



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

### أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د"  
في العلوم التجارية

## واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام و الخاص

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة(ة): نهار خالد بن الوليد

### أهم لجنة المناقشة

| اللقب والاسم | الرتبة           | المؤسسة الأصلية   | الصفة  |
|--------------|------------------|-------------------|--------|
| حمداني محمد  | أستاذ محاضر -أ-  | جامعة وهران 2     | رئيسا  |
| كربالي بغداد | أستاذ تعليم عالي | جامعة وهران 2     | مقرر   |
| نوي طه حسين  | أستاذ تعليم عالي | جامعة الجلفة      | مناقشا |
| خنيش يوسف    | أستاذ محاضر -أ-  | جامعة غرداية      | مناقشا |
| بن عمار امال | أستاذ محاضر -أ-  | جامعة وهران 2     | مناقشا |
| بكوش كريمة   | أستاذ محاضر -أ-  | جامعة خميس مليانة | مناقشا |

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و تقدير

"كن عالماً .. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة عمل و بحث واجتهاد متواصلة توجت بإنجاز هذا العمل المتواضع، أحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، كما لا يسعني إلا أن أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة ... إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .. إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور "كربالي بغداد" لما قدمه لي من وقت و نصح و معرفة .

كما أتوجه بالشكر و العرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد راجياً من الله تعالى القبول، وأن يجعل عملي خالصاً لوجهه الكريم.

# إهداء

إلى من بين يديها كبرت، وفي دفء قلبها احتमित، و بين ضلوعها  
اختبأت، ومن عطاءها ارتويت... إلى شذى عمري، و بلسم قلبي الشافي...  
إلى الشمعة المقدسة التي تضيء ليل حياتي ...

والدتي الغالية.

إلى قدوتي الأولى... ونبراسي الذي ينير دربي.. إلى من علمني أن أصمد  
أمام أمواج البحر الثائرة.. إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود.. إلى من  
رفعت رأسي عالياً افتخارا به.. إليك يا من أفديك بروحي...  
والدي العزيز.

إلى كل من علمني، و أخذ بيدي، و أنار لي طريق العلم و المعرفة  
إلى كل من شجعني و رافقني في رحلتي وصولاً إلى التميز و النجاح  
إلى كل من كان التفوق طريقه، و التميز سبيله، و النجاح هدفه  
أهدي هذا العمل المتواضع مع خالص شكري و تقديري لهم.

المُلخَص

## المخلص :

اهتمت هذه الدراسة في الجانب النظري بتوضيح دور وأهمية وظيفة التسويق الإستراتيجي باعتبارها من أبرز الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في البحث عن حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيقها عن طريق إنتاج سلع أو تقديم خدمات، بالإضافة إلى ذلك إنّ التسويق الإستراتيجي يهتم بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، حيث يركز في تحليل البيئة الداخلية على تعزيز نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة وتستطيع تحقيق أهدافها مثل بلوغ حصة سوقية معينة أو النمو في رقم الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية، ومعالجة نقاط الضعف التي تعتبر ذلك النقص في الإمكانيات والقدرات التي تقف أمام تحقيق أهدافها وتتعكس سلبا على الأداء، كما أنّه يهتم بالبيئة الخارجية عن طريق تحليل الفرص واستغلالها من خلال إستراتيجية تسويقية محددة عن طريق مراحل التخطيط الإستراتيجي للتسويق، وتجنب التهديدات التي تعرض المؤسسات إلى أخطار مختلفة، أمّا الجانب الميداني فاهتم بمعرفة واقع التسويق الإستراتيجي في أهم عينة من المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعرف انتشارا كبيرا عبر كامل التراب الوطني، حيث اخترنا عينة تتكون من 80 مؤسسة تنشط في ولايات مختلفة وتمارس أنشطة متنوعة، وقمنا بتوزيع استمارات استبيان تحتوي على عدّة أسئلة تعالج الفرضية الرئيسية للدراسة التي تتعلق بمكانة التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كما تعرضنا لصعوبات التجاوب مع الموضوع من طرف أفراد العينة المدروسة، إلّا بعد الشرح والفهم لأسئلة الاستبيان، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التسويق الإستراتيجي له مكانة هامة في تفكير مسؤولي هذه المؤسسات لكن ممارسته تتم من طرف الإدارة العامة، باعتبار أنّ معظم هذه المؤسسات لا تمتلك أقسام تسويق، لكن يبقى العمل بالتسويق الإستراتيجي مهماشا ونسب تحقيق الأهداف التسويقية ضئيلة مادام قسم التسويق غير مفعّل وغير موجود، لذلك لا بد من خلق قسم التسويق في هيكل هذه المؤسسات من أجل تفعيل الثقافة التسويقية الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية :** التسويق الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي، الإستراتيجية التسويقية ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## **Abstract :**

This study is concerned with the theoretical aspect of explaining the role and importance of the strategic marketing function as one of the most important administrative functions upon which the institutions depend on the search for the needs and wishes of customers and achieving them through the production of goods or services. In addition, strategic marketing deals with analyzing the external and internal environment. The focus of the internal environment analysis is on strengthening the strengths of the organization and achieving its objectives such as achieving a certain market share, growth in business number, achieving competitive advantage, and addressing weaknesses that are considered to be the lack of potential and capacity. It also focuses on the external environment by analyzing opportunities and exploiting them through a specific marketing strategy through strategic planning stages of marketing, avoiding threats that expose institutions to different risks. The most important sample of the Algerian institutions is the small and medium enterprises, which are widely known throughout the national territory. We selected a sample of 80 organizations operating in different states and conducting various activities. We distributed questionnaires containing several questions. The results of the study showed that strategic marketing is an important place in the thinking of the officials of these institutions, but its practice is carried out in a way that reflects the importance of strategic marketing in the Algerian SMEs. By the public administration, since most of these institutions do not have marketing departments, but the work of strategic marketing remains marginal and the percentage of achieving marketing objectives is small as long as the marketing department is not operational and does not exist, then the marketing department must be created in the structure of these institutions. To activate the strategic marketing culture.

## **Keywords:**

strategic marketing, strategic planning, marketing strategy, small and medium enterprises.

الفهارس



## فهرس المحتويات

- شكر و تقدير
- الإهداء
- الملخص
- الفهرس
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة الملاحق
- مقدمة..... أ.ف.
- الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسويق الإستراتيجي**
- تمهيد الفصل الأول.....2
- المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التسويق.....3
- المطلب الأول : ماهية التسويق.....3
- المطلب الثاني: أهداف ووظائف التسويق.....8
- المطلب الثالث: البيئة التسويقية ومكوناتها.....10
- المطلب الرابع : المزيج التسويقي وعناصره.....25
- المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية والتحليل الموقفي الإستراتيجي.....35
- المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية ونموذجها.....35
- المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية وتطورها.....44
- المطلب الثالث: نماذج ومزايا التفكير الإستراتيجي.....46
- المطلب الرابع : التحليل الموقفي الإستراتيجي.....50
- المبحث الثالث : مدخل للتسويق الإستراتيجي.....59
- المطلب الأول : مفهوم التسويق الإستراتيجي.....59
- المطلب الثاني : أهمية التسويق الإستراتيجي.....66
- المطلب الثالث : خصائص التسويق الإستراتيجي.....68
- المطلب الرابع : مستويات وخطوات التسويق الإستراتيجي.....70
- خلاصة الفصل الأول.....72

## الفصل الثاني : التخطيط الإستراتيجي للتسويق

- تمهيد الفصل الثاني.....74
- المبحث الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي للتسويق.....75
- المطلب الأول : مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي.....75
- المطلب الثاني : أهمية ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي التسويقي.....89
- المطلب الثالث : أهداف التخطيط الإستراتيجي التسويقي.....91
- المطلب الرابع : خطوات التخطيط الإستراتيجي التسويقي.....93
- المبحث الثاني : نماذج اختيار الإستراتيجية التسويقية.....100
- المطلب الأول : نموذج SWOT ونموذج PESTEL.....100
- المطلب الثاني : نموذج BCG.....105
- المطلب الثالث : نموذج MC و نموذج ADEL.....114
- المطلب الرابع :نموذج porter و نموذج الموارد والكفاءات.....122
- المبحث الثالث : مفاهيم حول الإستراتيجية التسويقية.....134
- المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية التسويقية وعناصرها.....134
- المطلب الثاني : مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية.....143
- المطلب الثالث : مستويات الإستراتيجية التسويقية.....145
- المطلب الرابع : خيارات الإستراتيجية التسويقية.....146
- خلاصة الفصل الثاني.....163
- الفصل الثالث: دراسة حالة لواقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تمهيد الفصل الثالث.....165
- المبحث الأول : الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....166
- المطلب الأول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....166
- المطلب الثاني : خصائص ومشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....185
- المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها.....197
- المطلب الرابع : أهداف وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....205
- المبحث الثاني : قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....210
- المطلب الأول : مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة.....210

- المطلب الثاني : مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....214
- المطلب الثالث : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....221
- المطلب الرابع : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.....223
- المبحث الثالث : الدراسة الميدانية لواقع التسويق الإستراتيجي في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....231
- المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة البحث.....231
- المطلب الثاني : تحديد وتصميم طريقة جمع البيانات.....232
- المطلب الثالث : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....234
- المطلب الرابع : تحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.....238
- خلاصة الفصل الثالث.....280
- خاتمة ( النتائج و التوصيات ) .....281
- قائمة المصادر و المراجع.....294
- الملاحق.....315

فهرس الجداول

| الرقم | المحتوى   | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01    | المقارنة بين البيئة الداخلية والخارجية  | 24     |
| 02    | أمثلة افتراضية لبيان تأثير بعض العوامل الخارجية على الإستراتيجية العامة لمؤسسة ما           | 54     |
| 03    | ملخص موجز لنقاط القوة، الضعف، التحديات والفرص التسويقية الممكنة لدى مؤسسة لأدوات الكهربائية | 57     |
| 04    | " الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي و الإدارة التسويقية "                         | 65     |
| 05    | الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT  | 101    |
| 06    | عوامل جاذبية السوق والمركز التنافسي في نموذج جنرال الكتريك                                  | 117    |
| 07    | التوجهات الإستراتيجية العامة لـ ADL   | 121    |
| 08    | أنواع المؤسسات  | 168    |
| 9     | التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة                                 | 178    |
| 10    | تصنيف المؤسسات  | 178    |
| 11    | تعريف اليابان للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة  | 178    |
| 12    | مثال عن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات الاقتصادية في لبنان                   | 198    |
| 13    | تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم  | 200    |
| 14    | مثال عن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني                                 | 201    |
| 15    | شروط المؤسسات الصغير والمتوسطة وفقا للمشرع الجزائري   | 216    |
| 16    | عدد الاستثمارات الموزعة حسب الولايات  | 231    |
| 17    | يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة                               | 235    |
| 18    | توزيع إجابات العينة حسب طبيعة النشاط  | 238    |
| 19    | توزيع إجابات العينة حسب الصنف   | 239    |
| 20    | توزيع إجابات العينة حسب الجنس   | 240    |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 241 | توزيع إجابات العينة حسب المستوى التعليمي  | 21 |
| 242 | توزيع إجابات العينة حسب الخبرة الإدارية في المؤسسة  | 22 |
| 245 | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الأول للمتغير المستقل   | 23 |
| 247 | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثاني للمتغير المستقل  | 24 |
| 248 | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثالث للمتغير المستقل  | 25 |
| 249 | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الأول للمتغير التابع  | 26 |
| 250 | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثاني للمتغير التابع   | 27 |
| 250 | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثالث للمتغير التابع   | 28 |
| 251 | يوضح صدق الاتساق البنائي (للاستبيان )   | 29 |
| 252 | يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاو الاستبيان  | 30 |
| 255 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 31 |
| 258 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية                           | 32 |
| 261 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية                                 | 33 |
| 264 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة                               | 34 |
| 266 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال                               | 35 |
| 268 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية  | 36 |
| 272 | يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى  | 37 |
| 273 | يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية   | 38 |
| 275 | يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة   | 39 |
| 277 | يبين نتائج اختبار الفرضيات  | 40 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | المحتوى   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 25     | متغيرات البيئة التسويقية  | 01    |
| 42     | نموذج WHEELLEN & HUNGER للإدارة الإستراتيجية & WHEELLEN & HUNGER 2006 | 02    |
| 60     | مثلث التسويق الاستراتيجي  | 03    |
| 78     | عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ                                    | 04    |
| 95     | نموذج "Stanton"   | 05    |
| 109    | مصفوفة BCG  | 06    |
| 115    | مصفوفة MC/GE  | 07    |
| 120    | نموذج ADEL  | 08    |
| 124    | نموذج PORTER للقوى الخمس لتحليل بيئة الصناعة                          | 09    |
| 127    | نموذج سلسلة القيمة لبورتر   | 10    |
| 128    | الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ "PORTER"                          | 11    |
| 131    | نموذج الموارد والكفاءات الذي حسب "Grant"                              | 12    |
| 156    | مصفوفة النمو لـ "ANSOFF"  | 13    |
| 233    | أنموذج الدراسة  | 14    |
| 236    | نوع توزيع العينة  | 15    |
| 239    | توزيع إجابات العينة حسب طبيعة النشاط                                  | 16    |
| 240    | توزيع إجابات العينة حسب الصنف   | 17    |
| 241    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                       | 18    |
| 242    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي            | 19    |
| 243    | تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الإدارية             | 20    |

# مقدمة

### مقدمة :

تعتبر المؤسسة الاقتصادية البنية الأساسية في بناء التنمية الاقتصادية، في جميع دول العالم وذلك على اختلاف نشاطها سواءا خدمية أو صناعية، ومهما اختلفت دول العالم سواءا متقدمة أو سائرة في طريق النمو، كما أنّ تعدد وتنوع هذه المؤسسات الاقتصادية أصبح شيء ضروري لابد من وجوده خاصة في ظل السياسات الاقتصادية الحديثة التي تعتمد أساسا على هذه المؤسسات مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا ولأنها مؤخرًا أثبتت وجودها من خلال النجاح في دفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي إلى الأمام، والتصدي لجميع الأزمات المالية والاقتصادية والقضاء على المظاهر الاجتماعية السلبية مثل البطالة والفقر، وحيث أنّها تتميز وتتمتع بالعديد من الخصائص التي سمحت لها بالنجاح والاستمرار مثل المرونة وقابلية التغير وسرعة التكيف والتأقلم للمتغيرات والظروف الخارجية والداخلية التي يتميز بها النظام الاقتصادي الحديث، إضافة إلى توفير السلع والخدمات المتنوعة التي تتناسب مع أذواق جميع الزبائن، وبالتالي فهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في زيادة الناتج المحلي والدخل الوطني بطريقة ناجحة وسريعة تتناسب مع جميع ظروف السوق الخارجية.

إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تمثل اهتمام كبير لدى الباحثين الاقتصاديين وصناع القرار، لأن هذه المؤسسة استطاعت أن تتحكم في البيئة الداخلية لها من أجل تحقيق أهدافها المتواجدة في البيئة الخارجية، و التي تتميز بالتعقيد و التغير المستمر واشتداد المنافسة وتنوعها، لذلك فإنّ هذه المؤسسات أوجدت لنفسها طرق وأساليب خاصة بتسيير إدارة هذه الأخيرة، تجعلها تحتل مكانة إستراتيجية هامة في السوق إضافة إلى توسيع حصصها السوقية، والاهتمام بجودة خدماتها وإدخال التكنولوجيا الحديثة على الإدارة والإنتاج، ولعل أبرز أساليب تحسين الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو التسويق الإستراتيجي، الذي يعد من الأساليب العلمية الحديثة التي تسعى لتحقيق أهداف هذه المؤسسات على المدى الطويل، فهو نشاط يسعى لإيجاد وتعزيز الميزة التنافسية لها، من خلال الاستفادة من نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص المتاحة أمامها.



إنّ التسويق بصفة عامة، نشاط حيوي وضروري لأي مؤسسة مهما كانت صفتها أما التسويق الإستراتيجي بصفة خاصة، فهو لم يأتي بالصدفة، وإنما نشأ من خلال الظروف الخارجية الصعبة التي تتعرض لها المؤسسات، مثل المنافسة الشديدة التي اضطرت المؤسسات من جراءها إلى تغيير الخطط الإستراتيجية وتطويرها، من أجل مواجهة هذه المنافسة، ومع تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نستطيع القول أن المنافسة في زيادة أيضا، لذلك فهذه المؤسسات تتبنى مفهوم التسويق الإستراتيجي، من أجل السيطرة على وضعها داخل السوق واستغلال الفرص المتاحة من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لها .

### أولا : إشكالية البحث

من خلال ما سبق نستطيع أن نقوم بطرح التساؤل التالي:

- ما هو واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ وما هو دوره في تحقيق الأهداف التسويقية لهذه المؤسسات ؟

هذه الإشكالية تؤدي بنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو التسويق الإستراتيجي؟ ما هي عناصره؟ وما هي مستوياته؟
- ما هي خصائص التسويق الإستراتيجي؟ وأهدافه؟ وكيف تظهر أهميته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- هل التسويق الإستراتيجي يحتل مكانة هامة ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- هل يسعى التخطيط الإستراتيجي للتسويقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية التي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف المؤسسات؟
- كيف يظهر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما هي مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري؟

### ثانيا : فرضيات البحث

من أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات هي :

- الفرضية الرئيسية

تتمثل الفرضية الرئيسية لهذا البحث على نحو التالي :

التسويق الإستراتيجي له مكانة هامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

تتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي :

1. التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2. التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية (الحصة السوقية

المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية(الحصة السوقية المناسبة،

المبيعات ورقم الأعمال ، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثالثا : أهداف البحث

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على أهمية التسويق في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، والتسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.
- معرفة دور التخطيط الإستراتيجي التسويقي في رسم الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها ككل.
- معرفة أهمية ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.
- إظهار دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية بالجزائر.
- التعرف على مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### رابعا : أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كون أن التسويق الإستراتيجي أصبح مفتاح نجاح العديد من المؤسسات العالمية الرائدة، وكذلك تزايد الاهتمام بعلم التسويق والإعلانات والترويج، في ظل التطور التكنولوجي الحديث، كما أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تحقق العوائد والنجاحات، وتساهم بدرجة كبيرة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القضاء على العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية مثل الفقر والبطالة ومشاكل التمويل وغيرها.

لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى الربط بين التسويق الإستراتيجي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون أن التسويق الإستراتيجي أسلوب إداري يهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية، ووضع البرامج والخطط بالاستعانة بالنماذج الإستراتيجية، وكل هذا ينصب حول تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وفق خطتها العامة ورؤيتها ورسالتها الأساسية.

لذا اخترنا مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لدراسة وإظهار دور وواقع التسويق الإستراتيجي فيها، ولعل هذه الدراسة تكون بمثابة مرجع لكل باحث أو طالب أو مدير مؤسسة يستفيد منها، من خلال المعلومات الموجودة فيها سواء في الجانب النظري أو الجانب الميداني.

### خامسا : أسباب اختيار موضوع البحث

- هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع هذا البحث وهي كما يلي :
- تزايد الاهتمام بعلم التسويق بصفة عامة، والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة في مجال الإدارة والتسيير الإستراتيجي في مختلف المؤسسات الصناعية والخدمية والتجارية.
  - ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتزايد دورها الاقتصادي والاجتماعي.
  - نقص دراسات اقتصادية تخص التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
  - التعرف على أهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفعالة والناجحة في الجزائر ، ومحاولة معرفة أسباب نجاحها، وهل للتسويق الإستراتيجي دورا في ذلك؟
  - يتناسب موضوع هذا البحث مع تخصصنا في الدكتوراه الإدارة التسويقية.
  - الاهتمام بموضوع التسويق الإستراتيجي كونه الأداة التي تدرس وتحلل البيئة الخارجية وتربطها مع البيئة الداخلية وتحدد نقاط القوة والضعف في ظل وجود الفرص والتهديدات.

### سادسا : حدود البحث

من أجل توضيح حدود هذا البحث سوف نقوم بتقسيمها هذه الحدود إلى حدود مكانية وحدود زمانية :

- الحدود الزمانية:

تتمثل الحدود الزمنية في الفترة الممتدة بين سنة 2016 إلى غاية 2018 والتي تمثل فترة تحضير أطروحة الدكتوراه الخاصة بنا.

### • الحدود المكانية:

بما أن هذه الدراسة تعتمد على أدوات البحث العلمي لجمع مختلف المعلومات الخاصة بواقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل الاستبيان، فإن عملية توزيع استمارة الاستبيان كانت يدويا، وهذا ما يؤدي بنا إلى استهداف مجموعة معينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الولايات التالية: الجلفة، الأغواط، المسيلة، بسكرة، المدية.

### • الحدود البشرية:

استهدفت هذه الدراسة جميع مدراء ومسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الولايات السالفة الذكر.

### سابعاً: منهج البحث

لقد اعتمدنا في الدراسة النظرية على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل توضيح العديد من المفاهيم وجمع وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالتسويق الإستراتيجي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها الاقتصادية والاجتماعية.

أما في الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية مثل *Exel* و *Spss*، وكذلك الأعمدة البيانية والدوائر النسبية في جمع و تحليل بيانات الاستبيان الموجهة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

### ثامناً: هيكل البحث

يضم هيكل هذا البحث ثلاثة فصول متتابعة، حيث يخص الفصل الأول الجانب النظري الخاص بالتسويق بصفة عامة، والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة، وخصص للتسويق الإستراتيجي فصلاً كاملاً، كونه هو جوهر ومحور الدراسة، ونظراً لأهميته على مستوى المؤسسات الاقتصادية بصفة مطلقة.

والفصل الثاني يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق كونه عنصر مهم من عناصر التسويق الإستراتيجي الذي يساعد في رسم الأهداف التسويقية وتحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

والفصل الثالث فقسم يتعلق بلحة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية المفهوم والخصائص والأهمية الاقتصادية والأنواع والمكانة الاقتصادية، والقسم الآخر يتعلق بالدراسة الميدانية حول واقع التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر التراب الوطني.

### تاسعا : صعوبات البحث

هناك بعض الصعوبات التي تواجه الباحث، عند القيام بعمليات جمع المعلومات النظرية وكذلك هناك صعوبات عند إجراء الدراسة الميدانية، وأبرز هذه الصعوبات التي واجهتنا هي:

- عدم التجاوب أفراد العينة مع أسئلة الاستبيان وهذا راجع لغياب ثقافة الاستبيان لديهم.

### عاشرا: توضيح بعض مفاهيم والمصطلحات

هناك بعض المفاهيم والمصطلحات يجب توضيحها وهي :

- **التسويق** : عملية تخطيط وتنفيذ التصور والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تحقق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات.
- **الإستراتيجية التسويقية**: تعرف الإستراتيجية التسويق على أنها " تطوير لرؤيا المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمؤسسة وتستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف". وهذا التعريف يشير في مضمونه إلى الآتي :

- كونها تطوير لرؤيا ورسالة المؤسسة والأهداف المطلوب تحقيقها .
- تحسين صورة المؤسسة بالنسبة للسوق والزبون وتحقيق قيمة له في السوق المستهدف .
- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال المسؤولية التي تتحملها اتجاه المجتمع.

- **التسويق الإستراتيجي** : يركز التسويق في دوره الإستراتيجي على أهداف العمل في السوق ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها، على عكس الإدارة التسويقية التي تتعامل مع

تطوير وتنفيذ و توجيه البرامج لتحقيق الأهداف المعينة، وللتمييز بين الإدارة التسويقية والتسويق في دوره الجديد، فقد ابتكر مصطلح جديد وهو التسويق الإستراتيجي، لتوضيح الدور الجديد الذي اضطلع به التسويق في الوقت الحاضر.

• **الخطة :** هي وثيقة مكتوبة تحدد المتطلبات المختلفة من الموارد ، التكاليف، الموارد المتوقعة والأنشطة الضرورية، لتحقيق هدف معين وتشمل خطط طويلة الأجل والقصيرة والمتوسطة الأجل.

• **الأهداف :** هي نقطة النهاية التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها تحت قيد الإمكانيات المتاحة والظروف المتوقعة خلال فترة زمنية محددة، مثلا الأهداف التسويقية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها مثل: الحصة السوقية وزيادة المبيعات ورقم الأعمال، واكتساب ميزة تنافسية.

• **التخطيط الإستراتيجي :** هو العملية المستمرة لإعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في النهاية.

• **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وحدات تنتج وتوزع سلع و خدمات و تتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون في المناطق الحضرية في البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، وبعضهم يستأجر عمالا وحرفيين و بعضها يعمل برأس مال ثابت، يعتمد على عائد منخفض، وعادة ما تكسب دخولا غير منتظمة وتهيئ فرص عمل غير مستقرة، ويضيف هذا التعريف بأنها قطاع غير رسمي بمعنى أنها منشأة ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو الإحصائيات الرسمية غالبا.

### حادي عشر: الدراسات السابقة

هناك بعض البحوث التي تناولت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات مختلفة ولكن هناك نقص الدراسات التي تتعلق بالتسويق الإستراتيجي فيها، وسوف نتطرق لبعض هذه الدراسات :

• **الدراسة الأولى:** رسالة دكتوراه حول دور التسويق في تنمية الاقتصاد الأردني وتطور المؤسسة دراسة حالة شركة بتر للصناعات الهندسية، قدمتها الباحثة سيما غالب مقاطف

تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، خلال الموسم الجامعي 2003/2002، توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج منها ضرورة وجود وظيفة التسويق في أي مؤسسة وفي أي مجال بشكل فعلي وبما يناسب النشاط المراد تسويقه وذلك من خلال القيام بدراسات شاملة حول المنتج الذي تريد تسويقه المؤسسة، كما أن الاهتمام بعملية التنظيم و التخطيط ينعكس إيجابا على العملية التسويقية من حيث سير العمل وتكاليفه، كما توصلت إلى أن عملية اختراق الأسواق الدولية يتطلب دراسة شاملة لأذواق الزبائن لذلك البلد وطلباتهم والعوامل المؤثرة فيهم، كما وضحت بأن عملية التسويق تقوم برفع القدرات البيعية وتوسيع الأسواق على المستوى المحلي والدولي، كما ساهم التسويق في تطور الدول النامية والتي من بينها الأردن كمثال لدراسة حالة التسويق في الشركة الأردنية بترا للصناعات الهندسية.

• **الدراسة الثانية :** رسالة دكتوراه حول واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، قدمها الباحث لخلف عثمان، تخصص علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، خلال الموسم الجامعي 2004/2003، حيث تبين من خلال هذه الدراسة عدة نتائج منها : تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا مستقلا ومتميزا عن باقي المؤسسات، وإن هذه المؤسسات لها دور هام في اقتصاديات مختلف البلدان خاصة الدول النامية منها في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية، كما أن لهذه المؤسسات العديد من المشاكل تعيقها في تحقيق أهداف التنمية، وإن الإستراتيجية التنموية التي اعتمدها الجزائر انعكست سلبا على تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتداد العقود الثلاثة الماضية، هذه المؤسسات لها دور كبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مثل مساهمتها في التشغيل وتحقيق التوازن الجهوي، وفي المجاميع الاقتصادية كالقيمة المضافة والنتاج الإجمالي والاستثمارات والتجارة الخارجية، كما ساهم الإطار التشريعي والمؤسسي وسياسة تنمية وأساليب الدعم في تنمية هذا القطاع، إن هذه الدراسة ركزت على الجانب الاقتصادي والتنموي الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني ولكنها لم تعالج التسيير الإداري لهذه المؤسسات.

• **الدراسة الثالثة:** رسالة دكتوراه التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، قدمها الباحث نوري منير

تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، خلال الموسم الجامعي: 2005/2004، من خلال هذه الدراسة تعرض الباحث إلى إستراتيجية المؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية وعلى كيفية صياغة وتخطيط الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتفكير الإستراتيجي على المستوى الدولي ووصل إلى رؤية مفصلة عن عملية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى فحص بعض العوامل المؤثرة في جودة القرارات الإستراتيجية المترتبة على تلك العملية حيث تمّ تحديد وتعريف المكونات الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي والقرارات الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث قام بفحص عملية ممارسة التسويق الإستراتيجي في ظل العولمة الاقتصادية، وقام بتقديم مفهوم التسويق الإستراتيجي وأهميته وكيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية والتخطيط الإستراتيجي للتسويق وعلاقته بالمنافسة وتنفيذ خطط التسويق الإستراتيجي وتحديد مجال الأعمال والمنافسة في السوق، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أنه يمكن إنجاز الأهداف التسويقية بطرق متعددة ولكن المهم أن تتم الجهود التسويقية بأسلوب فعال وتسمى أفضل طريقة تتم بها الجهود التسويقية بالإستراتيجية التسويقية وهي تعمل على تخصيص الإمكانيات التسويقية بطريقة تحقق السيطرة الكاملة على فرص البيع في السوق. وتغطي الإستراتيجية التسويقية إستراتيجيات تفصيلية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي ويجب تطوير الإستراتيجية كلما تغيرت الإمكانيات والموارد المتاحة داخل الشركة وفق المتغيرات في البيئة التسويقية المحيطة وخاصة المنافسة العالمية والمحلية والقوانين التجارية والاقتصادية وغيرها، و يعتبر التكامل بين عناصر الإستراتيجية التسويقية ضمانا لنجاح تطبيق الإستراتيجية التسويقية في إطار التخطيط التسويقي المتكامل، لذلك فإنّ للتسويق الإستراتيجي أهمية بالغة في جعل ممارسة نشاط التسويق للشركات بجميع قدراتها وأبعادها خاصة الشركات الدولية حتى ترقى إلى مستوى الممارسات العالمية التي تفرضها التغيرات العميقة للعولمة الاقتصادية .

● **الدراسة الرابعة :** رسالة دكتوراه حول إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، قدمها الباحث لزهرة العابد، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، خلال الموسم الجامعي 2013/2012، ركزت هذه الدراسة على الآليات التي تسمح بتحسين التنافسية من خلال



تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة الذي أوصل الباحث إلى نتيجة مفادها هي أنّ نقاط ضعف وقوة المؤسسة مهما كان حجمها هي الكفاءات التي تكتسبها وتظهر في كيفية أدائها لنشاطها والوظائف التي تمارسها، وحتى تحسن المؤسسة من نقاط القوة لديها وتقضي على نقاط الضعف، فعليها أن تنمي وتطور الكفاءات التي لديها، على أن تركز في البداية على المسير الأول الذي يكون في كثير من الأحيان هو مالك المؤسسة ثم يأتي الاهتمام بكل الكفاءات التي لديها وبشكل خاص الكفاءات الجماعية، حيث ركز على المستوى الداخلي في المؤسسة الذي ينبغي أن لا تهملها وهي وظيفة الإبداع بمختلف أنواعه، إبداع المنتج وإبداع الإجراء سواء كان جذريا أو تدريجيا وسواء أدى إلى تخفيض التكاليف أو سمح بتميز المنتج، أيّ المهم أن يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تتفوق من خلالها على منافسيها، ووجد الباحث أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة بمفردها على مواجهة المنافسة المتأتية من المؤسسات الكبيرة، ورأينا بأن الحل يكمن في ضرورة إقامة روابط ركزنا فيها على التحالفات الإستراتيجية التي يمكن أن تنشأ بينها وبين المؤسسات الكبيرة، وبأنه على هذه الأخيرة أن تعمل على رعايتها وتوطيد علاقتها بها التي تضمن لها توريد احتياجاتها أو تكون عميلا لها.

• **الدراسة الخامسة : رسالة دكتوراه حول التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة : مجمع**

**صيدال لصناعة الدواء في الجزائر**، من إعداد الباحثة لحول سامية، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، خلال الموسم الجامعي 2007/2008 ، توصلت الباحثة بأن دور التسويق يتضح في التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة من خلال فلسفة توجيه المفهوم التسويقي التي تقترح على إستراتيجية المؤسسة العمل حول بناء علاقات مريحة مع القطاعات المستهدفة، كما يقدم التسويق معلومات تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المؤسسة في الاستفادة منها، ومن ثم محاولة تحريك وإثارة عوامل التغيير والتطوير في المؤسسة على كافة المستويات لاكتساب القدرات الأساسية اللازمة لاستثمار هذه الفرص بغرض تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية تستطيع من خلالها المؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون بالإضافة إلى حالة التميز والاختلاف التي تتأكد فيما بينها وبين منافسيها، وأوضح أن دور التسويق الإستراتيجي يتم تحديده في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق مكانة معينة للمؤسسة والمنتج والعلامة في ذهن

العميل، وذلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المنظمات المنافسة، وأبرزت عملية البحث بأن المزايا التنافسية تتحدد ويتم اختيار الملائمة منها وتسلم إلى الأسواق المستهدفة من خلال إستراتيجيات التسويق التنافسية وسياساته المتمثلة في المزيج التسويقي.

• **الدراسة السادسة :** رسالة دكتوراه حول دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات العالمية، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في صناعات الغذائية بالجزائر، قدمها الباحث مرزق سعد، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الاغواط، خلال الموسم الجامعي 2016/2015، خلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة أهمية الوظيفة التسويقية بمرتكزاتها المفهوم التسويقي والسياسات التسويقية، نظام المعلومات التسويقي التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحسين أداء التسويقي للمؤسسات المشمولة بالدراسة.

- توصلت الدراسة الميدانية إلى أن كل من نظام المعلومات التسويقي والتخطيط الإستراتيجي للتسويق هما أكثر الأبعاد أثرا على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات المشمولة بالدراسة الميدانية.

- إن المتغير الوحيد من متغيرات السياسات التسويقية الأكثر تأثيرا على الأداء التسويقي للمؤسسات محل الدراسة هو الترويج.

- أكدت الدراسة أن تحقيق أهداف الوظيفة التسويقية في المؤسسة لا بد لها من أن تعتمد على نظام المعلومات التسويقية الذي يعتبر المصدر الأساسي لجمع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها من السوق لمتخذ القرار التسويقي.

- أكدت الدراسة ضعف المهارات التسويقية وتبين ذلك من خلال عدم وجود وظيفة تسويقية في أغلب المؤسسات المشمولة بالدراسة الميدانية.

- أكدت الدراسة أن الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق يساعد المؤسسات من تطوير منتجات جديدة والتي تعتبر من مؤشرات تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

• **الدراسة السابعة:** رسالة دكتوراه حول تحديد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة تنافسية دراسة الواقع الجزائري، قدمها الباحث بن قسمية محمد

الأمين تخصص علوم تجارية، قسم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، خلال الموسم الجامعي: 2017/2016، هدفت هذه الدراسة إلى تحميل أثر تحميل البيئة التسويقية على اختيار الإستراتيجية التسويقية من خلال أبعاد التنافس التسويقي، ومن خلال الجانب النظري توصل الباحث إلى أن تحميل البيئة التسويقية يركز على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم لهذا تعد الإستراتيجية التسويقية موجه هام للإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك باستخدام التحليل الإستراتيجي والمراجعة التسويقية ونظام الذكاء التسويقي لتقييم العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة لها واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي ستحدد الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، أبعاد التنافس التسويقي والمتمثلة الابتكار التسويقي والمعرفة التسويقية وإدارة العلاقات مع الزبون هي أدوات لتسهيل العمليات في نطاق المؤسسة والتي تخلق تدفقات المعلومات عن الأسواق، الإستراتيجيات التسويقية الناتجة عن التجزئة التسويقية ثم التخطيط الإستراتيجي للتسويق واختيار البدائل الإستراتيجية التسويقية وفق معايير مناسبة تقوم على جوانب النوعية والكمية، وتحديد البديل الأمثل على أساس هذا التقييم، وتم التوصل إلى النتائج التالية في الجانب التطبيقي :

- يوجد أثر لتحليل البيئة التسويقية بشكل مرتفع على أبعاد التنافس التسويقي.
- يوجد أثر لتحليل البيئة التسويقية بشكل مرتفع على الإستراتيجيات التسويقية .
- يوجد أثر لإبعاد التنافس التسويقي بشكل مرتفع على الإستراتيجيات التسويقية.

#### • الدراسة الثامنة : رسالة دكتوراه حول الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الإستراتيجية

التسويقية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة رامي للغذائيات، قدمتها الباحثة معزوز زكية تخصص إدارة تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، خلال الموسم الجامعي: 2017/2016، أظهرت هذه الدراسة مختلف التوجهات الحديثة التي ميزت كل من الفكر الإستراتيجي والفكر التسويقي على السواء، وعلى اعتبارها موجهة في الأساس وبشكل متكامل لتطوير أداء المنظمات، كان لابد من البحث في العلاقات السببية التي تجمع بين الأفكار المستحدثة لكلا المجالين، وبينت هذه الدراسة كيفية التي تساهم بها الكفاءات التنظيمية كمورد داخلي إستراتيجي متميز في تفعيل الإستراتيجية التسويقية وذلك بالإسقاط على واقع مؤسسة رامي للغذائيات كحالة للدراسة، وقد خلصت في جانبها النظري إلى أن الكفاءات التنظيمية وبقدرتها المتفردة على خلق القيمة في

المنتجات النهائية تساهم وبشكل فعال في وضع الإستراتيجية التسويقية في مسارها السليم نحو تحقيق أهدافها وبشكل خاص رضا الزبون وولائه، أما في جانبها التطبيقي قامت الباحثة باستطلاع آراء الزبائن حول مدى إدراكهم للقيمة المدركة في منتجاتها وبالتالي تحري مستويات الرضا والولاء لديهم، ولقد توصلت في النهائية إلى أنّ أغلبية زبائن مؤسسة رامي للغذائيات راضون عنها والأقل بقليل منهم يدينون بالولاء لها، وذلك في علاقة تأثير إيجابي للقيمة المدركة في منتجاتها على كلا المتغيرين (رضا الزبون وولائه).

• **الدراسة التاسعة :** رسالة دكتوراه حول **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، قدمتها الباحثة سعود وسيلة، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، خلال الموسم الجامعي 2016/2015، من خلال هذه الدراسة قامت الباحثة بالبحث على الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث توصلت هذه الدراسة بأن معظم مسيري هذه المؤسسات يعترفون بمساهمة أسلوب الحوكمة في رفع وتحسين الأداء بها على كافة المستويات سواءا فردي أو كلي للمؤسسة، مع وجد تقبل واضح لتبني هذا النظام ولكن لابد من توفر الشروط اللازمة والبيئة المناسبة وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها، إنّ هذه الدراسة تخصصت في البحث على تطبيق الحوكمة في هذا القطاع باعتباره قطاع ناشط وفعال في تحقيق التنمية الشاملة والمساهمة في رفع الاقتصاد الوطني.

• **الدراسة العاشرة:** رسالة ماجستير حول **التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، قدمها الباحث سلطاني محمد رشدي، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، ولاية المسيلة، خلال الموسم الجامعي 2006/2005.

من خلال هذه الدراسة استطاع الباحث تقديم التسيير الإستراتيجي، الذي بين فيه التحليل الخاص بالمحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة حيث هذا التحليل يبرز نقاط القوة ويعززها ويعالج على نقاط الضعف، ويتم بموجبه استغلال كل الفرص وتجنب جميع التهديدات، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو أثبت صحة أنّ التسيير الإستراتيجي أداة فعالة في تكييف المؤسسات مع محيطها الخارجي والداخلي في ظل المنافسة الشديدة، كما أثبتت دراسته أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تفتقد إلى تطبيق مبادئ

التسيير الإستراتيجي عموما، إنّ هذه الدراسة لم تعالج التسويق في جانبه الإستراتيجي، بل تطرقت أكثر للتسيير الإستراتيجي.

• **الدراسة الحادية عشر:** رسالة ماجستير حول أثر التسويق الإستراتيجي على تنافسية المؤسسة قدمتها الباحثة، قويدري ميادة، تخصص علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرياح ولاية ورقلة، خلال الموسم الجامعي 2009/2008، تناولت هذه الدراسة مختلفة جوانب التسويق الاستراتيجي والمنافسة بالتفصيل في مؤسسة الاتصالات موبيليس، حيث ظهر أنّ للتسويق الإستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال وضع الإستراتيجية الفعالة والمناسبة لها، وأيضا زيادة الحصة السوقية، ولكن الدراسة الميدانية كانت على مؤسسة موبيليس العمومية التي لها أقدميه وإنجازات، ولم تتناول هذه الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.

• **الدراسة الثانية عشر:** رسالة ماجستير حول دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية، للباحثة قدايفة أمينة، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس خلال الموسم الجامعي، 2007/ 2006، حيث تناولت هذه الدراسة مختلف أبعاد التحليل التسويقي وكل المفاهيم المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي في مؤسسة المشروبات الغازية، حمود بوعلام وهي مؤسسة كبيرة ولها خبرة واسعة وسمعة جيدة، وجاءت هذه الدراسة بالعديد من النتائج مثل: العملية التسويقية تعرف نقص كبير في إدارة هذه المؤسسة وهذا حال أغلب المؤسسات الجزائرية، عدم وجود وظيفة البحث والتطوير في هذه المؤسسة وغياب كبير للسياسات الترويجية والحملات الإعلانية، نلاحظ أنّ هذه الدراسة تناولت الجانب النظري للتسويق الإستراتيجي بصفة جيدة وبالتفصيل، لكن لم تسقط ذلك على الجانب الميداني إطلاقا، كونه هو الذي يصف ويبين واقع التسويق الإستراتيجي في جميع المؤسسات مهما كان نوع نشاطها، كذلك عدم وجود اختبار صحة الفرضيات المطروحة في هذه الدراسة.

• **ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:** جاءت هذه الدراسة من أجل توضيح دور التسويق بصفة عامة والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة داخل و خارج بيئة المؤسسات الاقتصادية، حيث أنّ هذه البيئة تعرف تغيرات كثيرة ومستمرة وتمتاز بدرجة مخاطرة عالية مما يستدعي هاته المؤسسات للاستعانة بأدوات تحليلية تساعدها في تحليل وضعها الحالي

من أجل إيجاد حلول مستقبلية واستغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات والمخاطر المتوقعة عن طريق تعزيز نقاط القوة ودعمها بأساليب علمية ومعالجة نقاط الضعف والقضاء عليها.

ويعد التسويق الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحديد الأهداف التسويقية وتحقيقها عن طريق رسم إستراتيجية تسويقية واضحة ومدروسة، فالتسويق الإستراتيجي يهتم بتحليل و فحص الأسواق ومواقعها، ودراسة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين، وجذب الزبائن الجدد عن طريق الإستراتيجيات الاتصالية للمزيج الترويجي للمنتج أو الخدمة، وبعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق جزء هام من التسويق الإستراتيجي بحيث يهتم بتحديد وتحليل أهداف المؤسسة مثل رفع الحصة السوقية للمؤسسة و زيادة مبيعات و أرباحها وتوسيع رقم أعمالها واكتساب الميزة التنافسية عن طريق دراسة إستراتيجيات المنافسين، والتميز بكسب تقنيات وطرق حديثة أفضل من المنافسين.

كما قمنا باختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للدراسة الميدانية، نظرا للانتشار الواسع الذي تعرفه هذه المؤسسات عبر الوطن، كما أنها تتمتع بمجموعة من خصائص مثل سهولة الإنشاء والتأسيس، وسرعة الاستجابة لحاجيات السوق، إضافة إلى صغر الحجم وقلة التخصص وضآلة رأس المال وقدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية، كما أنها تتميز بدقة الإنتاج والتخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج، زيادة على سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

وعلى المستوى الوطني فإن هذه المؤسسات ساهمت بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال القضاء على العديد من المشاكل والآفات مثل ظاهرة الفقر والبطالة وتشجيع الشباب و دعمهم عن طريق إنشاء هذه المشاريع المصغرة و المتوسطة .

