؤسسات المنافسة ، هذا ما أكده لنا مسؤول الإنتاج إذ قامت هذه المؤسسات بالاتصال بمؤسسة ملبنة سيدي سعادة من اجل احترام السعر السائد في السوق ، وكما رأينا في تحليل المبيعات فان هذا المنتج هو الذي يساهم بأكبر نسبة في رقم أعمال المؤسسة الشبي الذي يبين رواجه في السوق ، و السبب في ذلك هو جودة و ذوق التي يتمتع هذا المنتج به .  
وفيما يخص تسهيلات و الحوافز فالمؤسسة لا تقدم أية إغراءات لكبار زبائنها على الأقل ، فهي تكتفي فقط بتأجيل الدفع لكبار هؤلاء الزبائن ، هذه الإستراتيجية التي إذا لم تراجع في المستقبل القريب ستشكل خطرا على حياة المؤسسة ، خاصة في ظل تزايد المنافسة على مستوى هذه الصناعة .

### 3. سياسة التوزيع

من اجل توزيع منتجاتها تعتمد مؤسسة ملبنة سيدي سعادة على وسطاء لنقل هذه المنتجات إلى موزعيها على مستوى الولايات التي تتعامل معها المؤسسة في حال ما إذا كانت الموزع يتعامل في كميات محدودة نوعا ما ، أما إذا كانت الكميات معتبرة فالمؤسسة تلجأ إلى استعمال الشاحنتين

المبردتين بسعة 20 طن لكل واحدة منها المتواجدة على مستوى المؤسسة ، وهناك أيضا من الموزعين من يعتمد على وسائل النقل الخاص به ، وفي كل الحالات فالمؤسسة هي التي تتحمل مسؤولية التعاقد مع الناقل وكذا مصاريف و تكاليف الشحن ، والشكل الموالي يجسد لنا الهيكل التوزيعي للمؤسسة .

شكل (12) : الهيكل التوزيعي لمؤسسة ملبنة سيدي سعادة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

لقد تطورت شبكة التوزيع خلال السنوات الثلاث الأخيرة إذ انتقلت المؤسسة من توزيع منتجاتها لـ 14 ولاية سنة 2004 إلى 24 ولاية سنة 2005 ، أما شبكة التوزيع الحالية فلا تغطي كامل التراب الوطني ، إذ بلغت نسبة التغطية 68% أي 33 ولاية من 48 ولاية ، بمجموع 66 نقطة بيع أي ما يعادل نقطتي بيع على مستوى كل ولاية ، وتحتوي الجزائر العاصمة لوحدها على 9 نقاط بيع ، يليها وهران وقسنطينة بـ 6 نقاط بيع لكلهما ، و 5 نقاط بيع لبشار والجدول الموالي يوضح الولايات التي تغطيها المؤسسة وعدد النقاط على مستوى كل ولاية خلال 2006 .

جدول (24) : الولايات التي توزع إليها منتجات المؤسسة في 2006 .

الولايات التي توزع إليها المنتجات	عدد نقاط البيع لكل ولاية
الجزائر	09
قسنطينة - وهران	06
بشار	05
برج بوعريبيج - سطيف	03
باتنة - الشلف - المسيلة - سيدي بلعباس - تيارت - تلمسان - غليزان	02

01	بجاية - بوية - الجلفة - وادي سوف - غرداية - ورقلة - تبسة - تيزي وزو - عنابة - بسكرة - جيغل - الطارف - بومرداس - مستغانم - عين دفلى - معسكر - قالمة - الاغواط - سكيكدة - البيض
66 نقطة بيع	33 ولاية

المصدر: من الوثائق المحاسبية للمؤسسة .

من خلال الجدول السابق يتبين لنا العجز في شبكة التوزيع التي تعتمد عليها المؤسسة ، وذلك على مستوى الولايات التي تخصص لهم المؤسسة نقاط بيع ضئيلة في حين تعتبر هذه الولايات من اكبر الولايات كثافة من حيث السكان على غرار عنابة . مما يدل على ضعف هذه الشبكة ويجدر بالمؤسسة إعادة النظر فيها .

