



جامعة وهران 2



كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وإدارة الأعمال
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص: إستراتيجية

الموضوع:

الوظيفة التسويقية في المؤسسات الجزائرية – واقع وآفاق-

دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للسباكة – تيارت ALFET-

تحت إشراف:

د. كربالي بغداد

من إعداد الطالب:

بوشقيفة حميد

أمام لجنة المناقشة:

جامعة وهران 2

أستاذ التعليم العالي

رئيسا: د. رقيق يسعد دريس

جامعة وهران 2

أستاذ التعليم العالي

مقرا: د. كربالي بغداد

جامعة وهران 2

أستاذ محاضر "أ"

مناقشا: د. داودي صالح

جامعة وهران 2

أستاذ محاضر "أ"

مناقشا: د. شرشم محمد

السنة الجامعية: 2015-2016

المقدمة العامة:

يعد التسويق نشاط حيوي وعلى درجة كبيرة من الأهمية في مختلف المنظمات والمؤسسات حيث يعمل على تمكين منظمات الأعمال من الكشف عن الفرص التسويقية في البيئة المحيطة بها والعمل على تحليلها ومن ثم استغلالها، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف التسويقية المتداخلة فيما بينها والتي تمتاز بالتنسيق والانسجام.

من الملاحظ أن موضوع التسويق حديث النشأة نسبياً إلا أنه يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمؤلفين وأنه نال حظاً وافراً من الاهتمام من قبل المؤسسات واستعماله وقد تم إثبات أن وجود وظيفة التسويق والعمل بها في المؤسسة يؤدي دوماً إلى الرفع من فعاليتها ومردوديتها والدليل على ذلك كون الدول الكبرى تستعمل التقنيات التسويقية وتطبيقاتها المختلفة في المؤسسات الصناعية وغيرها سواء في فترة الركود واقتصاد الندرة أو في فترة النمو واقتصاد الوفرة.

وإن وظيفة التسويق تلعب دوراً مميزاً وكبيراً في تحقيق أهداف النمو والازدهار الاقتصادي على المستوى الوطني في كثير من بلدان العالم، هذا الدور لا يقل أهمية عن الدور الذي يلعبه التسويق في تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات المختلفة. إن وجود نظام تسويق متطور وفاعل في الدولة يقوم بالترويج لمنتجاته بنجاح سيرفع من حجم التبادل التجاري ويحقق أرباحاً ويؤدي إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن وجود وظيفة التسويق في المؤسسات الاقتصادية تمكن من معرفة السلع والخدمات الأساسية والمفضلة التي يبحث عنها المستهلك، بحيث تقوم هذه المؤسسات على توفيرها وتقديمها للمستهلك، ولكي تتمكن من ذلك لابد من الوظيفة التسويقية مساعدتها على كيفية تصميم برامج تطويرية لتوجيهها للزبائن، والاستحواذ على اهتماماتهم لجذبهم والتعامل معهم، وذلك من خلال معرفة درجات الرضا لديهم، والعمل على تطويرها وتنميتها. وكذلك المساهمة في توفير قاعدة بيانات تساعد هذه المؤسسات في تحقيق مزايا تنافسية وفي اتخاذ قراراتهم التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل عام.

وتشهد النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات على المستوى المحلي والدولي خاصة في ظل التحولات الكبرى التي تشهد انفتاح الأسواق على بعضها البعض.

في ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسات المحلية أن تتكيف لضمان بقائها في الأسواق، وإلا فإن مخاطر المنافسة أصبحت تهدد وجودها. إن بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، مع العلم أن هذه الأخيرة تتوقف على وضع إستراتيجية تنافسية ملائمة.

وانطلاقا من الثمانينات حدثت تغيرات عميقة مختلفة على المستوى الاقتصادي والتكنولوجي وحتى الاجتماعي والسياسي بالنسبة للجزائر، مما حتم على الشركات العاملة في ظل هذه التحولات تبني استراتيجيات جديدة تسمح لها بالقيام بردود فعل مرنة وسريعة تجاه محيطها التنافسي المتطور باستمرار، هذه الاستراتيجيات بنيت في أغلبها على الفكر التسويقي الحديث، وأصبح التسويق يعتبر العامل الحيوي في نجاح الإستراتيجية العامة للشركات.

فلقد عرفت هذه التغيرات بالإصلاحات الاقتصادية وتيرة سريعة في توفير آليات اقتصاد السوق، وذلك باقتناع السلطات الجزائرية بالاندماج في النظام الاقتصادي الجديد وفي اتفاقها لعقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ثم مباشرتها بالاتصالات بمنظمة التجارة العالمية لإنهاء عملية الانضمام إليها. فالمنافسة أصبحت تخص القطاع العام والخاص أمام المنتجات المؤسسات الأجنبية في السوق الداخلي والخارجي.

فالمواجهة أصبحت ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل فرض مكانتها لكي تصبح قادرة على حدة المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة في استخدام مواردها، ولا يتم ذلك إلا بتبني المؤسسة إجراءات وإصلاحات داخلية لاستراتيجياتها على عدة مستويات.

إشكالية البحث:

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التي يعالجها البحث في سؤال أساسي، ألا وهو:

ما هي الاستعدادات التي قامت بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتبني وظيفة تسويقية فعالة ولتعزيز قدرتها التنافسية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مفهوم التسويق وما هي مراحل تطوره؟
- 2- ما هي الآليات التي يجب أن تقوم بها المؤسسات الاقتصادية حتى تصبح قادرة على المنافسة؟
- 3- ما هي الفوائد أو المزايا التنافسية التي تجنيها المؤسسة جراء استخدامها الوظيفة التسويقية؟
- 4- هل تملك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وظيفة تسويقية تساعد على مجابهة التنافس، أم هل يجب إعادة النظر في مكانة وأهمية الوظيفة التسويقية لها؟

فرضيات البحث:

نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على فرضيتين هامتين:

- تعتبر الوظيفة التسويقية كضرورة حتمية في ظل الأوضاع الراهنة خاصة بوجود وتنامي ظاهرة المنافسة.
- تلعب الوظيفة التسويقية مكانة ودور هام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق فعالية المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أهم العوامل المساعدة في استمرارية الأداء الاستراتيجي.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

- محاولة التعرف على ماهية التسويق والقدرة التنافسية.
- إبراز مدى أهمية أداء وظيفة التسويق في المؤسسات قصد تحقيق أهدافها وإظهار العراقيل التي تمنعها من بلوغ أهدافها.
- إظهار الأهمية التي أولتها الدولة الجزائرية للمؤسسة الاقتصادية عبر عدة مراحل.
- العمل على إبراز مكانة المزيج التسويقي ضمن الوظيفة التسويقية وكيفية إيجاد الأساليب الفعالة والمحكمة وهذا من أجل تطبيقها في الميدان.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية الموضوع باعتباره امرأ ضروريا أصبح يقوم عليه النشاط الاقتصادي ويساعد على تصريف المنتجات والتحكم في عناصر المزيج التسويقي، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لسببين هما:

- * أسباب موضوعية: من الأسباب الموضوعية التي دعنتي لاختيار هذا الموضوع:
- القيمة والأهمية التي يحملها هذا الموضوع ومدى استمرارية المؤسسة في نشاطها.
- الاحتكاك بدوافع النشاط التسويقي ضمن المؤسسة الوطنية من أجل اكتساب خبرة علمية في هذا المجال.
- إضافة إلى طبيعة الموضوع كونه قابل للدراسة والتحليل وبالتالي إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة به.

* الأسباب الذاتية:

- ميلي الطبيعي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع.

- الرغبة في إثارة معرفتي الشخصية وزيادتها في هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية.

- الشعور بقيمة البحث وأهمية الموضوع باعتباره أن مجال البحث فيه ما يزال مفتوحا.

حدود الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة على الأسئلة الفرعية كانت حدود البحث في:

- عدم التعمق في المفاهيم والنظريات المتعددة للتسويق.

- التركيز على القدرة التنافسية والميزة التنافسية.

- الاعتماد في الدراسة الميدانية على مؤسسة إنتاجية تعتمد على النشاط التسويقي.

المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة باستخدام منهج التحليل الإحصائي من خلال توزيع إستمارة الاستبيان واستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

صعوبات البحث:

لقد إعترض هذا العمل بعض الصعوبات:

_ قلة وندرة البحوث في هذا الموضوع.

_ صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية لتجسيد فيها هذا الموضوع.

_ تقييد حرية البحث بحجة السرية المهنية وعدم الاهتمام من قبل مسؤولي المؤسسات.

_ انتشار ذهنية انفصال الجانب النظري والتطبيقي.

خطة البحث:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول مترابطة ومتسلسلة، تناول الفصل الأول التسويق في ظل المحيط التنافسي الجديد والذي تطرقنا فيه إلى مفاهيم حول التسويق، الميزة التنافسية، وكذا مكانة الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.

أما الفصل الثاني فيتناول الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعزيز قدرتها التنافسية. والذي تطرقنا فيه إلى أهم الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وكذا واقع التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع إبراز مكانة الوظيفة التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أما الفصل الثالث خصص لدراسة ميدانية حول المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET بتيارت حيث ركزنا على إبراز واقع وأفاق الوظيفة التسويقية في ظل الإصلاحات الاقتصادية وهذا بإعطاء بعض الإحصائيات وكذلك وصف حالة المؤسسة عن طريق التشخيص الجزئي لوضعيتها عن طريق إبراز مكانة وظيفة التسويق ومقارنتها مع المنافسين في إطار الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة وأهم المشاكل التي تعترضها، وإلى جانب دراسة وتقييم نتائج الاستبيان بواسطة البرنامج الإحصائي وذلك لرصد آراء الموظفين.

مقدمة الفصل:

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي مؤسسة والمحددة لنجاحها فقدرة أي مؤسسة على إنتاج السلع والخدمات تكون محدودة ما لم يرافقها جهد تسويقي فعال يساعد على تحديد رغبات وحاجات المستهلكين، وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح وهذا ما تسعى إليه المؤسسة.

ولقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة ومحاولة تطبيق المبادئ والأسس التسويقية في معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها. وذلك نتيجة الضغوط التنافسية بين المؤسسات جراء التغيرات والتحولات العالمية الحاصلة في شتى المجالات، فان استمرار بقاء المؤسسات في الأسواق تمارس أدوارها وتسيطر على جزء من السوق مرهون ببناء قدرة تنافسية، ويتطلب منها العمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار، لان المؤسسة من الناحية العلمية لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة، نظرا لان المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، من خلال الابتكارات المذهلة التي تحدث تغييرات جذرية على المنتجات والخدمات المقدمة

وكذا أصبح الصراع كبيرا بين المؤسسات في دنيا الأعمال خاصة في السنوات الأخيرة من أجل الحصول على أسواق جديدة أو زيادة حصصها السوقية سواء في الأسواق المحلية أو العالمية ومواجهة المنافسة وبالتالي أصبح الشغل الشاغل لمدراء التسويق هو التفكير في الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لطبيعة كل سوق حتى تتمكن المؤسسة من اختراقه أو الحفاظ على نشاطها التسويقي ووضع استراتيجية تنافسية ملائمة.

المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم حول التسويق

عرفت وظيفة التسويق تغييرات كثيرة منذ أن عرفت إلى ما أصبحت عليه الآن، هذه الوظيفة (التسويق) التي تداولت من مكان لآخر عبر العالم، والتي تطورت حسب رغبات وطلبات المستهلك، هذا الأخير الذي أدخل عليها عدة تحولات وتغييرات تبادلت عبر العصور من زمن لآخر ومن بشرية إلى أخرى.

ولقد تطورت النظرة إلى التسويق في عصرنا الراهن، فأصبح عماد ربحية المؤسسات وأساس بقائها واستمراريتها سواء كانت خدماتية، إنتاجية وبالتالي كان وأصبح ولا يزال الركيزة الرئيسية في عالم السوق والاقتصاد ككل والذي مر بعدة مراحل منذ نشأته إلى ما وصل إليه الآن.

المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق

اختلفت وتعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق، مما انعكس بشكل مباشر على كثرة التعريفات الواردة بشأنه، وسنحاول أن نقدم بعض التعريفات كما سنتطرق إلى مختلف المراحل التي مرّ بها المفهوم التسويقي وتطوراتها.

الفرع الأول: بروز التسويق

يعد النشاط التسويقي اللبنة الأولى في الإدارة التسويقية، بحيث يشير "Drucker" إلى أن البداية الأولى لنشأة التسويق كانت في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 قامت أسرة ميسيري اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، وظهور الإعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك.

ويشير "Drucker" إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية لم تعرف شيئاً عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارفيستر العالمية. وكان "Mc Cormick" أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر النشاط الأكثر أهمية في

المنظمة. كما أن مصطلح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة "بنسلفانيا" في أوائل القرن العشرين، وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات"، أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول "قسم للتسويق" و"بحوث التسويق" في أوائل القرن العشرين، ومنذ عام 1917 بدأت المؤسسات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية نشاط التسويق بمجالاته المختلفة، واستمر هذا الاهتمام حتى الآن.¹

وفي الوقت الحالي، لم يعد نشاط التسويق يشمل المجال الصناعي فقط بل يشمل معظم مجالات الاقتصاد، فهو يشمل إلى جانب المجال الصناعي المجال الزراعي، ومجال الخدمات المتنوعة... الخ. فالتسويق أصبح شريانا حيويا في حياة الأمم، وعلما قائما بحد ذاته.

الفرع الثاني: تعريف التسويق

وكلمة تسويق "Marketing" يرجع أصلها إلى الانجليزية وهي تتألف من مصطلحين وهما "Market" وتعني السوق و"ING" داخل أو ضمن، وكذلك هي مشتقة من المصطلح اللاتيني "Mercatus" وتعني السوق، وكذلك من الكلمة اللاتينية "Marcari" وتعني المتجر ومنه يمكن القول إن مصطلح التسويق يعني تلك "الأعمال والوظائف التي تتم داخل أو ضمن السوق".²

والتسويق نشاط من بين الأنشطة الديناميكية المتجددة والتي يصعب تعريفه في إطار ضيق، فالتسويق يتضمن وظائف متداخلة ومتنوعة، بالإضافة إلى انه لا ينفصل عنها.

والتسويق "هو تلك العملية الاجتماعية التي من خلالها يستطيع الأفراد والجماعات الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيمة المقابلة لها".³

وقد أعطيت للتسويق عدة تعريفات تتباين تبعا للفترة، وللزاوية التي ينظر من خلالها لوظائفه، نذكر منها ما يلي:

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص17.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 58.

³ مصطفى يوسف كافي، التسويق الالكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان، سوريا، 2009، ص11.

1/ تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA): قدمت هذه الجمعية تعريفين

للتسويق هما:¹

(أ) في سنة 1960: "التسويق هو القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".

(ب) وفي سنة 1985: التسويق هو "العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات".

(ج) ومؤخرا استحدثت الجمعية تعريفا آخر للتسويق ليصبح كما يلي: "الوظيفة التنظيمية والتي تتكون من مجموعة العمليات الخاصة بخلق والتعريف به، وتوصيل القيمة للمستهلكين، وكذلك إدارة العلاقات مع هؤلاء المستهلكين بالطرق التي يكون من شأنها تحقيق كل من أهداف الشركة وأهداف جميع الأطراف ذات المصلحة والمخاطرة معها".²

2/ أما الأستاذ "McCarthy" فيعرف التسويق على أنه "العملية الإنتاجية التي توجه

التدفق الاقتصادي للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة".³

3/ ونجد أن منظمة النمو والتعاون الاقتصادي (OCDE) ترى بأن التسويق: "هو

القيام بجميع النشاطات الأساسية من أجل توجيهه، ترويج وتوزيع المنتجات التي لها علاقة بالطلب الحالي أو المستقبلي للمستهلكين".⁴

4/ ويقول "Peter Drucker": "بأن التسويق يعمل على بلوغ الهدف الرئيسي

للمؤسسة وهو تحقيق أقصى مردودية لاستثماراتها، وأفضل وسيلة لتحقيق الربح المرغوب فيه على المدى الطويل وهو تكييف المنتجات دوما مع حاجات المستهلك".

¹ محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1992، ص 23.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 17.

³ محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1999، ص 24-25.

⁴ محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1988، ص 11.

5/ ويعرف الأستاذ "Yves Chirouz" التسويق على أنه: "حالة فكرية وتقنيات تسمح للمؤسسة بالاستيلاء على السوق والاحتفاظ بها وتنميتها".¹

6/ قد عرف "Resenberg" التسويق أنه: "عملية ملائمة على أساس الأهداف والقدرات بواسطتها يتمكن من تقديم مزيج تسويقي (سلع، خدمات، توزيع، تسعير، ترويج) يتقابل مع حاجات المستهلكين داخل حدود المجتمع".² أي أنه يهتم بالناحية الاجتماعية والاقتصادية.

7/ أما الأستاذ "W.Statan" فيعرف التسويق بأنه: "نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين".³

8/ أما تعريف رائد المدرسة الحديثة في التسويق "P.Kotler" للتسويق فهو: "النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل".⁴ كما عرفه كذلك "أنه عبارة عن وضعية فكرية ومجموعة من التقنيات تسمح للمؤسسة بأن تستولي على الأسواق بخلقها والاحتفاظ بها وتطويرها".⁵

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين لـ "Kotler" توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة والتقنيات المستعملة لديها وهناك ربط بين السلوك البشري والتسويق ويمكن تلخيصهما في:

- التسويق هو قبل كل شيء عبارة عن قناعات داخلية في ثقافة المؤسسة وفي طريق عملها.

- التسويق يعتمد على مجموعة من التقنيات تساعد المؤسسة على السيطرة على الأسواق المناسبة.

¹ _ Yves chirouz, de l'étude du marché au lancement de nouveau produit, édition OPC, mai, 1998, P19.

² محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص24.

³ محمد فريد الصحن، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص07.

⁴ _ Philip Kotler, Marketing management and control, 3éme édition, Paris, 1976, P05.

⁵ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص24-25.

- نقطة البداية في التسويق هي الحاجات والرغبات الإنسانية المشتركة بين الأفراد والمختلفة من مجتمع لآخر. وبواسطتها تصنع المنتجات وتحقق قيمة لدى الشخص الذي تشبع حاجته.

- وجود الحاجات والمنتجات غير كافيان للتعبير عن مفهوم التسويق بل يجب أن يقرر الفرد إشباع حاجته بالتبادل.

تبعاً لهذه البدائل فإن التعريف الضيق والمؤقت للتسويق يمكن تعويضه بالتعريف الموسع التالي: "التسويق هو مجموعة الطرق والوسائل التي بحوزة التنظيم، من أجل إثارة سلوكيات مقبولة لدى جمهوره لتحقيق أهدافه الخاصة"¹.

وللتسويق عدة تعريفات ظهرت عبر الزمن ونوجز بعضها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (01): تطور تعريف النشاط التسويقي

السنة	صاحب التعريف	تعريف
1948- 1960	الجمعية الأمريكية للتسويق	التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم.
1965	مجموعة أساتذة التسويق في جامعة أوهايو	التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ، وزيادة، وإشباع هيكل الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم، وترويج، وبيادل، والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات
1980	الأستاذ KOTLER	التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات من خلال عملية التبادل.
1981	الأستاذ McCarthy	التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تحد من التناقض بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع.
1985	الجمعية الأمريكية للتسويق	التسويق هو العملية الخاصة بالتخطيط، التنفيذ، وخلق، وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنتجات.

المصدر: عبد السلام أبو قحف التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1997 ص 58.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 24-25.

الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم التسويق

لقد مر التسويق بمراحل مختلفة من التطور ليصل إلى ما هو عليه الآن، من حيث الأساليب كوظيفة أساسية من وظائف المنشأة التي تتبلور في إطارها ميول ورغبات المستهلكين النهائيين والمستعملين الصناعيين.

واختلفت النظرة إلى التسويق من مرحلة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، ومن مؤسسة إلى أخرى. حيث توجد مؤسسات وصل فيها التسويق إلى مراحل متقدمة، بينما مؤسسات أخرى لا يزال التسويق فيها في مراحل الأولى. ولعل أهم المراحل الكبرى في مفاهيم التسويق هي ما اتفقت حولها مختلف المراجع في التوجهات نحو الوظائف الاقتصادية وهي:

1/ مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق (النظرة الإنتاجية)

ظهر هذا المفهوم في الفترة الممتدة بين "1890-1920"، ويقوم هذا التوجه على أن المؤسسة اعتمدت وركزت على زيادة الإنتاج وتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة بهدف الربحية دون الحاجة إلى مختلف النشاطات التسويقية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة لأن المستهلكين كانوا يدفعون دائماً نحو السلع والخدمات المتوفرة بشكل أكبر وبأقل تكلفة وذات مواصفات معقولة،¹ وبالتالي فإنه بمقدور كل منتج يبيع أي منتج يمكن إنتاجه، ومن ثم فإن القوة التنافسية للمؤسسة، تكمن في قدرتها على توفير كميات كبيرة من السلع والخدمات لتلبية احتياجات الطلب في السوق. فمن خصائص هذه المرحلة ما يلي:²

(أ) إن التركيز الأساسي للمؤسسة كان منصبا على إنتاج السلع، لأن كل ما ينتج يباع بسبب تفوق الطلب على العرض وبمعنى زيادة الطلب على السلعة.

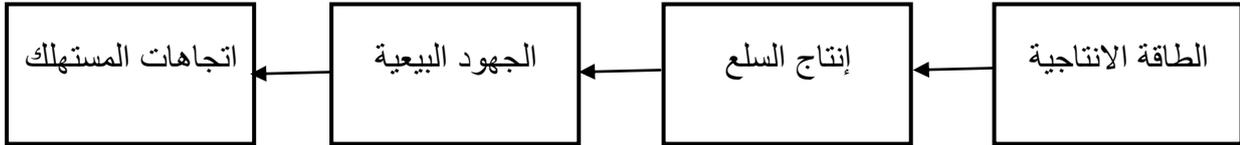
¹ إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 19.

² محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 32.

(ب) كان الاهتمام الأساسي منصبا على الكيفية التي تصل بها السلع إلى الأسواق، أي لم يكن مشكل بيع إنما النشاط الأساسي هو التوزيع، لأن السوق كان كبيرا وعدد الزبائن كان أيضا كبيرا.

(ج) الأخذ بعين الاعتبار اختيار المنتجات المتوفرة في السوق من طرف المستهلك، وسهولة الحصول عليها، لذا وضعت المؤسسة جل اهتمامها بالمبيعات في المرحلة الثانية. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(01): توجيه المفهوم الإنتاجي للمؤسسة



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 32.

2/ مرحلة المفهوم البيعي للتسويق (النظرة البيعية)

ظهر هذا المفهوم سنة "1929-1950" بالو.م.أ، ويعني أن كل ما ينتج يباع بصرف النظر عن رغبة المستهلكين فيه بناء على قرارات الإدارة المركزية، وذلك من خلال استخدام رجال البيع. فهدف المفهوم البيعي واضح ألا وهو القيام ببيع ما هو موجود لدى المؤسسة من منتجات، وذلك باستخدام تلك الأنشطة التي تساعد في عملية البيع مثلا الإعلان المهارات البيعية لرجال البيع العاملين لديها، مع إعطاء أهمية محدودة جدا لرضا المستهلك بعد قيامه بعملية الشراء. ومن الافتراضات الرئيسية للمفهوم البيعي أنه لا بد من تكثيف الأنشطة والجهود الترويجية لدفع المستهلك إلى الشراء، وان هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في الأسواق ولذا فان الهدف الأساسي هو تحقيق مبيعات فقط دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء المستهلكين لقيامهم بإعادة الشراء.¹ وعليه يمكن تقديم تعريف مختصر للمفهوم البيعي حسب ما قدمه "Kotler":

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص 24-25.

أي هو "توجه تسييري يفترض أن المستهلك يشتري بمحض إرادته ما يكفيه من منتجات المؤسسة وإلا فإنه يصبح مستهدفا بواسطة مجهودات بيعية وترويجية كبيرة"¹.

أما الفرضيات الضمنية لهذه المرحلة فهي:²

(أ) إن المستهلك بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعي والمكثف لإقناعه بشراء السلعة.

(ب) إن المستهلك عادة ما يتناسى الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق، وعادة لا يقوم بنقلها للآخرين، وقد يقوم بشراء نفس السلعة.

(ج) إن هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات من المستهلكين دون الاهتمام بالاحتفاظ بولائهم لإعادة الشراء.

(د) مصلحة المؤسسة مقدمة على المصالح الأخرى.

3/ مرحلة المفهوم التسويقي (النظرة التسويقية)

ظهر هذا المفهوم سنة 1950 بالو.م.أ وسنة 1960 بأوربا، يقوم هذا المفهوم على إنتاج ما يمكن تسويقه، وعموما يركز على التسويق الهادف لإشباع الرغبات وحسب أنواع وإمكانات المستهلكين المستهدفين وليس على بيع ما تم إنتاجه، ويقوم على فرضية مفادها أنه لا بد من تحديد الحاجات والرغبات للمستهلكين المستهدفين أولا، ثم إنتاج ذلك المزيج التسويقي السلعي أو الخدمي الموافق والمنسجم مع تلك الحاجات والرغبات والتوقعات التي يتم تقديمها بناء على دراسات وبحوث التسويق وبصورة منتظمة ودورية لمختلف المستجبات البيئية.

هذا يعني أن التوجه التسويقي يعتبر أداة لتحقيق النجاح في المؤسسة، حيث يجب على هذه الأخيرة وبفعالية كبيرة في المنافسة إنشاء، اتصال، نقل، لقيمة ما لدى الزبائن الذين اختارهم المؤسسة لخدمتهم.¹

¹Philip Kotler- Bernard Dubois, Marketing Management, 8ème édition, Publi union, 1994, P07.

² محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 64.

وهكذا أصبح رجال التسويق هم المؤثرون الفعليون في عملية وضع الخطط والبرامج القصيرة والطويلة الأجل في المؤسسات الصناعية والتجارية.

ويمكن أن نلخص أهم الخصائص التي يركز عليها المفهوم التسويقي ما يلي:²

(أ) يتم تحديد الأهداف المؤسسة في إطار الاهتمام بالمستهلك ومحاولة إعطائه أكبر إشباع ممكن.

(ب) وجود العائد الممكن والمناسب الذي يكافئ المؤسسة على قيامها بتحمل المخاطر من أجل تقديم الخدمة أو السلعة وهو تحقيق الربح ولو في الأجل الطويل.

(ج) تلبية تلك الرغبات يتطلب بحثاً تسويقية بغية الإلمام بهذه الرغبات وبالتالي دمج مختلف العمليات (إنتاج، تسويق، بحث وتطوير....) بحيث يكون تنفيذها أساساً يساعد على تلبية وتنفيذ رغبات المستهلك.

4/ مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق (نظرة التسويقي الاجتماعي)

تم في هذه المرحلة التركيز على أهمية خلق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع ككل والمستهلكين والمنظمة حيث أن سعي المنظمات إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين أدى إلى ظهور منتجات تضر بالبيئة والمجتمع وتتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية والاقتصادية والتقاليد والعادات والأنماط الاستهلاكية بالشكل الذي جعل قسم من المنظمات تحاول استغلال المستهلكين مما أدى إلى ظهور جمعيات ودعوات تنادي بحماية المستهلك من هذا الاستغلال وإلى حماية المجتمع والدعوة إلى ترشيد الاستهلاك والحفاظ على البيئة من التلوث مع المحافظة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الرفاهية لهم عن طريق تقديم ما يحتاجونه من منتجات وخدمات على أن لا تتعارض مع المصالح العامة للمجتمع.

إلا أن هذا التوجه يختلف عن التوجه التسويقي في فكرتين هما:³

¹ _ Philip. Kotler et Bernard. Dubois, Marketing Management, 10^{ème} édition, Publi union, Paris2000, P53.

² _ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص24.

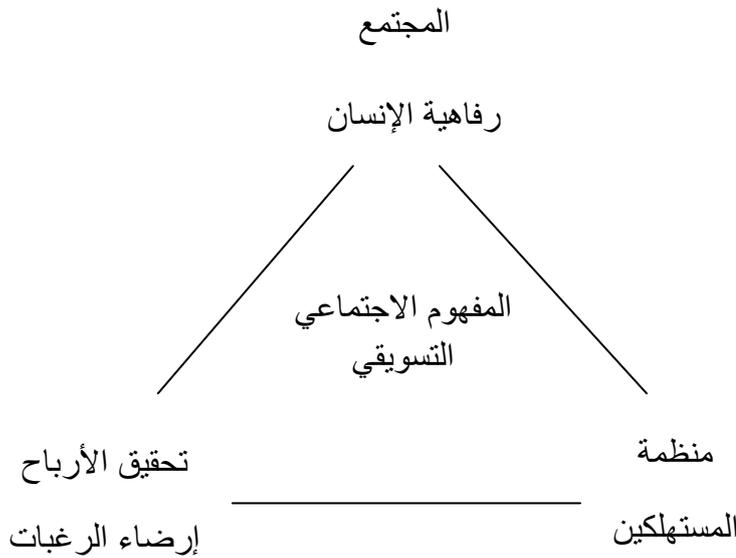
³ _ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص25.

أولاً: يجب على المسوق التركيز على حاجات ومصالح المجتمع أكثر من التركيز على رغبات فئة الشراء.

ثانياً: يقترح الأخذ بعين الاعتبار رفاهية المجتمع ضمن أهداف المؤسسة.

ويمكن توضيح هذا المفهوم حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد مفهوم التسويق الاجتماعي



المصدر: نزار عبد المجيد البروراي-أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق-المفاهيم-الأسس-الوظائف، دار وائل للنشر،

عمان، الأردن، 2004، ص 61.

مما سبق يمكن القول بأن التسويق الاجتماعي يركز على احتياجات المجتمع بدلاً من التركيز على احتياجات المستهلك، وعلى التكامل بين جميع مفردات النظام (تجار الجملة، التجزئة، الموردين، الحكومة، الهيئات التشريعية وغيرها) بدلاً من التركيز على التكامل بين وظائف المنظمة، وعلى تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلاً من التركيز فقط على هدف الربح.¹

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 73.

ويستند هذا المفهوم إلى عدة فروض نلخصها فيما يلي¹.

أ) يتوجه المستهلكون إلى المؤسسات التي تراعي مصالحهم وفي نفس الوقت تأخذ مصلحة المجتمع بعين الاعتبار.

ب) ينبغي على المؤسسات أن تمتنع عن إنتاج السلع التي لا تتماشى مع مصلحة المجتمع.

ج) المهمة الأساسية للمؤسسة هي إشباع حاجات المستهلكين.

كما أعطى "P Kotler" تعريفا للتسويق الاجتماعي كما يلي:

"إن المفهوم الاجتماعي للتسويق يقضي بأن تكون مهمة مؤسسة ما، هي أن تحدد الرغبات والحاجات والاهتمامات التي توجد في السوق معينة، وان تقوم بإشباعها بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وبطريق تدعم وتحافظ على سلامة كل من المستهلك والمجتمع".

والجدول التالي يقدم مقارنة مختصرة لمختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص28.

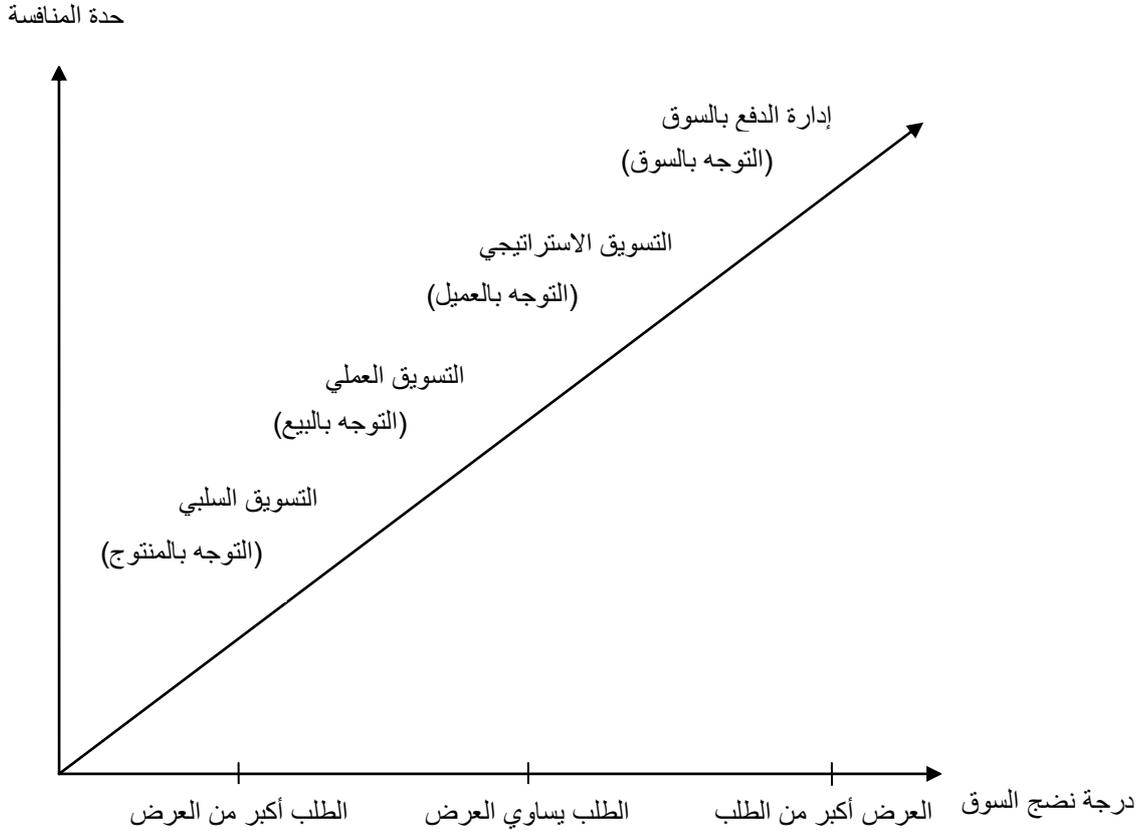
الجدول رقم (02): مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر ممكن	- اصنع منتج جيد فسوف يشتريه الناس - اربح في كل وحدة نسبة معينة - أنا اعرف أن الناس يبحثون عن الجودة
التوجه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة و جهود إعلانية	كلما زاد الحجم المباع كلما زاد ربحنا	_ البائع المتميز يحل كل المشاكل _ البائع يقوم ببيع كل ما ينتج
التوجه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك والرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	أن نربح من خلال إشباع المستهلك	_ إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه _ البحث في رغبات المشتريين
التوجه بالمجتمع	الحاجات المباشرة والغير مباشرة للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	أن نربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	_ إنتاج مالا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية _ البحث في رغبات ومشاكل المجتمع

المصدر: طلعت اسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2000، ص38.

واستنادا إلى التحولات التي طرأت على التسويق بالتزامن مع اتجاهات المؤسسة التي تغيرت عبر الزمن، يلاحظ أن تطور التسويق كان حسب تطور اتجاهات المؤسسة في تعاملها مع السوق. بحيث كانت تمارس النشاط الإنتاجي والبيعي مركزة على المنتج فقط إلى أن أدركت أهمية المستهلك والعمل توجّهت به إلى المفهوم التسويقي وقيّمته، ومن ثم الإحاطة وتحقيق كل توقعاته من خلال العرض المبتكر، فتتوقع المؤسسة أن العرض يخلق الطلب عليه. وعند شعور المؤسسة بحدة المنافسة بدأ التركيز على المنافس أكثر من خلال تتبع تحركاته، والشكل التالي يوضح لنا هذا التطور.

الشكل رقم (03): تطور اتجاهات السوق



Source : - J-J. Lambin et R. Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à

L'orientation-marché, 5^{ème} ed. Paris : DUNOD, 2002, p. 48.

الفرق بين المفهوم القديم والمفهوم الحديث للتسويق:

وبصفة عامة يمكن التمييز بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق، حيث نجد اختلافين أساسيين تميز التسويق المعاصر على التسويق الكلاسيكي وهما: من جهة دوره الذي لم يعتبر إلا دور ثانوي وأصبح دورا أساسيا في تسيير المؤسسات، من جهة ثانية ميدانه الذي كان ضيق، ثم اتسع بشكل واضح¹ والجدول التالي يبين هذا التطور.

¹ Lendrevie- lindon, Mercator, 6^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2000. P07.

الجدول رقم (03): المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق.

المفهوم المعاصر للتسويق	المفهوم الكلاسيكي للتسويق
<p>التسويق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أساسي وله الأسبقية فهو النشاط الأساسي للمؤسسة وزبائنها. - واسع في محتواه الذي ينطلق من إعداد المنتج إلى ما بعد البيع. - واسع في حقل تطبيقه (خدمات، سلع صناعية، جرائد، أحزاب سياسية...). 	<p>التسويق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ثانوي مقارنة بالإنتاج - ضيق في محتواه الذي يقتصر على البيع والتوزيع الفيزيائي والإعلان. - ضيق في حقل تطبيقه (فقط السلع ذات الاستهلاك الواسع).

Source : Jacques Lendrevie- Denis lindon, Mercator, 6^eédition, Dalloz, Paris, 2000.P07.

المطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه

لقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدراسة وتطبيق المفاهيم والمبادئ التسويقية في معظم المؤسسات. فالتسويق يلعب دوراً أساسياً في تحقيق واستمرار النمو الاقتصادي، ورفع مستوى معيشة الفرد وهذا من خلال إشباع رغباته وحاجاته، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمجتمع واستخدامها بأحسن وجه. كما يساعد التسويق على غزو الأسواق المحلية والدولية وذلك من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق، ويمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة بينها وبين المؤسسات الأخرى داخل السوق الواحدة.

الفرع الأول: أهمية التسويق

يلعب التسويق دوراً أساسياً في تحقيق النمو الاقتصادي، ورفع مستوى المعيشة من خلال تقديم السلع والخدمات لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، والاستغلال الأفضل للموارد المتاحة. لهذا ازدادت أهمية التسويق بشكل كبير خاصة بعد الثورة الصناعية، وهذه الأهمية يمكن إبرازها في النقاط التالية:

1/ أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسات الأعمال

يمثل القطاع الاقتصادي أكثر القطاعات اهتماما بالنشاط التسويقي على اختلاف أنواع وحجم مؤسساته، وقد انتشر التسويق بداية وبشكل سريع في المؤسسات المنتجة للسلع الميسرة مثل: المواد الغذائية، ثم بدأت المؤسسات المنتجة للسلع المعمرة في الاهتمام بالجوانب التسويقية¹.

وقد بدأت الكثير من المؤسسات الخدمية، في العقد الأخير بالاهتمام بتسويق خدماتها وبصفة خاصة البنوك، وشركات الطيران عندما واجهت منافسة قوية في الأسواق ووجدت أن المشاكل التي تواجهها معظمها تسويقية الأبعاد.

وفي السنوات الأخيرة بدأت مجموعة من قطاع الأعمال في تطبيق المفاهيم التسويقية، وهي مقدمي الخدمات المهنية مثل المكاتب الاستشارية، والمحاسبين، والمحامين ومصممي الديكور... الخ.

2/ أهمية التسويق بالنسبة لمؤسسات غير الأعمال

جذب التسويق اهتمام العديد من المؤسسات غير الهادفة للربح مثل الجامعات المعاهد العلمية والمستشفيات، والمؤسسات الدينية كالمساجد والمتاحف....، وقد جاء الاهتمام بالتسويق نظرا لارتفاع التكاليف وازدياد حدة المنافسة ورغبة هذه المؤسسات في تقديم خدمات أفضل في الأسواق المستهدفة.

وقد بدأت الوحدات الحكومية، في الاهتمام بالتسويق واستخداماته في تصميم حملات للتسويق الاجتماعي تهدف إلى حماية الأفراد من التدخين، والكحول، وأمراض الايدز وتنظيم الأسرة...، وإلى ما غير ذلك من الموضوعات ذات البعد الاجتماعي.

¹ _ محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سابق، ص26.

3/ أهمية التسويق بالنسبة للدارس

إن دراسة التسويق، مفاهيمه وممارساته، له أهمية كبيرة ليس فقط على مستوى المؤسسات بل أيضا على مستوى الدارس، فدراستنا للتسويق سوف تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا وإدراكا لدوافع البائع في تحديده لسعر معين، وسوف نكون أكثر قدرة على الاختيار والمقارنة بين السلع المعروضة، كذلك أكثر فهما لدور الترويج والأفكار الإعلانية المطروحة.

إن التسويق له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمسار الوظيفي الذي نتطلع إليه، فمن خلال دراستنا للتسويق يمكننا أن نتعرف على المجالات الوظيفية التي يمكن أن نلتحق بها بعد تخرجنا، وحتى بالنسبة لخريجي التخصصات الأخرى يمكنهم أن يتعرفوا على تأثير التسويق والقرارات التسويقية المختلفة على المحاسبة، والتمويل، والاقتصاد.

4/ أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع

للتسويق أهمية كبرى للمجتمع نظرا لما يحققه الأفراد من منافع، فهو يسمح لهم بالتمتع بمنتجات وخدمات راقية ورفيعة من جهة، فالمستهلك لديه حاجات ورغبات مختلفة ومتباينة يحاول إشباعها.

وهنا يظهر دور التسويق على الأفراد، فجنده يحاول إيجاد منتجات وخدمات مختلفة والتي يطلبها المستهلك بهدف إرضائه، ومن جهة ثانية فإن التسويق يخلق الكثير من فرص التوظيف حيث وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة، يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط عن تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته (رجال البيع الإعلان، الدعاية، البحوث...). بل في أماكن أخرى داخل الإدارات كالتصميم والإنتاج وغيرها.¹ والتسويق الفعال يمكنه تحريك العجلة الاقتصادية في المجتمع من خلال:²

(أ) الرفع من المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات مرتفعة في سلم الرفاهية الاقتصادية.

¹ _قاسمي جميلة، تقييم خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة تخرج لسانس غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2003، ص05.

² _بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القبة، الجزائر، 2010، ص24.

(ب) يؤدي النشاط التسويقي إلى إنشاء عدد كبير من الوظائف التي يعمل فيها أفراد المجتمع كالتوزيع، النقل....الخ.

(ج) يساهم في تخصيص الموارد المتاحة، وفقا لآلية السوق.

(د) يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة في السوق، وذلك عن طريق الترويج والعرض، فهو بهذا يؤدي دورا كبيرا في توجيه وترشيد سلوك المستهلكين نحو السلع المختلفة.

5/ أهمية التسويق على مستوى الدولي

لكي تقدر المؤسسات الاقتصادية على تحقق الميزة التنافسية على المستوى الدولي فعليها أن تلجأ إلى النشاط التسويقي الذي يمكنها من معرفة كافة المتغيرات الحاصلة في السوق الدولية، مثل سلوك المستهلك الأجنبي وقدرته الشرائية، عاداته وثقافته الاستهلاكية....الخ.¹

الفرع الثاني: أهداف التسويق

تتعدد أهداف التسويق وتباين، وعلى الرغم من هذا التعدد في الأهداف، إلا أن أهدافا معينة يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة خاصة، ويمكن أن نجزئها إلى أهداف خاصة بالمستهلك، وأهداف متعلقة بالمؤسسة.²

1/ أهداف التسويق بالنسبة للمستهلك

يسمح التسويق للأفراد بالتمتع بمستويات معيشة مرتفعة، فالمستهلك لديه حاجات مختلفة ورغبات متباينة يحاول إشباعها قدر المستطاع.

فالنشاط التسويقي يعتبر من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة إلى جانب النشاط الإنتاجي، والذان بتكاملهما يصلان بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، التي تتمثل في الوصول إلى

¹ بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، مرجع سابق، ص24.

² معراج هوارى-احمد امجدل، التسويق المصرفي-مدخل تحليلي استراتيجي، المركز الجامعي بغرداية-كلية السياحة والفندقة السعودية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص31.

تحقيق هدفها النهائي وهو السلع بالموصفات والجودة المناسبة وتقديمها للمستهلكين الملائمين، بالسعر المناسب، والمكان المناسب في الوقت الملائم.

إن التسويق يحقق مجموعة من الأهداف أو الفوائد بالنسبة للمستهلك نحصرها فيما يلي:

يلي:

(أ) الرفع من مستوى معيشة الفرد في المجتمع.

(ب) يخلق النشاط التسويقي عددا كبيرا من الوظائف يعمل فيها أفراد المجتمع.

(ج) يخلق التسويق عددا من المنافع المرتبطة بالسلع كالمنفعة الزمانية المتعلقة بتأمين السلعة في الأوقات المناسبة للمستهلكين، والمنفعة المكانية المتعلقة بتوفير السلعة في المكان المناسب، وكذا تحويل ملكية السلعة من المنتج أو البائع إلى المستهلك، وغيرها من المنافع الأخرى.

(د) تساعد دراسة التسويق الأفراد على تحليل طبيعة مختلف الأنشطة التسويقية التي يقومون بها كل يوم.

2/ أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة

يعتبر التسويق حلقة وصل بين إدارة المؤسسة والمجتمع الذي تعيش فيه (الأسواق التي تخدمها)، فكل مؤسسة تحدد أهدافها وإستراتيجيتها وتسعى جاهدة من أجل تحقيقها. وبالتالي فإن إدارة التسويق الناجحة هي التي تزود الإدارة العليا للمؤسسة بالمعلومات والدراسات الخاصة بمتطلبات المجتمع ورغباته وحاجاته غير المشبعة.

وعليه يمكن إجمال أهداف التسويق بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

(أ) يهدف إلى إبقاء المؤسسة وإستمراريتها، فهو يساهم بدور حيوي لتحقيق هذا الهدف عن طريق نظام المعلومات التسويقية.

(ب) المحافظة على المركز التنافسي وتنمية وتعظيم حصة المؤسسة في السوق.

ج) تحقيق أقصى الأرباح، فمهمة إدارة التسويق تتمثل في توليد المكاسب والأرباح الناتجة من المبيعات.

د) يشجع المؤسسة على الابتكار والنمو وهذا عن طريق التنبؤ بحاجات ورغبات أفراد المجتمع.

الفرع الثالث: أسس التسويق

للتسويق ثلاثة أسس رئيسية وهي:

1/ البحث عن الربح

يعتبر الربح من الأمور الضرورية خاصة في اقتصاد السوق، والذي يتسم بالمنافسة القوية، إذ يعتمد تحقيق الربح على جلب الزبائن والمحافظة عليهم. وعليه إن المؤسسة تبحث عن مستهلكين الذي يجلبون لها الربح. فالتسويق لن يكون ذا فعالية ما لم تكون خياراته مبنية على أساس التعليل المسبق لربحية الزبائن، وهذا الأسلوب يقودنا إلى الرقابة الفعالة مع تحقيق المطالب¹ إلى جانب الربح تبحث المؤسسة على النمو الذي هو معيار هام لاتخاذ القرارات التسويقية، والمؤسسة لها دوافع قوية للنمو والتوسع، لأجل تحقيق البقاء والاستمرار.²

2/ تقسيم السوق

يعرف تقسيم السوق بأنه: " تجزئة السوق الإجمالي إلى قطاعات فرعية متميزة من المستهلكين بحيث يمكن اعتبار كل قطاع على انه سوق مستهدفة ويمكن الوصول إليها بواسطة مزيج تسويقي معين".³

ومن التعريف السابق يتبين أن السوق الإجمالي يتكون من عدة أسواق فرعية لها مجموعة من المستهلكين متجانسين في الحاجات والرغبات، وان هذه الأسواق الفرعية متميزة

¹ معراج هواري-احمد امجدل، التسويق المصرفي-مدخل تحليلي استراتيجي، مرجع سابق ص33.

² بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، مرجع سابق، ص 19.

³ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك-عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص278.

ومختلفة تسهل الوصول إلى زبائن أكثر احتمالاً لشراء السلعة ومن خلال إتباع استراتيجيات تسويقية وبرامج متميزة ومناسبة لذلك.

أ) أساليب تقسيم التسويق

تقسيم السوق يشير إلى عملية تقسيم الزبائن ذوي الرغبات غير متجانسة إلى فئات أكثر تجانساً بشكل يمكن معه تحقيق التوازن المطلوب بين وجود حجم مناسب من المستهلكين، ووجود تشابه كاف بينهم الأمر الذي يبرر تصميم مزيج تسويقي خاص بهم وتساعد عملية تقسيم السوق الجهات التسويقية على استغلال أربعة أنواع من الفرص التسويقية وهي:

- تطوير السلع المنتجة أو إنتاج سلع جديدة.
- دخول أسواق جديدة عن طريق إنتاج منتجات جديدة.
- تطوير السوق وتوسيعه عن طريق إيجاد تطبيقات جديدة أو زبائن جدد.
- التغلغل في السوق والحصول على حصة أكبر منه على أساس منافسين الآخرين.

ب) فوائد تقسيم السوق

يحقق تقسيم السوق فوائد عديدة على مستوى زيادة التنافسية أو على مستوى زيادة فعالية استعمال الموارد المتاحة والتخطيط الاستراتيجي. ومن هذه الفوائد هي:

- تطوير القدرة على وضع استراتيجيات وخطط أكثر دقة للتعامل مع السوق.
- زيادة تفهم حاجات ورغبات المستهلكين.
- زيادة القدرة التنافسية للتاجر مع المنافسين الآخرين في السوق.
- زيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

3/ المزيج التسويقي The Marketing Mix

يعرف المزيج التسويقي على أنه: "الخليط من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى سوقها المستهدفة".

وكذلك يعرف بأنه: "توليفة فريدة من الإجراءات والسياسات التسويقية التي تعدها المؤسسة للوصول إلى أهدافها"¹.

ويقصد بالمزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط حيث يجد رجل التسويق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات المتعلقة بالعناصر التالية: المنتج "Produit" السعر "Prix" التوزيع "Placement" الترويج "Promotion" والتي عرفت هذه العناصر بـ "4P's of Marketing". وعلى رجل التسويق في أي نشاط تسويقي أن يأخذ باعتبار هذه العناصر لأن هذه السياسات الأربع تشكل الخطة التسويقية المتكاملة. ويمكن تعريف المزيج التسويقي بأنه: "مجموعة من العناصر عندما تمزج تكون السوق وهذه العناصر هي المنتج، السعر، توزيعه وترويجه، وهو مجموعة من المتغيرات التي في حوزة المؤسسة وتستهمل في للتأثير على سلوك المستهلك"².

أ) دور المزيج التسويقي في الاستراتيجية التسويقية

قبل التطرق إلى دور المزيج التسويقي في الاستراتيجية التسويقية لابد من إعطاء لمحة عن الاستراتيجيات التسويقية.

الاستراتيجية التسويقية

الاستراتيجيات التسويقية هي التي يتم من خلالها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق الأهداف التسويقية.

وتعرف الاستراتيجية التسويقية على أنها "خطة طويلة الأجل تتعلق بتنمية المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة"³.

¹ _عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك-عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، جامعة الجزائر، 2010، ص 31.

² _منير نوري، التسويق-مدخل المعلومات والاستراتيجيات، د م ج، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 33.

³ _إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 34.

وتعرف أيضا "هي الأدوات التي يمكن من خلالها التوصل إلى تحقيق الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل وتبنى صياغة الاستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة وتحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها وكذلك تحديد المركز السوقي المطلوب أن تمثله المؤسسة ويجب أن تتلاءم الاستراتيجية مع موارد المؤسسة".¹

والاستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) فهي جوهر أي استراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة. وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلي.²

1/ استراتيجية تمايز المنتج

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تسويق منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلك على أنها تتمتع بشيء فريد ومتميز عن مثيلتها من المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون.

2/ استراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على خدمة قطاع محدد من السوق بدلا من السوق كله.

3/ الوصول إلى مركز القيادة التكلفة الكلية

والهدف من هذه الاستراتيجية هو زيادة قدرة المنظمة على الحصول على هامش ربح عالي من خلال زيادة المبيعات وهامش ربح منخفض نسبيا في كل وحدة مبيعة.

تختار المنظمة الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق أهدافها التسويقية المحددة بناء على حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين وعادة ما تستخدم المنظمة أربع أدوات أساسية لوضع استراتيجياتها موضع التنفيذ وهي عناصر المزيج التسويقي.