وعرف هذا القطاع تطورا ملحوظا في الجزائر حيث مر بالعديد من المراحل والتشريعات أدت إلى تغيير تنظيم سير هذه المؤسسات وذلك ابتداء من سنة 1962 إلى غاية سنة

2001 ومن خلال هذه الدراسة سوف نقوم بتحليل واقع التسويق الإستراتيجي في هذا القطاع باعتبار التسويق الإستراتيجي أداة قادرة على تحقيق أهداف هذه المؤسسات وتطوير التسيير الإداري والإستراتيجي، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي يعرفها هذا القطاع، كما نهدف من خلال هذا البحث إلى توضيح لمسيري هذه المؤسسات أهمية تطبيق التسويق الإستراتيجي ضمن الممارسات الإدارية، إضافة إلى التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يساعد في تحديد أهداف المؤسسات وتحقيقها، ورسم الإستراتيجيات التسويقية المناسبة.

### ملاحظة :

إن نتائج الدراسات السابقة مأخوذة من ملخصات المذكرات والأبحاث وأهم ما توصل إليه الباحثون من نتائج نظرية وإحصائية.

## الفصل الأول :

### الإطار المفاهيمي للتسويق



## تمهيد الفصل الأول

سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى جميع المفاهيم والعناصر الخاصة بالتسويق باعتباره النشاط الحيوي الذي تعتمد عليه المؤسسات في جميع أنشطتها مهما كان نوع نشاط المؤسسة، فالتسويق يهدف إلى معرفة الحاجات والرغبات المتنوعة لدى الزبائن، وتلبية هذه الحاجات والرغبات وفق ما يطلبه الزبون في إطار تحقيق أهداف المؤسسة التسويقية مثل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، وتحقيق حصة سوقية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة التي تؤدي إلى تحقيق إيرادات عالية، تسمح للمؤسسة بالتوسع والنمو، إن كل هذه الأهداف التسويقية تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة مثل البقاء والاستمرار وتعزيز قدرتها في البيئة الاقتصادية.

إنّ الفصل الأول يخص جميع الجوانب المتعلقة بالتسويق بصفة عامة والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة وهذا من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم ، حيث يضم هذا الفصل ثلاثة مباحث

وهي كما يلي :

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التسويق**

**المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية**

**المبحث الثالث: مدخل للتسويق الإستراتيجي**

المبحث الأول :مفاهيم عامة حول التسويق

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عناصر التسويق والتطرق لمختلف مفاهيمه التقليدية والحديثة وهذا وفق المراحل التاريخية التي مر بها، كما أنّ للتسويق العديد من الخصائص والمميزات التي يتميز بها عن العلوم الاقتصادية الأخرى، وكذلك الأهداف والوظائف التي تتعلق بالتسويق في المؤسسات الاقتصادية، وسوف نوضح المكانة الهامة التي يحتلها ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات.

المطلب الأول : ماهية التسويق

إنّ مفهوم التسويق مر بالعديد من المراحل التي أعطت له مفهوم أو تعريف في كل مرحلة كما أنّ وجهات نظر الكتاب والاقتصاديين كذلك اختلفت وأعطت له تعريف أو مفهوم خاص به وسوف نقوم بالتطرق لهذه التعاريف وفق للتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي مر بها التسويق.

الفرع الأول : مفهوم التسويق

عرّفت الجمعية الأمريكية للتسويق سنة 1960 النشاط التسويقي: "على أنّه أداء أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستخدم<sup>1</sup>. كما أعادت تعريفه سنة 1985 بأنّه : عملية تخطيط و تنفيذ التصور والتسعير، والترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات، وذلك لإتمام عملية التبادل التي تحقق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات<sup>2</sup>، أما "KOTLER & DUBOIS" فيعرفه على أنه الميكانيزم الاقتصادي

<sup>1</sup> . عبد السلام أبو قحف: "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، النشر والتوزيع، مصر، ص 45.

<sup>2</sup> . إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 7.

والاجتماعي الذي يشبع رغبات ومتطلبات الأفراد والجماعات عن طريق خلق وتبادل المنتجات وتركيبات أخرى للقيم للمستقبل.<sup>1</sup>

يعني التسويق بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون النهائي أو إلى مستعمل السلعة أو الخدمة وهو النشاط الذي بواسطته تتصل السلع المنتجة بالأسواق التي تحتاجها. وعليه يكون منطقياً أن ن فكر في التسويق على أنه النشاط الذي بواسطته يمكن أن تصل السلع والخدمات إلى الأسواق المختلفة.<sup>2</sup>

التسويق هو بروز تخطيط ووضع مهمة فهم المنتج أو الخدمة أو الفكرة أو التوزيع، أو تحديد سعر البيع والاتصال مع السوق المستهدف بهدف خلق المبادلات التي تشبع أهداف فردية.<sup>3</sup>

يعد التسويق العملية الرئيسية التي تستعين بها المنظمات التي تستهدف الربح أو لا تستهدف الربح للتكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في فرص السوق، حيث يمثل هنا التسويق عملية ديناميكية للتغيير والاستجابة والتي يمكن للمؤسسة من خلالها التكيف مع التغير الحاصل في العوامل البيئية.<sup>4</sup>

يعرف التسويق بأنه: نشاط إنساني يمارس من قبل إدارة متخصصة بإشراف وتوجيه الإدارة العليا، ويتوجه نحو الزبون بإشباع حاجاته و رغباته من المنتجات ( المادية والخدمية والفكرية) مع الالتزام بالمسؤولية اتجاه المجتمع لتحقيق مبرر وجود المؤسسة (سواءً كانت هادفة وغير هادفة للربح) في إطار البيئة.<sup>5</sup>

من خلال التعاريف المتنوعة السابقة نستطيع أن نقول عن التسويق أنه :

- هو نشاط حيوي يؤدي إلى انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستخدم.

<sup>1</sup>.Philip Kotler et Bernard Dubois، "marketing management" ، publi- union ، Paris ، France، 10<sup>ème</sup> édition 2000 ، P 40.

<sup>1</sup> . بو علفة عصام الدين،"التسويق، المفاهيم الإستراتيجية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص27.

<sup>2</sup> - Kotler ، Di maulo، Mc Douglas، Amstrong ، "Le Marketing de la théorie à la pratique" ، 1991،p5.

<sup>4</sup> . محمود جاسم محمد الصميدعي:"استراتيجيات التسويق"، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص31.

<sup>5</sup> . نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي:"استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص25.

- هو عملية تخطيط والتسعير، والترويج، والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات .
- هو عملية إتمام عملية التبادل التي تسعى إلى تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات.
- هو تلك العمليات التي تشبع بها المؤسسة رغبات الزبوين.
- هو نشاط إنساني يلتزم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

### الفرع الثاني : مراحل تطور مفهوم التسويق

مرّ التسويق بالعديد من المراحل والتطورات المختلفة، حيث اختلف مفهومه حسب كل مرحلة وأعطى له مفهوم محدد يتأثر بخصائص تلك المرحلة، وسوف نقوم بالتطرق لهذه التوجّهات أو المراحل بالترتيب الزمني كما يلي:<sup>1</sup>

• **التوجه الإنتاجي** : وهو أقدم مفهوم استخدام من قبل المسوقين والذي يعني أنّ الزبوين سيفضلون المنتجات التي تكون وافرة وبتكلفة أقل، فأصحاب هذا التوجه يركزون على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتغطية توزيعية واسعة، ويكون هذا المفهوم مفيدا في حالتين هما:

- عندما يكون الطلب على المنتج أكبر من العرض.
- عندما تكون تكلفة المنتج عالية ويمكن تخفيضها من خلال زيادة الإنتاجية لتوسيع حجم السوق والاستفادة من وفرات الحجم الاقتصادي.

ووفقا لهذا التوجه الفكري، فإنّ المفهوم الإنتاجي يعني أنّ المؤسسة لا تنتج ولا توزع إلا المنتجات التي تتميز بعملية إنتاجها بأكبر كفاءة ممكنة.<sup>2</sup>

فمعظم المؤسسات كانت تهدف إلى زيادة الإنتاج و تخفيض تكلفته من خلال التحسينات والتغيرات العلمية على المنتج، أمّا الاهتمام بالمبيعات وأذواق الزبوين فلم يأخذ مكانه في إدارة المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد: "مبادئ التسويق مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2000، ص9.

<sup>2</sup>. إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 19-20 .

<sup>3</sup>. محمد سعيد عبد الفتاح: "التسويق"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 32 .

• **التوجه السلعي** : بازدياد شدة المنافسة تغير مفهوم التسويق من الإنتاجي إلى المفهوم السلعي (المنتوج) الذي يفترض أنّ الزبون يفضل المنتج العالي الجودة والأداء الأفضل أيّ التركيز على المنتج أكثر من التركيز على حاجات ورغبات الزبون، مع إشباعها فهو يؤدي بالمؤسسة إلى العمل بجهد أكبر من أجل تحسين نوعية منتجاتها باستمرار، من خلال التركيز على الغلاف، السعر، العرض، وذلك لجذب انتباه الزبون وإظهار المنتج على أنّه الأحسن والأفضل.

وهناك الكثير من الشعارات المطروحة في هذا الخصوص مثل أنّ السلعة الجيدة تبيع نفسها دون تسويق، إلا أنّ هذا المفهوم السلعي الذي يركز أساساً على السلعة منه على احتياجات السوق يؤدي إلى قصر النظر التسويقي و خير مثال على ذلك شركة السكك الحديدية اعتقدت أنّ الزبونين يريدون القطارات وليس خدمة النقل ولهذا لم يأخذوا في الاعتبار نمو وتزايد أهمية الصناعات المختلفة مثل الطيران والنقل البري والسيارات.<sup>1</sup>

• **التوجه البيعي**: إنّ ازدياد وعي الزبون جعله يختبر ويميّز بين المنتجات المعروضة، ومنه تحولت الشركات إلى التوجه البيعي. ويعتمد هذا المفهوم على كيفية تلبية رغبات وحاجات الزبون بواسطة التبادل أيّ خلال عمليات البيع، وقد ساد هذا المفهوم فترة السبعينيات.

ويقوم هذا التوجه أو المفهوم على مجموعة من الافتراضات الضمنية، منها:<sup>2</sup>

- أنّ الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلاّ إذا تمّ دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعي والمكثف لإقناعه بشراء السلعة.

- أنّ الزبون عادة ما ينسى الخبرات السيئة الناتجة عن الشراء السابق، وعادة لا يقوم بنقلها للآخرين وقد يقوم بإعادة الشراء لنفس السلعة.

- أنّ هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق، ومن تم فإنّ الاهتمام قد يكون بتحقيق مبيعات إلى الزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ بولائهم لإعادة الشراء.

لقد بين بأنّ المؤسسات التي تتبنى فلسفة المفهوم البيعي تعتمد بصفة أساسية على الترويج، وخاصة في ظل ظروف سوق المشتري الذي يتميّز بزيادة العرض على الطلب عليه. ففي ظل هذا الموقف تسعى المؤسسات إلى فرض منتجاتها في السوق مستخدمة

<sup>1</sup> . فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد: "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 9-10.

<sup>2</sup> . محمد فريد الصحن: "التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1998، ص 64.

الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع، وقد أدى هذا إلى الاعتقاد بأنّ التسويق ما هو إلاّ الإعلان أو البيع التجاري.

• **التوجه التسويقي** : يعتبر المفهوم المعاصر ذو نظرة كاملة وشاملة فهو يدرس التسويق كسلسلة من الأنشطة هدفها الأساسي يتمثل في زيادة إرضاء الزبون بالسعر والمكان والزمان الملائمين، مع الأخذ بعين الاعتبار عامل تغيرات أذواق الزبونين، ويمكن القول بأنّ للمفهوم التسويقي ثلاث أركان أساسية:<sup>1</sup>

- التوجه بحاجات الزبون ورغباته قبل الإنتاج و بعده .
  - تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات .
  - تحقيق الربح في الأجل الطويل .
  - منافسة المتجددة ومحاولة التعامل والتأقلم معها.
- إنّ دور مدير التسويق برزت أهميته كضرورة إستراتيجية عملية و تنظيمية في المؤسسة ضمن التوجه التسويقي الذي هدفه إنتاج ما يمكن تسويقه من سلع وأفكار حيث أصبح رجل التسويق هو المؤثر على مستقبل المشروعات الصناعية والتجارية في الدول المتقدمة صناعيا ويقوم المفهوم الحديث للتسويق على العناصر التالية:<sup>2</sup>
- التأكد على تجزئة السوق قصد صياغة إستراتيجية تسويقية مناسبة .
  - التركيز على الزبون كحجر زاوية لأيّ إستراتيجية تسويقية وهذا ما يضع حاجات ورغبات الزبون في المقام الأول عند تخطيط الجهود الإنتاجية .
  - إنّ الاختيار الاستهلاكي فرض واقعا جديدا على إدارة المؤسسة أنّ تواجهه وفرض عليها نهجا جديدا وهو إنتاج منتجات جديدة تراعي رغبات الزبون.
  - تبني أنظمة معلومات تسمح للمؤسسة بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات الأساسية عن البيئة التسويقية .

ويتكون المفهوم التسويقي بصفة أساسية من أربع نقاط تمثل ركائزه التي ينبني عليها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> . إسماعيل السيد: " مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص ص 20- 21 - 25.

<sup>2</sup> . عبد العزيز أبو نبعة: " مبادئ التسويق الحديث"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 39.

3. Marc Vandercammen Et Al. "Marketing"، Édition Deboek، Bruxelles 2002، P 29.

- **اختيار السوق المستهدف** : يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي. فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل الأسواق ولا أن ترمي إلى إشباع جميع الحاجات وإرضاء الناس كلهم، كما أنه من غير المنطقي أن تعامل السوق على أنه وحدة متجانسة لا اختلاف بين مفرداتها.
- **توجه بالزبون** : إن الاهتمام بإشباع رغبة الزبون له أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة حيث أن ذلك يترجم من خلال المبيعات التي تحققها عن طريق الشراء الجديد، وإعادة الشراء ولذا يحتاج التوجه بالزبون من المؤسسة أن تحدد احتياجاته من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظرها، بما يمكنها من طرح منتجات ذات ميزة تنافسية تحقق ولاء الزبون.
- **تسويق متكامل** : طالما أن المؤسسة قد وجهت منتجاتها لإشباع حاجة الزبائن فإن نقطة الارتكاز في تخطيط أوجه النشاط داخلها هو أن تكون كافة القرارات الإدارية مرتبطة بمدى قدرتها على النجاح في ذلك الإشباع، ويمكن أن يتحقق هذا التكامل على مستويين فهو يتعلق أولاً بتناسق العملية التجارية من قوة بيع، إشهار، وترويج ... إن كل هذه العمليات يجب أن تنبثق عن إستراتيجية واحدة انطلاقاً من رغبة الزبون، ويتعلق التكامل ثانياً بإدارة التسويق ذاتها إذ يجب عليها أن تندمج مع المصالح الأخرى في المؤسسة وتتضافر معها وتكون هي المنسق بينها من أجل خدمة الزبون وإرضاءه.
- **توجه بالأرباح** : ويعني ذلك أن تركيز جهود الإدارة يجب أن يكون على تحقيق الأرباح في المدى البعيد، من خلال إرضاء الزبون وليس على الأرباح الآتية أو القصيرة المدى، ويستند هذا التوجه على فكرة مفادها أن رضا الزبون بمنتجات المؤسسة وقبولها هو الضمان لبقائها في السوق وتحقيقها للأرباح، لذلك فإن الربح في المفهوم التسويقي هو نتيجة لتلبية رغبات الزبونين.
- **التوجه الاجتماعي للتسويق والتسويق الاجتماعي** : هما مصطلحان مختلفان فمفهوم التوجه الاجتماعي للتسويق يبرز المسؤوليات الاجتماعية للتسويق حيث أن سعي المنظمات إلى تلبية ما يرغب به الزبون أدى إلى ظهور سلع وخدمات وأفكار تضر بالمجتمع والبيئة وتتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية الاقتصادية والتقاليد والعادات والأنماط

الاستهلاكية المتزنة مما دفع ببعض الحكومات والمنظمات إلى الدعوة نحو تحقيق نوع من التوازن ما بين مصلحة المجتمع و البيئة وما بين تلبية حاجات ورغبات الزبونين.<sup>1</sup> كما أنّ هذه المرحلة أيضا مثلت توسعا لمجال التسويق عن الإطار التقليدي التجاري إلى مجالات غير هادفة للربح و منها التسويق الاجتماعي حيث أنّ هدفه الأساسي والجوهري هو تغيير السلوك بشكل طوعي لتجنب الخطر الشخصي، كما أنّ التسويق الاجتماعي يعمل للصالح العام حتى وإن كان ذلك على حساب القائمين على التسويق (المسوقين)، كما أنّ جمعية التسويق الاجتماعي فهي تعرف التسويق الاجتماعي على أنّه يتضمن الأنشطة التالية:<sup>2</sup>

- تدشين حملات إعلانية أو دعائية.
- استهداف الزبون النهائي أو المنتفع النهائي.
- استخدام أغراض أو مرامي مرغوبة اجتماعيا.
- أحداث تغيير مؤقت في السلوك سرعان ما ينتهي لغير صالح الفرد أو المجتمع.
- تغيير اتجاهات أو تكوين وعي.
- حملة لتعزيز الصورة الذهنية.

• **التوجه الإستراتيجي** : يركز التسويق في دوره الإستراتيجي على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها، على عكس الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ و توجيه البرامج لتحقيق الأهداف المعينة، وللتمييز بين الإدارة التسويقية و التسويق في دوره الجديد، فقد ابتكر مصطلح جديد وهو التسويق الإستراتيجي، لتوضيح الدور الجديد الذي اضطلع به التسويق في الوقت الحاضر، والذي يقوم بممارسة التسويق الإستراتيجي يجب أن يتمتع بالقدرة على التفكير الإستراتيجي، والذي يعتمد على فحص وتحليل البيئة ورسم السيناريوهات المستقبلية بأكبر دقة ممكنة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق، والقدرة على كسب معظم

<sup>1</sup> . ردينة عثمان يوسف: "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2004، ص64.

<sup>2</sup> . بشير العلق: "التسويق الاجتماعي"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2011، ص ص 8-9.



المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة.<sup>1</sup>

كما يمثل التسويق الحد بين السوق والمؤسسة، وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة للتخطيط الإستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة و تنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال، وفي بيئة معينة تتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة إستراتيجية الزبون، المنافسة والمؤسسة.<sup>2</sup>

• **الفرق بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي:** هنالك الكثير من رجال الأعمال الذين لا يفرقون بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي وعليه فالمفهوم البيعي معناه أن الشركات تقوم بإنتاج السلع أولاً ثم تقوم باستخدام مختلف الإدارات والأساليب البيعية لإقناع الزبونين بشراء منتجاتهم، أمّا بالنسبة للمفهوم التسويقي فهو يقوم بدراسة حاجات ورغبات وإمكانيات وأذواق الزبونين المستهدفين من سلع وخدمات وغيرها، ثم يقوم بالتعاون مع باقي الإدارات في المشروع بتحديد ذلك القدر من الإشباع الممكن و تكلفته ومن مشروعيته وهذا على ضوء الموارد المتاحة والأولويات المفردة<sup>3</sup>، يقوم المفهوم الحديث للتسويق بشكل عام على الفكرة الرئيسية القائلة بأنه إذا لم يرغب الأفراد بالسلع والخدمات التي تقدم لهم أو تعرض عليهم فأنهم لن يشتروها، لذا لا بد من أن يتم التركيز على إنتاج ما يمكن تسويقه فقط.<sup>4</sup>

إنّ هذه التوجهات التي شهدتها مفهوم التسويق تعبر عن مراحل مرّ بها حيث يأخذ في كل مرحلة تعريف خاص وهذا حسب الظروف والعوامل التي تعرفها تلك المرحلة، لكن في الأخير يبقى مفهوم التسويق واحد وهو إيصال فكرة سواء كانت منتج أو خدمة من البائع إلى المشتري.

1. مؤيد سعيد السالم: "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص58.

2. إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 25.

3. محمد إبراهيم عبيدات: "مبادئ التسويق"، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 1992 ص29.

4. سناء حسن حلو: "دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراقية، العدد 2013/34، ص166.

### الفرع الثالث: أهمية التسويق

- في ظل كل ما تقدم ذكره نجد أنّ أهمية التسويق لا تقتصر على توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى الزبوين فحسب، وإنما تتعدى أهمية ذلك فهو يساهم أيضا في:<sup>1</sup>
- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات الزبوين وآرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب و طرق التغليف.
  - خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث أنّ وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عمالة في عدة مجالات مختلفة قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته (رجال البيع، والإعلان، والدعاية والبحوث... الخ)، بل في أماكن أخرى داخل إدارات كالتصميم و الإنتاج أو الأفراد غيرها.
  - خلق العديد من المنافع الأخرى مثل :
    - المنفعة المكانية (عن طريق النقل).
    - المنفعة الزمانية (عن طريق التخزين).
    - المنفعة الحيازية (عن طريق توصيل السلع أو تقديم الخدمات للزبوين أيّ نقل حيازة السلع من المصنع للزبون في مقابل معين).
  - غزو الأسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الأسواق مواجهة المنافسة من الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية.
- لقد حقق التسويق منافع كثيرة ، تبين من خلالها أنّ هناك أهمية كبيرة له داخل المؤسسة فهذه المنافع سواء كانت مكانية أو زمانية أو ملكية (حيازية ) فهي حتما تؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات الزبون التي حصلت عليها المؤسسة عن بحوث التسويق والتقصي وجمع البيانات وتحليلها من أجل معرفة ما يفضله الزبون من منتجات أو خدمات، كما أنّ هذه المنافع أيضا تحقق أهداف المؤسسة التي خططت لها في خطتها السنوية والتي تسعى إلى تحقيقها عن طريق إستراتيجيات تسويقية محددة.

<sup>1</sup>. عبد السلام أو قحف: "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1997 ص ص ص 30-

### المطلب الثاني: أهداف و وظائف التسويق

من أجل توضيح أكثر لماهية التسويق يجب التطرق إلى بعض المفاهيم والعناصر مثل الأهداف الخاصة بالتسويق وأهم الوظائف التي يؤديها التسويق في المؤسسات الاقتصادية.

#### الفرع الأول: أهداف التسويق

إنّ الأهداف الخاصة بالتسويق تنقسم إلى أهداف نوعية وأخرى كمية.

##### • الأهداف الكمية هي:

- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات:مثلا رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه .
- الأهداف المتعلقة بحجم الأرباح .
- الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي .
- الأهداف المتعلقة بحصة أو نصيب المؤسسة من السوق.
- الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية .
- الأهداف الخاصة بتنمية موارد المؤسسة .
- الأهداف الاجتماعية .

##### • الأهداف النوعية هي:

- إيجاد الزبون الذي يرغب بشراء السلعة .
  - إشباع حاجات و رغبات الزبون .
  - المحافظة على الزبون وإقناعه .
  - تحقيق القناعة والولاء لدي الزبونين .
- من خلال ما سبق تتوّعت وتعدّدت أهداف التسويق، مما مكّننا من أن نصنفها إلى أهداف ملموسة مثل حجم الأرباح والمبيعات وغير ملموسة مثل الولاء، الرضا.

### الفرع الثاني: وظائف التسويق

من بين وظائف التسويق ما يلي: <sup>1</sup>

• **وظيفة البحث والتطوير** : والتي تضم كافة الأنشطة المرتبطة بتصميم وتخطيط المنتجات.

• **وظائف اتصالية** : والتي تتعلق بكافة الأنشطة التي تستهدف البحث عن مشتريين وبائعين للسلع.

يمكن تحقيق ثلاث أهداف رئيسية خلال عملية الاتصالات في السوق:

أ- تعتبر الاتصالات جزءاً أساسياً من وظيفة البيع حيث يهتم البائع بإخبار وإقناع الزبون بمزايا السلعة معينة.

ب- تساعد الاتصالات على الربط بين الوحدات المختلفة المتصلة بعمليات الإنتاج والتوزيع من وقت استخراج الخامات حتى تصل إلى الزبون النهائي كما أنّ الاتصالات تساعد المنتج في التعرف على ما يفعله منافسيه وإتباعه السياسة المناسبة له.

ج- تساعد الاتصالات على إمداد إدارة المؤسسة ببيانات ومعلومات تساعد في تقييم الأداء في نواحي التسويق المختلفة، وإتخاذ القرارات لتصحيح الأوضاع عند الضرورة .

• **وظائف المبادلة** : وتضم الخدمات المرتبطة بالتوزيع، وخدمات ما بعد البيع وغيرها.

• **وظائف التجهيز والنقل المادي** : وتتمثل في وضع الإجراءات اللازمة وتنفيذها وتطويرها لمناولة ونقل وتخزين السلع التي تم صنعها، والرقابة عليها لضمان سير العملية الإنتاجية والتسويقية المرتبطة بتوزيع السلع المنتجة.

• **وظائف ترويجية وأخرى تسعيرية**

• **وظائف تسهيلية** : وتضم التمويل، تحمل مخاطر التتميط والتدريج السلعي، تجزئة الكميات الكبيرة إلى كميات صغيرة تتناسب مع الطلب، التحليل والتنبؤ (بحوث التسويق)... إلخ، إعداد التنبؤات والموازنات التقديرية للأنشطة التسويقية، إدارة علاقة مع الزبون، متابعة أداء النشاط التسويقي وتقويمه وتحديد الانحرافات إن وجدت عن طريق

<sup>1</sup>. ناجي المعلا، رائف توفيق: "أصول التسويق: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

ممارسة الرقابة ، إجراء الدراسات و التحليلات عن المشكلات و الظواهر المرتبطة بالسوق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : البيئة التسويقية ومكوناتها

في هذا المطلب سوف نقوم بالتعرف على البيئة التسويقية وجميع عناصرها ومتغيراتها، كما أن المؤسسة الاقتصادية لها العديد من المتغيرات البيئية التي تؤثر على نشاطها داخليا وخارجيا لذلك لابد لها قبل أي عملية أن تدرس هذه البيئة وتعمل على أخذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة قبل أن يحدث معها خلا في عملياتها الإنتاجية أو الخدمية، حيث يسعى التسويق كونه نشاط إداري لابد منه من توفير المعلومات المرتدة حول البيئة التسويقية من خلال العديد من الأمور التي سوف نتطرق لها .

### الفرع الأول : مفهوم البيئة التسويقية

**1- مفهوم البيئة :** من وجهة نظر **جاسون 1988**: البيئة كل شيء وأي شيء خارج حدود المؤسسة، هذا التعريف يتضمن أو يشير إلى وجود مجموعة من الحقول والبياديين التي تؤثر على نشاط المؤسسة، كذلك فإن البيئة تعني كل الأشياء المحيطة أي أن المؤسسة جزء من كل وهذا الجزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع المتغيرات المحيطة.<sup>2</sup>

من وجهة نظر **"BROWN 1980"**: البيئة هي الأشياء الكلية التي تحيط بالشيء وبالنسبة إلى المؤسسة بأنها كل شيء يحيط بها.<sup>3</sup>

و **"KOTLER"** يعرفها سنة 2002 : هي مجموعة متغيرات داخلية، وخارجية ذات مضامين سياسية واقتصادية واجتماعية وتكتيكية تحيط بالمؤسسة وتكون علاقة المؤسسة بها تفاعلية وتكاملية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. أنيس أحمد عبد الله: "إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 25.

<sup>2</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص 52.

<sup>4</sup>. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

2- مفهوم البيئة التسويقية : يقصد بالبيئة التسويقية العناصر والمتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية بالإضافة إلى ظروف وإمكانيات العمل داخل المؤسسة، والتي لها تأثير على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بشكل مباشر بمنظمات الأعمال.<sup>1</sup>

وقد عرف "KOTLER" البيئة على أنها "مجموعة القوى الخارجية المتعلقة الوظيفة إدارة التسويق في المؤسسة والتي تؤثر في قدرة الإدارة التسويقية في التطوير والحفاظ على عمليات التبادل مع عملائها المستهدفين.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف البيئة التسويقية بأنها: "كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها.<sup>3</sup>

وهناك تعريف آخر للبيئة التسويقية على أنها مجموعة القوى والمتغيرات الخارجية المؤثرة على كفاءة الإدارة التسويقية التي تستوجب القيام بالأنشطة والفاعليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات الزبّونين.<sup>4</sup>

ويرى البعض أنّ البيئة التسويقية هي القوى الفاعلة داخل وخارج المؤسسة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع الزبّونين.<sup>5</sup>

وتعتبر البيئة التسويقية مجموعة القوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على مدخلات المؤسسة المتمثلة بالموارد البشرية، الطبيعية والمواد الأولية والمعلومات التي ينتج بها المخرجات كالْبضاعة ، خدمة أو فكرة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> أمينة محمود حسين محمود : "نظم المعلومات التسويقية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر 1995، ص86.

<sup>2</sup> Philip Kotler، "Marketing management"، the millennium ed. prentice- hall. inc. 2000.p8

<sup>3</sup> معلا ناجي، توفيق رائف، "اصول التسويق"، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الثالثة، 2003، ص31.

<sup>4</sup> نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>5</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص56.

<sup>6</sup> ثامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص88.

ويعرفها الشقراوي على أنها الإطار الذي يشمل مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي خارج نطاق رقابة المؤسسة.<sup>1</sup>

إنّ البيئة التسويقية هي مجموعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على صياغة الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وتوجيهها، وهذه العوامل غير متحكم فيها خاصة منها الخارجية التي تمارس ضغوطات كبيرة على المؤسسة. كما تتصف البيئة التسويقية بالتغير والتطور المستمر، ونتيجة لذلك تفرز فرصا تسويقية إذا أحسنت المؤسسة استغلالها تساعدها على زيادة قدرتها التنافسية وتجعلها في وضع تنافسي أفضل، كما أنّها تفرز تهديدات إذا لم تتجنبها تؤدي إلى إضعاف قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق، لذلك فالمؤسسة مجبرة على متابعة التغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية والتنبؤ بسلوكها مستقبلا والحصول على المعلومات اللازمة لذلك.<sup>2</sup>

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بدراسة البيئة التسويقية من طرف مؤسسات الأعمال، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- إنّ جميع مؤسسات الأعمال (العامة والخاصة) تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أو الثقافية).
- إنّ كل مؤسسة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- إنّ بناء وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات التسويقية، وكذلك ممارسة وتنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في مجال التسويق، أو أيّ مجال آخر التخطيط والتنظيم والتنسيق، والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرارات بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها، يجب أن تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

فبغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل (كالموردين والزبونين والحكومة والعمال وغيرهم كما هو الحال في مؤسسة تجارية أو

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي: "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 167.

<sup>2</sup>. قاشي خالد: "نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012، ص 25.

<sup>3</sup>. عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 70-72.

صناعية مثلاً) فإن كل مؤسسة من مؤسسات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيراً في طرق تحقيقها. وفي هذا الشأن، يمكن القول إن بقاء المؤسسة المعينة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف، رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.
  - إن جميع المؤسسات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية، أي على المستوى الدولي وكذلك على المستوى الوطني.
  - إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات، فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلاً، قد يؤثر مع بقاء عوامل أخرى ثابتة على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.
  - إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات أو متغيرات البيئة، وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص التسويقية المتاحة أو المرتقبة، وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جداً أن تحقق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.
  - إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة. وتحليل الفرص التسويقية.
- يجب أن تقوم المؤسسات بتحليل البيئة المحيطة والبناء التنظيمي حتى تتمكن من اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

**3- خصائص البيئة التسويقية :** هناك العديد من الخصائص التي تتصف بها البيئة التسويقية ويمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أمينة محمود حسين محمود: "نظم المعلومات التسويقية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 1995، ص ص 68-70.



• **حرية الزبون في الاختيار** : يتمتع الزبون بحرية اختيار الطريقة التي ينفق بها دخله من حيث نوع السلع والخدمات التي يشتريها، ووقت ومكان شرائها وهذا ما يحدد طريقة إنفاق نقود الزبون والسلع والخدمات التي يتم إنتاجها كما وكيفا ومن حيث الجودة والسعر كما أنّ الحرية تقدم حافزا على إنشاء مشروعات جديدة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة بواسطة المشروعات القائمة، ومن ناحية أخرى فإنّ أذواق الزبونين تتسم بالمرونة والتغير سواء بالنسبة لدرجة التفضيل أو الولاء لعلامة معينة، ومن هنا تنشأ أهمية المحافظة على الزبون لكسب ولائه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته وتحسين المستمر في المنتجات لتظل تحقق له نفس مستوى الرضا والإشباع .

• **المنافسة** : تتفاوت درجة المنافسة التي تتعرض لها مشروعات الأعمال من مجتمع لآخر وفقا للنظام السياسي والاقتصادي السائد، وتوجد المنافسة مزايا عديدة منها : تحسين الكفاءة، محو الإسراف، عدم رفع الأسعار وترويج الابتكارات وتقديم منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل للزبون.

• **وجود دافع الربح** : يتمثل الربح الدافع الأساسي لمشروعات الأعمال الخاصة، أما المشروعات العامة فتسعى لتحقيق أهداف قومية لها أولوية على هدف الربح، ولكن هذا لا يعني إسقاط دافع الربح من بين أهداف المشروع العام، ويعني وجود دافع الربح مع درجة من المنافسة، أنّ تقوم الإدارة بالبحث عن طرق جديدة لزيادة المخرجات التي تحصل عليها من كل وحدة مدخلات ويدخل في ذلك استخدام طرق أفضل وتحسين الطرق المتبعة حاليا .

**4- التدخل الحكومي** : لقد أصبح التدخل الحكومي حقيقة واقعة حتى في الدول الرأسمالية ويأخذ هذا التدخل صورا مختلفة مثل تحديد مجالات الاستثمار المتاحة أمام رأس المال الخاص، وتحديد الأسعار، وتنظيم الاستيراد والتصدير، وتحديد أبعاد ومجالات المنافسة... إلخ، وتمارس الحكومة هذا التدخل بواسطة طرق مختلفة مثل القوانين والتشريعات والسياسة الضريبية والسياسة النقدية... إلخ .

### الفرع الثاني: البيئة التسويقية الداخلية

تتكون البيئة التسويقية بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية من بيئة داخلية وبيئة خارجية حيث تضم هذه الأخيرة بيئة تسويقية خارجية جزئية وبيئة تسويقية خارجية كلية، وسوف نتطرق إلى مختلف جوانب البيئة التسويقية الداخلية لاحقاً .

يشكل الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية الشق الأول للتحليل الموقفي للبيئة، وعنصراً من عناصر نموذج الإدارة الإستراتيجية، لذلك فإن دراسة وتحليل البيئة الداخلية يبلغ من الأهمية الدرجة القصوى الآتي ذكرها:<sup>1</sup>

- يسهم تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة. إيضاح موقف المؤسسة أمام غيرها من المؤسسات الناشطة في نفس الصناعة.
  - التمكن من تحديد عناصر القوة، ومحاولة تعزيزها للاستفادة القصوى منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وإيجاد الكيفية التي بواسطتها يتم تذليل الصعوبات، والحد من تأثير التهديدات البيئية على نشاط المؤسسة وبقائها.
  - التعرف على عناصر الضعف التي تعاني المؤسسة من وجودها، والبحث في طرق معالجتها والإقلال منها أو تفاديها عن طريق استغلال عناصر القوة.
  - تمكين الإستراتيجيين من إيجاد الترابط والتوافق بين التحليل الداخلي والخارجي، بما يسمح تكوين الإستراتيجية الملائمة لانتهاز الفرص المتاحة.
- إنّ البيئة الداخلية تنقسم إلى قسمين هما:<sup>2</sup>

- **البيئة الداخلية المباشرة** : وتتمثل بعناصر المزيج التسويقي التي هي المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع، وهي تمثل المتغيرات الداخلية التي يمكن السيطرة عليها من قبل الإدارة وتكون مكيّفة للقوى الخارجية ولها تأثيرات متبادلة مع البيئة الداخلية للموارد غير تسويقية كأنظمة الإنتاج والأفراد ونظام المعلومات.
- **البيئة الداخلية غير المباشرة** : هي تمثل المتغيرات الأخرى غير التسويقية وهي:
  - كأنظمة الإنتاج : الذي يركز على توزيع السلع والخدمات بأقل تكلفة.

<sup>1</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 131.

<sup>2</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- نظام التمويل: الذي يعمل على توفير الأموال اللازمة لتدبير السلع والخدمات.
- نظام الأفراد: هو النظام المسؤول عن عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز.
- نظام المعلومات: مجموعة العناصر الآلية والبشرية التي تعمل سوية بشكل كامل من أجل تحقيق التدفق الكامل للمعلومات.

### الفرع الثالث: البيئة الخارجية الجزئية للتسويق

تعمل الشركة في ظل نظام اجتماعي مفتوح تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية وتصدر إليها مخرجات و تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها و في إطار تحقيق أهدافها في زيادة الربحية أو النمو والانتشار كأنها تتعامل مع مجموعة من الممثلين في البيئة التسويقية المباشرة سواء كانت هذه القوى الخارجية في مؤسسات أو جمعيات أو أفراد أو أعمال وتمثل هذه المؤسسات أهمية كبرى في نشاط الشركة وتؤثر على نشاطها وأهم العناصر المكونة للبيئة المباشرة ما يلي:<sup>1</sup>

• **الموردون:** تحتاج الشركة إلى العديد من المواد و الخدمات أي المدخلات سواء كانت مواد خام آلات ووقود تامة الصنع لكي تنتج السلع والخدمات وتشتري حاجاتها من الموردين ويؤثر هؤلاء الموردين على إنتاج الشركة سواء في التكلفة الكلية للمنتج أو في توقيت توريد المواد والخامات المطلوبة ولذلك فإن الدراسة التحليلية لأنواع الموردين وأثرهم على العمليات الإنتاجية والتسويقية يعتبر أمرا حيويا لنشاط الشركة .

ويتأثر مزيج الموردين بالأسعار ومدى جودة السلع والخدمات المطلوبة وسياسات الإنتاج لدى الموردين، وعلى إدارة التسويق أن تتأكد بشكل قاطع من توافر المدخلات المطلوبة لتقديم المنتج، أو لمواجهة الزيادة في حجم المبيعات المستقبلية وليس بالكمية بل أيضا بالجودة والسعر والوقت والشروط المناسبة، والموردون أو المجهزون هم شركاء أو أفراد ترتبط المؤسسة معهم بعقود مهمة في التجهيز بالمواد الأولية أو نصف المصنعة التي تدخل في الإنتاج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أمينة محمود حسين محمود: "نظم المعلومات التسويقية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 92 - 93.

<sup>2</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

• **الوسطاء** : يساعد الوسطاء شركات الأعمال في الحصول على العملاء، هؤلاء الوسطاء نوعان الوكلاء أو التجار الوسطاء، وهم مجموعة من الوسطاء الذين يتحملون عمليات توزيع السلع والخدمات للوصول بها إلى الزبون النهائي أو المشتري الصناعي . وهناك مجموعة من المؤسسات تعمل على تسهيل عمليات التبادل مثل شركات النقل والتأمين والتخزين والبنوك ووكالات الإعلان ومؤسسات تسهيل العمليات التسويقية، ويقع على عاتق إدارة التسويق تحليل نشاط الوسطاء ودراسة العوامل المؤثرة على نشاط كل منها وأثره على نشاط الشركة .

إن الوسطاء : هم حلقة وصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء أو جزء من فعاليات المؤسسة. فالوسيط (مهما كان اسمه سواءا أكان تاجرا، سمسارا، وكيلًا....) هو حلقة الوصل بين المؤسسة وسوقها، وبشكل عام يكون الوسيط غير تابع للمؤسسة وإنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة معينة، وهناك تجار أو سماسرة يشترون من أجل إعادة البيع.<sup>1</sup>

• **مؤسسات التوزيع المادي** : تساهم مؤسسات الأعمال في توزيع وتحريك السلع من أماكن إنتاجها الأصلية إلى مناطق الاستهلاك النهائي أو الصناعي، وهناك المخازن الكبيرة التي تملكها شركات التوزيع و تقوم بتخزين السلع فيها قبل تحويلها إلى مناطق الاستهلاك وتقرر الشركة أفضل أسلوب للتوزيع للتعامل مع هذه المؤسسات كما أنّ مؤسسات النقل تتكون من الشاحنات وخطوط الطيران والسكك الحديدية وأثرها على عمليات التسويق في المنشأة أو الشركة خاصة في تجميع السلع والبضائع. ويؤثر عامل التكلفة والوقت ومواعيد التسليم والأمان في اختيار أفضل أسلوب.

• **وكلاء الخدمات التسويقية**: تتمثل شركة تادية الخدمات التسويقية في مؤسسات بحوث التسويق والإعلان ووسائل الدعاية ومؤسسات الأعمال الاستشارية التسويقية والتي تساعد الشركة في عمليات الترويج لمنتجاتها ولأموالها المناسبة وتواجه الشركة مجموعة من القرارات تعكس هذه الخدمات لاختيار الشركة المناسبة وفقا لمعايير جودة الخدمة والسعر ومستوى الأداء لهذه الوكالات، ولاشك أن لذلك سوق يؤثر في قرارات الشركة .

<sup>1</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان: "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص193.

• **المؤسسات المالية الوسيطة:** تشمل المؤسسات المالية البنوك وشركات التأمين والائتمان، والتي لها أثر مالي متفاعل أو تساعد على تقليل المخاطر على مؤسسات الأعمال، وتعمل مؤسسات التسويق على مقارنة الأداء لهذه الشركات بعضها بعضاً، من خلال حدود الائتمان أو درجة الائتمان التي تحصل عليها، ولذلك تحاول الشركات تقوية علاقاتها مع المؤسسات المالية.

• **العملاء:** تحتاج إدارة التسويق في منظمات الأعمال إلى دراسة أسواق العملاء بشكل كامل، وتستطيع الإدارة أن تفرق بين خمسة أنواع من أسواق الأعمال، وذلك على النحو التالي:

أ/ **العملاء الذين هم على شكل:** أفراد، عائلات، والذين يشترون السلع والخدمات لأجل الاستهلاك الشخصي .

ب/ **العملاء الصناعيين:** وهي المنظمات التي تشتري البضاعة أو الخدمات لأجل إدخالها في العمليات الإنتاجية وذلك للحصول على الأرباح وتحقيق أهدافهم .

ج/ **عملاء إعادة البيع:** وهي المنظمات التي تشتري البضائع والخدمات لأجل إعادة بيعها للحصول على هامش ربح .

د/ **العملاء الحكوميين:** وهم الوكلاء الحكوميين الذين يشترون السلع وخدمات الجمهور .

هـ/ **العملاء الدوليين:** وهم المشترون من خارج الدولة ويشمل عملاء أجنبية ومنتجون وبائعون وحكوميون في دول أخرى، يجب على إدارة التسويق دراسة وتحليل سلوك وتصرفات هؤلاء العملاء في الوقت، والتنبؤ باتجاهاتهم في المستقبل لأن ذلك سوق يؤثر على نشاط الشركة وكفاءتها الإنتاجية والتسويقية.