#### 4. سياسة الترويج

من خلال الحقائق التي وقفنا عليها أثناء إجرائنا لهذا البحث هو غياب مفهوم الترويج في أذهان مسيري هذه المؤسسة ، وكأنه لا يمثل العنصر الرابع في المزيج التسويقي ، فالمؤسسة لا تملك ثقافة ترويجية بالمرة سوى بعض الأعمال الفردية غير المدروسة و غير المبنية على خطة سنوية واضحة و التي لا ترقى كذلك الى المستوى المطلوب من هذه المؤسسة .

فنجد من بين ما تسميه المؤسسة بالعمل الترويجي قيامها باستخدام الإذاعة المحلية للمسيلة للتعريف بمنتجاتها ، و في رأينا فان هذا العمل غير مجدي لعدة أسباب منها :

- محدودية البث لهذه الإذاعة فهو لا يتعدى مدينة المسيلة و بعض البلديات المجاورة لها .
  - الشريحة التي تمسها الرسائل الاشهارية هي فئات تعرف منتجات المؤسسة بنسبة كبيرة .
- إضافة إلى الإشهار على الإذاعة المحلية تعتمد المؤسسة على تغليف شاحنات التوزيع ببعض الملصقات .

بصفة عامة يمكننا الحكم على أن المؤسسة ستواجه مشاكل عديدة مع تطور المنافسة ، خاصة و أن استراتيجيات المؤسسات المنافسة جد قوية و فعالة على مستوى الترويج في حين أن إستراتيجيتها الترويجية جد محتشمة ، لذا ينبغي على المؤسسة أن تصنع إستراتيجية ترويجية قادرة مع مرور الزمن ان تحتل مكانا في ذهن المستهلك خاصة في ظل المنافسة الضعيفة في هذا القطاع من الصناعة .

#### المبحث الرابع : الوقوف على نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات

بعد الدراسة المعمقة التي أجريتها للمؤسسة سواء على مستواها الخارجي ، او على مستواها الداخلي نستطيع الآن تحديد نقاط القوة و الضعف على مستوى بيئتها الداخلية ، كما يمكننا الوقوف على الفرص و التهديدات لبيئتها الخارجية .

#### المطلب الاول : الفرص و التهديدات

إن تحليلنا للبيئة الخارجية ابتداءً من تحليل اتجاهات البيئة الكلية من خلال معرفة وتحليل العامل الاقتصادي ، الديمغرافي و الطبيعي ، ثم تحليل تطور الطلب على مادة الحليب و الياؤورت ، و كذا تحليل العرض على هاتين المادتين ، و أخيراً تحليل المنافسة خاصة على مستوى مادة الياؤورت . يقودنا إلى التمكن من تحديد الفرص التي توجد لها هذه البيئة حتى تتمكن المؤسسة من استغلالها ، و التهديدات التي يمكن ان تتفادها المؤسسة .

## 1. الفرص

سأحاول التركيز على أهم الفرص التي تقدمها البيئة المحيطة بالمؤسسة :

- طلب قوي و في تطور مستمر: إن الزيادة المعتبرة التي مست أجور حوالي مليون و ثلاثمائة موظف ابتداءً من شهر جويلية 2006 ، و كذا الانخفاض المعتبر في نسب التضخم خاصة في السنوات الأخيرة إضافة إلى نسب النمو الايجابية المسجلة ، و الاستقرار الأمني و السياسي الذي بلغته الجزائر مؤخراً . كل هذا ساهم في زيادة الطلب على مختلف السلع خاصة الضرورية منها من جهة ، و من جهة أخرى زيادة الاستهلاك.
- سوق واعدة لمنتجات الحليب و مشتقاته :كونها مواد لازمة في غذاء جسم الإنسان فان سوق هذه المنتجات عموماً و الحليب خصوصاً يتمثل في سكان الجزائر عموماً ، و ما نسجله على هذه السوق ارتفاع أفرادها من سنة لأخرى اثر زيادة النسمة من سنة لأخرى ، كما نسجل النسبة الكبيرة للأطفال الأقل من 15 سنة إذ بلغت حوالي 25.8% من إجمالي عدد النسمة .
- الاستهلاك الواسع لمادة الحليب في الجزائر: إذ تعد الجزائر من أعلى الدول استهلاكاً للحليب ، فعند مقارنة معدل استهلاك الفرد الجزائري للحليب نجده يقارب أعلى معدلات الاستهلاك في الدول المتقدمة .
- المنافسة المحتشمة في سوق الحليب : من بين المؤشرات على ضعف المنافسة هو العجز الذي تواجهه الجزائر إذ تستورد معظم احتياجاتها من الخارج ما يكلف الخزينة أكثر من 800 مليون دولار سنوياً<sup>2</sup> .
- قابلية المنافسة في الأسواق الدولية :إمكانية التصدير للدول المجاورة على غرار ليبيا