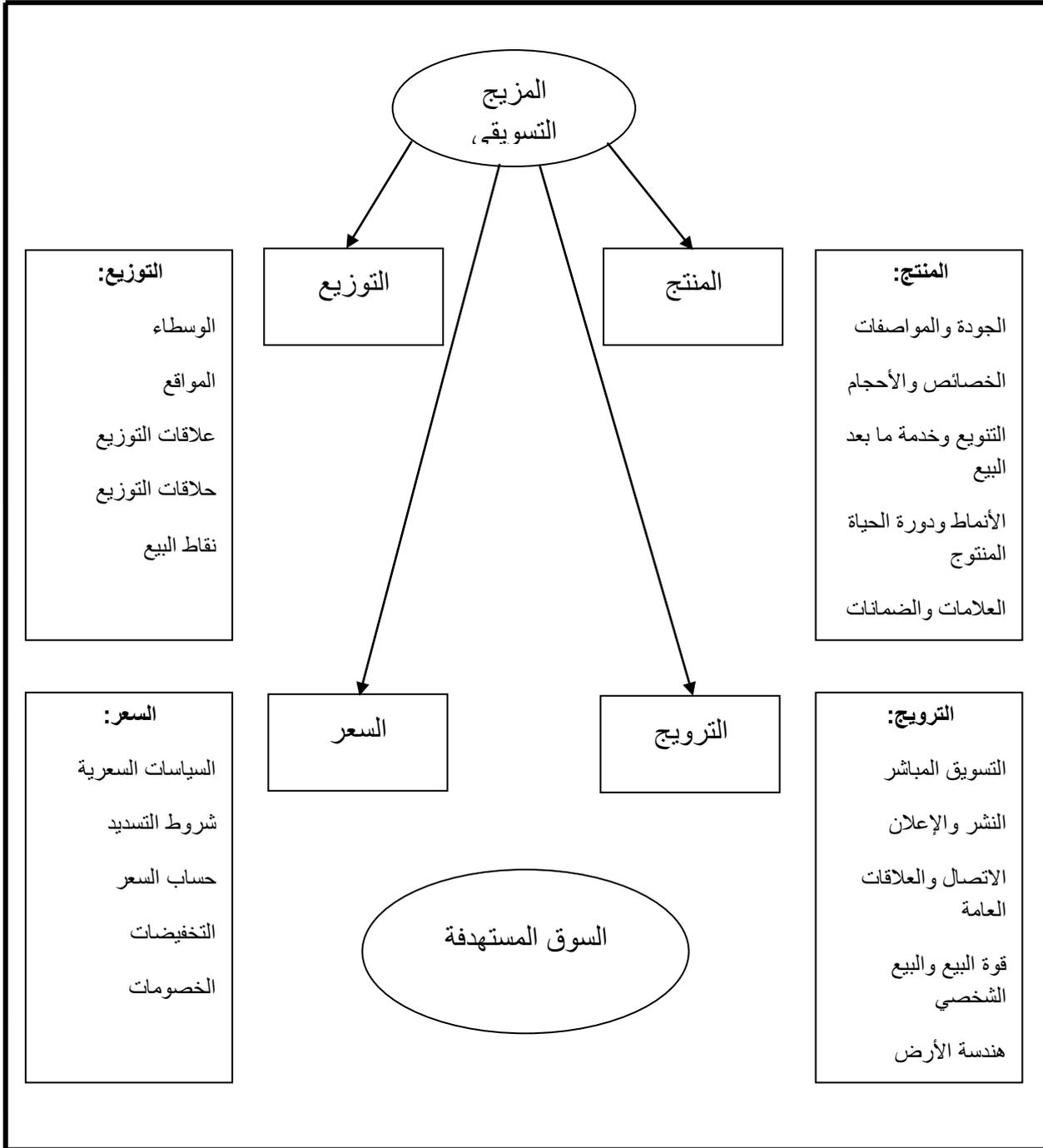
¹ _ أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات القرن الحادي وعشرون، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 55.

² _ عبد السلام أبو قحف، التسويق كمدخل تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

ويعتبر المزيج التسويقي عنصرا مركزيا في استراتيجية التسويق ويظهر في الشكل الذي تقدم فيه المؤسسة عرضها للسوق أي تلك المتغيرات التي تعتمد عليها المؤسسة والمؤهلة لإحداث تأثيرات على سلوك المستهلك. ونستطيع القول أن المزيج التسويقي هو ذلك المزيج الذي يدمج مجموعة المتغيرات التي تهيئها المؤسسة من أجل التأثير على السوق المستهدف، أي ذلك المزيج من الأنشطة التسويقية التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين حيث يتعلق هذا المزيج بالاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة في تخطيط أوجه النشاط التسويقي المتعلق بالمنتجات التي يتم تقديمها إلى السوق.

ويمكن إيضاح عناصر المزيج التسويقي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): عناصر المزيج التسويقي



المصدر: منير نوري، التسويق-مرجع سابق، ص 34.

ب) عناصر المزيج التسويقي

للتسويق أربعة أصناف أساسية (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) يمكن شرحها

فيما يلي:

• المنتج

تعتبر المنتجات من أهم عناصر المزيج التسويقي الفعال، باعتبارها جزءاً مهماً من إستراتيجية التسويق لمختلف المؤسسات حيث أننا نستطيع أن نقيس مدى نجاعة هذه المنتجات بمدى قدرتها للوصول إلى المشترين، وتحقيق التفوق على المنافسين والبقاء في السوق.

وهو مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجات ويحصل عليها المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة، والتي تتضمن مجموعة من المنافع المادية وال نفسية. وهو كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضي حاجة أو رغبة لدى المستهلك. إن المعرفة الجيدة لخصائص المنتج التي يريدها المستهلك هو أساس التصميم الناتج لذلك المنتج من طرف رجل التسويق.

وكتعريف شامل للمنتج نذكر ما يلي: "هو خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تحقق الإشباع والرضا لدى المشتري".¹

• السعر

هو ثاني عنصر من المزيج التسويقي ويعتبر من أهم عناصره. وتسعير المنتج الذي سوف تبيعه من أهم القرارات التي تأخذها في التجارة، فعملية التسعير تعد عملية جد هامة فيجب على رجل التسويق أن يضع سعر يكون بمتناول يد المشتري المستهدف وفي نفس الوقت يغطي السعر تكلفة الإنتاج بالإضافة إلى هامش الربح حتى يضمن للمنظمة الاستمرارية في السوق.² وفي بعض الظروف تخضع الأسعار للرقابة من جانب الحكومة أو تنظيم الأسعار من خلال سياسة الأسعار والمداخيل.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص251.

² بشير العلق-علي ربابعة، الترويج والإعلان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1998، ص 190.

• التوزيع

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية للمزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بتوصيل المنتجات إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع، أي تعرف منافذ التوزيع بأنها "منشآت أو أفراد أو أجهزة آلية تساهم في إنسياب السلع ووصولها من المنتج إلى المستهلك النهائي".¹

بحيث يضمن تحقيق المنفعة المكانية والزمانية للخدمة أو السلعة أي إيصال السلع والخدمات للمستهلك في المكان والزمان المناسبين.

• الترويج

بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة. كما أن الترويج يساعد ويساهم على حل مشكلة جهل المستهلك بالمنتج وذلك بتقديم المعلومات عن الشركة والسلعة والعلامة التجارية والأسعار والوفرة واستخدامات السلعة. وكذلك يغري المستهلك ويخلق حالة نفسية معينة تجعله يقبل على المنتج.²

إن الترويج يعد الأداة التسويقية الرئيسية والفعالة للتعريف بالمنتج من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية وفي خلق اتصال دائم بين الشركة والمستهلكين من خلال أشكاله المختلفة والمتعددة والمتمثلة في:³

(أ) **البيع الشخصي:** بأنه المقابلة والتحدث مع واحد أكثر من المستهلكين المحتملين بغرض إتمام البيع.

¹ عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص 129.

² سمية حداد، التسويق-أساسيات ومفاهيم، متبعة للطباعة، براق، الجزائر، 2009، ص 16.

³ منير نوري، التسويق-مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص 46.

ب) الإعلان: هو أي جهد مبذول في استعراض أو ترويج أفكار معينة أو منتجات أو خدمات أو أي نشاط إعلاني يقدم لإغراء الجمهور.

ج) تنشيط المبيعات: هي أنشطة تسويقية تحفز المستهلك لاتخاذ قرار الشراء باستخدام وسائل غير الإعلان والنشر والبيع الشخصي. مثل: العرض، المعارض، الألعاب.

د) النشر والعلاقات العامة: وهي نشر معلومات وبيانات في إحدى وسائل النشر العامة لأجل تنشيط الطلب على المنتج أو الخدمة.

وتستخدم إدارة التسويق مزيجاً من هذه الأدوات وذلك لنقل رسائلها إلى السوق المستهدف، ويطلق على هذا المزيج باسم المزيج الترويجي، ويتم بشكل يتماشى مع حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف بواسطة الشركة كما يتأثر هذا المزيج بالموارد المتاحة للشركة.

ويعتبر النشاط الترويجي من أكثر المجالات تعرضاً للمشاكل الثقافية ومن أهمها: اختلافات اللغة، اختيار العلامات، اختلافات الأذواق والاتجاهات... الخ.¹

ويوضح الجدول رقم(04) توزيعاً للمتغيرات الرئيسية للمزيج التسويقي.

¹ _ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك-عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، مرجع سابق. ص 132.

الجدول رقم (04): مكونات المزيج التسويقي ومجالات القرارات المرتبطة بكل واحد منها

مكونات المزيج التسويقي	مجال القرارات
المنتج Produit	<ul style="list-style-type: none"> - قرارات متعلقة بتصميم السلعة (من حيث الشكل والذوق أو الطراز والحجم أو الوزن أو المقياس أو اللون والطعم... الخ) - بالمزيج السلعي وخط المنتجات. - اختيار التعبئة، التغليف والبيانات التي توضع عليه - اختيار العلامة (لكل سلعة أو لكل خط لمنتجات) - قرارات متعلقة بالخدمات المصاحبة للسلعة (خدمات ما بعد البيع ...) - الضمان المقدم للمستهلك. - طريقة تقديم سلع أو سلعة جديدة - برنامج البحث والتطوير.
السعر Prix	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مستوى السعر، الأسعار الخاصة وإجراءات وطرق تغيير السلع، شروط الدفع، والائتمان والبيع بالتقسيط، تحديد الخصومات بأنواعها.
التوزيع Placement	<ul style="list-style-type: none"> اختيار قنوات التوزيع طرق اختيار أحسن وسيط أو وسطاء، توزيع مسؤوليات النقل وتخزين السلع، تجهيز الطلبات، ومراقبة المخزون...
الترويج Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - قرارات متعلقة بالإعلان، الميزانية المخصصة، الرسالة الإعلانية الواجب توصيلها إلى المستهلك والوسطاء والمجتمع. - قرارات خاصة بالقوة البيعية، وتنشيط المبيعات والنشر والعلاقات العامة والتسويق المباشر.

المصدر: بن عيسى عنابي، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المطلب الثالث: الوظائف التسويقية

تسعى مختلف المؤسسات والمنظمات من أجل تحقيق أهدافها إلى صياغة جملة من الوظائف تكون في مجموعها أدواراً ضمن الهيكل التنظيمي، وهي تستهدف السوق. وعليه سوف نقوم بتعريف الوظيفة التسويقية بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتخصصة، ذات الطبيعة المتكاملة التي تتم تأديتها قبل وأثناء وبعد التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها

إلى أماكن استهلاكها، والتي يمكن أن تؤدي من قبل المنتج نفسه، أو تسند إلى واحدة أو أكثر من منشآت التسويق المتخصصة"¹.

أما الوظيفة الرئيسية للتسويق فهي: تحقيق الإشباع للحاجات والرغبات لدى المستهلكين بأعلى مستويات الكفاية.

الفرع الأول: اتساع وظائف التسويق

في نفس الوقت الذي أصبح فيه النشاط التسويقي في المؤسسة له مكانة أساسية اتسع ميدانه على بعدين: من جهة داخل المؤسسة حيث توسعت نشاطاته وتنوعت، ومن جهة ثانية غزوه لعدد متزايد من ميادين النشاطات.²

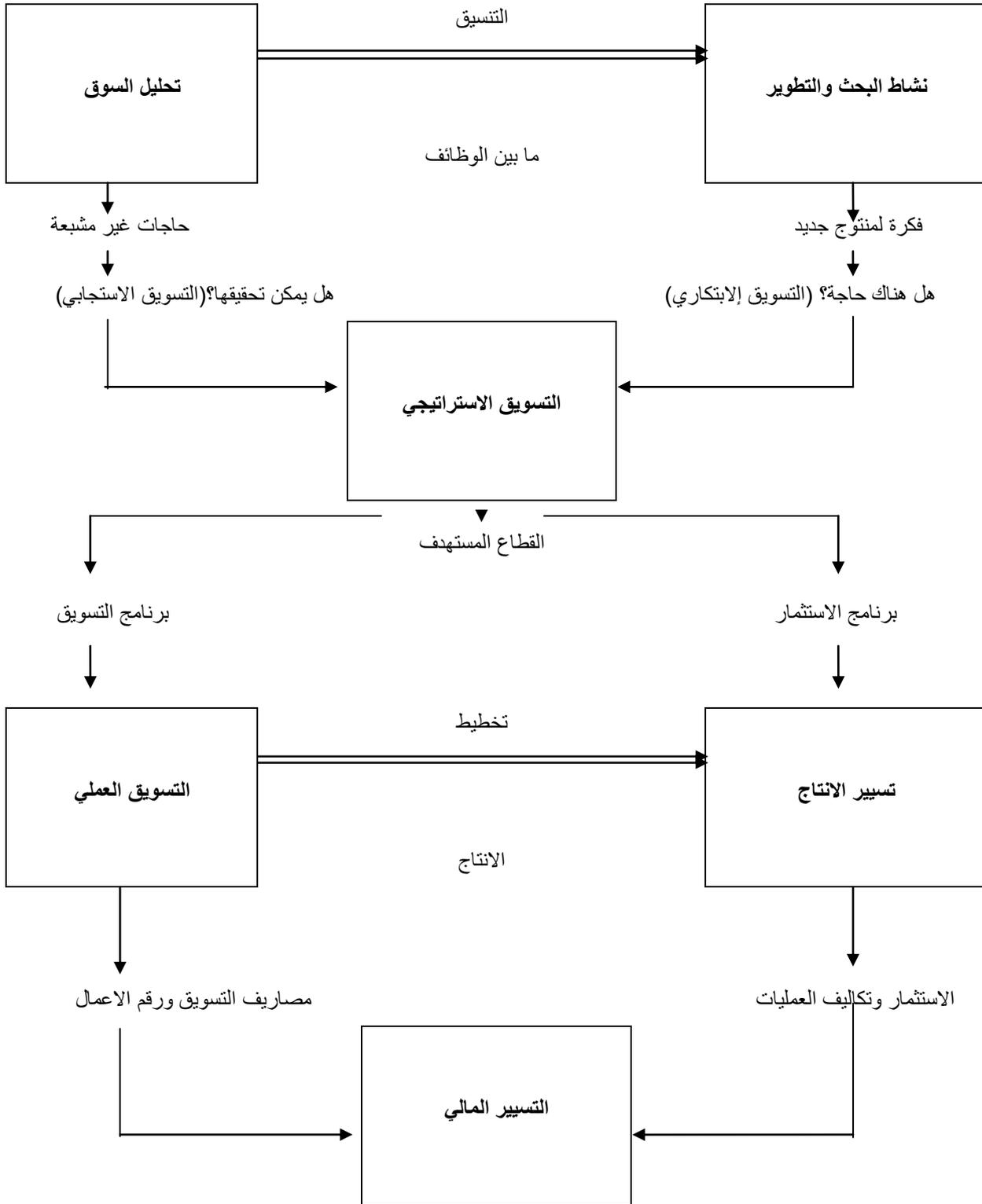
حيث أصبح من اللازم وحتى قبل الإنتاج ضمان توفر مستهلكين للسلعة، وأحسن من ذلك الذهاب إلى تحليل احتياجات الأسواق لمعرفة ماذا يجب على المؤسسة إنتاجه وما هو السعر المناسب لذلك، وأصبح من الواضح أن المحافظة على الزبائن المربحين الأوفياء يفترض أن يكون المشتريين راضين عن مشترياتهم وهو من الضروري ضمان الخدمة ما بعد البيع، وعلى العكس من قبل.

تبعاً لهذا التوسع في وظائف التسويق نميز اليوم بين تسويق الدراسات (أي تحليل السوق في كل أبعاده) والتسويق الاستراتيجي (أي تغطية الوظائف التي تسبق الإنتاج وبيع المنتج)، والتسويق العملي (أي تغطية الوظائف التي تعقب الإنتاج). وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ رائف توفيق-ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص38.

² منير نوري، التسويق-مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سابق، ص27.

الشكل رقم (05): دور ووظائف التسويق



Source : J-J. Lambin et R. Chumpitaz, Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation

Marché, 5^{ème} édition, ed. DUNOD, Paris 2002, p06.

ومن خلال الشكل السابق يلاحظ أن التسويق الاستراتيجي يقوم في البداية على تحليل حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات، من قبل ما يقدمه المنتج. ويتمثل دور التسويق الاستراتيجي في متابعة تطور السوق ومعرفة مختلف المنتجات والأسواق والقطاعات الحالية والمرتبقة. ويرتكز مفهوم التسويق الاستراتيجي في القضايا والقرارات الاستراتيجية العامة على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال من خلال اختيار منتجات وأسواق، أين تحقق المنظمة بها تنافسية، في حين يركز التسويق العملي على القرارات الاستراتيجية التي تهتم بالمتغيرات المزيج التسويقي التي تعتبر وسائل تطبيقه. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): توسع وظائف التسويق.

الوظائف	النوع
_ دراسة السوق _ متابعة الوضعية التنافسية _ مراقبة فعالية العمليات التسويقية	تسويق الدراسات
_ اختيار الأسواق أو الزبائن المستهدفين _ إعداد المنتجات والخدمات المصاحبة لها _ تحديد الأسعار _ اختيار قنوات التوزيع والعلاقات بين المنتجين والموزعين _ صياغة إستراتيجية العلامة والاتصال	التسويق الاستراتيجي
_ القيام بحملات الإعلان والترويج _ أعمال البائعين والتسويق المباشر _ توزيع المنتجات وهندسة العرض _ خدمات ما بعد البيع	التسويق العملي

المصدر: منير نوري، التسويق-مدخل المعلومات والاستراتيجيات-، مرجع سابق، ص 28.

من خلال الجدول نجد أن تسويق الدراسات يهتم بتحليل السوق على جميع أبعاده (المشترين، المستهلكين، المنافسة والمحيط) ويهتم بقياس نتائج أعمال المنفذة. أما التسويق الاستراتيجي فيغطي الوظائف التي تسبق منطقيا وتسلسليا الإنتاج وبيع المنتجات وهذه الوظائف هي اختيار الأسواق المستهدفة، والاستراتيجية العلامة، وإعداد المنتجات، وتحديد الأسعار، اختيار قنوات التوزيع وصياغة الاستراتيجية الإعلانية والترويجية. وأخيرا التسويق العملي يحدد عمليات التسويق التي بعد الإنتاج، وهي تنفيذ الحملة الإعلانية والترويجية أعمال رجال البيع، التوزيع، والخدمات ما بعد البيع.¹

وموازة مع اتساع وظائف التسويق، اتسع مجال تطبيقه بشكل كبير، إلى ميادين نشاط جديدة. ومن أهمها ما يلي:

- السلع واسعة الاستهلاك (أغذية، مواد التجميل.....).
- السلع الصناعية (الإعلام الآلي، التجهيزات الآلات.....).
- المنظمات الحكومية والأحزاب السياسية (الإدارات، التسويق الانتخابي.....).
- السلع النصف المعمرة (السيارات، الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية.....).
- الخدمات (البنوك، السياحة.....).

الفرع الثاني: وظائف التسويق

ويمكن تصنيف الوظائف التسويقية على النحو التالي:

- 1- التسويق وظيفه تبادلية
- 2- التسويق وظيفه تحقيق رفاهية
- 3- التسويق وظيفه خلق منافع
- 4- التسويق وظيفه تكامل
- 5- التسويق وظيفه مثمرة.

ويمكن تصنيف الوظائف التسويقية بشكل أكثر تفصيلا على النحو التالي:

¹ _ منير منيري، المرجع السابق. ص 28.

1/ وظائف المبادلة¹

وتشمل على وظيفتين أساسيتين هما: وظيفة الشراء ووظيفة البيع، وما يرتبط بها من عمليات وإجراءات.

(أ) وظيفة الشراء

وظيفة تسويقية الغرض منها الحصول على السلع والمواد أو مستلزمات الإنتاج بقصد إعادة بيعها إلى المستهلك النهائي (السلع الاستهلاكية)، أو إلى المشتري الصناعي (سلع الإنتاج).

وأغلب الوحدات المشتراة بواسطة المنتجين تستخدم في عملية الإنتاج، وغالبا ما يصل هذا الإنتاج بعد ذلك إلى المستهلك النهائي في شكله الأخير، بعكس ذلك فإن البضاعة المشتراة بواسطة الوسطاء والموزعين غالبا ما يعاد بيعها بنفس شكلها إلى وسطاء آخرين أو إلى مشتريين آخرين.

(ب) وظيفة البيع

البيع في معناه الواسع لا يقتصر على إتمام المبيعات (تحويل الملكية وتحقيق المنفعة الحيازية)، ولكن يتضمن كذلك تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب، تقديم الخدمات إلى المشتريين، وتحقيقا لهذه الوظائف يجب على رجل التسويق أن يهتم بالآتي: البيع الشخصي الإعلان، ترويج المبيعات، التغليف، الخدمات.

ولا يمكن لإدارة المبيعات أن تعتمد على عنصر واحد فقط من عناصر عملية البيع ولكن يجب أن تصل من خلال تجاربها إلى مزيج فعال بينها، وهذا المزيج هو ما يطلق عليه المزيج الترويجي. والمهارة المطلوبة في القيام بوظيفة البيع لا تقتصر فقط على تخطيط هذا المزيج الترويجي، ولكن أيضا تحقيق التنسيق المطلوب بين عناصر هذا المزيج.

¹ _ محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 1995، ص188.

2/ وظائف العرض المادي

تختص وظيفة التوزيع المادي بتحريك السلعة من أماكن إنتاجها حتى تصل إلى مراكز استهلاكها في الوقت المناسب لهذا الاستهلاك. وغالبا ما نجد العملاء في مواقع بعيدة عن مراكز الإنتاج، لذلك يتحتم نقل السلع ثم تخزينها في مواقع قريبة من العملاء، وتشمل وظائف العرض (التوزيع) المادي على وظيفتين هما:¹

أ) وظيفة التخزين

تعرف وظيفة التخزين بأنها وظيفة الاحتفاظ بالأشياء لحين الحاجة إليها، ويقوم كل من المنتج، تجار الجملة، تجار التجزئة، بالتخزين وبكميات تتفق مع رقم أعمالهم، وعندما ينقص المخزون السلعي عند أحد التجار سرعان ما يطلب هذا الصنف من المنتج وذلك لتلبية الطلبات المستمرة.

هناك ثلاثة أسباب تجعل رجال التسويق يحفظون المخزون السلعي وهي:

- مقابلة التقلبات في الطلب ما بين الفصول والمواسم المختلفة.
- الحصول على الوفورات الناشئة من تركيز إنتاج المصنع في فترات معينة لإنتاج أصناف معينة أو جودة معينة للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير.
- يمكن أن يحسن التخزين من جودة الأصناف المنتجة مثل: الجبن، الأخشاب وبالتالي تزيد قيمتها.

ب) وظيفة النقل

نظرا لبعدها مراكز الإنتاج عن أسواق الاستهلاك، نحتاج لنقل السلع المنتجة حتى تكون قريبة من المستهلكين، وتختار الكثير من المصانع مواقعها بعيدة عن المدن، لأسباب مختلفة تؤدي في النهاية إلى تخفيض التكاليف الكلية بمعدلات أكبر من تكلفة نقل المنتجات النهائية إلى

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 189.

أسواق استهلاكها، كما أن الكثير من المصانع التي اختارت مواقعها بالقرب من أسواق معينة، تجد أنه من الضروري أن تبحث عن أسواق جديدة ولو كانت بعيدة عن مراكز الإنتاج.

3/ وظائف الخدمات والتسهيلات

لا ترتبط وظائف الخدمات والتسهيلات مباشرة بالتأثير المباشر في تحويل ملكية السلعة، ولكن تساعد في تنفيذ أنشطة تسويقية أخرى، وتتضمن تمويل التسويق، وتحمل المخاطر، والحصول على المعلومات التسويقية.¹

(أ) تمويل التسويق

هذه الوظيفة تشتمل على طرق الحصول على الأموال اللازمة للقيام بأعمال التسويق ونشاطاته، وكيفية إدارة هذه الأموال وتوجيهها ومراقبتها.

(ب) تحمل المخاطر

تظهر مخاطر التسويق بسبب التغير في العرض والطلب، ولكي نخفض من هذه المخاطر لابد من تحقيق التوازن بين ما هو موجود وما هو مطلوب. وهناك أيضا مخاطر أخرى كالحرائق، والفيضانات، وتلف البضاعة، وكسر بعض الوحدات أثناء النقل، وهذا الخطر يمكن تحويله إلى شركات التأمين.

وهناك أنواع أخرى من المخاطر الناشئة من المنافسين مثل: المنافسة السعرية ويمكن مواجهة هذا الخطر بالتحول إلى منافسة على المنتجات وذلك بإدخال خصائص معينة في السلعة تجعل المستهلكين غير مستعدين على الحصول على بدائل لها.

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 190.

ج) الحصول على المعلومات التسويقية

يعتمد نجاح العمليات التسويقية بالدرجة الأولى، على المعلومات المتوفرة عند الإدارة وعلى مدى تقييمها لتلك المعلومات من حيث حجم السوق، الموقع، خصائص السكان خصائص السلع المنافسة، طبيعة المستهلكين المحتملين والفعالين، وحاجاتهم ورغباتهم وعاداتهم الشرائية، قوة المنافسة، نشاط المنافسين وخططهم، الاتجاهات السوقية، العرض والطلب.

تحاول المؤسسة توفير تلك المعلومات التسويقية، ثم تقييم تلك المعلومات، ثم تحاول أن تحقق توازن المؤسسة وفقا لتلك المعلومات.

المطلب الرابع: البيئة التسويقية

تعمل جميع المؤسسات في ظل بيئة ديناميكية تتميز بالحركية والتغير المستمر وتشهد تغيرات سريعة ومتلاحقة تخرج عن نطاق حكم المؤسسة في معظم الأحيان، وعلى المؤسسة أن تسعى إلى دراسة أثر هذه التغيرات على إستراتيجيتها، وعلى رجل التسويق أن يكون على دراية ليس فقط بطبيعة وأبعاد ومضامين ما يدور حوله من متغيرات، وإنما عليه كما يقول "Kotler" أن يكون بارعا في إحداث متغيرات في البيئة تساعد على بلوغ أهداف إستراتيجية للتسويق المرسومة".¹

الفرع الأول: تعريف البيئة التسويقية

هناك العديد من التعاريف للبيئة التسويقية ويمكن أن نوجز بعضها منها:²

أ) **تعريف الأستاذ Phillip kotler:** يعرف البيئة التسويقية على أنها: "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات المعينة لإشباع رغبات المستهلكين".

¹ _ عمرو خير الدين، التسويق-المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص14.

² _ بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، مرجع سابق، ص 29-30.

ب) تعريف الأستاذ skoot: يعرف الأستاذ skoot البيئة التسويقية على أنها: "مجموعة من المتغيرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر على المؤسسة".

ج) تعريف الشقراوي 1987: هي "عبارة عن الإطار الذي يشمل مجموعة المتغيرات أو القيود (المحددات) أو المواقف أو الظروف التي هي خارج نطاق رقابة المنظمة"¹.

والبيئة التسويقية هي القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين.

الفرع الثاني: أهمية دراسة البيئة التسويقية

تتضح أهمية دراسة البيئة التسويقية من خلال هذين التعريفين وهي الأهمية التي تتمثل في:

- إن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية....).

- إن كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.

- إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها.

- إن التخطيط التسويقي يعتمد على تحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتبقة داخل البيئة.

¹ _محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق-مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 56.

والبيئة التسويقية تتألف من مجموعة من العوامل أو القوى التي تؤثر بطريقة مباشرة على مدى قدرة المؤسسة في الحصول على المدخلات، وتتضمن البيئة التسويقية ما يلي:

الفرع الثالث: عوامل البيئة التسويقية

إن البيئة التسويقية تتأثر بعدد من العوامل المختلفة التي تتفاعل مع بعضها البعض وتتوزع تلك العوامل إلى مجموعتين هما:

1/ **العوامل البيئية الخارجية الكلية (مجموعة العوامل الحاكمة):** وهي العوامل التي لا يستطيع العاملون في مجال التسويق أن يتحكموا فيها، بل هي خارج حدود المؤسسة والتي تحكم أعمالهم لذا يتم إعداد وتصميم جميع النشاطات التسويقية مع اخذ هذه العوامل الخارجية في الاعتبار ومنها ما يلي:

أ) العوامل الديمغرافية

تلعب البيئة السكانية دورا جد مهم في نشاط أي مؤسسة، ويعتبر عدد السكان في منطقة جغرافية معينة، من العوامل الأساسية التي يتوجب على المسوق أخذها بعين الاعتبار، عند دراسته للبيئة التسويقية، حيث يعتبر تحليل التغيرات في الكثافة السكانية كتحليل الوضع السكاني من حيث العمر والجنس والأوضاع التعليمية والوظيفية والسكنية إلى جانب الدين والدخل والسكن، مدخلا أساسيا لدراسات تجزئة السوق المستهدفة لمعرفة مدى وجود الفرص التسويقية.¹

ب) العوامل التنافسية

يحتل تحليل البيئة التنافسية أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات الحديثة في عالمنا اليوم، حيث يكثر الحديث في محيط إدارة الأعمال عن الحروب التسويقية، واستراتيجيات الدفاع، وهزيمة المنافسة، وأصبح الآن لزاما على المؤسسة محاولة رصد تحركات وأفعال

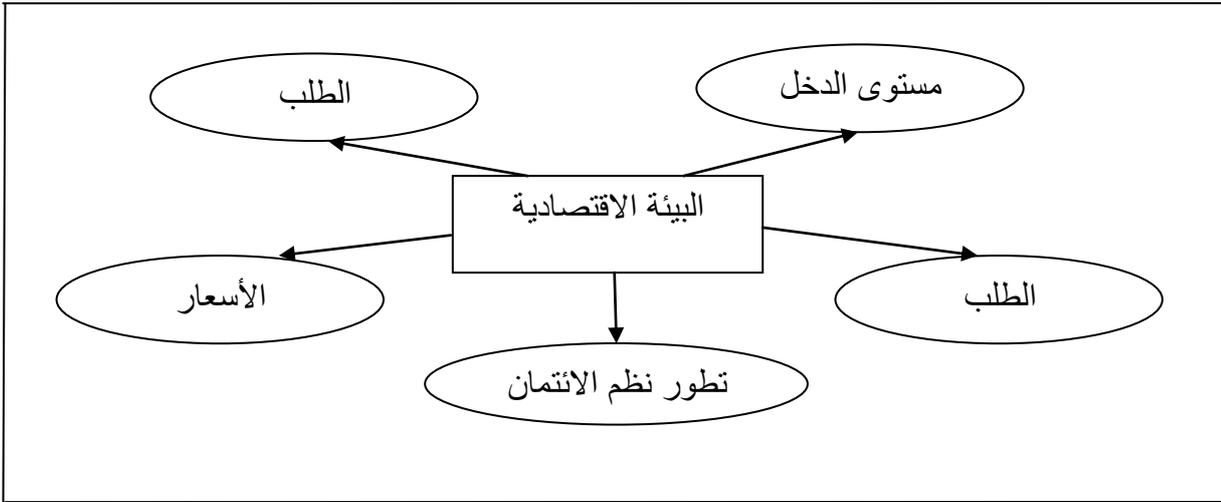
¹ _محمود جاسم الصميدى، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص52.

منافسيها، ومقارنة منتجاتها وأسعارها ومنافذ توزيعها وطرق ترويجها مع أقرب هؤلاء المنافسين، لتحديد أوجه القوة والضعف حتى يمكنها إعداد خطة تسويقية فعالة.

ج) العوامل الاقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال والتي تقوم بتحديد الخطة التسويقية، ومنها مستويات الدخل واتجاهاتها التي تعطي مقدار القدرة الشرائية التي يجب معرفتها، كما أن الدورات الاقتصادية من تضخم وركود وغيرها ذات أثر على القوة الشرائية بالإضافة إلى ارتفاع أو انخفاض سعر الفائدة الذي يؤثر على نوايا المستهلكين الشرائية بالنسبة للسلع المعمرة والتوجيهات الاستثمارية.¹ وتضم هذه البيئة مجموعة من العناصر يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (06): متغيرات البيئة الاقتصادية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص100.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سابق، ص99.

د) العوامل الثقافية والاجتماعية

تعد العادات والتقاليد والمعتقدات التي يتبناها المستهلكون عاملاً من عوامل البيئة وعليه يتوجب على المسوق معرفتها وتقديرها التقدير الصحيح من أجل تسويق السلع والخدمات الموافقة لهذه العناصر، ولا تتعارض معها.¹

العوامل الاجتماعية والثقافية السائدة تؤثر وبدرجة كبيرة في أنماط السلوك الإنساني للمدراء وغيرهم من الأفراد والجماعات التي تتعامل معها المؤسسة، وإن التغيير في العوامل الاجتماعية والثقافية تأثير واضح على تحديد أهداف مؤسسات الأعمال واستراتيجياتها.²

و) العوامل القانونية والسياسية

من المعروف أن الاستقرار السياسي أو عدمه يؤثر على ممارسة مختلف الأنشطة والفعاليات التسويقية لأي مؤسسة، كما يؤثر النظام السياسي القائم وتشريعاته القانونية في دولة ما على نوعية الأنشطة والفعاليات التسويقية التي يمكن ممارستها من قبل تلك المؤسسات.

ويمكن النظر لتأثير البيئة السياسية والقانونية على التسويق من خلال ما يلي:

- يتأثر النشاط التسويقي بحجم الإنفاق الحكومي المقرر في الميزانية العامة وبالمعروف من النقد ومعدلات الضرائب السائدة.
- يتأثر النشاط التسويقي بحجم الإنفاق الحكومي المقرر على المؤسسات الهادفة إلى تخفيض معدلات البطالة وحماية البيئة المحلية من التلوث.
- يتأثر النشاط التسويقي بالقوانين الهادفة إلى تنظيم هيكل المنافسة في صناعات معينة مثل قوانين منع الاحتكار وتشجيع المنافسة.

¹ بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، مرجع سابق، ص 31.

² زكريا مطلق الحوري، الإدارة الإستراتيجية _ مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005، ص 89.

- يتأثر النشاط التسويقي بالقوانين والأنظمة الحكومية المرتبطة بحماية المستهلك من حيث وجوب تعديل المزيج التسويقي للمؤسسات بما يتلاءم ونص تلك القوانين والأنظمة بما يحقق مصلحة الطرفين، المستهلك والمنتج معا.

هـ) العوامل التكنولوجية

هي كافة المتغيرات المرتبطة بالابتكارات العلمية والتطوير التقني في إنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات، وان معظم المؤسسات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها سلع وخدمات جديدة ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة، بل أن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية.¹ ويشير "P Kotler" على أن المنظمة يجب عليها أن تتنبأ لكل ما يحيط بها من تطور تكنولوجي حتى لا تكون متخلفة وعليه أن تقوم ب:²

أ) تحديد الأثر التكنولوجي على المجتمع ككل.

ب) تحديد قوة اتجاه المتغيرات وتحديد أثرها على المؤسسة.

ج) توجيه الاستراتيجيات المناسبة.

2/ العوامل البيئية الخارجية الجزئية: تتألف هذه العوامل من النقاط التالية:³

أ) السوق: يعتبر العنصر الأساسي في عناصر النشاط التسويقي، حيث يمكن النظر إليه على أنه المكان الذي تجرى فيه مختلف الأنشطة والفعاليات التسويقية.

ب) الموردون: يعد المورد عنصرا لعملية الإنتاج، وبالتالي لا يستطيع أي مسوق القيام بالنشاط التسويقي، دون توفير كافة الموارد اللازمة للقيام بعملية الإنتاج، والتي يتم توفيرها من قبل الموردين.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 90.

² محمود جاسم الصمدي، مرجع سابق، ص 63-64.

³ بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 32.

ج) الوسطاء: يعتبر الوسطاء حلقة وصل بين المنتج والمسوق والمستهلكين، حيث يقوم الوسطاء بنقل المنتجات سلعا كانت أو خدمات لقاء عمولة معينة ويحولونها من مصدرها إلى أماكن جديدة أو مخازن في طريق تصريفها.

3/ العوامل البيئية الداخلية (مجموعة العوامل المحكومة)

لا تتمثل العوامل البيئية المؤثرة على النشاط التسويقي في العوامل الخارجية فقط، بل تتعداه إلى عوامل داخلية، وتعرف على أنها "مجمّل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة وتتمثل في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المؤسسة إلى السوق وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها"¹ وعليه يتأثر المسوق بمجموعتين من العوامل الداخلية، وهي:²

أ) العوامل التسويقية

إن لنوعية البيئة التسويقية السائدة داخل إدارة التسويق تأثير كبير على باقي الإدارات داخل المؤسسة، حيث إن إدارة التسويق هي المحرك الأساسي لباقي الإدارات الأخرى، لذا يتوجب على المسوق بناء علاقة جيدة وتنسيق فعال مع جميع الإدارات.

ب) العوامل غير تسويقية

إن جميع الموارد المتاحة داخل المؤسسة تؤثر بلا شك على الأداء التسويقي فالقدرات الإنتاجية والمالية والبشرية لها تأثير كبير على فعالية الأداء التسويقي.

¹ إبراهيم نعيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية-المفهوم، الأهمية، التحديات، دار الكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 94.

² بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، مرجع سابق، ص 33.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

إن وجود المؤسسة في بيئة تتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يتحتم عليها مواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال امتلاك واكتساب ميزة تنافسية لكي تقوم بتحسين وزيادة تنافسيتها ومن أجل المحافظة على مركزها في السوق، حيث أصبحت هاته الأخيرة المؤشر الوحيد الذي من خلاله يتم الحكم على بقاء أو عدم بقاء المؤسسة في ظل الظروف التي يفرزها المحيط بجميع أشكاله.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف رؤى الاقتصاديين والإداريين، ويمكن الكلام عن التنافسية من وجهة نظر المؤسسة، أو من جهة نظر القطاع، أو حتى من منظور الدولة ككل، فهذه المستويات المختلفة من التنافسية متكاملة. فالتنافسية على مستوى المؤسسة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، على اختلاف تنافسية القطاع التي تتمثل في مجموعة من المؤسسات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

وبالرجوع إلى الكتابات المتعلقة بالتنافسية يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم ارتبط بأمرين:

1/ إن ظهور مفهوم التنافسية مع تفجر قضية العجز الكبير في ميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1981-1987، وزيادة المديونية الخارجية.

2/ ظهر كنتيجة لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد في بداية التسعينات، خاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية.

ولقد عرف "Jean Charles Mathe" التنافسية على أنها "هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات وتجعلها في وضعيات مناسبة وملائمة، كما أنها تعتبر أداة

لتحسين أداء هذه النشاطات، أما من ناحية الإستراتيجية فتسمح التنافسية بالتحكم في الوقت من أجل الاستغلال والاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها هذه الوضعية.¹

كما عرف "AndraTysom Laura" التنافسية الدولية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام، بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية".

ويقصد بها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية نمو، استقرار، ابتكار وتجديد".²

ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة فالتنافسية على صعيد منظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي، تختلف عن التنافسية لقطاع متمثل بمجموعة من المنظمات العاملة في صناعة معينة، وهاتان بدورهما تختلفان عن تنافسية دولة تسعى لتحقيق معدل مرتفع ومستدام لدخل الفرد فيها.³

إلا أن درجات التنافسية تتنوع حسب السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق.... الخ، والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية:

¹ بن نامة نورية، التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، 2012. ص 20.

² فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 11.

³ <http://www.iraqism.com/vb/showthread.php?t=183> تاريخ الاطلاع: 2013/04/12.

الشكل رقم (07): العوامل المؤثرة على التنافسية

درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة	مرونة الطلب على السلعة	حدة المنافسة بالأسواق
حجم المؤسسة ومركزها في السوق	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>درجة التمييز التكنولوجي</p> <p>مركز المؤسسة في السوق</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>التنافسية</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>نوع المنتج</p> <p>التمييز السلعي</p> </div> </div>	درجة التغلغل في السوق العالمي
درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية	درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية	شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، دار شباب الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص12.

الفرع الثاني: دعائم ومستويات التنافسية

1/ مستويات التنافسية

هناك عدة مستويات لتعريف التنافسية، كتعريفها على مستوى الدول وكذلك على مستوى القطاع الى جانب مستوى المؤسسة، وسوف نقوم بتعريفها لكل مستوى على حدى:

أ) على مستوى الدولة

لقد اهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف:

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية بأنها "القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"¹.

¹ _صونية بتغة، ترقية التنافسية العربية في المتغيرات العالمية- واقع وتحديات، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2008. ص 40.

التنافسية بأنها القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة.

تعريف مجلس الولايات المتحدة الأمريكية للسياسة التنافسية: يعرف التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختبارات الأسواق الدولية وتضمن نموا متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل".¹

وتعريف تقرير المنافسة العالمية تنافسية البلد بأنها: "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من ناتج المحلي الإجمالي الحقيقي". فان هذا المفهوم يعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني.²

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فتعرف القدرة التنافسية على أنها: "الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، إنتاج سلع وخدمات تتجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل".³

هذا التعريف أكثر وضوحا في تعريفه للتنافسية، لان القدرة على اختراق أسواق غير الأسواق الوطنية يعني دخول الدولة، من خلال مؤسساتها، في حالة تنافس مع مؤسسات أخرى تابعة لدولة أخرى.

وعليه يتضح أن التنافسية على المستوى الكلي تأخذ بعين الاعتبار تحقيق النمو الاقتصادي في ظل رفع مستوى معيشة الأفراد، وهو مالا يتحقق دون تحسين مستوى التشغيل. ومن خلال هذه التعاريف للتنافسية ترتبط بالسياسة الاقتصادية للدولة (تحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني) من جهة وترتبط للاقتصاد المحلي بالاقتصاد العالمي.

¹ _ صونية بتغة، ترقية التنافسية العربية في المتغيرات العالمية-واقع وتحديات، مرجع سابق، ص 40.

² _ زغدار احمد- المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، 2011، ص 25.

³ _ عمر صقر، العولمة وقضايا الاقتصاد المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 96.

ب) على مستوى القطاع

يمكن تعريف التنافسية من وجهة نظر القطاع على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامله الإنتاجية في المدى الطويل.

كما يمكن تعريف التنافسية على مستوى القطاع على أنها "قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في الدولة ما على تحقيق نجاحا مستمرا في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية"¹.

وتقاس التنافسية على مستوى القطاع الواحد اعتمادا على الربحية الكلية التي تتحقق داخل القطاع، إلى جانب اعتماد مقاييس أخرى خاصة بتكلفة وجودة المنتجات المنتجة من طرف مؤسسات هذا القطاع.

ج) على مستوى المؤسسة

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"².

وهناك تعريف آخر:

تعني "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل الغياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية

¹ محمد عدنان ودبع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، 2003/12، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، تحت موقع الكتروني: (http://www.arab-api.org/develop_bridge24;PDF)، تاريخ التحميل: 2013/04/19. على الساعة: 10:08 ص 10.

² نفس المرجع السابق، ص 10.

عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)". أي تهدف هذه التنافسية إلى كسب حصة في السوق الدولي، ويمكن قياس تنافسية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات، منها الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية الكلية للعوامل، الحصة في السوق.....الخ.¹

2/ دعائم تنافسية المؤسسة

إن الحكم على تنافسية المؤسسة بصفة عامة، يتم من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين. ومن أهم دعائم تنافسية المؤسسة نجد ما يلي:²

أ) التنافسية المالية

إن معرفة ذلك يتم بواسطة القيام بالتحليل المالي لأنشطة المؤسسة من خلال النسب المالية المحققة ومقارنتها بنسب منافسيها في نفس القطاع. ومما لا شك فيه توجد ترسانة من النسب المالية التي تتوقف على طبيعة النشاط، وخصوصية المؤسسة، ودورة حياتها، إلا أن هناك بعض النسب الشائعة الاستعمال مثل:

- نسبة رأس المال الدائم (الأموال الدائمة/الأصول المتداولة)
- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة/الديون)
- نسبة قدرة التسديد (الهامش الإجمالي للتمويل الذاتي/المصاريف المالية)
- نسبة مردودية الأصول (نتيجة صافية/إجمالي الأصول)

من خلال هذه النسب وأخرى كثيرة، نستطيع معرفة قدرتها المالية على مزاوله نشاطها إضافة إلى القدرات الأخرى.

¹ محمد عدنان وديع، مرجع، سابق. ص 11.

² كربيالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة بليدة، أيام 20-21 ماي 2002، ص 10-11.

ب) التنافسية التجارية

إن القدرة التنافسية للمؤسسة في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات السوقية اتجاه منافسيها المباشرين. ويتم معرفة ذلك من خلال عدة مؤشرات منها على سبيل المثال:

- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية والأجل.
- شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة ولاء مستهلكيها، وتعاملها مع زبائنها وسعة حفيظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها الاتصالية الإشهارية... إلخ.
- التوسع الجغرافي الذي يتم من خلال فعالية قنواتها التوزيعية، وقوتها البيعية الخدمات المقدمة بعد عملية البيع... إلخ.

ج) التنافسية التقنية

تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.

د) التنافسية التنظيمية والتسييرية

ويتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. ويتوقف ذلك على نوعية الأنشطة، وطبيعة التنظيم والقرارات، ودرجة الاندماج.

أما قدرتها التسييرية تتضح من خلال كفاءة مسيرها، وعلاقتهم بالمرؤوسين. ونجد أن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها والتي تتولد من خلال التجارب السابقة، والمعرف المتحصل عليها من طبيعة التكوين والتمهين.

الفرع الثالث: أسباب التنافسية وأنواعها

1/ أسباب التنافسية

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:

(أ) ضخامة وتعدد الفرض في الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة.

(ب) سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

(ج) تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير.

ومع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتريين تتركز القوة الحقيقية فيه للعلماء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة.

ونتيجة للعوامل السابق ذكرها، يتمتع المستهلكون والمشترون عموماً سواء من الأفراد أو المؤسسات بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل جهد أكثر لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم واقتناصهم من المنافسين.

2/ أنواع التنافسية

هناك العديد من بين عدة أنواع من التنافسية هي:¹

(أ) تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص والأقل، الذي يتمكن من التصدير السلع إلى الأسواق العالمية بصورة أفضل ويدخل أثر سعر الصرف.

(ب) التنافسية غير السعرية: وهي العوامل الغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية كالعادات والتقليد، أذواق المستهلكين، المناخ.....الخ.

(ج) التنافسية النوعية: وتشمل النوعية والملائمة بالإضافة إلى العنصر الإبداع التكنولوجي، فالدولة ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وكذا المؤسسات المصدرة في السوق ذات السمعة الحسنة، تتمكن من تصدير سلعتها حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

(د) التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية. كما تتركز عملية الإبداع التكنولوجي على رأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعليم، الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.....الخ، وتدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة نذكر منها:

- **مستوى التحليل:** من مستوى المشروع أو المنتج إلى القطاع ثم مستوى البلد.
- **الشمول:** أي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.
- **النسبية:** حيث أن التنافسية في حد ذاتها تعني القدرة النسبية للدولة أو المشروع أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية.

¹ _نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 84.

3/ تحديات التنافسية

في العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمؤسسات بل وللدول وتجمعاتها الإقليمية باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:¹

(أ) حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المؤسسات التمتع بها فيها قبل عصر العولمة.

(ب) ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاه متغيرات السوق وتسابق المنافسين.

(ج) ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة.

(د) أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمؤسسة وهي كل ما يميز على المنافسين من جهة نظر العملاء الحاليين والمرتبين.

ومن ثمة يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير واستثمار الطاقات الفكرية والمعرفية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز المعاصرة في عملياتها التنافسية.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية (مفهومها ومصادرها)

إن المنظمات تسعى وبشكل فعال بان تبقى وتستمر في السوق في مجال عملها وهذا لا يتحقق بشكل سهل وبسيط، بل تعترضها منافسة شديدة وقوية، ومن أجل أن تحقق أهدافها وتفادي ذلك، يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها عن تفردا عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهنا يجب على المنظمة أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

¹ بن ضيف جميلة، دور الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، 2010.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة مع ظهور كتابات "مايكل بورتر Michel Porter" أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفرد بخصوص استراتيجية التنافس والميزة التنافسية.¹

إن التحليل من أجل تشخيص الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، لا يتطلب الحصول على بيانات تاريخية فقط، وإنما يقوم على تقدير وتشخيص النتائج والاتجاهات ومقارنتها مع بيانات المنافسين، وإن عملية اكتساب الميزة التنافسية تأتي من خلال الأفعال المناسبة في مجال أعمال المؤسسة.

ويعود الفضل أولا لشميرلين (1939) الذي وضع مفهوم الميزة التنافسية ثم جاء بعده سالزنيك (1959)، والذي ربط ما بين الميزة التنافسية والقدرة. وبعد هذين الكاتبين جاء كل من شندلر وهوفر ووضعوا تعريفا لمفهوم الميزة التنافسية مفاده أن هذه الأخيرة هي الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة في مواجهة منافسيها من خلال الاستعمال الخاص للموارد المختلفة المتاحة بالشكل الذي يضمن مواجهة المنافسين. من جهتهما يرى كل من بورتر وداي (1984، 1985) أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية كمتغير مستقل تهدف إلى بلوغ وضع يتميز بالقدرة على منافسة الآخرين (الهدف المتغير التابع).²

ولقد جاء بورتر بفكرة مفادها أن الميزة التنافسية لا تخص الدولة وإنما تخص المؤسسة. وفي هذا الإطار كتب يقول: "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعارا أقل بالنسبة لأسعار المنافسين

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 79.

² زغدار احمد، مرجع سابق، ص 27.

بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".

وعرفها أيضا على أنها تنشأ "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا . وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع...".¹

وتعرف الميزة التنافسية على أنها "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".²

وكذلك تعرف على أنها "هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".³

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن كل تعريف يركز على جانب معين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، إذ أن التعريف الأول يؤكد على ضرورة إحداث العملية الإبداعية ويعتبرها جوهر الميزة التنافسية، أما التعريف الثاني فيركز على التفوق من خلال تبني استراتيجية تنافسية، أما عن التعريف الثالث فيبدو أكثر دلالة وشمولية للجوانب الجوهرية للميزة التنافسية بحيث يركز هذا التعريف على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة، كما حدد بعض الجوانب الأخرى كالجودة، والكفاءة، والابتكار، والمهارة التسويقية وغيرها. والتي تعتبر الميزة التنافسية إنتاجا لواحد عن هذه الجوانب على الأقل.

¹ Mechel Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993, p 48.

² جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 55.

³ حريزي بوشعور-صليحة فلاق، ملتقى دولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، مداخلة بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة شلف، الجزائر، ص 06.

وعليه فإن الميزة التنافسية "هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".¹

أي أن لتعزيز القدرة التنافسية جانبيين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين، والثاني هو القدرة على التأثير واستقطاب ميول العملاء، وتحقيق النجاح في الشق الثاني متوقف على مدى النجاح في الشق الأول ومن ثمة ضمان النجاح في كليهما، وبذلك تكون المنظمة في قمة التفوق، لأنها لا تكتفي بتحقيق النجاح بخسارة (الآخرين) المنافسين بل تبادر إلى اغتنام الفرص والسبق في تطبيق الأفضل والأجود، لأن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.² وبتقديم وتزويد العملاء بالمنتجات والخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، كما أن التعلم بسرعة عن منافسيها وهو مرتبط بتسيير الأفراد.