• **المنافسون:** تواجه أي شركة عدد كبير من المنافسين الذين ينتجون سلع وخدمات مماثلة، أو بديلة وتعني ظروف المنافسة وجود بدائل لمعظم ما ينتج في الشركة من السلع والخدمات، وهي تضمن للشركة مركز متميز في السوق، فإن عليها أن تعرف ماذا يفعل المنافسون، وما هي أنشطتهم وبم تتميز في السوق منتجاتهم، وما هي أسعارهم وما هي أساليب ترويجهم، وخدماتهم أي أنها تدرس هيكل المنافسة من وجهة النظر الاقتصادية والتسويقية مع ترتيب المنافسين .

يواجه المسوقون ثلاث حالات من المنافسة وهي<sup>1</sup>:

- **المنافسة المباشرة** : وهي تلك التي تحدث بين المؤسسات التي تعمل في قطاع صناعي واحد وتقدم منتجات وخدمات متماثلة، وهذه المنافسة هي التي تهتم المسوقين بقدر أكبر ولذا فهم محتاجون إلى إيجاد طرق لتمييز منتجاتهم عن المنافسين المباشرين لهم.
- **المنافسة غير المباشرة** : وهي التي تقدم الإشاعات نفسها التي تقدمها منتجات المؤسسة رغم اختلاف طبيعتها عنها.
- **المنافسة الموسعة** : وهي التي تحدث بين جميع المؤسسات.

### الفرع الرابع: البيئة الخارجية الكلية للتسويق

تعدّ البيئة التسويقية الخارجية الكلية أو العامة كلما يحيط بالمؤسسة من متغيرات صعب السيطرة والتحكم فيها، بل يتوجب على المؤسسة التأقلم والتكيف مع جميع المعطيات الخاصة بهذه البيئة، إنّ هذا التكيف ضروري جداً بالنسبة للمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها دون أن يتأثر النظام الداخلي والنظام الخارجي للمؤسسة .

**1- البيئة الاقتصادية** : تعد العوامل الاقتصادية قوة خارجية تتكون من كل المتغيرات التي تؤثر على أنماط شراء الزبوين وخطط التسويق لمؤسسات الأعمال، وتتضمن البيئة الاقتصادية مستوى الأجور في المجتمع، ومعدل التضخم، ومستوى الإنتاجية، ومدى توافر عوامل الإنتاج، ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية، المناخ العام للاستثمار، ومعدلات البطالة... إلخ . وبصفة عامة، فإنّ الاقتصاد الصحي للدولة يعد شيئاً جيداً لكل من الزبوين ورجال التسويق معاً، ففي ظل هذا الاقتصاد يكون الزبائن قادرين على شراء أكبر قدر من السلع والخدمات، مما يجعل مؤسسات الأعمال قادرة على تحقيق أرباح أعلى.

علاوة على ذلك، فإنّ إنفاق الزبون يتحول بعيداً عن الإنفاق على الضرورات الأساسية للحياة مثل الطعام، والملبس والسكن إلى الإنفاق على السلع غير الأساسية كسواء تلفزيون إضافي أو رحلة سياحية في دولة أجنبية..... إلخ. وعليه، فإنّ زيادة طلب الزبون يسهل ظهور بعض المؤسسات الجديدة في الأسواق.

<sup>1</sup>. هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 84.

أما في فترات الركود الاقتصادي، فإن حجم إنفاق كل من الزبونين ومؤسسات الأعمال يتقلص بشكل كبير. فالزبائن ينفقون بشكل أقل، ويقتصر إنفاقه على الأساسيات والضروريات، أما مؤسسات الأعمال، فيجب عليها أن تتأقلم مع المبيعات والأرباح الأقل والنتيجة عن طلب أقل من الزبونين. وإذا دام الركود لفترة طويلة فقد يؤدي إلى فشل العديد من مؤسسات الأعمال وخروجها من السوق.<sup>1</sup>

وتعكس تأثير البيئة الاقتصادية على منظمات الأعمال بشكل كبير عندما تتحرك دورة الاقتصادية عبر مراحلها الأربعة المتمثلة بالرخاء، التراجع، الكساد، الانتعاش لكل مرحلة تأثير مختلف، ينعكس على اعتماد المؤسسة الأعمال إستراتيجيات تسويقية مختلفة تماما عن المرحلة الأولى.<sup>2</sup>

وأهم العوامل التي تؤثر على السوق هما المشتري والقوى الشرائية لهذا المشتري وهما دالة لعدد من المتغيرات وهي الدخل، والأسعار، والادخار.<sup>3</sup>

• **الدخل:** إنَّ الدخل يعني الحجم النقدي الذي يدخل إلى هذا الزبون ويمكن تصنيفه إلى 03 أنواع :

• **الدخل الكلي :** وهو مجموعة الأموال التي يمكن أن يحصل عليها الفرد في خلال سنة سواء كان راتباً أو إيجارات، أو عقارات، أو تجارة..... الخ

• **دخل الضروريات :** وصافي دخل الفرد بعد أن يتم دفع الضرائب ويستخدم لشراء أساسيات الحياة من مأكلاً ومشرب وملبس.

• **دخل الرفاهيات :** وهو صافي الدخل بعد الضرائب وشراء الحاجات وهو الدخل الذي يمكن استثماره لشراء الأشياء الأخرى.

• **التقلبات التجارية :** وهو راجع للدورة الاقتصادية التي تتشكل من :

- **الازدهار:** وهي تتصف بالدخل العالمي ونقص في البطالة وازدهار في الأسواق.
- **الركود:** وتتصف هذه المرحلة بانخفاض الدخل و زيادة في معدل البطالة.
- **الكساد:** انخفاض حاد بالتجارة وحركة الأسواق وبطالة عالية جدا .

<sup>1</sup>. إسماعيل محمد السيد: "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص 49-48.

<sup>2</sup>. ثامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>3</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.

- التحسن: وهي فترة العودة التدريجية نحو الازدهار.

**2- البيئة الاجتماعية والثقافية:** التغيير الاجتماعي يتضمن العلاقات الإنسانية للمؤسسة واستراتيجيات المؤسسة لأفرادها ومجاميعها وللمجتمع بشكل عام<sup>1</sup>، وتتكون البيئة الاجتماعية من كافة المنشآت والأفراد وقيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم ويعني معرفة أفراد المجتمع من هم؟ وأين يتواجدون، وكيف يعيشون حياتهم والتي تتضمن انتماءات الزبوين وفلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم وما هي القيم التي يعيشون من أجلها؟ وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات التسويقية الخاصة بالشركة مثل: قرارات صياغة المنتجات أو السعر أو منافذ التوزيع والترويج ومن أمثلة ذلك زيادة أيام الراحة الأسبوعية وتأثيره على أدوات التنزه وقضاء وقت الفراغ وأدى زيادة عمل المرأة إلى زيادة الاعتماد على الوجبات السريعة والسفر والسياحة وخدمات الترفيه .

ومن الأمثلة الواضحة المؤثرة على حجم الاستهلاك في العالم العربي والإسلامي المناسبات الاجتماعية الأفراح والأعياد، المولد النبوي الشريف وإعداد حلويات من نوع معين واستهلاك كمية من اللحم في عيد الأضحى واستهلاك كمية من الملابس البيضاء في دول الخليج قياسا إلى باقي الدول العربية<sup>2</sup>.

**3- البيئة السياسية و القانونية:** يظهر التأثير البيئية السياسية من خلال العلاقات القوية وراء رجال السياسة المحتملين ورجال السياسة المرشحين في الانتخابات وعلى كل حال فإن إقامة علاقات قوية مع المسؤولين الحكوميين تمس قضايا أخلاقية يجب التعامل معها بحذر دون خرق للمستويات الأخلاقية.

أما البيئة القانونية تتجلى في ضرورة خضوع المؤسسة للعمل التنافسي في ظل المحافظة على حقوق الزبوين ولا يمثل جهل القوانين والتعليمات مبررا ضد ما قد يتسبب فيه من فرض غرامات وإحراجا أو قضايا مدمرة للمؤسسة.

هذا ما يضطر إدارة المنظمات من توظيف أو التعاقد مع مستشارين لمتابعة قضاياهم أو تفسير القوانين والتعليمات لهم التي يستعصى فهمها من قبل بعض الأشخاص العاديين،

<sup>1</sup>. سناء حسن حلو: " اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات

الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76 / 2009، ص 106.

<sup>2</sup>. محمود صادق بازرة: "بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994 ص 108-109.



وفي بعض الأحيان من قبل المديرين والتعامل مع هذه القوانين، والتعليمات هي مسألة أخلاقية واجتماعية بالدرجة الأولى وعدم التجاوب معها قد يسبب تشويه سمعة وصورة المؤسسة من قبل الزبونين، وبالتالي يؤدي إلى تقليص الاحترام والربحية في الوقت نفسه.<sup>1</sup> إذن القوى السياسية والقانونية متعددة فهي تشمل القوانين، التشريعات، الدوائر والأجهزة الحكومية جماعات الضغط التي تؤثر على وتقرر حركة المنظمات والأفراد داخل مجتمع معين.<sup>2</sup>

**4- البيئة التكنولوجية :** يقصد بالتكنولوجيا تحديداً هو تطبيق المعرفة والأدوات المستخدمة لمعالجة المشكلات التي يمكن مواجهتها في إنجاز مهمة معينة وبشكل فاعل، وهذا ما قاد الاهتمام الكبير في منظمات الأعمال والجامعات والحكومات لزيادة فاعلية النتائج المتحققة من استخدام التكنولوجيا وبما يصب في خدمة أهدافها وعملها، ومن المناسب الإشارة هنا إلى أنّ اليابان أنفقت في عام 2005 ما يقارب من 250 مليار دولار في مجال البحث والتطوير للحفاظ على ريادتها في مجال التفوق التكنولوجي والصناعي وخاصة في مجال الصناعات الإلكترونية، وإذا ما أردنا أن نؤشر أهمية التكنولوجيا كبيئة مؤثرة في التسويق فيمكن تأشيرها بالآتي:<sup>3</sup>

الإتاحة الكبيرة لتكنولوجيا التسويق عن بعد من خلال أنظمة الاتصالات المتطورة والاستخدامات الكبيرة والمتنوعة في مجال الإنترنت.

اختصرت التكنولوجيا الضياعات الكبيرة الحاصلة في الوقت الذي يقضيه الزبون في اقتناء حاجاته وتسوقه، من خلال إمداده بالمعلومات المستمرة والمتكاملة عما يحتاجه وتقليل التالف منها جراء الخزن أو المناولة.

إمكانية التسوق بالنسبة للزبون على مدار ساعات في اليوم عبر عمليات التسوق عبر الإنترنت وهذا ما انعكس بالاتجاه المقابل على المتاجر في انشغالها على طول ساعات اليوم على الشبكة وليس على الحقيقة.

<sup>1</sup>. إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص133.

<sup>2</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص196.

<sup>3</sup>. ثامر البكري: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.

كما تؤثر التكنولوجيا على الشركات وقطاع الأعمال بشكل مباشر حيث أنّ البيئة التكنولوجية تخلق فرص تسويقية وتهديدات أيضا وأصبحت التكنولوجيا العالمية سمة العصر ومفتاح نجاح الشركات في التعامل مع الاستثمارات التكنولوجية لذلك يجب على المسوقين دراسة أثر البيئة التكنولوجية على القرارات التسويقية في الشركات المختلفة.<sup>1</sup>

**5- البيئة الطبيعية :** هي مجموعة من الظروف البيئية المتعلقة بالطبيعة التي تحيط بالمؤسسة مما ينبغي السعي لتحقيق التوازن والتكيف مع هذه الظروف البيئية المحيطة بها. مثال ذلك الارتفاع في تكاليف الطاقة، التلوث البيئي، القصور في المواد الأولية، وهذا يتطلب من المؤسسة استخدام سياسات تسويقية مرنة لمواجهة التغيرات المحتملة في البيئة الطبيعية والتحسب مسبقا لحدوثها، حيث أنّ استخدام نظام البدائل بدرجة عالية يعبر عن العقلية المرنة للمخطط الإستراتيجي.<sup>2</sup>

**6- البيئة الديمغرافية :** تتضمن العوامل الديموغرافية في الغالب أعمار السكان، أعراقهم توزيعهم الجغرافي وأعدادهم ارتفاع أو انخفاض الثروة، مستويات الدخل وتوزيعه على السكان.... الخ، وعلى سبيل المثال إحصاءات السكانية لعام 2005 في روسيا تشير إلى أنّ نصف العائلات تعيش بدون أطفال، ولعل مرد ذلك يعود للوضع الاقتصادي والديموغرافي للسكان، هذا ما ينعكس على مجالات مختلفة ومن أبرزها القصور في إعداد القوى العاملة وبمجالات مختلفة من الصناعة، وكذلك ما شرعته الصين من قوانين وقيود على تحديد الإنجاب والذي حدد بطفل واحد لكل عائلة، ذلك لمواجهة الانفجار السكاني فيها والذي تجاوز 1.2 مليار نسمة وما يقابله من محدودية في الموارد الطبيعية المتاحة لها.<sup>3</sup> ومن خلال الجدول التالي نستطيع المقارنة بين البيئة الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> . حمود صادق بازعة: "بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة، مصر، 1994، ص 110 .

<sup>2</sup> . محمود جاسم محمد الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> . ثامر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 91-92.

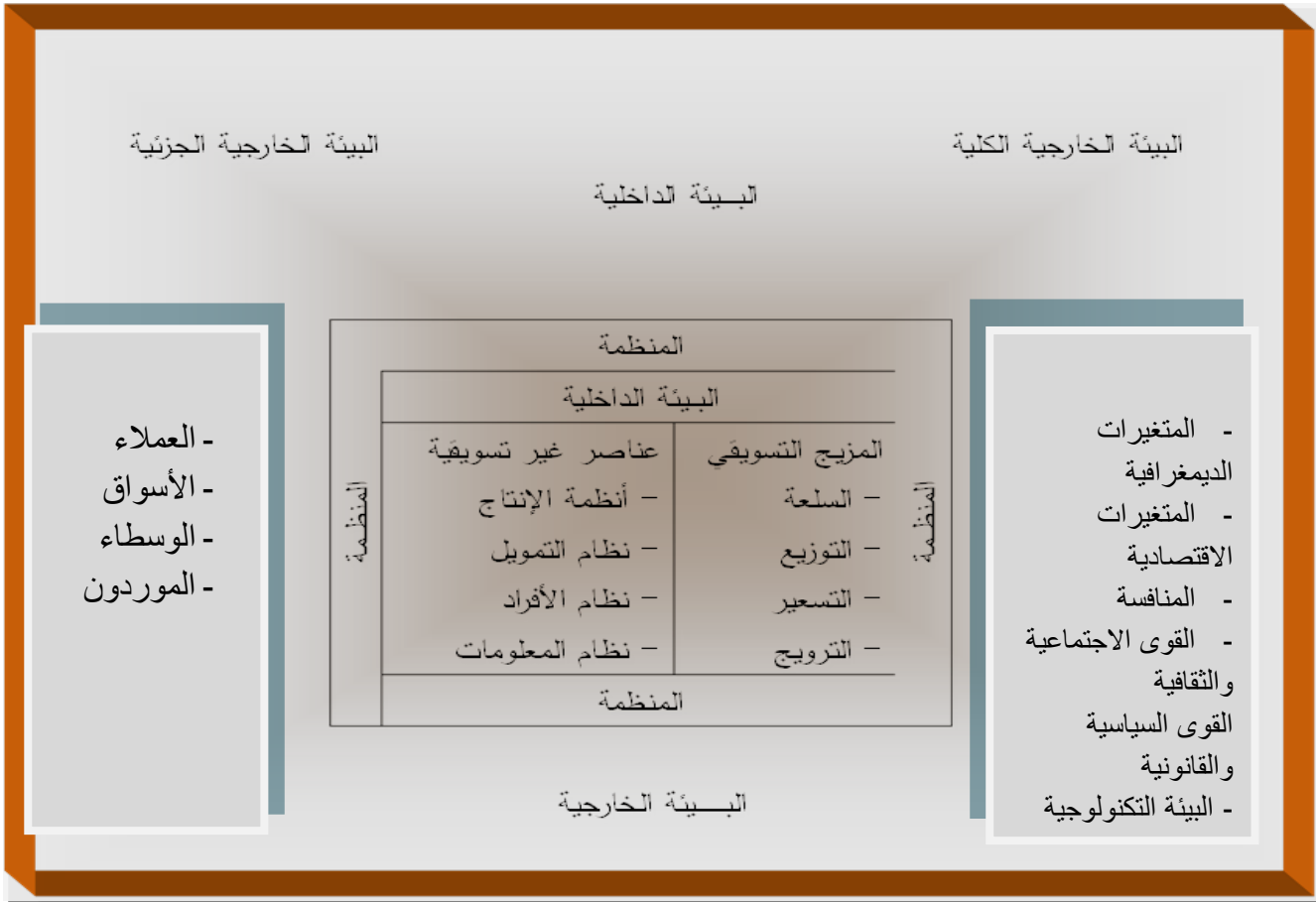
الجدول رقم (01): المقارنة بين البيئة الداخلية والخارجية

| البيئة الخارجية  | البيئة الداخلية             | أسس المقارنة                          |
|--|-----------------------------|---------------------------------------|
| محدودة إن لم تكن معدومة  | كبيرة إن لم تكن كبيرة جداً  | درجة التحكم                           |
| كثير فقد يتجاوز عشرة متغيرات                                       | قليل لا يتجاوز خمسة متغيرات | عدد المتغيرات                         |
| معقدة إلى درجة كبيرة مع احتمالات<br>زيادة درجة التعقيد في المستقبل | غير معقدة                   | درجة التعقيد                          |
| كبيرة وعالية   | بسيطة                       | إحتمالات الخطأ في التوصل<br>إلى نتائج |

المصدر: محمد الصيرفي ، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

من خلال الجدول السابق و الذي يمثل المقارنة بين البيئة الداخلية والخارجية نلاحظ أن هذه الأخيرة لا ستطيع المؤسسة التحكم فيها على عكس البيئة الداخلية التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها وفرض السيطرة عليها، أما عدد المتغيرات فالبيئة الخارجية تمتاز بوجود العديد من المتغيرات كما ذكرنا سابقا، على عكس البيئة الداخلية التي متغيراتها قليلة ويمكن النظر فيها وإضافة تغيرات لها أو العكس، إن البيئة الخارجية تمتاز بتعقيد واضح أما البيئة الداخلية غير معقدة على الإطلاق وهذا لأنها داخل المؤسسة وقريبة جدا منها، كما أن احتمال الوقوع في الخطأ أثناء إجراء البحث التسويقي والوصول إلى النتائج كبيرة جدا أي لا يمكن التوصل إلى الحقائق، على عكس البيئة الداخلية فالوصول إلى النتائج يكون بسيطا. والشكل التالي يوضح جميع المتغيرات التسويقية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية :

الشكل رقم (01) : متغيرات البيئة التسويقية



المصدر: محمد الصيرفي ، التسويق الإستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ص 171

من خلال الشكل نلاحظ أنّ المؤسسة مثل الكيان تؤثر وتتأثر بجميع العوامل الداخلية والخارجية للبيئة، ولا بد عليها أن تعرف جميع عناصر هذه البيئة، فهي لا تستطيع التحكم في جميع العوامل المحيطة بها ولكن على الأقل تستطيع جمع بعض المعلومات حول هذه العوامل.

**المطلب الرابع: المزيج التسويقي وعناصره**

إنّ هذا المطلب يتعلق بالمزيج التسويقي الذي هو أهم جزء بالنسبة للتسويق في المؤسسة حيث هذا المزيج يعد المحرك الأساسي للعملية التسويقية من خلال أربعة عناصر أساسية تتمثل في المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع، إنّ تفاعل العناصر الأساسية القياسية

الأربعة يشكل المزيج التسويقي، إلا أن أشار "DIBB" بالإمكان إضافة عناصر أخرى لمزيج تسويق الخدمات وهي: العمليات، الناس، الدليل المادي.<sup>1</sup> ويعرف هذا الأخير بأنه "الخليط من المتغيرات التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى سوقها المستهدفة"<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: سياسة المنتج

يعدّ المنتج أهم عناصر المزيج التسويقي بالنسبة للمؤسسة، سواء كان هذا المنتج سلعة أو خدمة فهو الركيزة الأساسية لبناء إستراتيجية تسويقية ناجحة، فتصميم المنتجات أو تقديم الخدمات، يتطلب دراسة حاجات ورغبات الزبائن بالدرجة الأولى ثم تليها سلسلة من بحوث التسويق مثل المنافسة والأسعار وطرق التوزيع المختلفة وكذلك الحملات الترويجية، فالمزيج التسويقي مرتبط ببعضها البعض بدرجة كبيرة ومتكاملة، وسوف نتناول في هذا المطلب جميع عناصر المنتج باعتباره أول عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

**1- مفهوم المنتج :** هناك العديد من التعاريف التي تخص المنتج ويمكن ذكرها في النقاط التالي:

- المنتج هو مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة. فعند شرائنا للجريدة فالخصائص الملموسة هي الأوراق، أما الخصائص غير الملموسة هي الأخبار والمعلومات التي بين صفحات الأوراق، وإذا أخذنا مثال شراء جهاز الفيديو فعند شرائنا للجهاز يعطينا البائع الصندوق المعدني والأسلاك والكتيبات ودليل الاستعمال (الخصائص الملموسة) إلا أننا لم نكن نفكر في هذا بل كنا نفكر في التسلية والمشاهدة أو حسن الصورة ونقاوة الصوت (الخصائص غير الملموسة).<sup>2</sup>

- **السلعة :** هي مجموعة من المواصفات مجتمعة يؤدي استخدامها إلى الحصول على منافع معينة تؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات معينة لدى الزبونين، أما المنشآت فتحاول أن

<sup>1</sup>. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص301.

<sup>2</sup>. إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 259.

تقترب باستمرار مع حاجات ورغبات الزبونين لأنها تدرك أنّ مركزها يرتبط بكفاءة المنشأة في تحقيق هذا الهدف.<sup>1</sup>

• **المنتج** : هو أيّ شيء أو مجموعة من الأشياء المادية أو غير المادية تطرح في الأسواق ولها من الخصائص ما يشبع حاجة من الحاجات الغير مشبعة لفرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون المنتج سلعة أو فكرة أو خدمة أو حتى تنظيم معين.<sup>2</sup>

• **السلعة** : هي مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستعمل لإشباع احتياجاته، وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثلا الخصائص المكونة للسلعة، والمنافع النفسية التي يحصل عليها الزبون نتيجة لاقتناعه السلعة مثل المركز الاجتماعي أو حب التقاخر أو التسلية.<sup>3</sup> المنتج هو مجموعة من العناصر المادية وغير المادية التي تؤدي وظائف استعماله ووظائف تقديرية التي يرغب فيها الزبون من أجل المنافع التي يؤديها وقدرته على تلبية حاجاته.<sup>2</sup>

ويرى كل من " **KOTLER & DUBOIS** " على أنه : "يطلق اسم منتج على كل ما يكون معروضا في السوق لتلبية رغبة أو حاجة معينة".<sup>3</sup>

وعرفه **الصميدعي** على أنه: عبارة عن مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة ورغبة الزبون.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة حول المنتج نستنتج النقاط التالية:<sup>5</sup>

- إنّ السلعة أو الخدمة تمثل القوة الدافعة للمؤسسة، وهذه القوة تمثل أحد أركان بناء أيّ إستراتيجية.

- أنّ عوامل النجاح الرئيسية لأيّ مؤسسة قد تكمن ليس في السلعة في حد ذاتها ولكن في عنصر أو أكثر من عناصر ترتبط مثل: التكلفة، التصميم، تكنولوجيا التصنيع، الربح المحقق منها، تنوع الاستخدامات، شبكة التوزيع المستخدمة في بيع السلعة ... إلخ.

2. أمين عبد العزيز حسن: "إستراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطباعة و النشر، القاهرة، مصر 2001، ص 183.

3 . Mohamed Seghir Djitli، "Comprendre le Marketing"، Berti Edition. Alger، 1990، P27

4 . Philip Kotler Et Bernard Dubois، Op.Cit، P 412.

4. محمد الصيرفي: "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 312.

6. عبد السلام أبو قحف: "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص ص 393-397.

- إنَّ تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة مثل: زيادة المبيعات، زيادة حصة المؤسسة في السوق، توسيع لسوق، تحقيق رضا الزبون، تدعيم المركز التنافسي أو خلق ميزة تنافسية، وغيرها (تتوقف على ما تقدمه من سلع جديدة أو تطوير السلع الحالية).

### الفرع الثاني: سياسة التسعير

إنَّ السعر لا يقل أهمية عن المنتج في عناصر المزيج التسويقي، وهذا لكونه يؤثر في أرباح وإيرادات المؤسسة بصفة مباشرة، كذلك فهو يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وسوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى جميع عناصر وجوانب العملية التسعيرية كونها إستراتيجية تسويقية، تهدف إلى تحقيق الحصة السوقية العالية، وإيرادات ورقم أعمال مرتفع.

#### 1- مفهوم السعر و التسعير

يعد التسعير مهمة إدارية حيث تلعب دورا هاما في العديد من المؤسسات. إذ انتقلت من كونها قرار تتخذه عموما الأقسام المالية والمحاسبية في المؤسسات إلى أنَّ غدت تتطلب الآن دورا تسويقيا.<sup>1</sup>

أ/مفهوم السعر: يعرف السعر على أنه: "مقدار التضحية المادية والمعنوية التي يتحملها الفرد في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة"<sup>2</sup>.

وهناك تعريف آخر للسعر وهو " المبلغ من النقود الواجب للحصول على توليفة من السلع والخدمات والقادرة على تلبية حاجات عند مجموعات استهلاكية كإطار فيزيائي ونفسي معلوم"<sup>3</sup>.

كما يعتبر تسعير السلع عملية صعبة ومعقدة، حيث يعرف بأنه فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية. والقيمة هنا مسألة مرنة وشخصية فقد تكون القيمة محددة وهو

<sup>1</sup>. فيليب كوتلر: "كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق"، تحرير دون ايا كوبوتشي، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص 425.

<sup>2</sup>. ناجي المعلا، رائف توفيق: "أصول التسويق"، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص196.

<sup>3</sup>.Paul Van Vracem Et Martine Janssens- Umflat، "Comportement Du Consommateur" ، Facteurs D'influence Externe، De Boeck- Wesmael S.A.Bruxelles، 1994، P339.

الثمن الذي يدفع في مقابل الحصول على السلعة، وقد تكون القيمة غير ملموسة مثل الشعور بالفخر عند امتلاك سلعة معينة، وغالبا ما يكون لنفس السلعة أكثر من قيمة بالنسبة إلى الزبوين المختلفين وقد تختلف هذه القيمة بالنسبة للمشتري الواحد في الأوقات المختلفة.<sup>1</sup> وينظر إلى السعر من ثلاثة وجهات نظر هي: وجهة نظر الزبون، ووجهة نظر المؤسسة، ووجهة نظر المجتمع، أما من ناحية الزبون فهو المبلغ من المال الذي يكون مستعدا لدفعه في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته وهو ما يطلق عليه اسم "السعر الفعلي"<sup>2</sup>.

أما من ناحية المؤسسة فهو الوسيلة التي تسترد بها تكاليفها وتحقق قدرا من الربح يبرر القيام بنشاطها واستمرار حياتها. أما من نظر المجتمع فهو مؤشر للقيمة التي يولها المجتمع لمنتج معين سلعة كانت أم خدمة.<sup>3</sup>

**ب/ مفهوم التسعير:** يعني تحديد المؤسسة لأسعار ما تقدمه من منتجات وهو فن ترجمة قيمة المنتج إلى مقابل نقدي والتسعير هو القرار الذي يعني بالنسبة للمؤسسة حصولها على عوائد لقاء ما تقدمه من منتجات يقابله في الجانب الآخر ما يقدمه الزبون من دخله للحصول على المنتج لإشباع حاجاته ورغباته، فالتسعير هو عملية مستمرة تسعر بموجبها المؤسسة منتوجاتها بما يضمن تحقيق حالة الإشباع للزبون من جهة، والإسهام بتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

### الفرع الثالث: سياسة الترويج

تعد عملية الترويج عملية هامة ضمن المزيج التسويقي، كونها العملية الاتصالية بين المؤسسة والزبون، وتوفير مختلف المعلومات للزبون حول المنتج، وإقناع الزبون وإرشاده وإثارة اهتماماته، ثم دفعه إلى اتخاذ القرار الشرائي.

وسوف نتناول في هذا المطلب جميع جوانب وعناصر الترويج، إضافة إلى المزيج الترويجي الذي يعد الحجر الأساس في العملية الترويجية.

#### **1- مفهوم الترويج : وأهم التعاريف للترويج هي :**

<sup>1</sup> . أمين عبد العزيز حسن: "استراتيجية التسويق في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>2</sup> . إسماعيل السيد: "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 417.

<sup>3</sup> . رضوان محمود العمر: "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 238.



الترويج هو جميع النشاطات التي تمارسها الشركة من أجل الاتصال بالزبونين المستهدفين و محاولة إقناعهم بشراء المنتج، ويشمل الإعلان البيع الشخصي، أدوات تنشيط المبيعات والعلاقات العامة.<sup>1</sup>

إنّ المنتج لا يبيع نفسه حتّى ولو اتسم بأنه أفضل المنتجات في العالم فالوظيفة الأساسية لنشاط الترويج هو تعريف الزبون بالمنتج من حيث خصائصه، ووظائفه ومكان ودرجة توافره بالأسواق، والسعر الذي يباع به... الخ، ولا يقف نشاط الترويج عند حد التعريف بالمنتج ولكنه يمتد إلى محاولة إقناع الزبون بشراء أو اقتناء المنتج.<sup>2</sup>

ويعرف الترويج " بأنه التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة "<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا على أنّه هو أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي الذي يتكون من عناصر فرعية تهدف إلى إعلام وإقناع وتذكير الزبونين المستهدفين بالسلع التي تنتجها الشركة والتأثير عليهم لشرائها واستخدامها.<sup>4</sup>

ويعرفه الصميدعي سنة 2000 على أنّه إقناع وتعريف الزبونين بمنتجات المؤسسة ودفعهم لشرائها.<sup>5</sup>

الترويج هو عملية تحقيق الاتصال الإقناعي مع الزبونين ومن ثم يمكن اعتباره جانب الاتصال في العملية التسويقية كما أن الترويج لا يشترط أن يكون موجها للأفراد فقط بل قد يكون موجها للمنظمات ويستخدم الترويج لجميع المنتجات سواء كانت سلعا أو خدمات أو أفكار معتمدا في ذلك على أساليب التأثير الذهني<sup>6</sup>، ووصفه "STANTON" على أنّه "ممارسة إخبار وإقناع واتصال "<sup>7</sup>.

1. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد: "مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)"، دار الفكر، عمان الأردن، 2000، ص 6.

2. عبد السلام أبو قحف: "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 76.

3. بشير عباس العلق: "الترويج والإعلان أسس و نظريات"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 12.

4. طاهر مرسي عطية: "أساسيات التسويق"، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 1993، ص 281.

5. نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

6. محمد الصيرفي: "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 356.

7. نفس المرجع، ص 357.

- وعليه فإنّ الترويج كعملية ديناميكية ينطوي على محاولات حث وإقناع، وهذا ما يؤكد المضمون الاتصالي للترويج<sup>1</sup>.
- 2- أهداف وأهمية الترويج :
- أهداف الترويج : يمكن تلخيص أهداف الترويج كما يلي<sup>2</sup>:
- يعتبر أحد استراتيجيات الاتصال بين البائع والمشتري.
  - توفير المعلومات.
  - خلق الانتباه.
  - إثارة الاهتمام، تدعيم السلوك الشرائي.
  - الأخبار، التشجيع، التذكير.
  - مساعدة المؤسسة على عزل نفسها من المنافسة بإعطاء سلعتها وضع خاص في السوق وجمهور معين من الزبونين عن طريق خلق ولاء لهؤلاء الزبونين نحو سلعة بذاتها<sup>3</sup>.

### الفرع الرابع: سياسة التوزيع

إنّ التوزيع عنصر هام من عناصر المزيج التسويقي، فهو يحقق العديد من المنافع للمؤسسة والزبون في نفس الوقت، إضافة إلى أنّه يحتاج إلى تنظيم مستمر ورقابة ومن أجل تحديد مفهوم السياسة التوزيعية، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى بعض العناصر الرئيسية لتوضيح العملية التوزيعية في المؤسسة.

#### 1- تعريف التوزيع : هناك عدة تعاريف تخص التوزيع وهي كما يلي:

التوزيع هو: "النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى الزبون أو المستعمل بكفاءة وفعالية، وبالكمية والنوعية والوقت الملائمين من خلال قنوات التوزيع"<sup>4</sup>.

وتعرف منافذ التوزيع بأنها "منشآت أو أفراد أو أجهزة آلية تساهم في انسياب السلع ووصولها من المنتج إلى الزبون النهائي"<sup>1</sup>.

1. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 337.

2. عبد السلام أبو قحف: "أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 326.

3. محمد الصيرفي: "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 360.

4. محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 240 .

وتعرف عملية التوزيع هذه من العناصر الأساسية في التسويق. كما تعد القرارات التسويقية المتعلقة بتوزيع السلع والخدمات من القرارات المهمة جدا للمؤسسة، لأن الخطأ في اختيار القناة الصحيحة المناسبة قد يكون له آثار سيئة على المدى البعيد ويمكن أن تؤدي إلى فشل المؤسسة كلياً<sup>2</sup>.

حسب الغرفة التجارية الدولية سنة 1949 عرفت التوزيع كما يلي: التوزيع هو المحيط الذي يأتي بعد عملية الإنتاج ابتداء من لحظة التسويق إلى غاية وصول المنتج إلى الزبون النهائي، ويشمل مختلف القطاعات التي تؤمن توفر السلع والخدمات بتسهيل عملية الاختيار والإيصال إلى المستعمل أو الزبون النهائي<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا التوزيع على أنه مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم من خلالها تحريك المنتجات من مصادر الإنتاج إلى الزبون الأخير ومن خلال التوزيع يتم خلق المنفعة المكانية والزمانية والحيازية<sup>3</sup>.

**2- أهمية وأهداف التوزيع :** للتوزيع أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك له أهداف مختلفة، سوف نتطرق لهذه الأهداف بالتفصيل في ما يلي:

**أولا : أهمية التوزيع :** تتجلى أهمية التوزيع في المنافع التي يقدمها للزبون وهي كما يلي<sup>4</sup>:

• **المنفعة المكانية :** وتنشأ هذه المنفعة نتيجة إتاحة المنتج وتوفيره في المكان الملائم والأقرب من الزبون، هذا لأنه يرغب دائما في الحصول على ما يحتاج إليه بأيسر الوسائل وبأقل الجهود الممكنة.

• **المنفعة الزمانية :** تنشأ هذه المنفعة عندما يتوفر المنتج الذي يرغب فيه الزبون في الوقت الذي يحتاجه فيه.

• **المنفعة الشكلية :** يضيف التوزيع المنفعة الشكلية للسلع عندما يقوم المنتج أو الوسيط بتجزئتها وبيعها في عبوات بأحجام تتلاءم ورغبات الزبونين؛

<sup>1</sup> عبد الكريم، راضي الجبوري: "التسويق الناجح أو أساسيات البيع"، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 2000، ص129.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن: "استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص181.

<sup>3</sup> محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص328.

<sup>4</sup> Denis Pettigrew Et Normand Turgeon، "Marketingmontréal: Chenelière/ McGraw Hill"، 3ème Édition، 1996، P 184

- **منفعة التمليك والحياسة :** وهي القيمة التي يدركها الزبون نتيجة تملكه للمنتج أو حيازته له، فالوسطاء يقومون بتسهيل نقل الملكية من عضو لآخر في القناة التوزيعية.
- ثانيا: أهداف التوزيع:** أهم أهداف التوزيع ما يلي<sup>1</sup>:
  - تطوير وتوسيع سوق المنتجات عن طريق توصيلها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة تقديمها فيها.
  - تحسين حصة المؤسسة من السوق الذي تتعامل معه عن طريق قنوات التوزيع كقيامها بزيادة عدد الموزعين، مما يؤدي إلى زيادة تدفق السلع والخدمات إلى السوق وتحقيق درجة أكبر من الاستثمار للمؤسسة.
  - رفع كفاءة التوزيع لأنّ التوزيع نشاط متكامل، تتدفق من خلاله أجزاءه، الموارد، الأفراد الأفكار والمعلومات إلى الأمام وإلى الخلف. وذلك لتحقيق رضا الزبون عن طريق توصيل السلعة أو الخدمة له في المكان الملائم وبالشكل والوقت المناسبين، وبأقل تكلفة ممكنة.
  - مساعدة اقتراب المنتج من الزبون، حيث أنّه خلال عملية التوزيع عادة يكون المنتج بعيدا عن الزبائن خاصة بالنسبة للسلعة الواسعة الاستهلاك، فالانتشار الواسع لنقاط البيع، وعدم إدراكها هي عوامل يمكن أن تحد من معرفة وإدراك حاجات الزبون، لكن بتدخل الوسطاء والوكلاء تقرب الصلة بين المنتج والسوق، بالإضافة إلى القضاء على المضاربة وكذلك توزيع الأخطار بين المشاركين في السلع حيث من خلال التخفيض من الأخطار التي تواجه المؤسسة خاصة عند فقدان سلعة ما قيمتها السوقية من جراء المنافسة أو انتهاء مدة صلاحيتها أو من هذا القبيل، فعوض أنّ تتحمل المؤسسة كل هذه الخسارة لوحدها يتقاسمها أطراف الموزعين المتواجدين في شبكة التوزيع، وهذا التخفيف تستفيد منه المؤسسة بالدرجة الأولى فيترك لها فرصة أخرى لإنتاج سلع أخرى بدل تعويض الأخطار الكاملة.<sup>2</sup>
  - التقليل من عدد المبادلات، إذ أنّ التوسط بين المنتجين والزبوين من شأنه أن يقلص من

عدد المبادلات ويظهر ذلك في حالة وجود أو عدم وجود التوسط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. محمد إبراهيم عبيدات: "إستراتيجية التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 227-228 .

<sup>2</sup>. طاهر مرسي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>3</sup>. نفس المرجع. ص 232.

- تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده الزبون<sup>1</sup>.

**3- إستراتيجيات التوزيع:** يقوم التوزيع على إستراتيجيات مختلفة يمكن توضيحها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

• **التوزيع الكثيف:** ويتضمن ذلك توفير السلعة في عدد كبير من منافذ التوزيع، وتصلح هذه الإستراتيجية لتوزيع السلع الميسرة الواسعة الانتشار، والتي يرغب الزبون في الحصول عليها بأقل جهد ووقت ممكنين. ويمكن استخدام آلات البيع، ومتاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض.

• **التوزيع الانتقائي:** ونعني بهذا النوع من التوزيع توفير السلعة في متاجر (أو منافذ توزيعية) قليلة ومنتقاة من بين بدائل عدة. ويتم اختيار المنافذ المرغوبة على أساس معايير معينة مثل: سمعة الموزع، وقدرته على خدمة السلعة، أو التزامه بالسعر المحدد من قبل المنتج. وتصلح هذه الإستراتيجية بشكل لسلع التسويق.

• **التوزيع المحصور:** ويشير هذا النوع من الإستراتيجيات إلى اختيار موزع أو وكيل وحيد في منطقة جغرافية. يرغب المنتج فيها والتعامل معها. ويتم هذا الاختيار نتيجة تأكيد المنتج من جهد الموزع وقوته وسمعته في السوق.

<sup>1</sup>. نزار عبد المجيد البرواري، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>2</sup>. محمد إبراهيم عبيدات: "إستراتيجية التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 238- 239.

المبحث الثاني :الإدارة الإستراتيجية والتحليل الموقفي الإستراتيجي

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق الإستراتيجي سوف نقوم بإلقاء الضوء على مفاهيم التحليل الموقفي الاستراتيجي الذي انطلق منه التسويق الإستراتيجي، فالتفكير الإستراتيجي الذي نشأ نتيجة التغييرات، التطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بمنشآت الأعمال كجزء من الإدارة الإستراتيجية التي تلعب دورا هاما في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسخها المؤسسة وتحليل موقفها من أجل تحقيق مختلف أهدافها.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية ونموذجها و الصعوبات التي تواجهها

إنّ مفهوم الإدارة الإستراتيجية له العديد من الأبعاد التي مرت بها التغييرات التنظيمية الإدارية عبر الزمن حيث أنّ هذا المفهوم استمد معناه الحقيقي من كلمة الإستراتيجية التي ظهرت خلال العمليات الحربية، وسوف نقوم بشرح ذلك من خلال عدة نقاط .

الفرع الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أستخدم لفظ الإستراتيجية منذ عدة قرون في العمليات الحربية، وهي كلمة يونانية مشتقة من كلمة "استراتيجوس" وتعني فن القيادة وانتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن العشرين، عندما دعا الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون في عام 1965 إلى تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي في جميع الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية<sup>1</sup> قبل نهاية الستينات من القرن الماضي العشرين عبر التخطيط الإستراتيجي حدود الولايات المتحدة إلى أوروبا ثم إلى بعض الدول النامية وأهم تلك الدول ماليزيا .

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة: "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى،

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ<sup>1</sup>.

### 1- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

يطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ، ولعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية **الفريد شاندلر** حينما أستعرض في كتابه الذي أصدره عام 1962 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع إستراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أنّ تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية. وفي عام 1965 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة **اشتون جون** ودورد بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1976 عرضى "**وهلين وهنجر**" مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهي فيه إلى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان **كينر وتريجو** ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأنّ (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أنّ تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أنّ الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين إستراتيجيات الوحدات المكونة لها ولعل الكتاب الصادر في عام 1985 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ **أومايا** بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الإستراتيجي المعاصر في الإدارة.<sup>2</sup> يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي أنّ دورة التخطيط الإستراتيجي غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة ولكن

<sup>1</sup>. بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>. نفس المرجع. ص 29.

يحدث التواء مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة والفرص، فإنّ القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط<sup>1</sup>.  
وتعرف أيضا بأنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.  
وهناك تعريف آخر وهو: الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يتمكن المدراء من خلالها من صياغة مجموعة من الإستراتيجيات وتنفيذها بهدف تحقيق غايات المؤسسة وبما يحقق التوافق بين معطيات البيئة الخارجية والداخلية<sup>3</sup>.  
وهناك من يعرفها على أنها: هي العملية التي تتضمن تنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل بهدف زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر عملائها<sup>4</sup>.  
وهناك تعريف آخر للإدارة الإستراتيجية على أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها<sup>5</sup>.  
كما يقصد بالإدارة الإستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي)، وصياغة الإستراتيجيات، وتطبيق الإستراتيجيات، وتقييم الإستراتيجيات، والتحليل البيئي (الإستراتيجي) وصياغة الإستراتيجية يشار إليهما بالتخطيط الإستراتيجي<sup>6</sup>، سنتطرق لهم بالتفصيل في المباحث التالية.

1. جمال الدين محمد مرسي وآخرون: "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص27.

2. نادية العارف: "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2003، ص06.

3. نعمة عباس الخفاجي: "الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص34.

4. عوض محمد: "الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص06.

5. ثابت عبد الرحمن إدريس، المرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص23.

6. منصور محمد إسماعيل العريقي: "الإدارة الإستراتيجية"، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2011، ص204.



إنّ الإدارة الإستراتيجية تحرص على رضا العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح.<sup>1</sup> وهناك العديد من التعاريف التي عرفت الإدارة الإستراتيجية وهي كمايلي<sup>2</sup> :

- ولقد عرفها "DAVID 1995" على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها .
- أما "HEAGER 1990" فقد عرفها على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمؤسسة ما ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة.