## 2. التهديدات

- من بين اخطر التهديدات التي تحيط بالمؤسسة ندرج ما يلي :
- المنافسة القوية و المحتملة في سوق مادة الياؤورت : إن التوسعات الهائلة التي تقوم بها المؤسسات المنافسة لمؤسسة ملبنة سيدي سعادة (ترافل ) ( مثلاً : مؤسسة الحضنة من 301 عامل في 2002 إلى 532 في 2005 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 76.74% ) ستزيد من عرض هذه المنتجات في القريب الأجل ، كما أن الطاقات و الاستراتيجيات الحديثة التي تعتمد عليها هذه المؤسسات من شأنها أن تجعل المنافسة جد حادة .
- تدني معدل الاستهلاك لمادة الياؤورت : على عكس مادة الحليب فان معدل استهلاك الياؤورت للفرد الجزائري يعتبر جد متدني اذا ما قورن بمعدل استهلاك الفرد في المغرب مثلاً ، ففي الجزائر هو 06 كلغ / السنة أما في المغرب فهو 10 كلغ / السنة .

- التحفيزات التي تقدمها الجزائر من اجل جلب الاستثمارات الأجنبية من شأنها أن تساهم في تواجد مؤسسات أجنبية منافسة في هذا القطاع ، خاصة في ظل رواج الصناعة .

- غياب الثقافة الاستهلاكية لمادة الياوورت : إن المستهلك الجزائري و في ظل تشابه التعبئة والتغليف لمثل هذه المنتجات لا يطلب منتجا محددًا لمؤسسة ما ، بل يكفيه الحصول على أية عبوة ياوورت .

### المطلب الثاني : نقاط القوة ونقاط الضعف

على قدر الأهمية التي يكتسبها التحليل الخارجي الذي يسمح لنا بالتعرف على الفرص والتهديدات ،

فان التحليل الداخلي يكتسي أهمية مماثلة ، بل في بعض الأحيان أكثر ، ذلك لأنه يهتم بالجانب الذي تستطيع المؤسسة التحكم في متغيراته على عكس التحليل الخارجي الذي يهتم بمتغيرات البيئة الخارجية التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيه بالمرّة ، ومنه سنحاول في هذا المطلب الوقوف على أهم نقاط القوة ، وكذا حصر أسوأ نقاط الضعف .

#### 1. نقاط القوة

يمكن لنا حصر أهم نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة في النقاط التالية :

- وجود منتجات معروفة في السوق ، وتحتل مكانة سوقية جيدة على غرار: الرائب ، ياوورت 1 لتر للشرب ، ياوورت 1 لتر معطر بالفواكه ، الجبن و الكومبير الذي تعتبر المؤسسة رائدة فيه .

- السمعة التي اكتسبتها المؤسسة خلال نشاطها ، وكذا الحصة السوقية التي تمتلكها بالرغم من حدائتها في السوق الجزائري .

- وسائل إنتاج جد حديثة ، ومركبة بشكل يضمن استقرار الطاقة الإنتاجية .

- هياكل قاعدية ملائمة لحجم المؤسسة حاليا ، وكافية للتوسعات المستقبلية .

- طاقات بشرية شبانية وناجحة في وظائف ، خاصة بعد اكتسابها الخبرة اللازمة .

#### 2. نقاط الضعف

إن المؤسسة ملبنة سيدي سعادة تعاني من العديد من نقاط الضعف ، حاولنا تلخيص أهمها في

النقاط التالية :

- غياب ثقافة تنظيمية واطر تحدد صلاحيات كل فرد في المؤسسة ، ولجوء مسير المؤسسة إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمفرده في أكثر الأحيان .

- غياب مصلحة تسيير الموارد البشرية .

- رغم ما ينتظر المؤسسة من منافسة في المستقبل ، إلا إن المؤسسة لا تولي عناية كبيرة لمصلحة التسويق ، إذ تعتمد مؤخرا على علبة اتصالات مكلفة بمهمة الاتصال بمؤسسات خاصة بالتعبئة و التغليف من اجل اختيار التعبئة الملائمة .