لكن رغم ذلك يمكن القول أن التنافسية هي مرتبطة بمدى الإمكانية والقدرة المستمرة للمنظمة في البقاء والنمو تضمن لها تحقيق أرباح في الأسواق تغطي على الأقل تكاليف استمرارية نشاطها، هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمنظمة، ومدى إلمامها ومواجهتها لمحيطها الخارجي، لتحقيق التميز.

إن اكتساب ميزة تنافسية هو هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليه، سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، ولبلوغ هذا الهدف يجب على كل مؤسسة أن تبني تسييرا استراتيجيا لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية.³

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.
² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص07.
³ زغدار احمد، مرجع سابق، ص 31-32.

1/ خصائص الميزة التنافسية

من خلال التعاريف المقدمة للميزة التنافسية نلاحظ أنها تتميز وتتنصف بأهم الخصائص الآتية:¹

(أ) أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

(ب) أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

(ج) أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

(د) أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات تغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى.

(و) أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل والقصير.

(هـ) أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.

(ي) أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منها، وأنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:¹

¹ وائل محمد صبيح ادريس-طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية-منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص309.

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها وصعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.

لكي تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية يجب أن تكون مجتمعة لأن كل شرط مرهون بالآخر. حيث أن الحسم مقترن بالاستمرارية وهذا الأخير مقترن بشرط إمكانية الدفاع عنها.

جدول رقم (06): تعريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER,1980,6	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEEY,1989,18	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهبية
ROPPAPORT,92,84	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة
EVANS,93,83	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND ET TAMPO,2000,81	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	المنافسة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 194

¹ _ هاللي وليد، الأسس العامة لبناء المزاي التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، ص 25.

2/ العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:¹

أ) العوامل الخارجية

تتمثل في تغير احتياجات الزبون أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المنظمات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

ب) العوامل الداخلية

هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

الفرع الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

1/ مصادر الميزة التنافسية

على المؤسسة أن تتعرف على مصادر ميزتها حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها وسبق القول أن الميزة التنافسية تنبع من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة كالمواد المالية، إذ نلاحظ أن مصادر الميزة التنافسية هي توفر الموارد الضرورية لممارسة النشاط محل الاعتبار، وهو ما يعتبر شرطاً ضرورياً. لكن توفر الموارد غير كاف لضمان البقاء والاستمرار في العمل، بل يتطلب الاستغلال الأمثل لتلك الموارد أي الاعتماد على نقاط قوتها

¹ عبد الله بالوناس- قدايفة أمينة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص07. منشور على الموقع:

<http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>

بالإضافة إلى الاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية. هذا الاستغلال الأمثل يشترط توفر جملة من المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية القدرات والذكاء، فإن أهم المصادر الميزة التنافسية تتلخص فيما يلي:¹

(أ) الكفاءة

تقوم وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداء لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة منافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

(ب) التكنولوجيا

أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات العلمية والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما جعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

(ج) المعرفة

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة" حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر الأهمية في الميزة التنافسية، ومنه فإن المؤسسة الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

¹ سملاي يحضيه، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، تحت عنوان: نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 13/12 نوفمبر 2005، ص 36.

د) الجودة

إن القدرة على تلبية حاجات العميل يعبر عن جودة المنتج، التي تتجسد في حسن التصميم والتنفيذ والتقديم. لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه، ثم العمل على تلبيةه.

وقد يبدو أن تحسين الجودة يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف. لكن في واقع الأمر تبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي إلى تقليل أخطاء التصنيع، تدنية النفايات، وتقليص عدد الوحدات المعيبة، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السلعة.¹

وهناك مجموعة من مصادر أخرى تخص بالذكر ما يلي:²

أ) المصادر الداخلية

وتتمثل في موارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، قنوات التوزيع، الموجودات.... وغيرها، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، والإبداع والمعرفة.

ب) المصادر الخارجية

وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، الموارد المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

ويمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

¹ زغدار احمد، مرجع سابق، ص 36.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص 310.

2/ محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين هامين وهما حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

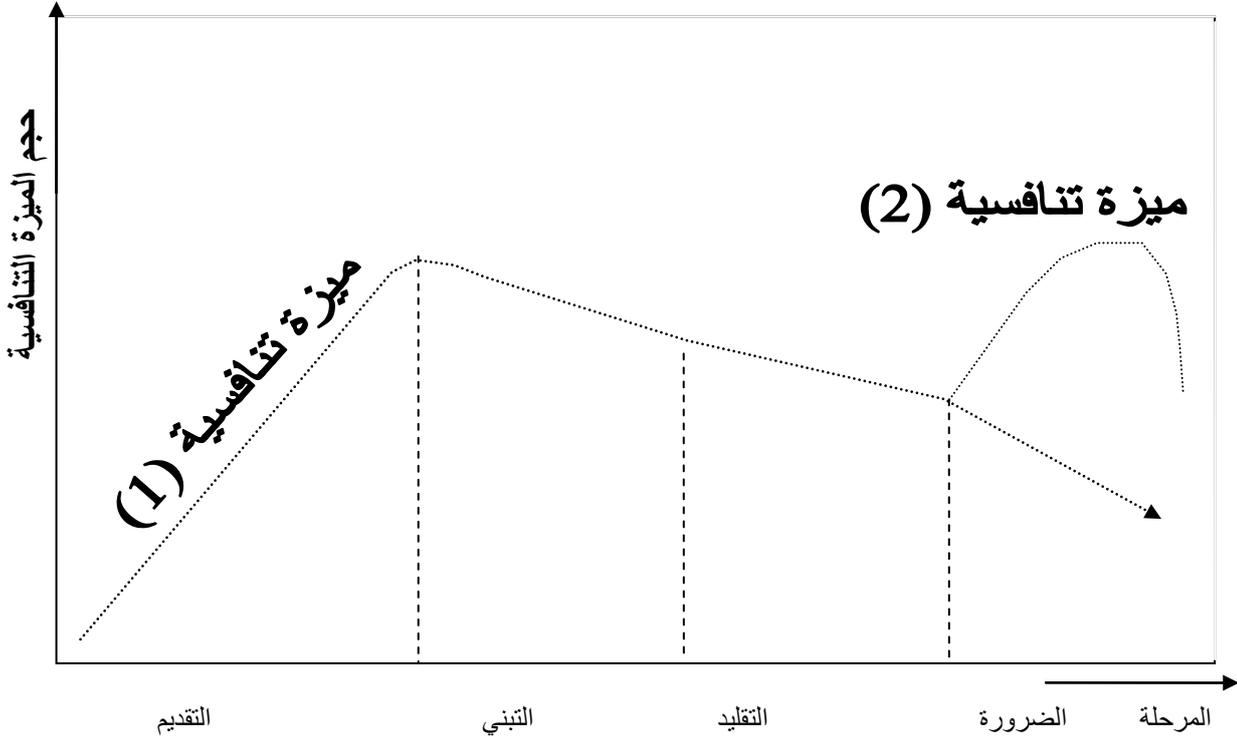
أ) حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة وجهود أكبر في التغلب عليها أو تحييد أثرها.

وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيراً تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل،¹ كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ العجال بوزيان-بن علي أمينة، الملتقى العلمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة بعنوان: الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، يومي 10-11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر.

الشكل رقم (08): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

من خلال الشكل رقم (08) الذي يمثل الرسم البياني للميزة التنافسية والتي تمر بعدة مراحل وهي:¹

● **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل البياني تمثل أطول المراحل بالنسبة للشركة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي والبشري، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قبل عدد متزايد من العملاء.

● **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها ونوعاً من الاستقرار من حيث الانتشار، لأن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

¹ _ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

● **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه نحو الركود تدريجياً لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة، وهنا يتم تراجع تفوقها عليهم ومن ثم انخفاض في الوفورات.

● **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وهذا لأن المنافسين أصبحوا يمتلكون نفس الميزة التنافسية أو أحسن منها، هنا يجب ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو البحث وإنشاء ميزة جديدة تختلف تماماً عن الميزة الحالية.

ب) نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له،¹ وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ _ نيبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 85.

الجدول رقم (07): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق المستهدف	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وعليه يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
النطاق الراسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي).
النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص 87-88.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية وهما كالتالي:

1/ ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المترجمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين،¹ وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، أي إنتاج وتسويق سلعة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين، وحتى يكون هناك تحقيق عائد أكبر.

2/ ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها² وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات

تتعدد مؤشرات تنافسية المؤسسة، وذلك للأهمية الكبيرة لتلك المؤشرات والتي تقوم على تحديد وتشخيص المعوقات والاختلالات داخل المؤسسة، وهذا لأجل إتباع سياسات ملائمة لإزالة هذه المعوقات لتهيئة المؤسسة نحو النمو والاستقرار والبقاء.

وتتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة الربحية، تكلفة التصنيع الإنتاجية، والحصة السوقية. وفيما يلي شرح لكل منها:

¹ _ M.Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993, p 85.

² _ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 84.

1/ الربحية

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسياتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيها المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها¹.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى إنفاقها الحالي على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2/ تكلفة الصنع

تتضمن تكلفة الصنع جميع الأموال التي أنفقت بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أجل إنتاج وحدة واحدة من السلعة أو الخدمة، حيث تكون المؤسسة غير تنافسية في ظل سوق تنافسي إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تفوق سعر بيع منتجاتها في الأسواق ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- عدم تحكم المؤسسة في تكاليفها.
- ضعف الإنتاجية الكلية للمؤسسة.
- ارتفاع تكلفة الحصول على عوامل الإنتاج.

¹ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، 2003/12، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، تحت موقع الكتروني: (http://www.arab-api.org/develop_bridge24;PDF)، تاريخ التحميل: 2013/05/19. على الساعة: 10:08.

وعليه فإن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين يمثل مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.¹

3/ الإنتاجية الكلية للعوامل

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.²

من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغييرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

ويمكن تفسير ضعف الإنتاجية بعدم فعالية الإدارة أو عدم فعالية الاستثمار أو بالعاملين معا.

4/ الحصة من السوق

يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار. وقد تسعى كل المنظمات إلى الحصول على نصيب معين من مبيعات السوق الذي تعمل فيه، حيث يكون هذا الهدف ملائما إذا كان السوق ينمو

¹ محمد عدنان وديع، مرجع سابق. ص 13.

² دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، نوقشت في 2005/06/21، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر. ص 11-12.

وكانت هناك فرصا مستقبلية تسعى إلى اغتنامها، ويتأثر نصيب المنظمة في السوق عموما بالطاقة الحالية للإنتاج وسهولة أو صعوبة دخول المنافسين إلى السوق. ويمكن أن تكون المنظمة مربحة ومستحوذة على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي بسبب حماية السوق المحلية من عقبات التجارة الدولية. كما يمكن للمنظمات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المنظمة مع تكاليف منافسيها الدوليين.¹

وعندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيه، كلما كانت حصته السوقية أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، وعليه، تترجم الحصة السوقية المزايما في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. بينما تفسر ضعف ربحية المنظمة في قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس بالأسباب السابقة الذكر، بالإضافة إلى سبب آخر يتمثل في قلة جاذبية منتجات المنظمة من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، فكلما كانت المنتجات التي تقدمها المنظمة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

وتعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات. كما تعرف بأنها النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة السوق الإجمالية أو حصة سوق المنافس الأحسن أداء.

¹ دويس محمد الطيب، مرجع سابق. ص 11-12.

المبحث الثالث: دور الوظيفة التسويقية في رفع الميزة التنافسية

تهدف كل مؤسسة على اختلاف طبيعة نشاطها إلى تعزيز موقعها في البيئة التي تحيط بها، وتوسيع قدراتها وإمكاناتها، وإلى تحقيق أرباح ومردودية دائمة، وكذا تحسين صورتها وسمعتها كي تحظى بأهمية كبيرة في السوق الذي تتواجد فيه.

وطالما أن المؤسسة محاطة ببيئة تنافسية شديدة، تهاجمها المؤسسات الأخرى كي تستولي على سوقها وزبائنها وإيراداتها، وبالتالي تهدف إلى إخراجها من حلبة المنافسة، على هذا الأساس يجب على مسيري المؤسسات تغيير نظرتهم إلى واقع مؤسساتهم، وإلى البيئة الخارجية المنافسة.

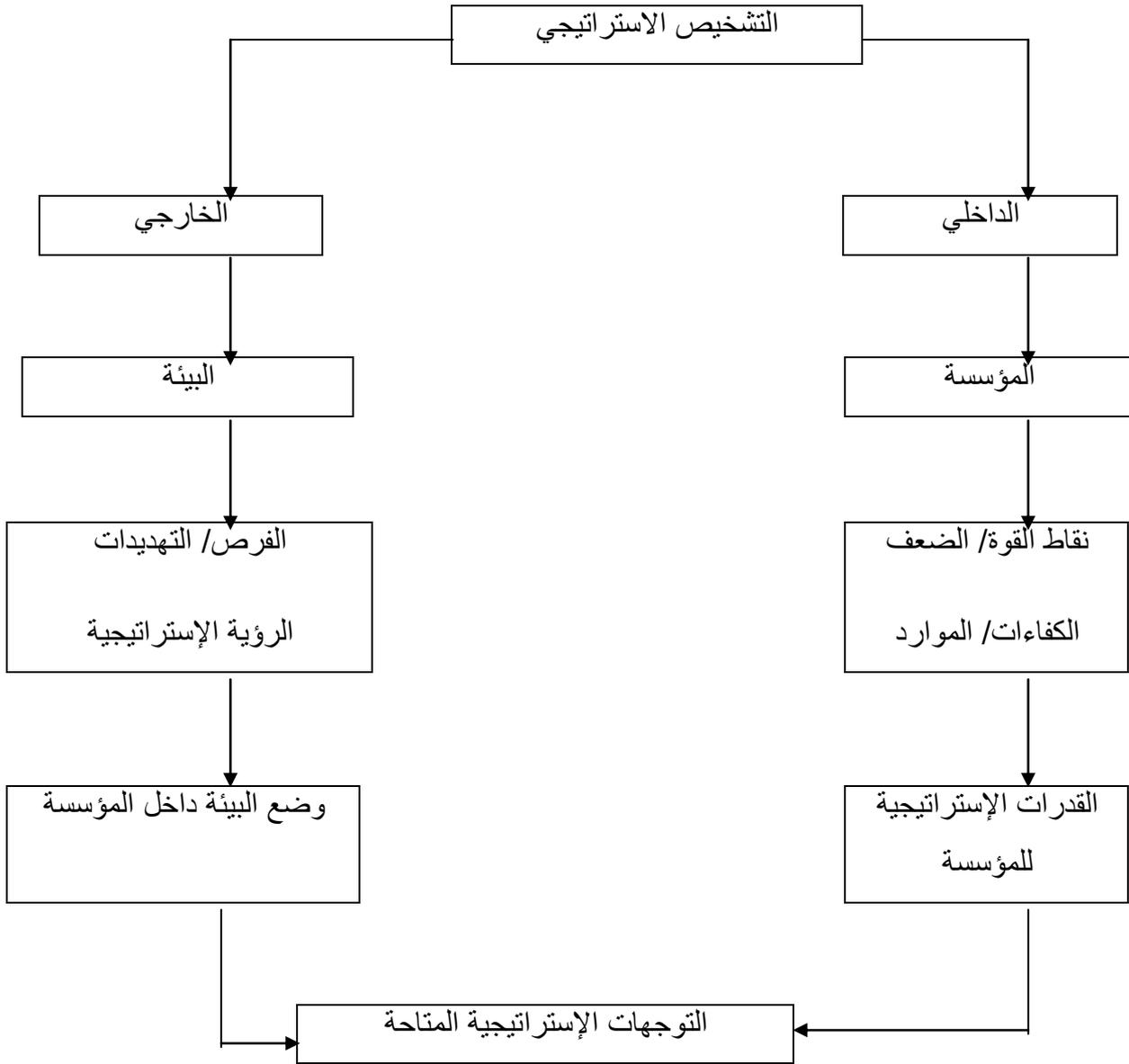
المطلب الأول: تشخيص القدرة التنافسية في المؤسسة

لكي يتمكن قادة المؤسسات من تفعيل القدرات التنافسية المتوافرة في مؤسساتهم، ينبغي امتلاك واستخدام أحدث الوسائل فيما يخص التسيير وتحديد استراتيجيات واضحة المعالم، كما يجب إعداد الاستراتيجيات والقيام بالأعمال التشخيصية والتحليلية على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى البيئة المحيطة بها، وتحديد الأهداف الواضحة الممكن تنفيذها في الواقع العملي.

هناك اختلافات متفاوتة الأهمية بين المؤسسات الاقتصادية سواء بالنسبة لتقييم عوامل القدرة التنافسية أو بالنسبة لتنظيم المؤسسة الذي يخضع لتغييرات حسب الاستراتيجية المثلى التي تتخذها المؤسسة.

فإعداد التشخيص في المؤسسة يكون على الصعيد الخارجي (تشخيص البيئة)، وعلى الصعيد الداخلي (واقع المؤسسة)، كما يبين الشكل التالي:

الشكل رقم (09): التشخيص العام في المؤسسة



المصدر: محمد مرعي مرعي، دليل التشخيص وتحليل الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، سلسلة الرضل للمعلومات، دمشق،

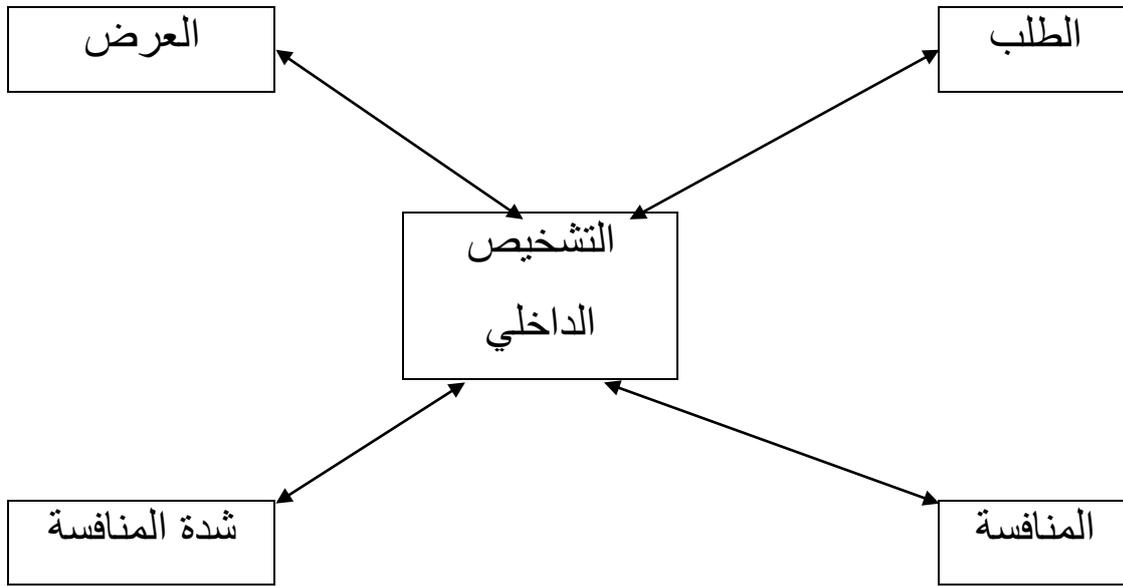
1999، ص 37.

الفرع الأول: التشخيص والتحليل الخارجي

يرتكز هذا التشخيص على معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة منها الاقتصادية والسياسية والسكانية والاجتماعية والثقافية والقانونية... الخ.

وعلى الصعيد العملي نستخدم التشخيص الخارجي لتحليل أربعة محاور وهي:¹
الطلب، العرض، المنافسة، شدة المنافسة وهي على الشكل التالي:

الشكل رقم(10): محاور التشخيص الخارجي



المصدر: محمد مرعي مرعي، نفس المرجع، ص41.

1/ الطلب: تسمح دراسة الطلب بتحديد السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسات، إذ تقدم لائحة من الأسئلة من خلالها نقوم بتحليل إجمالي لخصائص الطلب وتطوراتها في الأسواق.

2/ العرض: يفسر تشخيص العرض في إجماليته عرض منتجات أو خدمات المؤسسة المقدمة في قطاعها، والتي تتطلب الحكم على حالتها الحاضرة والتطورات الممكنة.

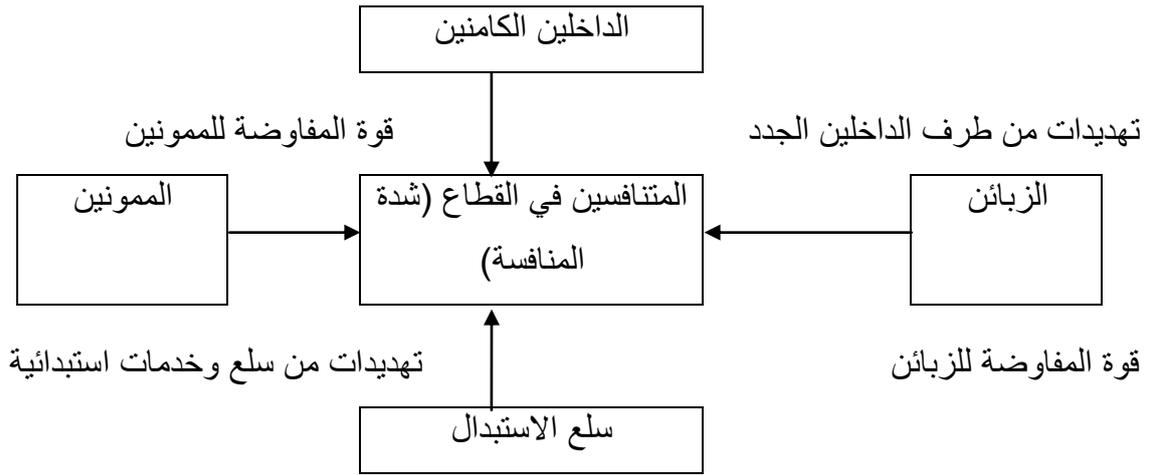
¹ محمد مرعي مرعي، دليل التشخيص وتحليل الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، سلسلة الرضل للمعلومات، دمشق، 1999، ص 13.

13 المنافسة: يفترض اختيار استراتيجية ما، تحليلاً دقيقاً لحالة المؤسسة ولتوجهاتها، وللقدرات الكامنة لديها من أجل التطور، وبشكل خاص قدرتها على مواجهة رد فعل المنافسين.

إن تحليل المنافسة يعتبر مرحلة ضرورية للتشخيص الخارجي من خلال معرفة استراتيجية المنافس وتصورات ونقاط القوة والضعف.

4/ شدة المنافسة: تؤثر شدة المنافسة المتوقعة في قطاع ما على الاستراتيجيات المتاحة المتبعة من قبل المؤسسات، ويقدم "بورتر" نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): قوة المنافسة حسب بورتر Porter



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 165.

ومن هذا الشكل يتضح أن هناك خمس قوى تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية، فهي تقوم بدراسة وتحليل والوقوف على المعاملات المتداخلة فيما بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة والتعرف على الموقف التنافسي للمؤسسة، ويكمن استخدامها كأداة تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، وهذه الأداة تقارن بيئة العمل الداخلية مع البيئة

الخارجية، وذلك لأجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في السوق من خلال هذه القوى الخمس لكي تمنح المؤسسة قدرة تنافسية ملائمة.¹ والتي تتمثل في:

أ) المنافسون الحاليون في القطاع

تتمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية بين المتنافسين الموجودين في السوق، فنقاط ضعف المنافسين تعتبر فرصة للمؤسسة المنافسة لتحقيق أرباح عالية جدا.²

وبصفة عامة كلما زاد عدد المنافسين كلما ارتفعت درجة كثافة المنافسة، وكذلك إذا كانت الصناعة على درجة عالية من الأهمية للعديد من المنافسين، فإن درجة تعلقهم بها تكون مرتفعة وبالتالي حدة المنافسة بينهم سوف تكون مرتفعة. وبالمثل فإنه عندما تنخفض درجة التنوع في المنتجات المتنافسة، فإن المنافسة السعرية تكون مرتفعة، وتميل الربحية إلى الانخفاض.

ب) التهديد من دخول منافسين جدد

وهم عبارة عن المؤسسات التي تود الدخول في مجالات أنشطة الصناعة، ويتوقف دخولهم الفعلي للصناعة على عدة اعتبارات أهمها الحجم، وطبيعة عوائق الدخول للصناعة، بحيث يعتمد النجاح الاستراتيجي لمؤسسة التي تتوفر على منتجات بديلة، وذلك بان تقوم بتقديم منتجات بنوعية أفضل، وبكلفة أقل، وبأسعار أقل.

ج) تهديد المنتجات البديلة

تتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين الذين يقدمون بدائل تحل محل منتجات أو خدمات المؤسسة، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل مدة من

¹ احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 21.
² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.

المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائما. وتظهر بصفة واضحة في مجال الأسعار والتكنولوجية.¹

د) قدرة التفاوض التي يمتلكها الزبائن

عندما يمتلك الزبون قوة تساومية نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة.

وتظهر قوة الزبائن في ظل الحالات مثل:²

- وجود بدائل للسلعة أو الخدمة وتجانس السلع.
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع والخدمات.
- تقوم بعض المؤسسات بالبيع المباشر للزبائن والمستهلك، قد يفرض بعض شروطه عليها.

و) قدرة التفاوض التي يمتلكها الموردون

يمكن الموردون أن يمارسوا ضغطا على المنتجين في قطاع ما من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة، خاصة إذا لم تكن للمؤسسة قدرة على استرداد الزيادة في التكلفة من الزبائن المباشرين.

إن قوة الموردين تزداد خاصة في الحالات التي يكونون فيها على دراية اطلاق كاف على أوضاع المؤسسة الداخلية ومعرفة نقاط ضعفها تفصيليا.³

¹ _ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 167

² _ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997، ص 124

³ _ محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية-الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2004، ص 106.

وبالإضافة إلى هذه القوى الخمس يمكن إضافة قوة سادسة تتمثل في القدرة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، والمتمثلة في تصرفات الحكومة باعتبارها قوى كبرى والعوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة والنقابات وغيرها من العوامل المؤثرة على تنافسية المؤسسة.

الفرع الثاني: التشخيص والتحليل الداخلي

إن التشخيص والتحليل الداخلي للمؤسسة يقوم على أساس الكشف عن نقاط القوة والضعف، التي هي بدورها تسهل عملية اختيار الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لمواردها ولقواها الكامنة، بهذا الخصوص تستخدم عدة مناهج مثل:

- **التشخيص الوظيفي:** التشخيص الوظيفي يتمثل في تحليل مختلف وظائف المؤسسة، وهذا الإظهار نقاط الضعف الموجودة، ونقاط القوة، والوظائف التي يتم فحصها هي:¹

1/ تشخيص الوظيفة التقنية: حيث يتم أولاً بزيادة الإنتاج من أجل تقييم العناصر التي تدل على الوضعية، والمعلومات التي يمكن استخراجها من مختلف الورشات والتجهيزات المكونة لها. وكما يدل التشخيص على العناصر الآتية: الإنتاج، تقييم الوسائل، تقييم السياسات، تقييم الأساليب، تقييم المحيط.

2/ تشخيص وظيفة التمويل: يمكن أن تكون في وضعية غير جدية، وقد تقوم بالتحكيم بين أولويات الوظائف الأخرى للمؤسسة، ويتم من خلال: تقييم البيانات، تقييم سياسة التمويل، تقييم محيط التمويل.

3/ التشخيص التجاري: المؤسسة الاقتصادية تواجه منافسة شديدة في اقتصاد السوق، وهذا أصبح للوظيفة التجارية (التسويقية) أهمية كبيرة، كعرفة السوق، الزبائن واحتياجاتهم أصبح حتمية مفروضة على المؤسسة، قد لا يكون لديها القدرة في الاستمرار في

¹ عبد الرحمان بابنات-ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص111-114.

اقتصاد تنافسي الإنتاج لا يكفي بل القدرة على البيع هي الأهم، ومعرفة السوق تفرض دراسة العناصر التالية:

- القدرة الشرائية لمختلف المستهلكين.
- التحليل التنافسي (السياسة السعرية، حصة السوق.....).
- التوزيع (البيع.....).

4/ التشخيص الاجتماعي: يجب على المؤسسة تشخيص وتحليل الحالة الاجتماعية للمؤسسة في:

- وجود سياسة التوظيف وتسيير الأجور.
- توفير الوسائل.
- سياسة التكوين وأنواع الترشح.....الخ.

5/ تشخيص وظيفة المالية والتسيير: يتم من خلال تحليل العناصر التالية:

- سياسة المحافظة على التوازن المالي، وسياسة الاقتراض وتوزيع الدخل.
- تقييم المحيط المالي.
- متابعة الخزينة وعلاقتها مع البنك.

المطلب الثاني: التخطيط والتحليل الاستراتيجي

الفرع الأول: التحليل الاستراتيجي

إن البعد الأول للتحليل الاستراتيجي يكمن في فهم وإدراك ديناميكية المنافسة¹ ويعتمد التحليل الاستراتيجي على دراسة وقياس درجة تقلب المحيط والهجومية وتفاعل القدرات، ينطلق التحليل الاستراتيجي من دراسة المحيط، لاكتشاف درجة التقلب فيه، فلكل

¹ _عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 144.

درجة أوصافها التي تعرفها، ولكل واحدة من هذه الدرجات ما يناسبها من خطة هجومية داخل وخارج المؤسسة.

تقاس درجة التقلب في السوق وفي المحيط، بمعايير اقتصادية معقدة من أهمها:

- مرحلة النمو.
- سرعة تغير النظام الاقتصادي.
- سرعة تغير النظام السياسي.
- عدد المؤسسات الناشئة والمنحلة في فترة قياسية.
- حجم الاستثمار وقسط البحث والتطور... الخ.

بعد هذا التحليل للسوق والمحيط، ولما يستنتج منه من هجومية وتفاعل للطاقت المحركة للمؤسسة، تأتي المرحلة الثانية في مسلسل القرار الاستراتيجي، وهي التموضع في الحقل التجاري الاستراتيجي.

1/ التموقع الإستراتيجي: يتم التموقع الإستراتيجي بقياس أهم عوامل القوة والضعف

في المؤسسة، وتقاس هذه العوامل بالمقاربة مع المنافس الذي يحتل الصدارة في المجال، وذلك بواسطة قوالب التموقع ولتسهيل العملية، يتعين على أصحاب القرار أن يبدؤوا بالتحضيرات التالية:

- تحديد الحقل التجاري الذي تنشط فيه المؤسسة ووحداتها الإنتاجية.
- تجزئة السوق بواسطة العوامل.
- وضع المؤسسة ووحداتها داخل القالب "التموقع".

لكن قبل التموقع لابد من معرفة الحقل التجاري الإستراتيجي الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي يعرف على أنه المجال التجاري والتكنولوجي والجغرافي الذي تنتقل فيه منتجات المؤسسة، انطلاقاً من مرحلة التموين وانتهاء إلى مرحلة التسويق.

يتم التوقع حسب القوالب الإستراتيجية النموذجية، ثم تأتي مرحلة القرار والتخطيط لتغيير المجال أو الحفاظ عليه وتدعيمه.

2/ أدوات التحليل الاستراتيجي: هذه النماذج مأخوذة من ديوان الاستثمار الأمريكي، تطبق عادة على المؤسسات الكبرى المتنوعة، ويجب على المؤسسة استخدام أحد نماذج التحليل أن أرادت أن تحقق عائدا جيدا لها، وسنتطرق إلى نموذج BCG، ADL وSWOT

أ) نموذج مجموعة بوسطن BCG:

هذه الطريقة مبنية على كيفية تطبيق الاستراتيجيات في إطار تنافسي، هذه الطريقة وتدعى عصابة بوسطن للاستشارة وترتكز على عاملين أساسيين من عوامل الحقل التجاري الإستراتيجي هما "حجم النمو وقسمة السوق"¹. وبهذه الطريقة سنتمكن المؤسسة من النظر إلى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها، فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات، كما يمكن اختيار إستراتيجية مناسبة لكل مجموعة من النشاطات نتيجة لاختلاف وضعية هذه الأخيرة، ولتوضيح ذلك نأخذ الشكل التالي:

¹ _ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 145.

الشكل رقم(12): مصفوفة BCG

الحاجة إلى الموارد	النجم " Etoile "	المأزق " Dilemme "
	التوازن بين الحاجة والفائض في الموارد	الحاجة إلى الموارد
فائض في الموارد	البقرة الحلوب "Vache à lait"	البطة العرجاء " Canard Boiteux "
	فائض في الموارد	التوازن بين الحاجة والفائض في الموارد

← حصة السوق النسبية →

↑ معدل نمو السوق

المصدر: ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 107.

من خلال هذا الشكل يتضح وجود أربعة أنواع من الأنشطة، وهي بدائل متاحة أمام المؤسسة، ويتم توضيحها على النحو التالي:¹

1/ الأنشطة "النجم": إن هذه الأنشطة تتميز بحصة سوق نسبية كبيرة وبمعدل نمو قوي، وبالتالي فهي أنشطة مسيطرة، وهي تمثل المستقبل للمؤسسة إذا تم المحافظة عليها، حتى تصبح بقرة حلوب، وتستوجب هذه الأنشطة الرفع من القدرة الإنتاجية، الرفع من حصة السوق ومراقبة مصادر تمويل المنافسين.

2/ الأنشطة "البقرة الحلوب": وهي نشاطات مسيطرة، لكن السوق الذي تتعامل فيه يتميز بمعدل نمو ضعيف، وهي تمثل منتجات مسنة ولكنها تدر عوائد أكبر مما تستهلك.

3/ الأنشطة "المأزق": تتميز بمعدل نمو قوي، لكن في المقابل حصتها السوقية ضعيفة، بالإضافة إلى أن وضعيتها لا تسمح لها بأن تدر موارد كافية، وتفرض هذه الأنشطة حسم الاختيار (اقتحام حصص السوق بقوة أو الانسحاب)، ولتوسيع حصة السوق ينبغي تمييز المنتج، تطوير براءات الاختراع وتركيز الاستثمارات.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص 106.

4/ الأنشطة "البطة العرجاء": هذه الأنشطة لا تتمتع بنمو جيد ولا بموقع قوي في السوق، وهي تمثل عادة الأنشطة الهامشية التي لم تستطع المؤسسة تطويرها، ومن ثمة يجب التخلي عنها أو الإبقاء عليها دون عناية لهدف إستراتيجي.

ويمكن الإشارة كذلك إلى أن طريقة BCG تعتمد على استعمال جديد يرتكز على بعدين أساسيين:

(أ) مصادر التمييز التنافسي الموجود بالقطاع.

(ب) الميزة التنافسية المملوكة من طرف المؤسسة.

وأن عملية الاختيار بين هذين البعدين تعتمد على فهم بأن:

• النجاح الإستراتيجي يرتبط بالدرجة الأولى بقدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية قوية.

• عدد الإمكانيات الموجودة بالقطاع، من أجل بناء ميزة تنافسية يعتبر عاملا أساسيا في ثراء مؤسسات القطاع.

(ب) نموذج ADL (Arthur D.Little)

إن هذه الطريقة تعتمد على أسلوب يعمل على تقديم الصورة التامة والمفصلة عن حقيقة المؤسسة، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على جدول ذو بعدين، هذين الأخيرين يتم التعبير عنهما من خلال مؤشر ناتج عن تجميع العديد من العوامل، وفيما يلي سنقوم بشرح بعدي المصروفة:¹

• يشير البعد العمودي إلى الموقع التنافسي أو إلى القوة التنافسية للنشاط، والتي يتم التعبير عنها بواسطة حصة السوق، نوعية المنتجات المعروضة، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة أعم كل ما يمكن أن يكون عاملا للتنافسية.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 156-157.

• يشير البعد الأفقي إلى جاذبية الميدان، والتي تقاس استنادا إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، الآفاق التكنولوجية وكذا أهمية الاستثمارات. ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى:

- قيمة القطاع (مردودية متوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى المتوسط).
- الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع (المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع وإمكانات تقليص الخطر الإجمالي).

إن طريقة **A.D.Little** تعتمد على مختلف العوامل الحاسمة للنجاح في مجال التموين، الإنتاج والتسويق. وبمقارنتها مع المنافسين يمكن تحديد ما إذا كانت الوضعية التنافسية مهيمنة، قوية، ملائمة، غير ملائمة أو هامشية، وهذا حسب ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): نموذج التحليل الثنائي SWOT

<u>نقاط الضعف</u>	<u>نقاط القوة</u>	تقويم البيئة الداخلية
		تقويم البيئة الخارجية
استراتيجيات علاجية (2) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استراتيجيات هجومية (1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	<u>الفرص</u>
استراتيجيات انكماشية (4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استراتيجيات دفاعية (3) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	<u>التهديدات</u>

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 160.

يتضح من خلال الشكل أن نموذج swot يمكننا من إجراءات التحليل والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، بحيث نجد العوامل الداخلية التي تتمثل في نقاط القوة ونقاط الضعف تقابل عوامل خارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات، هذه العوامل الأربعة تعتبر إستراتيجية وعلى المؤسسة القيام بتحديد الإستراتيجية الجيدة الواجب إتباعها، والتي تتطابق وموقف المؤسسة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة. وهذه النتائج يمكننا أن نلخصها بما يأتي من استراتيجيات:¹

1/ استراتيجيات هجومية: يوضح المربع (1) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص متاحة وكذا امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية للغرض منها زيادة الاستغلال هذه الفرص المتاحة.

2/ استراتيجيات علاجية: يوضح المربع (2) أن المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة ولكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة.

¹ _ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 159-160-161.

3/ استراتيجيات دفاعية: حسب المربع (3) فإن المؤسسة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تملكها وفي نفس الوقت، تتجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار الاستراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها.

4/ استراتيجيات انكماشية: تعاني المؤسسة من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجية المجسدة فيه تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية.

الفرع الثاني: التخطيط الاستراتيجي

بعد عملية تحديد السياسة العامة للمؤسسة وأهدافها، تمر المؤسسة في إجراءات التخطيط الاستراتيجي إلى المرحلة الأقرب إلى الميدان العملي، وهي وضع الخطط والأهداف الاستراتيجية ثم توزيعها إلى خطط عملية تشغيلية أكثر تفصيلاً، ليتم تنفيذها، وتأتي بعد ذلك مرحلة المراقبة وتقييم العملية كلها.¹ والتخطيط الاستراتيجي ليس مرحلة إجراءات فقط، بل مرحلة التنبؤ لاختيار استراتيجية معينة.

وينطلق التخطيط الاستراتيجي من التنقيب عن عوامل القوة والضعف، وعن الفرص والتحديات في المجال الاستراتيجي الحالي، ثم ينتقل إلى التكهن لمستقبلها وتحليل الميولات المتوقعة لها، وانطلاقاً مما يكتشف من فرص سانحة لانفتاح المجال أمام تطوير ممكن للحقول الراهنة، تحدد لأهداف الاستراتيجية على صيغة مشاريع هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحدد أهداف الوحدات على صيغة مخطط للإنتاج وللأرباح.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 67.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة ، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة لأخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال، وفي عام 1980 وضع "PORTER" ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

ولكي تضمن أي مؤسسة مكانة تسويقية هامة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فانه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء.

1/ مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

(أ) مفهوم الإستراتيجية: هي "أداة تسهم في تحديد مقاصد المنشأة من حيث الغايات بعيدة المدى، خطط العمل، وأولويات تخصيص الموارد".¹

وهي أيضا "كمجموعة من القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف".²

¹ بلال حلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010. ص 98.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 130.

ب) مفهوم الإستراتيجية التنافسية:

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين"¹.

وأيضاً أنها: "الإستراتيجية التي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع أعمال الذي تعمل فيه".

ونميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، وهي عبارة عن استراتيجيات تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية، وهي إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.

الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة

تعد التكلفة ميزة تنافسية مهمة إذ لا يمكن تحديد أسعار منافسة دون ضبط مستمر للتكاليف، فالشركات تسعى دائماً إلى خفض عناصر التكلفة لذلك فإن تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها يساهم في تحسين الكفاءة تحديد أسعار المنافسة، وتتطلب المنافسة من خلال خفض التكلفة تحديد وتحليل كافة عناصر التكلفة والمراحل المؤثرة في مستوى أو مقدار التكلفة، هذا فضلاً عن تنمية ثقافة ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات والتخصصات في الشركة.²

وتهدف إستراتيجية تخفيض التكاليف إلى تحقيق ذلك من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية، والتركيز على تخفيض التكاليف باستخدام مبدأ منحى الخبرة في التشغيل، والرقابة المحكمة على المصاريف الصناعية، وتخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن في مجالات البحوث والتطوير والخدمات والبيع والإعلان وغيرها.

¹ نبييل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 79.

² زينبي فريدة- شبيشة نوال، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بعنوان دور التحالفات الإستراتيجية في دعائم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، المركز الجامعي خميس مليانة، zenini.farida.farida4@gmail.com

تسمح سياسة تخفيض التكلفة بالنسبة للمؤسسة من التمتع بقدر من الحماية التي تجنبها مخاطر قوى التنافس الخمس. وعندما تستطيع المؤسسة التحكم في تكلفتها فإنها قد تلجأ مستقبلاً إلى تحديد السعر بالنسبة للصناعة التي تعمل بها.

ولتمكن من تخفيض التكلفة يمكن للمؤسسة إتباع الطرق التالية:¹

- حسن اختيار مواقع المشاريع قصد تقليص تكاليف النقل.
- تقليص النفقات الموجهة للبحث والتطوير.
- تقليل أو إلغاء الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم، مع التخصص في إنتاج أنواع محدودة من المنتجات.

وتمكن هذه الإستراتيجية المنشأة من تحقيق عائد يفوق متوسط الصناعة باعتبارها أقل المتنافسين تكلفة في الصناعة وذلك برغم شدة المنافسة السائدة في السوق.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز

"التمييز" هي القدرة التي تملكها المؤسسة في إنشاء عرض مختلف عن منافسيها وذلك الاختلاف يكون مميزاً إلا إذا لوحظ في السوق.² وهي إستراتيجية البحث عن التمييز، أو الأفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري والتمييز بخدمات ما بعد البيع.

تتجه الشركة في هذه الإستراتيجية لكي تبدو متميزة عن منافسيها إذ تسعى لتهيئة فروق تميز عروضها المقدمة للعملاء، لتهيئ عروضاً جديدة تشمل منتجات كالسلع والخدمات إضافة لخدمات مكملة مثل جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء للشركة ومنتجاتها وسبل راحة أخرى للعملاء، وبعد نجاح الشركة في ذلك يتبعها منافسوها محاولين تقليدها مما يؤدي إلى زوال هذا التمييز، لذلك فإن معظم المزايا التنافسية الناتجة عن التمييز تكون قصيرة

¹ زغدار احمد، المنافسة-التنافسية، والبدائل الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 51.

² G.GARIBALDI، Stratégie concurrentielle، choisir et gagner. ed. D'organisation. 1994، p 101.

الأجل، وهذا يفرض على الإدارة في الشركات المتنافسة أن تفكر باستمرار في سمات وملامح جديدة تضيف قيمة مادية ومعنوية لما تقدمه لعملائها، بحيث تهيئ عوامل جذب لدى العملاء الحاليين والمرتقبين تخلق لديهم دوافع الشراء الانتقائية فيتعاملون مع هذه الشركة المتميزة دون غيرها ومن أهم مجالات التميز، التكنولوجيا المستخدمة والمنتج.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تتمثل إستراتيجية التركيز للمؤسسة في اختيار مجال المعركة التنافسية، ويكون ذلك في قطاع سوقي محدد من طرفها.¹ ويتم عن طريق تحديد وتعريف خصائص كل قطاع سوقي مستهدف التركيز على إشباع حاجات ورغبات كل قطاع من العملاء على حدة، وذلك بتوجيه موارده وإمكانات وقدرات الشركة لخدمة كل قطاع، وفقا لخصائصه بما يسهم في خدمة المجموعات المستهدفة من العملاء وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تحقق النمو السريع من خلال التخصص وتركيز الجهود بما يحقق لها التفوق على منافسيها الذين يوزعون جهودهم بين صناعات مختلفة، ويمكن هذا التركيز تلك الشركات من تسخير المزيد من الوقت والجهد والمال في ابتكار الإستراتيجيات التي تحقق لها الدخول إلى السوق وإيجاد أسواق جديدة أو تطوير المنتج، وقد تحقق الشركة التي تتخذ هذه الإستراتيجية أرباحا تفوق متوسط صناعاتها ويحقق التركيز للشركة موقفا أقل عرضة للهجوم من المنتجات المنافسة أو مركزا تنافسيا ممتازا ضد المنافسين الضعفاء.

وتتمثل هذه الإستراتيجية بإضافات مرحلية في نفس نوع النشاط إما مخططة أو بانتهاز فرصة سوقية تسنح من وقت لآخر، وذلك من خلال استثمارات جديدة قد تتضمن الشراء وإضافة موارد جديدة أو وحدات إنتاجية للشركة.

وان نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:²

- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.

¹ G.GARIBALDI، Stratégie concurrentielle، choisir et gagner. ed. D'organisation. 1994, p 108.

² زغدار احمد، المنافسة-التنافسية، والبدائل الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 53.

- تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
- أن تكون حدة المنافسة كبيرة بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذبا من قطاعات أخرى.

وتهدف الشركة وفق إستراتيجية التركيز إلى زيادة الحصة السوقية والمبيعات أو الأرباح من المنتج الحالي ومزيج المنتجات القائمة، بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

ويمكن تلخيص الخيارات الإستراتيجية للاستراتيجيات التنافس في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
إستراتيجية تخفيض التكاليف	استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات. الإشراف المكثف للعمل. تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.	رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم ومسؤوليات واضحة. حوافز مبنية على تحقيق الأهداف.
إستراتيجية التمييز	قدرات تسويقية عالية. هندسة المنتجات. الاتجاه نحو الإبداع. كفاءات عالية في البحوث الأساسية. السمعة الجيدة في مجال الجودة. الريادة في التكنولوجيا. خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. تعلون قوي من قنوات التوزيع.	تنسيق قوي بين وظائف البحوث. والتطوير وتطوير المنتجات. مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
إستراتيجية التركيز	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.	مزيج من السياسات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.

المصدر: زيني فريدة- شيشة نوال، مرجع سابق. ص13.

خلاصة الفصل

لقد كان للتحويلات العالمية تأثيراتها الواضحة على التسويق، حيث شهد هذا الأخير منذ نهاية القرن العشرين العديد من الأحداث والتغيرات المتلاحقة التي كان لها أثر كبير على استراتيجيات وسياسات المنظمة وقدرتها على البقاء والنمو. وقد كان ظهور الثورة الرقمية وتزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية وتحرير التجارة ونمو المنافسة العالمية بمثابة التحول الذي غير كل المفاهيم التقليدية للسوق. ومع هذا التغير يجب أيضا تغيير فلسفات وممارسات المنظمات التي تقوم بخدمته. وقد أدت التوجهات الحديثة للتسويق إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمنظمة.

وانطلاقا من كون المنظمات تتنافس فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، أصبحت التنافسية الوسيلة الأساسية لكي تجد المنظمة مكانا لها في السوق. ولذلك أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المنظمة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء. وعليه يعتبر مفهوم الميزة التنافسية مفهوما أكثر شمولاً من مفهوم الميزة النسبية، لأنه يعتمد على مجموعة مترابطة من المحددات لا تقتصر فقط على وفرة أو ندرة عناصر الإنتاج. وضرورة تبني كل منظمة إستراتيجية تسويقية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية في مواجهة منافسيها.

مقدمة الفصل:

في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى يشهد الاقتصاد الجزائري تحولا واتجاها نحو الحرية الاقتصادية في إطار التصحيح الهيكلي مع التأكيد على الخصوصية أي نحو تخليها عن سيطرتها على القطاع الاقتصادي واكتفائها بدور الضابط له من خلال تعزيز حرية قواعد السوق.

وتتمثل الشراكة الاقتصادية بالنسبة للجزائر مع دول الاتحاد الأوروبي فرصة يجب استغلالها باعتبارها وسيلة تمكنها من الاندماج في الاقتصاد العالمي، مع مراعاة احتمال المخاطرة.

هذه التطورات التي تعرفها الاقتصاديات العالمية جراء الشراكة والتميزة بتزايد حدة المنافسة وأصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وضع تصور عقلائي لوضعها الحالي والمستقبلي في السوق الذي تعمل فيه. هذا الأمر جعل وظيفة التسويق تحتل مكانة هامة ضمن اهتمامات مسيري المؤسسات.

هذا الوضع أدى بمختلف المؤسسات اعتماد طرق تحميها من مخاطر المنافسة التي تهددها بالزوال، وأصبح من اللازم على المؤسسات الوطنية اكتساب قدرة تنافسية تسمح لها بالبقاء والاستمرار في ميدان عملها.

المبحث الأول: وضعية الاقتصاد الجزائري

بعد أن أصبحت الجزائر بلدا مستقلا عام 1962، اختارت نموذجا تنمويا طموحا عرف بـ"الصناعات المصنعة"، كما اختارت المؤسسة الاقتصادية العمومية كأداة لتنفيذ هذا البرنامج.

لقد تم تنفيذ هذه السياسة عن طريق الاستثمارات الضخمة في كل من صناعة الحديد والصلب والصناعة الطاقوية والمحروقات والبتروكيماويات، لما لها من تأثير في باقي القطاعات الأخرى كالزراعة والصناعات الخفيفة. وتم إنجاز جزء كبير من هذا المجهود التنموي، والمتمثل في إقامة مؤسسات وطنية عملاقة، سخرت لإنجازها إمكانيات مالية ضخمة.

شهدت الجزائر عدة إصلاحات لاقتصادها، من أجل الدفع بعجلة التنمية. إلا أنه وبعد كل مرحلة إصلاح تقوم بإصلاحات أخرى، ومعالجة المشاكل التي انجرت عن المراحل السابقة ونعالج هذا من خلال ما يلي:

المطلب الأول: أهم الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر

الفرع الأول: الإصلاحات قبل 1988

بعد الاستقلال وجدت الجزائر نفسها في وضعية أقل ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على مستوى اقتصادي أو اجتماعي، أو ثقافي وغيرها. وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة على الطريقة، أو الطرق التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة المعقدة، ثم الدخول بعد ذلك في تنمية اقتصادية شاملة، وفي هذا تتحمل المؤسسات الاقتصادية، وكما في جميع البلدان، العبء الأكبر في عملية التنمية.¹

ولتوفير الجو والظروف الملائمة للمؤسسات الاقتصادية، فقد عملت الجزائر في تلك الفترة على القيام بالعديد من الإصلاحات والتغييرات على عدة مستويات: سياسية، اقتصادية

¹ _ عبد الرحمان با بنات-ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص 143-144.

وغيرها، انطلاقاً من المنهج الاقتصادي والاجتماعي المتبني آنذاك. حيث اختارت الجزائر النموذج الاشتراكي، وهذا يعود لأسباب تاريخية.

وقد تميزت نهاية الستينات، وبداية السبعينات بعدة تحولات اقتصادية، اقل ما يقال عنها أنها عملية إعداد الشروط الأساسية للانطلاقة التنموية. فبعد الاستقلال السياسي عملت الجزائر على توفير الشرط الأساسي الثاني للتنمية، وهو تحويل الاقتصاد أو أغلبية النشاطات الاقتصادية والمؤسسات سواء بواسطة التأميم الكلي أو الجزئي، إنشاء البعض منها حتى تحقق الشرط الثالث وهو التحول العميق للمجتمع، ومن أهم العمليات التي تمت آنذاك ما يلي:¹

1/ قيام الدولة بجملة من التأميمات المتتالية: كتأميم المؤسسات المنجمية، الجهاز المصرفي، مؤسسات المحروقات، ومختلف المؤسسات الصناعية الميكانيكية والالكترونية، والبناء..... الخ.