ترتكز على التكامل بين مختلف الإدارات ← ( إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة والمالية ) التي تقوم بها المؤسسة.

إنّ الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، وخلف ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة وهذا التعريف يركز على مصطلح المزايا فقط دون الإشارة إلى كلمة التنافسية كما هو الحال في بعض التعاريف السابقة لأنّ الإدارة الإستراتيجية المعاصرة لم تعد تستخدم الإستراتيجيات التنافسية وحدها كوسيلة لتحقيق أهدافها، وإنما تعدتها إلى استخدام نوع آخر من الإستراتيجيات والذي يستند إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع المنظمات الأخرى لتحقيق علاقة (فائز - فائز)، بدلا من علاقة (فائز - خاسر)، وذلك لمواجهة المنافسة الحادة في البيئة العالمية التي تشهد تغيرات متسارعة في الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية كافة، وهو ما يطلق عليه (بالإستراتيجية التعاونية) ومن جانب آخر ركز التعريف على مسألة الميزة المستدامة وذلك لأنّ الميزة سواء كانت تنافسية أو تعاونية فإنها قابلة للتقليد بطريقة أو أخرى من قبل الآخرين، الأمر الذي يمكن المنظمات أن تعمل وفق المنطق العلمي السليم للإدارة الإستراتيجية، وتتمتع بشيء من الابتكار، وإضفاء صفة التجدد

<sup>1</sup>. مصطفى محمود أبو بكر: " دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص94.

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي: " استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 21 - 22.

المتواصل على المزايا التي تتمتع بها في أي وقت من الأوقات، كما تجنب التعريف الإشارة إلى العوائد المالية المرتفعة كواحد من الأهداف الإستراتيجية بطريقة مميزة، لأن مجال الإدارة الإستراتيجية لم يعد مقتصرًا على المنظمات الهادفة للربحية فقط، وإنما امتد ليشمل المنظمات غير الهادفة للربحية وبالتالي اختلاف الأهداف الإستراتيجية في كل النوعين من المنظمات.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستطيع أن نقول أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور المؤسسة حول مستقبلها وعلاقتها بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات والإستراتيجيات التي يجب القيام بها على المدى الطويل، والغايات والأهداف التي يجب أن تحققها في المستقبل.

## 2- مراحل الإدارة الإستراتيجية :

إن الإدارة الإستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية : صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، تقييم الإستراتيجية، وهي كما يلي<sup>2</sup> :

- **صياغة الإستراتيجية:** ويتم صياغتها على ضوء أهدافها وإمكانياتها، و الفرص الممكنة التهديدات الخارجية للمؤسسة، تحديد عناصر القوة والضعف داخل المؤسسة. علينا معرفة أماكن القوة والضعف وذلك لكي نتمكن من تلقي عملية الاختراق لأماكن الضعف كي يتم معالجتها ومعرفة الخلل بها عن طريق تشخيصها بما يخدم الهدف العام.
- **تطبيق الإستراتيجية:** يتطلب من المؤسسة وضع الأهداف المستوية وتحديد السياسات وتوفير الموارد من أجل وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، وتطبيق أي إستراتيجية يتطلب أن يكون هناك ما يسمى بالثقافة الإستراتيجية وتكوين هيكل تنظيمي فعال كفؤ وإعداد الميزانية وتحضير العاملين وخلق الوعي لديهم عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات الموجودة لدى المؤسسة وذلك لأن أي عمل إذا لم يكن القائم بتنفيذه بمستوى هذا العمل لا يستطيع تنفيذه.
- **تقييم الإستراتيجية:** نقيس به هل أن الصياغة والتطبيق كانت موفقة أم لا، هل هي ضمن الاتجاه العام أم لا وبهذا يمكن قياس قدرتنا على الأداء هل تتم بشكل جيد أم لا.

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي مساعدة: "الإدارة الإستراتيجية"، دارة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص28.

<sup>2</sup>. نفس المرجع. ص28.

وهناك من يرى أن مراح الإدارة الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي<sup>1</sup>:

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أيّ منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إنّ الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أيّ من مكوناتها.

وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

1. مرحلة التصميم.
2. مرحلة التطبيق.
3. مرحلة التقييم.

### الفرع الثاني: نموذج تخطيط الإدارة الإستراتيجية

لعل واحد من النماذج الأكثر شيوعاً وشمولية من حيث تعبيره عن متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وهو نموذج "WHEELEN & HUNGER"، حيث تبدأ الرقابة التقييمية قبل اختيار المؤسسة إستراتيجيتها وأثناء وبعده ذلك أنّ الرقابة التقييمية تتولى نموذج "2006 HUNGER&WHEELEN"<sup>2</sup>:

- إجراء المسح التقييمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيداً لاختيار الإستراتيجية.

- استخدام الوسائل العلمية في التحليل وصولاً إلى اختيار الإستراتيجية وصياغتها.

<sup>1</sup> . www.bayt.com.21/07/2017

<sup>2</sup> . أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي: "أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري المشاريع"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2009، ص 36.

- اعتماد التقويم والمتابعة من خلال وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها على إجراء قياس الأداء للتعرف فيما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع التنظيمي.
- تقويم محتويات الإستراتيجية.
- تقويم النتائج التي تحققت للمؤسسة جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية.
- تقويم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الإستراتيجيات التي تستخدمها.

يتطلب نجاح عملية الرقابة الإستراتيجية أن يكون النظام الرقابي المعتمد قادراً على اكتشاف الانحرافات المهمة بسرعة حتى تتمكن المؤسسة من اعتماد إجراءات التصحيح، وأن يكون اقتصادياً وقادراً على تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الأداء، وأن يكون شاملاً بحيث يغطي جوانب الأنشطة الحيوية المهمة كافة، وأن يتسم بالتوازن، وأن يكون اقتصادياً في الوقت ذاته.<sup>1</sup>

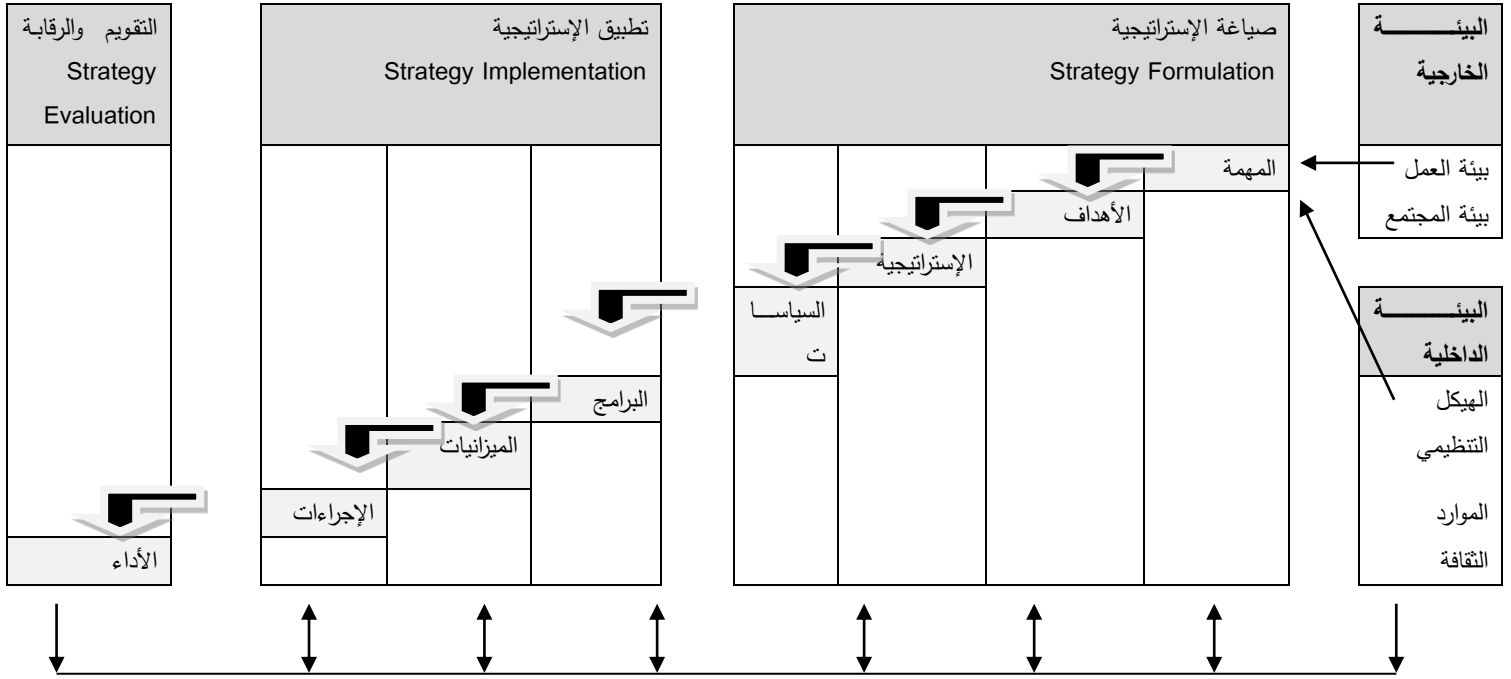
إنّ عملية وضع الإستراتيجية لأيّ مؤسسة يفترض أن تبدأ بعد الانتهاء من التحليل الإستراتيجي، من هنا، فإنّ المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية تكمن في ضمان التقويم المستمر للتغيرات الداخلية، وتعديل طرق المنافسة خارجياً على أساس هذا التقويم لكي تزيد من فرص نجاح إستراتيجياتها. ويعتبر التخطيط بالسيناريوهات أحد أهم الأساليب في التقويم القبلي ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي حيث يمثل وصف ما هو متوقع ومحتمل وتحليله أيّ افتراض لو أنّ الإستراتيجية تم تنفيذها ماذا سيكون محتملاً أن تصادف من المشاهد، إلى عدد من السيناريوهات المحتملة والتوصل إلى صيغة للتعامل مع كل منها، وذلك بتشخيص دقيق وواسع للأفكار المحتملة والمتوقعة بطريقة مفيدة وقابلة للتطبيق، من خلال جعل الإستراتيجية مرنة للدرجة التي تستوعب تلك الاحتمالات وتتهيأ لها مسبقاً، إنّ جميع المنظمات المديرين يواجهون حالة عدم التأكد المستقبلي، وتزداد درجة تأثير الخطر الذي يواجهه المؤسسة بالنسبة لصانعي القرارات الإستراتيجية (بازدياد درجة حركية البيئة التنافسية). وبصورة عامة فإنّ صانعي القرار يفترضون أن يأخذوا البدائل المفضلة والتي لها أكثر قيمة

<sup>1</sup>. أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

توقعية (احتمالية حدوث) ولكن في الوقت نفسه هم يأخذون بالاعتبار المخاطر في الخيارات البديلة الأخرى.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): نموذج WHEELLEN & HUNGER للإدارة الإستراتيجية WHEELLEN

& HUNGER 2006



مراجعة النتائج

المصدر: أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 37

### الفرع الثالث : التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي و العشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في<sup>2</sup>:

- **زيادة معدلات التغيير** : إنّ دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات، وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ،

<sup>1</sup>. أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup>. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص 55 .

والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

• **شدة المنافسة** : يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، و لن يأتي ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

• **التغيرات التكنولوجية** : تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعه إن ما يحدث التغيير، تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية، تكنولوجية جديدة وهكذا.

• **عجز الموارد المتاحة وندرته** : أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

• **عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا** : في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الإستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان و القيود البيئية والديموغرافية ... الخ .

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية وتطورها

إنّ للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في الممارسات التنظيمية الإدارية للمؤسسات مهما كان نوع نشاطها، فهذه المؤسسات تعتمد على الإدارة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها.

### الفرع الأول: أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة :

يمكن حصرها في بعض النقاط المركزة<sup>1</sup>:

- تركيز على المؤسسة ككل فهي تهتم بالأعمال اليومية والمشاكل وتركز على نمو وتطوير المنظمات بصورة عامة.

إنّ الإدارة الإستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المؤسسة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة<sup>2</sup>.

- تمكن المؤسسة من أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها.

- تمكن المؤسسة من أن تكون أكثر إطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة<sup>3</sup>.

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية<sup>4</sup>.

- تمكن المؤسسة من أن تكون مرنة وأكثر تكيفا مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.

- تعد الإستراتيجية بحق بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المؤسسة، ويمكنها من

الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها، وما يتوجبه منها قبل غيره<sup>5</sup>.

إنّ تزايد اهتمام الإدارة العليا بأهمية الإدارة الإستراتيجية و التفكير الإستراتيجي في المنظمات

المختلفة (الكبرى والصغيرة) مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان معا<sup>6</sup>:

• **الأول :** اعتماد الإدارة الإستراتيجية في إطار العمل الآني و المستقبلّي الأمر الذي من

شأنه تحقيق فوائد عديدة للمؤسسة .

1. محمود جاسم الصميدعي: " استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص22.

2. تغريد جليل أيوب، أمل حسن علوان: " دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد15، 2007، ص05

3. Fred r. David، " Strategic management concept"، cases 10/ed، by pearson education، 2005، P16.

4. مؤيد سعيد السالم: " أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص19 .

5. ثامر ياسر البكري: "استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص32.

6. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص29.

• **الثاني :** إنّ اعتماد الإدارة الإستراتيجية أصبح الآن خياراً إستراتيجياً بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات نظرات لما تواجهه من تحديات (غير عادية) عديدة محلية، إقليمية وعالمية، و بالتالي فإنّ التفكير بإدارة العمل و تحقيق أهداف المؤسسة بالأساليب التقليدية ما عاد مجدياً في يومنا هذا.

### الفرع الثاني : تطور الإدارة الإستراتيجية :

هناك أربعة مراحل مرت بها الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>:

#### • تخطيط الميزانيات والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانية :

يكون التخطيط على المسائل المالية وعلى الموازنات، هدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الوظائف من خلال مدى التزامها لما معد لها.

#### • مراحل التخطيط طويل الأجل :

التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط أثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وأيّ أمور تحدث في هذه المرحلة عندما تخطط نعتمد على السنوات السابقة.

#### • مرحلة التخطيط الإستراتيجية :

التخطيط يتعدى الداخل وأصبح أكثر توسعاً كما كان عليه في السابق حيث أصبح التخطيط موجه للخارج، ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال المحاولة في إيجاد الأسواق الجديدة وما هي الأسواق المحتملة (التفكير الإستراتيجي).

#### • مرحلة الإدارة الإستراتيجية :

تهدف إلى إدارة كل الموارد المؤسسة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.

### الفرع الثالث : مهام الإدارة الإستراتيجية

إنّ من المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية هي<sup>2</sup>:

1- وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة تهديدات البيئة واستثمار الفرص التي تحتويها

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> محفوظ جودة وآخرون: "منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى،

ص25، 2004.



وبذلك يكون تحديد النشاط الذي تزاوله المؤسسة الآن وفي المستقبل العمل المحوري في وضع البديل الاستراتيجي المناسب.

2- المحافظة على العلاقة بين المؤسسة والبيئة.

3- تطوير وتنفيذ مداخل لإنجاز جدول أعمال من أجل التغيير الاستراتيجي.

4- تطوير، إعادة النظر، وتوجيه السياسات لتوسيع وتحديد قرارات الإدارة وتنفيذها.

6- تهيئ الإدارة الإستراتيجية نفسها لمواجهة المنافسين في السوق من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الإنتاج.

جاءت الإدارة الإستراتيجية من أجل تحليل البيئة ومعرفة عواملها وظروفها سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، لذا يجب على المؤسسة أن تعرف جميع ما يحدث في البيئة فهي فعلا لا تستطيع السيطرة على هذه العوامل لكن على الأقل معرفة معلومات تضمن لها المحافظة على علاقتها بالبيئة المحيطة بها .

### المطلب الثالث : نماذج ومزايا التفكير الإستراتيجي:

تعدّ عملية التفكير الإستراتيجي عملية تحليل الوضع الراهن للمؤسسة من أجل إيجاد حلول مستقبلية لها، وهناك العديد من نماذج التفكير الإستراتيجي التي جاء بها العديد من الباحثين من أجل تطوير صناعة الإدارة الإستراتيجية، ومن خلال هذا المطلب سوف نقوم باستعراض أهم النماذج التي اشتهر بها التفكير الإستراتيجي.

قدم كل من *MINTZBERG* ، " 1973 و *MILES & SNOW* ، 1978 "

نموذجه الخاص لتغيير صناعة الإستراتيجية ونحاول فيما يلي استعراضها باختصار مع توضيح نواحي قوة كل نموذج<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: نموذج *Mintzberg* ، " 1973 "

لقد أوضح "*Mintzberg*" مدى قوة تأثير أهداف وإستراتيجيات المؤسسة من وجهة نظر الإدارة العليا بالعالم الخارجي، وتحدد وجهة النظر هذه الاتجاه أو المنحنى الذي يستخدم في

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

صناعة الإستراتيجية، ولقد ذكر أربعة اتجاهات أو منحنيات أساسية هي: الاتجاه الريادي (الملتزم)، والتكيفي، والتخطيطي، والمختلط.

• **الاتجاه الريادي** : تصاغ الإستراتيجية من قبل شخص واحد متنفذ، ويكون التركيز في هذا الأسلوب على الفرص، وتأتي المشكلات ثانياً، وتسترشد الإستراتيجية هنا برؤية وتوجيه مدير المؤسسة وتتمثل في قرارات كبيرة وجريئة، وإنّ الهدف المسيطر على الإدارة العليا هنا هو نمو المؤسسة، من خلال فرص معينة قد لا يدركها أو يقدم عليها المنافسون.

• **الاتجاه التكيفي**: يشار إليه أحيانا (العمل بدون خطة) ويتصف هذا الاتجاه في صناعة القرارات الإستراتيجية بالحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة بدلا من البحث عنها قبل حدوثها أو عن فرص جديدة، إذ لا تملك المؤسسة التي تتبع الأسلوب التكيفي الوقت الكافي للبحث أو التهديدات، فهي تعمل في بيئة صبة تملؤها المشكلات والأزمات فجل وقتها تقضيه باتجاه التكيف مع هذه التهديدات أو حتّى الفرص ولكن ليس البحث عنها، وحتّى إنّ وجد الوقت فإنّ عدم وجود أهداف محددة واضحة للمؤسسة سيحد من الاتجاه نحو البحث عن الفرص لاستغلالها أو التهديدات لتجنبها، وغالبا ما تكون الإستراتيجية مفككة لتحريك المؤسسة إلى الأمام وبخطوات مرحلية جزئية بسبب تعدد وتنوع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، ولمحدودية طاقة صانع الإستراتيجية لتلبية هذه الاحتياجات ولتقاطع القرارات طويلة الأمد مع التغذية المرتدة من البيئة التي ينبغي أنّ تتخذ القرارات بشأنها أولا بأول<sup>1</sup>.

• **الاتجاه التخطيطي** : يمثل الدافع لصياغة الإستراتيجية ضمن هذا الأسلوب كلا من: رد الفعل نحو المتغيرات البيئية والبحث المسبق عن هذه المتغيرات بما تمثله من فرص يمكن استثمارها وتهديدات يمكن تجنبها، ويقوم المحلل الذي يعمل بمعية صانع الإستراتيجية بالتعامل مع المتغيرات البيئية، وتحليلها، وتقديمها من خلال تقديمه لتصوراته وتحليلاته ويتحمل بالتالي مسؤولية كبيرة في صناعة الإستراتيجية، إذا استخدم التحليل الشامل المنظم الذي يركز على مفهوم (الكلفة- المنفعة) للمشروعات الموجودة في البيئة المستقرة التي يمكن التنبؤ بها، لتطوير الإستراتيجيات التي تكمل عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهي في هذه المنظمات غالبا ما تتمثل بهدف البقاء والنمو في الأداء فالنظرة هنا محدودة ونطاق القرار كبير.

<sup>1</sup> . ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص98.

- **النموذج المختلط :** في بعض الأوقات، قد تلجأ المؤسسة إلى إتباع نمودجا مختلطا، التغيير بمثابة تجميع للنماذج الثلاثة السابقة وتبدو فائدة هذا النموذج عندما تكون البيئة متواصلة التغيير السريع وعندما يكون من الأهمية بناء وعي جماعي وتطوير الموارد التي تحتاجها المؤسسة قبل إقدامها على الالتزام بإستراتيجية محددة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نموذج " MILES & SNOW، 1978 "

اعتمادا على البحث الميداني الذي أجراه كل من "MILES & SNOW" وهما باحثان في الإستراتيجية الموجهة سلوكيا، أجابا بالإيجاب عن السؤال أعلاه، وحاولا إثبات أن صناعة الإستراتيجية تقودها سلوكيتان هما<sup>2</sup>:

- الأساليب المميزة للإدارة في إدارة البيئة.
  - الإدارة فيما يتعلق بالصفات الداخلية للمؤسسة.
- وما دام هذان العاملان مستقرين (ثابتين) نسبيا فإن الإدارة تظهر نماذج ثابتة في صناعة الإستراتيجية، ويقوم هذا الأنموذج على عدد من الافتراضات أبرزها:
- إن المؤسسة تمتلك غرضا واضحا وآلية محددة لتحقيقه.
  - تمارس أنشطة مستمرة في تقييم أغراضها (تسأل عن الغرض، وتتأكد منه).
  - تعيد تحديد طريقة تفاعلها مع بيئتها.
  - تحفظ المنظمات الفاعلة بسوق حيوي لمنتجاتها وخدماتها.
  - تعدل وتطور المنظمات الآلية التي تحقق بموجبها أغراضها حيث تعيد تنظيم بناء الأدوار، والعلاقات، وعمليات اتخاذ القرار والرقابة.
  - تقييم المنظمات الكفوة آلية تنسجم مع إستراتيجية السوق (إستراتيجية الاحتفاظ بموقع في السوق الذي تعمل فيه).
  - تعثر المنظمات غير الكفوة في هذه الآليات والعمليات.

<sup>1</sup> . ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص99.

<sup>2</sup>.نفس المرجع ، ص99.

تمتاز عملية التكيف التنظيمي للتغير (غير الكفؤة) في هذه الآليات والعمليات، وعملية التكيف التنظيمي للتغير وعدم التأكد البيئي بأنها: حركية (ديناميكية) وبالغة التعقيد، وتتطوي على عدد هائل من القرارات والسلوكيات وعلى أكثر من مستوى. إيمان الباحثين، على الرغم من هذا التعقيد، بإمكانية اختراق تعقيد عملية التكيف التنظيمي من خلال البحث عن أنماط سلوك المنظمات والتنبؤ بما ينبغي أن تكون عليه هذه العملية. ويوفر النموذج إطاراً نظرياً لتصوير عملية التكيف التنظيمي بتأشير المتغيرات الرئيسة، وتعريف (تحديد) العلاقة بينها، بالاعتماد على تفسير أدبيات إدارة الأعمال المتاحة في هذا المجال، ويحدد الباحثان مفهومهما لعملية التكيف التنظيمي بأنها "عملية موائمة فاعلة مع البيئة وبالوقت ذاته إدارة الاعتماد المتبادلة الداخلية بكفاءة من خلال صناعة الإستراتيجية الملائمة.

ويحاول النموذج، وبشكل أكثر تحديداً تقديم إجابات أولية عن الأسئلة التنظيمية والإدارية التالية:

- إلى أي حد ولماذا تختلف المنظمات في الصناعة الواحدة في إستراتيجيتها وبنائها وعملياتها؟ بمعنى ما هي العوامل التي تتحكم في عدد المنتجات؟ الخدمات التي تقدمها المؤسسة (محدودة أو كبيرة)؟ هل تقام الدوائر على أساس الوظائف أو المنتجات؟ هل تكون عملية اتخاذ القرارات والرقابة مركزية أو لامركزية؟... إلخ.<sup>1</sup>
- كيف ترتبط إستراتيجية سوق مؤسسة ما بالبناء أو العمليات التي تختارها الإدارة لتنفيذ هذه الإستراتيجية؟
- إلى أي حد ولماذا تطور المنظمات أساليب خاصة بها في الاستجابة للتغير وعدم التأكد البيئي؟ وهل يمكن أن تؤثر ضمن صناعة ما أنماط واضحة للسلوك التنظيمي؟ هل يمكن تشخيص وتغيير نوع (الصنف السلوكي) للمؤسسة؟ وما هي التغيرات والعلاقات والخصائص التي تغيرها حتى يكون التغيير فاعلاً؟
- هل يستلزم نوع أو شكل المؤسسة نمطاً إدارياً خاصاً؟ وكيف تعزز أو تعرقل نظرية الإدارة التي يحملها قادة المؤسسة (فلسفتهم في الإدارة) قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها؟!.

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- هل تستطع النماذج المتوافرة الآن عند صناعة الإستراتيجية والبناء والعمليات أن تجابه كل الظروف البيئية؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي، هل يمكن تصميم أشكال تنظيمية جديدة؟ وما هي الخصائص التي تمتلكها هذه الأشكال الجديدة؟<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : مزايا التفكير الإستراتيجي

من أهم المزايا التي يتمتع بها التفكير الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات ما يلي<sup>2</sup> :

- يوضح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها، بين جميع العاملين داخل المؤسسة.  
- يمكن من تحديد مجالات التميز وخلق الميزة التنافسية للمشروع، بما يعزز المركز التنافسي له باستمرار.

- يضمن بقاء واستمرار المشروع ويحقق له ميزة تنافسية على المدى البعيد.

- يساهم ويساعد على دراسة وتحليل نقاط القوة والضعف للمشروع، وتحليل الفرص الاستثمارية التي يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

- تساهم عملية التفكير الإستراتيجي في حث إدارة المشروع على التفكير والتحليل لطبيعة الموارد الحالية أو ما يمكن إضافته للمشروع مستقبلاً.

على مسيرى المؤسسات التحلي بالتفكير الاستراتيجي عند تسيير وإدارة مؤسساتهم وهذا لأن التفكير الإستراتيجي يمنح المدير أو المسير أو صاحب القرار روح الإبداع في الميدان وكسب الميزة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات.

### المطلب الرابع : التحليل الموقفي الإستراتيجي

قبل التطرق إلى التحليل الموقفي الإستراتيجي لابد لنا أن نشير إلى مداخل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، باعتبارها الخطوة في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث لابد من معرفة جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية لدراسة حالة وتحليل وضع المؤسسة بصفة خاصة

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>2</sup>. فلاح حسن الحسيني: "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص131.

من أجل تطوير الفرص المتاحة واستغلالها، وتجنب التهديدات التي تعترض المؤسسة، ومعالجة نقاط الضعف، والحفاظ على نقاط القوة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### الفرع الأول: مداخل التحليل البيئي الداخلي<sup>2</sup>

تعدد مداخل التحليل البيئي الداخلي ومن هذه المداخل على سبيل المثال:

مدخل S-7 ويتضمن هذا المدخل تحليل سبعة متغيرات تنظيمية رئيسية تبدأ جميعها بحرف الـ {S} وهي:

1- الهيكل.

2- الأفراد.

3- الإستراتيجية.

4- نمط الإدارة.

5- الأنظمة والإجراءات.

6- المهارات .

7- القيم المشتركة.

مدخل تحليل التأثير الربحي الإستراتيجي السوق، ويدور هذا المدخل حول تحديد الإستراتيجية التي تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو تدفق نقد، وفي ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط الوحدات الإستراتيجية<sup>3</sup>.

• **مدخل تحليل سلسلة القيمة:** ويركز هذا المدخل على فحص طبيعة ومدى وجود تنافس وتناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة التي تؤدي بالمؤسسة لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم سعتها وخدماتها، هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص172.

<sup>2</sup>. يجب أن ينتج عن هذا التحليل ما يعرف باسم نقاط الضعف والقوة.

\* نقاط القوة هي عبارة عن قدرات المؤسسة الداخلية أو مواقف وضع مدى الموارد التي تمكن المؤسسة من كسب ميزة إستراتيجية في توجيهاتها نحو تحقيق أهدافها.

\* أنا نقاط الضعف فإنها تعني عدم توافر قدرات داخلية معينة ومواقف قد تؤدي إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها أو تؤثر عليها.

<sup>3</sup>. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص173.

<sup>4</sup>. نفس المرجع، ص173.

• **التحليل الوظيفي** : ويركز هذا المدخل على القدرات والسمات المثمرة للمؤسسة والتي قد تكون مصدراً محتملاً للقوة أو الضعف وهذا المدخل يلقي نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية.

### الفرع الثاني : مداخل تحليل البيئة الخارجية

يستخدم أيضاً هنا العديد من الأساليب ، من أهمها أسلوب تحليل العوامل الإستراتيجية الخارجية حيث يركز هذا المدخل على تصنيف المتغيرات من حيث كونها فرص أو تهديدات ثم يحلل كيفية استجابة المؤسسة لهذه العوامل في ضوء أهميتها وتأثيراتها البيئية ويمر هذا الأسلوب بسبب خطوات أساسية هي:

- تحديد من 5 إلى 10 فرص ومثلهم\* من التهديدات\* .
- تحديد وزن نسبي لكل عامل من عوامل الفرص والتهديدات .
- ترتيب كل عامل في ضوء التأثير المحتمل له يجب يتراوح العامل بين {5} ممتاز إلى {1} ضعيف.
- الحصول على الأداء المرجح عن طريق ضرب {X} الترتيب وذلك بالنسبة لكل عامل على حدة.
- تسجيل الملاحظات عن مبررات مستوى الأداء المرجح بالنسبة لكل عامل.
- تجميع الأوزان أو الأداء المرجح للوصول إلى الأداء الكلي المرجح حيث يعبر ذلك عن قدرة المؤسسة على الاستجابة للعوامل السائدة في السوق الخارجية.

### الفرع الثالث : التحليل الموقفي الإستراتيجي

يعدّ التحليل الموقفي من أهم الخطوات التي تمكن المؤسسات من معرفة مختلف أوضاع المؤسسة، حيث يعتمد هذا التحليل على إجراء تدقيق ومراجعة شاملة وموضوعية لمختلف مستويات الأداء السابقة والحالية لمختلف إدارات وحدات العمل التي تضمها المؤسسة، من أجل توقع ما ينتظرها مستقبلاً من فرص ومخاطر ومحاولة تجنبها من خلال ما تملكه المؤسسة من مقومات وإيجابيات، ويتضمن التحليل الموقفي مرحلتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

- **الأولى**: تحليل المؤثرات البيئية، الداخلية والخارجية على السواء.

<sup>1</sup> . محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص45.

• **الثانية:** تحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم الفرص المتاحة والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي سيتم استخدامها في رسم البرنامج الإصلاحي للمؤسسة وما يحتويه من إستراتيجيات متطورة لمختلف العناصر المزيج التسويقي.

#### أولاً: تحليل العوامل البيئية الخارجية

يتضمن تحليل تأثير العوامل البيئية الخارجية مناقشة تأثير العوامل الاقتصادية التكنولوجية، القانونية، السياسية، والاجتماعية على أداء المؤسسة، لكن ما يجب ملاحظته بالنسبة للتحليل الموقفي البيئي الخارجي هو صعوبة تحديد تأثير تلك العوامل الخارجية بوضوح على أنشطة وفعاليات المؤسسة وبوقت قصير وقبل استكمال تأثيرها وذلك حتى يمكن مواجهتها بالأساليب الأكثر فعالية وكفاءة يضاف إلى ذلك صعوبة تفسير أهمية ودرجة تلك العوامل مجتمعة أو منفردة على الخطط التي يتم تنفيذها من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لهذا السبب يجب أن تكون الخطوة الأولى لعملية التحليل هي اختيار تلك العوامل الأكثر وزناً أو أهمية وتأثيراً على أداء المؤسسة، يعرض الجدول رقم (01-01) علاقات فرضية بين مجموعة من العوامل البيئية الخارجية والدلالات الإستراتيجية لها وكما يلي:



الجدول رقم (02) : أمثلة افتراضية لبيان تأثير بعض العوامل الخارجية على الإستراتيجية العامة لمؤسسة ما

| نتائج تأثير العامل البيئي  | العامل البيئي  |
|--|--|
|  | أولاً: العوامل الاقتصادية  |
| - الإقبال أو عدم الإقبال على إقامة المشروعات الاستثمارية.  | - إقامة منطقة التجارة الحرة مع الملايات المتحدة الأمريكية لمؤسسة التجارة الدولية |
| - إقبال على خدمات المؤسسات المتخصصة في الدراسات .  | - استثمارات جديدة للمشاريع الأردنية.   |
| - ازدياد ملحوظ في تأسيس المشروعات الصغيرة.   | - استكمال إقرار حزمة القوانين الضريبية والمالية                                  |
| - معدلات البطالة تتناقص؟   | - البدء في تطوير البيئة التحتية  |
| - توفير إقامة المشروعات دون عراقيل كبيرة.  |  |
|  | ثانياً: العوامل السياسية   |
| - الاستقرار السياسي سيوفر بيئة استثمارية منافسة كما سيؤدي إلى تطوير التشريعات المالية والاقتصادية.                 | - الاستقرار السياسي في المنطقة   |
|  | ثالثاً: العوامل التكنولوجية  |
| - إمكانية الحصول على تكنولوجيا جديدة.  | - إقامة المشاريع المشتركة.   |
| - تغييرات جذرية في أنماط العمل داخل المؤسسة المعنية.   | - الشريك الإستراتيجي والخبرات الفنية   |
|  | رابعاً : العوامل الاجتماعية والسكانية  |
| - توفير بعض الفرص التسويقية لبعض المؤسسات التسويقية، كما سيؤدي إلى خلق بعض المشاكل التسويقية لبعض المؤسسات الأخرى. | - تغيير التوزيع السكاني لمختلف فئات المجتمع من خلال السنوات العشرة القادمة       |
| - اكتساب الشباب عادات اجتماعية وأنماط سلوكية جديدة.  | - إمكانية عمل آلاف الشباب في الدول الخليجية والأجنبية.                           |
| - زيادة الطلب والضغط على السلع والخدمات الأخرى.  | - زيادة عدد السكان منذ أزمات الخليج، ولغاية الوقت الحالي نتيجة للهجرات القسرية.  |
|  | خامساً: العوامل القانونية  |
| - تطور هيكل تنافسي جديد لدى المؤسسات المالية .   | - تغييرات أساسية في الأنظمة والقوانين للمؤسسة المالية.                           |

|   |   |
|---|---|
| <p>- محاولات لتطبيق المفهوم الحديث للتسويق في المؤسسات الخاصة.</p>  | <p>- تعاظم دور القطاع الخاص.</p>                      |
|   | <p>سادسا : الانترنت</p>                               |
| <p>- الحصول على معلومات حديثة حول مختلف المجالات وباستمرار .<br/>- تغيير وسائل الترويج المختلفة المستخدمة في المؤسسة.</p> | <p>- زيادة المشاركين بخدمة الإنترنت</p>               |
|   | <p>سابعا : الحكومة الإلكترونية</p>                    |
| <p>- تأهيل كوادر بشرية قادرة على التعامل مع المعلومة لصالح الإستثمار والتسويق.</p>  | <p>- إعتقاد الأجهزة المعلوماتية الحديثة وتطبيقها.</p> |

المصدر : محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 47 - 48.

كما يتوقع أن تزيد تأثير بعض العوامل الخارجية كالتطور المعلوماتي نتيجة استخدام مجموعة من الخبراء الذين يتم الاتصال معهم بشكل منفصل ومستقل، حيث يتولى شخص يسمى المنسق إدارة عملية الاتصال مع الخبراء وتكرارها حتى يتم التوصل إلى رأي عام أو شبه إجماع حول الموضوع قيد البحث.

كما يمكن إستخدام نماذج المحاكاة والتي هي عبارة عن نماذج كمبيوتر مصممة تهدف للتنبؤ بالتغيرات التي قد تحصل في عوامل البيئة الخارجية الاقتصادية، الديموغرافية، والاجتماعية وتأثيرها الممكنة الإيجابية والسلبية.

فعلى سبيل المثال، من الضروري للمحلل الإستراتيجي أن يتنبأ بنسبة أو بأعداد الأفراد الذين سيقعون في كل فئة عمرية - وذلك من خلال دراسة معدلات المواليد والوفيات حتى عام 2010 وذلك من أجل تقدير خصائص ومواصفات كل سوق فرعي، يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب يمكن من وضع الإطار العام الذي يشكل مضمون المزيج التسويقي للسلع أو الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات أو المشروعات، وما قد يتوفر لها من فرص تسويقية ممكنة، أو ما يواجهها من تحديات أو مشكلات إستراتيجية وتسويقية محتملة.

ويتضمن حصر عدد الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة بالإضافة إلى الخصائص والقدرات المختلفة للمنافسين الرئيسيين في الصناعة.

وعلى سبيل المثال، قد تعطينا نتائج التحليل الموقفي لتلك العوامل معلومات عن الطلب الكلي المتوقع، وعن خصائص الزبونين الديموغرافية والنفسية، وكذلك عن أوضاع الصناعة وشكل وطبيعة المنافسة فيها، بالإضافة إلى معلومات مهمة عن خصائص نظام التوزيع المتاحة للسلعة أو الخدمة أو الماركة منها<sup>1</sup>:

كما يتضمن تحليل أوضاع المنافسين الرئيسيين تزويد المؤسسة المعنية بمعلومات عن ما يلي:

- تحديد أوضاع المنافسين الحالية والمتوقعة وخلال فترة زمنية محددة.
- تحديد أهداف و إستراتيجيات المنافسين الرئيسيين.
- تحديد ترتيب وأداء كل المنافسين في سوق السلعة.
- تحديد نقاط القوة والضعف لكل منافس من حيث الإدارة القدرات المالية والتسويقية والتكنولوجية والتشغيلية.

- التغييرات التي يمكن إحداثها عن إستراتيجيات المؤسسة والمنافسين في المستقبل. وتجدر الإشارة هنا إلى إنه يجب أن تؤدي نتائج التحليل الموقفي لتلك العوامل البيئية ولو بشكل مبدئي إلى وضع إطار عام يلخص نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحديد الفرص التسويقية والتحديات الإستراتيجية الممكنة.

### ثانياً: تحليل العوامل البيئية الداخلية

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق<sup>2</sup>.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويعها في أغراضها، وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه

<sup>1</sup>. محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>2</sup>. الطيب داودي: "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد5/ 2007، ص55.

العوامل في تحديد مصادر القوة وتدعيمها وتعميمها، ومصادر الضعف لتقويمها وتصحيحها، وأهم هذه العوامل هي: التسويق، الأفراد، الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية . ومن خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية نجد نقاط القوة، الضعف، التحديات والفرص التسويقية والتي يمكن ذكرها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

الجدول رقم (03) : ملخص موجز لنقاط القوة، الضعف، التحديات والفرص التسويقية

الممكنة لدى مؤسسة لأدوات الكهربائية

| المضامين التسويقية  | العمل  |
|---|--|
| لا بد من محاولة إتباع أسلوب الإدارة المركزية.<br>لا بد من الشروع بتصميم برامج تدريبية مكثفة بالإضافة إلى وضع نظام دقيق للوصف الوظيفي.                     | أولاً: نقاط الضعف<br>1- الإدارية<br>يوجد من المزيج السلعي ماركات سلعية مختلفة وما زالت الشركة تتبع أسلوب الإدارة المركزية معظم مديري الإدارات الوسطى غير مؤهلين، وأداءهم الإداري ضعيف. |
| - لا بد من العمل على إيجاد أسواق جديدة في أسواق عربية مجاورة.<br>- لا بد من إجراء بحوث تسويقية هدفها تحديد الماركات الحسية للزبونين عن الماركة من السلعة. | 2- الأسواق والسلع<br>زيادة عدد المنافسين.<br>عدد الموزعين للتلاجات في المحافظات كثيف.<br>عدد الزبونين بدأ يتجه نحو شراء ماركات أخرى منافسة للماركات                                    |
| أ- لا بد من البحث عن أسواق جديدة خارجياً  | ثانياً: نقاط القوة<br>1. الإدارية<br>- توجد مجموعة قوية من الخبراء في مجالات التطوير والدراسات   |
| لا بد من البحث عن أسواق جديدة خارجياً يفضل استيعاب رجال بيع أكفاء.  | 2. الأسواق والسلع<br>أ. عدد الأسواق قليل ومحلي.<br>ب. الحصة السوقية للسلع التي تباعها الشركة تتزايد سنوياً   |

<sup>1</sup>. محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص52.

|   |   |
|---|---|
| <p>لابد من الإسراع في عملية تقييم وتعديل المزيج التسويقي السلعي لدى الشركات لجعلها أكثر قدرة وفاعلية على التنافس مع بعضها البعض وبكفاءة أكبر في الأسواق المحلية والخارجية على حد سواء. إعادة نظر جذرية في الصناعة الأردنية.</p>                     | <p>ثالثا: التحديات المنافسة<br/>أ- قانون تشجيع الاستثمار الجديد سيؤدي إلى زيادة عدد المنافسين.<br/>دخول الأردن لاتفاقية التجارة الدولية.</p>  |
| <p>أ. لابد من البحث على أسواق جديدة لمعرفة أذواق الزبونين في تلك الأسواق المحتملة مع إجراء الدراسات المالية والقانونية للدخول إليها.<br/>- إعادة النظر الجذرية في إستراتيجية توزيع الموارد.<br/>- البحث عن استخدام مربحة جديدة للنقدية الزائدة.</p> | <p>رابعا: الفرص الممكنة الأسواق والسلع<br/>إمكانية تصدير الثلجات الأردنية لأسواق اليمن ودول أخرى مجاورة وصديقة.<br/>النواحي المالية<br/>تتمتع الشركة بمستوى نقدي قوي.<br/>تستطيع الشركة الآن الحصول على فروض بفوائد معقولة.</p> |

المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 53، 52.

### المبحث الثالث :

#### ماهية التسويق الإستراتيجي

من خلال هذا المبحث سوف نتعرض إلى جميع المفاهيم و التعريفات التي تخص التسويق الإستراتيجي الذي يعد من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت المؤسسات تطبقها وتمارسها في جميع نشاطاتها، حيث أنّ التسويق الاستراتيجي أصبح يساعدها في وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة وكسب عدد كبير من الزبائن في ظل اشتداد المنافسة وظهور مؤسسات محلية وأجنبية تمارس نشاطات متعددة.

#### المطلب الأول : مفهوم التسويق الإستراتيجي

إنّ التسويق الإستراتيجي هو النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للزبون، وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم التسويق الإستراتيجي وهي كما يلي :

- يعد التسويق الإستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة و كافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا.<sup>1</sup>
- إنّ التسويق الإستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف مسؤولي المؤسسات، أيّ أنّه قراءة لسياسة المؤسسة وجميع الموارد المتاحة لديها، من خلال الخطة الإستراتيجية لجعل اختيار الطرق الأمثل لها.<sup>2</sup> وبالتالي فإنّ التسويق الإستراتيجي ومن خلال عدة خطوات رئيسية يساعد على اتخاذ القرارات التسويقية الإستراتيجية بالاعتماد على عدة معايير في السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. محمد إبراهيم عبيدات: " إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2009، ص 25.

<sup>2</sup> Gérard Garibald: "Analyse Strategique"، Éditions D'organisation،Groupe Eyrolles، Troisième Édition ، Paris ، France،2008 ، P31.

<sup>3</sup>. Nathalie Van Laethem: " L'essentiel Du Plan Marketing Operationnel"، Éditions D'organisation، Groupe Eyrolles. Paris ،France، 2013 ، P13.