- ابتعاد المؤسسة عن مفهوم التجزئة السوقية فلا زالت تهاجم السوق رغم كبر حجمه بمنتجات موجهة لكافة السوق ، على عكس المؤسسات المنافسة لها .
- غياب عنصر الترويج من المزيج التسويقي للمؤسسة ، والأهمية التي يلعبها فيما يخص التعريف بمنتجات المؤسسة من جهة ، واحتلال حيز في ذهن المستهلكين مع مرور الوقت من جهة أخرى .

---

#### قائمة المراجع

##### اولا :المراجع باللغة العربية

##### أ- الكتب :

- 1- احمد سيد مصطفى :إدارة فن التسويق – منهج علي معاصر – المعادي ، مصر، 1999 .
- 2- أوبري ويلسون : اتجاهات جديدة في التسويق ، ترجمة : نيفين غراب ، الدار الدولية ، القاهرة ، 1995 .
- 3-الأزهري محي الدين عباس : إدارة النشاط التسويقي – مدخل استراتيجي-، الجزء الأول، دار الفكر مصر 1988 .
- 4- بشير عباس العلق ، قحطان العبدلي : استراتيجيات التسويق، دار زهران ،الأردن ، 1999 .
- 5- بشير عباس العلق : التسويق الحديث-مبادؤه ، ادارته و بحوثه-، الدار الجماهيرية، ليبيا ، 2000 .
- 6- توفيق محمد عبد المحسن : التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية ، دار الفكر العربي ، مصر، 2004 .

- 7- جوزيف بويت , جيبي بويت : ما يقوله الأساتذة عن التسويق , ترجمة: مكتبة جرير, مكتبة جرير, الرياض, السعودية, 2005.
- 8- الخضيري محسن أحمد : صناعة المزايا التنافسية, مجموعة النيل العربية , مصر, 2004.
- 9- درة عبد الباري :الإدارة الحديثة- المفاهيم والعمليات - , عمان , الأردن , 1994.
- 10- السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة - مدخل عمليات - , مطبعة شفيق , بغداد , 1998.
- 11- ستيفن مورس : إدارة المنتج , ترجمة: خالد العمري , دار الفاروق , الطبعة الثانية , القاهرة , 2003.
- 12- الشماع خليل محمد حسن :نظرية المنظمة, مطالع دار الشؤون الثقافية, بغداد , 1998.
- 13- طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال –الأساسيات و التطبيق - , المتحدة للإعلان , الطبعة التاسعة , مصر , 1999.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح : الإدارة الإستراتيجية -لمواجهة تحديات القرن 21-, مجموعة النيل العربية , القاهرة , 1999.
- 15- العارف نادية: الإدارة الإستراتيجية -إدارة الألفية الثالثة- , الدار الجامعية , الإسكندرية , 2000.
- 16- عبيدات محمد إبراهيم : إستراتيجية التسويق , دار وائل , الطبعة الثالثة , الأردن , 2002.
- 17- عبيدات محمد إبراهيم : سلوك المستهلك – مدخل استراتيجي- , دار وائل , الأردن , 2004.
- 18-العسكري احمد شاكرك: دراسات تسويقية متخصصة , دار الزهران , الأردن , 2000.
- 19- عصام الدين أبو علفة : التسويق الدولي , مؤسسة طيبة للنشر, القاهرة , 2003.
- 20- عوض محمد احمد: الإدارة الإستراتيجية – الأصول والأسس العلمية- , الدار الجامعية , القاهرة , 2001.
- 21- القربوني محمد قاسم : نظرية المنظمة و التنظيم , دار وائل , الأردن , 1999.
- 22- الصحن محمد فريد : التسويق , الدار الجامعية, الإسكندرية , 1999.
- 23- الصميدعي محمود جاسم : إستراتيجية التسويق- مدخل كمي وتحليلي - , دار الحامد, الطبعة الأولى , الأردن , 2000.
- 24- نجم عبود نجم :إدارة الابتكار, دار وائل , الأردن , 2003.
- 25- لويس كاربون : كيف تحافظ على استمرارية التعامل مع زبائنك , الدار العربية للعلوم , بيروت , 2005.