2/ القيام الدولة بسلسلة التأمينات الخاصة بشبكة توزيع المحروقات.

3/ سمحت هذه الإجراءات للدولة أن تضاعف دخل البترول.

4/ بذل جهود جبارة في ميدان التكوين، مجانية التربية والتعليم إلى جانب التكوين العالي والبحث وكان الهدف من البحث هو الحصول على التكنولوجيا، ثم التحكم فيها وبعدها إنتاجها محلياً.

ومنذ 1965 اتبعت الجزائر نموذجاً للتنمية يعتمد على المخططات المتتالية التي تجسد سياسة استثمارية متناسقة، وكان هدف الدولة هو استرجاع سلطتها، ووضع جهاز إداري فعال، فأعطى النموذج الاقتصادي المتبع دوراً مركزياً لأجهزة الدولة في تحقيق تنمية الدولة، وطرح ضرورة تطوير قطاع صناعي عمومي قوي، حيث اعتبرت الصناعة الوسيلة الوحيدة التي تضمن اقتصاد مستقل ومتكامل.

إن الأهمية المعطاة للوظيفة التسويقية وبالأحرى مفهوم التسويق الحديث لا مكانة له، حيث كانت مهمة المؤسسات الوطنية تولى أهمية للوظيفة الإنتاجية بغية تلبية الطلب

¹ عبد الرحمان با بنات- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 143-144.

المتزايد. أما كوظيفة نجدها تأخذ مصطلح الإدارة التجارية تهتم ببعض الأنشطة التسويقية مثل: الشراء، التخزين، النقل. وللتذكير قامت الدولة الجزائرية في هذه الفترة بإنشاء ديوان وطني للتسويق من أجل استيراد بعض المنتجات الأساسية وبيعها على مستوى السوق الوطنية.¹ وبتوفر أهم العناصر كانت الانطلاقة، حيث انقسمت عملية التنمية إلى مرحلتين هامتين:²

المرحلة الأولى: مرحلة التصحيح الهيكلي الأول

وهي مرحلة نهاية الستينات وبداية السبعينات، وتمتاز بوجود ثلاث مخططات إنمائية، الأول كان المخطط الرباعي الأول 1970-1973 (بعد المخطط التجريبي الثلاثي 1967-1968)، من أجل الانطلاق في إنشاء جزء كبير من المؤسسات التي تعتبر القاعدة الأساسية للاقتصاد الوطني، والثاني كان المخطط الرباعي الثاني 1974-1977، كانت الاستثمارات في نفس اتجاه المخطط السابق، حيث تم الاهتمام بالصناعة، وإنشاء المشاريع المتبقية من المخطط السابق مع إنشاء مشاريع جديدة.

خلال هذه الفترة أعلن المخطط الجزائري انه عند نهاية السبعينات يجب أن يكون بقدر الصناعة الوفاء بحاجاتها، وحاجة الزراعة من الوسائل الإنتاج، وان تقضي على البطالة، والمساهمة في تحسين الظروف المعيشية للسكان. لكن بالرغم من كل التأكيدات فانه لوحظ بعد انقضاء هذه الفترة إن الاقتصاد ما زال يعاني من فجوات، ونقائص واختلافات داخلية.

وتتميز هذه المرحلة على العموم بالتخطيط التوجيهي للاستثمارات والتنظيم التساهمي. كانت المخططات السالفة تهدف إلى بناء الاقتصاد الوطني على أساس إنشاء شركات وطنية كبرى محتكرة السوق الوطنية، إلا أن هذا الأمر أدى إلى وجود ممارسات بيروقراطية، وزيادة مفرطة في عدد العمال، إضافة إلى عدم وجود توازن في حجم الاستثمارات.

¹ كربالي بغداد، الوظيفة التسويقية والإصلاحات الاقتصادية، السانبا، جامعة وهران، ص 07.
² عبد الرحمان با بنات- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 145-146.

تتميز هذه المرحلة بصفة عامة بوجود مؤسسات عمومية مكلفة بأنشطة تسويقية محدودة السالفة الذكر في المرحلة السابقة من أجل ضمان الأمن لسيرورة تلبية حاجات المواطنين على مستوى السوق الداخلية، أو القيام بالتصدير لبعض المنتجات التي تعد على الأصابع (المحروقات ومشتقاتها). وإضافة إلى تلك الخاصة، فإن مكانة الوظيفة التسويقية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الوطنية لمكانة لها وإن وجدت فهي ترادف الوظيفة التجارية. إن فلسفة المؤسسات الوطنية هي المفهوم الإنتاجي والبيعي وليس التسويقي.¹

المرحلة الثانية: مرحلة التصحيح الهيكلي الثاني

تمتد هذه المرحلة من خلال عشرية الثمانينات، وتمتاز بوجود مخططين خماسيين: الأول من 1980 إلى 1984، والثاني من 1985 إلى 1989. وبنهاية الاهتمام المعطى للتصنيع، كان التوجه نحو الصناعات التحويلية. وبصفة عامة كان المخطط الخماسي الأول يهدف إلى تنفيذ مجموع الأعمال التي يجب أن تسمح بتحقيق الطموحات الاجتماعية الأساسية للسكان.

وإعادة الهيكلة التي طبقتها الجزائر ابتداء من المخطط الخماسي الأول تدعى: بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الاقتصادية، التي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبا، ولتبدأ إصلاحات أخرى. وكانت تهدف إعادة الهيكلة حسب المرسوم رقم 80-242 لـ 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة، في المادة رقم 02 منها، كهدف نهائي لتلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة.²

ويمكن ملاحظة انه تمكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات، كما يبدو من التطورات، وحسب الخطاب السياسي بعدها، إلا استعدادا لعملية الاستقلالية، التي دخلتها المؤسسات في مجملها بداية التسعينات، أين استقبلتها إصلاحات الدخول في اقتصاد السوق.

والملاحظ لهذه التطورات والإصلاحات المكثفة والمتسارعة يخيل إليه أنها كانت تجري طبقا لبرنامج مسطر، مسبقا وبدراسة متأنية، ووفق إستراتيجية محددة، إلا أن الواقع قد

¹ كربالي بغداد، مرجع سابق. ص 09.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 170.

اثبت حقائق لا صلى لها بذلك، وكانت الإصلاحات لا تكاد تبدأ في بعض المؤسسات إلا وتتوقف لتدخل في إصلاحات جديدة.¹

يفهم من ذلك، أن نية الإصلاحات هي جعل النظام الاقتصادي أكثر فعالية ونجاعة، وهذا بإعطاء المؤسسات العمومية وظيفتها الأساسية. هذا الهدف له أهمية قصوى إلا أنه لم يعطي أهمية للمفهوم الحديث للتسويق. وفي اعتقادي انعدام ثقافة تسويقية لدى مؤسساتنا هو أحد الأسباب الرئيسية في عدم تحقيق تلك الأهداف.

وللخروج من هذه الوضعية الحرجة للمؤسسات، والاقتصاد الوطني، كانت هناك محاولة أكثر جدية في ظاهرها، للانقطاع عن الظروف السابقة المسيرة للاقتصاد التي تشرف عليه الدولة بشكل كبير رسمياً، وفي نفس الوقت تفلت أمور التسيير والمراقبة كجزء من الإمكانيات الوطنية من أيدي الأجهزة الرسمية. وقد بدأت عملية التغيير بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية، ثم إلى محاولة إعادة المؤسسة إلى مسارها الحقيقي كوحدة أساسية في النسيج الاقتصادي الوطني فيما يسمى بالاستقلالية بعد ذلك.

الفرع الثاني: الإصلاحات بعد 1988

لقد جاءت الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، خاصة التي أعلن عنها في بداية 1988، نتيجة منطقية لتغيرات، وإصلاحات سياسية وإدارية، من أجل تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مواكبة التغيير التي مست الموارد المالية للجزائر (خاصة مع أزمة انخفاض أسعار البترول 1986)، وكذلك الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها مالياً، ودخولها مرحلة الاعتماد على النفس من جهة.

وعملياً استقلال المؤسسات العمومية الاقتصادية، مالياً وإدارياً، تعد انقطاعاً عن مرحلة التسيير الإداري لهذه المؤسسات التي تميز به الاقتصاد الوطني في الفترات السابقة، ومنعطفاً وبداية مرحلة انتقالية جديدة لإعادة المؤسسة لعملها، وتأقلمها مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة، في إطار تسيير علمي ومستقل. كما أن هذه الاستقلالية تعد

¹ _ نفس المرجع السابق، ص 182.

بدورها العامل الذي يربط بين الاقتصاد والمجالات الاجتماعية والسياسية، من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بالإصلاحات الجارية على المستوى الوطني.¹

1/ إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات

بسبب المشاكل التي عرفها الاقتصاد الجزائري، عملت السلطات الجزائرية على انتهاج سياسة الإصلاح الهيكلي الاقتصادي من خلال إتباع مراحل متعددة ومختلفة من الإصلاحات التي انطلقت منذ الثمانينات من أجل استرجاع نجاعة وفعالية المؤسسات العمومية ومن أهم هذه الإصلاحات ما يلي:²

أ) إعادة الهيكلة

بدأت عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات، بسبب الاختلالات المتعددة في الاستثمار والاستغلال وطبيعة التنظيم الذي عرفته المؤسسات الجزائرية، التي أدت إلى عدم فعالية وكفاءة القطاع العمومي، فاتجهت الدولة إلى إعادة النظر في سبل الإصلاحات التي تمكنها من زيادة الإنتاج ومن أهم العوامل التي أضعفت الأداء في المؤسسات الجزائرية هي:³

- عدم تحسيس مسيرتها بالدور الرئيسي للمؤسسة، والمتمثل في خلق الثروة والنمو.
- إهمال المخطط ومفهوم المردودية، واهتم بمراقبة التدفقات المالية بغض النظر عن نتائجها.

● مركزية القرار، حيث أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة لا يعتمد على إستراتيجية مستمرة، مما تسبب في وصول المعلومات بشكل متأخر، وسوء الربط بين الهيئة المركزية وإدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية.

- الحجم الكبير للمجمعات الصناعية الذي أدى إلى تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات من جهة، وزيادة الطلب على القروض الخارجية من جهة أخرى.

¹ _ عبد الرحمان با بنات- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 148.

² _ ناصر دادي عدون- متلاوي محمد، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 113.

³ _ ناصر دادي عدون- متلاوي محمد، مرجع سابق، ص 114-115.

- تهميش القطاع الفلاحي وتخصيص التمويل للقطاع الصناعي، الأمر الذي جعل الجزائر تدفع سنويا مبالغ باهظة من اجل استيراد المواد الغذائية فقط.
- ازدواجية مهام المؤسسة، فجد مهام اقتصادية واجتماعية وظهورها في كيان واحد، فأصبحت المؤسسة تعاني من عدة تدخلات خارجية في حقل نشاطها، مما أدى إلى ضعف مردودية المؤسسات، الشيء الذي أدى إلى التفكير في إعادة هيكلتها وجعلها مؤسسات صغيرة الحجم.
- الاختلال المزمع والدائم في ماليتها بسبب ارتفاع الأعباء المختلفة، وارتفاع مصاريف المستخدمين التي تمتص نسبة كبيرة من نفقات الاستغلال، وهو ما أدى إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الإضافية للاستثمارات الناتجة من التأخر في الانجاز.

ب) إعادة الهيكلة العضوية

يقصد بإعادة الهيكلة العضوية: "تقسيم المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم حتى يتمكن المسيرين من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية". وفي هذا الصدد فقد كلفت لجنة وطنية لإعادة الهيكلة.

بتنفيذ أربعة خيارات علمية لإعادة تقسيم المؤسسات وهي:

- الفصل بين المهام مما أدى إلى تقسيم جميع المؤسسات الاقتصادية.
- الحفاظ على الكيان القانوني للمؤسسات مع لا مركزية المهام على مستوى وحداتها.
- التفكيك حسب الاختصاص لمؤسسات مرتبطة بإدارات اقتصادية متخصصة.
- إنشاء مؤسسات تحمل على عاتقها مهام جديدة.

وتهدف إعادة الهيكلة العضوية إلى تحقيق زيادة استعمال طاقات الجهاز الإنتاجي، والعمل على إبعاد ورفع العراقيل والقيود التي عرقلت سيره الحسن، واستغلال كل الإمكانيات والطاقات وإدماجها في ديناميكية التطور، والعمل على تبسيط وتحديد مهام كل

مؤسسة، وهكذا الفصل بين وظائف الإنتاج التوزيع والتسويق، أي الغرض هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وأكثر كفاءة.¹

ج) إعادة الهيكلة المالية

حسب اللجنة المكلفة بإعادة الهيكلة فإن الهيكلة المالية في المؤسسات، كانت أحد أسباب اختلالها الاقتصادي، ذلك أن القيام بتحليل الوضعية المالية للمؤسسات العمومية، يظهر أن القطاع الإنتاجي يعاني عجزا ماليا كبيرا، هذا ما جعل إعادة الهيكلة العضوية غير كافية لإعادة بعث هذه المؤسسات، مما تطلب القيام بإعادة هيكلة مالية تهدف إلى:

- القيام بإصلاحات تنظيمية وإصلاحات التسيير للتحكم في الأعباء.
- إجراء تحسينات على مستوى إنتاجية العمل، من خلال إعطاء الأولوية للمناصب المرتبطة بالإنتاج المباشر.
- القيام بتسوية كل الحقوق بين المؤسسات، وتغيير أشكال تمويل الاستثمارات.

د) استقلالية المؤسسات العمومية

ويتمثل ذلك في القانون رقم 01-88 الصادر في 12 جانفي 1988،² الذي يمنح هذه المؤسسات درجة واسعة من الحرية في تطبيق القواعد التجارية في أعمالها وفي التسيير، وحرية تحديد أسعار منتوجاتها وأجور عمالها، وإمكانية تحقيق استثمارات دون المرور بالهيئة المركزية للتخطيط.

وتسعى السلطات من خلال تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية، إلى تحقيق الأهداف

التالية:

- وضع منهج لتنظيم، بحيث تؤدي الاستقلالية إلى تطبيق قواعد التسيير التجاري على مستوى المؤسسات، وإدخال نشاطها في إطار التخطيط الوطني، من خلال مخططات قصيرة المدى.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، بن عكنون، الجزائر، 2008.
² صالح مفتاح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق، مداخلة مقدمة في: الملتقى الوطني حول: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، يومي 16-17 نوفمبر 2004، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 05.

• تحسين فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

• التسيير الحسن للموارد البشرية.

• إحياء شخصية وهوية المؤسسة الاقتصادية العمومية.

عراقيل تطبيق استقلالية المؤسسات العمومية: ومن أهمها ما يلي:

- **عراقيل مالية:** تمثلت في سوء التسيير المالي، بحيث أصبحت المؤسسة العمومية تلجأ إلى الاقتراض من الخارج لتغطية العجز المالي.

- **عراقيل اجتماعية:** أصبحت المؤسسة العمومية مركزا لمعالجة المشاكل الاجتماعية للعمال، بدل من أن تكون مركز إنتاج وتوليد القيمة المضافة.

- **عراقيل اقتصادية:** وهي مرتبطة بصفة خاصة بالجهاز الإنتاجي، حيث أن هذا الأخير عديم المرونة.

- **عراقيل تكنولوجية:** لم تكن المؤسسة العمومية تتمتع بالحرية فيما يخص اختيار مصدر التكنولوجيا، وبالتالي لم تكن لها الحرية في ممارسة وظيفة البحث والتطوير.

- **عراقيل تنظيمية:** بسبب نظام المراقبة الذي لم يكن فعالا.

هـ) التطهير المالي

عند تطبيق وتجسيد استقلالية المؤسسات وجب القيام بعملية التطهير المالي لأنه لا يمكن أن تتجه المؤسسة إلى الاستقلالية وهي في حالة العجز المالي.

إن عملية التطهير المالي هي "عملية القضاء على المديونية أو التقليل منها، والقضاء على العجز المالي، حتى تصبح المؤسسة تتمتع بهيكل مالي متوازن". وتسعى هذه العملية إلى بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها:

• توفير الشروط اللازمة لتحقيق استقلالية المؤسسات العمومية.

• الإسراع في تطبيق الإصلاحات الاقتصادية والحفاظ على القطاع العمومي الذي يعاني من مشاكل خانقة.

• تحسين الهيكل المالي للمؤسسة، وذلك بتقليل اعتمادها على القروض.

• القيام بإجراءات تنظيمية، بغرض استغلال الطاقات البشرية والمالية بشكل ملائم، مما يسمح بتحقيق مستوى أمثل لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات في السوق في إطار المنافسة والتوازن المالي.

و) التعديل الهيكلي والخصوصية

لجأت الجزائر إلى طلب مساعدة صندوق النقد الدولي، لحماية اقتصادها من الانهيار، حيث وصل إلى وضع جد متدهور، وتميز باختلالات في التوازنات الداخلية والخارجية، وركود وانكماش لم تعرفه الجزائر منذ استقلالها. فقد بلغت نسبة البطالة والتضخم الى معدلات قياسية.

وفيما يتعلق بالمديونية الخارجية، فقد بلغت 25.72 مليار دولار وبلغت الديون 82.2% من مجمل الصادرات الوطنية سنة 1993 لتصل إلى 100% في بداية 1994. وهذا يعني أن الجزائر لم تعد قادرة على استيراد احتياجاتها.

وبسبب هذه الوضعية الخطيرة التي عرفتها الجزائر، فإنها لم تتردد في قبول شروط صندوق النقد الدولي للقيام ببرامج التعديل الهيكلي، والإصلاحات الاقتصادية المرافقة، فشرعت السلطات في اتخاذ تدابير حازمة وواقعية، بالإضافة إلى مراعاتها للهدف الرئيسي من هذه الإصلاحات، وهو الانتقال من اقتصاد موجه إداريا إلى اقتصاد موجه بآليات السوق، والمنافسة والانفتاح الاقتصادي، وتتمثل هذه الإصلاحات فيما يلي:¹

¹ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، مرجع سابق، ص 119.

• برنامج التعديل الهيكلي

إن التعديل الهيكلي يمثل مجموعة من السياسات الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق التوازن المالي في العرض والطلب الكليين والتي يتولى إعدادها وتمويلها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي. وتتكون إجراءات التعديل الهيكلي من العناصر التالية:

- إعادة التوازن في المالية العامة من خلال رفع الموارد العمومية، والعمل على زيادة نسب الضرائب وتوسيع القاعدة الضريبية، أو خلق أنواع أخرى من الرسوم مثل الرسم على الثورة. ومن جهة ثانية تخفيض النفقات العمومية عن طريق التخفيض من برنامج الاستثمار العمومي، وخفض النفقات التشغيلية، وتحسين نوعية الخدمات، ورفع فعالية وكفاءة الإنفاق العمومي بالتعاون مع البنك الدولي عادة.

- تعديل القطاع العمومي والخصوصية بمختلف أنواعها، والقضاء على حالات الاحتكار وتوسيع القطاع الخاص والتنافس.

- مراجعة سياسة الصرف من خلال إعادة تقييم العملة الوطنية بتخفيضها، من أجل تقييم جيد للأسعار على أساس الأسعار الدولية.

- مراقبة الكتلة النقدية عن طريق إعادة تقييم سعر إعادة الخصم، وجعل معدلات الفائدة موجبة، بهدف خفض القرض الاقتصادي وتحفيز الادخار.

- تحرير المبادلات التجارية بتحرير التجارة الخارجية، ويتم ذلك بتخفيض الحقوق الجمركية، وإلغاء الحواجز غير الجمركية.

◀ المرحلة الأولى: برنامج التعديل الهيكلي (أفريل 1994/مارس 1995)

إن تنفيذ برنامج التعديل الهيكلي يقتضي القيام بجملة من الإجراءات، منها إيقاف تراجع النمو الاقتصادي واحتواء وتيرة التضخم، والتسيير الجيد للطلب المحلي بواسطة سياسات نقدية صارمة، وتعميق الإصلاحات الهيكلية، مع تخفيف خدمات الديون الخارجية.¹

¹ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، مرجع سابق، ص 120-121.

✓ **أهداف البرنامج:** لقد كانت المرحلة الأولى من برنامج التعديل الهيكلي، تسعى إلى

تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نلخصها في:

- القضاء على عجز الميزانية العمومية أو على الأقل تخفيضها.
- التقليل من الكتلة النقدية، وهو شرط أساسي للتطور السليم والصحيح.
- إعادة التوازن إلى ميزان المدفوعات، وذلك عن طريق تخفيض عبء خدمة الديون الخارجية.

○ الاستمرار في عملية تحرير الاقتصاد.

إن هذه الأهداف تتماشى مع الإصلاحات التي باشرتها الجزائر، والمتعلقة بإنعاش الاقتصاد الوطني والاستعداد للانتقال إلى اقتصاد السوق، وبعث النمو الاقتصادي الذي سادته الركود.

✓ **النتائج التي حققها البرنامج:** لقد حقق هذا البرنامج مجموعة من النتائج نوردتها

فيما يلي:

لقد تم إيقاف تراجع النمو الاقتصادي، حيث بلغ معدل نمو الناتج المحلي (-0.2%) في فترة البرنامج، بينما كان في سنة 1993 يقدر بـ (-2%)، كما أن معدل التضخم لم يتجاوز 29% عوض 40% المتوقعة حسب البرنامج، وفيما يتعلق بعجز الميزانية العمومية فقد خفض من 8.7% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 1993 إلى 4.4% في 1994.

أما على المستوى الخارجي، فقد تحسن ميزان المدفوعات الذي مكن من زيادة الاحتياطي من العملات الصعبة بمقدار 2.64 مليار دولار في عام 1994، مقابل 1.5 مليار دولار في عام 1993. هذا بالنسبة لاستقرار الاقتصاد الكلي، أما بالنسبة لنتائج عملية الإصلاحات الاقتصادية فهي:¹

- استقلالية بعض المؤسسات العمومية الوطنية.
- عرض بعض الفنادق العمومية للبيع، وهذا في إطار برنامج الخصخصة.

¹ _ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، مرجع سابق، ص 121-122.

- حل 88 مؤسسة عمومية محلية.
- تطهير البنوك التجارية، وذلك عن طريق دراسة مالية على أساس حساباتها، وتحديد احتياجاتها من رأس المال.
- تحرير أسعار المدخلات الزراعية ومواد البناء، ورفع أسعار المواد الغذائية المدعمة، وإنشاء صندوق الضمان من البطالة، وذلك من أجل التخفيف من الآثار السلبية التي تسببها عملية الإصلاحات.

◀ المرحلة الثانية: برنامج التعديل الهيكلي (أفريل 1995 / مارس 1998)

بعدما حققت المرحلة الأولى لبرنامج التعديل الهيكلي مجموعة من النتائج الممكن اعتبارها إيجابية، باشرت السلطات الجزائرية في تنفيذ المرحلة الثانية، التي تمتد من سنة 1995 إلى 1998، وقد تم تسطير مجموعة من الأهداف بغية تحقيقها من خلال هذه المرحلة. لقد جاءت إعادة الهيكلة لتحسين ظروف المؤسسة العمومية ووضعيتها، فعرفت إعادة الهيكلة بأنها: "مجموعة من الإجراءات تقوم بها الدولة، من أجل تنشيط الاقتصاد الوطني، واستعادة حركته طبقا لقواعد حقيقية للمؤشرات المختلفة لأسعار عوامل الإنتاج، بتحسين عمل سوق رأس المال، العمل والسلع، وهذه العملية تستمر عبر القضاء أو التخفيف من الاختلالات الخارجية والداخلية"¹.

وبصفة عامة فإن برنامج التعديل الهيكلي، يهدف إلى تخفيض العجز في الميزانية، وكذلك إعادة التوازن الاقتصادي، كما يهدف إلى توقيف التضخم وضمان إعادة انتعاش النمو الاقتصادي وتصحيح ودعم ميزان المدفوعات، ومن أخرى فإن البرنامج يستهدف أساسا القضاء على الاختلالات في التوازنات الداخلية والخارجية.

ويمكن تصنيف الإجراءات التي يقوم بها صندوق النقد الدولي في إطار برنامج التعديل الهيكلي فيما يلي:

✓ إجراءات تتعلق بالاستقرار والتحكم في النمو الاقتصادي والكتلة النقدية.

¹ _ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، مرجع سابق، ص 122-123...

✓ إجراءات تتعلق بسياسة الميزانية، التي تسمح بتخفيض عجز الميزانية العمومية إلى مستوى مقبول.

✓ إجراءات تهدف إلى إصلاحات هيكلية، من شأنها تصحيح الاختلالات المتجذرة في الاقتصاد.

✓ إجراءات تتعلق بتشجيع المبادرات الهادفة إلى تعبئة التمويل الخارجي.

إن برنامج التعديل الهيكلي الذي باشرته الجزائر، هو عبارة عن تجسيد للإجراءات المسطرة من أجل إنعاش الاقتصاد الوطني، والانتقال إلى اقتصاد السوق، وقد تركزت أهداف هذه الإصلاحات، على إنعاش الاقتصاد الوطني واستقراره، مع المحافظة على مستوى تشغيل دائم، بالإضافة إلى مواصلة الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات الصناعية، ومواصلة التحرير الاقتصادي.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، رسمت السلطات المركزية سياستين اقتصاديتين: الأولى ظرفية، والثانية متوسطة المدى. حيث تتعلقان بالتدابير المالية والنقدية التي تسمح بتحقيق نمو اقتصادي دائم وتقليص عجز الميزانية وبصفة عامة فقد تضمن برنامج التعديل الهيكلي عدة إجراءات نتطرق إليها فيما يلي:

○ **محتوى البرنامج:** لقد جاء هذا البرنامج بعدة إجراءات أهمها:¹

- **سياسة الأسعار:** بهدف تشجيع الإنتاج والاستثمار، والقضاء على التشوهات في استعمال الموارد، وجب العمل على الوصول إلى حقيقة الأسعار، والاقتراب من نظام العرض والطلب، وتبني سياسة سريعة تقتضي على ندرة السلع والخدمات.

لهذا نجد أن صندوق النقد الدولي، يوصي بضرورة تطبيق الإجراءات التالية:

- إلغاء الدعم عن الأسعار ذات الاستهلاك الواسع، ذلك أن المهربين يستغلون انخفاض أسعار المواد المدعمة، لتهريبها عبر الحدود إلى البلدان المجاورة، كما أن بعض أنشطة الإنتاج تستفيد من هذا الدعم بالإضافة إلى الطبقة الغنية.

¹ _ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، مرجع سابق، ص 124-125-126....

- التخلص من الدعم المباشر لأسعار مختلف السلع والخدمات، من أجل تخفيف العبء الذي تتحمله الميزانية العمومية للدولة، ما عدا بعض المواد الغذائية الأساسية مثل الخبز والحليب.

إن التعديل في سياسة التسعير يجب أن يشمل على إجراءات مضادة للاحتكار، من أجل ترقية سوق المنافسة، وهو ما يتطلب تشجيع الاستثمارات الخاصة الوطنية في كل الفروع، بإلغاء العوائق والعراقيل التي تقف أمامها، كإلغاء التمييز بين القطاعات العمومية والقطاعات الخاصة في استعمال الموارد، بالإضافة إلى فتح الاقتصاد الوطني على الاستثمارات الأجنبية المباشرة، بواسطة التحفيزات اللازمة.

- **السياسة المالية:** واتخذت عدة إجراءات خاصة تمثلت في:

- تخفيض عجز الميزانية عن طريق رفع الادخار المحلي وتخفيض النفقات الجارية.
- التخفيض التدريجي للرسوم الجمركية، وإلغاء الإعفاءات من هذه الرسوم.
- إدخال تحسينات على النظام الجبائي لرفع مردوديته، وذلك بإلغاء الإعفاءات الضريبية على القيمة المضافة وتوسيع الوعاء الضريبي.
- إلغاء الالتزام القائم بين الجهاز المصرفي والخزينة العمومية، فيما يخص تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- **تحرير المبادلات التجارية:** إن برنامج التعديل الهيكلي قد نص على ضرورة التقليل من دور الدولة في حماية الاقتصاد الوطني، والعمل على تشجيع الصادرات، حيث اشتمل برنامج الإصلاح الذي بدأ في سنة 1994، تدابير واسعة لتحرير التجارة الخارجية، ذلك أن هذا التحرير والانفتاح على الأسواق العالمية، يمثل دعامة صلبة يستند إليها خبراء صندوق النقد الدولي، لإعادة تكييف الاقتصاد والعمل على إدماجه في الاقتصاد العالمي، واستبعاد وسائل التنظيم والرقابة التي تستخدمها الدولة للسيطرة على الأسواق وتوجيه نشاط الاقتصاد الوطني.

- **السياسة النقدية:** تتضمن الإجراءات المتعلقة بإصلاح المنظومة المصرفية التي تهدف إلى استخدام أفضل للموارد، وتوجيه عقلائي للاستثمارات، ويتضمن البرنامج:
 - الوصول إلى تحقيق معدل فائدة حقيقي موجب.
 - العمل على التحويل التدريجي للدينار في المعاملات الخارجية، طبقا للمادة الثامنة من قانون صندوق النقد الدولي.
 - فتح سوق صرف مرن، بمعنى إنشاء سوق للعملة الصعبة بين البنوك، وفتح مكاتب الصرف.
 - تخفيض العملة الوطنية (الدينار)، ليكون في مستوى مقارب لسعر الصرف في السوق الموازية، وهذه العملية لها أسباب ونتائج مهمة على الاقتصاد.
 - تخفيض التضخم الذي إذا ارتفع يخفض إمكانية الادخار، وبالتالي طاقات التمويل الذاتي للاقتصاد.
 - القضاء على التمويل النقدي من طرف الدولة، وتجسيد سياسة نقدية صارمة.
 - **الإصلاحات الهيكلية:** تحتوي الإجراءات المتعلقة بالإصلاحات الهيكلية على:
 - إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال مواصلة عملية إعادة الهيكلة المالية من أجل تحقيق استقلالها.
 - تصفية المؤسسات المفلسة، ويتعلق الأمر بـ 88 مؤسسة اقتصادية محلية.
 - استكمال برنامج إعادة تأهيل وهيكلية 23 مؤسسة اقتصادية.
 - المصادقة على قانون الخوصصة، والعمل على تجسيده ميدانيا.
- وبالنسبة للقطاع الفلاحي، تضمن البرنامج إجراءات تتعلق بوضع نظام أسعار مرجعية للمنتجات الزراعية، بالاعتماد على الأسعار العالمية، وذلك من أجل القضاء على دعم الدولة للأسعار الفلاحية.

- التوازنات الخارجية: تضمن البرنامج مجموعة من الإجراءات فيما يخص

التوازنات الخارجية، وهي تهدف إلى:

- تخفيض عجز الحساب الجاري.

- ارتفاع في احتياطات الصرف.

○ نتائج البرنامج: لقد حقق هذا البرنامج مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- فيما يخص النمو الاقتصادي، فقد بلغ الناتج الداخلي الخام الحقيقي 4.3%، ويرجع

هذا إلى القطاع الزراعي الذي زادت قيمته المضافة، بينما القطاع الصناعي، فقد تراجعته قيمته.

- تمكن هذا البرنامج من تحقيق تمويلات استثنائية بلغت 16 مليار دولار، مضاف

إليها قروض من صندوق النقد الدولي بقيمة 2.6 مليار دولار لفترة 1994-1998.

- انخفاض فوائد الديون الخارجية.

- ارتفاع احتياطات الصرف.

- انتعاش فائض الميزانية الإجمالي للخزينة العمومية.

- انخفاض معدل التضخم.

هذه أهم النتائج التي حققها برنامج التعديل الهيكلي في مرحلته الثانية.

الفرع الثالث: الخصخصة

هو مصطلح ظهر عام 1979 في إنجلترا، ويشير إلى التحول من القطاع العام إلى

القطاع الخاص بأساليب متعددة: إما بتحويل كامل للملكية أو تحويل جزئي للملكية، وهذا ما

¹ _ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، مرجع سابق، ص 127-128.

يعرف بخصوصية الملكية أو إحلال إدارة قطاع خاص لإدارة المشروعات العامة أو ما يسمى بخصوصية الإدارة.¹

وانطلقت فكرة الخصخصة في الجزائر في أواخر الثمانينات، كان نتيجة لبداية تدهور الاقتصاديات الاشتراكية، والتحول إلى اقتصاد السوق، التي تعتبر بمثابة الحل الوحيد بسبب الوضعية المتدنية، التي وصل إليها الاقتصاد الجزائري في مختلف الميادين. وتندرج فكرة الخصخصة ضمن الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر، خاصة من خلال برنامج التعديل الهيكلي، الذي يؤكد على ضرورة الخصخصة في الجزائر، والهدف منها هو تحقيق الفعالية الاقتصادية وعصرنة الاقتصاد الوطني.

لقد شرع في تطبيق الإصلاحات الاقتصادية، وتنفيذ عملية خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية، لكونها مرتبطة بالتغييرات الجارية على المستوى العالمي، فإذا اعتبرنا الخصخصة على أنها أداة حتمية لإصلاح الاقتصاد الوطني وعصرنته، يجب الأخذ بعين الاعتبار رغبة الجزائر في إرساء علاقات تعاون دولية، وكذلك مساعي أو إستراتيجية الشركات المتعددة الجنسيات، الرامية إلى تصنيف الأمم على مستوى دولي في إطار عولمة الاقتصاد، ومن هنا فالخصخصة قد تسمح للجزائر بأداء دور نشيط في مسار الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

1/ مفهوم الخصخصة

تعرف الخصخصة حسب القرار 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 على أنها "عملية تحويل الملكية، ومن معاملة ترمي إلى نقل تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية إلى أشخاص ماديين أو معنويين خواص".²

ويعرفها نفس القرار على أنها "نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص من خلال تحويل مجموع أو جزء من الأصول المادية أو المعنوية، أو الرأسمال الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية العمومية، لصالح أشخاص خواص ماديين كانوا أو معنويين".

¹ عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي)، مجموعة النيل العربية، 2003، ص 217.
² ناصر دادي عدون -متناوي محمد، مرجع سابق، ص 129.

إن الخصوصية تتمثل في وضع حد للتمييز السياسي بين القطاع العمومي والقطاع الخاص، فهي الوسيلة في الحد من الممارسات الاحتكارية والبيروقراطية في المجال الاقتصادي، وتهدف إلى تنازل الدولة عن تسيير الاقتصاد، وتخليها عن صلاحياتها التقليدية كدولة مالكة ومسيرة. لأن الخصوصية تعتمد على آليات السوق، ومبادرة القطاع الخاص، حيث تعرف على أنها "مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق، ومبادرات القطاع الخاص، والمنافسة من أجل تحقيق أهداف التنمية والعدالة الاجتماعية".

وتتمثل أيضا في وضع إطار تأسيسي وتنظيمي ملائم لتنمية القطاع الخاص وقوانين السوق والمنافسة ورفع الاحتكار وتحرير التجارة الخارجية.

12 أسباب ومبررات الخصوصية

إن تبرير الخصوصية تم على أساس قدرة القطاع الخاص على توفير إدارة أكفا مما يقتصد في استخدام الموارد وبحسن أداء المؤسسات، مما يزيد في معدلات النمو الاقتصادي والتنمية، وتقديم حوافز على تعبئة وتوجيه الادخار نحو المشاريع المربحة وتعميم الملكية على قطاع أكبر من المواطنين، وبخلق سوق تنافسي نشط يشجع على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين، لكن أن هذه الحجج النظرية الداعمة لمقولة التخصصية ليس فيها ما يقنع كليا أو ما هو واضح تماما بشأن تبريرات التحول نحوها، خاصة بالنسبة للجزائر التي ليس للتخصصية فيها سوى تبريرات هامشية وغير جوهرية.¹

وإن عملية الخصوصية تندرج ضمن الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية، فقد تم إدراجها في برنامج التعديل الهيكلي، الذي تم التفاوض حوله مع الصندوق النقد الدولي، وترجع الأسباب والمبررات الحقيقية التي مهدت إلى إجراء عمليات الخصوصية إلى ما يلي:²

(أ) تخفيف الأعباء: يؤدي اللجوء إلى الخصوصية إلى تخفيف الأعباء الحالية التي تتحملها الحكومة من حيث تمويل المشاريع العامة ومواجهة الخسائر التي تتعرض لها.

¹ ضياء مجيد الموسوي، أسس علم الاقتصاد، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص 269.

² عيسى محمد الغزالي، الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 22، 2004.

ب) ضرورة إصلاح الهياكل التمويلية: إن السياسات التمويلية للدراسات العمومية لو تكن تأتي بثمارها مما ضخم من نفقات الدولة وقلل من إيراداتها، الشيء الذي أثر سلبا على التغييرات الاقتصادية الكلية في الاقتصاد الوطني.

ج) فشل الإيديولوجية الاشتراكية: أدى هذا الفشل إلى التشكيك في نجاعة هذا النظام وقدرته على مواجهة التحديات المستقبلية، كما أن فشل هذا النظام أدى إلى نقص الدعم لدول التي كانت تنتهج نظام الاقتصاد الموجه، وهذا ما أرغمها على إعادة النظر في سياستها الاقتصادية أو في إطار عولمة الاقتصاد.

د) فصل الإدارة عن الملكية: الملكية العامة للمؤسسات أدت إلى الإهمال التام من طرف الأشخاص الذين يديرون أجهزة تلك المؤسسات لمسألة الكفاءة والأداء، زيادة على تعرض بعض المؤسسات في القطاع العام للخسارة والسرقة وتميزها بانخفاض الربحية والإنتاجية.

و) تأكيد المشاركة الإدارية العلمية الواعية: حيث أنه عادة ما يكون القطاع الخاص أكفأ من القطاع العام لأنه يهدف بإدارته إلى تحقيق التشغيل الفعال والاعتماد على الذات وعدم اللجوء إلى المصادر الخارجية، كما أن القطاع الخاص يقدم تحفيزات تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل وتقديم الحافز على ادخار الأفراد.

هـ) إنشاء نظام اقتصادي يعترف بحق الملكية: لعل من أسباب فشل النظام الاقتصادي الموجه هو إنكاره بصفة تكاد تكون كلية لحق الفرد في التملك، فالتأمينات وإنشاء المؤسسات العامة الكبيرة التي تحتكر السوق وتعمل على تهميش المؤسسات الصغيرة الخاصة وتحديد الملكية الفردية كلها عوامل أدت إلى انهيار الاقتصاد الموجه، وبالتالي كان لابد من التوجه نحو الخصوصية التي تسمح بحق الملكية الفردية وتعطي دورا كبيرا للقطاع الخاص في النشاط الاقتصادي.

ي) فضائل التوجه للخصوصية: إن التوجه إلى القطاع الخاص يؤدي إلى زيادة الطاقة الوطنية والقدرة المحلية على الاعتماد على الذات وعدم اللجوء إلى المصادر الخارجية.

13/ مبادئ الخصوصية

إن نجاح عملية الخصوصية مرهون بمدى كفاءة البرنامج المخطط لهذه العملية ومدى فعالية الهيئة المشرفة عليها، حيث تحاول كل دولة أن تنطلق من مبادئ صلبة محددة مسبقا للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه العملية، فهي تحاول جاهدة لتوفير الشروط الضرورية لإنجاح هذه العملية.

وتختلف مبادئ الخصوصية من دولة لأخرى حسب الأهداف المراد تحقيقها، وعلى العموم هناك مبادئ أساسية لا تخلو من أي برنامج خاص بعملية الخصوصية وهي:¹

(أ) **مبدأ التدرج:** يعني أن عملية الخصوصية سوف تتم بطريقة تدريجية، حتى يتسنى للمؤسسات القابلة للخصوصية بالتحضير لها... والواقع أن مبدأ التدرج يرمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي:

- الحفاظ على أداة إنتاج وطنية تم اكتسابها عبر الأجيال.

- الحفاظ على مصالح الخزينة التي تعاني مديونية ثقيلة تجاه البنك المركزي من جراء عمليات التطهير.

- الحفاظ على مصالح العمال الأكثر تأهيلا للتوظيف في حالة خصوصية المؤسسات بسبب وجود فائض في اليد العاملة.

(ب) **نشر ثقافة القطاع الخاص:** فعوض ثقافة القطاع العام المرتكزة على حماية الدولة للمؤسسات العمومية في مواجهة المخاطرة، يجب نشر ثقافة القطاع الخاص التي تقوم على فكرة تحمل المخاطر والمرونة في التصرفات، هي مؤشرات النجاح والتفوق.

(ج) **حماية مصالح الدولة:** ونعني بذلك أن تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية من شأنها الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية، فلا تباع المؤسسات العمومية بأثمان رمزية.

¹ حسين رعدة- الطيب قصاص، الخصوصية مفتاح الدخول إلى اقتصاد السوق في الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة، دورة تدريبية حول أساليب الخصوصية وتقنياتها، بمساهمة مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورومغاربي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، من 03-07 أكتوبر 2004، سطيف، ص07-08.

(د) **تخفيض مديونية الدولة:** تلجأ الدولة إلى عملية الخصخصة قصد تسديد جزء من ديونها، حيث تحاول قدر الإمكان السماح للأجانب الدائنين بالحصول على أسهم في المؤسسات المخصصة وفاء لديونهم.

(و) **تفادي التبذير:** حيث أن الهدف من الخصخصة وهي تفادي العجز الذي تعاني منه مؤسسات الاقتصاد، فخرجها عن هذا المبدأ يؤدي بنا إلى هدر أموال عمومية يمكن توظيفها في مجالات أكثر مردودية.

(هـ) **تقنين عملية الخصخصة:** تبدأ عملية الخصخصة بموافقة برلمانات الدولة المعنية بالخصخصة لصالح بيع هذه المؤسسات وبالتالي يتم تصنيف المؤسسات بقرار إداري إلى مؤسسات قابلة للخصخصة وأخرى لا يمكن التنازل عنها أو بيعها إلا بقانون خاص.

(و) **الشفافية:** أي أن عملية الخصخصة تتم في شفافية ووضوح أثناء عملية البيع أو التحويل بالإضافة إلى رقابة عمومية أوسع لجميع أنشطة الأجهزة الحكومية العاملة في هذا المجال.

(ز) مراعاة عنصر التكلفة.

(ح) المحافظة على الجانب الاجتماعي.

(ط) تطوير المساهمة الشعبية.

(ي) إعطاء بعض الامتيازات للعمال والإداريين لشراء مؤسساتهم العامة.

4/ أهداف الخصخصة

تسعى الجزائر من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها في بداية التسعينات، إلى إقامة وتحديد نموذج لنظام اقتصاد السوق المتبع، والتفتح على الاقتصاد العالمي، وهذا ما يطرح مسألة تطبيق القوانين الاقتصادية العالمية.

وبهدف مساندة التطورات الاقتصادية العالمية باشرت السلطات الجزائرية في تطبيق عمليات الخصخصة، والتي كانت تهدف من وراءها إلى زيادة الفعالية الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة.

وبصفة عامة، يمكن حصر الأهداف الاقتصادية للخصوصية في العناصر التالية:¹

(أ) زيادة المنافسة وتحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية.

(ب) تنشيط وتطوير أسواق المال.

(ج) توسيع قاعدة الملكية.

(د) جز المالي للحكومة الجزائرية.

المطلب الثاني: الشراكة الاورو- متوسطة في إطار تنافسي عالمي

تقوم اتفاقية الشراكة الأور متوسطة على بناء منطقة آمنة مستقرة نامية بشكل دائم، وذلك من خلال إنشاء منطقة للتجارة الحرة عبر إعادة هيكلة اقتصاديات دول جنوب المتوسط والتي تتطلب مساعدات مالية وتقنية تحقق من خلالها اندماج دول جنوب وشرق المتوسط في هذا الفضاء الجديد مع الإتحاد الأوروبي.

الفرع الأول: ماهية الشراكة

1/ تعريف الشراكة:

لقد لاقى مفهوم وتعريف الشراكة باهتمام العديد من الباحثين والاقتصاديين، وسوف نذكر بعض أهم هذه المفاهيم:²

(أ) حسب Ben broyal أن "الشراكة هي علاقة عمل بين شركتين على الأقل، تنشأ على مبدأ الثقة، تقاسم المخاطر حتى يتم التعاون معا لتطوير نشاطات محددة لتحقيق غاية مزدوجة بمساهمة تكنولوجيا تسييرية لضمان استقرار المؤسسة".

(ب) أما Bruno Ponson فيرى بأنها شكل من أشكال التعاون بين المؤسسات الاقتصادية للوصول إلى الأهداف المحددة.

¹ ناصر دادي عدون- متناوي محمد، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، مرجع سابق، ص 131-132.
² مبارك بلالطة، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحت عنوان " أهمية الشراكة الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المنعقد خلال الفترة 13-14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 03-04.

(ج) وحسب Reich Mank, Et Hamel فإنهما يعتبران أنها: "الوسيلة الوحيدة المفضلة للدخول والاستفادة من التكنولوجيا الجديدة، كفاءة التسيير، إستراتيجية إقامة أسواق جديدة راقية، التطور والمراقبة والوصول إلى درجة المنافسة".

(د) وحسب Garret, Dussange أن "الشراكة تعتبر عن تقارب بين عدة مؤسسات مستقلة قانونا، لأجل التعاون في مشروع معين أو نشاط خاص بتكثيف وتنسيق الجهود وتبادل الكفاءات والوسائل والمصادر الأساسية".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج تعريف شامل للشراكة فهي عبارة عن تعاقد بين شركتين أو أكثر متنافسة أو غير متنافسة، لفترة زمنية محددة قائمة على أساس التعاون المشترك من أجل التحقيق المصالح والأهداف المشتركة للأطراف مع الحفاظ على استقلاليتها القانونية.

ونستطيع من خلال ما سبق تمثيل الشركة بين المؤسسات الاقتصادية بما يلي:

2/ مميزات الشراكة: تعد الشراكة الوسيلة المفضلة للدخول والاستفادة مما يلي:¹

- (أ) أسواق جديدة راقية.
- (ب) التكنولوجيا الجديدة.
- (ج) التطور، المراقبة والوصول إلى درجة التنافسية.
- (د) كفاءات تسيير الاستراتيجيات.
- (هـ) وسيلة للدخول لنظام المعلومات الاقتصادية.
- (و) استغلال الفرص الجديدة في السوق مع الشركاء.
- (ز) عامل لتنشيط ودفع الاستثمار الأجنبي.
- (ح) تسمح بدولية النشاطات التي تقوم بها المؤسسة وتدفع بها إلى الدخول في الاقتصاد العالمي.

¹ _ بن ضياف جميلة، دور الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، 2010، ص 26.

3/ أسباب ودوافع اللجوء إلى الشراكة

تعتبر الشراكة من بين الوسائل الفعالة والأساسية بالنسبة للمؤسسة لتطوير إمكانيتها ورفع مستوى إنتاجيتها وتنافسيتها، وهي كالتالي:

(أ) **دولية الأسواق:** إن نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور الهائل للتكنولوجيا، وتطور وسائل الإعلام وأجهزة المواصلات وظهور شبكة الإنترنت التي ساهمت بشكل كبير في تسهيل المبادلات التجارية في إطار التعاون الدولي وهذا ما يفرض على المؤسسة الاهتمام بهذا التطور والتجاوب معه والانفتاح على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها، لذلك يجب العمل على تبني إستراتيجية مثلى لمراقبة التكاليف الخاصة بالإنتاج وهذا يخلق محيطاً مشجعاً ودافعاً للاستثمار، لذلك فإن الشراكة تعد وسيلة للرد على هذه المتطلبات المتطورة وفي هذا الإطار يتم إنعاش المؤسسة الاقتصادية فإنه يتوجب صياغة تنظيم تسييري استراتيجي وضروري للوصول إلى الأهداف المسطرة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

• معرفة السوق أو إدماج نشاطات جديدة في السوق ووضع الكفاءات والمصادر الضرورية والمؤهلة للاستغلال الأمثل.

• الاستثمار في مجالات جديدة، والتحكم في استثمارات في المؤسسة الخارجية.

• العمل على ضمان وجود شبكة توزيع منظمة ومستقرة بغرض استغلال جميع

المنتجات.

• وضع برامج إستراتيجية دائمة لتقليل التكاليف الإنتاجية والحصول على مكانة

تنافسية.

• توفير الإمكانيات الإعلامية.

(ب) **تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية:** إن المؤسسات الاقتصادية تقوم

باستخدام كل طاقاتها المتاحة في مواجهة حدة التنافسية محلياً ودولياً، جراء نظام السوق، وذلك

¹ بورعدة حسين- قصاص الطيب، الشراكة الأورو-متوسطية وأثرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الوطني، ورشة عمل " آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006، ص 04-05.

باعتبار الشراكة وسيلة هامة للتعاون والاتحاد بين المؤسسات الاقتصادية لمواجهة ظاهرة المنافسة وباستغلال الأمثل لإمكاناتها.

(ج) التطور التكنولوجي: تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية لأنها تساعد على تخفيض لتكاليف وذلك باستخدام الآليات الجديدة وبالتالي تؤدي إلى زيادة الأرباح وتعد التكنولوجيا في غالب الأحيان العامل الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات، وكذلك تطورها وانفتاحها على الأسواق العالمية.

15 أشكال الشراكة: يمكن للشراكة أن تأخذ صورا متعددة منها¹:

(أ) الشراكة المالية: يمثل عنصر رأس المال الرابط الجوهرى في هذا النوع من الشراكة وهو يأخذ في الحسبان حصة كل شريك من رأس المال، مدة الشراكة والعائد المالى المتوقع.

(ب) الشراكة التجارية: يخص هذا النوع من الشراكة جانب التسويق حيث يعتمد على دعم مكانة المؤسسة في السوق التجارية.

(ج) الشراكة التقنية: وهي تتعلق بمساهمة أحد الأطراف في عملية الإنتاج بالخبرات الفنية والتكنولوجية وتقنيات حديثة.

(د) شراكة في البحث والتطوير: يخص هذا النوع من الشراكة أبحاث التطوير التي تهدف إلى تحسين جودة المنتجات وخفض التكاليف يرفع من قدرات التنافسية للمؤسسة

(و) الشراكة الصناعية: تخص المجال الصناعى أين تجتمع الأطراف وتتفق على انجاز مهام وأعمال صناعية، من خلال دمج وإشراك الوسائل والتجهيزات ومختلف عوامل الإنتاج التي يملكها الأطراف.

¹ _ بن ضياف جميلة، مرجع سابق، ص 21.

الفرع الثاني: توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي (إعلان برشلونة)

يعتبر الإتحاد الأوروبي قطبا اقتصاديا قويا، ذلك لتوفر عناصر الاندماج الاقتصادي فيه على عوامل الوحدة التامة، وتوحيد السياسات الاقتصادية والنقدية والضريبية بين الدول الأعضاء. وبسبب قوة هذا القطب الاقتصادي وموقعه الجغرافي وكذا قيمة المبادلات التجارية بين الجزائر وعدد من أعضائه، كإيطاليا وفرنسا وألمانيا، فقد قررت الجزائر أن تقيم اتفاق شراكة مع هذا القطب الاقتصادي.

فباشرت مفاوضات مع دول الإتحاد الأوروبي سنة 1993، وبعد 17 جولة من المفاوضات، تم التوصل إلى إبرام اتفاق الشراكة في 19 ديسمبر 2001. هذا الاتفاق يمس معظم الجوانب الاقتصادية والمالية، منها حرية تنقل البضائع من مواد صناعية وزراعية وكذا الخدمات وقضايا النقل والمنافسة والجباية، بالإضافة إلى حركة تنقل رؤوس الأموال، والقضايا الخاصة بالملكية الفكرية، وهو خطوة أولى نحو عولمة الاقتصاد الجزائري.¹

لهذا فإنه من المنتظر أن تحدث عدة آثار وانعكاسات عن تطبيق هذه الاتفاقية على مختلف جوانب الاقتصاد الوطني، منها الايجابي والسلبي وهذا ما سنتطرق إليه.²

1/ الآثار الايجابية لاتفاق الشراكة

من المنتظر أن يساهم اتفاق الشراكة الذي أبرمته الجزائر مع دول الإتحاد الأوروبي، في إعادة إدماج الجزائر ضمن السوق الأوروبية، ويضع حدا للعزلة التي كانت تعيشها، كما أن هذا الاتفاق هو عبارة عن ممر متدرج وضروري لمواجهة الآثار السلبية المحتملة، من اندماج الاقتصاد الوطني والتفتح على الاقتصاد العالمي.