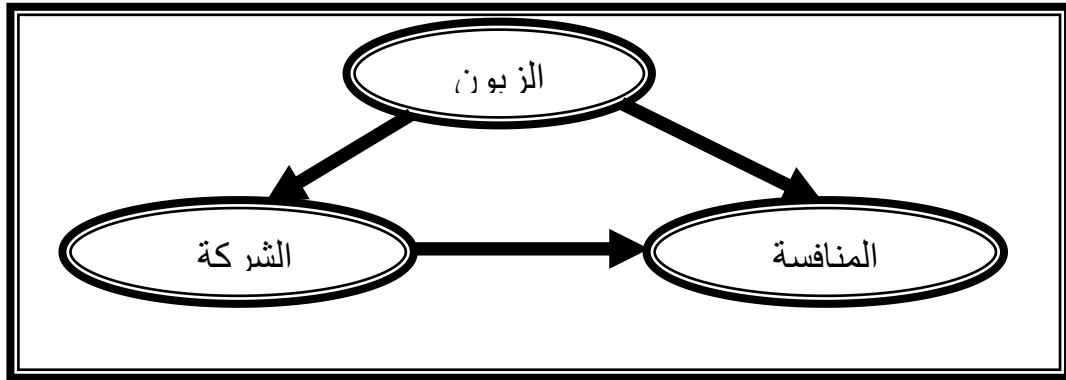
- تلعب وظيفة التسويق دوراً مهماً في المستويات الإستراتيجية الثلاثة للمؤسسة ففي المستوى الأول مدخلا التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التحويلات البيئية) أساسية لصياغة خطة الإستراتيجية الفعلية، ويشمل التسويق الحد بين السوق والشركة، وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أي ممارسة للتخطيط الإستراتيجي، ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لعدم إستراتيجية التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة، تتعامل إستراتيجية التسوق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة (3G) إستراتيجية الزبون (Customer) المنافسة (compétition) والشركة (Corporation) تركز إستراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيادتها، ويجب أن تتصف الإستراتيجية الجديدة ب<sup>1</sup>:

- تحديد واضح التسوق

- توافق جيد بين القوة الكلية واحتياجات السوق.

- الأداء المتميز المتناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسية للعمل عند جمع هذه العوامل الثلاث معاً تشكل الـ (3G) الإستراتيجية مثلث التسوق كما في الشكل (2-4).

شكل رقم (03) : مثلث التسوق الاستراتيجي



المصدر: محمود جاسم الصميدعي. مرجع سبق ذكره.. ص. 133

تعد جميع العوامل أعلاه ديناميكية مخلوقات حية تمتلك أهدافها الخاصة لمتابعتها، وإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات الشركة (المؤسسة) فيمكن أن تكون قابلية النمو طويلة الأجل للشركة في خطر.

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 132 - 133.

وتعد الملائمة الإيجابية (التامة) للاحتياجات والأهداف لكلا الطرفين مطلوب من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملائمة نسبية، وإذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن الشركة تتميز بمرور الوقت بمعنى آخر، يجب أن لا يكن تلاعب الاحتياجات بين الزبون والمنافس أيضا، وعندما يكون مدخل الشركة للزبون متشابهة لمدخل لمنافسة، فإن الزبون لم يستطيع التمييز بينهما ويمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضى (تلبى) احتياجات الزبون وليس احتياجات الشركة إذن يجب أن تعرف إستراتيجية التسويق بلغة هذه العناصر الثلاثة الرئيسية كمعادلة من الشركة لتميزها بشكل إيجابي عن منافسيها، باستخدام نقاط قوتها الكلية المناسب (النسبية) تلبية احتياجات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي معين.

واعتمادا على نقاط (3C) الإستراتيجية يتطلب تشكيل إستراتيجية التسويق القرارات الثلاثة وهي<sup>1</sup>:

- **مكان التنافس:** أي تحديد السوق (مثل كل السوق خصائص جزء أو أكثر منه).
- **كيفية التنافس:** أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جديد لتلبية حاجة الزبون؟ تثبيت (تكوين) تصور جديد للمنتج).
- **وقت التنافس:** أي توقيت الدخول إلى السوق مثل أن تكون الأول في السوق أو أن ننتظر إلى أن يثبت الطلب السياسي.

وهناك العديد من تعاريف التسويق الإستراتيجي التي تناولها الكتاب المفكرين من أجل إعطاء المفهوم الصحيح والواضح للتسويق الإستراتيجي وهي كما يلي :

- التسويق الإستراتيجي هو المنهج التحليلي الذي يسعى إلى توجيه المؤسسة نحو تلبية حاجات الزبونين وكذلك تحديد الفرص المتاحة أمامها<sup>2</sup>.
- التسويق الإستراتيجي هو التوجه للزبون، والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وان تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 134 .

<sup>2</sup>. Bouton Brigitte Et Autres: "Marketing (L'essentiel Pour Comprendre, Decider, Agir)" ، 2eme Edition, Ed De Boeck Universite, Bruscelles, 2006, P 210



الابتكار والتفكير المبدع، وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الخارجي والداخلي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الإستراتيجي<sup>1</sup>.

- يمكن تعريف التسويق الإستراتيجي بأنه : كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا.

يضاف إلى ذلك أن التسويق الإستراتيجي يتضمن المشاركة الفعالة في إعداد الأهداف الممكنة والإستراتيجيات الفرعية لوحدات العمل الموجودة في المؤسسة وأخيرا يتضمن التسويق الإستراتيجي اختيار إستراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسعر، أو المزيج السلعي للمؤسسة، ويتضمن أيضا تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والإشراف على تنفيذها، إضافة إلى إدارة مختلف إستراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبوين في الأسواق الزبونة<sup>2</sup>.

وهو المنهج تحليلي الذي يسعى إلى توجيه المؤسسة نحو تلبية حاجات الزبوين وكذلك إلى تحديد الفرص المتاحة أمامها<sup>3</sup>.

إنّ التسويق الإستراتيجي نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للزبون قيمة أعلى من عروض المنافسين<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع لقول بأنّ التسويق الإستراتيجي هو منهج يعتمد على الانطلاق من التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة، من أجل تشخيص الوضع الحالي الذي يؤدي بنا إلى رسم مستقبل المؤسسة في ظل المعطيات الحالية، واستغلال أفضل الفرص عن طريق وضع أنسب الإستراتيجيات وتطبيقها بطريقة جيدة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة.

<sup>1</sup>. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان: "التسويق الإستراتيجي"، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص16.

<sup>2</sup>. محمد ابراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>3</sup>. Bouton Brigitte Et Autres, Op.Cit, P 212.

<sup>4</sup>. طارق بلحاج: "المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2006/ 2007، ص55.

- ولذلك فإنّ التسويق الإستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحديد واختيار<sup>1</sup>:
- الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدماتها .
  - المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.
  - الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية.

إنّ مفهوم المزيج التسويقي باعتباره محتوى وجوهر النشاط التسويقي لأيّ شركة، ونظرا لأهميته فإنّه يمكننا الاعتماد عليه لمعرفة مفهوم التسويق الإستراتيجي في ظل العولمة الاقتصادية من خلال التغيرات التي تلحق بهذا المزيج، فالاقترح الذي قدمه البروفسور مكارثي في بداية الستينيات، تعرض في العصر الحديث إلى تحولات والى إضافات فتفكير المزيج التسويقي يدعوا المسوقين ليقرروا بخصوص المنتج وخصائصه ويضعوا السعر ويقررون كيف يوزعون منتجاتهم ويختارون طرق ترويج منتجاتهم، وهنا يرى بعض النقاد أنّ هذا التفكير يهمل ويقلل من التركيز على جوانب مهمة معينة وهي الخدمات والتغليف والبيع الشخصي ونشاطات أخرى لا تبدو واضحة لكن مثل هذه الانتقادات تم تداركها بإدراج مثل هذه الجوانب في العناصر الأربعة الأساسية؛ لكن الإضافة الحقيقية جاءت مع التسويق الإستراتيجي والتسويق العالمي عندما أضاف كوتلر العنصرين التاليين:<sup>2</sup>

- **السياسة** : يمكن أنّ يؤثر النشاط السياسي كثيرا على البيع إذا تم سن قوانين تحرم إعلان معين، فإنّ ذلك سيؤثر على المبيعات وقد يستغل المسوقون اللوبي والنشاط السياسي ليؤثروا على طلب السوق.
- **الرأي العام** : يتحرك الجمهور عبر أمزجة جديدة واتجاهات يمكن أنّ تؤثر في رغباتهم في منتجات وخدمات معينة.

<sup>1</sup> .Bernhard Et Al، Op.Cit، P 95.

<sup>2</sup> .نوري منير: "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/ 2005، ص133.

إنّ المهم في التسويق الإستراتيجي ليس وجود أربعة عناصر أو ست عناصر ولكن وجود مزيج تسويقي يساعد أكثر في تصميم الإستراتيجية التسويقية، والتخطيط الإستراتيجي للتسويق، وهذا المزيج التسويقي يجب أنّ يتبنى نظرة المشتري إلى السوق وليس نظرة البائع فنظرة البائع تكون بالشكل (*four Ps*= المنتج + السعر + المكان + الترويج) بينما نظرة المشتري تأخذ الشكل:

(*Four Cs*) = القيمة للعميل *Customer value* + التكلفة بالنسبة إلى العميل *Cost the customer*  
+ الراحة *Convenience* + الاتصال *Communication*)

إنّ هذه النظرة الإستراتيجية للمزيج التسويقي تعني أنّه بينما يرى المسوقون أنفسهم أنهم يبيعون منتجاً يرى العملاء أنفسهم يشتررون قيمة أو حلاً لمشكلاتهم، ويرغب العملاء في أكثر من السعر، إنهم يرغبون في إجمالي تكلفة حصولهم واستعمالهم وتخلصهم من المنتج، يريد العملاء أن يكون المنتج أو الخدمة متوفرة بسهولة قدر المستطاع، وأخيراً لا يريد العملاء الترويج إنهم يريدون اتصالاً في اتجاهين، إن المسوقين سيقومون بعمل جيد إذا فكروا أولاً من منظور أُل (*Four Cs*) الخاصة بالعميل ثمّ يبنون أُل (*four Ps*) على تلك القاعدة.

ويمكن القول أنّ التسويق الإستراتيجي يختلف تماماً عن الإدارة التسويقية من حيث التوجه، الفلسفة، المدخل، العلاقة مع البيئة والأجزاء الأخرى، ويمكن تلخيص الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي والإدارة التسويقية في الجدول التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص ص

الجدول رقم (04): "الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي و الإدارة التسويقية"

| نقطة الاختلاف   | التسويق الإستراتيجي   | الإدارة التسويقية                                    |
|-----------------|---|--|
| إطار الوقت      | طويلة الأمد أي تمتلك القرارات مضامين طويلة الأمد            | يوم بيوم أي تكون القرارات مترابطة في سنة مالية معينة |
| التوجه          | استقرائي وحدي   | استنتاجي وتحليلي                                     |
| عملية القرار    | بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى                             | بشكل أساسي من أعلى إلى أسفل                          |
| العلاقة بالبيئة | تعد البيئة دائمة التغيير و ديناميكية                        | البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية                  |
| الإحساس بالفرص  | متقدمة للبحث عن فرص جديدة                                   | بحث حالي عن فرصة جديدة                               |
| السلوك التنظيمي | تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمؤسسة أفقياً و عمودياً | متابعة مصالح الوحدة المركزية                         |
| طبيعة العمل     | يتطلب درجة عالية من الإبداع و الأصالة                       | يتطلب النضج، الخبرة وتوجه نحو السيطرة .              |
| أسلوب القيادة   | تتطلب تصور لتأكيد الفعل                                     | تتطلب تصور انعكاسي ( لتأثير رد فعل )                 |
| المهمة          | تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل                                | تتعامل مع إدارة عمل مخطط .                           |

المصدر: محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 121.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن التسويق الاستراتيجي يمتلك مضامين طويلة الأمد وله توجه استقرائي حيث عملية القرار تبدأ من الأسفل إلى الأعلى ضمن بيئة متغيرة ويقدم فرص جديدة عن طريق أسلوب إبداعي من أجل تحقيق الأهداف، أما الإدارة التسويقية تكون متغيرة وتحليلية وتبد عمليات القرار من الأعلى إلى الأسفل، كما أن البيئة ذات اضطرابات عرضية وغير متقدمة في البحث عن الفرص وتتطلب أسلوب ناضج عن طريق عمل مخطط له. وفي الأخير يجب أن نتذكر أنّ التسويق نشاط استثماري يحدد لنا ما نفع مع الوقت سواء كانت مداخل أو نفقات، أي ما تفعله هو الاستثمار في مستقبلك كجزء من خطة التسويق الخاصة بك، المنصوص عليها بوضوح مقدار الزمن والمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. Troy Waugh: "101 Marketing strategies for accounting, law, consulting, and Professional services firms", john wiley & sons, inc. New jersey, the united states of America, 2004, p08.

### المطلب الثاني : أهمية التسويق الإستراتيجي

إنّ أهمية التسويق الإستراتيجي تظهر من خلال الممارسات الإدارية التي تتبناها منظمات الأعمال والتي تعتمد على مبادئ الإدارة الإستراتيجية، التي ينطلق منها الفكر التسويقي الإستراتيجي ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>1</sup> :

- دراسة وفحص الأسواق وميولات الزبائن.
  - تحديد مواقع المؤسسة في السوق.
  - فحص إستراتيجية المنافسين.
  - تطوير الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من كسب أو إبقاء ميزة تنافسية في السوق.
  - دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل :
    - الإمكانيات المادية والبشرية.
    - الثقافة التنظيمية.
    - التنظيم الداخلي.
    - العلاقات الداخلية الرأسية والأفقية.
    - طرق و وسائل الاتصال الداخلية.
  - دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل:
    - قادة السوق المحتملين.
    - دورة حياة الصناعة أو السوق.
    - طبيعة المنافسة.
    - الظروف الاقتصادية السائدة.
    - الظروف الاجتماعية السائدة.
    - البيئة السياسية والتشريعية.
  - التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات.
  - الفرص التسويقية المتاحة.
- وهنا من يضيف النقاط التالية التي تبرز أهمية التسويق الإستراتيجي في المؤسسة<sup>1</sup> :

<sup>1</sup> . محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

- تحديد الأهداف بشكل منظم في كل المستويات المختلفة بعد دراسة كاملة للمداخلات الضرورية.

- توزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي.

- صياغة الإستراتيجيات بشكل شامل.

يتحمل التسويق والتسويق الإستراتيجي مسؤولية كبيرة لتنمية الأداء العالي للشركة، إنَّ المهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستوى وتوقيت ومكونات الطلب سعياً وراء تحقيق أهداف الشركة. يستغرق المسوقون معظم وقتهم في محاولة إنشاء مستوى طلب وتحت بعض الظروف مثل أن يكون الطلب أكثر من المتوقع ربما يحاول المسوقون تقليل حجم الطلب أو تغيير توقيته أو مكوناته.

ويمكن تحديد أهمية التسويق الإستراتيجي في الشركة من خلال الاتجاهين الآتين<sup>2</sup>:

أ/ إستراتيجية الشركة/وحدة العمل الإستراتيجية : يمكن وصف دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي للشركة/ وحدة العمل الإستراتيجية من خلال النظرة التقليدية لوظائف الإدارة التسويقية التي تتمثل في تحليل حاجات الزبونين، حركة الأسواق والمنافسين وبقية عناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر في المؤسسة في الوقت الحاضر، والتنبؤ باتجاهات التغيير المحتملة في المستقبل، وهو ما يمثل عاملاً مهماً جداً في أي ممارسة لعملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة، إذ أنه بموجب هذه المعرفة تستطيع المؤسسة من تحديد واختيار الفرصة أو الفرص السوقية المثلى، التي تمثل الركيزة الأساسية للتخطيط الإستراتيجي، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك يشترك رئيس قسم التسويق مع الإدارة العليا في الشركة، وحدة العمل الإستراتيجية في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وإستراتيجية وحدة العمل الإستراتيجية.

ب/ إستراتيجية المنتج/السوق : إضافة لما سبق فإن مدير التسويق يتحمل مسؤولية التخطيط الإستراتيجي ضمن نطاق قسم التسويق في المؤسسة، إذ أنه يقوم بوضع إستراتيجية المنتج، حيث يقوم مدير المنتج باختيار السوق أو الأسواق المستهدفة، وتحديد الأهداف التسويقية

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة: " دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية"، مذكرة تخرج ماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس ، الجزائر، سنة التخرج 2006/2007، ص95.

<sup>2</sup>. نوري منير، "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية"، ص145.

ومن ثمّ تطوير البرنامج التسويقي للمنتج الذي يتضمن عناصر المزيج التسويقي إضافة إلى ذلك يتولى مدير المنتج تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنتج، والإشراف على أداء الوحدات الإدارية ذات العلاقة بعمليات إنتاج وتمويل وتسويق المنتج، وصولاً إلى تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات الزبونين ورغباتهم في السوق المستهدف، والعمليات الرئيسية في الحصول والمحافظة وتنمية العملاء.

لقد إنطلق التسويق الإستراتيجي من مفاهيم الإدارة الإستراتيجية فهو يهتم بالبحث عن ميولات وحاجات الزبائن وكذلك عمليات تقسيم الأسواق وتحديد الفئات المستهدفة من أجل خدمتها بطريقة تضمن تحقيق احتياجات ذلك القطاع وتضمن تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل استراتيجيات المنافسين من أجل أخذ الحذر والاحتياطات اللازمة وتجنب جميع مخاطر وعوامل البيئة الخارجية.

### المطلب الثالث : خصائص التسويق الإستراتيجي

يحمل التسويق الإستراتيجي بصورة مختلفة مأخوذة من تصورات الإدارة التسويقية وفيما يلي وصف لميزاته البارزة :

#### • التأكيد على المضامين طويلة الأمد :

تمتلك عادة قرارات التسويق الإستراتيجي مضامين بعيد المدى، وبتعبير واضح إستراتيجية التسويق الإستراتيجي التزاماً وليس عملاً فمثلاً لا يكون قرار السوق الإستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) تسليم فوري إلى زبون مفضل ولكونه مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها.

في عام 1980 صنعت شركة "GOOYEAR TIRE" قراراً إستراتيجياً لاستمرار في تركيزها على عمل الإطار، وفي الوقت الذي قلل الأعضاء الآخرون للصناعة من تأكيدهم على الإطارات اختارت شركة "GOOYEAR TIRE" الطريق المعاكس، يحمل هذا القرار مضامين بعيدة المدى للشركة بمرور السنين والآن فلقد نجحت إستراتيجيتها بالفعل، ففي نهاية الثمانينات نشأت كقوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات.

ويطلب التوجه طويل الأمد للتسويق الإستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة فالتغيرات البيئية محتملة في الفترات أكثر من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترة القصية يمكن أن

يفترض المرء بأن البيئة متبقي مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة وتتطلب المراقبة الملائمة للبيئة مدخلات ذكاء (فهم) إستراتيجي يختلف الذكاء الإستراتيجي يختلف الذكاء الإستراتيجي عن بحث التسويق التقليدي الكلفة كافية وبشكل إستراتيجي يجب أن يعرف المرء ما هو مدى المرونة التي المنافس في التقليل الإضافي للسعر.<sup>1</sup> وهناك من يضيف الخصائص التالية<sup>2</sup>:

- يهتم بالبيئة المتغيرة.

- الاهتمام بالمدخلات والموارد.

تتطلب قراراته مدخلات على ثلاثة جوانب كلية :

• **الثقافة الكلية** : الأسلوب، الثقافة، الميول، العادات، التقاليد الطقوس... التي تم قبولها مع مرور الوقت.

• **المجاميع الكلية** : وهم أصحاب المصلحة والمخاطرة أو الذين لديهم مصلحة في المؤسسة وهم الزبائن، الموظفون، البائعون، الحكومات، المجتمع.

• **الموارد الكلية** : الموجودات، الخبرات، الإمكانيات البشرية، المالية والتكنولوجية. وهناك من يضيف الخصائص التالية<sup>3</sup>:

- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.

- التسويق الإستراتيجي سياسة إبداع و تغيير مستمر في المؤسسات و منتجاتها سلع و الخدمات.

- التسويق الإستراتيجية وسيلة التمييز التنافسي.

- التكامل والترابط مع جميع وظائف المنشأة.

- توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها.

- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.

- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة و أهدافها الرئيسية.

- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص135.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البروراي، احمد محمد فهمي البرزنجي: " استراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص145-146.

<sup>3</sup> www.kenanaonline.com.



- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة.
- توفير التعديلة المرنة بالمعلومات.

### المطلب الرابع : مستويات وخطوات التسويق الإستراتيجي

للتسويق الإستراتيجي مستويات مختلفة ضمن الممارسات الإدارية للمؤسسة، كما أنّ له خطوات مؤسسة ومدروسة وتتناسب مع الإستراتيجية العامة والأهداف الرئيسية للمؤسسة .

### الفرع الأول : مستويات التسويق الإستراتيجي

يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل لذلك فإنّ وظيفة التسويق تلعب دورا هاما في المستويات الإستراتيجية للمؤسسة<sup>1</sup>:

#### • المستوى الأول : إستراتيجية المؤسسة

تكون من مدخلات التسويق مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التحويلات البيئية أساسية لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

#### • المستوى الثاني : إستراتيجية ميادين النشاط الإستراتيجي

هدفها دعم الإستراتيجية التسويقية، وينصب اهتمام التسويق الإستراتيجي على المنتجات التي تقدمها لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### • المستوى الثالث : إستراتيجية وظيفة التسويق

ينصب على الاهتمام على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق من طرف إدارة التسويق.

#### • المستوى الرابع : إستراتيجية المنتج التابعة لإدارة التسويق:

وينصب الاهتمام على نحو خطط عناصر المزيج التسويقي و برامج العمل اليومية.

إنّ التسويق الإستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط إستراتيجي على حدة، ثم في النهاية بفتة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتج ما، إنّ هذه السوق هي نقطة

<sup>1</sup>. نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص146.

الالتقاء لجميع الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على  
الوضعية الأنسب في السوق.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : خطوات التسويق الإستراتيجي

للتسويق الإستراتيجي خطوات يمكن ذكرها في النقاط التالية<sup>2</sup> :

- تحديد الفرص التسويقية.
- اختيار الهدف السوقي.
- تحديد المركز التنافسي.
- وضع الإستراتيجية التسويقية.
- التنفيذ والرقابة.

تهتم هذه الخطوات بالعديد من النقاط ، فعلى سبيل المثال عملية تحديد الفرص التسويقية  
تكون وفق التحليل الموقفي لرسالة ورؤية المؤسسة وهذه الفرص نستطيع معرفتها عن طريق  
تحليل *SWOT* الذي يهتم بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي سوف نقوم  
بالتطرق لها فيما بعد بالتفصيل في الفصل الثاني، بالإضافة إلى أهم الإستراتيجيات التي  
جاء بها هذا النموذج مثل إستراتيجية الدفاع وإستراتيجية الهجوم وإستراتيجية المعالجة  
وإستراتيجية الانسحاب، فبعد تحديد الفرص لا بد على المؤسسة أن تحدد الأهداف التي تود  
الوصول لها وقد تكون أهداف كمية مثل زيادة المبيعات والأرباح وقد تكون أهداف نوعية  
مثل الولاء والصورة الذهنية ولقد أشرنا لها سابقا بالتفصيل، وبعد ذلك لا بد على المؤسسة  
معرفة مركزها التنافسي من أجل وضع إستراتيجيات مناسبة للسوق المستهدف من اجل  
تحقيق الأهداف التي أشرنا لها سابقا ، كما أنه في الفصل الثاني سوف نقوم بالتعرف على  
جميع الاستراتيجيات التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق أهدافها، عند الانتهاء من جميع  
المراحل السابقة يجب على المؤسسة تنفيذ خططها وإستراتيجيات المحددة وضرورة وجود  
عملية الرقابة على جميع الخطوات السابقة من أجل ضمان نجاح عملية التسويق  
الإستراتيجي وكذلك معرفة مستوى الأداء الفعلي مع ما تم التخطيط له.

<sup>1</sup> Sylvie Martin: "Initiation Au Marketing" ،Édition D'organisation، Paris، France، 2003  
P125.

<sup>2</sup> . نزار عبد المجيد البروراي، احمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص147.

## خلاصة الفصل الأول :

لقد رأينا في هذا الفصل، العديد من عناصر التسويق بصفة عامة والتسويق الإستراتيجي وكذلك جميع فروع تحليل الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، وكذلك تجلت لنا أهدافه التسويق في المؤسسة وأهميته بالنسبة للزبون والمؤسسة ، والإدارة الإستراتيجية أيضا تلعب دورا مهما في تحديد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ،ذلك فالمؤسسات الاقتصادية تحتاج للتسويق الإستراتيجي بصفته أداة تبحث وتتطرق من حاجات الزبون إلى تحقيق أهدافها التسويقية، التي ينجر عنها تحقيق الأهداف العامة لها.

يعتمد التسويق الإستراتيجي على العديد من الأنشطة التي تساعده في تحقيق الأهداف التسويقية، ومن بين هذه الأنشطة عناصر المزيج التسويقي التي تطرقنا لها بنوع من التفصيل، حيث ظهرت هذه العناصر على شكل إستراتيجيات متكاملة ومتناسقة مع بعضها، من أجل تكوين إستراتيجية تسويقية واحدة، ونجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على نجاح إستراتيجيات المزيج التسويقي الذي يحتاج إلى معلومات وبيانات داخلية وخارجية إضافة إلى نظام المعلومات التسويقي وبحوث التسويق التي تختص بحل المشاكل التسويقية وجمع مختلف المعلومات والبيانات.

لذلك فإنّ نجاح الإستراتيجية التسويقية مرهون بنجاح عناصر المزيج التسويقي، وهذه الإستراتيجية التسويقية تساهم في شكل كبير في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة وسوف نتطرق في الفصل الثاني إلى التخطيط الإستراتيجي التسويقي كونه الأداة الهامة في البحث عن الفرص واستغلالها وتعزيز نقاط القوة للمؤسسة، مع معالجة نقاط الضعف وتجنب التهديدات المرتقبة، وتبني نماذج التحليل الإستراتيجي لجمع المعلومات حول بيئة المؤسسة، واختيار الإستراتيجية المناسبة لها التي تحقق لها أهدافها المسطرة والمخطط لها مسبقاً.

## الفصل الثاني:

### التخطيط الإستراتيجي للتسويق

**تمهيد الفصل الثاني**

لقد تعرضنا من خلال الفصل الأول إلى التسويق بصفة عامة وأهم المراحل التي مرّ بها تعريفه منذ نشأته إلى غاية اليوم والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة، أمّا الفصل الثاني فهو يخص التخطيط الإستراتيجي للتسويق، في ظل المفاهيم الإدارية الحديثة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات مهما كان نوع نشاطها، حيث تناول العديد من رواد الفكر الإداري موضوع التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

كما يضم هذا الفصل جميع جوانب التخطيط الإستراتيجي للتسويق، حيث يحتوي على أربعة مباحث مختلفة من أجل الإلمام بمختلف المفاهيم والمصطلحات المتعلقة به وتتمثل هذه المباحث في ما يلي :

**المبحث الأول : ماهية التخطيط الإستراتيجي للتسويق**

**المبحث الثاني : نماذج اختيار الإستراتيجية التسويقية**

**المبحث الثالث : مفاهيم حول الإستراتيجية التسويقية**

المبحث الأول :ماهية التخطيط الاستراتيجي للتسويق

من خلال هذا المبحث سنتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، وبما أنّ التخطيط الاستراتيجي التسويقي يخص مختلف العمليات التي بها تضع المؤسسات أهدافها، وتقوم بتحقيقها عن طريق الإستراتيجيات المتبعة، بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقا.

المطلب الأول : مفهوم ومزايا التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي، سوف نقوم بإلقاء الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط بصفة عامة، وهذا لكون التخطيط يعبر عن المسار أو الطريق الذي ترسمه المؤسسة وتقوم بتتبعه عبر الزمن لتحقيق أهدافها وأغراضها.

الفرع الأول : مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي وخصائصه

من أجل تحديد مفهوم واضح وصريح للتخطيط الاستراتيجي لابد من التعرف على مفاهيم عديدة تتعلق بالتخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي :

**1- مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي:**

إن عملية التخطيط تستند إلى البحث عن الحقائق والبيانات المطلوبة وإيصالها عبر الرسالة الموجهة للطرف الآخر<sup>1</sup>، فهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بإعداد خطة عمل<sup>2</sup> كما أنّه العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة

<sup>1</sup>. دادو مراد: "تكنولوجيا الاتصالات التسويقية ودورها في تفعيل نشاط المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 2014/2015، ص31.

<sup>2</sup>. مدحت محمد أبو النصر: "مفومات التخطيط و التفكير الاستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص20.

لها وذلك على المدى الطويل، والخطة الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة الأجل تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

أنّ تشكيل عدد كبير من وحدات العمل الإستراتيجي داخل المؤسسة قد يكون ضارا أو غير مفيد، ذلك إنّ وجود عدد كبير من وحدات العمل يتطلب إستراتيجيات فرعية كثيرة، وهياكل وترتيبات إدارية معقدة، بالإضافة إلى تكاليف غير مبررة، كما أنّ وجود عدد كبير من وحدات العمل الإستراتيجية قد يشير إلى تركيز جهد المؤسسة المعنية على عدد كبير من الفرص التسويقية صغيرة الحجم، وقليلة الأهمية، الأمر الذي يحملها تكاليف مالية وأعباء إدارية لا داعي لها.<sup>2</sup>

يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل للمشروع أو المؤسسة<sup>3</sup>، ويعرف أيضا على أنّه عملية التنبؤ بالمستقبل واستخدام هذه التنبؤات لتحديد ما يجب عمله لتحقيق أهداف المؤسسة (بمعنى تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها). أو هو تصميم مجموعة من الخطوات للوصول بشكل واضح ومحدد إلى ناتج معين مطلوب (يعني تصور المستقبل المرغوب وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه)<sup>4</sup>، أي أنّه تخطيط مستقبلي طويل الأمد.<sup>5</sup>

كما عرف "HOFER وSCHENDEL" إستراتيجية المؤسسة (بأنها النماذج الأولية للموارد الحالية والمداخلات والتأثيرات البيئية والتي تعمل على توصية كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها).<sup>6</sup>

إنّ التخطيط الإستراتيجي أسلوب أداري يختلف عن غيره من الأساليب الفعالة في تكوين مبادئه الأساسية وأسايبه ونظرياته وقد جرى تطويرها بمزيج من التجارب الميدانية والفكر الأكاديمي المنهجي المتخصص.<sup>7</sup>

1. محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

2. نفس المرجع، ص 58.

3. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

4. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

5. www.raadalzaben.com.14/08/2017

6. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

7. Bowman،C : "The Essence Of Strategic Management"، New York ،London، Prentice Hall،1990، P43.

وكذلك يعرف على أنه العلمية التي تتحدد من خلالها الغايات المنظمة بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل الإستراتيجية والسياسات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتبين لنا أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يتضمن نقطتين رئيسيين حيث أن النقطة الأولى تتعلق بالإستراتيجية ذاتها والأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة والنقطة الثانية تخص العمليات التي يجري بواسطتها وضع الإستراتيجية، وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يعني أنه عمليات مستمرة ، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد المخطط ، وتنفيذها، ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها، في حين أن الخطط لها إحدى عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.

**2/ خصائص التخطيط الإستراتيجي :** نستطيع أن تميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي<sup>2</sup>:

- الآثار طويلة الأجل.
- التخطيط يؤدي إلى وضع أفضل، ووقوف المؤسسة<sup>3</sup>.
- المشاركة الواسعة.
- المرونة: فالخطة تسهل على المشروع إحداث التغييرات الضرورية لتحقيق هدفه دون إعاقة لسير عملية أو زيادة في التكاليف<sup>4</sup>.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد المستقبلية.
- الترتيب للخيارات والأولويات.

<sup>1</sup> .نعمة عباس الخفاجي: " الإدارة الإستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص32.

<sup>2</sup> . نفس المرجع ، ص82.

<sup>3</sup> Subhash C.Jain : "Marketing And The Concept Of Planning And Strategy" ، P03، Available Online Via The Site :Www.Getpedia.Com

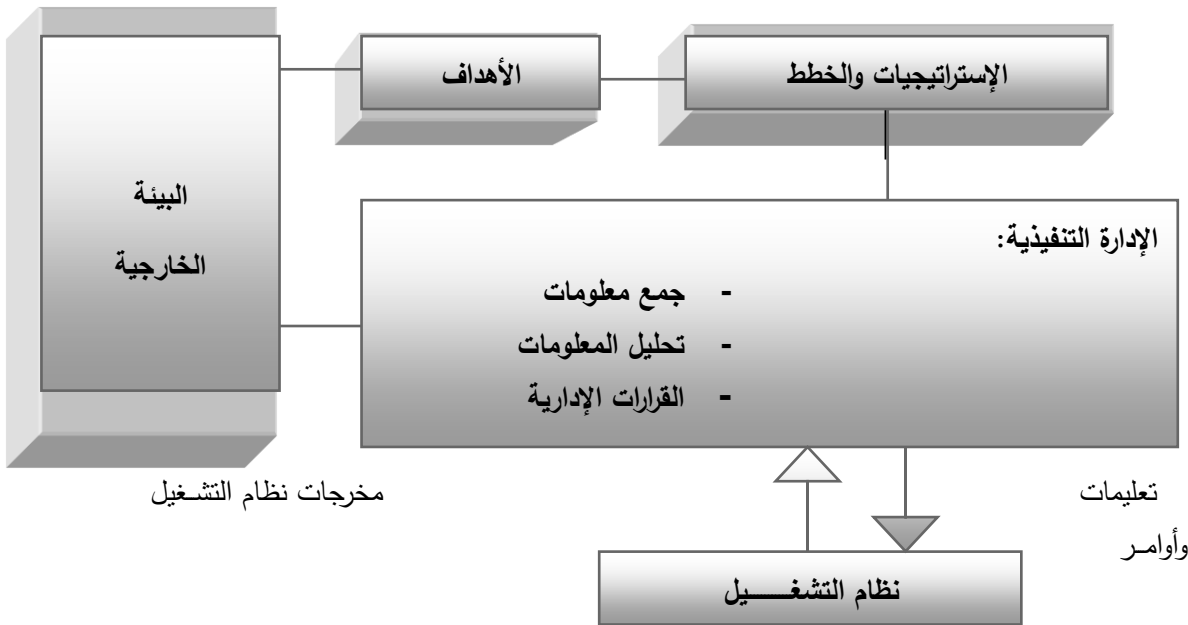
<sup>4</sup> . ناصر عبد القادر، "التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي و انعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص الإدارة و التسيير الرياضي ، جامعة الجزائر 03 2014/2015، ص36.



- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ: التنفيذ كما أن لتنفيذ يعكس نتائج التخطيط. ويوضح الشكل التالي عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ<sup>1</sup>.

تعد خصائص التخطيط الإستراتيجي مزايا يتمتع بها من خلال تنفيذه داخل المؤسسة من خلال أسلوب له أثر على المدى الطويل ، كما يساعد المؤسسة في تحسين وضعها في المستقبل ، وهذا من خلال أسلوبه المرن الذي يتغير بتغير ظروف وعوامل المؤسسة ، كما أن التنفيذ الجيد للخطط يعكس مدى نجاح عملية التخطيط .

الشكل رقم (04) : عملية التفاعل بين التخطيط والتنفيذ



المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 102

ومن هذا الشكل يتبين أن فاعلية التخطيط الإستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على فاعلية نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة والإدارة على المستوى الإستراتيجي في حاجة إلى معلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ومعلومات عن البيئة التنافسية وعن المنشآت التي تعمل في محل للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، ومعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي: "التسويق الاستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 102.

والبرامج بما يسمح بإعادة النظر في الخطط المحددة لتحقيق التكيف مع التغيرات المستحدثة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء الأهداف المحددة، بما يساعد على تحقيق التوازن الحركي للنظام<sup>1</sup>، يجب أن يبدأ التخطيط الفعال بمجموعة من الأغراض من المفروض تحقيقها بتنفيذ الخطط ولكي تكون الأغراض ذا قيمة وعملية يجب أن تكون<sup>2</sup>:

- واضحة ومحددة .
- محددة ومكتوبة .
- طموحة ولكن واقعية .
- متطابقة واحدة مع الأخرى .
- قابلة للقياس بشكل كمي .
- التقيد بوقت أو فترة معينة.

#### الفرع الثاني : مبررات التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات

يمكن النظر إلى مبررات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة من خلال تحليل أثر العوامل التالية<sup>3</sup>:

- أدى ويؤدي تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من ناحية وتعاضم درجة المنافسة السائدة بين تلك المؤسسات داخل الصناعة الواحدة، وتزايد وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار إلى زيادة الحاجة إلى التخطيط لكل عنصر من عناصر الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- تخصيص الموارد المحدودة بالشكل الأمثل<sup>4</sup>.

- كما أدى ويؤدي التغيير المستمر في أذواق ورغبات الزبونين في الأسواق المستهدفة إلى ضرورة تغيير أو تعديل المزيج التسويقي للسلعة أو للسلعة المطلوبة منهم والمطروحة من

<sup>1</sup> . محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص103.

<sup>2</sup> . سناء حسن الحلو: " اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد77، 2009، ص 107.

<sup>3</sup> . محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص31،30.

<sup>4</sup> . بشير العلاق: " التخطيط التسويقي"، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 26.

قبل تلك المؤسسات باعتبار أن كافة المؤسسات تعمل لإشباع رغبات الزبونين في الأسواق المستهدفة.

- التقدم الفني والتكنولوجي في مختلف الصناعات والذي أدى ويؤدي بدرجات مختلفة إلى إحداث تغيير نسبي في أذواق الزبونين وإلى تعدد استخدامات السلع التي أخذت بالتطور التكنولوجي السائد حديثاً، هذا التقدم الفني والتكنولوجي دفع المؤسسات المعنية للأخذ بمبدأ التخطيط الإستراتيجي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي السلعي والخدمي الذي تقدمه والذي يجب أن يكون مقبولاً للزبونين في الأسواق المستهدفة.

- ندرة المواد وضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات، الأمر الذي يعني ضرورة حسن استخدام الموارد من جهة وتوجيهها للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والطويل.

- اتساع الأسواق وتباين خصائصها أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي إستراتيجي يقوم على موضوعية وشمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة، وذلك من أجل تقديم ذلك المزيج السلعي والتسويقي الأكثر تكيفاً مع الظروف الزبونين في بيئة تسويقية متغيرة باستمرار.

- اشتداد المنافسة وخاصة بعد تحويل معظم اقتصاديات العالم إلى فلسفة اقتصاد السوق حيث المنافسة وتحرير الأسعار وتزايد عدد الدول المؤسسة لاتفاقية التجارة الدولية أدى وما زال يؤدي إلى ضرورة التخطيط لأي نشاط أو خطة يراد تطبيقها في المؤسسات المعاصرة.

- التنبؤ بالمستقبل والتحوط لمتغيراته والتكيف معها لضمان الديمومة والبقاء.

- توليد الأرباح المخطط لها.

- الإنتاج وفق برنامج يعتمد على أساس توقعات المؤسسة، وهذه توقعات اعتماداً على موسمية الطلب، والأنشطة الترويجية.<sup>1</sup>

-يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات.<sup>2</sup>

تعتبر الظروف والعوامل السابقة هي ما أدى بالمؤسسات للجوء إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره مفتاح نجاح العديد من المؤسسات.

<sup>1</sup> jean-jacques lambinn ،chantal de moerloose: "marketing stratégique et opérationnel d'unod " ،paris. France ،7<sup>e</sup> edition ،2008،p537.

<sup>2</sup> .www.docs.google.com

### الفرع الثاني : مراحل ومستويات التخطيط الإستراتيجي والصعوبات التي تواجهه

للتخطيط الاستراتيجي مستويات مختلفة تتعلق بممارسته في الإدارة، كما أن هناك صعوبات ومعوقات تعترضه أثناء تطبيقه، فهو أسلوب له مراحل وخطوات منتظمة يجب إتباعها وهذه المراحل مفصلة في النقاط التالية :

**1- مراحل التخطيط الإستراتيجي :** عموماً يمكن عرض الخطوات الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي للشركة، من خلال النحو التالي<sup>1</sup>:

#### • المهمة والأهداف :

يعتبر تحديد المهنة، أيّ تحديد طبيعة ونطاق عمل المؤسسة بالإضافة إلى اتجاهات التطوير المستقبلية الممكنة الخطوة الأولى في بناء الإستراتيجية، أمّا الأهداف فيمكن اشتقاقها وتحديدها من المهمة العامة للمؤسسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ إيراد مهمة أيّ مؤسسة يتم كما ورد في الوثيقة القانونية لتأسيسها وبشكل عام وشامل ومرن، أمّا الأهداف فيجب اشتقاقها من المهمة الأساسية وبشكل مندرج وقابل للقياس.

#### • التحليل الموقفي :

يتضمن التحليل الموقفي تقييم مختلف العوامل البيئية المؤثرة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف إلى جانب تحديد الفرص المتاحة والتحديات الإستراتيجية التي تواجهه أو ستواجه المؤسسة فيما بعد، ويتم هذا التحليل الموقفي باستخدام مختلف البيانات المنشودة والتي يتم تجميعها بواسطة بحوث التسويق والدراسات الميدانية.

#### • إنشاء وحدات عمل :

غالباً ما يقوم عمل معظم المؤسسات على إنتاج أكثر من مجموعة سلعية واحدة، لكل سلعة في المجموعة خصائصها ومتطلباتها الإنتاجية والتسويقية.....الخ.

لهذا السبب وحتى يتم وضع إستراتيجية واحدة لكافة وحدات العمل داخل المؤسسة لا بد من اعتبار كل وحدة عمل على إنفراد وذلك من ناحية تخطيط إستراتيجية (فرعية) خاصة بها تسمى إستراتيجية وحدة العمل، والتي يقصد بها ممارسة أداء أو تنفيذ الوظائف المرتبطة بعملها كالتسويق، الإنتاج، المالية...الخ، وبالنسبة لتحليل عمل وحدات الأعمال فيجب أن

<sup>1</sup>. محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص35- 36 .

يكون بصفة دورية ومؤسسة وذلك من أجل متابعة أية متغيرات أو مستجدات قد تحدث في البيئة المحيطة بعمل المؤسسة بشكل عام، وعمل كل وحدة بصفة محددة، كما يجب أن يتوافر لدى وحدات العمل داخل المؤسسة دليل عملي واضح عن كيفية التنفيذ ومواعيد .

## 2- مستويات التخطيط الإستراتيجي :

إنّ كبر حجم المنظمات، وتنوع أعمالها، واختلاف منتجاتها، وتغطيتها لأسواق متعددة ومتابعة، ساهم في أنّ تكون عمليات التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة. لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة. ويذكر الباحث "BELOW 1987"، ET...AL، أنّ هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المؤسسة، كالآتي<sup>1</sup>:

### أ/ التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المؤسسة، وعليه تخصيص الموارد؛ وإدارة المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، كما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية)، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها أهداف المشروع كله، وعليه فإنّ المشروع كله يتأثر بها، وعادة ما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالباً طويلة الأجل وتستطع المؤسسة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة:

- هل يجب أن نتوسع، أم نتقلص، أم نستمر في عملينا دون تغيير؟
- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية، أم نتوسع داخل صناعات أخرى؟
- يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من خلال الإستراتيجية العامة؟

### ب/التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المؤسسة ككل، وتظهر

<sup>1</sup>. ماجد عبدالمهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص90.

هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسة لها استقلالية في الموارد والأهداف أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تأخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها (المنافسون والأسواق والمنتجات، والاستثمارات المختلفة)، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كم تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعدد أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق.<sup>1</sup>

### ج/ التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي

وهو إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي: الإنتاج، والتسويق والموارد المالية، والموارد البشرية، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية.

### 3- الصعوبات التي تواجه التخطيط :

تواجه التخطيط جملة من الصعوبات يمكن حصرها بالآتي<sup>2</sup>:

- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
- عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين لها.
- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية لتنفيذ لها.
- التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء تفاهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عدم التفاعل الإيجابي معها.
- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.

<sup>1</sup>. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>2</sup>. مجيد الكرخي: "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر، بدون سنة نشر، ص 31.

- عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
- ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف ويؤدي إلى عجز في الموازنة المخططة.
- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
- عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية وعلى رأسها الاستقرار السياسي.
- كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.
- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

### الفرع الثالث : مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي

من خلال النقاط السابقة نستطيع الآن تحديد المفهوم التسويقي للتخطيط من خلال ما يلي:

#### أ/ تعريف التخطيط الإستراتيجي التسويقي :

من أهم التعاريف التي تناولت مفهوم التخطيط الإستراتيجي التسويقي ما يلي :

التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو عبارة عن عملية إدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، التقييم والمفاضلة، بين هذه البدائل، اختيار المزيج التسويقي المناسب وأخيرا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقي المختار<sup>1</sup>.

التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو طريقة إدارة المؤسسة لعلاقتها مع الزبائن وذلك من خلال اختيار السوق وتطوير المزيج التسويقي لكي تحصل على ميزة تحسن وضعها التنافسي<sup>2</sup>. وحسب KOTLER إنَّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو العملية الإدارية الخاصة بوضع العلاقة بين أهداف المؤسسة، المهارات، الموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى هذا التخطيط إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. توفيق عبد الرحمن: "منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004، ص2.

<sup>2</sup>. Darymple، Douglas & Parsons، "marketing management "،text and cases 7<sup>th</sup>،ed، john wiley & sons، 2000، p46.

<sup>3</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، عمان، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999،

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو العملية المستمرة لإعداد وتطوير الإستراتيجية التسويقية وكيفية تنفيذها لتحقيق الأهداف التسويقية والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في النهاية.<sup>1</sup>

ولغرض تحقيق فهم أوسع لا بد للإشارة إلى بعض المصطلحات الواردة في هذا الحقل كالتخطيط، التكتيك، الأهداف، السياسات والبرامج والرؤية و الرسالة وهي كما يلي<sup>2</sup>:

• **عملية التخطيط** : حسب تعريف "WINKLER" هي عملية تعمل على تحقيق شيئين مهمين، الأول تشخيص مشاكل المؤسسة ( المشاكل المشتركة) والبحث عن الحلول البديلة، والثانية توفير للمؤسسة نقطة تركيز واتجاه، وعند مناقشة عملية التخطيط يأتي ذكر مصطلحين استخدم في المجال العسكري هي الإستراتيجية والتكتيك.

فإستراتيجية التسويق هي علم وفن وإسقاط وتوجيه حركات وعمليات المؤسسة في السوق لصالح المؤسسة.

• **التكتيك Tactic** : فيقصد به علم وفن إدارة الموارد الخاصة للمؤسسة والذي يجري من خلال محدد في إستراتيجية المؤسسة .

في حين يظم "KOTLER" هذين المفهومين في مفهوم واحد هي إستراتيجية التسويق وحسبما يأتي ب " عملية تحليل الفرص البديلة واختيار الأهداف وتحديد الإستراتيجيات وتصميم الخطط وتنفيذها ومراقبتها " .

• **الأهداف** : فهي تعبيرات محددة عما ترغب تحقيقه المؤسسة خلال فترة زمنية محددة أيّ هناك أهداف بعيدة المدى (الإستراتيجية)، وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدة.

• **السياسات**: فإنّها توفر خطة عمل أو إطار لمبادئ والقواعد والإرشادات التنفيذ التي يمكن من خلالها للإدارة توقع تحقيق أهداف المؤسسة.

• **البرنامج التسويقي** : يعبر عن تطبيق عدة خطط تسويقية للمؤسسة في وقت واحد.

• **الخطة الكلية** : فهي خطة للمؤسسة ككل وهي تحدد مجال نشاط الأعمال الذي تعمل فيه المنظم وتوضع الأهداف المالية الواجب إنجازها، وتحديد كيفية تحقيق الإيرادات من خلال البرامج التسويقية وتقويم الكلف المختلفة التي تحقق عند إنجاز تلك الأهداف.

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره ، ص 32-33.



• **الرؤية الإستراتيجية** : يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سباق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر الإستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، وتعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.<sup>1</sup>

• **الرسالة** : تمثل الرسالة عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد رؤيتها وغاياتها، وقد تناول كتاب كثيرون مفهوم الرسالة حيث عرفها بأنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها، ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها، ويرى داركر في توضيحه لمفهوم الرسالة بأنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها: ما هو عملنا؟ وما هو الذي سيميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات؟ وسبب تفردنا وأوجه نشاطنا<sup>2</sup> ويطلق على عملية صياغة رسالة وأهداف المؤسسة الإستراتيجية الاتجاه الرئيسي.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة نستطيع أن نقول بأن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو عملية دعم علاقة المؤسسة بزبائننا وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك عن طريق تنفيذ أفضل الإستراتيجيات وتحديد أفضل مزيج تسويقي يجعل المؤسسة في أفضل موقع في السوق المستهدفة، وكسب أكبر عدد من الزبائن والسيطرة على أكبر عدد من الأسواق بطريقة أفضل من المنافسين.

### ب/ نموذج خطة تسويق إستراتيجية ( الإطار العام للخطة):

إنّ الخطة التسويقية هي وثيقة تتألف من تحليل الوضع التسويقي الحالي والتهديدات والفرص المتاحة في السوق، ونقاط القوة والضعف في المؤسسة وأهدافها، إستراتيجية وأنشطة التسويق، والتخطيط، والميزانية وصلاحيات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> .[www.sst5.com](http://www.sst5.com).03/02/2017

<sup>2</sup> . محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

<sup>3</sup> . كاظم نزار الركابي: "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 169.

<sup>4</sup> .Philippe Villemus: "Le Plan Marketing À L'usage Du Manager"، Editions D'organisation Groupe Eyrolles، Paris، France·2009.P17

أدناه نموذج لخطة تسويق إستراتيجية يتضمن الخطوط العامة التي تتضمنها الخطة الإستراتيجية لشركة كبيرة للسلع (الاستهلاكية)<sup>1</sup>:

• **تحليل وتحديد المكانة وظروف النشاط السابقة والحالية** : وفي المستقبل كما يتضمن تحيل المكانة المؤسسة – أين نحن ؟ وفي بعض الأحيان أيضا كيف وسلت المؤسسة إلى هذه الحالة ؟ البيانات يجب أن ترجع إلى الوراء 3-5 سنوات المفردات المقترحة للجوانب التالية:

- مجال السوق (تصنيف التجارة).

- تاريخ المبيعات – المنتجات الأصناف التجارية والمناطق.

- إمكانية السوق – الاتجاهات الرئيسية المتوقعة.

- منافذ التوزيع.

- الزبون أو المستخدم النهائي.

- المنتج أو الخدمات .

• **تشخيص المشاكل والفرص البديلة** : نظرة إلى الحقائق المشار إليها في (أولا) أعلاه ما

هي المشاكل الرئيسية المقيدة أو المؤثرة على نشاط المؤسسة والتي تمنع نموها.

ج/ **تحديد دقيق وحقيقي لأهداف نشاط المؤسسة** :

- فرضيات وتوقعات لظروف المستقبل.

- الأهداف التسويقية الأولية .

- إستراتيجية عامة لتحقيق الأهداف الأولية الإستراتيجية العامة للأقسام المختلفة.

الأهداف الوظيفية (أهداف الأقسام) تقسيم الأهداف الأولية إلى أهداف نوعية لكل قسم

ملاحظة التداخل العمودي ملاحظة الجدول الزمني للأهداف .

د/ **تحديد إستراتيجية التسويق وبرامج العمل لتحقيق الأهداف**:

هنا يجري تفعيل خطوط العمل الأولويات جداول خاصة لكل الأهداف وظيفية أعلاه على

سبيل المثال، إذا كانت أحد التقديرات زيادة المبيعات للمنتج (x) 10000 إلى 20000 وحدة

فإن الوقت المناسب لتشخيص المستهلكين المستهدفين لأجل توضيح – من أي سيعمل ماذا

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45-46.

أو متى - فإنه لا يمكن ملاحظة التداخل للأقسام المشار إليها في (ج-3) وكيف ستجري خدمة هذه الأهداف لتلبية هذا الطلب المتزايد.<sup>1</sup>

إذا كان أحد أهداف إدخال منتج جديد بوقت محدد فإنّ هو الوقت المناسب لتوضيح التفاصيل وجداول الإنتاج وخطط الدخول للسوق، النشاط الإعلاني دورات تدريب المطلوبة... إلخ

البدائل : ما هي الخطط البديلة المتاحة في حالة حصول تأخير في المشروع البرنامج.

هـ/ إجراءات الرقابة و المراجعة :

- كيف يمكن ضبط مراقبة تنفيذ الخطط؟.

- ما هي المعلومات التي تحتاجها للتغذية العكسية؟.

- تحديد الوقت لتقرير المراجعة الشاملة للخطة.

و/ مزايا التخطيط الإستراتيجي في التسويق: لقد أوضح كوتلر مزايا التخطيط الإستراتيجي في التسويق على النحو التالي:<sup>2</sup>

- المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للشركة وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.

- بناء روح الفريق الواحد ، حيث أنّ عملية التخطيط تستدعي جهود كثيرة من الأفراد والإدارات داخل الشركة .والوصول إلى خطط وبرامج عمل يتطلب الكثير من التنسيق بين هذه الجهود ممّا يتيح جو أفضل للتعاون والتشاور وهو ما يؤدي في النهاية إلى تنمية روح الفريق الواحد داخل الشركة.

- إنّ التخطيط الإستراتيجي يوفر درجة أعمق من الفهم والإدراك لكثير من جوانب العمل الصناعي ممّا يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين عن التخطيط ويولد لديهم درجة أعلى من الالتزام بواقع ومقتضيات العمل الذي يقود بالتالي إلى إضفاء قدر كبير من الواقعية على الخطط التي يتم إعدادها.

<sup>1</sup> . محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>2</sup> . بشير العلق: " التخطيط التسويقي"، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

2008، ص 45.

- توليد حس مشترك لدى القائمين على عملية التخطيط بأهمية الغرض وضرورة تحقيق الأهداف الأساسية للشركة والالتزام به أو يساعد ذلك على زيادة الشعور بأهمية التكامل في العمل الإداري.
- يعطي صورة مثالية للمؤسسة أو الشركة.<sup>1</sup>
- يؤدي إلى إدارة الأزمات التسويقية بشكل سليم.<sup>2</sup>
- يعطي القادة القدرة على معرفة الموارد المتاحة، والعمل، والتفوق ضمن هذه الموارد.<sup>3</sup>
- التخطيط الإستراتيجي للتسويق يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الضرورية وحفظ نظام أمن المعلومات التسويقية.<sup>4</sup>
- يوفر مقاييس موضوعية للرقابة على الأداء، ويتم ذلك من خلال كون الخطط تحدد ما يراد انجازه من أهداف مما يساعد على الرقابة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد مستويات التقدم أو التطور في الأداء، بدل أن تكون الرقابة شكلية وعلى أمور لا ترتبط بإنجاز الأهداف.<sup>5</sup>

### المطلب الثاني : أهمية ومتطلبات التخطيط الإستراتيجي التسويقي:

يعدّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق من أهم الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في إدارة الأنشطة الاقتصادية لها، من أجل مواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف التسويقية التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات.

### الفرع الأول: أهمية التخطيط الإستراتيجي التسويقي

إنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق يحقق مزايا عديدة للمؤسسة يأتي في مقدمتها المزايا التالية<sup>6</sup>:

- يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة.

<sup>1</sup> .www.almrsl.com.11/04/2017

<sup>2</sup> .www.abahe.co.uk.02/03/2017

<sup>3</sup> .www.al-forqan.net.18/03/2017

<sup>4</sup> .www.qou.edu22/02/2017

<sup>5</sup> . نبيلة جعيجع: "التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2015/2016، ص6

<sup>6</sup> . محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص34-35.

- يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المؤسسة.
- التخطيط يزيل حياة التعصب، حيث أنّ الأحداث غير المتوقعة يمكن أنّ تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة.
- التحقيق الإستراتيجي يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير ماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة.
- يدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمؤسسة ويطور مهارات المدراء.
- التخطيط الإستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المشروع كنظام وبالتالي عمله على منع تقليل شأن الأجزاء ( النظام ) على حساب كامل المؤسسة.
- يعمل على توفير عاملين لهما أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل المؤسسة.
- يساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها.
- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره .
- يساعد المؤسسة في التعامل على ارتفاع درجة التعقيد نشاط الأعمال وبصفة خاصة المؤسسة الكبيرة.<sup>1</sup>
- تقليل من الآثار السالبة للظروف المحيطة على نشاطات التنظيم مما يعمل على زيادة فعاليته وكفاءته.
- يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المؤسسة في سوق ومدى جودة المنتج.
- يحقق مزايا تنافسية.
- تعزيز قوة الأعمال للمؤسسة وإشراك وحدات الأعمال الإستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول إلى خلق مكانة مناسبة في السوق المستهدف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم: "التخطيط اسس ومبادئ عامة"، دار ضياء للنشر وتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 177.

<sup>2</sup> خيرى علي أوسو: "أثر المعرفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العراق، العدد98/2010، ص69.

### الفرع الثاني: متطلبات التخطيط التسويقي الفعال

لا يوجد في الواقع العملي ما يمكن أن يسمى تخطيطاً تسويقياً مثالياً في الشركة فالتخطيط الأمثل بالنسبة للشركة هو ما يناسب واقعه ومقتضيات التطبيق فيه، حيث يجب أن يتلاءم هذا التخطيط مع إستراتيجيات إدارة الشركة وهيكله التنظيمي والثقافة المؤسسية للشركة والحقيقة أن ما يقوم به المخططون في الشركات تقليدياً لا يعتبر كافياً، بل ولا يرتقي إلى مستوى التحديات التي تفرضها التطورات في البيئة المحيطة... الأكثر من ذلك، فإن كثيراً من هؤلاء المخططين لديهم تحفظات قوية حول مدى أهميته بالنسبة لهم ولشركاتهم.<sup>1</sup> إن توفير مناخ أفضل لعملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي في الشركة يكمن في وجود مجموعة من المتطلبات نردها على النحو التالي:<sup>2</sup>

- الإقرار بالحاجة إلى التخطيط .
- التزام القيادة الإدارية للشركة.
- إعادة التنظيم.
- توفير قاعدة معلومات كافية .

### المطلب الثالث : أهداف التخطيط الإستراتيجي التسويقي

إنّ المسؤولية الرئيسية للإدارة العليا هي وضع خطة إستراتيجية تعمل على قيادة الأنشطة التسويقية في كافة المستويات للأنظمة، إنّ خطط التسويق الإستراتيجية يجب أن تعمل على تحقيق عدة أهداف وذلك لتوفير توجيه مناسب علاقة الفرص التسويقية وحسب ما يأتي<sup>3</sup>:

#### • تحديد المهام المشتركة :

يجب على الخطة الإستراتيجية تحديد الأنشطة الكلية للمؤسسة حيث أنّ أيّ خطأ في تحديد أنشطة المؤسسة على نمو ملائم سيقود إلى زج المؤسسة بأخطاء ومسائل لا تهدف في المدى البعيد في تحقيق نمو مشترك.

<sup>1</sup>. علي فلاح الزغبي: "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي

الأردني"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، ديسمبر2010، ص ص87-88.

<sup>2</sup>. علي فلاح الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص ص88،87 .

<sup>3</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص35-36 .

• وضع الأهداف المشتركة :

حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب على الخطة الإستراتيجية وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي، على سبيل المثال وضعت شركة "Kellogg" أهداف إستراتيجية مواجهة الطلب الراكد على الحبوب حيث ركزت الإدارة العليا ما يلي:

- البحث عن أسواق محلية جديدة.

- تحفيز الطلب الخارجي على الحبوب.

- تنويع محدود في الخطوط المستقلة بمبيعات سنوية 500 مليون دولار أو أكثر ومعدل نمو أعلى من 10 بالمائة في السنة وبأسعار عالية.

• توفير دليل لتطوير المزيج السلعي :

إنّ وضع أهداف مشتركة واضحة قد يساعد شركة "Kellogg" في وضع المزيج السلعي الملائم مع توسيط خط إنتاج الحبوب مع تنويع محدود لخطوط الغذاء ذات معدلات النمو العالية.

• تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية :

إنّ خطة التسويق الإستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار كل الموارد المشتركة: التصنيع البحث والتطوير، التمويل، الإدارة والتسويق وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة؟.

• وضع أهداف أداء مشتركة :

على خطة التسويق الإستراتيجية وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صاف الموجودات، التدفق النقدي المخصوم، ويجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية.

• توفير دليل العمل لتوزيع الموارد :

واحدة من الأهداف الرئيسية من التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة وتوزيع الموارد على وحدات النشاط أو الوحدات الإنتاجية المختلفة ونفس الشيء داخل الوحدات الإنتاجية حيث توزيع الموارد المشتركة على خطوط الإنتاج لوحدة النشاط وأنّ حجم الأموال الموزعة إلى كل وحدة يعتمد على أدائها.

• وضع تخطيط أفقي طويل الأمد :

يجب أن تحتوي خطة التسويق الإستراتيجي على نظرة طويلة الأجل وذلك لسبب الحاجة لاختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق.

• تأكيد مسؤولية الإدارة العليا :

إنّ خطط التسويق الإستراتيجية هي من مسؤوليات الإدارة العليا سواء منها على المستوى المشترك، أو مستوى وحدات النشاط، إنّ أهمية مسؤولية الإدارة العليا تكمن في أنّ الخطة الإستراتيجية تقود لتوزيع الموارد المشتركة وتؤثر بالتالي على الموقف المالي للمؤسسة، إنّ جهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا.<sup>1</sup>

المطلب الرابع : خطوات التخطيط الإستراتيجي التسويقي والعوامل المؤثرة فيه

إنّ عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي تمر بمراحل متسلسلة ومؤسسة تشكل في مجملها عملية تحتاجها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجياتها وخططها بنجاح، بالإضافة إلى ذلك فإنّ هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة داخل وخارج المؤسسة.

الفرع الأول : عناصر و خطوات التخطيط الإستراتيجي التسويقي

1- عناصر التخطيط الإستراتيجي :

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية وكما هو في الشكل الموالي<sup>2</sup> :

- وضع الإطار العام للإستراتيجية .
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
- تحديد الأهداف والغايات .
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة .

<sup>1</sup> . محمود جاسم الصميدعي: " استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص35- 36.

<sup>2</sup> . بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

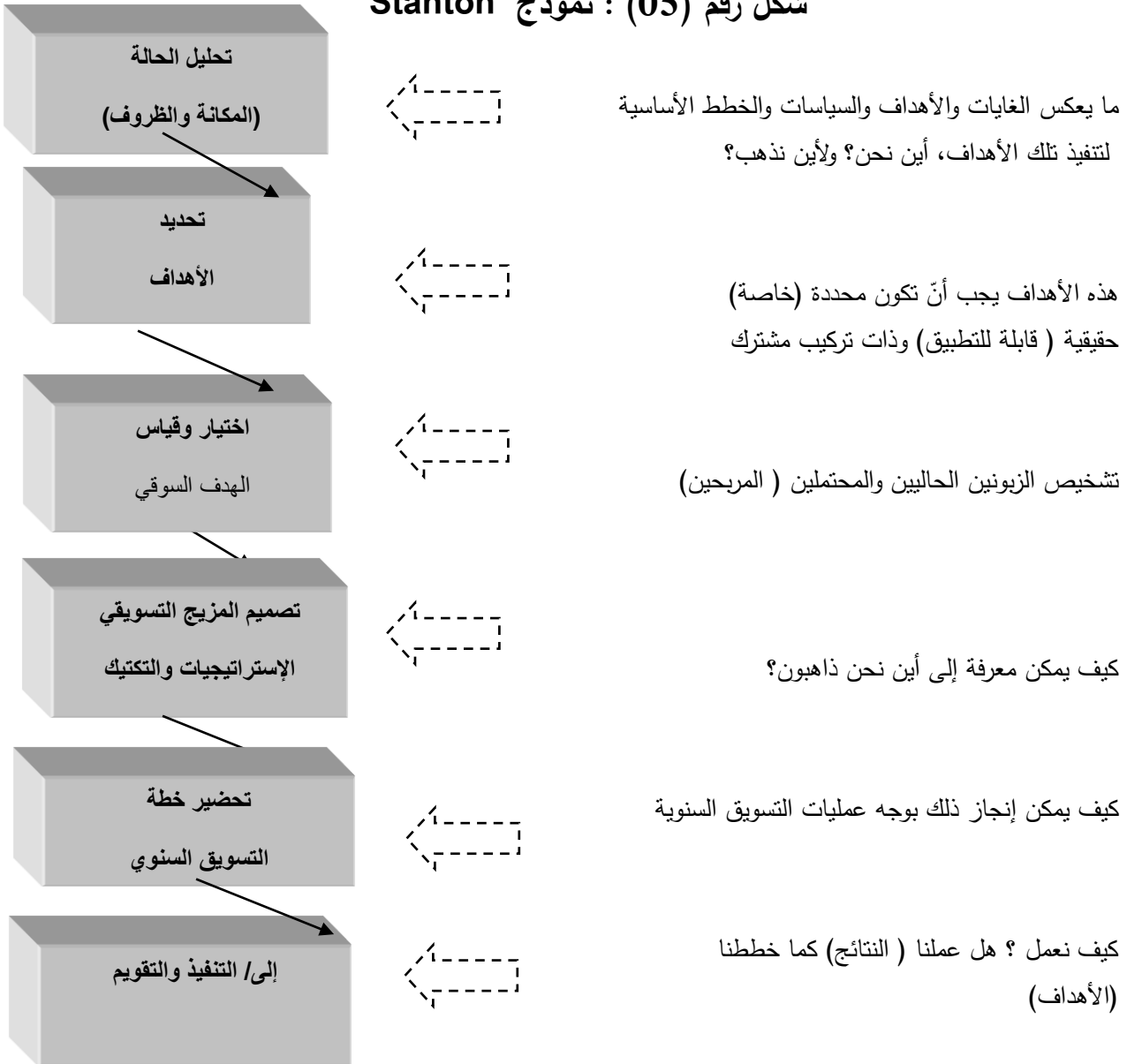


- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية .
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة .
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة للمتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .

## 2- خطوات التخطيط الإستراتيجي التسويقي

في الغالب تتشابه نماذج عملية التخطيط الإستراتيجي في العديد من الاعتبارات على الرغم من الاختلافات الشكلية في عدد الخطوات إلا أنها تأتي ضمناً في تفسير الخطوات التي يتضمنها النموذج.

شكل رقم (05) : نموذج "Stanton"



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص42.

وسوف نقوم بشرحها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أولاً : تحليل الموقف وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها :

**1- تحليل الموقف :**

يقوم على تحليل البيئة الخارجية وتتمثل في قياس وتحليل الفرص التسويقية وتحليل التهديدات، وكذلك تحليل المؤسسة ويعني تحليل الموقف الحالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف لديها، كما تطرقنا لها في الفصل الأول.

<sup>1</sup> . قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص89.

## 2- تحديد رسالة المؤسسة :

إنّ رسالة المؤسسة عبارة عن الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى المماثلة لها<sup>1</sup>، والتي تكون بشكل أنموذجي منسجمة مع قيم وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومن المحتمل أنّ تهتم بالغرض الكلي للمؤسسة<sup>2</sup>. وتمثل أيضا تحديد الدور الذي تلعبه المؤسسة حاليا ومستقبلا في السوق، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا وجدت المؤسسة حاليا؟ وماذا ستكون عليه في المستقبل؟ وما هو أفضل ما تقوم بأدائه؟

إنّ تحديد رسالة المؤسسة بطريقة صحيحة يحتاج إلى تقدير إمكانيات المؤسسة وأفاق الفرص المتاحة.

## 3- تحديد أهداف المؤسسة :

هي تحديد نقطة النهاية التي ترغب المؤسسة تحقيقها، حيث تتناول ماذا تسعى لتحقيقه؟ وكيف ومتى؟

## ثانيا : تطوير إستراتيجية المؤسسة:

يقصد بها الخطة التي تحدد مدى واتجاه الطرق المقترح استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة. ويعني كيف يتم التوفيق بين الإمكانيات المتاحة (الإنتاج، التمويل والتسويق) مع الفرص التسويقية ومحافظة البيئة وأهداف المؤسسة.

وتركز هذه المرحلة على تحليل الميدان النشاط الإستراتيجي وذلك من خلال<sup>3</sup>:

- تحليل تركيب ميادين النشاط وتكوينها.

- التقييم الإستراتيجي لميادين النشاط الإستراتيجي باستعمال نماذج من أهمها : منحى

الخبرة، BCG ، وسوف نتطرق لها لاحقا.

<sup>1</sup>. Pearcejohn Et Robinson Richard، "Strategic Management : Strategy Formulation Et Implementation"، New York : Irwin ، 1994 ، P80

<sup>2</sup>. Johanson G & Scholes، " K، Exploring Corporate Stratégie : Texte & Cases"، Prentice – Hall International 1994. P12.

<sup>3</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ثالثاً : تحديد الأهداف التسويقية، تصميم الإستراتيجية التسويقية وإعداد الخطة التسويقية.

### 1- تحديد الأهداف التسويقية :

تحديد الإدارة النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال أنشطتها وجهودها التسويقية.

وتتضمن أهداف الربح وأهداف النمو (زيادة حجم المبيعات وزيادة الحصة السوقية) ويجب أن تكون الأهداف التسويقية ممكنة التحقيق وواضحة ومفهومة وفي صورة قابلة للقياس، وهذا بالإضافة إلى كونها متوازنة وغير متعارضة فيما بينها، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

أ/ **الحصة السوقية**: الحصة السوقية هي مقياس لقوة المؤسسة في السوق<sup>1</sup> ، وهي تلك العلاقة بين مبيعات المؤسسة من علامة تجارية من فئة للمنتج منسوبا لمبيعات السوق من مختلف العلامات التجارية للمنتج نفسه<sup>2</sup>، ويعتبر نصيب المؤسسة من مبيعات السوق من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على تنافسيتها خاصة إذا كان السوق يتميز بالنمو وأن يتوفر على فرص مستقبلية يجب على المؤسسة استغلالها حيث إذا كانت هذه الحصة كبيرة هذا يدل على أنها تمتلك تنافسية عالية في السوق مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>3</sup>

ب/ **زيادة المبيعات ورقم الأعمال** .

ج/ **الميزة التنافسية** : تعتبر الميزة التنافسية الهدف الرئيسي للإستراتيجية التنافسية فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وبالتالي فهي عملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين أي على المنافسين والموردين و المشتريين و غيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة<sup>4</sup>، فهي

<sup>1</sup>. حسن جبر علوان: " دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، العدد28، 2011، ص 18.

<sup>2</sup>. إسماعيل محمد السيد: " الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم تطبيقية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص284.

<sup>3</sup>. عثمان ليلي: "دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ( ل م د ) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2016/02، ص105.

<sup>4</sup> Michael Porter: "Avantage Concurrentiel Des Nations"، Inter Edition ،Paris، France، 1993 ،P 48.

مجموعة الخصائص التي تمكّن المؤسسة من التفوق على المنافسين خلال فترة زمنية طويلة، مما يجعلها في مركز تنافسي أفضل من المنافسين<sup>1</sup>، وبالتالي يمكن القول أنّ الميزة التنافسية هناك من ينظر لها بأنها الإبداع أو خلق القيمة للعميل أو على إستراتيجية التنافس أو خصائص وجودة المنتج، إلا أنّ المتفق عليه أنّ الميزة التنافسية هي تمثل نقطة اختلاف المؤسسة وتميزها على الآخرين مما قد يؤهلها إلى تحقيق مزايا تنافسية عديدة منها الحصول على الأرباح من خلال خفض التكاليف أو من خلال ديمومة عملية البيع للزبائن لمواصفات يؤمنون بها كالأمان والسمعة والشفافية وغيره.<sup>2</sup>

## 2- تصميم الإستراتيجية التسويقية :

وتتمثل في اختيار الطريقة التسويقية الملائمة لتحقيق الأهداف التسويقية. وسوف نقوم لاحقا بالتعرض لها.

## 3- إعداد الخطة التسويقية :

تعدّ الخطة الأخيرة للتخطيط الإستراتيجي للتسويق، والتي هي عبارة عن وثيقة مكتوبة توضح تفاصيل الأنشطة التسويقية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وللرقابة. لذا يجب أنّ تمتاز هذه الخطة بالمرونة والتغيير الدائم ( لمجابهة المتغيرات الداخلية للمؤسسة والخارجية الحاصلة).

وفي الأخير لا يمكن النظر إلى عملية وضع الإستراتيجية أو تنفيذها على أنّها مهمة تتم مرة واحدة فقط، فربما لا تعمل الإستراتيجية بصورة جيدة، أو أنّ بعض الظروف الخارجية أو القدرات الذاتية قد تغيرت مما يتطلب معه إجراء بعض التعديلات لإعادة الإستراتيجية إلى

<sup>1</sup> مرزق سعد: " دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المتغيرات العالمية، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختصة في صناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الاغواط، خلال الموسم الجامعي 2016/2015، ص36.

<sup>2</sup> كربالي بغداد، بن نامة نورية: " التسويق الالكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر- مديرية مستغانم"، ص 52، متوفر على الانترنت:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/3/5/7515>

مسارها، وقد يكون هناك تغييرا جوهريا على مستوى بيئة المؤسسة الخارجية مما يضطرها إلى إجراء تغيير في إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على عملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي

تتأثر عملية التخطيط الإستراتيجي بالبيئة الإستراتيجية المتمثلة بنوعين من العوامل هي عوامل البيئة الخارجية والعوامل الداخلية للمؤسسة وهي عوامل مرتبطة ببعضها إلى حد ما وحسب ما يلي<sup>2</sup>:

• **عوامل البيئة الخارجية :** وهذه العوامل تتصف بشكل عام بأنها لا يمكن السيطرة عليها أو يصعب السيطرة عليها من قبل إدارة التسويق وهذه العوامل تتمثل بسبعة عوامل هي : الظروف الاقتصادية، حجم السوق، واتجاهاته، المنافسة، منافذ التوزيع، التكنولوجيا الاعتبارات القانونية والسياسية للدولة، العوامل الاجتماعية والثقافية، فعلى سبيل المثال لا يمكن لإدارة التسويق التحكم بالظروف أو البيئة الاقتصادية في حين يمكنها التحكم إلى حد ما بمنافذ التوزيع.

• **العوامل الداخلية للمؤسسة :** وهذه العوامل تتصف بشكل عام بأنها يمكن السيطرة عليها حيث يمكن للمؤسسة التحكم بأنشطتها الداخلية ولكن هناك بعض القيود التي تعيق سيطرة إدارة التسويق عليها ودرجات متفاوتة، وهذه العوامل تشمل موارد المؤسسة فلسفة الإدارة، التنظيم والعوامل التسويقية وعلى سبيل المثال، التداخل والارتباط بين العوامل الخارجية والداخلية وإمكانية السيطرة عليها- ما يخص العوامل التسويقية، المنتج السعر الترويجي والتوزيع، فهي عوامل مكن إلى حد بعيد التحكم بها في حين تتأثر هذه العوامل بشكل كبير بعوامل البيئة الخارجية كمنافسين.

<sup>1</sup> . منصور ناصر الرجى، نازم محمود ملكاوي: " دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد33، 2012، ص 293.

<sup>2</sup> . محمود جاسم الصميدعي: " استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص47.

### المبحث الثاني :

#### نماذج اختيار الإستراتيجية التسويقية:

من خلال هذا المبحث سوف نقوم باستعراض أهم نماذج اختيار الإستراتيجية التسويقية، التي تستعين بها المؤسسات من أجل اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث أنّ كل نموذج من هذه النماذج يتميز بالعديد الخصائص والمميزات الإيجابية والسلبية، إضافة إلى أنّ هذه النماذج تعتبر أدوات تحليلية إستراتيجية لتحديد مسار الإستراتيجية التي تعتمدها في السوق.

#### المطلب الأول: نموذج PESTEL و SWOT :

هو الأسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الإستراتيجيات التسويقية والتصرفات بغرض تحقيق أهدافها ورسالتها بفعالية وكفاءة ويتضمن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة والفرص والتهديدات البيئية<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول : مفهوم نموذج "SWOT"

إنّ هذه المصفوفة تنصب على اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب وما بينها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة والتي تبحث عنها التهديدات التي قد تواجهها وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل "SWOT" اختصاراً لحرف الأول من كل عناصر من عناصرها، ويمكن تسميتها في بعض الأحيان على الاختصار بالحروف بتحليل SWOT<sup>2</sup>. ويمكن تحديد معنى هذه العناصر مضمناها بالآتي<sup>3</sup> :

#### ● **القوة : STRENGTHS**

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفرقة على المتنافسين في ذات الصناعة.

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص116.

<sup>2</sup>. Michal Marchesnay: " Management Steratigue"، Les Edition De L Adreg ، 2004 ، P42.

<sup>3</sup>. ثامر ياسر البكري: " استراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 220.

• **الضعف : WEGKNES**

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المؤسسة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

• **الفرص : Opportunities**

هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المؤسسة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

• **التهديدات : threats**

تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المؤسسة، وتقاس بمقدار النقد التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية .

يعد نموذج "SWOT" من أهم النماذج التي يطبقها التسويق الإستراتيجي ويعتمد عليها في تحليل وضع المؤسسة الداخلي ( نقاط القوة ، نقاط الضعف)، وتحليل الوضع الخارجي (الفرص، التهديدات) وكذلك اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمؤسسة.

**الفرع الثاني : الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة "SWOT"**

هناك استراتيجيات عديدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT وهي مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (05) : الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT**

| نقاط الضعف        | نقاط القوة        | تقويم البيئة الداخلية |
|-------------------|-------------------|-----------------------|
| إستراتيجية علاجية | إستراتيجية هجومية | الفرص                 |
| إستراتيجية انسحاب | إستراتيجية دفاعية | التهديدات             |

المصدر: ثامر ياسر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 223.

ويمكن شرح الجدول السابق في النقاط التالية<sup>1</sup>:

• **إستراتيجية هجومية :**

<sup>1</sup>. ثامر ياسر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 223.



هذه الإستراتيجية تعتمد على المؤسسة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها ومناخ لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها، وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع إجراء من حصصهم في السوق عن كون مكان قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

• إستراتيجية علاجية :

هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في الفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أنها خالية من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية. وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها. وكما هو علي سبيل المثال في مدة النظر بهيكلية إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعه جديدة، تصميم حملات إستراتيجية من قبل وكالات متخصصة، الدخول بأجزاء من السوق أقل منافسة... الخ.

• إستراتيجية دفاعية :

هذه الإستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من إستراتيجيات، وممكن هذا الخلاف هو أن المؤسسة تواجه متغيرات (تهديدات) خارجية غير مسيطرة عليها، لذا فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، فهي غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكان قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبارات أن تجاوز المؤسسة للتهديدات يفتح لها مجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

• إستراتيجية الانسحاب :

تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعتبرها وما تواجهه من تهديدات في البيئة ويعود السبب في ذلك إلى

عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثم تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية أو الانسحاب الكلي من السوق<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : كيفية تنفيذ نموذج مصفوفة "SWOT"

تنفيذ مصفوفة "SWOT" يتطلب الإجراءات التالية<sup>2</sup>:

- 1- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية وذلك عن طريق القيام بالتحليل التسويقي وبالضبط بواسطة تحليل خارجي الذي يتمثل في تحليل العرض، الطلب، المنافسة، شدة المنافسة وعوامل البيئة العامة لغرض استكشاف للفرص وتهديدات المتاحة.
- 2- القيام بتوقعات حول المستقبل.
- 3- تقويم نقاط القوة والضعف، يقوم بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل الوظيفي(الإنتاج، التسويق، المالية)، وكذلك تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة.
- 4- إعداد الخيارات الإستراتيجية.
- 5- اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة.

من أجل نجاح مصفوفة "SWOT" لابد على المؤسسة أن توفر بعض الشروط والعوامل والإجراءات مثل تحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية ومحاولة جمع البيانات والمعلومات عن طريق بحوث التسويق وتفعيل نظام المعلومات التسويقي التي تستطيع المؤسسة من خلاله التوقع بما يحصل لها مستقبلا، ويساعد في اختيار الإستراتيجية المناسبة حسب ظروف المؤسسة، كما أن عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية يتطلب ميزانية مالية لذلك لابد على المؤسسة تخصيص هذه الميزانية من أجل نجاح هذا النموذج.

<sup>1</sup>. ثامر البكري: "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق"، حالة تطبيقية لشركة TOYOTA لصناعة السيارات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، عمان، الأردن، ص14.

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1994، ص 80.

### الفرع الرابع : نموذج PESTEL:

يشمل هذا النموذج تحليل العوامل الخارجية في الدولة أو في المجال الخارجي للدولة التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على تنفيذ الخطط الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، وهي<sup>1</sup> :

#### • العوامل السياسية (P)olitical:

- النظام السياسي في الدولة
- القوى السياسية وتأثيرها على إتخاذ القرار
- العلاقات السياسية الخارجية

#### • العوامل الاقتصادية (E)conomical :

- النظام الاقتصادي في الدولة
- مدى تدخل الحكومة في النشاط
- البنية التحتية اللازمة و المتاحة لأداء النشاط
- مستويات وتكاليف العمالة بأنواعها لإنجاز النشاط

#### • العوامل الاجتماعية (S)ocial :

العوامل الاجتماعية تأخذ في الاعتبار سمات مثل السكان الديموغرافي، وتوزيع الدخل، تغيير نمط الحياة، والحراك الاجتماعي، الاتجاه نحو الترفيه والإنفاق وغيرها وهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على الرفوف من المنتجات. التحليل الاجتماعي يساعد في فهم وجهة نظر العملاء وما يدفعهم، وفي قطاع الرعاية الصحية، يمكن زيادة وعي العملاء من الآمال للشفافية الأسعار والذي بدوره يضع ضغطا على خدمة العملاء<sup>2</sup>.

#### • العوامل التكنولوجية (T)echnical:

تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات ، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات

<sup>1</sup>. محمد مصطفى الفولي، ثامر محمد الفولي: "التخطيط الاستراتيجي المؤسسي"، مينااس برنت للطباعة، زمسيس، مصر، 2013، ص108.

<sup>2</sup> <http://ar.affdu.com/pestel-analysis.html.12/05/2017>

التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن إعتبره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى<sup>1</sup>.

• العوامل البيئية (E)nvironmental:

- إلى أي مدى تراعى الأبعاد البيئية عند إتخاذ القرار
- ما هي الاعتبارات البيئية المرتبطة بالقطاع
- ما هي المشاكل البيئية ذات الأولوية المؤثرة .....الخ<sup>2</sup>

• العوامل القانونية (L)egal :

وتشمل العوامل القانونية قوانين الشركات وقوانين العمل وقوانين الأجور، وحقوق المستهلك والقوانين وما إلى ذلك من المهم جدا أن الشركات على فهم ما يجب القيام به وما لا يجب فعله للتجارة ناجحة. إذا الحرف منظمة على مستوى العالم، ثم وهذا هو منطقة هامة جدا لرعاية، حيث أن كل دولة لديها مجموعة من القواعد واللوائح القانونية، وفي قطاع الرعاية الصحية، وإذا كان هناك زيادة في التقاضي، ثم نوعية المنظمة يصبح الرئيسية<sup>3</sup>. نلاحظ أن نموذج pestel إهتم بتحليل عناصر البيئة الخارجية التي تعد من أهم المتغيرات التي يجب تحليلها عند بداية أو إنطلاق أي مشروع، وهذا من أجل فهم ما يحصل في البيئة الخارجية ومعرفة ما يعترض المشاريع والمؤسسات في أداء أعمالها، حيث أن كل مؤسسة أو مشروع تؤثر عليه جملة من العوامل الخارجية التي شرحناها سابقا لذلك وجب معرفة معلومات حول هذه البيئة لإتخاذ الاجراءات والقرارات اللازمة عند وقوع أي خلل.

المطلب الثاني : نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG :

يقصد بالحروف "BCG" الحرف الأول من اسم مجموعة بوسطن الاستشارية "Boston consulting group"، وهي عبارة عن مؤسسة الاستشارات الإدارية الرائدة قامت بعمل أسلوب معين يمكن من خلاله لأي مؤسسة أن تقوم بتقييم جميع ميادين النشاط الإستراتيجي لديها

<sup>1</sup>. الشريف بقة، فايز محلب: "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2018/02، ص137.

<sup>2</sup>. محمد مصطفى الفولي، ثامر محمد الفولي، مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>3</sup>. <http://ar.affdu.com/pestel-analysis.html>. 18/01/2017

في مصفوفة النمو/الحصة السوقية، وأيضاً تساهم في اختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الإستراتيجي.

### الفرع الأول : مفهوم مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG:

إنّ BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها، وهذا في إطار مصفوفة يبعدين نمو القطاع أو الصناعة، وحصص السوق باعتبار أنّ المؤسسة لا تستطيع أنّ تفكر في نشاطاتها نظراً للتعقد بل يجب عليها أنّ تصيغ نظرة حول منتوجاتها قصد تحويل الموارد بين مختلف نشاطاتها<sup>1</sup>.

إنّ محفظة BCG قد حققت نجاحاً متميزاً في وضع الإستراتيجيات الخاصة بالمنتجات المتعددة التي تتعامل بها المؤسسات وخاصة فيما يتعلق بتحقيق المزيج السلعي، لذلك يُعد النجاح الذي توصلت إليه تلك المؤسسات بمثابة القبول الجيد لهذا النموذج والذي كسب شهرة من خلال الاستخدام والذي تمّ تصميمه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وبما أنّ هذا النموذج يتعلق بالاستثمارات فإنّه يمكن أنّ يطلق عليه بنموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج وله صلة بثلاثة جوانب رئيسية وهي<sup>2</sup>:

- دورة حياة المنتج.

- التدفقات النقدية.

- حصة السوق/ العائد على الاستثمار.

وعلى هذا فإنّ النموذج يعتمد في التحليل على معيارين أساسيين هما :

- معدل نمو السوق النسبي.

- حصة السوق من المنتج.

وكذلك يقوم النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>. محمد إبراهيم عبيدات : " إستراتيجية التسويق"، عمان، الأردن، ، 1992، ص 63.

<sup>2</sup>. هيفاء عبد الغني عودة اللاليد: " استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، البصرة، العراق، العدد 2، 2013، ص373.

<sup>3</sup>.Aurial.J.M، Et Autre:" Economie D'entreprise"، T2، Cle C.S.A، France، 1996، Pp 83-84.

منحنى الخبرة :

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المنشأة، كلما انخفضت تكلفة الوحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمنشأة.