#### ب- الرسائل و المجلات

- 26- لعلاوي عمر: دراسة حول الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي , أطروحة دكتوراه , المدرسة العليا للتجارة, 2004/2003.
- 27- مزهودة عبد المليك : مفهوم الأداء بين الكفاءة و الفعالية , مجلة العلوم الإنسانية , جامعة محمد خيضر بسكرة , العدد 01, افريل , 2001.
- 28- د . ناجي معلا : أصول التسويق , ط 04 , دار وائل للنشر و التوزيع , 2010 .
- 29- وثائق إدارية من المؤسسة تم استلامها من طرف خروبي شريف , مصلحة التسويق .

#### ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

30- Lendrevie ,lévy ,Lindon :mearcator,éd dalloz ,7eme éd,paris,2003

31- djitli mohamed séghir

32 - Marc Vendercammear Marketing(L'essentiel pour comprendre, decider,agir),De Boeck universite,Belgique.

33- Lendrevie,Levy,Lindon,mercator dalloz 7eme edition paris 2003.

34- Johnson ,Scholes :Exploring corporate strategy,prentice hall,nez jersey,1997 .

#### الخاتمة العامة

قد حاولت من خلال هذه المذكرة بحث الدور الذي تلعبه الإستراتيجية التسويقية في تفعيل أداء المؤسسة من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها على مؤسسة ملبنة سيدي سعادة من اجل معرفة مدى اعتماد مثل هذه المفاهيم الحديثة في المؤسسة وكذا للوقوف على حقيقة الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة محل البحث ، وكان الغرض من ذلك التأكد من فرضيات البحث الذي اعتمدت عليه والإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بطريقة تجعلنا نتعرف بشكل دقيق على إعداد الإستراتيجية التسويقية و الخطوات الضرورية لذلك وأداء المؤسسة و دور الإستراتيجية التسويقية و الخطوات الضرورية لذلك وأداء المؤسسة و دور الإستراتيجية التسويقية في تفعيل هذا الأداء و ما واقع كل هذا في المؤسسة محل البحث .

أولاً : نتائج القسم النظري

من خلال عرض للقسم النظري استطعت الوصول الى النتائج التالية :

1. إن إعداد الإستراتيجية التسويقية يبني على تحليلين إحداهما خارجي يخص المتغيرات الخارجية من البيئة الكلية المحيطة بالمؤسسة ، مميزات السوق والمنافسة ، والأخرى داخلية يعني بالإمكانات الخاصة بالمؤسسة من موارد بشرية وتسويقية وغيرها ، بلمها تحديد الأهداف واختيار القطاع المستهدف من السوق وما هي الوضعية المناسبة للمؤسسة في هذا القطاع ، وبعد كل هذا تعمل المؤسسة على تكوين المزيج التسويقي الملائم لهذه الوضعية .
2. إن الهدف من التحليل الخارجي هو الوقوف على الفرص والتهديدات التي ينبغي على المؤسسة معرفتها ، حتى تتمكن من استغلال الفرص من جهة وتحد من التهديدات وتتحكم فيها كي لا تعيق أداء المؤسسة .
3. نجاح الإستراتيجية التسويقية يكمن في مدى توافقها مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة ، فتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة يمكن هذه الأخيرة من اختيار إستراتيجية في مستوى إمكانياتها الحقيقية .
4. يتم اختيار الأسواق المناسبة للمؤسسة بالاعتماد على مدى جاذبيتها من جهة ، ومن جهة أخرى على قدرة المؤسسة في خدمتها بكفاءة أحسن من المنافسين ، أي مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية والفنية لخدمة الجزء السوقي المحدد .
5. لا ننظر إلى أداء المؤسسة على انه مجرد أداء الموارد البشرية فقط ، بل هو بالإضافة إلى ذلك كفاءة وفعالية : كفاءة نسعى إليها من خلال تدنية استخدام الموارد ، تدنية استخدام رأس المال ، تدنية مختلف التكاليف ، وفعالية نحققها من خلال تعظيم الربح ورفع رقم الأعمال وتعزيز المكانة السوقية للمؤسسة .
6. يتأثر أداء المؤسسة بالإستراتيجية التسويقية من خلال زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ، وذلك من خلال تعظيم الربحية والتحكم في التكاليف ، تحديد الحصة السوقية الملائمة لحجم وإمكانات المؤسسة ، و الانتقال من مجرد التفكير في جودة المنتج ونوعيته وحدها إلى ضرورة الاهتمام كذلك برضا الزبون .