ومن جهة أخرى يعتبر اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي بمثابة طريق يتضمن عصنة الآلة الصناعية، ويفتح السوق الجزائرية على المنافسة التي قد تكون بمثابة عامل محفز على تحسين الإنتاج.

¹ ناصر دادي عدون (أستاذ محاضر) - متناوي محمد (استاذ مساعد)، مرجع سابق، ص 178-179.

² نفس المرجع السابق، ص 180-181-182....

كما أنه يسمح للجزائر بأن تكون شريكا كامل العضوية على الساحة المتوسطية، وبالتالي الاستفادة من المزايا الممنوحة. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم الآثار الايجابية على الاقتصاد الوطني، من جراء إبرام اتفاق الشراكة مع دول الاتحاد الأوروبي:

(أ) سمح إبرام اتفاق الشراكة من تخفيض في نسب الرسوم الجمركية للكثير من المواد الأولية، والمواد نصف المصنعة التي تدخل في إطار الصناعة التركيبية، وهذا من شأنه أن يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج بالنسبة للمنتوج الجزائري، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على المواد الأولية المستوردة من دول الاتحاد الأوروبي.

وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أن الصناعة الجزائرية، تعتمد على مواد أولية مجملها مستوردة.

(ب) فيما يخص التفكيك الجمركي، فقد تم الاتفاق على مدة 12 سنة كاملة للقيام بالتفكيك الجمركي الكامل، والذي سيبدأ سنة 2004، وتعتبر هذه المدة كافية للمؤسسات الصناعية الوطنية، كي تتأقلم وتتكيف مع المنافسة التي تفرضها المؤسسات الأوروبية، كما تسمح هذه المدة للمؤسسات الوطنية، بتحضير نفسها بشكل جيد خاصة وأن التفكيك يكون تدريجيا.

(ج) يتيح الاتفاق فرصة للمنتوج الجزائري، لاحتلال مكانة في السوق الأوروبية إذا تمكنت المؤسسات الوطنية من تحسين منتوجاتها، واستغلال مدة التفكيك الجمركي كعامل محفز لتحسين جودة منتوجاتها. وفي هذا الصدد يمكن التذكير بأن هناك 30 شركة عمومية وخاصة تحصلت على شهادة الجودة ISO-9000.

(د) يمكن الاستفادة من المساعدات المالية والفنية التي التزم الطرف الأوروبي بتقديمها للجزائر، بحيث يمكن وضع برنامج شامل لتأهيل القطاع الصناعي ورفع قدرته على المنافسة، وزيادة مستويات الإنتاج والجودة والمواصفات الفنية، خاصة وأن الطرف الأوروبي التزم بدعم المحيط الذي تعمل فيه المؤسسات الوطنية، ويشمل عدة مجالات، منها: ترقية الاستثمارات والخدمات المالية والنقل.

وفي هذا الصدد، فقد اقترح الطرف الأوربي برنامج "ميديا" بهدف دعم المؤسسات الصناعية الجزائرية على مواجهة المنافسة، حيث تبلغ قيمة هذا البرنامج حوالي 200 مليون دولار، ولكن بسبب غياب خطة لإعادة تأهيل كل المؤسسات الصناعية في الجزائر، فإن نسبة استهلاك المساعدات في إطار هذا البرنامج، لا تتعدى في أقصى حدودها 20% فقط.

هـ) في مجال الفلاحة، تضمن اتفاق الشراكة ما يقارب 800 منتج فلاح، حيث استفادت الجزائر من بعض المزايا، لاسيما المتعلقة بالمواد الأولية الزراعية، التي يمكن تصديرها نحو الدول الأوروبية، وفي المقابل فقد فرضت الجزائر حصصا لاستيراد مواد زراعية كالحبوب والحليب، مع مراعاة نسبة الإنتاج الوطني، حيث استفادت الجزائر من كل مزايا اتفاق سنة 1976، بالإضافة إلى مزايا أخرى لتصدير منتوجاتها الزراعية ومنتجات الصيد البحري، وفي المقابل اعتماد نظام الحصص للمواد الأوروبية.

وفي هذا الصدد، فإن المنتجات الزراعية الجزائرية لا تخضع لنظام الحصص، وذلك لأن الجزائر لا تصنف ضمن الدول المصدرة للمواد الزراعية.

و) تستفيد الجزائر من فتح السوق الأوروبية، مع الإعفاء الجمركي الكامل وعلى الفور أمام الصادرات الجزائرية، وفي المقابل تفتح السوق الجزائرية أمام الواردات الأوروبية من السلع بإعفاء جمركي متدرج خلال 12 سنة.

ز) بالإضافة إلى التزام الطرف الأوروبي بدعم الجزائري في مجال الخبرة والتأهيل، والاستثمار المباشر ودعم الخصوصية، فقد تم الالتزام بدعم الوفد الجزائري في مفاوضاته الرامية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

ح) تستفيد الجزائر من مسألة القرب الجغرافي للإتحاد الأوروبي، وذلك بتخفيض تكاليف النقل للمنتوجات الجزائرية، مما يزيد من القدرة التنافسية للمنتوجات الجزائرية في الأسواق الأوروبية، لانخفاض التكلفة الإجمالية لعملية التصدير وتحقيق سعر تنافسي للمنتوج.

12 الآثار السلبية لاتفاق الشراكة

رغم الآثار الإيجابية المنتظرة من اتفاق الشراكة، فإن هناك جملة من المخاوف التي تترجم في آثار سلبية على الاقتصاد الوطني وأهمها:

أ) بناء على اتفاق الشراكة ستقوم الجزائر بعملية التفكيك الجمركي، وإلغاء الحواجز والتعريفات الجمركية على مدى 12 سنة، لكن في الواقع قد تنتهي هذه المدة قبل وقتها، وهو تاريخ دخول منطقة التبادل الحر الأورو متوسطية حيز التطبيق.

فالتخوف يكمن في أن المدة المتبقية لعملية التفكيك الجمركي، هي مدة غير كافية، إذ لا تتجاوز المدة المتبقية 07 سنوات بدلا من 12 سنة، وبالتالي لا يمكن تأهيل المؤسسات الوطنية على مواجهة المنافسة بشكل جيد.

ب) إن تخفيض التعريفات الجمركية المفروضة على المواد الأولية المستوردة من دول الاتحاد الأوروبي إلى 5%، قد يجعل المؤسسات الوطنية في صف واحد مع المؤسسات الأجنبية في دفع نفس النسبة على تصدير سلعها النهائية إلى الجزائر.

ج) في المجال الفلاحي الذي يمثل 11% من الناتج المحلي الخام وحوالي 24% من اليد العاملة، يمكن أن يتأثر بصورة مباشرة، حيث أن أوروبا تضمن 48% من حاجياتنا من المواد الزراعية، وإن العجز الموجود يقدر بين 1.3 و1.5 مليار دولار. ذلك أن هذا القطاع بالجزائر لا يستفيد من الدعم الكافي مقارنة بنفس القطاع الأوروبي.

د) كنتيجة لاتفاق الشراكة فإن الجزائر ستضطر إلى فتح أسواقها أمام منتجات أحسن جودة وأقل تكلفة، وهذا ما يؤدي إلى منافسة غير عادلة للمنتوج الوطني، وذلك رغم أن التعريفات الجمركية ستكون مرتفعة نوعا ما في البداية. فسيكون هذا الاتفاق ضغوط كبيرة على النسيج الصناعي الجزائري، الذي ما زال في مرحلته الابتدائية، حيث إن الإنتاج المحلي يتميز بتكلفة مرتفعة وجودة أقل من نظيره الأوروبي.

هـ) إن تخفيض التعريفات الجمركية أمام المنتجات الأوروبية من جراء الاتفاق، وبسبب قيمة المبادلات التجارية الجزائرية مع دول الاتحاد التي تفوق 70%، سيؤدي إلى انخفاض

محسوس في عائدات الجزائر من الجباية الجمركية. فقط تضطر إلى البحث إلى مصادر جديدة للتغطية هذا النقص، عن طريق فرض المزيد من الضرائب على المواطنين.

و) فيما يخص صرف العملة، فإن العملة الموحدة لدول الاتحاد الأوروبي اليورو التي تنافس في قوتها الدولار الأمريكي، إذ ارتفعت قيمتها منذ بداية 2002، من 0.8 دولار مقابل 1 يورو إلى 1 دولار مقابل 1 يورو، وذلك بسبب الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني، لدول الاتحاد، بالإضافة إلى انضمام دول جديدة، وهناك دول أخرى تتفاوض من أجل الانضمام كتركيا مثلا، وهو ما اثر إيجابا على العملة الأوروبية.

ولهذا فإن المنتج الجزائري، وان تحسنت نوعيته وانخفضت تكلفته، يبقى يعاني من عامل الصرف بسبب ضعف العملة الوطنية "1e=80da"، وبالتالي لن تكون للمنتج الجزائري القدرة الكافية على المنافسة.

المبحث الثاني: واقع التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لم يعد التسويق ذلك النشاط الذي يتضمن انسياب السلع والخدمات من مراكز الإنتاج إلى مواقع الاستهلاك فحسب، بل أصبح يمثل مختلف الجهود التي تستهدف التعرف على رغبات واحتياجات المستهلك وترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى منتجات أو خدمات قادرة على إشباع الحاجات، من حيث الكم والنوع والمكان والزمان.

وعليه فإن وجود نشاط التسويق في مؤسساتنا الجزائرية أصبح مهما جدا، خاصة أن مؤسساتنا أصبحت تعيش في محيط لا يخلو من المنافسة الشديدة، سواء داخلية أو خارجية.

ويشكل التسويق في الجزائر محل اهتمام المسيرين والمسؤولين في مختلف المؤسسات في الوقت الحاضر، وذلك نظرا لإدراكهم لأهمية ومكانة التسويق في نشاط المؤسسة.

بحيث أصبح ينظر إلى التسويق بأنه محرك ومحدد مختلف نشاطات المؤسسة، كما يعتبر المحرك والضابط في أداء المؤسسة الفعال، وعليه أصبح يخصص له إمكانيات معتبرة وهامة تساعد الإدارات التسويقية في القيام بالدراسات والأبحاث العلمية وتحقيق الإجراءات العلمية في هذا المجال.

إن المؤسسة الجزائرية هي الأخرى أصبحت تولى في السنوات الأخيرة أهمية خاصة لموضوع التسويق، خاصة بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر.

يتطلب تطور الاقتصاد الوطني وتحوله من اقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر استخدام التسويق كأداة ضرورية في كل المجالات، إلا أنه يلاحظ غياب أساليب التسويق الحديثة نظرا لنقص الإطارات في هذا المجال وحادثة هذا المفهوم في السوق الجزائرية. ولكن هذا لا يمنع بعض المؤسسات الجزائرية من مباشرة التسويق.¹

¹ محمد براق – أستاذ محاضر، الطاهر لحرش – أستاذ مساعد المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، 20-21 أفريل 2004.

المطلب الأول: نظرة تاريخية عن واقع التسويق في الجزائر

رغم ظهور التسويق في الجزائر كمادة تعليمية منذ الاستقلال حيث كانت المدرسة العليا للتجارة المؤسسة الوحيدة في الجزائر تدرس مادة التسويق وتكون الإطارات المتخصصة فيه، كل هذا لم يعرف التطبيق في المؤسسات الجزائرية بسبب النظام الاقتصادي المخطط. ويمكن القول أن التسويق في الجزائر مر بثلاث مراحل هي كالتالي:¹

1/ المرحلة الأولى: من سنة 1970 إلى غاية 1989

عرف التسويق في هذه الفترة شكلا واحدا، إذ تمثل في الحملات الإعلامية التي كانت تقوم بها وزارتي الصحة والفلاحة من أجل تحسيس المواطنين وتوعيتهم، كالحث على التطعيم، الرش بالمبيدات.....الخ.

2/ المرحلة الثانية: من سنة 1989 إلى غاية 1993

في هذه الفترة دخل التسويق في نمط اقتصاد السوق بسبب المنافسة، وعرفت بذلك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أهمية وضرورة التسويق وبدأت في محاولة البحث عن مختصين في مجال التسويق من أجل توظيفهم.

3/ المرحلة الثالثة: من سنة 1993 إلى غاية اليوم

ابتداء من هذه المرحلة أصبح من الضروري تبني سياسة تسويقية ناجحة وناجعة وإدراجها ضمن الأولويات، وخاصة مع صدور قانون الاستثمار لسنة 1993 الذي سمح للشركات الأجنبية (الشراكة) بالدخول إلى السوق الجزائرية، مما يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الأجنبية والوطنية وبين المؤسسات الوطنية فيما بينها.

¹ محمد براق (أستاذ محاضر) - الطاهر لحرش (أستاذ المدرسة العليا للتجارة)، بحوث التسويق كأداة لتفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- الفرص والمحاذير، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية، 20-21 ابريل 2004 بشار، ص 02-03.

المطلب الثاني: معوقات تطبيق التسويق في الجزائر

يعكس واقع التسويق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية جملة من العوامل التي تعد عائقا أساسيا أمام تطبيق مفهوم التسويق في الجزائر، ومن بين هذه العوائق ما يلي:

1/ العوائق الإيديولوجية

كان النظام الاشتراكي الأثر الكبير على النظام الاقتصادي، فالنظرية الماركسية التي يستخلص منها بان النشاطات المتعلقة بالتخزين والنقل هي نشاطات منتجة لأنها تعتبر إتمام للعملية الإنتاجية، في حين أن جميع النشاطات المتعلقة بالبيع والشراء هي نشاطات غير منتجة، كذلك الأمر بالنسبة لجميع المصاريف التي تتبع حركة السلع، بمعنى انه لا جدوى للتسويق وتقنياته، لان الاقتصاد المخطط الذي تتبعه الدول الاشتراكية في غنى عن التسويق وتقنياته.

2/ العوائق الاقتصادية

يعتبر قانون المنافذ الخاصة ل ساي SAY (كل ما ينتج يباع)، والذي أمنت به الشركات والمؤسسات الجزائرية والذي يلغي تماما أهمية التسويق، بمعنى انه لا داعي للقيام بالمجهودات والدراسات التسويقية، يضاف إليه عدم اهتمام بعض المسؤولين بتحليل الطلب وعدم وضع استراتيجيات مدروسة وإهمال المستهلك،.... الخ. كل هذا أدى إلى عدم التحكم الجيد في تقنيات التسيير كما هو الحال بالنسبة لتقنيات التسويق.

3/ عدم التحكم في مفاهيم التسويق

في اغلب الحالات تكون مصطلحات التسويق جديدة وغير مفهومة للكثيرين من الناس وحتى المختصين في ميدان التسويق، فكل له تفسيره ومفهومه الخاص به.

4/ عوائق أخرى

بالإضافة إلى ما سبق، يمكن ذكر عوائق أخرى منها ما يلي:

• نقص الإمكانيات المادية.

- نقص المختصين في التسويق.
- سوء تدفق المعلومات نظرا لسوء التكوين.
- غموض العلاقات بين السلطات العمومية والمسيرين.
- غياب قنوات واليات الاتصال وتبادل المعلومات.
- غياب الحرية في التصرف ومركزية التسيير.

المطلب الثالث: مكانة الوظيفة التسويقية في الجزائر

قامت الدولة الجزائرية بإعداد برنامج طموح للنهوض بالاقتصاد الوطني، منذ ما يزيد عن عشرية من الزمن، انطلاقا بإحداث تغييرات جذرية في المنظومة الاقتصادية، وهو ما اصطلح عليه ببرنامج الإصلاحات الاقتصادية.

يمكن تلخيص الاتجاهات الكبرى للإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وكذا أهم مراكز اهتماماتها فيما يعرف بمصفوفة الإصلاحات الهيكلية، التي تضمنت كلا من نوعية السياسات المقترحة للتطبيق والخيارات المتاحة.

ترتكز هذه الإصلاحات عموما على المحاور التالية:

1/ سياسة سعر الصرف.

2/ سياسة الميزانية، والسياسة النقدية.

3/ المؤسسات، الأسعار، الأجور، التشغيل.

4/ الخصخصة.

5/ الاستثمار الأجنبي.

6/ الإعلام.

7/ التشريع.

لقد ظلت وظيفة التسويق غائبة على المستوى التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لفترة طويلة إلى غاية دخولها في مرحلة اقتصاد السوق، إذ بات من اللازم إجراء تعديلات عليها من الناحية التنظيمية وطريقة اتخاذ القرارات وكذا إدارتها بكيفية تتفق مع

التحولات الجديدة، وهذا يتطلب تطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المؤسسة بدرجة قوية ومركزة لأنه المحور الرئيسي الذي تدور حوله جميع الأنشطة الأخرى، فهو المسؤول عن إيجاد العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة عددهم، كما يساعد على امتلاك وتطوير الميزة التنافسية المستدامة. وإن وجود وظيفة تسويقية تقوم بمهامها بصورة كاملة يتطلب وجود بنية تنظيمية تتكفل بالتنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة.¹

إن أساليب ومبادئ التفوق والتقدم، وجدت للمؤسسات التي تتميز بدرجة عالية من الإبداع والابتكار والتفوق التنافسي وهي تلك التي تعمل على تنمية العلاقات والصلات مع جمهور المستهلكين، والاستفادة من مقترحاتهم في تحقيق أهدافها.

وقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة لمؤسسات قطاع الأعمال إلى أن مفتاح نجاح هذه المؤسسات في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، وتحقيق النمو والبقاء في المحيط الذي توجد فيه يتوقف على تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، والذي يعتبر أن المستهلك هو السيد وأن كل القرارات يجب أن تنطلق من مبدأ إشباع احتياجاته.

¹ كربالي بغداد، الوظيفة التسويقية والإصلاحات الاقتصادية، مرجع سابق- وهران، ص05.

المبحث الثالث: مكانة الوظيفة التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية

أمام هشاشة بنية مؤسساتنا الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة تحديات العولمة والمتغيرات الجديدة والتطورات السريعة حتم عليها استخدام سياسات استراتيجية وأهم هذه السياسات الدخول في شراكة الأورو متوسطية وكذلك أهم الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة، الأمر الذي أصبح من الضروري لأي مؤسسة جزائرية إتباع استراتيجية تسويقية مناسبة وفعالة لأجل تغلب على المنافسة الشرسة التي تزداد شرستها يوما بعد يوم لرفع تنافسيتها والدخول إلى الأسواق الخارجية.

المطلب الأول: تقييم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

في ظل الملامح والتوجهات التي أسهمت في تكوين نظام الأعمال الجديد سعى الاقتصاد الجزائري منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين إلى التوجه نحو الاعتماد على قوى السوق وآلياته بتطبيق برنامج إصلاح اقتصادي وزيادة الانفتاح العالمي، نتيجة الالتزام باتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والسعي للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائدا في عهد الحماية واحتكار الدولة للتجارة الخارجية، سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة بحيث أصبح بقاؤها فيه مرهونا بمدى تنمية قدرتها التنافسية. وهذا يجدر بنا إلى إلقاء نظرة إحصائية على حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

الفرع الأول: وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

عرف القطاع الصناعي الجزائري تغيرات كبيرة بعد عملية الإصلاحات التي تمت خلال سنوات التسعينات، فبعد أن كان القطاع العام يستحوذ على الاغلبية من المؤسسات والقطاع الخاص على الاقلية، فقط مكون أساسا من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تراجعت هذه الوضعية، فالمؤسسات العمومية لم يبقى منها إلا حوالي 100 (EPF) مؤسسات عمومية

اقتصادية) و788 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما ارتفع تعداد القطاع الخاص ليصبح يضم في حدود 25000 مؤسسة.

يلعب القطاع الخاص دورا مهما في الاقتصاد الجزائري، خاصة منذ منتصف التسعينيات حيث سجل نمو بمعدل 6% إلى 8%، ففي سنة 2000 كانت مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة في حدود 55% خارج قطاع المحروقات وهو ما يمثل رقم أعمال يساوي 12 مليار دولار، بعد أن كان القطاع العام يهيمن على النشاط الاقتصادي إلى غاية 1989 بعدها تراجع ما عدا في قطاع الحديد والصلب وقطاع الميكانيك أين بقيت هيمنته عليهما، فمنذ 1993 زادت وتيرة إنشاء المؤسسات في القطاع الخاص، حيث تم إحصاء 43000 مشروع استثمار 37% منها توجهت للقطاع الصناعي، وارتفع تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 207949 مؤسسة سنة 2003 لتصل في حدود 606737 سنة 2010 بمعدل نمو بلغ 68%، بينما تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العام بلغ 788 مؤسسة وهو ما يمثل 0.04% من التعداد الإجمالي لمؤسسات هذا القطاع، ووصل حجم اليد العاملة في القطاع الخاص إلى 538055 عامل سنة 2003 في مقابل 74763 للقطاع العام.

والجدول التالي يبين تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الجدول رقم (09): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري.

صنف المؤسسة	عدد العمال	رأس المال السنوي	مجموع الأصول السنوية
مؤسسة مصغرة	01-09	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	10-49	أكبر من 200 مليون دج	100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	50-250	من 200 مليون دج - 02 مليار دج	100-500 مليون دج

المصدر: عن الانترنت لموقع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

أما الجدول الآتي يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشغيل في الجزائر خلال الفترة 2003-2010.

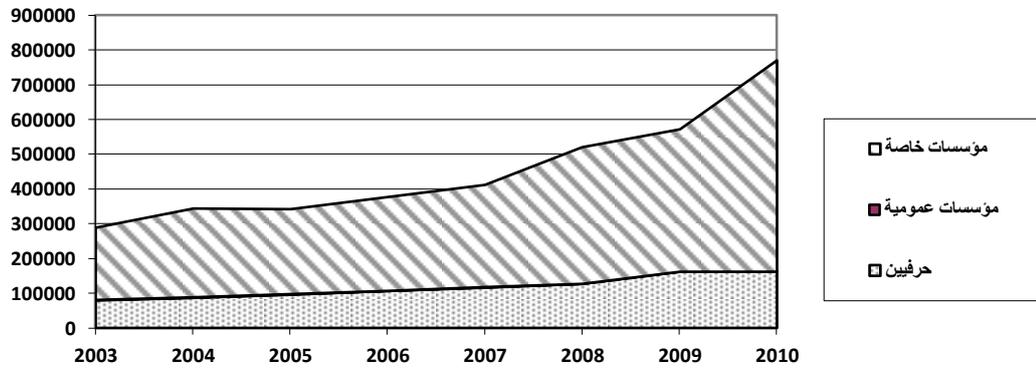
الجدول رقم (10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشغيل في الجزائر خلال الفترة 2010-2003

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	مؤسسات
606	408	392	293	269	245	225	207	خاصة
737	155	013	946	806	842	449	949	
560	598	626	666	739	874	778	788	عمومية
-	162	126	116	106	96 072	86 732	79 850	حرفية
	085	887	347	222				
607	570	519	410	376	342	312	288	المجموع
297	838	526	959	767	788	959	587	

المصدر: ناصر دادي عدون- عبد الرحمان بابنات، مرجع سابق، ص 128.

ويمكن تمثيل البيانات السابقة بالشكل التالي:

شكل رقم (15): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشغيل في الجزائر خلال الفترة 2010 – 2003



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

ومما سبق نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتحديد الخاصة فهي في تطور مستمر في الجزائر، هذا ما نفسره بالدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الدولة لهذه المؤسسات.

وقد ارتفع حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 225449 سنة 2004 ليصل إلى 606737 سنة 2010 بفارق 245842 مؤسسة سنة 2005 بمعدل نمو بلغ 9.04%، إلى 606737 سنة 2010 بفارق

198582 مؤسسة عن سنة 2009. بينما تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع العام ارتفع من 788 مؤسسة سنة 2004 إلى 874 مؤسسة لسنة 2005 بمعدل نمو 12.33%. لتتخفص سنة 2010 وتصبح 560 مؤسسة.

إن التطور الملحوظ في هذا القطاع رافقه تطور في الأنشطة الاقتصادية الممارسة، إذ نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) إن القطاع الذي يجلب اهتمام المستثمرين هو قطاع البناء والأشغال العمومية بالإضافة إلى قطاع التجارة والتوزيع حيث يعرفان تطورا ايجابيا كل سنة بنسبة 10.5%.

ويوضح الجدول التالي تطور هذا القطاع حسب النشاط:

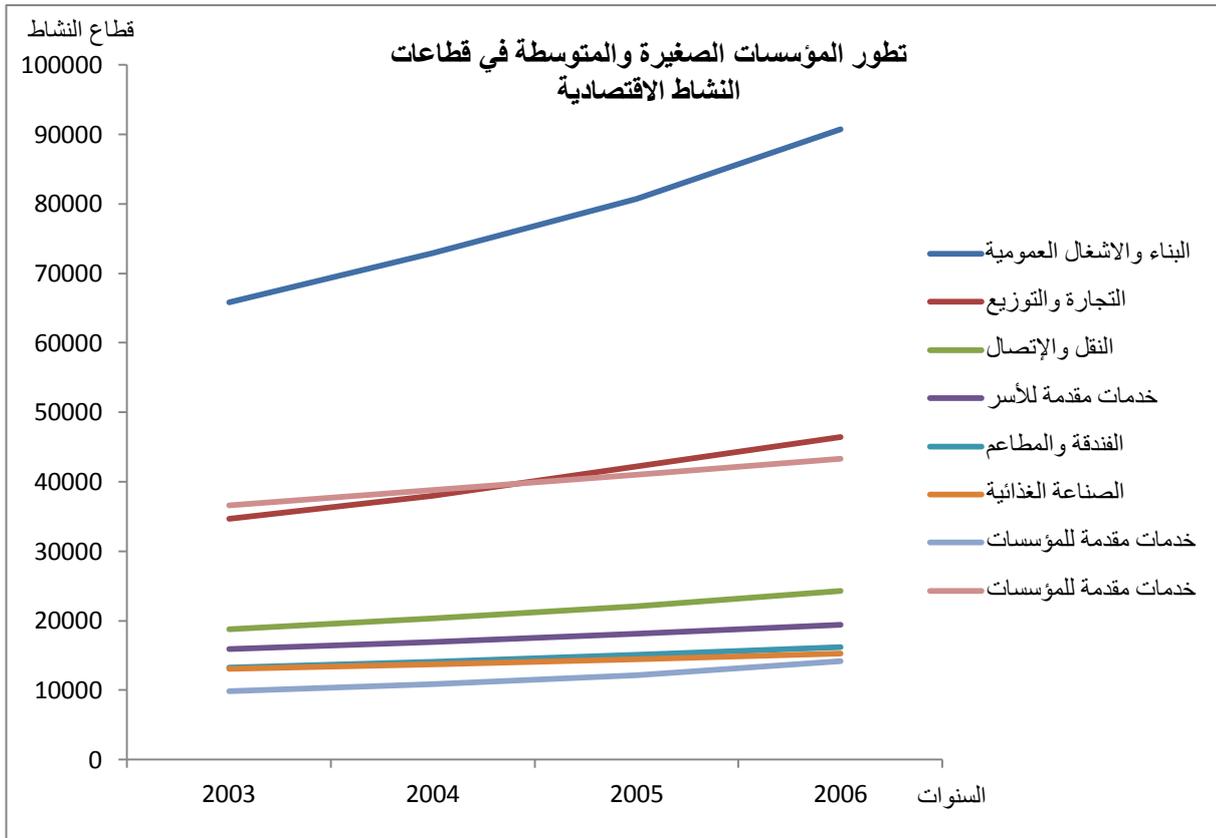
الجدول رقم (11): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات النشاط الاقتصادية

السنوات الرقم	قطاع النشاط	2003	2004	2005	2006
01	البناء والأشغال العمومية	65799	72869	80716	90702
02	التجارة والتوزيع	34681	37954	42183	46461
03	النقل والاتصال	18771	20294	22119	24252
04	خدمات مقدمة للأسر	15927	16933	18148	19438
05	الفندقة والمطاعم	13230	14103	15099	16230
06	الصناعة الغذائية	13058	13673	14417	15270
07	خدمات مقدمة للمؤسسات	9897	10843	12143	14134
08	خدمات مقدمة للمؤسسات	36586	38780	41017	43319
	الإجمالي	207949	225449	245482	269806

المصدر: ناصر دادي عدون- عبدالرحمان بابنات، مرجع سابق، ص 130.

وعليه نقوم بتمثيل بيانات الجدول السابق إلى الشكل التالي:

الشكل رقم (16): تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات النشاط الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

لقد جاءت الإصلاحات في وقتها لدفع هذا القطاع وتمكينه من دفع عجلة التنمية الاقتصادية، إلا أنه ما زال يعرف بعض الهشاشة والضعف معرض لبعض الضغوطات التي مازالت تعرقل تنميته مما يقلل من فعاليته.

وفي دراسات على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية قامت بها الوزارة فإنه سجل ارتفاعا في القيمة المضافة وهي حسب القطاعات. كما تبقى مساهمة النشاط التجاري في خلق القيمة المضافة تمثل نسب عالية مقارنة بالنشاطات الأخرى نعرضها في الجدول التالي:

الجدول (12): تطور القيمة المضافة الصناعية حسب قطاعات نشاط القطاع الخاص

2003		2002		2001		نوع القطاع	قطاعات النشاط
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة		
99.75	508.78	99.69	415.91	99.61	410.49	الخاص	الزراعة
0.24	1.24	0.31	1.31	0.39	1.62	العام	
100	510.03	100	417.22	100	412.11	الإجمالي	
70.85	284.09	71.17	263.29	69.12	221.52	الخاص	البناء والأشغال العمومية
29.15	116.91	28.83	106.64	30.88	98.98	العام	
100	401	100	369.63	100	320.50	الإجمالي	
74.01	305.23	74.30	270.68	73.50	247.85	الخاص	النقل والاتصال
25.99	107.20	25.70	93.65	26.50	89.36	العام	
100	412.23	100	364.33	100	337.22	الإجمالي	
72.03	31.80	71.45	29.01	72.61	26.78	الخاص	خدمات مقدمة للمؤسسات
27.97	12.35	28.55	11.59	27.39	10.10	العام	
100	44.15	100	40.60	100	36.88	الإجمالي	
86.81	51.52	86.58	47.93	87.48	43.75	الخاص	الفندقة والمطاعم
13.19	7.83	13.42	7.43	12.52	6.26	العام	
100	59.35	100	55.36	100	50.01	الإجمالي	
74.96	86.49	71.41	80.54	69.33	74.56	الخاص	الصناعة الغذائية
25.04	28.89	28.59	32.25	30.77	32.99	العام	
100	115.38	100	112.79	100	107.55	الإجمالي	
82.11	2.02	82.63	2.14	76.11	1.72	الخاص	الجلد
19.89	0.44	17.27	0.45	23.89	0.54	العام	
100	2.46	100	2.59	100	2.26	الإجمالي	
93.19	514.56	93.43	475.80	93.88	447.07	الخاص	التجارة والتوزيع
6.81	37.61	6.57	33.47	6.12	29.13	العام	
100	552.17	100	509.28	100	476.20	الإجمالي	

المصدر: ناصر دادي عدون- عبدالرحمان بابنات، مرجع سابق، ص 134.

يظهر من خلال الجدول رقم (12) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق القيمة المضافة، وهذا في كل المجالات النشاط الاقتصادي، وتراجع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص، وهذا يعود لخصوصية المؤسسات العمومية، ودخول القطاع الخاص بشكل عام ليجعل منه المتعامل الأكبر في الاقتصاد الوطني، وهي من علامات الانتقال إلى اقتصاد السوق.

الفرع الثاني: الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

ان التنافسية ترتبط بمختلف الوظائف في أي مؤسسة أو نشاط تجاري عموما، وأصبحت وظيفة التسويق وظيفة أساسية في المؤسسة، بعد أن كان دورها ثانويا، حيث أصبحت اليوم تساهم في تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، لعدة أسباب منها الارتباط المباشر بالمستهلك والسوق اللذان هما السبب الرئيسي لوجود المؤسسة عموما.

ولذلك وحتى تؤدي المؤسسة هذه الوظيفة دورها كما يجب، أصبحت المؤسسات ترصد لها مبالغ مالية معتبرة في موازنتها، وهذا لطبيعة الاستثمارات والوسائل المعتبرة التي تتطلبها والتي ترهن مستقبل المؤسسة، وبقاؤها واستمرارها.

يواجه التسويق تحديات إستراتيجية ومالية مهمة لأجل ترقية تنافسية المؤسسات. ولتحديد أهداف وظيفة التسويق في المؤسسة لابد من تحليل الأسواق والمواقع التنافسية، والحصول على مختلف الميزات التي يبحث عنها الزبون.

أما فيما يخص تقييم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإخضاعها لمقارنة معيارية بحسب المعايير الدولية. ويتركز التحليل على تقرير التنافسية العالمي وتقرير التنافسية العربية.

وقبل تحديد الموقع التنافسي للمؤسسات الجزائرية تجدر الإشارة أولا إلى الدول الأكثر تنافسية في العالم. فلقد أظهر تقرير المنتدى العالمي أن الولايات المتحدة تربعت على عرش التنافسية لعام 2007 من مجموع 131 دولة شملها التقرير تبنتها مباشرة سويسرا وحلت كل من الجمارك والسويد وألمانيا وفنلندا وسنغافورة واليابان وبريطانيا وهولندا ضمن قائمة العشر الأوائل أو أكثر الاقتصاديات التنافسية على التوالي.

وجاءت الولايات المتحدة الأمريكية على رأس القائمة نظرا لتميزها بتوليفة ناجحة من المؤسسات المتطورة وذات القدرة الكبيرة على الابتكار والتي تعمل في بيئة تتميز بكفاءة عالية في أسواق العوامل وتستند في ذلك إلى نظام جامعي ممتاز وتعاون في مجال البحث التطوير. وبشكل أكثر دقة تحتل الولايات المتحدة المرتبة الأولى في ركن الابتكار من خلال مؤسسات

البحث العلمي العالمية (المرتبة الثانية) وشركات عالية الإنفاق على البحث والتطوير (المرتبة الثانية)، وبالتعاون الكبير في نشاط البحث بين قطاعات الأعمال والجامعة (المرتبة الأولى) وتدعم ثقافة الابتكار في هذا البلد عوامل أخرى ضرورية مثل ارتفاع التسجيل الجامعي والحماية الكبيرة لحقوق الملكية الفكرية، بالإضافة إلى كفاءة الأسواق.

كل هذه المؤشرات مكنت الولايات المتحدة من تصدر قائمة الدول الأكثر تنافسية على الرغم من وجود نقاط ضعف تشوب الاقتصاد لكنها ليست ذات تأثير كبير إذا ما قورنت مع نقاط القوة التي يتمتع بها.

أما على صعيد الدول العربية فلقد حلت الكويت المرتبة الثلاثين عالميا بعدها حلت قطر في المرتبة الحادية والثلاثين وحلت السعودية في المرتبة الخامسة والثلاثين كما حل الاقتصاد الإماراتي في المرتبة السابعة والثلاثين عالميا. وعن دول المغرب العربي احتلت تونس المرتبة الثانية والثلاثين ليأتي المغرب في المرتبة الرابعة والستين في حين حلت الجزائر لمرتبة الحادية والثمانين. بعدما احتلت الرتبة 74 من بين 102 دولة حسب تقرير سنة 2003 المتعلق بالتنافسية الدولية وهذا بنتيجة تقدر ب 3.39 درجة ضمن سلم يحتوي على 7 درجات وتحصلت على أسوأ الدرجات والمراتب في مجال تقنيات الاتصال والإعلام أين تحصلت على المرتبة 96، ومؤشر الإبداع التكنولوجي في الرتبة 74.

أما مؤشر التنافسية التجارية BCI فهو يعطي وضعية أكثر تدهورا للاقتصاد الجزائري، فالرتبة 88 للجزائر بالنسبة لمؤشر BCI تضع الجزائر من بين آخر الدول من حيث التنافسية التجارية، والأرقام تدل على ذلك، فصادرات الجزائر خارج نطاق المحروقات لسنة 2002 بلغت 748 مليون دولار أمريكي فقط، وهي نتيجة لا تعكس النسيج الصناعي والإمكانات الاقتصادية للجزائر.¹

¹ عن الانترنت، المنتدى الاقتصادي العالمي، لتقرير تنافسية العالمي 2009-2008.

وفيما يتعلق بإستراتيجية وعمليات المؤسسات الجزائرية فالوضعية أكثر تدهورا، بحيث احتلت الجزائر المركز 93 من بين 102 دولة مقارنة بالمغرب 49 وتونس 38 والنتائج المكتملة لهذا المؤشر موضحة في الجدول التالي:

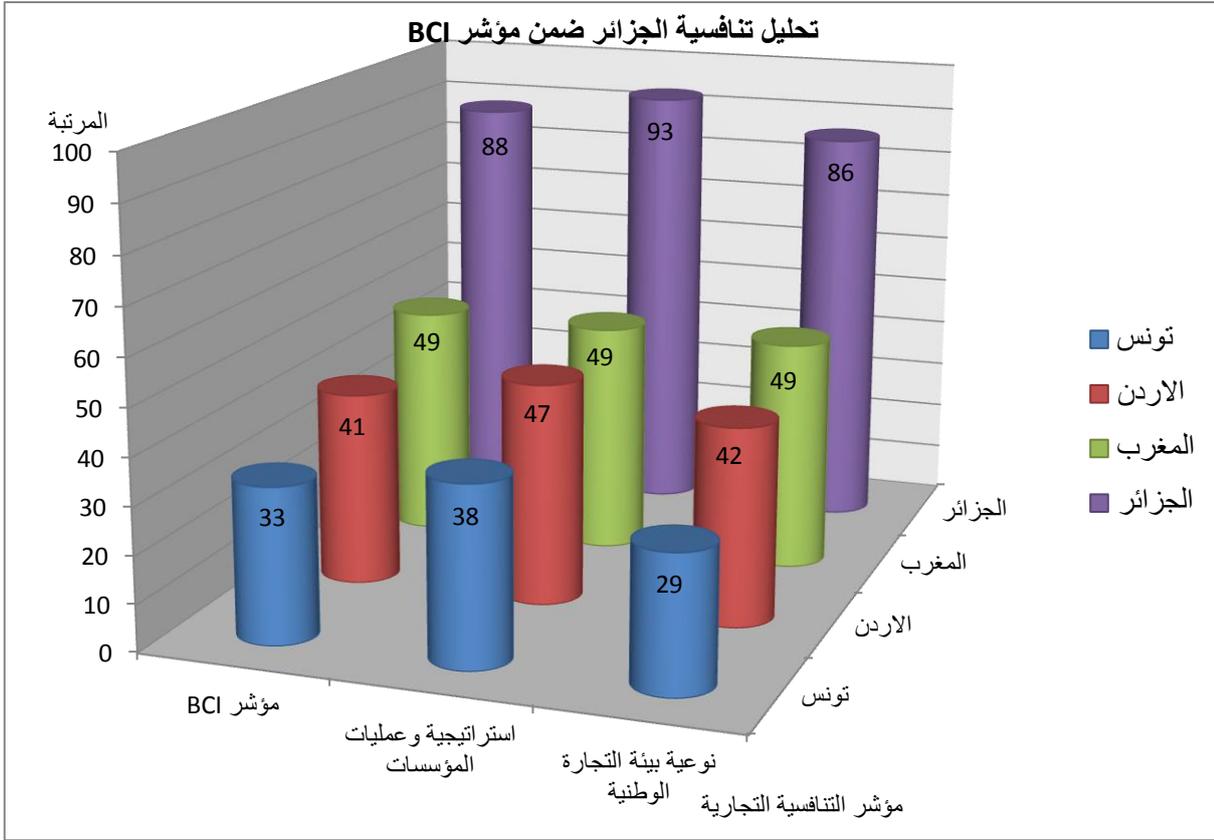
الجدول رقم (13): تحليل تنافسية الجزائر ضمن مؤشر BCI

مؤشر التنافسية التجارية			
نوعية بيئة التجارة الوطنية	إستراتيجية وعمليات المؤسسات	مؤشر BCI	الدول
الرتبة	الرتبة	الرتبة	
86	93	88	الجزائر
29	38	33	تونس
49	49	49	المغرب
42	47	41	الأردن

المصدر: عن الانترنت لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي 2003.

وسوف نقوم بتمثيل بيانات تحليل تنافسية الجزائر ضمن مؤشر BCI.

الشكل رقم (17): تحليل تنافسية الجزائر ضمن مؤشر BCI



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول السابق.

المطلب الثاني: واقع المؤشرات الأساسية للتنافسية في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مشاكل كبيرة في فرض نفسها، محليا ودوليا رغم المساعي الحثيثة التي تقوم بها الحكومة من أجل ترقية تنافسية المؤسسة مع بعض العوامل المساعدة على ترقية تنافسية المؤسسة الجزائرية، فما على المؤسسات إلا التزود بهذه الدعائم، طبعاً مع ضرورة الالتزام بالمؤشرات الأساسية للتنافسية، التكلفة، الجودة والمواصفات الدولية، الإبداع وأخيراً كفاءة الموارد البشرية.¹

¹ _عمار طهرات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، تحت عنوان، الاستراتيجيات التسويقية، وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، "حالة الجزائر"، جامعة شلف، الجزائر، ص13-17

الفرع الأول: التكلفة كمؤشر للتنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

رغم تراجع دور التكلفة كميزة تنافسية أمام ميزات أخرى مثل الجودة، الإبداع، الموارد البشرية، التسويق... الخ، لكن تبقى مهمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فكلما تحكمت في تكاليفها وتتنهج سياسة تمكنها من تحليل مصروفاتها بطريقة عملية ودقيقة، تكون أكثر دقة وكفاءة وقدرة على التحكم في التكاليف ومعرفة أسباب ارتفاعها، لكي تحدد سعر التكلفة وسعر البيع المناسب مقارنة بالمنافسين للآخرين، والذي يضمن جلب أكبر عددا ممكنا من المستهلكين، فترتفع بذلك مبيعات المؤسسة وقيمتها المضافة.

كما تشير الدراسات إلى أن:

1/ أن اغلب المؤسسات تعتبر بأن تكاليفها مرتفعة ما يجعلها عائقا أمام تنافسيتها أمام المؤسسات الأخرى سيما مؤسسات القطاع الخاص.

2/ كما نلاحظ أن القطاع الخاص يعتبر تكاليفه مرتفعة مقارنة بالقطاع العام.

3/ أما إذا رأينا ذلك منظور القطاعات الاقتصادية فنلاحظ بأن قطاع الصناعات النسيجية والجلدية يشكل أعلى نسبة 85.71%، بينما القطاعات الأخرى كالحديد والصلب والميكانيك والالكترونية فتشكل نسبة 61.6%، أما باقي الصناعات الأخرى فنصيبها 64.7%.

الفرع الثاني: مكانة الجودة والمواصفات الدولية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مع مطلع التسعينات ونظرا للظروف السياسية التي مرت بها الدولة الجزائرية بتلك الفترة، انتهجت الجزائر سياسة انفتاح أسواقها أمام العالم الخارجي، مما ترك الأثر البالغ على تنافسية المؤسسات الجزائرية، خاصة من ناحية عدم تنافسية منتجاتها أمام جودة المنتجات الأجنبية الواردة إلى السوق الجزائرية بكميات معتبرة، وعليه فإن المؤسسات الجزائرية أصبحت مجبرة على إعادة النظر والمواصفات العالمية لمنتجاتها، ولهذا السبب شاع استعمال مصطلح ISO 9000 «شهادة المطابقة للمواصفات العالمية».

أما عن مكانة الجودة في المؤسسات الجزائرية فيمكن القول أنها عرفت منعرجا حاسما منذ بداية التسعينات، حيث بعد إن كانت الجودة هي آخر ما يفكر فيه المسيرون في

مؤسساتنا، بفعل ضمان تصريف المنتجات من طرف الدولة، مع ضمان استمرار مؤسساتهم في النشاط حتى في حالة بقاء المنتجات مكدسة في المخازن، فنلاحظ بان التفكير في الجودة غير موجود فما بالك بإتباع مراحل تحقيق الجودة التي تنطلق من حسن اختيار المواد الأولية، مروراً بالضبط المحكم للآلات وتوفر يد عاملة مؤهلة، تتبع مختلف مراحل صنع المنتجات، لنصل في الأخير إلى الخدمات التسويقية (غلاف، لون، تصميم، خدمات ما بعد البيع... الخ).

مع نهاية التسعينيات بدأت المؤسسات الجزائرية تهتم بالجودة، بفعل انفتاح السوق الجزائري على المنتجات الأجنبية ودخول الخواص بقوة في الحياة الاقتصادية المحلية، فبدأ ينتشر الوعي لدى المؤسسات الجزائرية بأن تحقيق رضا الزبائن هو السبيل الوحيد للنجاح محلياً ودولياً، وهو ما يتحقق من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية والأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولما لا بالمواصلات العالمية¹.

إضافة إلى ما بيناه سابقاً، هناك شيء أكيد وحقيقة لا بد من إظهارها وهي أن مؤسساتنا بدأت تجسد في الواقع اهتماماتها بالجودة والعمل من أجل الحصول على شهادات المطابقة للمواصفات الدولية، رغم أنها مازالت متأخرة قليلاً، خاصة أن في نوفمبر 2004 هناك 132 مؤسسة فقط تحصلت على شهادة المطابقة ل ISO، منها 131 مطابقة للمواصفة ISO9001 و ISO 9002 ومؤسسة واحدة مطابقة للمواصفة ISO14001.

الفرع الثالث: مكانة الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1/ تنافسية الإبداع والتكنولوجيا

يعتبر الإبداع من بين أهم ما تتنافس عليه المؤسسات الاقتصادية الحالية، نظراً لأهميته، لذا عمدت أغلب المؤسسات إلى التعاقد مع مراكز البحث ومخابر التطوير لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الإبداع وتخصيص ميزانيات ضخمة موجهة للبحث، ولكن للأسف الشديد مثل هذه الجهود والاهتمام لم يصل بعد إلى المؤسسات الجزائرية، إما بسبب

¹ _ عمار طهرات، مرجع سابق، ص 14.

نقص إمكانياتها أو لعدم إدراكها بالدور الذي يلعبه الإبداع في تنمية تنافسية المؤسسات وعادة ما يمس الإبداع جوانب عديدة، من بينها:

(أ) الإبداع في خلق الحاجات.

(ب) الإبداع في نماذج الدخول إلى التجارة الدولية.

(ج) الإبداع في التنافسية.

(د) الإبداع التكنولوجي.

(هـ) الإبداع في التسويق (منتج، سعر، إشهار، توزيع.....)

ما نلاحظه أن المؤسسات الجزائرية ما زالت بعيدة كل البعد عن مثيلاتها من البلدان الصناعية الأوروبية والآسيوية والأمريكية من حيث الاهتمام بالإبداع التكنولوجي وتطويره حتى تملك قوة تنافسية محترمة، سيما وأن الجزائر قد وقعت على عقد شراكة مع الإتحاد الأوروبي وقرب انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولكن ما يعيق ذلك هو الضعف في الإبداع وتوظيف التكنولوجيا في الحياة الاقتصادية والإنتاجية، كما أن هذا الضعف له علاقات وطيدة بأنظمة وتكنولوجيا المعلومات، نذكر منها:

• عدم استغلال المعلومات في مجال براءات الاختراع

وهو ما يؤثر سلبا على النهوض بتنميتها التكنولوجية، لأنه يمكن استغلال المعلومات المتوفرة في براءات الاختراع المودعة في الهيئات الرسمية الوطنية، ولكن في الجزائر يعاب على مؤسساتها النقص وعدم إحساس المسيرين بالأهمية البالغة للمسائل المتعلقة ببراءات الاختراع، ودليل ذلك هو غياب تام للهيكل والأشخاص القائمين بأمور الملكية الصناعية بشكل جدي وحاسم.

• عدم توثيق حصيلة التجارب المهنية المكتسبة

من جراء التعلم، ومنه ضمان تلقينها للمستخدمين الجدد في المؤسسات، التي نتجت بفعل محاولة إيجاد الحلول للمسائل التي تسبب التعطيل أو التوقف عن النشاط الإنتاجي، وعليه فلا يمكن تضييع سنوات الجهد والمهارة الفنية التي لا تلقن حتى في المراكز المهنية

والجامعات الجزائرية، فالعناية بكل ذلك يسمح للمؤسسة بالحفاظ والرفع من قدراتها التكنولوجية ومنه الانتقال إلى مستوى التحسين ثم الإبداع ولما لا الاختراع، وهو ما لا نجده متوفرا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بفعل عدم تسجيل المعلومات والمعارف المكتسبة من جراء مجابهة المشاكل بمختلف أنواعها.

• هامشية الذكاء الاقتصادي

والذي يعتبر امتداد لكل من اليقظة التكنولوجية والإستراتيجية، والذي تلجا إليه الحكومات من اجل توفير المعلومات الصعبة والمكلفة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، خاصة عن الأسواق الأجنبية، التي تتطلب زيادة عن الجودة العالية للمنتجات (مزايا تنافسية)، معلومات عن بيئة الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة. ولقد ضلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تشتكي من عجزها في الحصول على المعلومات سواء داخل السوق الوطنية أو خارجها.

• براءات الاختراع في الجزائر كأحد مؤشرات الإبداع

تشير بيانات المعهد الجزائري للملكية الصناعية إلى إصدار أكثر 900 براءة اختراع 2009 في شتى القطاعات، بينما خلال سنة 2008 منها منح المعهد 618 براءة اختراع لأشخاص وطنيين وأجانب قدموا طلبات في هذا الشأن مقابل 122 سنة 2008 وأن الاختراعات المسجلة خلال هذه الفترة كانت من إنجاز 68 مخترعا جزائريا من بينهم خمس نساء و11 مؤسسة.

الفرع الرابع: مكانة الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تظهر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة أكثر فأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد: حدة المنافسة، المتطلبات النوعية للعملاء، جودة المنتجات والخدمات... الخ، كما تؤدي إلى الرفع من مستوى الإنتاج والى تحسين الإنتاجية. حيث تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية من انخفاض مستوى الأداء. وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية والتي تعد الأكثر أهمية بالنسبة

للمنظمة، نظرا لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما انه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق على مثيلاتها من المنظمات في السوق.¹

مع بداية التسعينيات عرفت الجزائر تحولا اقتصاديا فرضته الظروف السياسية والاقتصادية التي عرفت الجزائر خلال هذه الفترة مما أعطى دفعا جديدا وفرصة للمسيرين لإظهار كفاءاتهم وقدراتهم في التحكم في تقنيات التسيير العصرية، حيث أصبح الاهتمام الرئيسي لمسير هو الوصول إلى العقلانية والمردودية الاقتصادية على حساب الجانب الاجتماعي والسياسي، إلا أنه ورغم هذه الحرية واجهت المؤسسات الجزائرية مشكل يتعلق أساسا بالجانب التنظيمي، حيث يلاحظ بأن جل المؤسسات الجزائرية تتميز بما يلي:

1/ تنظيم لا يتماشى وتطورات المؤسسات داخليا وخارجيا.

2/ قصور في الصرامة والمنهجية التنظيمية.

3/ إجراءات تسيير غير منسجمة.

4/ عدم وجود الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع طاقات المؤسسة المادية منها

والبشرية.

5/ في أغلب الأحيان هناك فرق كبير بين الهيكل التنظيمي النظري الرسمي والنظام

الفعلي.

6/ عدم تصويف مناصب العمل، وغياب دليل المهام في جل المؤسسات.

7/ عدم التوافق بين عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف والإخلال ببعض

المبادئ التنظيمية التقليدية كمبدأ وحدة القيادة.

8/ عدم التوافق في كثير من الأحيان بين المهام والوسائل المخصصة لتأديتها.

الفرع الخامس: دور الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تحوز جل المؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها عتادا قديما ولا تشتغل في فروع الاقتصاد الثمانية إلا بنسبة 64% في مواد البناء و65% في الصناعات الغذائية وبين 24% إلى 47% في الفروع الستة المتبقية، وتعاني هذه المؤسسات من مشاكل جمة سواء

¹ حملاوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، 2004، ص15.