وقد أثبتت دراسات الـ *BCG* أنه كلما تراكم الإنتاج بالضعف، تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بحوالي 20 - 30% هذا من جهة، ومن جهة أخرى عندما تحدد المنشأة نشاطها الاقتصادي بدقة ويكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف.

ويظهر منحنى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها<sup>1</sup>:

- التعلم.
  - التخصص.
  - الاستثمار.
  - اقتصاديات الحجم، وذلك من حيث تخفيض تكلفة الوحدة مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاج.
  - اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفا وتطورا.
  - وتجدر الإشارة إلى أن الخبرة في المنشأة تستمد من عدة مصادر منها:
  - كفاءة عنصر العمل : لا يقتصر تأثير الخبرة على انخفاض تكلفة العمل المباشر فحسب، بل تمتد لتشمل العمالة غير المباشرة والمصروفات الإدارية والتسويقية.
  - تخصص العمل وتحسين طرق الأداء وإعادة تصميم عمليات الإنتاج، وظهور عمليات إنتاجية جديدة، وإدخال التحسينات والتغيرات في خليط الموارد وإعادة تصميم المنتج.
  - تنميط المنتج : حيث يؤدي إلى تكرار العمل مما يؤدي إلى زيادة التعلم.
  - الحصة السوقية النسبية : تمثل على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على حصة كل مجال نشاط إستراتيجي مقارنة بأكبر منافس.
- وهنا تظهر حالتين:

<sup>1</sup> .Abate René ،Jean-Marie Ducreux، Nicolas Kachaner:" **Le Grand Livre De La Stratégie** boston Consulting Group:" Éditions D'organisation Groupe Eyrolles، Paris، France 2009، P24.

- الحالة الأولى : إذا كانت المنشأة هي المسيطرة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة (DAS) أكبر من 1.
  - الحالة الثانية : هناك منافسين أكبر وأقوى من المنشأة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة أقل من 1.
- معدل النمو : يكون على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة.

### الفرع الثاني: كيفية تنفيذ نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

للقيام بهذا التحليل فإن على المؤسسة إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup> :

- 1- تحديد الحصة السوقية النسبية : وهي عبارة عن حصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين.

$$\text{حصة السوقية النسبية} = \frac{\text{حصة السوقية للمنظمة}}{\text{(الحصة السوقية للمنافسين الرئيسيين)}}$$

n ( عدد المنافسين المباشرين )

الحصة السوقية تكون مبنية على المحور الأفقي

- 2- تحديد معدل نمو السوق : يكون معدل نمو مرتفع عندما يكون أعلى من 10% ومنخفض في حالة العكس، ويكون مبين على المحور العمودي

$$\text{نسبة نمو السوق} = \frac{\text{مجموع نسب النمو للمنظمات العاملة في القطاع}}{n}$$

$$D = 1/2 \sqrt{a\%}$$

D : هي قطر DAS

a : هي حصة كل DAS من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة

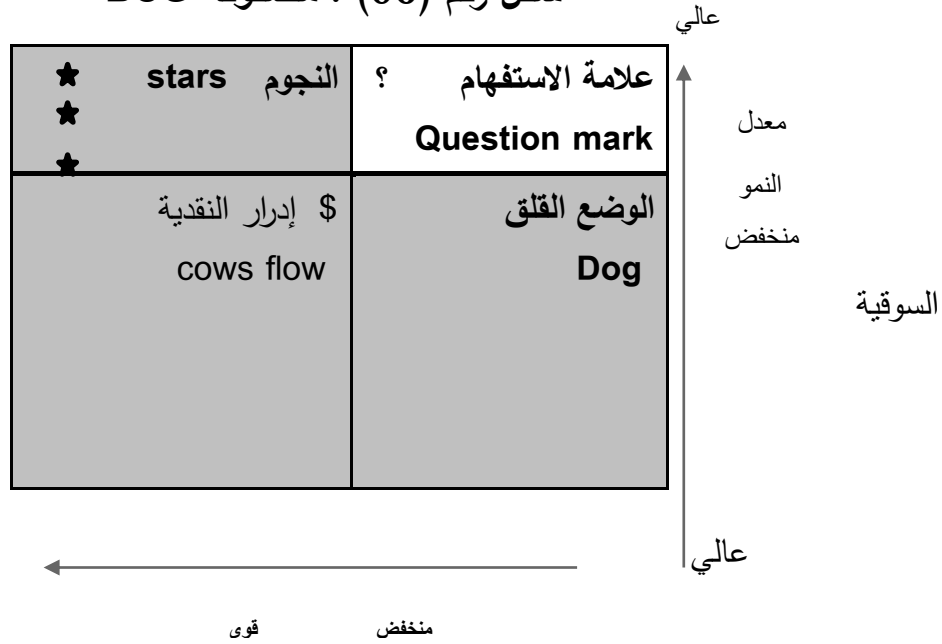
وحدة DAS : منطقة الأعمال الإستراتيجية ( أو الأعمال الإستراتيجية ) يتوافق مع مجموعة فرعية من مؤسسة متخصصة في نوع واحد من المنتج (أو الخدمة)، قد تتكون المؤسسة من

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

واحد أو أكثر من DAS<sup>1</sup>. وبعبارة أخرى إنَّ محفظة الأنشطة DASتجمع بين تقييم التهديد، والفرص للبيئة و نقاط القوة والضعف للمؤسسة.<sup>2</sup>

بدمج الخطوتين السابقتين يمكن تحديد وضع ميادين النشاط الإستراتيجي فنتحصل على أربع خانات مبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (06) : مصفوفة BCG



المصدر : ياسين سعد غالب:"الإدارة الإستراتيجية" دار اليازوري للنشر، عمان،الأردن. الطبعة الأولى، 1998، ص122.

#### • الخلية الأولى : (علامة الاستفهام)

وعادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأنها ذات حصة سوقية منخفضة، أي أنّ مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع كما أنّ توجهات المؤسسات غير معلومة وعلى هذا فإنّ عليها أنّ تكثف الاستثمارات في تلك المنتجات إذ التوقعات قد تشير إلى إنّ المبيعات قد تزداد وهذا سبب كافي لجعل المؤسسة تعطي فرصة للتغيير لجعل تلك المنتجات أن تصبح نجوماً في المستقبل، ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في مربع الوضع القلق، وبالتالي تكون طبيعة توجه المؤسسة يتصف بالإزالة وعلى ذلك

<sup>1</sup> . Manuel cartier ،Hélène delacour·Olivier joffre:"Maxi fiches de Setrategie" ، Dunod، paris . France·2010.p30.

<sup>2</sup> . Franck Brulhart:"Les 7 Points Clés Du Diagnostic Stratégique Avec La Méthode Des Cas" ، Editions d'organisation groupe Eyrolles، Paris ، France، 2009.P104.



يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحنى دورة حياة المنتج<sup>1</sup>.

إنّ الشركة تستشعر الكثير من الأموال على المنتجات أو وحدات الأعمال تكون ضمن هذه الخلية هي إستراتيجيات (النمو تغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة السوق لأنها تتيح لها فرصة إلى حصة أفضل في السوق<sup>2</sup>.

### • الخلية الثانية : (النجوم)

وعادة ما توصف المنتجات في هذا المربع بأنها ذات معدل نمو وحصّة سوقية عاليتين<sup>3</sup> أيّ أنّها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً وبذلك لها أمكانية في تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الأولوية بالتمويل والإعلان، وعلى هذا فإنّها تحتاج إلى أموال لتمويل النمو السريع وعلى العكس من ذلك فإنّها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج<sup>4</sup>.

وبطبيعة الحال فإن المنتجات التي تقع في الخلية لا تسعى الشركة فقط إلى جني الأرباح منها، بل أن تنفق عليها ما تستطيع بد من حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة ولذلك فإنّها تنتهج لتحقيق الآتي<sup>5</sup> :

- التكتيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر -تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.
- الربح الذي تستطيع أن تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، أو من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

<sup>1</sup>. الحسيني فلاح حسن عداي: "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص212.

<sup>2</sup>. ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص224.

<sup>3</sup>. Claude Demeure: "Aide-Mémoire De Marketing" ،6édition Dunod، Paris،France، 2008 ، P89.

<sup>4</sup>. Metin Javier: " Et Jay ، Firm Resourceas & Sustained "Competitive Advantage Journal Of Management"، January Vol38،1،2012 ،Pp ، 375، 414.

<sup>5</sup>. ثامر ياسر البكري: " استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص224.

- تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين أو الداخلين الجدد للسوق، فضلا عن اعتماد سياسات التنوع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق.

#### • الخلية الثالثة : إدرار النقدية (الأبقار):

وتمثل المنتجات السوقية العالية، أيّ أنّ حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبالتالي فإنّ هذه المنتجات تُولد تدفقات نقدية، أيّ إنّها مربحة أكثر مما تحتاجه في الإنتاج والتسويق، وعلى هذا فإنّ التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية (نجوم، علامات استقهام) لذلك يجب أن تصمم إستراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصة السوقية، كما أنّ هذا المربع يمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها، وتنتهج المؤسسة في إستراتيجية أعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية<sup>2</sup> :

- تقليص الإنفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائدة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح.

- استخدام العوائد المالية المتحققة من منتجات هذه الخلية لدعم إسناد المنتجات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافى أفضل.<sup>3</sup>

- تسعى إلى إبقاء منتجاتها ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما كانت تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر.

#### • الخلية الرابعة : الكلاب Dogs

وتسمى هذه الخلية أيضا بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أنّ منتجات المؤسسة تبقي لها في منتجات هذه الخلية على احتمال أنّ تحقق إحداها أو أكثر لنجاحات محتملة بها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق، أو إنّ المنتج ذو شهرة بعد سابقة وتسعى

<sup>1</sup>. هيفاء عبد الغني عودة اللايد، مرجع سبق ذكره، ص374-375.

<sup>2</sup>. ثامر ياسر البكري: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص225.

<sup>3</sup>. نفس المرجع. ص225.

الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى بل بها الشركة ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها .

### الفرع الثالث : الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية BCG

من الملاحظ إن هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً استراتيجياً للمنتج ولكل خياراً إستراتيجياً يتناسب مع ذلك الموقف وعلى المؤسسة أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة. وعلى هذا الأساس فإن الخطوة الأساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها هو تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يتلاءم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد أي خيار إستراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة بدائل إستراتيجية وكل بديل إستراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة<sup>1</sup>.

#### • إستراتيجية البناء :

وهي من ضمن إستراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الأولى وكذلك المنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الأحيان يكون اعتماد إستراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير.

ولكن قد يكون هذا الضرر وقتياً ويمكن تعويضه مستقبلاً لذلك لا بد أن تكون عملية تبني إستراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى<sup>2</sup>.

#### • إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم :

<sup>1</sup> . T.Atamer ، R. Calorie: "Diagnostic Decision strategy's " ، 8<sup>th</sup> edition ، pairs، France، 1998 ، p12.

<sup>2</sup>. أمين عبد العزيز حسن: " إستراتيجيات التسويق في القرن 21"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 221.

وتمثل هذه الإستراتيجية أحد إستراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الإستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، والغرض الأساسي من إتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلاً عن الاحتفاظ بالزبون وكسب ولاءه وعليه يناسب هذا الخيار الإستراتيجي المنتجات التي تتدرج في مربع إدرار النقدية القوية والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواذ إدرار النقدية في السوق لأن ذلك قد يؤدي إلى تراجعها ومن جانب آخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الأخرى<sup>1</sup>.

• إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية) :

وتمثل هذه الإستراتيجية عملية الانكماش، وتتاسب هذه الإستراتيجية بعض المنتجات في خلية إدرار النقدية وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير المؤكد فضلاً عن بعض منتجات خلية الوضع القلق، وبالنتيجة هذه الإستراتيجية تقود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، أي أنّ هذه الإستراتيجية تهدف إلى تحصيل كل ما يمكن تحصيله<sup>2</sup>.

• إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية) :

وهي إحدى إستراتيجيات الانكماش أيضاً، وتلجأ إليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة، إذ تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط إنتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الأهداف وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لضمان الاستمرار بذلك المنتج، وقد يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية لغرض الاستفادة من الاستثمارات لتحقيق أهداف النمو في مجالات أخرى، وفي حالة عدم الاستثمار فإنّ هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة وتستخدم تلك الإستراتيجية كخيار إستراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الوضع القلق.

جاء نموذج BCG من أجل معرفة الوضع القائم للمؤسسة في ظل الظروف البيئية الحالية، كما أنه يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة مثل الحصة السوقية المرتفعة ومعدل نمو

<sup>1</sup>. هيفاء عبد الغني عودة اللاليد، مرجع سبق ذكره، ص375.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص376.

مرتفع، فهذا النموذج جاء بإستراتيجيات متنوعة تهدف إلى تحسين وضعها في المستقبل انطلاقاً من الوضع الحالي.

### المطلب الثالث : نموذج "GE/MC" ونموذج ADEL

تمّ تطبيق نموذج "GE/MC" في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن استشارية "BCG" ويعد هذا النموذج ثاني نموذج الشهرة في عملية التحليل والذي طور من طرف شركة "GÉNÉRAL-ELECTRIC" العالمية بالتنسيق مع المستشار "MCKENSEY"، أو يمكن أن نسميها في بعض الأحيان بمصفوفة إشارات المرور "MATRIX TRAFFIC"، لكون المصفوفة تتكون من ثلاثة ألوان هي: "الأخضر والأصفر والأحمر" وتتكون من إحداثيين، هما قوة الصناعة "BUSINESS" وجاذبية السوق "ATTRACTIVESS" MARKET" وينتج عنها عدد من خلايا<sup>1</sup>.

### الفرع الأول : مفهوم نموذج "GE/MC"

يقوم هذا النموذج على تقييم القوة التنافسية لكل وحدة أعمال إستراتيجية وكذا تقييم الصناعة التي تنشط فيه كل وحدة مستندا في ذلك على مجموعة من العوامل تتمثل في<sup>2</sup>:

#### **1-العوامل المرتبطة بالسوق : وتتمثل فيما يلي :**

- حجم السوق الكلي.
- حجم السوق مستهدف، نسبة النمو السنوية للسوق الكلي.
- درجة التنوع في الأسواق.
- خصائص ومواصفات الزبونين، وسلوهم اتجاه الأسعار.
- درجة الموسمية للسلعة.

- درجة القرارات الشرائية للموردين الأساسيين والثانويين.

#### **2 -العوامل المرتبطة بالمنافسة : وتتمثل فيما يلي :**

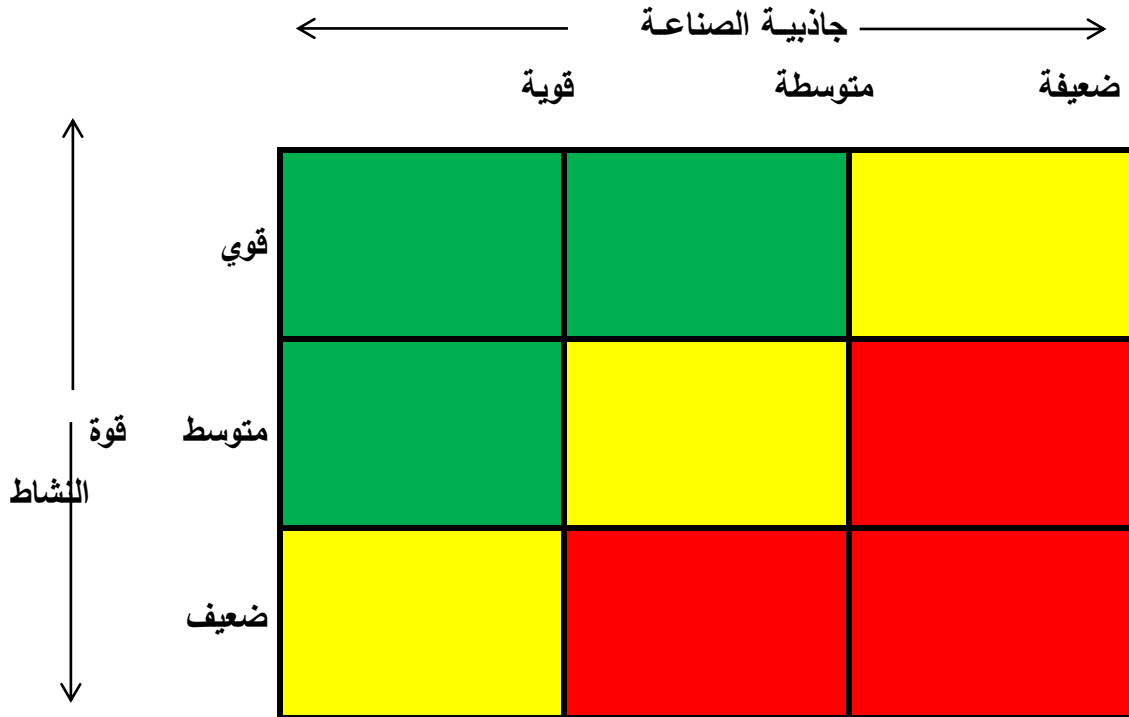
- عدد المنافسين وأنواعهم.
- درجة التركيز لدى المنافسين.

<sup>1</sup>. ثامر ياسر البكري: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup>. عبيدات محمد إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 65-66.

- ماهية التغيير في هيكل المنافسة.
- ماهية الدخول والخروج إلى ومن الصناعة.
- درجة التغيير في أنواع السلع المطروحة في نفس الصناعة.
- درجة التطور والتغيير في التكنولوجيا.
- درجات وأنواع التكامل والاندماج.
- 3- العوامل الاقتصادية والمالية : وتتمثل فيما يلي:
  - عوائق الدخول والخروج إلى ومن السوق.
  - درجة استخدام الطاقة القصوى للتمويل.
  - الدورة الاقتصادية السائدة.
  - معدلات الفائدة، ودرجات النمو الاقتصادي.
- 4-العوامل التكنولوجية : وتتمثل فيما يلي:
  - درجة التعقيد السائد، درجة التمايز السائدة، حقوق الامتياز والحماية.

شكل رقم (07) : مصفوفة MC/GE



المصدر : ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية/ مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار

الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 301

**الفرع الثاني : كيفية تنفيذ مصفوفة GE/MC**

الإحداثي الأفقي للمصفوفة يتمثل بقوة الأعمال والذي تتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها، الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلفة، تجهيز المواد، التوزيع،... إلخ .

تتكون من تسعة خلايا كل ثلاثة منها تأخذ لوناً معين يؤشر حالة المنتج في السوق في اللون الأحمر الخلايا الثلاث في الزاوية السفلى من الصفوف تعني بأنّ المنتجات الموجودة فيها إعادة الأعمال في وضع غير مناسب وخطر، واللون الأصفر الخلايا الثلاث في الوسط تعني بأنّ المنتجات في حالة قلق وتأرجح ، واللون الأخضر خلايا الثلاث في الزاوية العليا من الصفوف تعني أنّ المنتجات أو وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق.

كل دائرة في الشكل تتمثل حجم المبيعات الكلي في السوق، والمثلث متقطع من الدائرة يمثل الحصة المؤسسة أو وحدة الأعمال إلى إجمالي مبيعات السوق جاذبية السوق يمتد قياسها من 5.00 وهو ما يعني مرتفع إلى 1.00 والذي يعني يكونه منخفض وغير جاذب وكذلك الحال إلى قوة الأعمال.

لفرض القياس جاذبية السوق وقوة الأعمال فإنّ الجدول (6) يمكن أن يوضح ذلك حيث يتكون كل منها عدد من العناصر التي يعطى لها وزن نسبي بحيث يكون مجموعها النهائي 100% ويعطى كل عنصر درجة تقديرية على ضوء ما يكون به المنتج أو وحدة الأعمال وتقاس قيمة ذلك العامل من خلال حاصل ضرب الوزن النسبي في الدرجة التقديرية التي حصل عليها، يبين مجموع قيمة لكل من الجاذبية السوق وقوة الصناعة ولتحدد على ضوءها موقع المنتجات في الخلايا التي يمثلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. ثامر ياسر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص238.

جدول رقم (06) : عوامل جاذبية السوق والمركز التنافسي في نموذج جنرال الكترك.

| الأبعاد | العوامل                        | الوزن (p) | تقدير الأهمية (n) | القيمة PXN |  |
|---------|--------------------------------|-----------|-------------------|------------|--|
| جاذبية  | حجم السوق الكلي                | 0.20      | 4                 | 0.5        |  |
|         | معدل نمو السوق الكلي           | 0.20      | 5                 | 1.00       |  |
|         | هامش الربح التاريخي            | 0.15      | 4                 | 0.60       |  |
|         | كثافة التنافس                  | 0.15      | 2                 | 0.30       |  |
|         | المتطلبات التكنولوجية          | 0.15      | 4                 | 0.60       |  |
|         | متطلبات الطاقة                 | 0.05      | 2                 | 0.10       |  |
|         | تأثير البيئة                   | 0.05      | 3                 | 0.15       |  |
| السوق   | الاجتماعي - السياسي - القانوني | 0.05      | 3                 | 0.15       |  |
|         | تقدير جاذبية السوق             | 1.00      | /                 | 3.70       |  |
| المركز  | الحصة السوقية                  | 0.10      | 4                 | 0.40       |  |
|         | نمو الحصة                      | 0.15      | 2                 | 0.30       |  |
|         | نوع المنتج                     | 0.10      | 4                 | 0.40       |  |
|         | سمعة العلامة                   | 0.10      | 5                 | 0.50       |  |
|         | شبكة التوزيع                   | 0.05      | 3                 | 0.15       |  |
|         | فاعلية الترويج                 | 0.05      | 3                 | 0.15       |  |
|         | سعة طاقة الإنتاج               | 0.05      | 3                 | 0.15       |  |
|         | كفاءة الإنتاج                  | 0.15      | 2                 | 0.10       |  |
|         | تكلفة الوحدة                   | 0.15      | 3                 | 0.45       |  |
|         | مجهزي المواد                   | 0.05      | 5                 | 0.25       |  |
|         | أداء البحث والتطوير            | 0.10      | 3                 | 0.30       |  |
|         | أفراد الإدارة                  | 0.05      | 4                 | 0.20       |  |
|         | تقدير المركز التنافسي          | 1.00      | /                 | 3.40       |  |
|         | التنافسي                       |           |                   |            |  |

المصدر: الخفاجي عباس خضير: "الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعلميات)"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2005، ص 187.

مع منتجاتها أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في ضوء جاذبية السوق وقوة صناعة فيمكن تحديدها بالتالي وبحسب موقع رقم كل خلية ورد في الشكل (07) وهي<sup>1</sup>:

• **الخلية رقم 01** : الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسة هي حماية مركزها أو مكانتها في السوق وذلك من خلال التركيز على جهودها المميزة حفاظ على

<sup>1</sup> . ثامر ياسر البكري: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص ص 240 - 241 - 242.



صناعة قوتها، والتوسيع في مجال الاستشارة بهدف تغطية معدلات النمو تبقى قائدة في السوق في مجالات المنتجات التي تتعامل بها .

• **الخلية رقم 02 :** الإستراتيجية المعتمدة هنا هي بناء استشارة التقائي والتي يمكن تكثيف استشارة في قطاعات سوقية محدودة وأكثر جاذبية مع تأكيد على هدف عن طريق رفع مستويات الإنتاجية وهذه الخلية نظرا لتحقيقها عوائد نقدية فإنه يمكن توجيه تلك العوائد الاستشارة في منتوجات أو وحدات أعمال تقع في الخلايا الأخرى.

• **الخلية رقم 03 :** تعتمد إستراتيجية الحماية وإعادة التركيز في هذه الخلية تعمل على تفعيل أنشطتها بهدف تحقيق إيرادات نقدية جارية والتركيز في أنشطتها على أسواق ذات جاذبية لكي تحمي منتجاتها وتزيد من عناصر قوتها.

• **الخلية رقم 04 :** إستراتيجية المعتمدة في هذه الخلية هي الاستثمار للبناء الضعف التي يعترها وتقويمها بما يقودها لأن تكون قائدة في السوق.

• **الخلية رقم 05 :** تعتم إستراتيجية الانتقاء وتحقيق العوائد والمتمثلة بالتركيز على قطاعات سوقية ذات ربحية جيدة ومخاطر أقل من تركيز على حماية برامجها الحالية والحفاظ عليها .

• **الخلية رقم 06 :** يعتمد اعتماد إستراتيجية إدارة نحو تحقيق العوائد والمنصب نحو تطوير خط الإنتاج الذي يقطع ضمن هذه الخلية، مع فرص تقليل الاستثمار إلى أدنى مستوى يمكن، والعمل على حماية مركزها في السوق .

• **الخلية رقم 07 :**تعتمد المؤسسة الإستراتيجية البناء الانتقائي والتي تعني التخصص في المجالات التي ترى نفسها تمتلك قوة مع البعث عن طريق الوسائل اللازمة لتلعب على عناصر الضعف وأن تخطط بشكل دقيق لانسحاب من المجالات التي ترى بأنها تتراجع فيها وبخاصة في معدلات النمو بالسوق.

• **الخلية رقم 08 :** يتم إنتاج إستراتيجية التوسع المحدود أو الحصاد والتي تعني البحث عن الطرق ووسائل جديدة لتوسيع استثمار دون أن تكون هناك مخاطرة عليا. وأن تكون عقلانية في العمليات الاستثمارية.

• **الخلية رقم 09 :** وتتمثل هذه الخلية بإنتاج إستراتيجية التصفية والتي تقوم على مبدأ بيع ما تم إنتاجه والابتعاد عن أيّ استثمارات إضافية في المنتج أو وحدة الأعمال.

### الفرع الثالث: مفهوم نموذج ADEL<sup>1</sup>

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره، وهو "ARTHUR.D.LITTLE"، ويستخدم هذا النموذج من طرف المنشأة لتطبيق إستراتيجية المحفظة، ويعتمد استخدامات "ADL" على نضج القطاع والمكانة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup>، إن فكرة ADL تركز على بعدين رئيسيين لتحليل محفظة النشاطات وكذلك لتحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل ميدان نشاط (ADS) وهما على التوالي<sup>2</sup>:

- المكانة التنافسية.

- نضج المهمة.

• **المكانة التنافسية** : حسب ADL تكون مبنية على مجموعة من النقاط التي تبنى على أساسها مكانة المؤسسة، كحصة السوق المطلقة أو درجة تكاملها، وحسبه أيضا فإن هناك خمسة حالات من المكانة التنافسية:

1- رائدة.

2- قوية.

3- مقبولة.

4- غير مقبولة.

5- هامشية.

كل من هذه الحالات تتميز بخصائص:

• **رائدة** : تكون قادرة على مراقبة سلوك وتحركات المنافسين كما تملك قرارات إستراتيجية كبيرة ومتنوعة ومستقلة عن منافسيها.

• **قوية** : يمكن أن تصنع قرارات لنفسها وسياسات خاصة بها بدون أن تعرض موقعها للخطر على المدى الطويل.

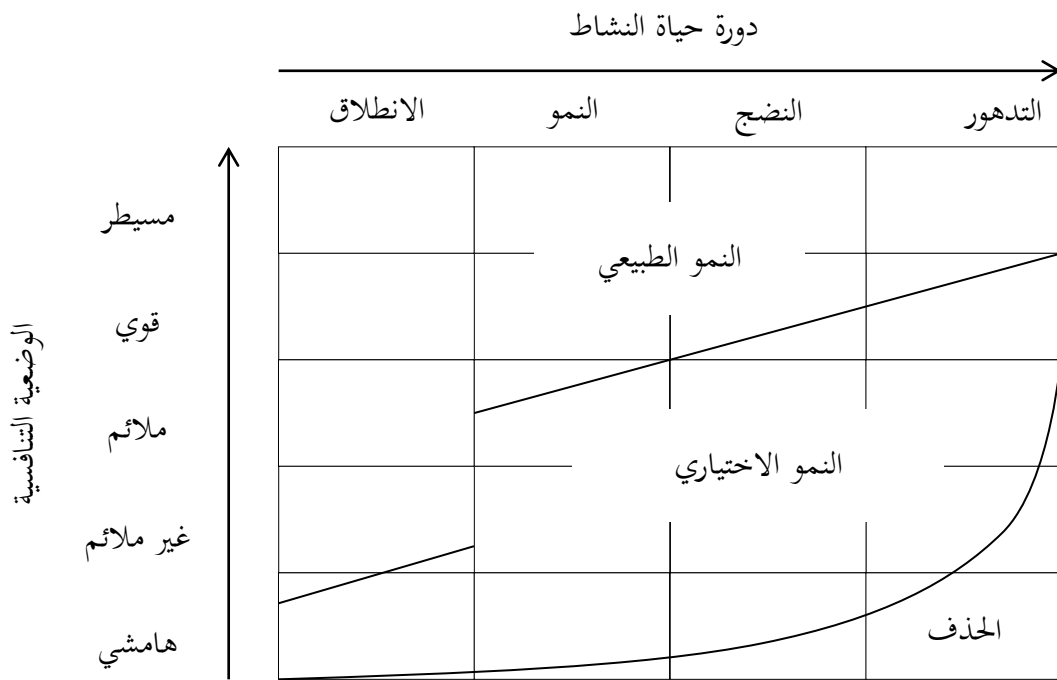
• **مقبولة** : تملك فرص لا يستهان بها تسمح لها بالحفاظ على مكانتها وربما الرقي إلى الأحسن (هناك خطر وتهديدات كبيرة من طرف المنظمات القوية ورائدة).

<sup>1</sup> .Bojin Et Schoettl:" Les Outils De La Stratigie" ،Editions D'organisation، Paris، France ،2005، P278.

<sup>2</sup> . قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 127 - 128.

- غير مقبولة : لديها فرض متوسطة في بعض الأحيان أقل من المتوسط يمكن أن تجعلها عرضة لتهديدات المنافسين في أي لحظة وخصوصا صعوبات الحفاظ على مكانتها في السوق.
- هامشية : يمكنها البقاء لكن لمدة قصيرة (درجة الخطورة كبيرة جدا فهي مجبرة على تغيير سياسات عملها إذ أرادت البقاء)
- نضج المهمة : وهو البعد الذي يبرز درجة جاذبية القطاع أو الصناعة ويمر هذا البعد بعدة مراحل وهي نفسها بالنسبة لدورة حياة المنتج أو المؤسسة، والشكل (8) يشرح هذين العاملين من خلال مصفوفة ADL:

الشكل رقم (08) : نموذج ADEL



المصدر: قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص129.

ركّز نموذج ADL على البيئة التنافسية للمؤسسة، و هذا من خلال تحليل وضعها التنافسي عن طريق اهتمامه بالمكانة التنافسية لها عن طريق قياس مدى نجاح الإستراتيجية التسويقية في السوق المستهدفة.

**الفرع الرابع : خطوات تطبيق نموذج ADL**

يمر تطبيق نموذج ADL بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

- **الخطوة الأولى :** تتضمن التقسيم إلى مجالات نشاط إستراتيجي، والتعريف بالوضع التنافسي لكل منها، ودرجة نضجها.
- **الخطوة الثانية :** تخصيص الموارد بعد تحديد موقع مجال النشاط الإستراتيجي على المصفوفة.

**الفرع الخامس: التوجهات الإستراتيجية العامة لنموذج ADL**

الجدول التالي يوضح أهم التوجهات الإستراتيجية التي يمكن أن تسلكها المنشأة حسب كل وضعية:<sup>2</sup>

**جدول رقم (07) : التوجهات الإستراتيجية العامة لADL**

| مرحلة حياة المنتجات                | التكون والانطلاق (البداية)   | التطور والنمو   | النضج   | التدهور   |
|------------------------------------|--|---|---|---|
| وسائل الفعل للإستراتيجية المسيطرة. | -تسيير المنتجات:<br>تحديد المنتجات والمراحل ،<br>شراء<br>التراخيص... | -منطق لاختراق السوق<br>- تحكم في التوزيع وفي<br>الامدادية<br>-تطوير القدرة. | -التحكم في التكاليف<br>-هيمنة للتسويق.<br>-تكاملاً أمامي/ خلفي        | -التحكم في التكاليف<br>-سياسة التقريب بين<br>المنشآت<br>-التركيز أو التقليل |
| هياكل تنافسية                      | -منافسة حادة مع<br>المنتجات القديمة<br>للإحلال.                      | -مواجهة حادة<br>بين المنافسين المباشرين<br>من أجل تقسيم السوق.              | -مواجهة حادة مع<br>المنافسين المباشرين من<br>أجل تقسيم السوق.         | -إستقرار إحتكاري لهياكل<br>السوق.   |
| هياكل مالية                        | -الحاجة لرأس<br>المال العامل<br>وخسارة الاستغلال                     | -سياسة شديدة للاستثمار<br>وحاجة<br>لرأس المال العامل.                       | -منحنى الخبرة (التدريب،<br>اقتصاديات الحجم والتجديد)<br>وضبط للهوامش. | -تدفق صافي وفير   |

المصدر: صقر محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>1</sup>. صقر محمد الفقيه: " التحليل الاستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصاة / النمو"، مذكرة ماجستير تخصص علوم إدارية، المدينة المنورة، السعودية 2013، ص 91.

<sup>2</sup>. نفس المرجع ص. 91

من خلال نموذج *ADL* : نلاحظ أنّ هناك 20 وضعاً يمكن أن تحتله أنشطة المنشأة

غير أنّه يمكن تلخيصها في ثلاث حالات تقابلها ثلاث إستراتيجيات كتالي<sup>1</sup>:

- **النمو الطبيعي** : تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصاً عندما تكون المنشأة تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية قيادية، وحتّى على الأنشطة الأكثر قدماً ووضعيتها التنافسية قوية، من المهم أن تتبع هذه الإستراتيجية، وأيضا الأنشطة في مرحلة البدء وذات وضعية تنافسية ضعيفة.
- **النمو الاختياري (الانتقائي)** : تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتّى الضعيفة، والهدف منه هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

- **الحذف** : وهو يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المنشأة المواصلة في هذه الأنشطة.
- إن الأوضاع السابقة التي جاء بها نموذج *ADL* إهتمت بتحسين أوضاع المؤسسة داخل السوق، حيث يمثل الوضع الأول النمو الطبيعي الذي يتميز باستقرار المؤسسة في وضع قيادي وكذلك مع بداية نشاطها، أما وضع النمو الاختياري فهو يهدف الى تحسين وضع المؤسسة الحالي ودفعها الى حسين نشاطها في المستقبل، أما الوضع الأخير فهو عملية الحذف أو الإنسحاب للأنشطة أو الأعمال التي لا تحسن عائدها وبالتالي تبقى عائق أمام المؤسسة بحيث تزداد التكاليف وتقل العوائد لذلك يجب على المؤسسة الإستغناء عنها .

#### المطلب الرابع : نموذج porter و نموذج الموارد والكفاءات

من أجل توضيح أهم الإستراتيجيات التي جاء بها نموذج مايكل بورتر لتحليل البيئة الخارجية والداخلية لابد من التعرف على أهم المفاهيم التي يتعلق بها هذا النموذج، بالإضافة إلى نموذج الموارد والكفاءات الذي يعد من أهم النماذج التي ركزت على الاهتمام بتطوير موارد المؤسسة سواءا كانت هذه الموارد ملموسة أو غير ملموسة.

<sup>1</sup> . صقر محمد الفقيه، مرجع سبق ذكره، ص91.

**الفرع الاول : نموذج porter**

إن أفكار بورتر أصبحت مقررات إجبارية تدرس في جامعة هارفاد الأمريكية، وهو مؤلف من 16 كتابا وأكثر من 60 مقالة نشرت في المجالات المرموقة، وعن إنجازاته حول الإستراتيجيات التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين وقد طبع 53 مرة، وترجمت إلى 17 لغة، بينما الميزة التنافسية: إنشاء وإستدامة الأداء المتفوق وقد طبع 32 مرة.<sup>1</sup> لقد إهتم نموذج "Porter" بالميزة التنافسية وعرفها على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف، وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين.

**أ/ نموذج القوى الخمس ل porter :**

كما أوضح "porter" على المدراء أن يأخذوا بعين الإعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل مباشر والتي تسمى بالبيئة التنافسية أو بيئة الصناعة، وبشكل عام يقصد ببيئة التنافس هو عمل المؤسسة بشكل مشترك مع بقية المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة والتي تتشابه إلى حد كبير في ذات المنتجات والخدمات التي تقدمها، وأساليب الإنتاج المعتمدة فيها والزبائن الذين يتعاملون معها<sup>2</sup>، وقبل صياغة إستراتيجيتها، لابد للمؤسسة بإجراء تحليل الإلزامي للقطاع (قوات الخمس التي تتحكم في المنافسة في القطاع)<sup>3</sup>، أما عملية التحليل لبيئة التنافس في السوق، هو ما جاء به "porter" والمسمى بنموذج القوى الخمسة لتحليل بيئة الصناعة والموضح في الشكل 09 والمكون من<sup>4</sup>:

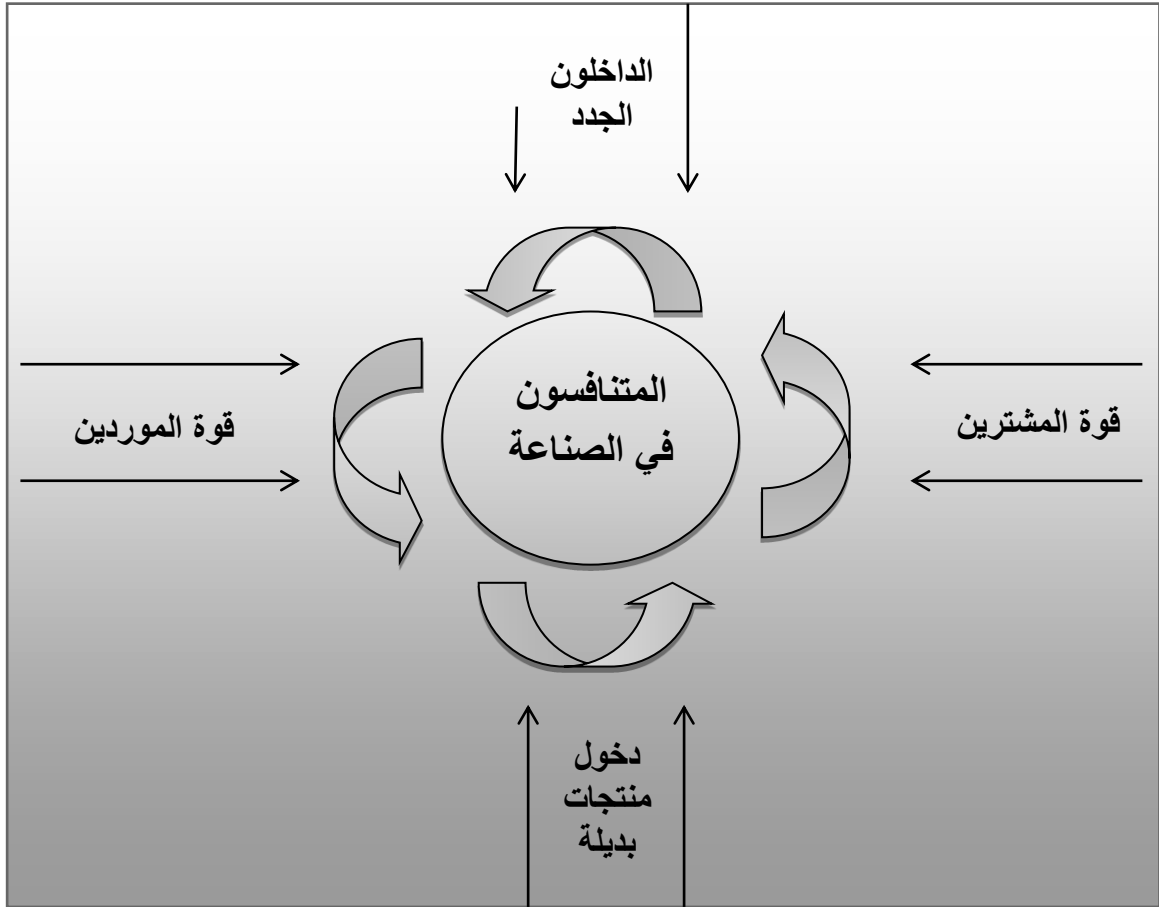
<sup>1</sup>.Omar Aktouf: "**Gouvernance et pensée stratégique**", une critique de michael porter, cahiers du cetai. Hec-montréal, 02 , canada.2001,p4

<sup>2</sup>. بن الطيب إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص29.

<sup>3</sup>. Khaled Cherif: "**Le Management Stratégique De L'information Dans L'entreprise De Prestation De Service**", Memoire Pour L'obtention :De Magistere En Sciences Economiques Et De Gestion, Faculté Des Sciences Économiques Et De Gestion Spécialité Management, Université D'alger.2005/2006.P72

<sup>4</sup>. Michael Porter: "**La Concurrence Selon Porter**", Édition Village Mondial, Paris,France 1999, P 30.

الشكل رقم (09) : نموذج Porter للقوى الخمس لتحليل بيئة الصناعة



Source : MICHAEL PORTER, op.cit, P 30.

ويمكن شرح هذا الشكل في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- قوة الموردين : وتتمثل بالقوة التفاوضية التي يمتلكها الموردون حيال تعاملهم مع المؤسسة والتي تظهر في الآتي :
  - هنالك عدد قليل من الموردين في مجال صناعة معينة والتي تعمل فيها المؤسسة.
  - يكون من الصعوبة في أحيان الاتفاق مع موردين آخرين للتوريد بمدخلات الإنتاج.
  - الصناعة التي تعمل بها المؤسسة ليست من اهتمام الموردين أو كونها ذات جاذبية أقل للدخول فيها.
  - المواد أو المنتجات المصنعة التي يقدمها المورد تكون مهمة وأساسية كمدخلات للصناعة في منتجات المؤسسة المقدمة للزبون النهائي.

<sup>1</sup>. بن الطيب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- المنتجات التي يقدمها المورد تكون ذات جودة فضلا عن انخفاض أسعارها.
- يتمتع الموردون بتكاتف واتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.
- قوة المشترين: وهو ما يتمتع به المشتري سواء كان مؤسسة أو وسطاء أو تجار من قوة التفاوض مع المؤسسة والتي تظهر في الآتي :
- تمتعه بميزة الشراء بكميات كبيرة وقد تصل في بعض الحالات إلى احتكار شراء كامل للإنتاج ولمدة زمنية معينة وقد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك.
- قبول المشتري للمنتج يتطلب توافر مواصفات معيارية فيها؛ لأنها تدخل في مجالات إنتاجية، كما هو على سبيل المثال في صناعة الأدوية والأغذية، والمواد الكيماوية أو الإلكترونية.
- الأسعار التي يقدمها المشتري تفضيلية قياسا بغيره من المشترين.
- يتمتع المشتري بقدرة كبيرة في الحصول على المعلومات المتعلقة بذات المنتج أو البدائل المتاحة في السوق.
- التسهيلات الكبيرة التي يقدمها في عمليات التسديد النقدي.
- الداخول الجدد : أية صناعة ناجحة يمكن أن تكون ذات جاذبية واضحة للمستثمرين للدخول إليها، وخاصة إذا كانت الفرص للدخول متاحة أمامهم، وهذا من شأنه أن يزيد من التهديد للمنتجين الحاليين بإضافة أعداد جديدة من المنافسين في ذات الصناعة.
- وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على حجم المبيعات المتحققة والأرباح، لأنّ الحصة السوقية المتاحة ستتوزع على عدد أكبر مما كان عليه في السابق .
- دخول منتجات بديلة : ويقصد به أن تكون هنالك تهديد بدخول منتجات أخرى مماثلة للمنتج الذي تقدمه الصناعة، وأنّ يكون بديلاً عنها من حيث قدرته على تأدية المهام أو المنافع التي يحققها المنتج الأصلي، ويتحقق هذا التهديد من خلال :
- تمتعه بذات المواصفات للمنتجات القائمة في السوق.
- السهولة واليسر في الحصول عليه.
- انخفاض سعر الشراء .
- استجابة سريعة من قبل الزبوين للتعامل معه.