#### ثانيا : نتائج القسم التطبيقي

إن النتائج التي توصلت إليها من خلال التحليل الذي قمت به في القسم النظري ، مكنتني من إجراء بعض الإسقاطات اللازمة والمقاربات الضرورية لمعرفة واقع الإستراتيجية التسويقية في المؤسسة قيد الدراسة ، و استطعت الخروج بالنتائج التالية :

#### أ- على مستوى صناعة الحليب ككل

1. لازالت مادة الحليب تمثل تحديا أمام الجزائر ، نظرا للعجز الذي تسجله الدولة في إنتاج هذه المادة الحيوية ، فالجزائر تلجأ إلى الاستيراد حتى تتمكن من تلبية حاجيات المستهلك الجزائري خاصة في شهر رمضان المعظم حيث يكون الطلب أكثر على هذه المادة نظرا لحاجة المستهلك لها كثيرا ..

2. إن تطور الثقافة الاستهلاكية لمادة الياؤورت لدى المستهلك الجزائري ، وزيادة العرض لهذه المادة جراء زيادة الطاقة الإنتاجية لأكبر المؤسسات المصنعة لمثل هذه المنتجات ، من شأنه أن يرفع من شدة المنافسة في هذه الصناعة .

#### ب - على مستوى المؤسسة قيد الدراسة

من خلال الدراسة والتشخيص لمؤسسة ملبنة سيدي سعادة تبين ما يلي :

1. ما تحققة المؤسسة من تطور في رقم الأعمال وتوسع في الطاقة البشرية والمنشات وزيادة في الإنتاج جعلها تعتقد أنها في مركز قوة ، إلا أن التحليل الذي قمت به بين من خلال تحليل بيئة هذه الصناعة إنها ستعرض لمنافسة شديدة في المستقبل اثرزيادة عدد المنافسين المباشرين أو استيراد منتجات تامة الصنع ، الشيء الذي سيصعب من عمل هذه المؤسسة ويصنعها أمام تحديات حقيقية ، إذا لم تستغل هذه الوفرة والإمكانات في سبيل بناء ثقافة تنظيمية وتقاليد عمل على مستواها الداخلي ، وبناء علامة وسمعة ومكانة لها في السوق على مستواها الخارجي .

2. المؤسسة لا تعتمد في خدمة زبائنها على تجزئة السوق رغم اتساع حجم السوق المستهدف ، وتواجه كل القطاعات السوقية تقريبا ، وإذا واصلت المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية ستجد المؤسسة نفسها تواجه كل السوق ولا تملك شيئا من السوق .

3. المؤسسة تفتقر إلى عدة مصالح رئيسية لا يمكن الاستغناء عنها كمصلحة الموارد البشرية ومصلحة التسويق ، كما تفتقر كذلك إلى إطارات في الجانب التجاري .

4. مسير المؤسسة يتخذ القرارات الإستراتيجية الهامة في حياة المؤسسة بمفرده ، دون الرجوع إلى الفريق العامل معه والاستفادة من أفكارهم ، هذا الذي من شأنه أن يقلل من إحساس العاملين - خاصة الإطارات - بانتمائهم إلى المؤسسة .

#### التوصيات :

بناء على ما سبق ومعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة والمشاكل المحتملة الوقوع في المستقبل نقترح

ما يلي :

1. ضرورة الابتعاد عن التسيير الفردي واللجوء الى التسيير الجماعي والتشاور واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة فيما بينهم ذات الامد البعيد والتي تكون لها ايجابيات اتجاه المؤسسة .
2. الاهتمام بالجانب التسويقي في المؤسسة وانشاء مصلحة فعلية تهتم بمثل هذه الوظائف ، وكذا القيام بالدراسات التسويقية ودراسة السوق والقطاعات السوقية وافاق كل قطاع والمزيج المناسب له ودراسة ربحية كل قطاع ، كما تقوم بدراسة تطلعات الزبائن تجاه المؤسسة ومدى اقبالهم على منتجاتها .
3. على المؤسسة الاهتمام بالترويج من اجل التعريف بالمؤسسة ومنتجاتها من اجل بناء مكانة وسمعة جيدة للمؤسسة في السوق الجزائرية .