على صعيد التموين أو التمويل أو الإنتاج أو التسويق، وهو ما تجسد في ارتفاع تكاليف الإنتاج وفي رداءة المنتجات وارتفاع أسعارها وفقدانها لأية قدرة تنافسية سواء في التسويق المحلي أو الدولي، ويعزى هذا الوضع إضافة إلى اشتغالها في محيط غير ملائم (محيط سياسي، تشريعي، اقتصادي، تكنولوجي، بيروقراطية الإدارات الحكومية، سلم قيم يقف على رأسه و ليس على قدميه) إلى سوء التسيير وتبذير الثروات، إذ يتميز أداء الموارد البشرية عموماً بالضعف وهو ما يعد مثبطاً للتنافسية المؤسسة وتتميز بما يلي:¹

1/ اختيار العاملين بما فيهم الموجودين في أعلى هرم المؤسسات الاقتصادية لا يتم على أساس الكفاءة ولا أساس التوافق بين المنصب واختصاص الشخص المرشح له، وإنما على أساس المحسوبية والانتماء الفكري والجهوي.

2/ انعدام التفكير الاستراتيجي لدى المسيرين وعدم قدرة أغلبيتهم على التنبؤ واتخاذ القرارات السليمة، إما لأن الوظائف التي يشغلونها بعيدة عن تخصصهم أو لأن تعيينهم في مناصبهم خضع لمعايير أخرى غير الكفاءة.

3/ سيادة المصلحة الشخصية لدى المسيرين على المصلحة العامة واستغلالهم لمراكزهم الوظيفية إذا تعلق الأمر بالمؤسسات العمومية، وتصرفهم وكأن المؤسسة ملكية شخصية.

4/ إضافة إلى تفشي الرشوة والفساد فإن الإدارة تتسم بالتعسف في استخدام سلطاتها وعدم تطبيق مبدأ العدالة في ترقية العمال أو في توزيع المكافآت.

5/ فشل الإدارة في تحقيق الاحتواء الاجتماعي للعاملين بسبب انعدام الحوار وعدم فعالية قنوات الاتصال بين الجهاز المسير والعمال واقتصره على اللوائح الجدارية والإعلانات، يؤدي إلى استحالة تلبية احتياجات ورغبات العمال المعبر عنها عبر الشكاوى والتظلمات مما يزيد من سخطهم وسلبيتهم ونشوء علاقة عداء تدريجية بين رأس الهرم وقاعدته قد تتحول مع مرور الوقت إلى التمرد والإضراب.

¹ _ عمار طهرات، مرجع سابق، ص 17.

16/ عدم رضا العامل عن الأجر الذي يتقاضاه مقابل الجهد المبذول، إضافة إلى ضعف الاعتبار المعنوي إلي يتمتع به في المجتمع، وعدم اطمئنانه على مستقبله مرهون برضا رؤسائه.

17/ نقص الخبرة لدى العاملين وضعف مستواهم التعليمي أو عدم توافقه مع احتياجات المؤسسة لان التوظيف في الأصل لم يخضع للمعايير الذاتية، كما أن إعادة التأهيل والتدريب تخضع لنفس المقاييس.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل أن الدولة الجزائرية قامت بعدة إصلاحات اقتصادية، حيث وقعت على اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وتأهبها واستعدادها إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، هذه الشراكة تكمن في شراكة المؤسسات المحلية مع نظيرتها الأوروبية وتعتبر أفضل وسيلة لرفع قدرتها التنافسية أمام تطور المؤسسات الاقتصادية في الدول الأوروبية المتقدمة، وبالتالي وجدت المؤسسات الجزائرية أمام تحدي كبير مع تزايد المنافسة.

كما قامت الجزائر بتجسيد عدة إصلاحات اقتصادية لمؤسساتها والعمل على إخراجها من دائرة التقييد إلى أفق الاحتراف وتحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي ورفع أدائها الاقتصادي من خلال الاحتكاك فيما بينها، لكن اغلب المؤسسات الوطنية تعاني عدة مشاكل كنقص الخبرة والكفاءة والمنافسة الشديدة كل هذا يجب عليها البحث عن الحلول وتتخذ القرارات المناسبة لذلك.

ومن هنا فان تبني التسويق ضرورة ملحة أكثر من أي وقت مضى، وهذا لضمان البقاء وتحقيق النمو في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة مع تعدد حاجات المستهلكين، إن وجود الوظيفة التسويقية على مستوى الهياكل التنظيمية نتيجة الإبداع التنظيمي ولكي تتكيف المؤسسات مع التحولات الحاصلة في محيطها البيئي.

مقدمة الفصل:

أدت التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية إلى ظهور العديد من المبادئ والقيم الاقتصادية الجديدة التي تعتمد بشكل أساسي على أدوات وسياسات اقتصادية مختلفة، هذا ما أدى بالحكومة الجزائرية مباشرة إلى القيام والشروع في التحول نحو اقتصاد السوق بالقيام بجملة من الإصلاحات الاقتصادية، لأجل تفعيل وتنمية دور المؤسسات الاقتصادية.

وفي هذا الشأن فإن التسويق كمفهوم يعتبر مفتاح نجاح المؤسسات في مواجهة التحديات كشدة المنافسة مثلا، فلكل مؤسسة تجربتها في عملية إدراج الأداة أو الوظيفة التسويقية في تعاملها مع السوق، باعتبار أن لكل مؤسسة بيئة خاصة بها وقطاع سوقي خاص تعمل فيه، إلا أن العامل المشترك مع جميع المؤسسات هو رغبتهم واهتمامهم في تلبية حاجات ومتطلبات المستهلكين.

وعلى هذا قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET لأجل التوصل إلى أهم التدابير المتخذة في مجال التحسين والتأهيل التنافسي، وكذا الاهتمام بالوظيفة التسويقية باعتبارها الأداة الفعالة في وضع إستراتيجية المؤسسة.

وبهدف القيام بهذه الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها ودراستها، وتتلخص هذه المصادر في:

- القيام بتربص ميداني داخل هياكل ومصالح المؤسسة دام أكثر من شهرين.
- اجراء مقابلة شخصية مع مدير التسويق للمؤسسة، ومع مدير التجارة لمناقشة النقاط والجوانب المرتبطة بالموضوع.
- تحليل المعلومات المنشودة من قبل المؤسسة وأخبارها وتصريحات مسؤوليها ميدانيا، وكذلك الواردة في موقعها على شبكة الإنترنت.
- استغلال التقارير المتعلقة بالاستبيان الشامل الذي يشكل استمارة موجهة الى عينة تشمل 27 موظف وعامل بالمؤسسة، وباستعمال البرنامج الاحصائي spss لتحليل نتائج الاستبيان.



المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الصناعي للسباحة "FONDAL"

المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي للسباحة "FONDAL"

الفرع الأول: نبذة عن المجمع الصناعي للسباحة "FONDAL"

قامت الحكومة الجزائرية بإنشاء المجمع الصناعي للسباحة الجزائرية "FONDAL" سنة 1983، وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية، بموجب المرسوم التنفيذي 83-52 المؤرخ في 1983/01/01، والذي يأخذ المجال الصناعي للحديد الصلب والزر، والمجمع الصناعي للسباحة هو مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم، بحيث أصبح مجبر على إثبات وجوده من ناحية إنتاج حاجيات المستهلك حسب رغباته ومن ناحية المنافسة خاصة فتح السوق الخارجي.

الفرع الثاني: فروع المجمع الصناعي للسباحة FONDAL

ينقسم المجمع الى ثلاثة فروع صناعية متكاملة فيما بينها وتتمثل فيما يلي:

1/ مؤسسة الجزائرية للسباحة الحراش ALFEL: بعد الإصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية تم انشاء هذه المؤسسة سنة 1999، وتحولت الى شركة ذات اسهم SPA، وهي مكلفة بإنتاج وتسويق المنتجات الحديدية المقولبة الخفيفة الوزن مثل: البالوعات، القطع الميكانيكية، ويقدر رأسمالها بـ 870.000.000 دج.

2/ مؤسسة الجزائرية للسباحة وهران ALFON: نفس الشيء بالنسبة لهذه المؤسسة تم انشاؤها سنة 1999 وفق الإصلاحات الاقتصادية للحكومة الجزائرية، والتي تقوم بإنتاج وتسويق المنتجات الملولة والمقولبة الحديدية والفولاذية الخفيفة والمتوسطة الوزن مثل: أعمدة الانارة العمومية، السياج، ويقدر رأسمالها بـ 374.000.000 دج.

3/ مؤسسة الجزائرية للسباحة تيارت ALFET: هذه المؤسسة هي أكبر فروع المجمع من ناحية الصناعة، تأسست سنة 1983، وحيث تم إعادة هيكلتها العضوية وتحولها

الى مؤسسة اقتصادية عمومية ذات أسهم SPA تتمتع بالاستقلالية سنة 1999، وهي مكلفة بإنتاج وتسويق المنتجات السباكة الحديدية والزهرية ذات الوزن المتوسط والثقيل.

وتدعيما لما قدمناه سوف نقوم بدراسة ميدانية حول الوظيفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET.

المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET

الفرع الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET

هي مؤسسة إنتاجية صناعية تقع بولاية تيارت الناحية الجنوبية للعاصمة على بعد 280 كلم و10 كلم عن المطار الولائي عبد الحفيظ بوصوف بعين بوشقيف بتيارت، ومقرها الرئيسي المنطقة الصناعية زعرورة والاجتماعي هو 21 شارع قلاب العربي ص ب 212 تيارت، ويقدر رأسمالها بـ 1.200.000.000 دج.

Tel / 046- 41.65/94

046-41.68.24

Fax/046-41.69.70

مديرية التسويق:

Tel/Fax: 046-42.49.04

Site Web: www.gifondal.com

e-mail: alfet-dz@gifondal.com

الفرع الثاني: معاينة أولية للمؤسسة ALFET

من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة قمنا بإلقاء نظرة شاملة وسطحية على مختلف الهياكل والاقسام، وطريقة انتاج وتسويق المنتج الصناعي الى المستهلك. هذه الزيارة حددت بواسطة التشخيص الجزئي لحالة المؤسسة، أي من خلال دراسة الوظيفة التسويقية على مستوى المؤسسة، وهذا بتشخيص الوظيفة التسويقية (التجارية) واستراتيجية المؤسسة المتبعة.

الفرع الثالث: اهداف مؤسسة ALFET

تهدف مؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET كباقي المؤسسات العمومية الأخرى الى البقاء والاستمرار في الإنتاج كهدف رئيسي.

- تمويل السوق الوطنية بالمنتجات مع ضمان جودة منتجاتها وخدماتها.
- انتاج وتسويق القطع الملولبة والمقولبة للحديد والزره الى المستهلك الصناعي مع رعاية توقعات المستهلكين وذلك من خلال جعل المستهلك شريك قوي للمؤسسة.
- العمل من اجل تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية ويتم ذلك القيام بإجراءات ترشيد التكاليف وتحقيق الأرباح، أي مضاعفة رقم الاعمال.
- العمل على انشاء هيآت جديدة لتعزيز وتطوير انتاجها وتوسيع شبكة الاتصال والتوزيع.
- عمل المؤسسة على الوصول الى تصدير انتاجها نحو الخارج.

الفرع الرابع: نقاط القوة والضعف للمؤسسة ALFET

أولاً: نقاط القوة: وتشمل نقاط متعددة تتمثل فيما يلي:

- احتكار المؤسسة للسوق الوطنية كونها المؤسسة العمومية الوحيدة على المستوى الوطني تنتج منتجات السباكة الثقيلة.
- قدرة المؤسسة على الاستثمار وتطوير انتاجها وباستعمال التكنولوجيا المتطورة الحديثة.

- انخفاض أسعار منتجاتها مقارنة مع المنتج المستورد، هذا يزيد من حصتها في السوق.

- تملك المؤسسة عمال وموظفين اكفاء خاصة في مجال التسويق.

ثانيا: نقاط الضعف: وتتمثل في:

- منتجات المؤسسة لا تحمل ميزات تنافسية كبيرة مقارنة مع المستوردة

- ميل المستهلك للمنتج الأجنبي خاصة المنتج الأصلي

- عدم ادخال التقنيات والتكنولوجيات الجديدة على الإنتاج

- عدم تطبيق استراتيجية طويلة المدى

- تركيز المؤسسة على الأسواق المحلية، وتأخر وصولها الى الأسواق الدولية

- ضعف أجور العمال ما أدى الى عدة إضرابات، أدت الى تهاون وتقلص الإنتاج

- التبعية من ناحية التمويل خاصة في المجال المواد الأولية ومع اهتلاك وقدم المعدات والأدوات.

رغم نقاط الضعف التي تعيشها المؤسسة فهي جد عادية كونها تحتل مكانة هامة على المستوى الوطني ووصولها على علامة الجودة والنوعية. وهذا ما يدفع بها الى الاهتمام بالوظيفة التسويقية وإخضاع هذه الأنشطة الى منطق التفكير الاستراتيجي.

المطلب الثالث: الأنشطة الأساسية لمؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET

وهي تتمثل في الأنشطة التالية:

الفرع الأول: الامدادات الداخلية وعملية الانتاج للمؤسسة

بالنسبة لهذه الامدادات تتمثل جلب المواد الأولية من الحديد الزهر الصلب والفولاذ، والتمويل هنا يكون محليا او عن طريق الاستيراد بحسب احتياجات المؤسسة.

اما بالنسبة الى الإنتاج، فان الامر يختلف حسب طبيعة المنتج، بحيث تقوم المؤسسة بمعالجة المواد لصناعتها وتحويلها الى منتجات عبر مراحل كما يلي:

1/ تصميم القطعة: يتم اعداد وثيقة تسمى استمارة تقنية (Fiche Technique) من طرف مكتب الدراسات الذي يحدد كل التفاصيل والمقاسات القطعة.

2/ القولية: في هذه المرحلة يجب اعداد قالب حسب شكل القطعة المراد انشاؤها وذلك باستخدام الرمل.

3/ مرحلة التفريغ: يتم افراغ الحديد او الفولاذ الذائب في القالب المشكل سابقا.

4/ مرحلة التنظيف: القيام بنزع القطعة المشكلة من القالب في ورشة عمل أخرى مع حذف جميع الشوائب.

5/ مرحلة المعالجة الحرارية: تسخين القطعة ثم تبريدها لأجل الصلابة والمتانة.

6/ مرحلة المراقبة: يتم مراقبة القطعة تقنيا وتصحح الأخطاء ان وجدت مع مراعاة الجودة.

الفرع الثاني: الامدادات الخارجية التسويق والمبيعات

بالنسبة للإمدادات الخارجية، اين يتم عملية تجميع وتخزين المنتجات التامة الصنع او الأجزاء التكميلية على مستوى مخزن خاص، اما الطلبيات فيتم جدولتها بشكل دوري وترتيبها، وبالتنسيق بين مصلحة الإنتاج ومصلحة التسويق والمصلحة التجارية، مع الاخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتوفرة.

اما بالنسبة للنشاط التسويقي، فان المؤسسة تهتم به من خلال مزيجها التسويقي واستراتيجيتها المتبعة للغرض من اجله وجدت.

الفرع الثالث: منتجات مؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET

تعرض مؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET عدة منتجات حسب الطلب وذلك بغرض تحقيق رضا الزبائن، وهذه المنتجات هي:

- 1/ الصناعة الحديدية والصلب: وتتمثل في مختلف القوالب السبكية، اللوحات..... الخ.
- 2/ الآلات الأشغال العمومية: وتتمثل في اغلب الوسائل المعدنية الخاصة بالأشغال العمومية كالمطارق، قطع البالوعات، والخرسانة، وقضبان الشبكات... الخ.
- 3/ قطاع السكك الحديدية: انتاج مختلف اللواحق والاشارات الحديدية لقطاع السكة الحديدية.
- 4/ الصناعة الميكانيكية: وتتمثل في الصناعة الحديد الصلب والزهر لمختلف الاشغال والاوزان وقطع الغيار.
- 5/ صناعة الخزف: تنتج مختلف اللوالب ونصف اللوالب، وكذلك شفرات الأبواب ومطارق السحق والطحن.
- 6/ قطاع الري والعتاد الفلاحي: وتتمثل في انتاج الوسائل الفلاحة والري كالأنابيب، أجزاء الماكينات ومختلف الآلات... الخ.
- 7/ القطاع البحري: حيث تتمثل في مراكز الوزن، قاع الخزانات، كل أنواع الشمعات وكل القطع والاجزاء الحديدية المستعملة في هذا القطاع.
- 8/ مواد البناء: وهي انتاج مختلف أجزاء التآكل والقطع، والاثاث، والبلاط وتتمثل:

- قطاع الإسمنت
- المناجم
- المحاجر

الفرع الرابع: اختصاصات الأقسام والمديريات المكونة للمؤسسة ALFET

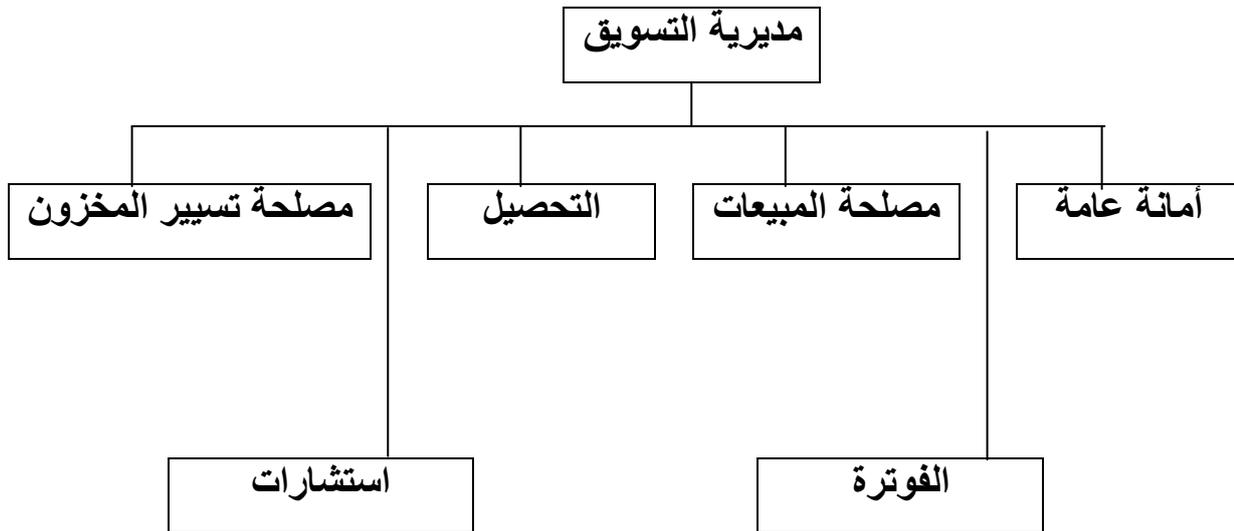
والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتكون من مجموعة من المديريات والأقسام، ويمكن ذكرها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1/ المديرية العامة: تتمثل وظيفتها في تسيير مختلف مديريات المؤسسة وذلك عن طريق التنشيط والتنسيق والربط فيما بينهم، وتتكون من مكتب المدير العام الذي يسهر على تسيير المؤسسة ولتحقيق أهدافها.

2/ مديرية النوعية والبيئة: تختص بالمحافظة على البيئة من الأخطار الناجمة من عملية التصنيع، وكذا مطابقة المنتجات للأوصاف.

3/ مديرية التسويق: تهتم هذه المديرية كل ما يتعلق بمواصفات المنتج وتسويقه مع المحافظة على توقعات المستهلك حتى وصوله إليه، مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات البيع والتحصيل وتسيير المخزون والفوترة. هذه المديرية تأخذ هيكل تنظيمي خاص بها كما يلي:

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق



المصدر: مديرية التسويق للمؤسسة.

14 مديرية الطرق والتطوير: تعمل على تحقيق المخططات والبرامج الانتاج المسطرة، مع الاستعمال التقنيات الجديدة لتطوير انتاجها.

15 مديرية المحاسبة والمالية: تقوم هذه المديرية بعملية التسيير المالي للمؤسسة والمتابعة عن طريق الجرد المحاسبي اليومي لكل المواد.

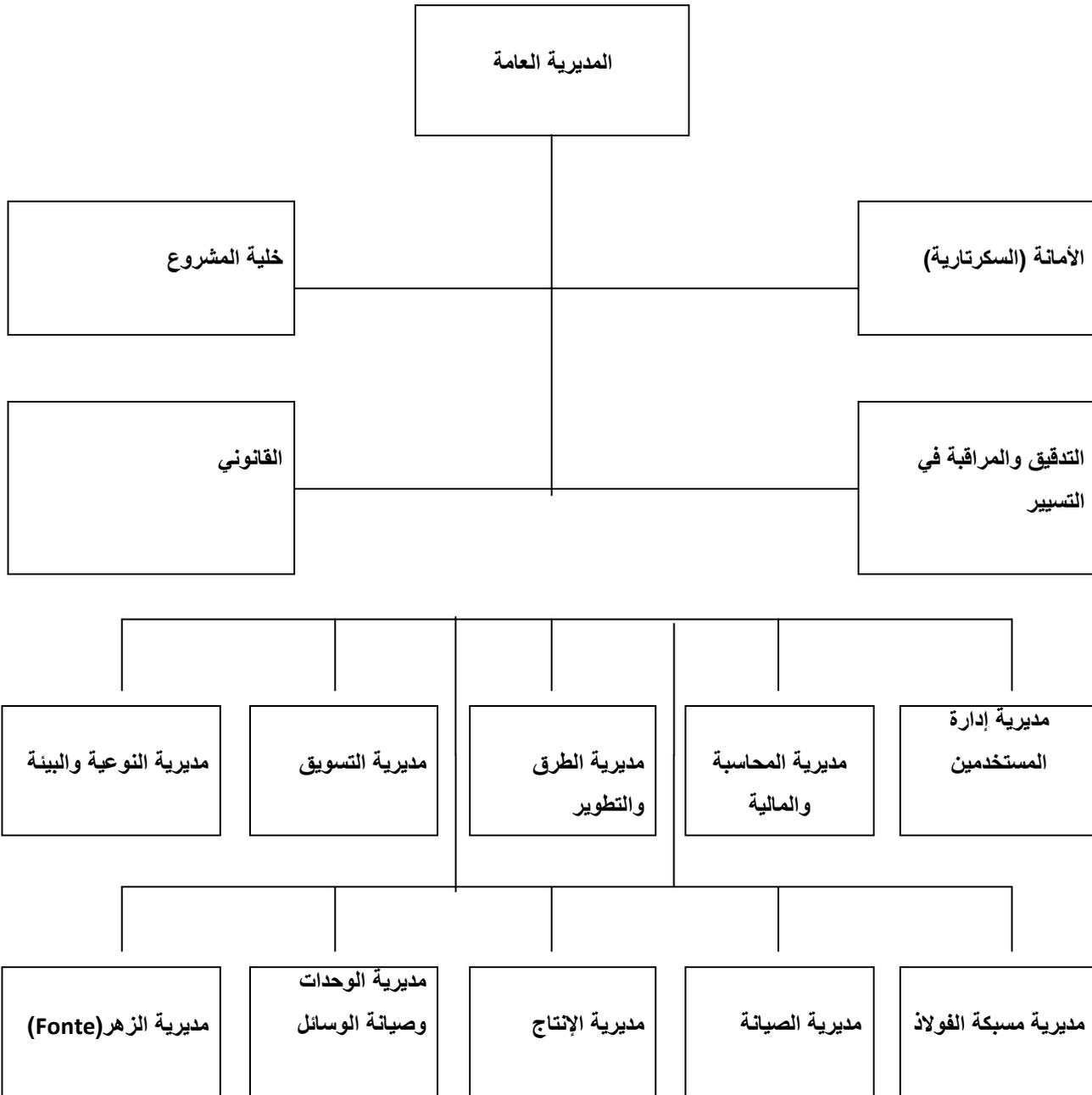
16 مديرية إدارة المستخدمين: تختص بتسيير الموارد البشرية، من تسيير المستخدمين واعداد التقارير الدورية لحالة الموارد البشرية وضبط حركية العمال والموظفين.

17 مديرية الوحدات وصيانة الوسائل: تقوم هذه المديرية بتسيير الوحدات الإنتاجية، كتحديد المواد الأولية التي تحتاجه وحدة التصنيع، وتعمل كذلك على صيانة الآلات والمعدات.

18 مديرية مسبكة الفولاذ والزهري: تقوم هذه المديرية بإعداد كل احتياجاتها من المواد الأولية بغية تحويلها صناعيا، وذلك باتخاذ كل الإجراءات التموين داخليا وخارجيا، الى جانب عمليات الصيانة والتركيب.

الى جانب هذا هناك توضيح للمديريات والاقسام المكونة للمؤسسة في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي العام لـALFET



المصدر: الموقع الإلكتروني للمؤسسة الجزائرية للسباكة - www.Alfet-dz.com

المبحث الثاني: تشخيص الاستراتيجية التجارية والتسويقية للمؤسسة ALFET

المطلب الأول: سياسة المزيج التسويقي داخل المؤسسة ALFET

تقوم المؤسسة ALFET بتحديد واستعمال عناصر المزيج التسويقي والتركيز عليها من اجل تطبيقها، والحفاظ على حصتها السوقية وبحيث تسعى المؤسسة الى إيجاد نوع من التنسيق والتوازن فيما بينها بما يكفل تحقيق أهدافها، والتي تتمثل في: المنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

الفرع الأول: سياسة المنتج

بما ان مؤسسة الجزائرية للسباحة ALFET هي مؤسسة ذات طابع إنتاجي صناعي، فالمنتج الذي تقدمه عبارة عن سلعة صناعية، وتقوم هذه المؤسسة بإنتاج السلع المصنعة والمجزأة التكميلية، وهي تحرس ان يكون المنتج المعروض في السوق يتجاوب أولا مع المستهلك ومطابق للمواصفات التقنية العالمية، وإنتاج المؤسسة عبارة عن القطع الميكانيكية وقطع الغيار وقطع التآكل وقطع شبكة الطرقات.

ويمر المنتج بعدة مراحل خلال فترة زمنية تعرف بدورة حياة المنتج، وذلك باستخدام عدة قدرات بشرية وتكنولوجية ووسائل إنتاجية هامة لتلبية رغبات وحاجات الزبائن والمستهلكين الصناعيين وتتمثل في:

1/ القدرات البشرية

النسبة المئوية %	العدد	المجموعة العمالية
66%	242	عامل مهني
15%	54	إطار
5%	17	إطار سامي
14%	50	عقود ما قبل التشغيل
100%	367	المجموع

المصدر: مديرية التسويق للمؤسسة.

2/ التكنولوجيا والوسائل الإنتاجية: 157

- 4 أفران بقدرة استيعاب 10 أطنان.
 - فرنان للتقويس بقدرة 5 أطنان.
 - ورشتان للقولبة الآلية.
 - ورشتان للقولبة الميكانيكية.
 - معمل.
 - تركيب العمليات الخاصة بتثبيت الرمال.
 - تثبيت عمليات المعالجة الحرارية.
 - المخبر (المراقبة الفيزيائية وعمليات التعدين).
- وتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بـ:

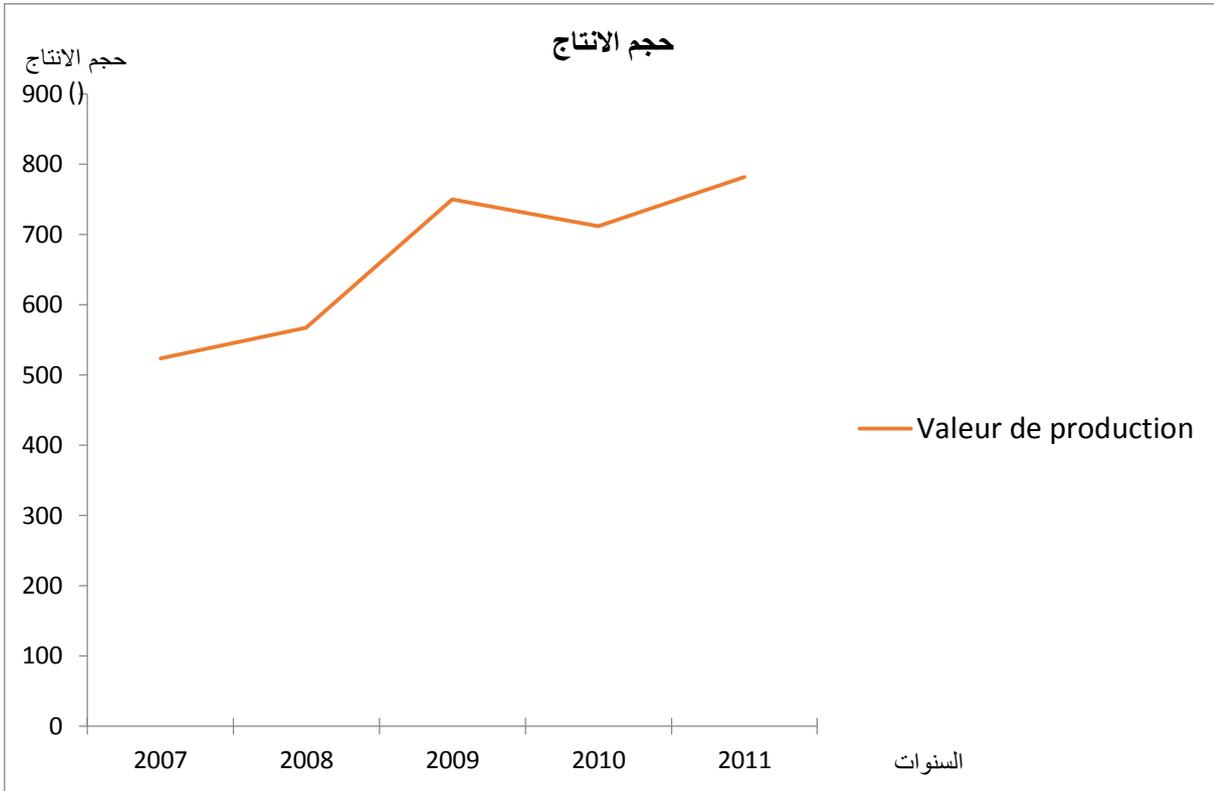
1/ مسبكة الفولاذ: 4000 طن سنويا

2/ مسبكة الزهر: 8350 طن سنويا

ومؤسسة الجزائرية للسباكة يمكن ايضاح تطور حجمها الإنتاجي حسب الشكل التالي:

¹ وكمال نورالدين، تأثير الاتصال التسويقي على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، ص 131.

الشكل رقم (20): حجم الإنتاج للمؤسسة ALFET



المصدر: مديرية التسويق للمؤسسة.

من خلال الشكل السابق نلاحظ ان حجم الإنتاج المؤسسة في تزايد مستمر، وبقيم متفاوتة نتيجة زيادة الإنتاج، وهذا باستخدام المؤسسة لطاقتها المادية والبشرية المتاحة ومع توسع تعاملاتها التجارية والتسويقية. الى جانب الطلب المتزايد لسلعها واحتكارها السوق الوطنية.

الفرع الثاني: سياسة التسعير او السعر

ان مؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET تتميز بالاحتكار النسبي للسوق، وسعر السلعة يعتبر ذو أهمية بالغة بالنسبة الى المستهلك الذي هو يدفع الثمن مقابل تلك السلعة او الخدمة، وعليه يعتبر التسعير من القرارات الهامة التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة، لذا يجب على المؤسسة الاخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في المستهلك عند تسعير منتجاتها، ولكي توفق بين تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والتوسع ومواجهة المنافسة الخارجية.

وعليه تقوم مؤسسة الجزائرية للسباحة ALFET على تحديد أسعار منتجاتها على أساس التكلفة مع زيادة نسبة معينة من هامش الربح الذي يعود للمؤسسة.

ومن هنا تتبع سياسة التسعير بالتكلفة زائد هامش الربح.¹⁵⁸

$$\text{السعر} = \text{التكاليف الكلية} + \text{هامش الربح}$$

الفرع الثالث: سياسة التوزيع

يعتبر التوزيع من الوظائف الأساسية للتسويق، والذي يمثل مجموعة من الأنشطة التي تنطوي على عملية لتحريك المادي للسلع من أماكن إنتاجها الى أماكن استهلاكها، أي بحيث يقوم بإيصال السلع الى المستهلك او المشتري الصناعي، والذي يقوم على عدة طرق تسمى بالمنافذ او القنوات او مسالك التوزيع، ومؤسسة ALFET تأخذ طريقتين للتوزيع وهي:

1/ من المؤسسة الى المستهلك الصناعي.

2/ من المؤسسة الى وسيط وكيل الى مستعمل صناعي.

الفرع الرابع: سياسة الترويج

تقوم المؤسسة ALFET بالترويج لمنتجاتها جراء عمليات اتصال اقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لاستمالة سلوكه الشرائي، وذلك لتسهيل بيع سلعها او قبول فكرة معينة، مع استعمال عدة اشكال لكي تغري المستهلك وتجعله يقبل منتوجاتها.

بحيث ان الترويج التسويقي للمؤسسة يعتبر أداة فعالة ورئيسية للتعريف بالمنتج من خلال زيادة المبيعات وبالتالي تزداد الحصص السوقية، التي يكون لها الفضل في زيادة ربحيتها، والمؤسسة تعتمد على عدة اشكال وتتمثل في:

1_ وكال نورالدين، مرجع سابق، ص 133.

البيع الشخصي: هو السمة الغالبة لمؤسسة ALFET بحيث تعتمد عليه كثيرا كون المؤسسة تقوم بالمقابلة والتحدث الى المستهلكين لغرض إتمام عملية البيع.

وفي إدارة التسويق توجد هناك مصلحة المبيعات مختصة لهذا النشاط خاصة عند عقد الصفقات الضخمة، وتمر عملية البيع بمراحل، من مرحلة تحديد العملاء المرتقبين الى الاعداد للمقابلة وصولا الى المقابلة والمناقشة وأخيرا مرحلة إتمام عملية الشراء مع متابعتها.

الإعلان: كل منتج تم الإعلان عنه قصد اغراء الجمهور، لكن مؤسسة ALFET لا تعتمد عليه كثيرا كونه يكفها أموال إضافية كحقوق الاشهار مثلا، سوى استعمال بعض الوسائل المتاحة كالانترنت والجرائد.

النشر والعلاقات العامة: تستخدم مؤسسة ALFET علاقاتها لغرض أنشطتها التسويقية لكي ترفع من مكانتها، كالملتقيات واللقاءات مثلا وذلك لأجل تعريف منتجاتها، وبعض المساعدات الاجتماعية والخيرية المقدمة الى الجمعيات الخيرية والنوادي الرياضية.

لكن العلاقات العامة لمؤسسة ALFET من اختصاص المديرية العامة وليس مديرية التسويق وهذا هو الخلل المطروح.

تنشيط المبيعات: لكي تزيد المؤسسة من استمالة المستهلكين لاتخاذ قرار الشراء تستعمل عدة وسائل محفزة لذلك، كمنحها هدايا لزبائننا الاوفياء الى جانب بعض التخفيضات السعرية، وارسال المطويات والكتالوجات مع منتجاتها قصد التعريف بمكونات السلعة وطبيعة مستهلكيها، والمشاركة في المعارض الوطنية والدولية بغية كسب زبائن جدد.

في هذا العنصر للتسويق الترويجي الذي يعتبر عنصر من عناصر المزيج التسويقي لمؤسسة الجزائرية للسياحة ALFET، لا بد تحقيق الأهداف التي يعمل عليها، كتعزيز المكانة التنافسية والسوقية للمؤسسة، وعلى هذا قامت المؤسسة بتخصيص موارد مالية هامة تحدد نسبة لرقم الاعمال للمزيج الترويجي. الجدول والشكل التاليين يمثلان الميزانيات المخصصة لهذا الغرض.

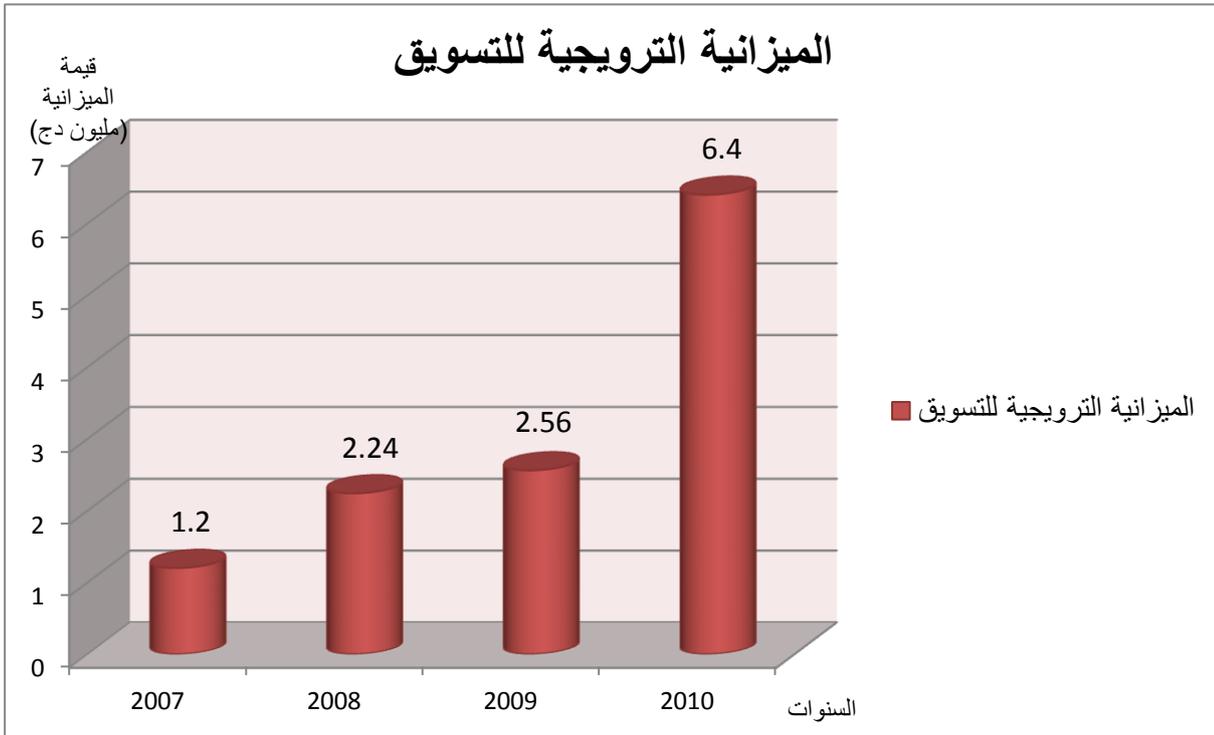
الجدول رقم (14): تطور ميزانية الترويج بالمؤسسة

نسبة ميزانية الترويج مقارنة مع رقم الأعمال	الميزانية الترويجية للتسويق	الميزانية السنوات
0.002 %	1,2 مليون دينار جزائري	سنة 2007
0.0041 %	2.24 مليون دينار جزائري	سنة 2008
0.0053 %	2,56 مليون دينار جزائري	سنة 2009
0.0063 %	6,4 مليون دينار جزائري	سنة 2010

المصدر: مديرية التسويق للمؤسسة.

ويمكن تمثيل الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم (21): تطور ميزانية الترويج بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات الجدول.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (21) ان تطور الميزانية الترويجية مستمر من ستة الى أخرى، حيث بلغ سنة 2010 قدر 6.4 مليون دولار، وهذا مقارنة مع تطور رقم اعمال المؤسسة فهي تتناسب تناسباً طردياً، كلما ارتفع رقم اعمال المؤسسة يقابله ارتفاع في ميزانية الترويج، لكون هذه الأخيرة تأخذ نسبة معينة من رقم اعمال المؤسسة.

ويعود السبب في ارتفاع مبيعات المؤسسة المتواصل إلى كون المؤسسة لازالت تحتكر السوق الوطنية في هذا المجال الإنتاجي، وعليه فان الزيادة في الاستهلاك أو الطلب على المستوى السوق يلبي من طرف المؤسسة. إلى جانب اهتمامها بالوظيفة التسويقية خاصة من ناحية سياسات المزيج التسويقي.

المطلب الثاني: بناء استراتيجية المؤسسة ALFET

الفرع الأول: استراتيجية المؤسسة ALFET

تعتمد المؤسسة ALFET على مجموعة من العناصر الأساسية لبناء استراتيجيتها وهي كما يلي:

- الحفاظ المؤسسة على حصتها السوقية مع الطموح لأجل رفعها
- تطوير الخبرة وحسن الأداء
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر....)
- تصميم عروض جديدة الى جانب ابتكار منتجات جديدة
- الاسهام ولو بنسبة قليلة في التنمية الوطنية
- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع مع الحد من ارتفاع التكاليف
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف وأدوات جديدة منها: البيقظة، الاتصال.....الخ.

الفرع الثاني: مزايا استراتيجية المؤسسة ALFET

تتميز استراتيجية المؤسسة ALFET بالتميز في المنتجات خاصة الثقيلة منها بحيث توفر لها عدة مزايا، واستناداً الى نموذج قوى المنافسة لبورتر Porter يمكن ذكر بعض منها فيما يلي:

1/ المنافسون (شدة المنافسة): بفضل الخبرة والاقدمية التي تكتسبها المؤسسة في مجال السباكة مكنها من قيادة السوق الوطنية، والحفاظ على حصتها السوقية، وهي تتبني استراتيجية التمييز في الإنتاج، كونها الوحيدة في السوق الوطنية للسباكة، وذات سمعة جيدة للمنتج في ذهن الزبائن، ما عدا المنتج المستورد الذي يتميز بالتنوع الاصلي والسعر الباهظ.

2/ الموردون (الممونين): بما ان المؤسسة عمومية ومحتكرة السوق الوطنية، فان تهديد الموردين يكون ضعيفا.

3/ العملاء (المشتررون): ان صورة المنتج المتميز يجعل المؤسسة بإمكانها فرض زيادات في الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم استعداد لدفع أسعار استثنائية، طالما انه يشبع حاجاتهم. وبما ان المؤسسة إنتاجية وصناعية فالعملاء على دراية تامة بنوعية المنتج، وتحقيقا لذلك احداث الوظيفة التسويقية ضمن مخططها التنظيمي وبالاعتماد على كفاءة اطاراتها في مجال التسويق.

4/ المنتجات البديلة: ان تهديد المنتجات البديلة يبقى ضعيفا ما دام المؤسسة المسيطرة والمحتكرة السوق الوطنية.

5/ الداخلون الجدد: يفرض على المؤسسات التي تود الدخول في هذا المجال لابد ان تقوم بتقديم منتجات بنوعية أفضل وتكلفة اقل، ويسعر اقل، مع تطوير كفاءتها.

المطلب الثالث: تشخيص الوظيفة التسويقية والتجارية للمؤسسة ALFET

ان الوضعية الاقتصادية لمؤسسة الجزائرية للسباكة جد عادية، رغم التحولات والإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد الوطني، واختيار النظام الاقتصاد السوق مما فتح المجال على الاستيراد. أدى بها الى انتهاج سياسة جديدة لتحسين قدرتها الإنتاجية، كاتخاذ اهم التدابير في مجال التحسن والتأهيل للمنافسة، وكذا الاهتمام بالوظيفة التسويقية باعتبارها أداة فعالة في وضع استراتيجية المؤسسة، ومن اجل فرض مكانتها في السوق.

غير ان هناك عملية جد هامة تقوم بها المصلحة التجارية وتتمثل في خدمات مديرية التسويق بحيث تقوم مديرية التسويق للمؤسسة بعدة خدمات خاصة للزبون او المستهلك الصناعي قصد تسهيل عملية البيع وتعزيز سمعتها وتتمثل في:

الفرع الأول: استقبال الزبائن

تدرك مديرية التسويق للمؤسسة أهمية الزبون جيدا لذا يحظى باستقبال حار وهام، ويأخذ طلبه برعاية خاصة. وكذلك عند تقديمه لطلبته او الاستفسار عن طريق الارسال الالكتروني او الخطي فيتم التكفل بطلبه.

وللقيام بعملية البيع لابد من إجراءات تنظيمية وهيكلية لإنجاز العملية المكونة من عدة مكاتب وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي:

- انتقاء العملاء المرتقبين
- تفاوض الزبون حول السعر ومدة الإنجاز وكيفية الدفع
- تقديم واستلام الطلبات والاتفاق على برمجة اجال التسليم
- بعث عملية الإنتاج
- التحصيل المالي والتسجيل المحاسبي
- إتمام عملية الشراء ومتابعتها
- تحرير العقود والاتفاقيات
- الفوترة لاطلاع الزبون على فاتورته

الفرع الثاني: تطور رقم الاعمال المؤسسة ALFET

ولقد عرف رقم الأعمال لمؤسسة ALFET تطورا ملحوظا بالرغم من تعرضها لبعض المشاكل في الإنتاج وحدثت بعض الإضرابات التي قام بها العمال يمكن عرضه في الجدول التالي:¹⁵⁹

¹-وكال نورالدين، مرجع سابق، ص 133.

الجدول رقم (15): تطور رقم الأعمال بمؤسسة

السنة	رقم الأعمال	نسبة التطور
سنة 2007	488 مليون دينار جزائري	/
سنة 2008	544 مليون دينار جزائري	11%
سنة 2009	661 مليون دينار جزائري	21.50%
سنة 2010	725 مليون دينار جزائري	09.53%
سنة 2011	739 مليون دينار جزائري	02%
سنة 2012	746 مليون دينار جزائري	01%

المصدر: مديرية التسويق للمؤسسة.

ويمكن تمثيل الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم (22): تطور رقم اعمال المؤسسة خلال الفترة 2007-2012



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الجدول.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 18 أن رقم الأعمال المؤسسة المحقق في تزايد وتصاعد مستمر من سنة إلى أخرى، بحيث بلغ أعلى قيمة في سنة 2012 بـ 746 مليون دينار، وذلك نتيجة تطور مبيعات المؤسسة المتتالي، وهذا راجع أساسا أن المؤسسة تقوم بعدة مجهودات لمضاعفة إنتاجها وفرض مكانتها داخل السوق الوطنية.

المطلب الرابع: تشخيص الأسس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة ALFET

الفرع الأول: الكفاءة للمؤسسة ALFET

وهي الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة المتاحة، وهذه الأخيرة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، واستعمال معدل كفاءة المؤسسة في الإنتاج، لكي يسمح لها ببناء مزايا تنافسية. وسوف نقوم بتسليط الضوء على بعض السلوكيات والإجراءات للمؤسسة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك لعدة أسباب منها:

- اعتبار عامل الكفاءة من اسرار المؤسسة التي يجب عدم البوح به خاصة عن منافسيها.
- عدم توفر المعلومات الكافية جراء المقابلات الشخصية مع إطارات المؤسسة.
- عدم اهتمام إطارات المؤسسة وعدم بعضهم تجاوبهم لتقديم معلومات حول هذا الجانب.

1/ الإدارة العليا

ولكي تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة، بحيث تقوم بمشاركة كل الوظائف وعلى كل المستويات ليكون هناك انسجام ولأجل استغلال مواردها بشكل أمثل وأفضل جراء قيامها بـ:

- تسهيل نقل المعلومة بين مختلف المديرات والوظائف.
- استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات بديرية التسويق، تقوم بالاستغلال

الأمثل للمعلومة، باعتبار المعلومة موردا استراتيجيا هاما للمؤسسة ALFET.

- اعتبار إدارة الموارد البشرية من المحددات الرئيسية للكفاءة، والتي تضمن الاستغلال

الأمثل للقدرات الفردية، كتوظيف الإطارات الشابة التي تتمتع بالكفاءة والمستوى العلمي العالي، وكذلك توظيف ذوو الخبرة في العمل، وهذا ما سنجده في الاستبيان.

2/ وظيفة التسويق

كانت الوظيفة التسويقية مندمجة في الوظيفة التجارية للمؤسسة ALFET عند إطلاق نشاطها لأول مرة، وهذا لأسباب اقتصادية كتخفيض التكاليف، ولكن عند إعادة الهيكلة العضوية أصبح من الضروري التفريق بينهما خاصة مع تطور رقم اعمال المؤسسة.

ومن خلال المقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية، نستنتج ان مسؤولية التسويق في المؤسسة ليست محصورة بقسم واحد او مكان واحد، بل انها مسؤولية تقع على عاتق كل افراد المؤسسة هذا رغم وجود مديرية لممارسة وظائف عملية التسويق. كإجراء دراسات التسويق والتخطيط الاستراتيجي، الاتصال الترويجي والتوزيع...، ونوجز الإجراءات التي اعتمدها وظيفة التسويق في المؤسسة لدعم ولرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:

- العمل على زيادة حصتها السوقية
- تتبنى المؤسسة استراتيجية تسعيرية تقوم على أساس النوعية
- التركيز على وسائل الاتصال الترويجية كالإعلان والاشهار وغيرها
- تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصولها الى المستهلك في أي مكان في الجزائر
- العمل على دراسة رغبات وسلوكيات المستهلك.

الفرع الثاني: الجودة في المؤسسة ALFET

تسعى المؤسسة من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة الى مخرجات والتمثلة أساسا في انتاج السلع المصنعة والنصف مصنعة، والتي بدورها تقوم بتلبية حاجات العميل الذي يعبر عن جودة المنتج، مجسدة حسن التصميم والتنفيذ والتقديم. أي الاهتمام بتصورات ما يفكر به الزبون لحصوله على جودة عالية.

ومن خلال الملاحظات الميدانية واللقاءات مع موظفي المؤسسة ان الإدارة العليا تولي أهمية كبيرة في تحسين جودة منتجاتها وهي من أولوياتها، وهذا يبين حصولها على شهادة ضمان الجودة ايزو ISO 9001-2000 و ISO 9001-2008 والمتمثلة في الرخصتين التاليتين:

الشكل رقم (23): شهادة ايزو ISO 9001-2000



الشكل رقم (24): شهادة ايزو ISO 9001-2008



المصدر: موقع الالكتروني الرسمي لمؤسسة ALFET

الفرع الثالث: المعرفة والتكنولوجيا في المؤسسة ALFET

المعرفة أصبحت المورد الأكثر أهمية في الميزة التنافسية، كونها حصيلة ورصيد خبرة ومعلومات ودراسات، والمؤسسة ALFET قامت بخلق نوع من المعرفة المسبقة وتجسيدها من خلال التكنولوجيا الجديدة والحديثة وباستعمال عدة وسائل وأساليب.

ووظيفة البحث والتطوير ذات أهمية استراتيجية بالغة للمؤسسة، والتي تقوم بمهمة توليد الأفكار الإبداعية والابتكارية، وهي موزعة على مختلف الوظائف.

المبحث الثالث: دور الوظيفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

ALFET

المطلب الأول: تصميم منهج الدراسة

1/ أسلوب الدراسة: في هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للسباحة ALFET ولأجل الوصول الى معرفة دور الوظيفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة قمنا بإعداد استبان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، والقيام باستخدام البرنامج الاحصائي "SPSS" المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها من خلال الاستمارات الموزعة على مجموعة من العمال والموظفين لدى المؤسسة ALFET.

2/ مجال الدراسة: تمت الدراسة خلال مجالين الزماني والمكاني.

- **المجال المكاني للدراسة:** اقتصرت الدراسة التطبيقية على المحيط الداخلي للمؤسسة بشكل كبير، كونها مؤسسة اقتصادية ونتاجية.
- **المجال الزماني للدراسة:** دامت الدراسة لدى المؤسسة شهرين ونصف، وتمثلت من خلال المداومة على الحضور لدى فروع المؤسسة خاصة فرع التجاري والتسويقي، مع القيام بعدة مقابلات لمسؤولي بعض المصالح والاقسام، وكذلك توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من العمال ليتم تحصيلها.

13 مجتمع الدراسة: تمت الدراسة على اغلب المديريات والمصالح، مع الاخذ بعين الاعتبار مديرية التجارة والتسويق.

14 عينة الدراسة: اخذ عينة للدراسة شملت نحو 27 موظف وعامل، خاصة موظفي المجال التسويقي، وذلك لكي تكتسي الدراسة أهمية بالغة للموضوع. واما توزيع الاستثمارات فقد تم بطريقة عشوائية واسترجعت متى أصبحت صالحة للدراسة والتحليل.

15 الفرضية: يمكننا وضع فرضية رئيسية إضافية عن فرضيات البحث، والتي تتمثل في: تعتبر الوظيفة التسويقية آفاق للمؤسسة الاقتصادية وبتعزيز قدرتها التنافسية واكتساب مزايا تنافسية.

16 اعداد الاستبيان: تضمنت استمارة الاستبيان ما يلي:

أولا المعلومات التعريفية مثل (اسم المؤسسة، اطارها القانوني....) وثانيا المعلومات الشخصية مثل (السن، الجنس، الخبرة المهنية....).

ثم تم تقسيم الاستبيان الى قسمين هما:

القسم الأول: تم في هذا القسم استخدام عبارات التسويق والتسويق الاستراتيجي التي تقيس درجة النشاط التسويقي، الى جانب الميزة التنافسية التي تحققها الوظيفة التسويقية.

القسم الثاني: دراسة درجة آفاق الوظيفة التسويقية في المؤسسة، وذلك باستخدام عدة عبارات وعوامل التي تميز بيئة الاعمال لدى المؤسسة الجزائرية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا: المعلومات الشخصية:

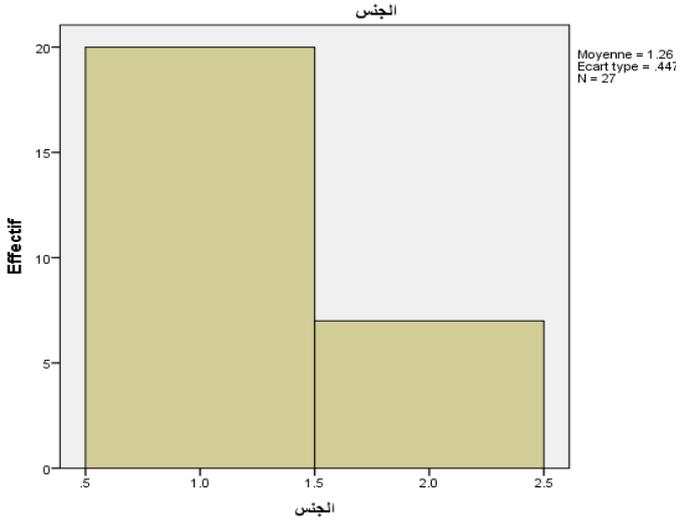
1/ الجنس:

جدول رقم 01: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	74.1	74.1	74.1
	انثى	7	25.9	25.9	100.0
	Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (01): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: نتائج Spss

يبين الجدول رقم (01) ان توزيع افراد العينة الخاص بالجنس، حيث 74.1% هم افراد ذكور

و25.9% هن اناث، وهذا يدل ان نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الاناث.

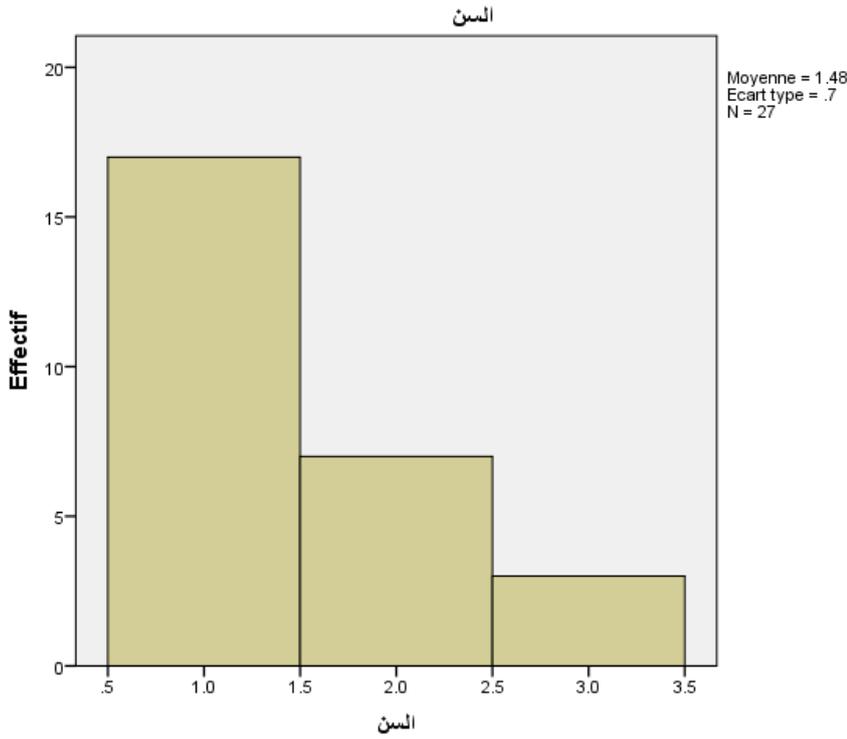
2/ السن:

الجدول رقم (02): توزيع افراد العينة حسب السن

السن		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 35 الى 20 من	17	63.0	63.0	63.0
	سنة 50 الى 35 من	7	25.9	25.9	88.9
	سنة 50 من أكثر	3	11.1	11.1	100.0
Total	27	100.0	100.0		

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (02): توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول والشكل السابقين ان توزيع الافراد حسب السن، بحيث نسبة الشباب تمثل الأغلبية بـ 63% تليها الفئة الثانية بنسبة 25.9% و 11.1% للذين يبلغون أكثر من 50 سنة، وما نلاحظه ان المؤسسة تولي أهمية لفئة الشباب.

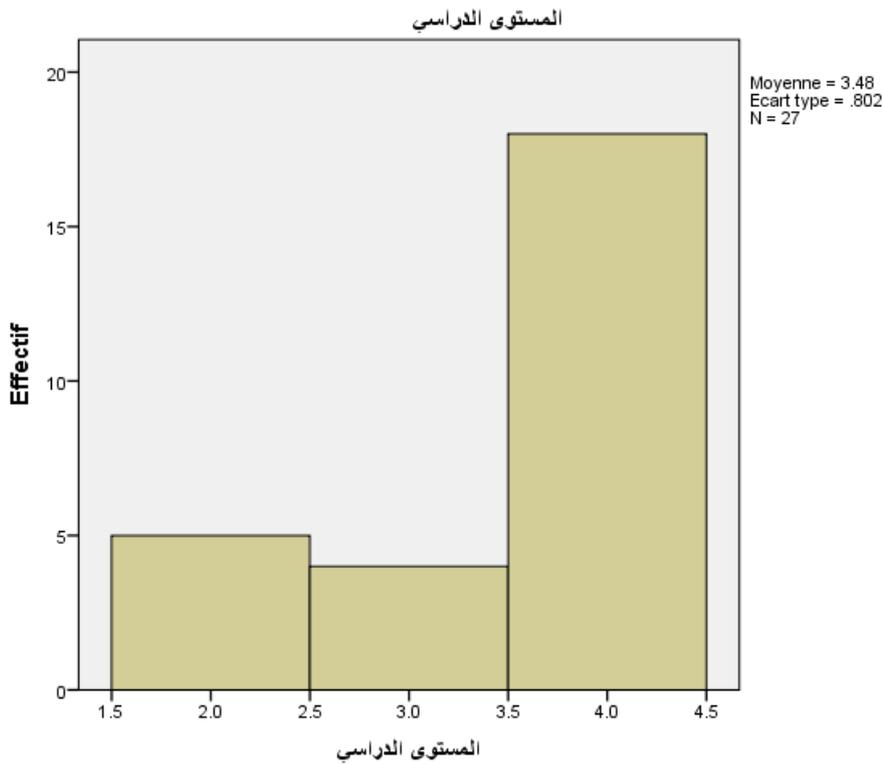
3 / المستوى الدراسي:

الجدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي

الدراسي المستوى				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	5	18.5	18.5	18.5
تكوين مهني	4	14.8	14.8	33.3
جامعي	18	66.7	66.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (03): توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (03) توزيع افراد العينة حسب مستواهم الدراسي حيث 18.5% من افراد العينة لديهم المستوى الثانوي، بينما 14.8% لديهم مستوى التكوين المهني، اما المتحصلين على المستوى الجامعي فيمثلون نسبة 66.7%. وهذا يدل من اهتمامات المؤسسة هو توظيف حاملي الشهادات الجامعية لإعطاء فرصة للنجاح والتميز.

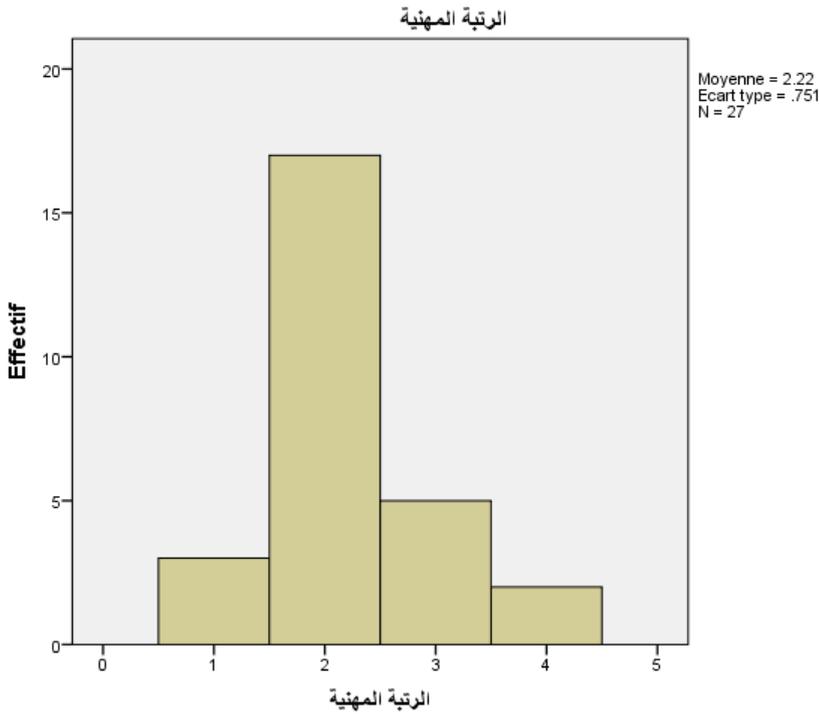
4/ الرتبة المهنية:

الجدول رقم (04): توزيع الافراد حسب الرتبة المهنية

المهنية الرتبة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار سامي	3	11.1	11.1	11.1
اطار	17	63.0	63.0	74.1
Validé عامل مهني	5	18.5	18.5	92.6
عامل في اطار عقود ما قبل التشغيل	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (04): توزيع الافراد حسب الرتبة المهنية



المصدر: نتائج Spss

يبين الجدول رقم (04) توزيع الافراد حسب رتبهم المهنية، بحيث 11.1% من افراد العينة يشغلون رتبة إطار سامي، و63% موظفون في رتبة إطار، و18.5% يعتبرون عمال مهنيين، اما 7.4% من افراد العينة يشغلون في إطار عقود ما قبل التشغيل.

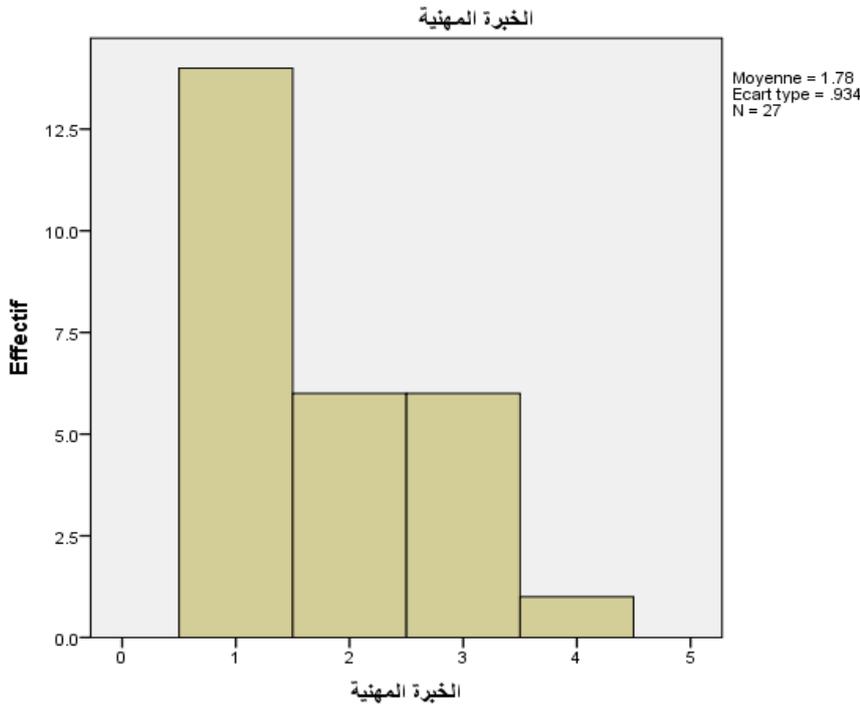
5/ الخبرة المهنية:

الجدول رقم (05): توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية

المهنية الخبرة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 10 من أقل	14	51.9	51.9
	سنة 20 الى 10 من	6	22.2	74.1
	سنة 30 الى 20 من	6	22.2	96.3
	سنة 30 من اكثر	1	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (05): توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (05) توزيع الافراد حسب خبراتهم، حيث 51.9% من افراد العينة لديهم من الخبرة اقل من 10 سنوات، و22.2% لديهم من 10 الى 20 سنة خبرة، و22.2% لديهم من 20 الى 30 سنة خبرة، اما 3.4% لديهم من الخبرة أكثر من 30 سنة.

القسم الأول: في القسم الأول كان توزيع افراد العينة حسب الأسئلة التالية:

أولاً/ التسويق:

1/ هل النشاط التسويقي في المؤسسة تقوم به؟

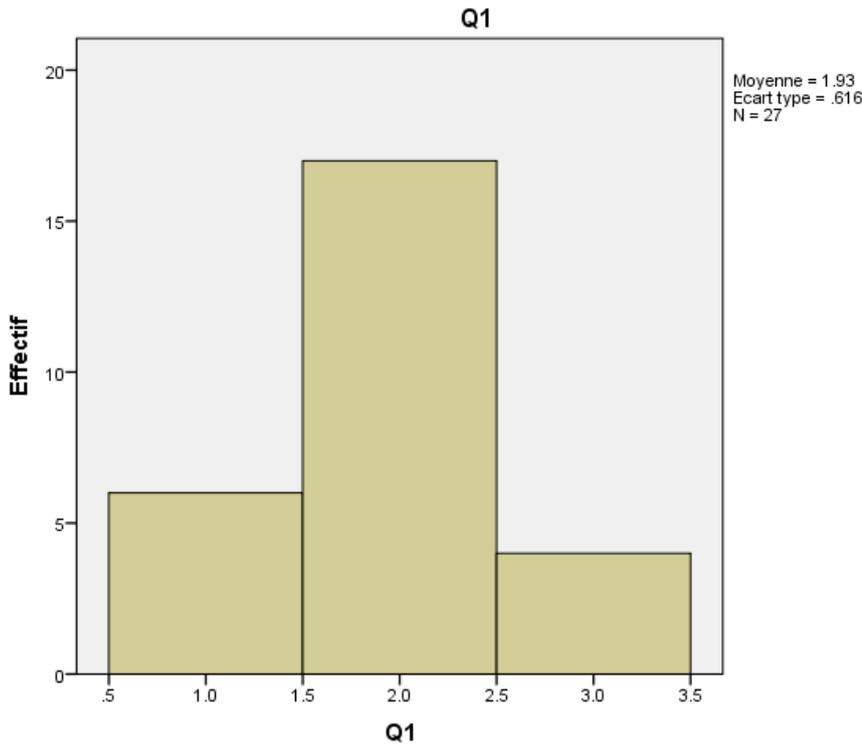
الجدول رقم (06): توزيع الافراد حسب السؤال الاول

Q1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مصلحة القسم التجاري	6	22.2	22.2	22.2
مصلحة القسم التسويق	17	63.0	63.0	85.2
مصلحة قسم المبيعات	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (06): توزيع الافراد حسب السؤال الأول



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول (06) ان افراد العينة الذين يدركون ان النشاط التسويقي للمؤسسة تقوم به مصلحة التسويق تقدر بنسبة 63%، اما 22.2% أجابوا ب مصلحة القسم التجاري، و14.8% اجابوا ب مصلحة قسم المبيعات. وهذا يعني ان المؤسسة يوجد بها قسم التسويق.

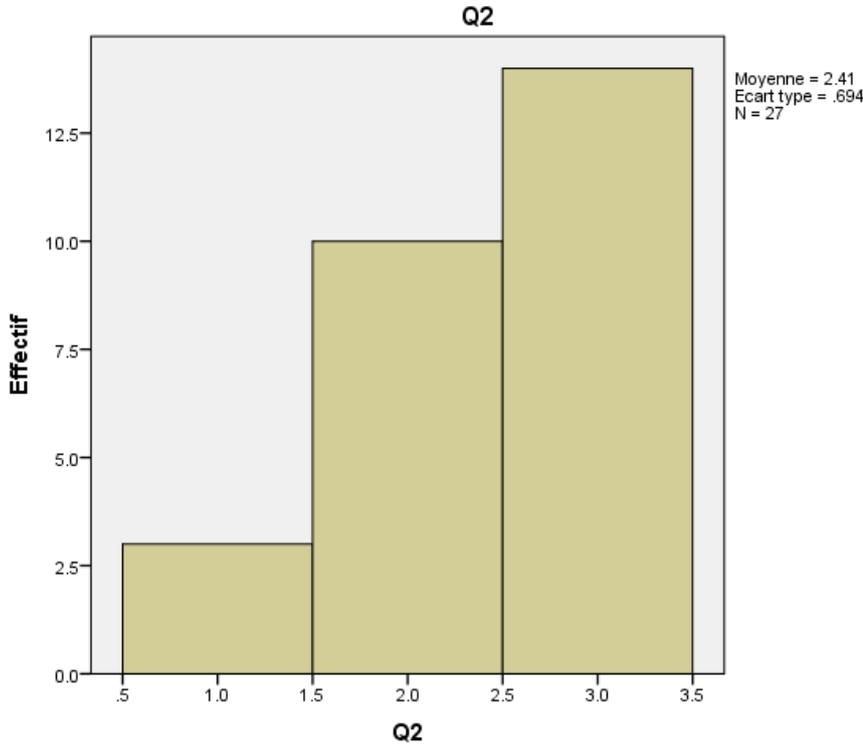
2/ فيما تكمن أهمية المصلحة التسويقية؟

الجدول رقم (07): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثاني

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الاشهار والاتصال بالزبائن	3	11.1	11.1	11.1
دراسة السوق	10	37.0	37.0	48.1
بيع المنتجات	14	51.9	51.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (07): توزيع افراد العينة بالنسبة للسؤال الثاني



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (07) توزيع افراد العينة ان 51.9% من افراد العينة اجابوا ب بيع المنتجات، و11.1% اجابوا ب الاشهار والاتصال بالزبائن، اما 37% من افراد العينة اجابوا ب دراسة السوق. وهذا ان المؤسسة تفضل بيع منتجاتها أكثر من الاهتمام بوسائل الاشهار والاتصال ودراسة السوق.

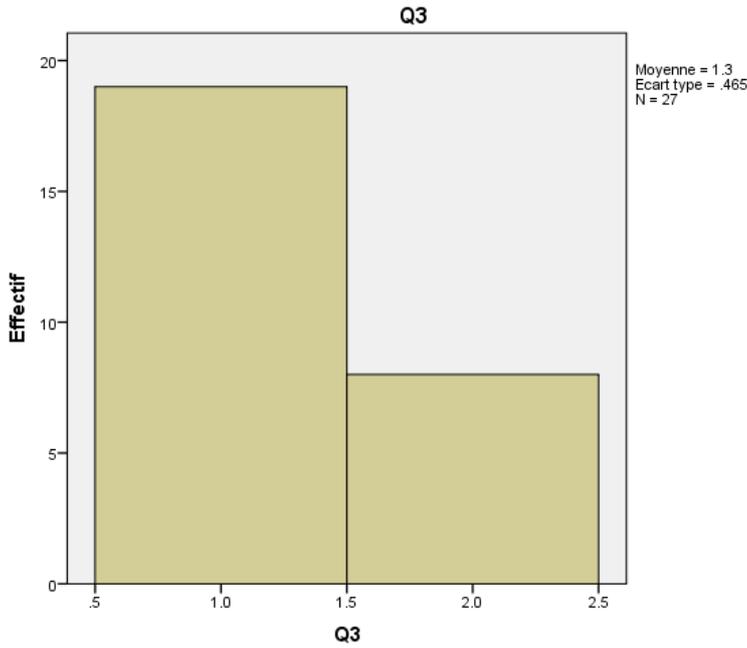
3/ هل لمصلحة التسويق ميزانية مستقلة مخصصة لهذا الغرض؟

الجدول رقم (08): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثالث

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	70.4	70.4	70.4
لا	8	29.6	29.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (08): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثالث



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (08) ان نسبة 70.4% من افراد العينة اجابوا بنعم ان مصلحة التسويق لها ميزانية مستقلة مخصصة للنشاط التسويقي، بينما 29.6% اجابوا ب لا نافين ذلك.

4/ إذا كان الجواب بنعم، فهل يتم تحديدها تبعا؟

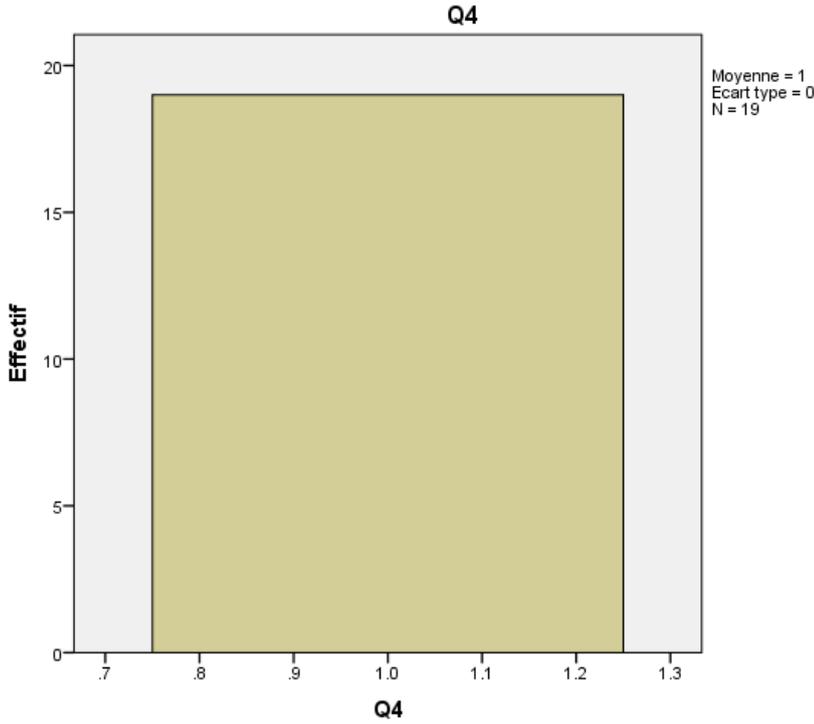
الجدول رقم (09): توزيع افراد العينة حسب السؤال الرابع

Q4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide لنسبة من رقم الاعمال	19	70.4	100.0	100.0
Manquante Système manquant	8	29.6		
Total	27	100.0		

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (09): توزيع افراد العينة بالنسبة للسؤال الرابع



المصدر: نتائج Spss

يبين الجدول رقم (10) ان نسبة 100% من افراد العينة التي اجابت بنعم ان تحديد الميزانية يتم لنسبة من رقم اعمال المؤسسة، أي بنسبة 70.4% من مجموع افراد العينة.

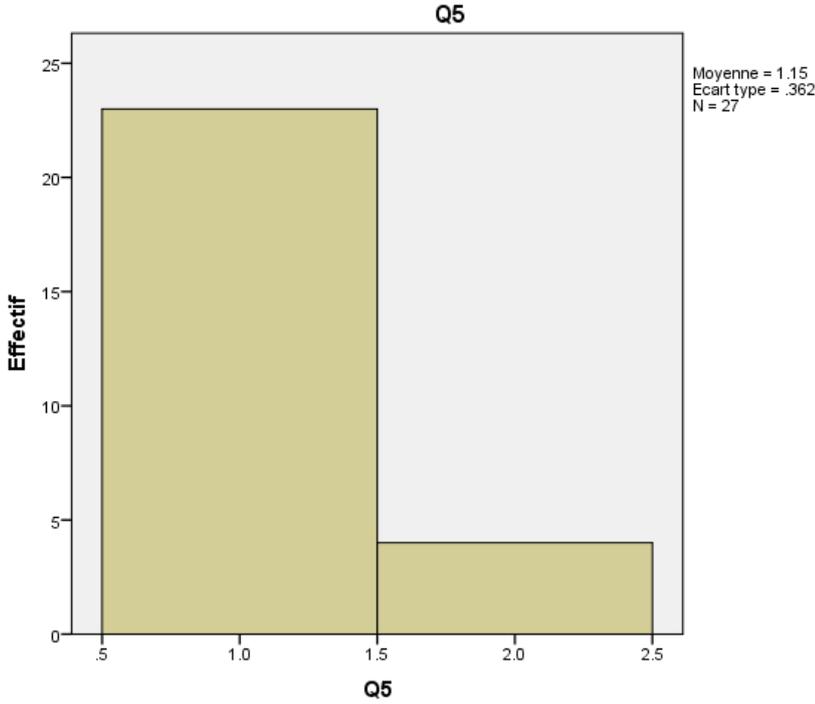
5/ هل المستهلك راض عن منتجات المؤسسة؟

الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب السؤال الخامس

		Q5			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	23	85.2	85.2	85.2
	لا	4	14.8	14.8	100.0
Total		27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (10): توزيع افراد العينة حسب السؤال الخامس



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (10) ان 85.2% من افراد العينة اجابوا بان المستهلك راض عن منتجاتهم، ونسبة 14.8% اجابوا ب لا وان المستهلك لا يرضى بنوعية منتجهم.

6/ كيف يتم تحديد أسعار منتجات المؤسسة؟

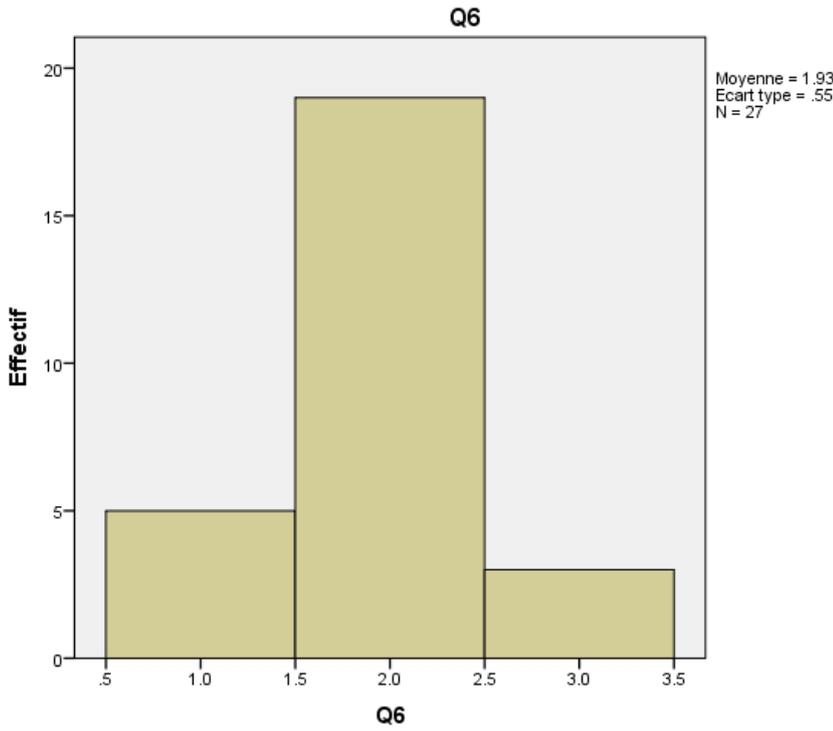
الجدول رقم (11): توزيع افراد العينة حسب السؤال السادس

Q6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اسعار المنافسين	5	18.5	18.5	18.5
التكاليف	19	70.4	70.4	88.9
Valide رغبة المستهلكين	3	11.1	11.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب السؤال السادس



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (11) ان نسبة 70.4% من افراد العينة اجابوا ان تحديد أسعار المنتجات يتم بحساب مجموع التكاليف، و18.5% اجابوا بأسعار المنافسين، اما نسبة 11.1% اجابوا برغبة المستهلكين. بحيث ان المؤسسة تقوم بحساب تكاليفها إضافة جزء من أرباحها مع الاخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين.

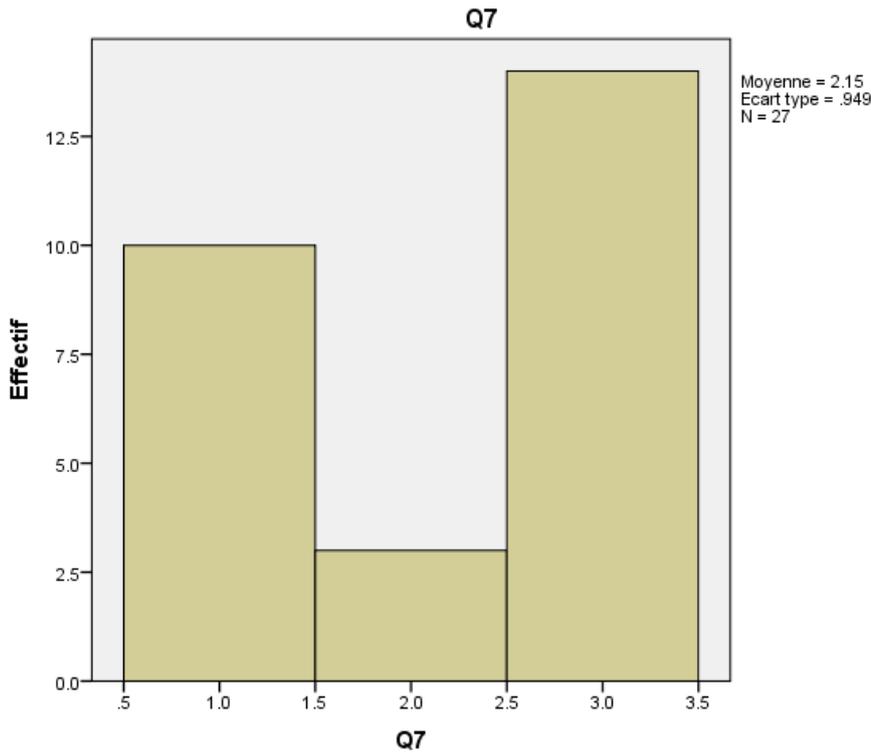
7/ فيما يخص التوزيع بمؤسستكم هل يتم عن طريق؟

الجدول رقم (12): توزيع افراد العينة حسب السؤال السابع

Q7				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
التوزيع المباشر في السوق	10	37.0	37.0	37.0
التوزيع بواسطة وسطاء وكلاء	3	11.1	11.1	48.1
الاثنين معا	14	51.9	51.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (12): توزيع افراد العينة حسب السؤال السابع



المصدر: نتائج Spss

يبين الجدول رقم (12) ان 37% من افراد العينة اجابوا بالتوزيع المباشر في السوق، بينما 11.1% اجابوا ان التوزيع يتم بواسطة وسطاء ووكلاء، واما 51.9% اجابوا بان المؤسسة تقوم بطريقة توزيع منتجاتها بتلك الطريقتين. وهذا يدا ان المؤسسة تقوم بكل الطرق لتصريف سلعها والحفاظ على زبائنها.

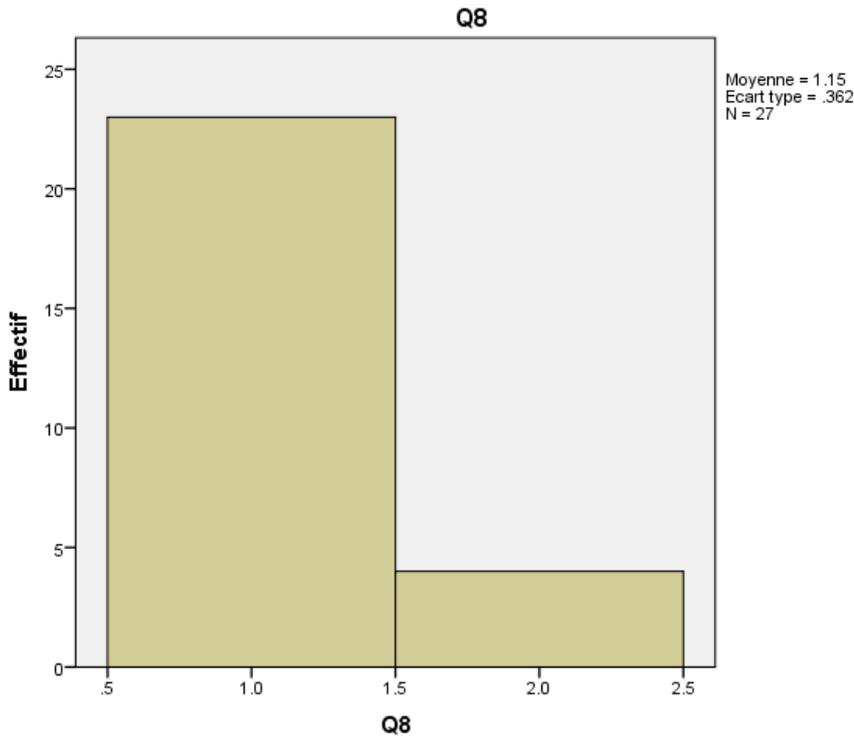
8/ بالنسبة لمجهوداتكم التسويقية والترويجية هل يتم قياسها وتقييمها؟

الجدول رقم (13): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثامن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	85.2	85.2	85.2
لا	4	14.8	14.8	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (13): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثامن



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (13) ان 85.2% من افراد العينة اجابوا بنعم و14.8% اجابوا ب لا، هذا ما يبين ان أصحاب القرار يقومون بتقييم وقياس المجهودات التسويقية، هذه النتائج تزيد من تجانس واستقرار المؤسسة.

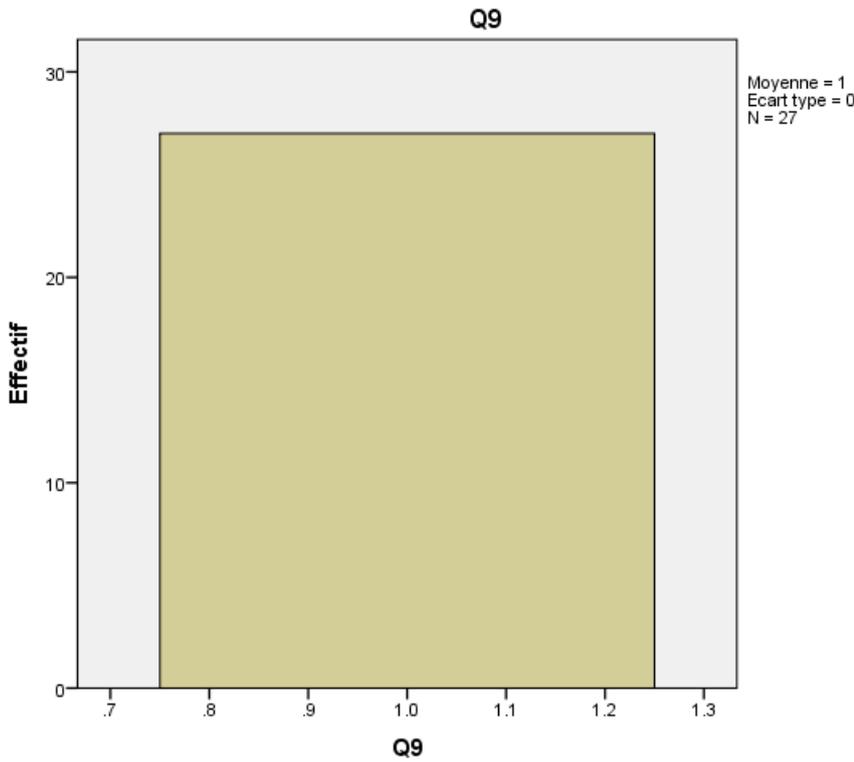
9/ هل تعتقد ان التسويق يساهم بكفاءة في زيادة الإنتاج والمبيعات الخاصة بالمؤسسة؟

الجدول رقم (14): توزيع العينة حسب السؤال التاسع

Q9				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	100.0	100.0	100.0

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (14): توزيع العينة حسب السؤال التاسع



المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) ان 100% من افراد العينة اجابوا ب نعم، أي ان التسويق فعلا يساهم في زيادة الإنتاج والمبيعات الخاصة بالمؤسسة.

10/ هل هناك مشاركة للموظفين في دورات تكوينية وتجريبية في مجال التسويق؟

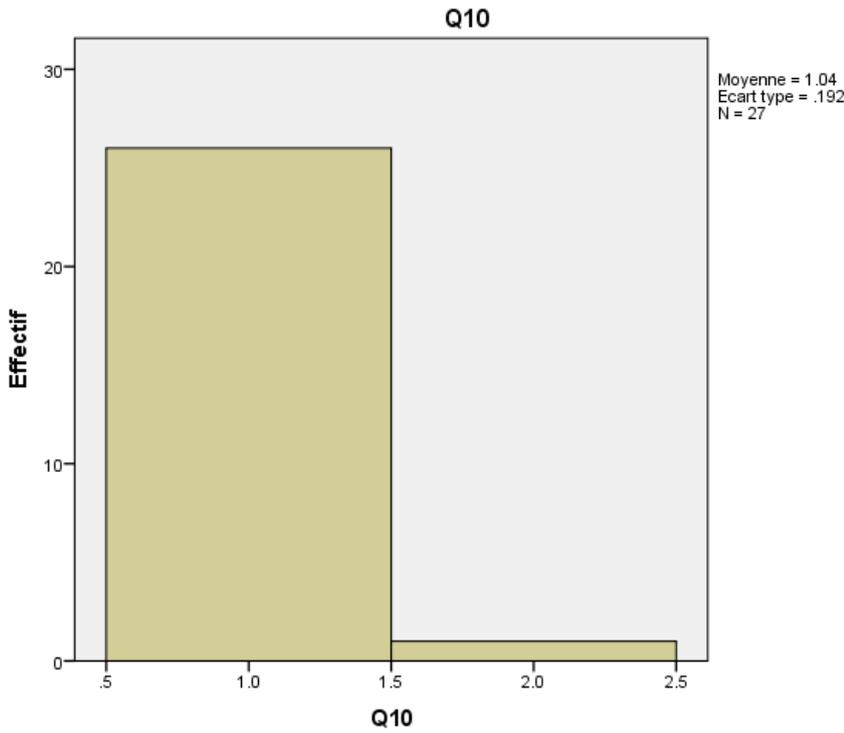
الجدول رقم (15): توزيع افراد العينة حسب السؤال العاشر

Q10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	96.3	96.3	96.3
لا	1	3.7	3.7	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (15): توزيع افراد العينة حسب السؤال العاشر



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (15) ان 96.3% من افراد العينة اجابوا ب نعم و 03.7% اجابوا ب لا، أي المؤسسة تقوم بتكوين وتدريب إطارات التسويق وهذا اهتماما بالنشاط التسويقي.

ثانيا/ التسويق الاستراتيجي

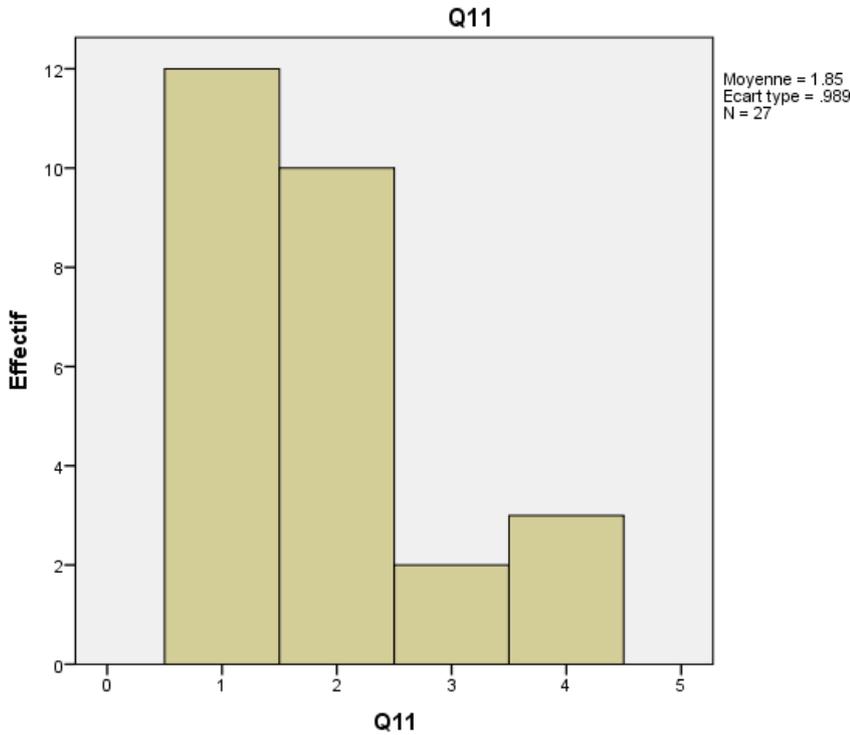
11/ ما هي الوظيفة الأكثر أهمية في مؤسستكم؟

الجدول رقم (16): توزيع افراد العينة حسب السؤال الحادي عشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الانتاج	12	44.4	44.4	44.4
التسويق	10	37.0	37.0	81.5
المالية والمحاسبة	2	7.4	7.4	88.9
الموارد البشرية	3	11.1	11.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (16): توزيع افراد العينة حسب السؤال الحادي عشر



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (16) ان 44.4% من افراد العينة اجابوا بان الوظيفة الأكثر أهمية في المؤسسة هي الإنتاج، و37% للتسويق و07.4% للمالية والمحاسبة، اما نسبة 11.1% للموارد البشرية. وهذا يدل ان هدف الاول للمؤسسة هو الإنتاج ثم يليه التسويق.

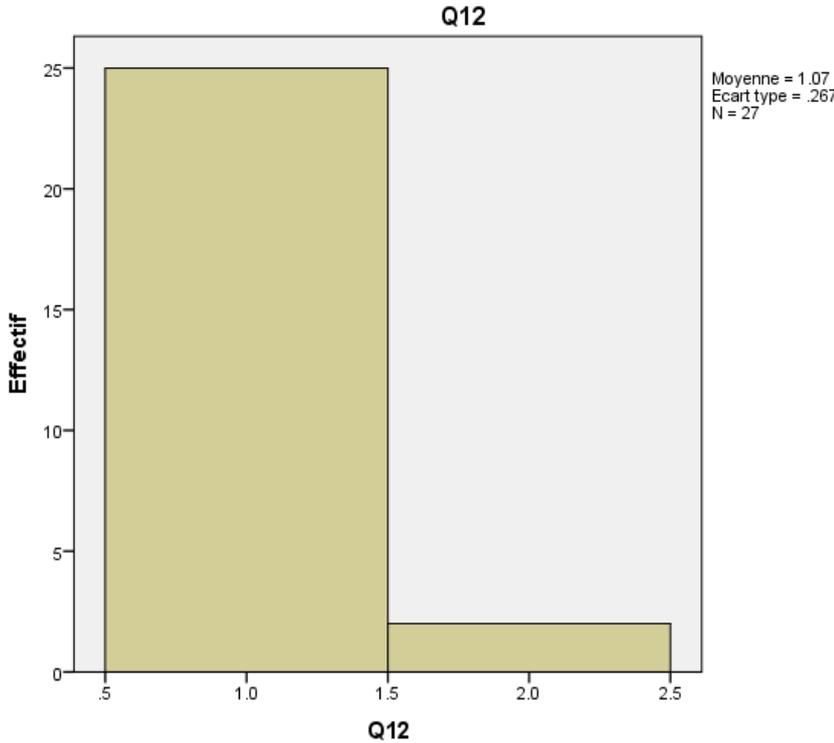
12/ هل لمسؤول النشاط التسويقي تأثير ومكانة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة؟

الجدول رقم (17): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثاني عشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	25	92.6	92.6	92.6
لا	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (17): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثاني عشر



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (17) ان 92.6% من افراد العينة اجابوا بنعم، وان 7.4% اجابوا ب لا، وهذا يبين ان مسؤولي التسويق لديهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ولكي تعطي انسجام بين مختلف المصالح والاقسام.

13/ هل للمؤسسة استراتيجية تسويقية مستقبلية او مخطط تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي

مستهدف؟

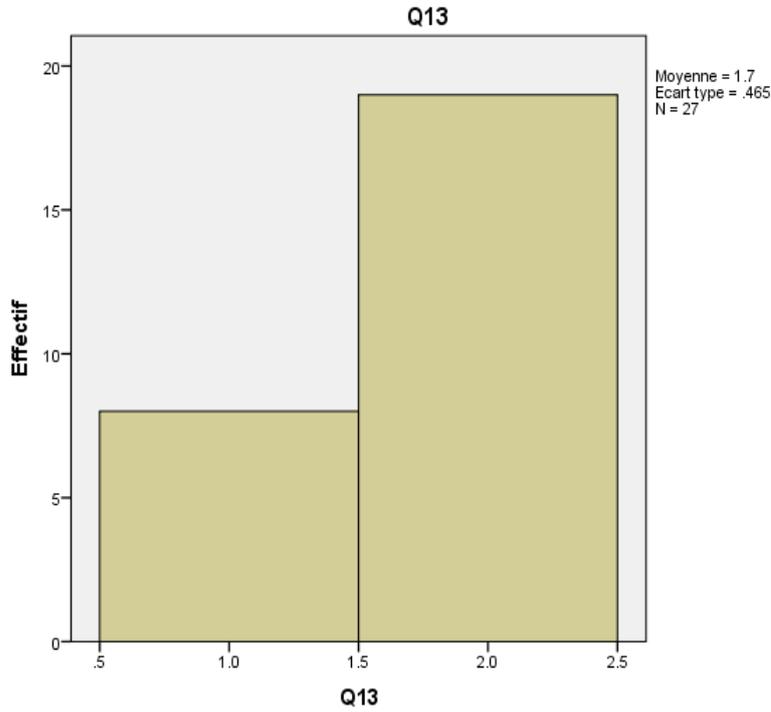
الجدول رقم (18): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثالث عشر

Q13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	8	29.6	29.6	29.6
لا	19	70.4	70.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (18): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثالث عشر



المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) ان نسبة 29.6% من افراد العينة اجابوا بنعم، و70.4% اجابوا ب لا، حيث المؤسسة ليست لها استراتيجية تسويقية مستقبلية ولا مخطط تسويقي مستهدف طويل المدى.

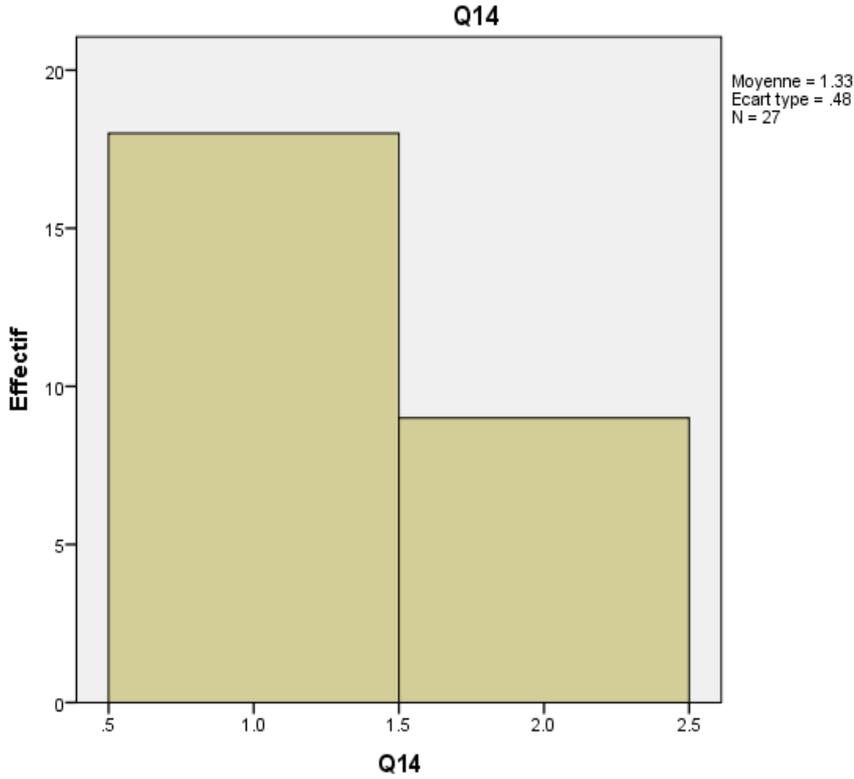
14/ هل المؤسسة تقوم بدراسة السوق؟

الجدول رقم (19): توزيع افراد العينة حسب السؤال الرابع عشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	66.7	66.7	66.7
لا	9	33.3	33.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (19): توزيع افراد العينة حسب السؤال الرابع عشر



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (19) ان 66.7% من افراد العينة اجابوا بنعم و33.3% اجابوا ب لا، وهذا يدل ان المؤسسة لديها دراسة سوقية في المدى القصير، بحيث تهتم بالزبائن والموردين.

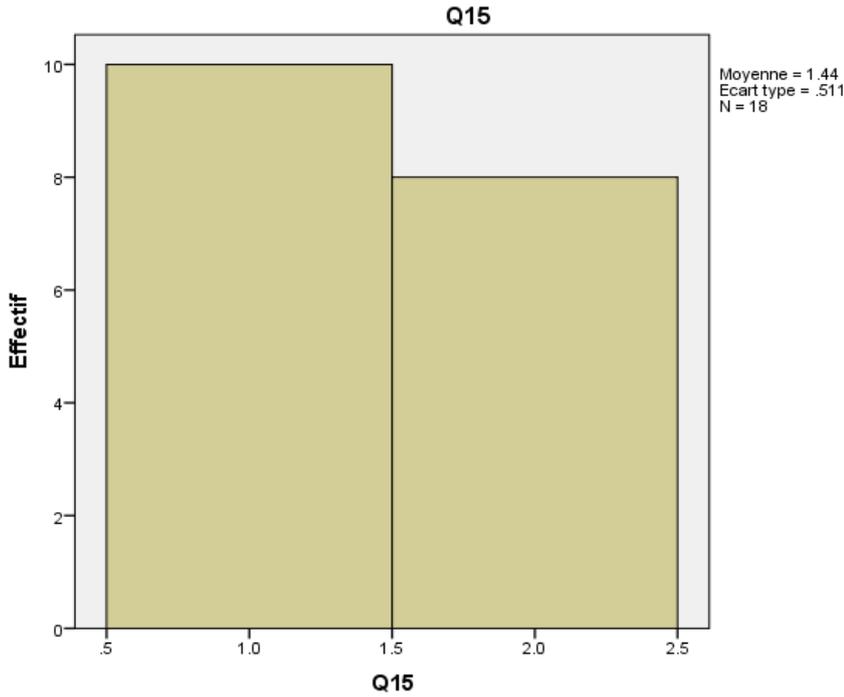
15/ إذا كان الجواب بنعم، هل هي؟

الجدول رقم (20): توزيع افراد العينة حسب السؤال الخامس عشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دراسة نوعية	10	37.0	55.6	55.6
دراسة كمية	8	29.6	44.4	100.0
Valide Total	18	66.7	100.0	
Manquante	9	33.3		
Total	27	100.0		

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (20): توزيع افراد العينة حسب السؤال الخامس عشر



المصدر: نتائج Spss

يبين الجدول رقم (20) ان 37% من افراد العينة الذين اجابوا بنعم انهم اجابوا ان الدراسة السوقية هي دراسة نوعية، وان نسبة 29.9% من افراد العينة الذين اجابوا بنعم اجابوا بان المؤسسة تقوم بدراسة كمية، ومما سبق ان المؤسسة تقوم بدراسة نوعية وكمية.

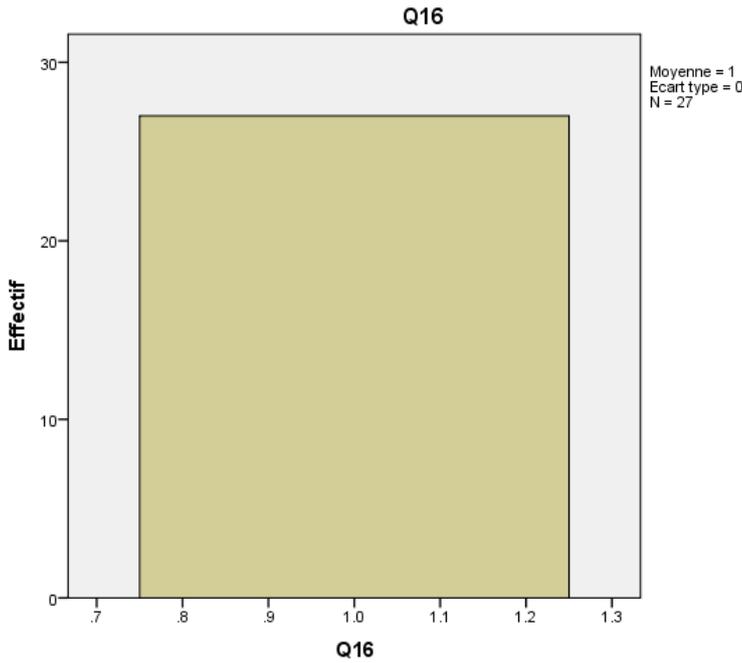
16/ هل تعتقد المؤسسة انها تحقق ميزة تنافسية عن المنافسين؟

الجدول رقم (21): توزيع افراد العينة حسب السؤال السادس عشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	100.0	100.0	100.0

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (21): توزيع افراد العينة حسب السؤال السادس عشر



المصدر: نتائج Spss

وللإجابة على السؤال 16 نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) ان نسبة 100% من افراد العينة اجابوا بنعم، وهذا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية عن المنافسين.

القسم الثاني:

افاق الوظيفة التسويقية (النشاط التسويقي) في المؤسسة الجزائرية للسباكة

ALFET

القيام بتحليل نتائج أسئلة القسم الثاني للاستبيان، وذلك تعبيراً لدرجة آفاق الوظيفة

التسويقية في المؤسسة ALFET.

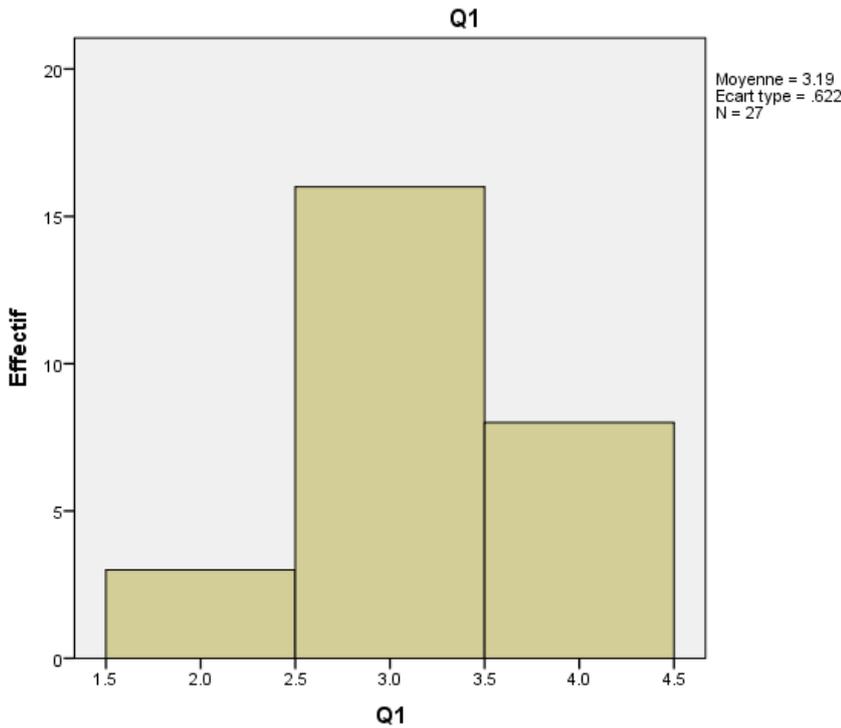
1/ الاستقرار السياسي والاقتصادي

الجدول رقم (22): توزيع افراد العينة حسب السؤال الأول

Q1				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	11.1	11.1	11.1
متوسطة	16	59.3	59.3	70.4
كبيرة	8	29.6	29.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (22): توزيع افراد العينة حسب السؤال الأول



المصدر: نتائج Spss

تؤكد نتائج المحصل عليها من الجدول رقم (22) ان احتمال افاق الوظيفة التسويقية في المؤسسة متوسطة، نتيجة الاستقرار السياسي والاقتصادي، حيث كان عدد الإجابات بـ متوسط "16" إجابة وبنسبة 59.3%. و"08" إجابات بـ كبير بنسبة 29.6%، وثلاث إجابات بـ ضعيف نسبتها 11.1%.

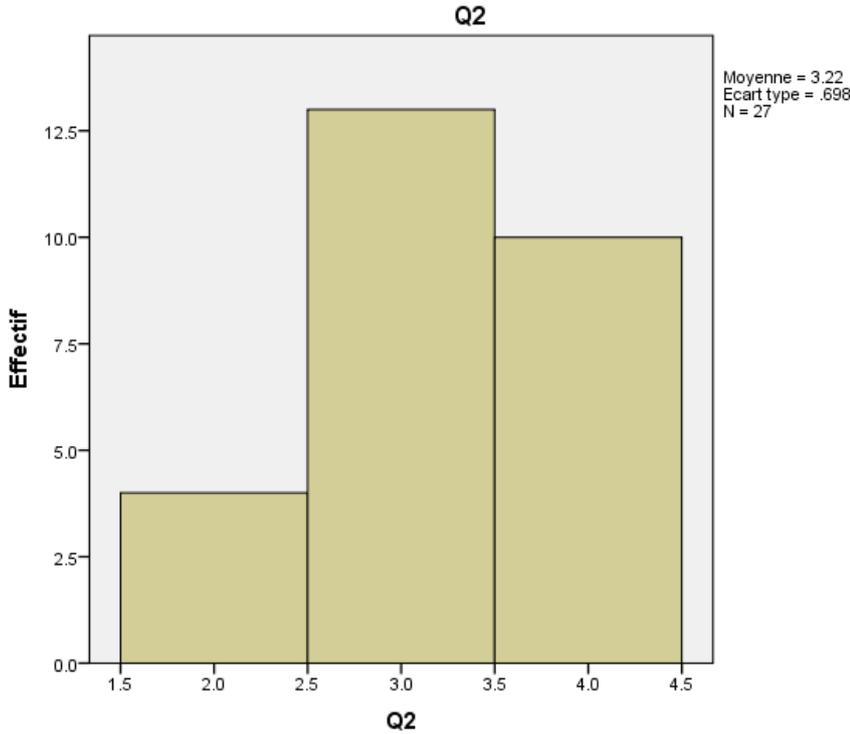
2/ مواكبة التحولات والإصلاحات في الجزائر

الجدول رقم (23): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثاني

Q2				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ضعيفة	4	14.8	14.8
	متوسطة	13	48.1	63.0
	كبيرة	10	37.0	100.0
	Total	27	100.0	100.0

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (23): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثاني



المصدر: نتائج Spss

تؤكد النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (23) ان افاق الوظيفة التسويقية في المؤسسة متوسطة جراء مواكبة التحولات والإصلاحات في الجزائر، حيث ان نسبة 48.1% من افراد العينة اجابوا بـ متوسطة وبعدها اجابوا بـ "13" و"10" واجابوا بـ كبيرة بنسبة 37%، و"04" اجابوا بـ ضعيفة بنسبة 14.9%

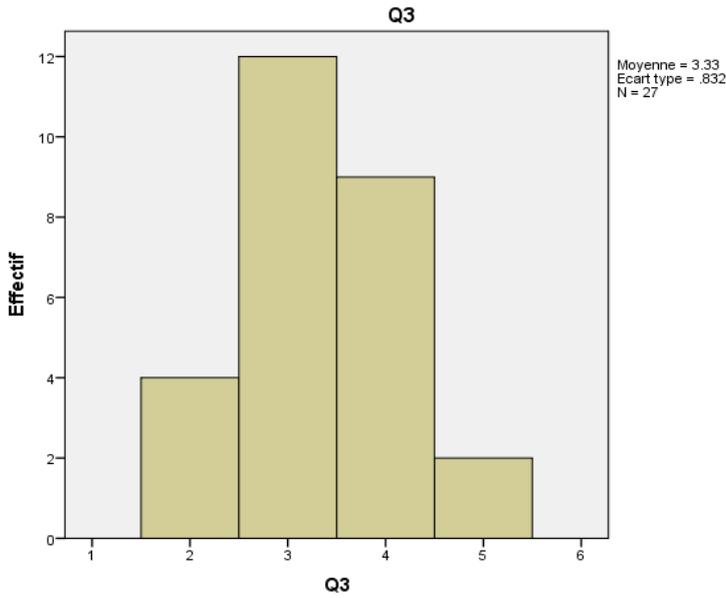
3/ استعمال التكنولوجيا الحديثة والجديدة في المؤسسة

الجدول رقم (24): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثالث

Q3				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	4	14.8	14.8	14.8
متوسطة	12	44.4	44.4	59.3
كبيرة	9	33.3	33.3	92.6
كبيرة جدا	2	7.4	7.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (24): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثالث



المصدر: نتائج Spss

تؤكد النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (24) ان استخدام التكنولوجيا الحديثة متوسطة المستوى وافاقها واعدة لمواكبة كل المستجدات، بحيث كان عدد الإجابات بـ متوسطة "12" إجابة بنسبة 44.4%، و"09" إجابات بـ كبيرة بنسبة 33.3%، واجابتين بـ كبيرة جدا بنسبة 7.4%، و"04" إجابات بـ ضعيفة بنسبة 14.8%.

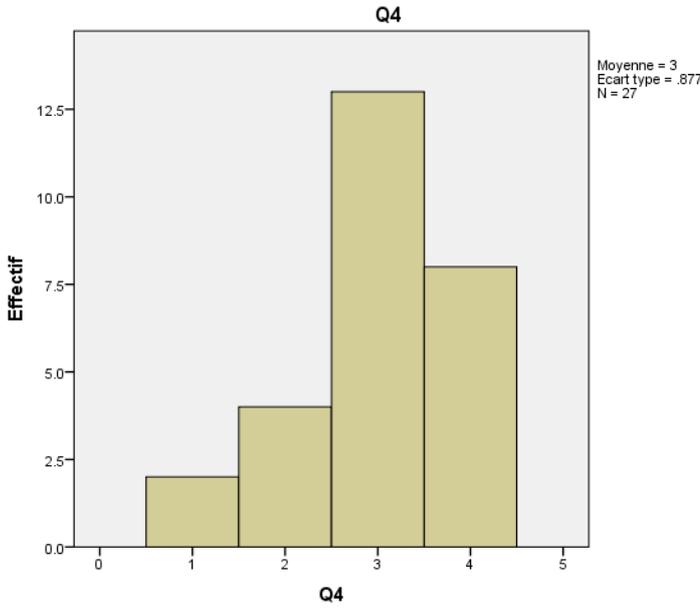
4/ وجود الوعي والثقة لدى المستهلك

الجدول رقم (25): توزيع افراد العينة حسب السؤال الرابع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة جدا	2	7.4	7.4	7.4
ضعيفة	4	14.8	14.8	22.2
متوسطة	13	48.1	48.1	70.4
كبيرة	8	29.6	29.6	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (25): توزيع افراد العينة حسب السؤال الرابع



المصدر: نتائج Spss

توضح النتائج المحصل عليها من الجدول رقم (25) ان المؤسسة تدرك ان الوعي والثقة للمستهلك على العموم متوسطة ومختلفة حسب الحالات، وهي تقوم بإرضائه بشتى الوسائل التسويقية، حيث كان عدد افراد العينة الذين اجابوا ب متوسطة "13" حالة بنسبة 48.1%، و"08" إجابات ب كبيرة بنسبة 29.6%، واجابتين ب ضعيفة جدا بنسبة 07.4% و"04" إجابات ب ضعيفة بنسبة 14.9%

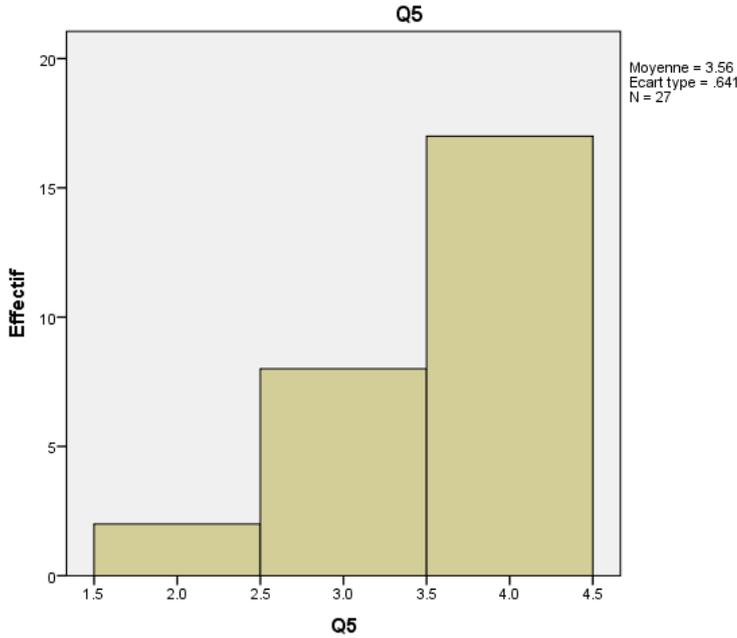
5/ احترام المنافسين للقوانين المنظمة للسوق والمنافسة

الجدول رقم (26): توزيع افراد العينة حسب السؤال الخامس

Q5				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	2	7.4	7.4	7.4
متوسطة	8	29.6	29.6	37.0
كبيرة	17	63.0	63.0	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (26): توزيع افراد العينة حسب السؤال الخامس



المصدر: نتائج Spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (26) ان افراد العينة اجابوا بأغلبية بـ "17" إجابة بـ كبيرة وبنسبة 63%، أي ان درجة افاق المؤسسة للوظيفة التسويقية كبيرة إذا كانت للمنافسين احترام القوانين المنظمة للسوق والمنافسة، و"08" إجابات بـ متوسطة بنسبة 29.6%، واجابتين فقط بـ ضعيفة بنسبة 7.4%.

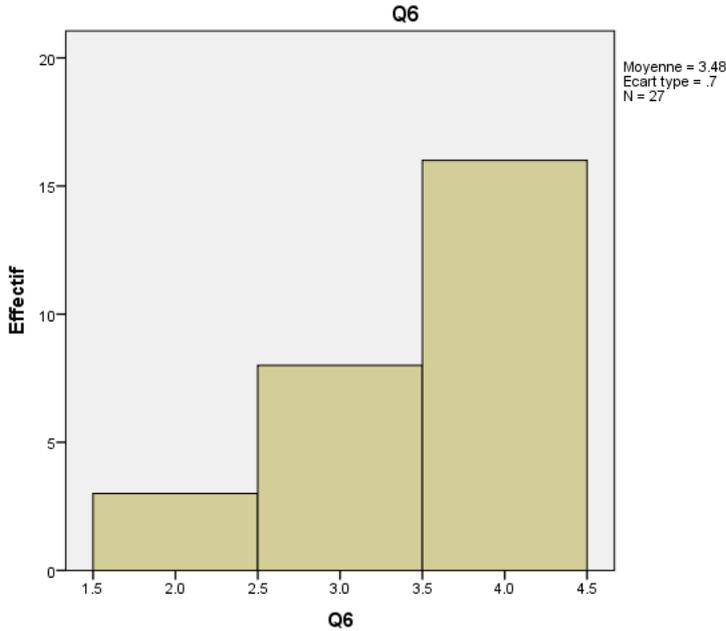
6/ توفير البيانات والمعلومات التسويقية عن المستهلكين والمنافسين

الجدول رقم (27): توزيع افراد العينة حسب السؤال السادس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	11.1	11.1	11.1
متوسطة	8	29.6	29.6	40.7
كبيرة	16	59.3	59.3	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (27): توزيع افراد العينة حسب السؤال السادس



المصدر: نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (27) ان عدد الإجابات ب كبيرة يقدر ب "16" إجابة وبنسبة 59.3%، و "08" إجابات ب متوسطة بنسبة 29.6%، وثلاث اجابات ب ضعيفة بنسبة 11.1%، وهذا يؤكد ان درجة الافاق كبيرة للمؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية، جراء اكتساب ومعرفة المعلومات والبيانات المستهلك والمنافس، ولكي تتمكن من تحقيق ميزة أكبر ولجلب أكبر عدد ممكن من العملاء وكسب ثقتهم وولائهم.

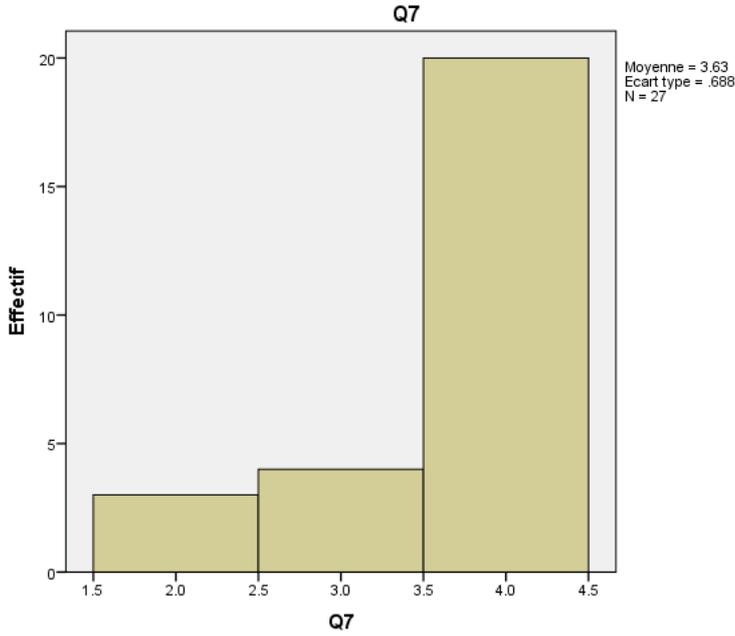
17 وجود الإطار المؤهلة في مجال التسويق مع التدريب

الجدول رقم (28): توزيع افراد العينة حسب السؤال السابع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	11.1	11.1	11.1
متوسطة	4	14.8	14.8	25.9
كبيرة	20	74.1	74.1	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (28): توزيع افراد العينة حسب السؤال السابع



المصدر: نتائج Spss

من خلال نتائج الجدول رقم (28) تؤكد ان توفر الكفاءة والمعرفة التسويقية لإطارات المؤسسة، حيث ان نسبة 74.1% من افراد العينة اجابوا ب كبيرة وبعدهد إجابات يقدر ب "20" إجابة، و"04" إجابات ب متوسطة بنسبة 14.8%، و"03" إجابات ب ضعيفة بنسبة 11.1%.

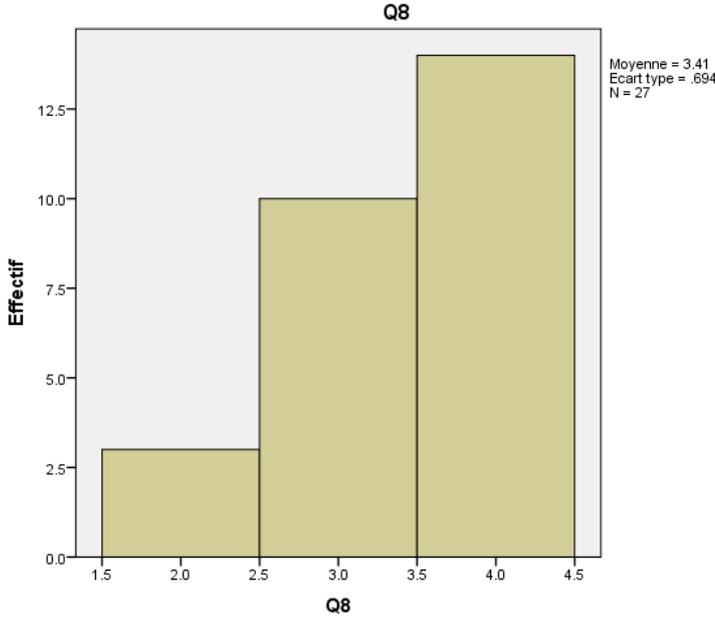
8/ اعطاء فرص لمسؤول التسويق المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة

الجدول رقم (29): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثامن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	3	11.1	11.1	11.1
متوسطة	10	37.0	37.0	48.1
كبيرة	14	51.9	51.9	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (29): توزيع افراد العينة حسب السؤال الثامن



المصدر: نتائج Spss

تؤكد النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (29) ان إعطاء الفرصة لرجال التسويق المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة تعطي افاق للوظيفة التسويقية، بحيث كان عدد الإجابات ب كبيرة "14" إجابة بنسبة 51.9% و 10 إجابات ب متوسطة بنسبة 37%، و 03 إجابات ب ضعيفة بنسبة 11.1%. ومن خلال هذه النتائج نستطيع ان نقول ان مساهمة رجال التسويق في صياغة استراتيجية المؤسسة يكون لها واقع وافاق واعدة.

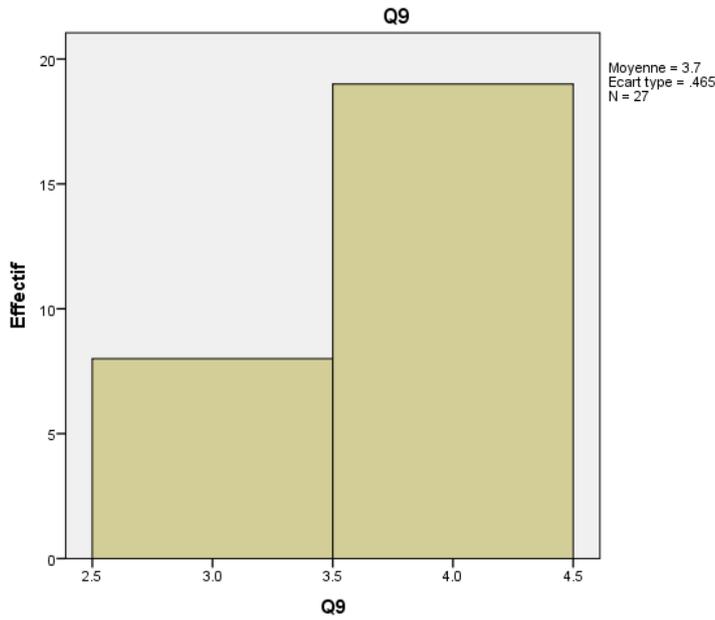
9/ التركيز على تعظيم الربح وتقليل التكاليف

الجدول رقم (30): توزيع افراد العينة حسب السؤال التاسع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسطة	8	29.6	29.6	29.6
كبيرة	19	70.4	70.4	100.0
Total	27	100.0	100.0	

المصدر: نتائج Spss

الشكل رقم (30): توزيع افراد العينة حسب السؤال التاسع



المصدر: نتائج Spss

تؤكد النتائج المحصل عليه في الجدول رقم (30) ان مؤسسة الجزائرية للسباحة ALFET لديها افاق كبيرة للوظيفة التسويقية، جراء التركيز على ربحية المؤسسة وتخفيض تكاليفها، بحيث كان عدد الإجابات ب كبية "19" إجابة بنسبة 70.4% و"08" إجابات ب متوسطة بنسبة 29.6%.

تحليل نتائج القسم الثاني:

مقاييس النزعة المركزية للقسم الثاني:

نقوم بتحديد المجالات حسب درجة الآفاق



$$T = \frac{4}{5} = 0.8$$

1/ [1-1, 8] ضعيفة جدا

2/ [1, 8 -2, 6] ضعيفة

3/ [2, 6-3, 4] متوسطة

4/ [3, 4-4, 2] كبيرة

5/ [4, 2-5] كبيرة جدا

الجدول رقم (31): الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	27	3.19	.622
Q2	27	3.22	.698
Q3	27	3.33	.832
Q4	27	3.00	.877
Q5	27	3.56	.641
Q6	27	3.48	.700
Q7	27	3.63	.688
Q8	27	3.41	.694
Q9	27	3.70	.465
الكلي	27	3.39	0.69

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان قيمة المتوسط الحسابي للقسم الثاني تساوي **3.39** فهي تأخذ المجال الثالث أي "متوسطة" المحصور ما بين 2.6 و 3.4 وتتجه تقريبا الى المجال الرابع المحصور ما بين 3.4 و 4.2. ومنه نلتمس ان موظفي المؤسسة يؤكدون ان درجة افاق المؤسسة للوظيفة التسويقية متوسطة ذات الاتجاه نحو كبيرة، وبالتالي تشهد استقرار وتموقع جيد في السوق وباستطاعتها تعزيز قدرتها التنافسية. اما قيمة الانحراف المعياري فهي 0.69 وهي محصورة ما بين الصفر وتقترب من الواحد وهذا يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

الجدول رقم (32): معاملات الارتباط للقسم الثاني

Corrélations

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
Corrélacion de Pearson	1	.875**	.842**	.916**	.697**	.758**	.705**	.798**	.595**
Q1 Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.875**	1	.927**	.880**	.746**	.796**	.739**	.838**	.684**
Q2 Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.842**	.927**	1	.843**	.722**	.770**	.695**	.822**	.662**
Q3 Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.916**	.880**	.843**	1	.822**	.814**	.829**	.822**	.754**
Q4 Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.697**	.746**	.722**	.822**	1	.925**	.834**	.856**	.832**
Q5 Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.758**	.796**	.770**	.814**	.925**	1	.864**	.927**	.809**
Q6 Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.705**	.739**	.695**	.829**	.834**	.864**	1	.812**	.846**
Q7 Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.798**	.838**	.822**	.822**	.856**	.927**	.812**	1	.746**
Q8 Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Corrélacion de Pearson	.595**	.684**	.662**	.754**	.832**	.809**	.846**	.746**	1
Q9 Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	27	27	27	27	27	27	27	27	27

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر: نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) لمعاملات الارتباط ان قيمة معامل الارتباط بين الأسئلة موجبة تماما وتقترب من الواحد جميعها، وهي في مستوى الدلالة الإحصائية 0.01 عند مجال الثقة قدره 99%، أي $\alpha = 1\%$ (الإشارة اليها بعلامتين **) وهي ملاحظة أسفل الجدول والتي تعتبر ميزة من مميزات الإصدارات الحديثة لبرنامج Spss. ويمكن تفسير النتائج الموجودة بجدول معاملات الارتباط التي تم الحصول عليها انه:

- يوجد ارتباط موجب بين السؤال الأول والثاني قيمته 0.875 وهو ارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 بحيث يشار له بعلامتين **. ومعنى ذلك ان تحقيق الاستقرار السياسي والاقتصادي يقابله مواكبة التحولات والإصلاحات في الجزائر والعكس.
- نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بين السؤال السادس والثامن موجبة ومساوية لـ 0.927 عند مجال الثقة قدره 99%، وبالتالي ان علاقة الارتباط بين توفر البيانات والمعلومات التسويقية وإعطاء

فرصة لمسؤول التسويق المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ومنه نستنتج ان افاق الوظيفة التسويقية لها علاقة وثيقة بيت توفر البيانات وإعطاء الفرص.

- اما باقي المعاملات الارتباط الموجودة في الجدول فهي دالة احصائيا عند مستوى 0.01 بين جميع الأسئلة.

المطلب الثالث: آفاق الوظيفة التسويقية في المؤسسة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل نتائج الاستبيان سوف نقوم بمعرفة حقيقة واقع وافاق الوظيفة التسويقية في المؤسسة ALFET ودورها في تعزيز قدرتها التنافسية.

يعتبر النشاط التسويقي من الوظائف الأساسية للمؤسسة والذي يلعب دورا هاما في تطور رقم الاعمال المؤسسة، كون هذه الأخيرة لديها هيكل تنظيمي خاص بمديرية التسويق. هذه الأخيرة تقوم بأهمية الاتصال بالعملاء، وتحديد الأسعار، مع الاخذ بعين الاعتبار الاستثمار في الموارد البشرية لها كالمشاركة في دورات تكوينية وتجريبية في المجال. فالمؤسسة تعطي أهمية بالغة للتسويق وتخصيص موارد مالية هامة لأجل البحث والتكوين والسياسات التسويقية المختلفة.

وتقوم باستخدام كل وسائل الترويج مع السرعة في تحقيق رغبات الزبائن والعمل على تلبيتها، مع مراعاة رضاهم، من خلال الاهتمام بالكفاءة والجودة في الإنتاج.

ورغم قدم نشأة المؤسسة وخبرتها في مجال إنتاج السباكة الحديدية واحتكارها للسوق الوطنية لأنها المؤسسة الوحيدة على المستوى الوطني ماعدا مؤسسة أخرى صغيرة تابعة للجيش بالبرواقية بولاية المدية، وكذا المزايا التي تتمتع بها خاصة الموقع الجغرافي الاستراتيجي، إلا أنها لم تصل إلى إنتاج الأصلي بعد واستعمالها للمزايا التكنولوجية الحديثة.

من خلال نتائج الاستبيان فقد تبين نجاح المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET في السوق الجزائري بمنتجاتها ووضعها الاقتصادي عادي ومستقر، وامتلاكها للقدرة التنافسية، وافاق الوظيفة يتجه نحو التقدم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب كالأتي:

1/ تبني المؤسسة للإنتاج وفقا لرغبات المستهلكين.

2/ إتباع إستراتيجية تنافسية قائمة على تكامل وترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، خاصة وأنها قد ركزت على عنصر التوزيع كونها تتبنى سياسة توزيعية جيدة.

3/ إدخال الأساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية.

14 / اهتمام المؤسسة على إيجاد وسائل متنوعة لتحسين أداء منتجاتها و جودتها، مثل تجميع البيانات على المستهلك و آرائه عن منتجاتها، وكيفية تطويرها، و اختبار المنتج قبل توزيعه على مستوى شامل.

15 / إدخال الأساليب الحديثة في المعرفة الإنتاجية، والاهتمام بالبحث التكنولوجي.

16 / اهتمامها بالتحسين المستمر للجودة وفقا للمقاييس العالمية.

17 / احتكارها للسوق الوطنية وذلك لعدم وجود المؤسسات المنافسة، ما عدا المنتج المستورد.

خاتمة الفصل:

من الواضح أن وضعية المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET تيارم، جد عادية ومستقرة، كونها شرعت في الإصلاحات واختيار نمط اقتصاد السوق، واهتمامها بالوظيفة التسويقية كأداة ضرورية في المؤسسة الاقتصادية، ولعل وظيفة التسويق في المؤسسة تعد أهم روافد قدرتها التنافسية، مما توفره من معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين.

وحسب كل ما سبق، نتقدم بهذه الاستنتاجات التي توصلنا إليها:

1/ تبين لنا وجود مديرية خاصة بالتسويق لها أهميتها داخل الهيكل الأساسي للمؤسسة، مما اكسبها ريادة في مجال نشاطها وتوفرها على النسبة الأكبر من المبيعات في سوق السباكة.

2/ للمؤسسة مديرية للتسويق تهتم بالنشاط التسويقي بحيث تخصص ميزانية لترويج المنتجات والاتصال، التي تعود بالربح للمؤسسة وهذا راجع الى ارتفاع رقم الاعمال.

3/ تمكن المؤسسة الجزائرية للسباكة ALFET من كسب قاعدة هامة من المستهلكين وذلك من خلال مشاركتها في المعارض والملتقيات الوطنية والدولية.

4/ وجود رجال بيع متخصصين في مجال التسويق مع التأطير والتكوين الجيد اكسبهم خبرة وقدرة على النشاط التسويقي والمنافسة، إلى جانب اكتساب المؤسسة على صفقات ضخمة بعقود معتبرة مع مؤسسات الاسمنت الوطنية والحديد.

5/ اهتمام إدارات التسويق بالمؤسسة بالأهمية البالغة لوظيفة التسويق من جهة، وأهمية الدراسة الحقيقية لحاجات المستهلك من جهة أخرى. مما تطلب الحاجة إلى دراسة تحليلية وتطبيقية لمدى تأثير الوظيفة التسويقية على المؤسسة والعملاء.

6/ هناك بعض الإيجابيات تدعم تحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، خاصة مع امتلاك المؤسسة لقاعدة بيانات تسويقية متكاملة.

الخاتمة العامة:

لقد تناول هذا البحث دراسة وتحليل الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - واقع وآفاق- ولقد تطرقت الدراسة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق باعتباره ضرورة ملحة في عصر العولمة أين تلاشت الحدود التجارية والاقتصادية بين الدول والمؤسسات كما قمنا بتبيين مدى مكانة الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية وذلك بإعطاء أهميتها وانتشار الثقافة التسويقية بين مسيري المؤسسات الوطنية من جهة والمستهلكين من جهة الأخرى.

وفي ظل عمليات الانفتاح على الأسواق الدولية وتحرير التجارة الخارجية والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، أن تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية، وان تطور من إنتاجية مؤسساتها حتى تتمكن من الصمود ومواجهة السيل من البضائع التي ستغزو أسواقها. والجزائر بحكم اتفاق الشراكة المتوسطية، وبحكم قرب انضمامها على المنظمة العالمية للتجارة، مطلوب منها أكثر من ذي قبل القيام بإصلاحات وتدابير قصد تطوير قدرتها التنافسية.

وان الوصول إلى الريادة التنافسية يتطلب من المؤسسات الاقتصادية الوطنية أن تعيد النظر في استراتيجياتها تماشياً مع التطورات الحاصلة في محيطها، وان تتبنى التسويق كضرورة أساسية لأنه يعتبر مصدر نموها وبقائها والى رفع قدرتها التنافسية في جميع المجالات حتى تحقق حصة سوقية مرتفعة.

واهم ما توصلت إليه من استنتاجات من خلال الدراسة لموضوع البحث ما يلي:

- بالرغم من الإصلاحات التي باشرتها الجزائر في كل الميادين، ورغم تحسن بعض المؤشرات الكلية ورغم السيولة الهامة، إلا أن الاقتصاد الجزائري مازال بعيد عن منافسة الاقتصاديات الأخرى بما فيها الأوروبية. وهذه بدليل المركز المتدني للجزائر بخصوص القدرة التنافسية المنشور في مختلف التقارير الدولية.

- ولتحقيق قدرة تنافسية عالية لا بد من تبني إستراتيجية مناسبة التي تعتمد على ترجمة الخيارات والخطط التي يتم تبنيها من قبل الحكومة إلى عمل فوري ومنتج، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية بالاستغلال الأمثل لمدخلات الإنتاج بهدف الوصول إلى منتج عالي الجودة وبأقل كلفة ممكنة. وبالاهتمام بعنصر البحث والتطوير والقيام بعمليات تسويق عبر مختلف المناطق.

- تملك الجزائر إمكانات هائلة تؤهلها لاستقطاب شركات والاستثمار الأجنبي أن تكون هناك إرادة فعالة لذلك.

- الطاقة الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير مستغلة بمستوى فعال والتي يجب على المؤسسات استغلالها بشكل جيد.

- وفي الأخير لنجاح تلك الخطط والسياسات المعززة للقدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري، يجب من وجود إرادة جماعية تتقاسمها كل من الحكومة والقطاعين العام والخاص وكل المجتمع المدني، وضرورة وجود ثقافة مبنية على فكرة البناء والتشييد لا التهديم والتخريب.

من خلال هذه النتائج نقترح بعض التوصيات التالية:

- يجب على السلطات الجزائرية مواصلة إصلاحاتها الاقتصادية على جميع الأصعدة نظرا لارتباطاتها باتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي واستعدادها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- يجب على المؤسسات المحلية معرفة وظيفة التسويق في تنظيمها الهيكلي للاستفادة من الاستخدام استراتيجياتها والمساهمة في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تساهم إلى حد كبير في التنمية الاقتصادية.

- يجب الاهتمام بالموارد البشرية لان الفرد العنصر الرئيسي في تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية.

ويمكن تقديم بعض التوصيات للمؤسسة الجزائرية للسباكة **ALFET**:

- ضرورة الاهتمام بالوظيفة التسويقية والمزيج التسويقي.

- مواصلة التكوين الفعال لإطارات مديرية التسويق.
- ضرورة وضع استراتيجيات لكسب ولاء المستهلك وتحقيق رضائه.
- يجب على المؤسسة تحديث هيكلها ولتجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة لمواجهة المنافسة الخارجية والرفع من جودة منتجاتها.

في الأخير تبقى هذه الدراسة مجرد محاولة لإثارة موضوع الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي تفتح المجال أمام دراسات قادمة والاستفادة من بعض التحليل والاستنتاجات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم نعيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية- المفهوم، الأهمية، التحديات، دار الكتاب العالمي الأردن، 2009.
- 2- احمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن، 2000.
- 3- إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 4- إسماعيل السيد، مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 5- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات القرن الحادي وعشرون، دار قباء للطباعة والنشر القاهرة 2001.
- 6- بشير العلاق- علي ربابية، الترويج والإعلان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان- الأردن، 1998.
- 7- بلال حلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2010.
- 8- بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القبة الجزائر 2010.
- 9- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2003.
- 10- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.
- 11- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جبهة للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 13- حملاوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة 2004،
- 14- رائف توفيق-ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر القاهرة، مصر، 2009.
- 15- زغدار احمد- المنافسة- التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع 2011.
- 16- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2005.
- 17- سمية حداد، التسويق- أساسيات ومفاهيم، متيجة للطباعة، براق، الجزائر، 2009.
- 18- ضياء مجيد الموسوي، أسس علم الاقتصاد، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011.
- 19- عبد الرحمان بابنات-ناصر دادي عدون، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008.

- 20- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 21- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية الإسكندرية، 1997.
- 22- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 23- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 1997.
- 24- عبد الكريم راضي الجبوري، التسويق الناجح أو أساسيات البيع، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
- 25- عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 1988.
- 26- عبد المطلب عبد الحميد، السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي)، مجموعة النيل العربية، 2003.
- 27- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 28- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة السادسة، بن عكنون الجزائر، 2008.
- 29- عمر صقر، العولمة وقضايا الاقتصاد المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
- 30- عمرو خير الدين، التسويق- المفاهيم والاستراتيجيات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997.
- 31- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك- عوامل التأثير البيئية، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، جامعة الجزائر، 2010.
- 32- عيسى محمد الغزالي، الاستثمار الأجنبي المباشر، مجلة جسر التنمية، الكويت، العدد 22، 2004.
- 33- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 34- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1999.
- 35- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، 2004.
- 36- محمد السعيد عبد الفتاح، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1992.
- 37- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، مصر، 1995.
- 38- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2008.
- 39- محمد فريد الصحن، التسويق، المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 40- محمد مرعي مرعي، دليل التشخيص وتحليل الأهداف ووضع الخطط في المؤسسات، سلسلة الرضل للمعلومات، دمشق، 1999.
- 41- محمود جاسم الصميدي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن 2000.
- 42- محمود جاسم الصميدي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر، الأردن 2007.
- 43- مصطفى يوسف كافي، التسويق الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية المعاصرة، دار رسلان سوريا، 2009.
- 44- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 45- معراج هواري-احمد امجدل، التسويق المصرفي-مدخل تحليلي استراتيجي، المركز الجامعي بغرداية- كلية السياحة والفندقة السعودية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.

- 46- منير نوري، التسويق- مدخل المعلومات والاستراتيجيات، د م ج، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 47- ناصر دادي عدون- متناوي محمد، الجزائر والمنظمة العالمية للتجارة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 48- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 49- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 50- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 51- وائل محمد صبحي إدريس- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل والمذكرات

- 1_ بن ضياف جميلة، دور الشراكة الأجنبية في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، 2010.
- 2_ بن نامة نورية، التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2012.
- 3_ دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، نوقشت في 2005/06/21، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 4_ كربالي بغداد، الوظيفة التسويقية والإصلاحات الاقتصادية، مذكرة-وهران.
- 5_ صونية بتغة، ترقية التنافسية العربية في المتغيرات العالمية-واقع وتحديات، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2008.
- 6_ قاسمي جميلة، تقييم خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة تخرج لسانس غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2003.
- 7_ وكال نورالدين، تأثير الاتصال التسويقي على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير، جامعة وهران، 2012.

الملتقيات والمحاضرات

1_ العجال بوزيان- بن علي أمينة، الملتقى العلمي وطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة بعنوان: "الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات"، يومي 10-11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر.

2_ بورغدة حسين-قصاص الطيب، الشراكة الاورو-متوسطية وأثرها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي حول آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الوطني، ورشة عمل "آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 13-14 نوفمبر 2006.

3_ حريري بوشعور- صليحة فلاق، ملتقى دولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، مداخلة بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة شلف، الجزائر.

4_ حسين رغبة- الطيب قصاص، "الخصوصية مفتاح الدخول إلى اقتصاد السوق في الجزائر"، الملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة، دورة تدريبية حول أساليب الخصوصية وتقنياتها، بمساهمة مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورومغاربي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، من 03-07 أكتوبر 2004، سطيف.

5_ عبد الله بالوناس- قدايفة أمينة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، مداخلة بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، منشور على الموقع: (2011/12/12)

<http://www.souforum.com/vb/eloued-dz24034>

6_ عمار طهرات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، تحت عنوان: "الاستراتيجيات التسويقية، وتنافسية المؤسسة الاقتصادية"، "حالة الجزائر"، جامعة شلف الجزائر.

7_ سمالي يحضيه، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، تحت عنوان: "نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 13/12 نوفمبر 2005.

8_ زيني فريدة- شيشة نوال، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بعنوان "دور التحالفات الإستراتيجية في دعائم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، المركز الجامعي خميس مليانة، zenini.farida.farida4@gmail.com

9_ صالح مفتاح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى إصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق، مداخلة مقدمة في : الملتقى الوطني حول: "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر"، يومي 16- 17 نوفمبر 2004، جامعة بسكرة، الجزائر.

10_ كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية"، الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجمعية العلمية نادي الدراسات الاقتصادية، جامعة وهران.
www.clubnada.jeeran.com

11_ محمد براق(أستاذ محاضر)-الطاهر لحرش(أستاذ المدرسة العليا للتجارة)، "بحوث التسويق كأداة لتفعيل القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- الفرص والمحاذير"، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والممارسة التسويقية 20-21 ابريل 2004، بشار.

12_ مبارك بلالطة، الملتقى الدولي حول: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحت عنوان "أهمية الشراكة"

الأجنبية في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، المنعقد خلال الفترة 13-14 نوفمبر 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

13_ محمد عدنان وديع، "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، 2003/12، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، تحت موقع الكتروني: (http://www.arab-api.org/develop_bridge24;PDF)، تاريخ التحميل: 2013/05/19. على الساعة: 10:08.

مواقع الانترنت

<http://www.iraqism.com/vb/showthread.php?t=183> تاريخ الاطلاع: 2013/04/12.

http://www.arab-api.org/develop_bridge24;PDF تاريخ التحميل: 2013/04/19.

المراجع باللغة الاجنبية

1_ Philip Kotler- Bernard Dubois, Marketing Management, 8ème édition, Publi union, 1994.

2_ Philip. Kotler et Bernard. Dubois, Marketing Management, 10^{ème} édition, Publi union, Paris2000.

3_ Lendrevie- lindon, Mercator, 6ème édition, Dalloz, Paris,2000.

4_ Michel Porter, Avantage concurrentiel des Nations, Inter Edition, 1993.

5_ Yves chirouz, de l'étude du marché au lancement de nouveau produit, édition OPC, mai, 1998.

6_ Philip Kotler, Marketing management and control, 3ème édition, Paris, 1976.

7_ G.GARIBALDI. Stratégie concurrentielle: choisir et gagner. ed. d'organisation. 1994.

قائمة الجداول

الصفحة	مخنوان الجدول	رقم الجدول
06	تطور وتعريف النشاط التسويقي	01
13	مراحل تطور الفكر التسويقي	02
15	مقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق	03
29	مكونات المزيج التسويقي ومجالات القرارات المرتبطة بكل واحد منهما	04
32	توسع وظائف التسويق	05
58	تعريف الميزة التنافسية	06
65	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	07
90	استراتيجيات " بورتر " الثلاث ومتطلباتها	08
130	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري	09
131	تطور عدد PME والتشغيل في الجزائر	10
132	تطور PME في قطاعات النشاط الاقتصادية	11
134	تطور القيمة المضافة الصناعية حسب نشاط القطاع الخاص	12
137	تحليل تنافسية الجزائر ضمن مؤشر BCI	13
162	تطور ميزانية الترويج لمؤسسة ALFET	14
166	تطور رقم الاعمال لـ ALFET	15
169	توزيع رقم الأعمال حسب القطاعات لمؤسسة ALFET	16
169	جداول الاستبيان	17

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	توجيه المفهوم الإنتاجي للمؤسسة	01
11	أبعاد مفهوم التسويق الاجتماعي	02
14	تطور اتجاهات السوق	03
25	عناصر المزيج التسويقي	04
31	دور وظائف التسويق	05
40	متغيرات البيئة الاقتصادية	06
46	العوامل المؤثرة على التنافسية	07
63	دورة حياة الميزة التنافسية	08
71	التشخيص العام في المؤسسة	09
72	محاور التشخيص الخارجي	10
73	قوى التنافسية حسب بورتر Porter	11
80	مصفوفة BCG	12
83	طريقة ومنهج Arthur D.Little	13
84	نموذج التحليل الثنائي SWOT	14
131	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتشغيل في الجزائر	15
133	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات النشاط الاقتصادية	16
138	تحليل تنافسية الجزائر ضمن مؤشر BCI	17
154	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق لـALFET	18
156	الهيكل التنظيمي العام لـALFET	19
159	تطور حجم الإنتاج لمؤسسة ALFET	20
162	تطور ميزانية الترويج لمؤسسة ALFET	21
166	تطور رقم الاعمال المؤسسة	22
169	شهادتي ايزو ISO 9001 /2000.2008	24/23
170	اشكال الاستبيان	25

أ..... المقدمة العامة:

الفصل الأول: التسويق في ظل المحيط التنافسي الجديد

1..... مقدمة الفصل:

2..... المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم حول التسويق

2..... المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق

2..... الفرع الأول: بروز التسويق

3..... الفرع الثاني: تعريف التسويق

7..... الفرع الثالث: مراحل تطور مفهوم التسويق

15..... المطلب الثاني: أهمية التسويق وأهدافه

15..... الفرع الأول: أهمية التسويق

18..... الفرع الثاني: أهداف التسويق

20..... الفرع الثالث: أسس التسويق

29..... المطلب الثالث: الوظائف التسويقية

30..... الفرع الأول: اتساع وظائف التسويق

33..... الفرع الثاني: وظائف التسويق

37..... المطلب الرابع: البيئة التسويقية

37..... الفرع الأول: تعريف البيئة التسويقية

38..... الفرع الثاني: أهمية دراسة البيئة التسويقية

39..... الفرع الثالث: عوامل البيئة التسويقية

44..... المبحث الثاني: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

44..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القدرة التنافسية

44..... الفرع الأول: مفهوم التنافسية

46..... الفرع الثاني: دعائم ومستويات التنافسية

51..... الفرع الثالث: أسباب التنافسية وأنواعها

53..... المطلب الثاني: الميزة التنافسية (مفهومها ومصادرها)

54..... الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

59..... الفرع الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

65	الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية.....
66	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات.....
70	المبحث الثالث: دور الوظيفة التسويقية في رفع الميزة التنافسية.....
70	المطلب الأول: تشخيص القدرة التنافسية في المؤسسة.....
72	الفرع الأول: التشخيص والتحليل الخارجي.....
76	الفرع الثاني: التشخيص والتحليل الداخلي.....
77	المطلب الثاني: التخطيط والتحليل الاستراتيجي.....
77	الفرع الأول: التحليل الإستراتيجي.....
85	الفرع الثاني: التخطيط الإستراتيجي.....
86	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية المتاحة للمؤسسة.....
87	الفرع الأول: إستراتيجية قيادة التكلفة.....
88	الفرع الثاني: إستراتيجية التمييز.....
89	الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز.....
91	خاتمة الفصل.....
	الفصل الثاني: الوظيفة التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعزيز قدرتها التنافسية
92	مقدمة الفصل.....
93	المبحث الأول: وضعية الاقتصاد الجزائري.....
93	المطلب الأول: أهم الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر.....
93	الفرع الأول: الإصلاحات قبل 1988.....
97	الفرع الثاني: الإصلاحات بعد 1988.....
109	الفرع الثالث: الخصصة.....
115	المطلب الثاني: الشراكة الأورو-متوسطية في إطار تنافسي عالمي.....
115	الفرع الأول: ماهية الشراكة.....
119	الفرع الثاني: توقيع اتفاق الشراكة مع لاتحاد الأوروبي (إعلان برشلونة).....
124	المبحث الثاني: واقع التسويق في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
125	المطلب الأول: نظرة تاريخية عن واقع التسويق في الجزائر.....
126	المطلب الثاني: معوقات تطبيق التسويق في الجزائر.....
127	المطلب الثالث: مكانة الوظيفة التسويقية في الجزائر.....

129	المبحث الثالث: مكانة الوظيفة التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية...
129	المطلب الأول: تقييم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
129	الفرع الأول: وضعية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
135	الفرع الثاني: الوضعية التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
138	المطلب الثاني: واقع المؤشرات الأساسية للتنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
139	الفرع الأول: التكلفة كمؤشر للتنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
139	الفرع الثاني: مكانة الجودة والمواصفات الدولية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
140	الفرع الثالث: مكانة الإبداع والتكنولوجيا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....
142	الفرع الرابع: مكانة الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
143	الفرع الخامس: دور الموارد البشرية في تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....
146	خاتمة الفصل:.....

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للشبابة تيارت ALFET

147	مقدمة الفصل:.....
148	المبحث الأول: تقديم عام حول المجمع الصناعي للشبابة FONDAL.....
148	المطلب الأول: التعريف بالمجمع الصناعي للشبابة FONDAL.....
148	الفرع الأول: نبذة عن المجمع الصناعي للشبابة FONDAL.....
148	الفرع الثاني: فروع المجمع الصناعي للشبابة FONDAL.....
149	المطلب الثاني: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للشبابة ALFET.....
149	الفرع الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للشبابة ALFET.....
150	الفرع الثاني: معاينة أولية لمؤسسة ALFET.....
150	الفرع الثالث: طبيعة اهداف المؤسسة ALFET.....
150	الفرع الرابع: نقاط القوة والضعف للمؤسسة ALFET.....
151	المطلب الثالث: الأنشطة الأساسية لمؤسسة الجزائرية للشبابة ALFET.....
152	الفرع الأول: الامدادات الداخلية وعملية الإنتاج للمؤسسة ALFET.....
152	الفرع الثاني: الامدادات الخارجية وعملية التسويق والمبيعات ALFET.....
153	الفرع الثالث: منتجات مؤسسة الجزائرية للشبابة ALFET.....
154	الفرع الرابع: اختصاصات الأقسام والمديريات المكونة للمؤسسة ALFET.....
157	المبحث الثاني: تشخيص الاستراتيجية التجارية والتسويقية للمؤسسة ALFET.....
157	المطلب الأول: سياسة المزيج التسويقي داخل المؤسسة ALFET.....

157	الفرع الأول: سياسة المنتج
159	الفرع الثاني: سياسة التسعير او السعر
160	الفرع الثالث: سياسة التوزيع
160	الفرع الرابع: سياسة الترويج
163	المطلب الثاني: بناء استراتيجية المؤسسة ALFET
163	الفرع الأول: استراتيجية المؤسسة ALFET
163	الفرع الثاني: مزايا استراتيجية المؤسسة ALFET
164	المطلب الثالث: الوظيفة التسويقية والتجارية للمؤسسة ALFET
165	الفرع الأول: استقبال الزبائن
165	الفرع الثاني: تطور رقم الاعمال المؤسسة ALFET
167	المطلب الرابع: تشخيص الأسس لبناء ميزة تنافسية للمؤسسة ALFET
167	الفرع الأول: الكفاءة للمؤسسة ALFET
168	الفرع الثاني: الجودة في المؤسسة ALFET
170	الفرع الثالث: المعرفة والتكنولوجيا في المؤسسة ALFET
170	المبحث الثالث: دور الوظيفة التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ALFET
170	المطلب الأول: تصميم منهج الدراسة
172	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
204	المطلب الثالث: تقييم آفاق الوظيفة التسويقية في المؤسسة ALFET
205	خاتمة الفصل:
206	الخاتمة :
	قائمة المصادر والمراجع.
	قائمة الأشكال والجداول.
	الفهرس.
	الملاحق.