- المتنافسين في الصناعة: وهي تعبير عن شدة المنافسة القائمة بين المتنافسين الحاليين في ذات الصناعة وتتحقق من خلال :
    - النمو الحاصل في الصناعة ذاتها وآفاقها المستقبلية إذا ما كانت الصناعة ذات نمو عالي فإنّ الفرص تكون متاحة وكبيرة أمام جميع العاملين في الصناعة، والعكس صحيح.
    - عدد المتنافسين في ذات الصناعة، حيث تتناسب شدة المنافسة مع عدد المتنافسين تناسب طردي.
    - التكاليف الثابتة التي يتحملها المنتجون وقدرتهم على توفير الاستثمارات اللازمة لأغراض التشغيل والبدء بالعمل.
- ب/سلسلة القيمة لبورتر :

هي طريقة نظامية تساعد على فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية والكامنة في الأنشطة التي تؤديها المؤسسة كما عرفها بورتر بأنها ذلك القدر من المال الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه مقابل ما تنتجه المؤسسة والمعبر عنه بإجمالي الإيرادات، كما تعرف أيضا بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها<sup>1</sup>، تقسم المؤسسة أنشطتها حسب بورتر الى<sup>2</sup> :

- الأنشطة الرئيسية : عبارة عن الأنشطة التي يمر بها مسار إنتاج المنتج أو الخدمة بشكل مباشر بدءا من المادة الأولية إلى غاية إنهاء المنتج مرورا بمختلف مراحل التحويل للمنتج أو الخدمة حتى وصولها إلى المشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع.
- الأنشطة الداعمة : وهي لا ترتبط مباشرة بأنشطة رئيسية إنما ضرورية للسير الحسن لسلسلة الإنتاج عموما.

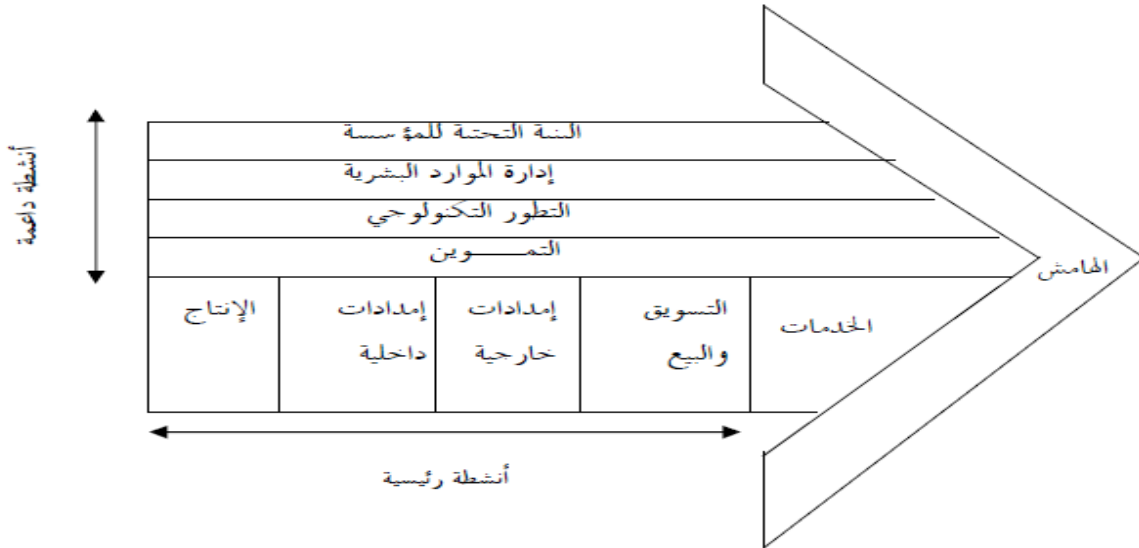
<sup>1</sup> . ترش محمد، قادي رياض: " الوصول للميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر"، مقال متوفر على

الموقع : <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/198/4/7/8246>

<sup>2</sup> . حويو فضيلة: "إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص27.

هذه الأنشطة في مجملها تشكل قيمة معينة للمشتري الذي يوفر سعر معين يقدمه مقابل هذه السلعة؛ إذا كانت القيمة أكبر من التكلفة اللازمة للحصول على المنتج تتحصل المؤسسة على هامش عائد، ويظهر الشكل التالي نموذج سلسلة القيمة لمايكل بوتر:

الشكل رقم (10) : نموذج سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: الشريف بقة ، فايز محلب ، مرجع سبق ذكره، ص154

نقلا عن: Michael PORTER, (1999), *L'Avantage concurrentiel*, dunod, Paris, p65 .

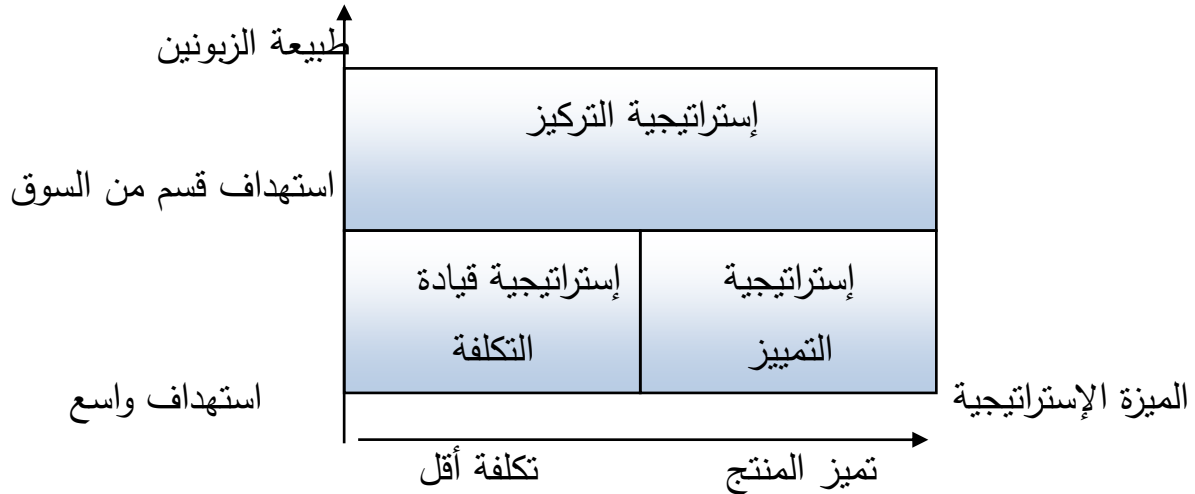
### ج/إستراتيجيات بورتر:

في هذا الشأن تعتبر الأفكار التي صاغها "porter" في كتابه الميزة التنافسية لسنة 1985 عن الإستراتيجيات التنافسية من الأفكار الرائدة في هذا المجال، فقد أوجد "Porter" ثلاثة إستراتيجيات تنافسية أساسية هي قيادة التكلفة، التميز، التركيز<sup>1</sup>، وتعد الإستراتيجية التنافسية مجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح هذه الإستراتيجيات:

<sup>1</sup> . محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي"، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000 ، ص48.

<sup>2</sup> . Michael E.Porter:" **What Is Strategy?**: " , HARVARD BUSINESS REVIEW November-December 1996 , [www.hbsp.harvard.edu](http://www.hbsp.harvard.edu) . p64

الشكل رقم (11) : الإستراتيجيات التنافسية الأساسية لـ "Porter"



المصدر: مزوغ عادل: "دراسة نقدية لإستراتيجيات بورتر التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

وسوف نتطرق لهذه الإستراتيجيات في النقاط التالية:

- إستراتيجية قيادة التكلفة : على وفق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة لتقديم المنتج بكلفة منخفضة وبأسعار أقل من المنافسين لغرض الحصول على حصة سوقية كبيرة وأن تكون درجاتها مقبولة لدى الزبونين. ولتحقيق هذه الإستراتيجية فإنه يتطلب أن تمتلك المؤسسة قدرات واضحة في مجال الإنتاج والعمليات التصنيعية والتوزيع المادي الذي يمنحها فرصة تفضيلية على المنافسين. فضلا عن كونها تتوافق مع حالة الإنتاج الواسع لتخفيض هامش الربح وتعويض ذلك بزيادة كمية المبيعات لتوليد الأرباح.<sup>1</sup>
- إستراتيجية التمييز : تقوم على تفرد المؤسسة في تقديم سلع متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى، وتقوم أساسا على الابتكار والخدمات التي تقدم للزبون. وللنجاح في

<sup>1</sup> . ثامر البكري: "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره ص7.

إتباع هذه الإستراتيجية يجب أن يتوافر لدى المؤسسة نظام فعال لبحوث التسويق وتصميم وتطوير المنتجات والرقابة على الجودة.<sup>1</sup>

• إستراتيجية التركيز: الإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف Porter تسمى بإستراتيجية التركيز، حيث يجب على المؤسسة التي تطبقها أن تركز جميع مجهوداتها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل، والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الإستراتيجيات التنافسية هو اقتصار المؤسسة على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة استهداف السوق ككل، ومن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة "BMW" لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أو الشاحنات أو الحافلات، مما أكسبها صفة التركيز.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : نموذج الموارد والكفاءات

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد<sup>3</sup> :

1/ التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة ، كما أشرنا لها سابقا.

2/ الإطار الوطني : إنَّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه

<sup>1</sup> . قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره ،ص74.

<sup>2</sup> . مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>3</sup> . حباينة محمد: " دور الرأسمالي الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2012، ص38.

العوامل يلعب دوراً مهماً في الحياة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3/ مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حياة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية.

### أ/ مبادئ نظرية الموارد والكفاءات :

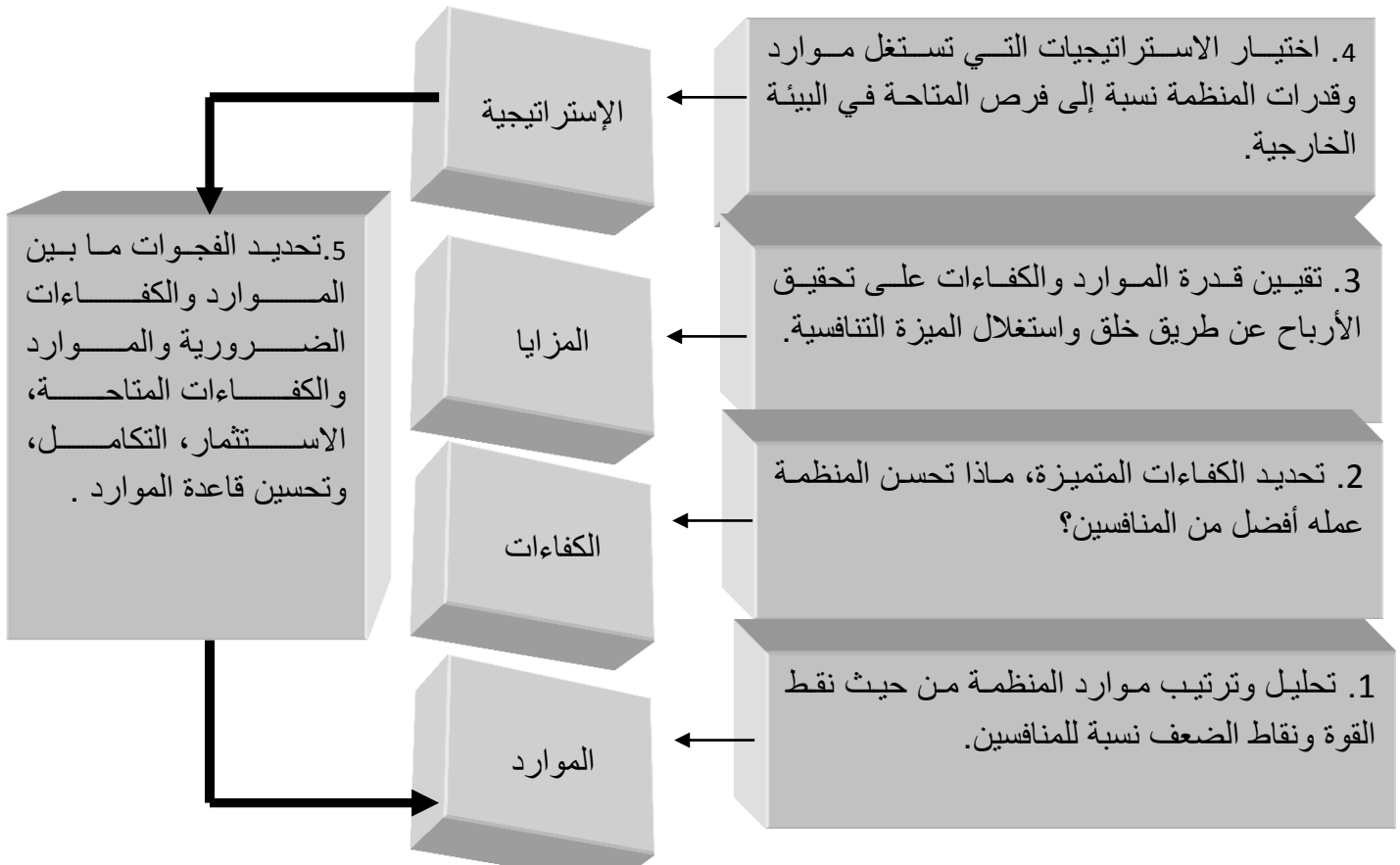
لقد جاءت نظرية الموارد والكفاءات بفرضيتين رئيسيتين هما : فمن جهة تفترض أن المنظمات الناشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها، وكذا الاستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة (قابلة للتنقل) وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المنظمات ضمن استراتيجياتها، وأهم المبادئ التي جاءت بها هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>:

- ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمي كما لا يضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- كل منظمة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.
- تحسين الإنتاجية يكون أفضل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والاقتصاد فيها، ومن ثم تحقيق أقصى ناتج ممكن.
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها.

ويظهر لنا الشكل التالي نموذج الموارد والكفاءات الذي قدمه "Grant"

1. معزوز زكية: "الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص إدارة التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2016/2017، ص 24.

الشكل رقم (12) : نموذج الموارد والكفاءات الذي حسب "Grant"



المصدر: معزوز زكية: مرجع سبق ذكره ، ص 24

ويمكن التمييز بين الموارد التالية<sup>1</sup>:

1- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

\* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

<sup>1</sup>. حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

\* معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

\* الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2- الموارد غير الملموسة: نميز فيها ما يلي:

• الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

• التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

• المعلومات: في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

وتعرف الكفاءات على أنها مجموعة من المعارف والمعارف الفنية، السلوكيات النموذجية والإجراءات النمطية أنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد<sup>2</sup>،

<sup>1</sup>. حباينة محمد، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

<sup>2</sup>. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 114.

- أما في ما يخص تصنيف الكفاءات التي تنتج عن سيرورة تنظيمية أو روتين فيصنفها Tymoniak إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي<sup>1</sup>:
- المستوى الأعلى: ويضم نوعين من الكفاءات:
    - ا/الكفاءات ما بين الوظائف : تطوير المنتجات، خدمات الزبون، تسيير الجودة.
    - ب/الكفاءات العامة: سيرورة التنسيق، سيرورة اتخاذ القرارات، سيرورة التحفيز، تسيير الأداء
  - المستوى الوسطي: ويضم الكفاءات التالية:
    - البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق والبيع
  - المستوى الأدنى: ويضم الكفاءات التالية :
    - المعرفة المتخصصة، المهارة الشخصية، المعرفة الفردية.

<sup>1</sup>. الحاج مداحي عرابي: " البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة "، الملتقى الدولي الخامس حول رأس مال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، ص04.



### المبحث الثالث :

#### مفاهيم حول الإستراتيجية التسويقية

سوف نقوم من خلال هذا المبحث باستعراض الإستراتيجية التسويقية وشرح جميع جوانبها وعناصرها المختلفة، باعتبارها جزء هام من التسويق الإستراتيجي، والمحرك الأساسي لعملية التخطيط الإستراتيجي التسويقي، حيث أنّ الإستراتيجية التسويقية تعد الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف التسويقية، فهي خطة ترتبط بجميع أجزاء المؤسسة وتكون شاملة وتابعة لجميع أنشطة المؤسسة المتكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق الأهداف التسويقية التي تؤدي بالضرورة أهداف المؤسسة ككل.

#### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التسويقية وعناصرها

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية، يجب معرفة الإستراتيجية بصفة عامة من خلال بعض التعاريف والمصطلحات الخاصة بالإستراتيجية.

#### الفرع الأول : مفهوم الإستراتيجية التسويقية

الإستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة "stratégie" في اللغة الفرنسية و"Strategy" في اللغة الإنجليزية، ويرى الباحثون أنّ أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos"، والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أنّ استخدام الإستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق

النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أنّ كل من *SUN TZU* و *CLAUSEVITZ*، كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية<sup>1</sup>.

**1- مفاهيم حول الإستراتيجية :** لقد تناول موضوع الإستراتيجية ومفهومها من قبل العديد من رواد الفكر الإداري وسوف نبين هنا بعض التعريفات على سبيل الذكر وليس الحصر لبعض هؤلاء الرواد<sup>2</sup>:

لقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل "*HOFER AND SCHENDEL*" على أنّها التلميح الموجه المنظم الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

ويعرفها "*MINTZBERG*" بأنها (الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور).

وحسب "*B C G) HENDERSON B. D*": إستراتيجية المؤسسة تتضمن تحديد خطة عمل، وكذا تحديد رزنامة خاصة بالاستعمالات المستمرة لموارد المؤسسة وهذا بهدف تحقيق مكانة في القطاع المستهدف<sup>4</sup>.

وهذا يعني أنّ الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أيّ تغطي جميع أنشطة المؤسسة المتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>5</sup>، وكذلك هي أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات والفرص البيئية الذي في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>.Rodolph Durand:" Guide Du Management Stratégique، 99 Concepts Clés"، Dunod، Paris، France ، 2003، P127.

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي:" استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص18.

<sup>3</sup>.Michel Weill: "Le Management (La Pensée. Les Concepts، Les Faits)"، Armand Colin، Paris ، France ، 2001 ، P106.

<sup>4</sup>.Marchesnay michel: "Management strategique"، edition chihab-eyrolles، Alger ، 1997، p185.

<sup>5</sup>. محمود جاسم الصميدعي:" استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>6</sup>. أحمد ماهر:" دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص20.

وتعرف أيضا بأنها هي جزء من التخطيط الإستراتيجي وتعبّر عن مسار، يتم اختياره من بين عدة مسارات، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته المؤسسة لنفسها في المستقبل<sup>1</sup>.

وقد حدد ولكر "WALKER" معنى الإستراتيجية على أنها {النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها<sup>2</sup>، تتكون الإستراتيجية من خمس مصطلحات قاعدية وهي<sup>3</sup>:

- الإستراتيجية تعني وجود مشروع ذا طابع شمولي، يضم عدة عوامل وإمكانات بشرية مالية ومادية تتولى مسؤولية الشروع في المؤسسة.

- تنفيذ المشروع يتم في بيئة يسودها التنافس والصراع.

- بيئة توفر فرص النجاح، ونسبة من الخطورة فهذا يعني أنّ تنفيذ المشروع يتم في مجال عدم اليقين.

- يمتاز المشروع بعدم الثبات، فهو يتغير تبعاً للمستجدات الداخلية والخارجية.

الهدف الرئيسي من المشروع هو تحقيق الانتصار والبقاء.

الإستراتيجية هي إنشاء موحد لموقف الذي ينطوي على مجموعة مختلفة من الأنشطة<sup>4</sup>.

كما أنّها خارطة طريق تبين التكتيكات والإجراءات التي تهدف لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة، ويرى أنّ الأهداف تتمثل في النهايات التي تسعى المؤسسة لبلوغها في حين أنّ الإستراتيجية تمثل الوسائل للوصول لتلك النهايات<sup>5</sup>، وهي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية، أين تتميز الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بحالة عدم التأكد والمخاطرة<sup>6</sup>، ويدخل مصطلح الإستراتيجية إلى ميادين متعددة: سياسية، اجتماعية

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup>. ثامر البكري: "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>3</sup>. Duhamel Henri: "Strategie Et Direction De L'entreprise"، C.L.E.T، Paris، France، 1986، P15.

<sup>4</sup>. Michael E.Porter: "What Is Strategy"، Harvard Business Review November- December 1996 ، Www، Almohamady ، Com.P02

<sup>5</sup>. Carpenter mason a، and sanders، wm. Gerald: " Strategic management: a dynamic Perspective" upper saddle river، new jersey ، considering newventures، 2007 ، P365

<sup>6</sup>. أحمد القطامين: "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجد كاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص15.

اقتصادية، بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية، إذ يرى البعض أنّ مفهوم الإستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة ومن هذه الزاوية تعرف الإستراتيجية بأنها " قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيح البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف<sup>1</sup> .

إنّ الإستراتيجية تعد المسار أو مسلك أساسي تختاره المؤسسة من بين المسارات البديلة المتوافرة لديها، لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التأكد والمخاطرة، على ضوء توقعات المؤسسة في خطط ومسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم<sup>2</sup>، فهي خطة عمل طويلة الأجل وتشمل جميع قطاعات وإدارات المؤسسة، واختيار الأسواق المستهدفة وتطوير مزيج من سياسات التسويق المناسبة لكلٍ منها، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن الإستراتيجية هي منهج مستخدم في التخطيط الاستراتيجي يحقق أهداف المؤسسة التي لها علاقة بجميع عوامل وأنشطة المؤسسة.

## 2- مفهوم الإستراتيجية التسويقية :

إنّ الإستراتيجية هي الطريقة التي وضعتها الإدارة العليا لبلوغ الأهداف العامة والإستراتيجية التسويقية تهدف إلى تحقيق أهداف تسويقية مخطط لها سابقاً<sup>4</sup>. وتعتبر الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق أهداف ما وهي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى

<sup>1</sup> . محمد أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص11.

<sup>2</sup> . إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993، ص44.

<sup>3</sup> . [www.husseinyounes.com](http://www.husseinyounes.com)

<sup>4</sup> . هيثم نشواتي: "إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال"، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى 2011 ، ص 76.

هناك، وهي الأسلوب والمكان أو الموقع<sup>1</sup>، فهي مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين.<sup>2</sup>

### أ/ تعريف الإستراتيجية التسويقية :

لقد وردت تعاريف كثيرة تعكس وجهات نظر الكتاب والباحثين حول الإستراتيجية التسويقية، نذكر من بينها<sup>3</sup>:

يعرف "JOHN SCULLY" .. الإستراتيجية التسويقية بأنها " سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمؤسسة."

من هذا التعريف يتضح أن توجه الإستراتيجية التسويقية، ينصب على الجانب الكلي لإستراتيجية المؤسسة أكثر مما ينظر إليها على كونها تنصب تحديدا على زيادة المبيعات. كما عرفت الإستراتيجية التسويقية على أنها " التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المؤسسة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة."

ويشير "MC CARTHY"، إلى الإستراتيجية التسويقية ما هي النتيجة عمليات تخطيط تسويق في المستويات الثلاثة: الإدارة العليا، وحدة الأعمال، المستوى الوظيفي. وإستراتيجية التسويق تنقسم بدورها إستراتيجية القطاع المستهدف، وإستراتيجية المزيج التسويقي، وتستلزم إستراتيجية التسويق مطابقة أنشطة المؤسسة مع مواردها<sup>4</sup>.

وحسب "KOTLER"، عرفها بأنها: تحديد المؤسسة لأجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال وتعنى إستراتيجية السوق بجاذبية السوق والميزة التنافسية، للمؤسسة والمخاطرة المتوقعة، وتطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك<sup>5</sup>.

وتعرف الإستراتيجية التسويقية هي تلك الأدوات التي تمكن المؤسسة من التوصل إلى الأهداف الموضوعية في الأجل الطويل، وتتبنى صياغة الإستراتيجية التسويقية على مجموعة

<sup>1</sup>. [www.iasj.net](http://www.iasj.net)

<sup>2</sup>. محمد محمود مصطفى: " التسويق الإستراتيجي للخدمات"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 12.

<sup>3</sup>. شريف مراد: " استخدام بحوث التسويق كأداة للتخطيط وإعداد الإستراتيجية التسويقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 12، 2012، ص 175.

<sup>4</sup>. بن الطيب إبراهيم: " دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 13، جانفي 2015، ص 29.

<sup>5</sup>. نفس المرجع. ص 29.

من النقاط الحاكمة التي تبدأ بتحديد السوق المرتقبة، وتحديد شرائح السوق التي سوف تتعامل معها، وكذا تحديد المركز السوقي المطلوب أن تحتله المؤسسة مقارنة بالمنافسين في أذهان العملاء، وبالتالي يمكن تحديد ملامح المنافع التي يتم التركيز عليها للوصول إلى العملاء المرتقبين<sup>1</sup>، أن الإستراتيجية التسويقية هي المنهج والوسيلة لا يمكن أن يصمد أمامه المنافسون<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلخص الإستراتيجية التسويقية في النقاط التالية :

- هي عملية تطوير رؤية المؤسسة وتحديد وضعها القائم.
- هي عملية تحقيق حاجات الزبائن في القطاعات المستهدفة.
- هي عملية تحقيق الأهداف المسطرة.
- هي عملية تحقيق الصورة الذهنية للزبون حول المؤسسة.
- هي عملية كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وضرورة الاحتفاظ بهم.
- هي عملية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ب/ المزايا المتحققة من إستراتيجية التسويق :

- يمكن أن تحقق المؤسسة عدد من المزايا باعتمادها إستراتيجية التسويق وتتأثر تلك المزايا بما يخص المؤسسة ككل أو نشاطها التسويقي بشكل خاص وهذه المزايا تتمثل في<sup>3</sup>:
- تعد الإستراتيجية التسويقية أداة لإدارة المؤسسة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها.
- تعبر الإستراتيجية التسويقية عن نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسة، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى الزبون.
- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المؤسسة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك وتعاملها مع السوق. على اعتبار أن الزبون هو جوهر عمل وغايتها في العمل، والسوق هو الميدان الفعلي لعملها.

<sup>1</sup>. طلعت أسعد عبد الحميد: "التسويق الفعال ( كيف تواجه تحديا القرن 21 ؟ )"، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر 2000، ص187.

<sup>2</sup>. سعد عبد عابر: "أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد العراق 97، 2013، ص141.

<sup>3</sup>. شريف مراد، مرجع سبق ذكره، ص176.

- كذلك تتيح الإستراتيجية التسويقية المجال أمام إدارة المؤسسة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.
- نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الإستراتيجي المعتمد في ذلك فضلا عن التوجه الصحيح لرسالة المؤسسة وتوجيهها الإستراتيجي.
- تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للمؤسسة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام<sup>1</sup>.
- السعي لتحقيق التوازن من حاجات السوق وبين إمكانات المؤسسة ومن ثمّ الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### ج/ أنواع الإستراتيجية التسويقية :

يعد المزيج التسويقي من أحد مكونات الإستراتيجية التسويقية والذي لحقه عدة تغيرات فالاقترح الذي قدمه ماركاثي في بداية الستينات (4P)<sup>3</sup> يرى بعض النقاد أنّ هذا يهمل ويقلل من التركيز على جوانب مهمة وهي: الخدمات والتغليف والبيع الشخصي ونشاطات أخرى في إدراج العديد من الجوانب إلى المزيج التسويقي<sup>4</sup>، وتصنف الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة حسب المزيج التسويقي كما يلي<sup>5</sup> :

- **إستراتيجية المنتج:** إنّ هذا النوع من الإستراتيجيات متعلق بمجمل القرارات التي تخص المنتجات من حيث التصميم، وتحديد الأحجام والأشكال والتميز، والتغليف...، إذ تلعب هذه الإستراتيجيات دورا هاما في تقييم المشتري لهذه السلعة وتفضيله لإحداها عن الأخرى.
- **إستراتيجية التسعير:** تعرف إستراتيجية التسعير بأنها قبول مبادئ التسعير في حالات التطبيق لها وعلى مدار الفترة الزمنية، بمعنى أنّ إستراتيجية التسعير المعتمدة من قبل

<sup>1</sup>. أحمد بلالي: "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث العدد 06، 2008، ص101.

<sup>2</sup>. الدوري زكريا مطمك: "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية"، دار الياوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص50.

<sup>3</sup>. المنتج **Product** ، التسعير **Price** ، الترويج **Promotion** ، التوزيع **Place** .

<sup>4</sup>. نوري منير: "التسويق مدخل المعلومات والإستراتيجيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص128 .

<sup>5</sup>. شريف مراد، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.

المؤسسة يجب أن تتوافق مع الواقع الحقيقي الموجود في السوق وعلى مدار الوقت، لأنّ أيّ تعارض يحصل بين الطرفين يعني توقف العملية التسويقية برمتها، وأنّ ذلك يعني بأنّ السوق سوف لن يشتري منتجات الشركة، وهذا ما ينعكس على إستمراريتها في تلك الأسواق.

• **إستراتيجية التوزيع** : يعرف التوزيع بأنّه العملية التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها واستعمالها، أمّا قنوات التوزيع فيشار إليها بأنّها مؤسسات التسويق المتعددة وكذلك العلاقات المتبادلة فيما بينها والمسؤولة عن تدفق المنتجات وحقوقها من المنتجين إلى الزبونين النهائيين أو المشتريين الصناعيين ولهذا فإنّ قنوات التوزيع تجسد الفجوة ما بين المنتج والزبون النهائي أو المشتري الصناعي.

ونظرا للتطورات والمستجدات التي حدثت وأثرت إلى حد كبير في كفاءة وإمكانيات مؤسسات الأعمال في التعامل مع البيئة المحيطة، كان لازما على هذه المؤسسات إعداد إستراتيجية توزيع تشمل الأسس الهامة لاختيار قنوات التوزيع المناسبة التي تمكنها من خدمة أسواقها بطريقة ملائمة ومرحة وكذا مواجهة المنافسة، وتوفير المنتجات للزبونين في الوقت والمكان المناسبين.

• **إستراتيجية الترويج** : يقصد بالترويج مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبون بالمعلومات عن المزايا الخاصة بسلعة أو خدمة معينة، وإثارة اهتمامه بها وإقناعه بمقدرتها عن غيرها من السلع والخدمات الأخرى بإشباع احتياجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها ثمّ الاستمرار في استعمالها في المستقبل.

د/أهمية الإستراتيجية التسويقية : تحقق الإستراتيجية التسويقية مزايا عديدة للمؤسسة وتستمد أهميتها خاصة فيما يتعلق بفرص وتحديات بيئة الأعمال في جملة من النقاط أهمها<sup>1</sup>:

- كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمؤسسة وبالتالي أهدافها الكلية
- علما أنّ التسويق يعتبر في حد ذاته هدفا أساسيا لنشاط المؤسسة.
- تعتبر الإطار الذي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المؤسسة وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.

<sup>1</sup>. بن الطيب إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 29.



- تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.

### الفرع الثاني : عناصر الإستراتيجية التسويقية

تتكون الإستراتيجية التسويقية للشركة من العناصر التالية<sup>1</sup>:

- **المهمة الأساسية :** فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في الشركة والنابعة أصلا من المهمة التي أنشئ من أجلها الشركة.
- **الأهداف التسويقية الرئيسة للشركة :** وتشير هذه الأهداف إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة الشركة تحقيقها في المستقبل، ويجب أن توضع هذه الأهداف بشكل يمكن معه قياسها.
- **افتراضات معينة حول البيئة المحيطة وبالذات السوق الصناعي :** ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في القطاعات الإستراتيجية في السوق.
- **تقييم القوة التنافسية للشركة :** الإستراتيجية التسويقية يجب أن تتطوي على تقييم واقعي لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافه في ظل الظروف المتوقعة في السوق.
- تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل سلعة من السلع الصناعية التي يقدمها لعملائه. وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة الشركة انتهاز الفرص المتاحة حتى يمكن تحديد أساليب التصرف والتحركات التي ينبغي القيام بها وصولا إلى الإنجازات المنشودة.
- تحديد إستراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للشركة وكذلك الخاصة بكل قطاع من قطاعات العملاء والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.
- التغيرات الإستراتيجية المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للشركة والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة الشركة.

<sup>1</sup>. علي فلاح الزعبي: "إدارة التسويق، منظور تطبيقي استراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 64.

هذا ولابد من التأكيد على أهمية دراسة وتحليل كل قطاع سوقي من القطاعات السوقية المخدومة من قبل المؤسسة كنقطة بداية في عملية التخطيط، كما لابد من التأكد من إمكانيات تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يساعد على عملية استيعاب التغيرات المحتملة التي يستلزمها تنفيذ الخطط المرسومة والجدير بالذكر، أنّ هذه العملية تصبح أكثر تعقيدا في حالة المنظمات التي يكون لها فروع في دول عديدة، حيث يتطلب الأمر التعامل مع كل واحدة {فرع} باعتبار أنّه يمثل مركزا من مراكز التخطيط في المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية

تمر عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية بالعديد من المراحل، وسوف نقوم في هذا المطلب بشرح هذه الخطوات بالتفصيل من أجل توضيح هذه العملية التي تعد امتداد كبير للتسويق الإستراتيجي وهي كما يلي<sup>2</sup> :

#### **أولا : تحديد الأهداف :**

تمكن في الأسئلة التالية: ما الذي تسعى المؤسسة لإنجازه ؟ من خلال تحديد طبيعة نشاطها ومجال عملها، يعني تحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها المؤسسة بصفة دقيقة وتمثل في:

- الحصة السوقية في المدى القصير والمتوسط.
- كمية المبيعات ورقم الأعمال.
- الأرباح والمردودية.
- الميزة التنافسية.

#### **ثانيا : التحليل التسويقي :**

<sup>1</sup>. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>2</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص100.

قبل أن تبدأ المؤسسة تحقيق أهدافها على أرض الواقع عليها أن تحلل البيئة التسويقية التي تعمل فيها، من خلال التحليل الداخلي والمتمثل في تحليل الوظيفي، تحليل الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية بهدف استخراج نقاط القوة والضعف من جهة والتحليل الخارجي الذي يتضمن تحليل العرض، الطلب، شدة المنافسة، المنافسة والمتغيرات البيئية العامة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) بهدف استكشاف الفرص والتهديدات المتاحة.

تعتبر هذه الخطوات مهمة في تصميم واختيار الإستراتيجية التسويقية الملائمة من بين مختلف البدائل المتاحة باعتماد على المدخلات المتحصل عليها من الواقع وذلك بواسطة التحليل التسويقي.

### ثالثا : تحديد البدائل :

يتطلب في هذه المرحلة أن تقوم المؤسسة باختيار بديل من البدائل المتاحة أمامها (إستراتيجية التجزئة، التموضع...) وذلك بالاعتماد على المعطيات أو المعلومات المتحصل عليها من التحليل التسويقي.

### رابعا : تصميم الخطة التسويقية :

تتمثل في تصميم المزيج التسويقي الملائم للإستراتيجية المختارة بمعنى تصميم السياسات المتعلقة بالمنتج، السعر، التوزيع والترويج. ولقد قمنا بشرح مراحل الخطة التسويقية ومزايا الخطة الجيدة سابقا، وعلى ذلك تشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهاجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن مجال التركيز.<sup>1</sup>

### خامسا : تقييم الإستراتيجية التسويقية :

وهو القيام بالمراجعة الدورية للإستراتيجية لتقييم البيئة التسويقية ومتابعة تأثيرها وتقييم إمكانياتها وقدرتها وأهدافها، لتتمكن المؤسسة من قياس مدى تحقيقها لأهدافها في السوق المستهدف، ويكفل لها مكانة تنافسية فيها.

<sup>1</sup>. أحمد سيد مصطفى: " تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1999، ص103.

وهناك من يرى مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية وتحضيرها للتنفيذ في المراحل التالية:<sup>1</sup>

• **البحوث:** أيّ بحوث التسويق؛ حيث يتضمن بحث التسويق الجيد بحثاً في فرص السوق وإعداد التقديرات المالية بناءً على إستراتيجية مقترحة واضحة إذا كانت العائدات ستحقق أهداف الشركة، حيث تقود البحوث هذه الأخيرة إلى معرفة أنّ المشترين في السوق يختلفون عادة في احتياجاتهم و تصورهم واختياراتهم المفضلة فمثلاً: يحتاج النساء إلى أحذية مختلفة عن أحذية الرجال والرجال البدينين يحتاجون إلى أحذية مختلفة عن الرجال النحفاء وعندما تدخل الموضة سوق الأحذية يتوسع التفضيل بدرجة أكبر كنتيجة للاختلاف في الدخل، التعليم، والذوق.

• **تجزئة السوق:** الاستهداف وتثبيت صورة المنتج: بعد الكشف عن شرائح العملاء المختلفة يجب على الإدارة أن تقرر الشريحة التي تتعقبها، يجب عليها أن تستهدف تلك الشرائح، التي يمكنها أن تقدم لهم خدمة متميزة ويمكن أن تختار الشرائح المستهدفة بتعقل بناءً على التأكد من قدرتها بالمقارنة مع متطلبات النجاح في كل شريحة، يجب على الشركة أن تثبت صورة منجزاتها بحيث يعرف عملائها المستهدفون الفوائد الرئيسية لمنتجاتها المعروضة للبيع و يعني تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء ذلك المجهود الذي يرسخ أهم فوائد المنتج في أذهان العملاء.

• **مزيج التسويق:** (التخطيط التكتيكي للتسويق): يجب على مسوقي الشركة أن ينتقلوا بعد ذلك إلى مرحلة التسويق التكتيكي و يجهزون أدوات المزيج التسويقي الذي يدعم و يوصل تثبيت صورة المنتج في أذهان العملاء تعرف هذه الأدوات بالأربعة (4 p's): المنتج السعر، التوزيع، الترويج.

• **التنفيذ:** يعني تنفيذ إستراتيجيات المزيج التسويقي.

• **الرقابة:** تعتبر النقطة الأخيرة في عملية إعداد إستراتيجية التسويق هي الرقابة، فالشركات الناجحة هي الشركات المتعلمة حيث أنّها تجمع التقنية الراجعة من السوق و تراجع وتقييم النتائج و تقوم بالإصلاحات التي يتم تصميمها لتحسين أدائها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . نوري منير: " التسويق، مدخل المعلومات والإستراتيجيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 83 .

<sup>2</sup> . نوري منير: " التسويق، مدخل المعلومات والإستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

### المطلب الثالث : مستويات الإستراتيجية التسويقية

سننتقل إلى مستويات الإستراتيجية التسويقية في العناصر التالية<sup>1</sup>:

#### أ/ مستويات الإستراتيجية التسويقية :

سننتقل في هذا الفرع إلى مختلف المستويات المتعلقة بالإستراتيجية التسويقية وهي:

#### 1- على مستوى الإدارة العليا (المؤسسة) :

تهتم الإستراتيجية التسويقية بالتوجه نحو الزبون وفق الإمكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع لتحقيق الأهداف العليا لها.

#### 2- على مستوى ميادين النشاط الإستراتيجي :

تهتم الإستراتيجية التسويقية بمزيج المنتجات الملائمة وبما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التوجيه نحو الزبون.

#### 3- على مستوى وظيفة التسويق :

تهتم الإستراتيجية التسويقية بتشكيل المزيج التسويقي الملائم الذي يساهم بتحقيق مركز مميز في ذهن الزبون بإشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه له المنافسون.

#### 4- على المستوى التشغيلي :

تهتم الإستراتيجية التسويقية بالجوانب الأكثر تركيزا وتخصصا كدراسات المنتج وسلوك الزبون والمنتج والتسعير والترويج والتوزيع، وعلى مستوى الأعمال اليومي.

تعد مستويات الإستراتيجية التسويقية بمثابة تطبيق الإستراتيجية التسويقية في مستويات إدارة المؤسسة كافة، حيث يتعلق المستوى الأول بالإدارة العليا ويتم فيها البحث عن توجهات وحاجات الزبون بما يحقق أهداف المؤسسة ضمن مسؤوليتها الاجتماعية تجاه بيئتها، أما المستوى الثاني يتعلق بميدان النشاط الإستراتيجي ويختص بتحديد خطوط الإنتاج المناسبة التي تحقق للمؤسسة كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن، والمستوى الثالث يهتم بوظيفة التسويق عن طريق تحديد أفضل مزيج تسويقي يحقق رغبات الزبون ويقوم بترسيخ الصورة

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص99.

الذهنية لدى الزبون ويحقق الولاء على المدى الطويل، والمستوى الرابع الذي يهتم بالجانب التشغيلي، فهو يختص بالتعديلات اليومية التي تطرأ على المزيج التسويقي.

### المطلب الرابع : خيارات الإستراتيجية التسويقية

هناك عدّة مفاهيم للخيار الإستراتيجي حيث أنّ كل مفهوم من هذه المفاهيم يعبر عن وجهة نظر لمتبني هذا المفهوم في الأسطر التالية سيتم تناول قسم من المفاهيم والتعريف للخيار الإستراتيجي .

### الفرع الأول : مفهوم الخيار الإستراتيجي

إنّ كل من "STANTON" و "THOMPSON" وغيرهم قد اتفقوا على تعريف البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة).  
 أمّا "DIMMOCK" يشير على أنّ الخيار الإستراتيجي (هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية الإدراك الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد لمفهوم الخيار الإستراتيجي).  
 أمّا "MC GLASHAN" فيرى الخيار الإستراتيجي (على أنّه حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى)، إنّ هذا التعريف يعتمد على التحليل الإستراتيجي كمدخل أساسي لتحديد الخيار الإستراتيجي.

ويعرف "PATUREL" التوجه الإستراتيجي كطبيعة الأنشطة المحققة لماذا نعمل؟" ويميز بين أربعة توجهات إستراتيجية للمؤسسة: التوسع الأفقي، التكامل العمودي، التنويع وإستراتيجية القطاع. ولقد أثبتت الأبحاث أنّ إستراتيجية التخصص مطبقة بصفة كبيرة من قبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>1</sup>.

إنّ الخيار الإستراتيجي يعد منطق إستراتيجي لأيّ مؤسسة أو تصور أو سلوك ناتج عن تحليل البيئة، فهو يجمع بين النظرية والسلوك الإستراتيجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. يحيايوي مفيدة، يزغش كاميليا: "التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد9، جوان 2011، ص123.  
<sup>2</sup>. Alidou Ouedraogo: "Aalliances Strategiques dans les pays en developpement ، specificite، management et conditions de performance :une étude d'entreprises

من خلال التعاريف التي مرت علينا سابقا نستطيع القول بأن الخيار الإستراتيجي هو الاتجاه الذي تسلكه لمؤسسة لتحقيق أهدافها المحددة وذلك بعد عملية تحليل وضعها الحالي.

### الفرع الثاني : عمليات الخيار الإستراتيجية

اعتمادا على مدخل صنع القرار فإنّ الخيار الإستراتيجي يتكون من ثلاث عمليات رئيسية هي<sup>1</sup>:

- توليد البدائل الإستراتيجية: المقصود هنا أنّ المؤسسة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة مع قدراتها التنافسية قد تركز المؤسسة على أساس قيادة الكلفة أو بتميز نفسها عن المنافسين أو بالتركيز على قطاع سوقي معين أو على منتجات محددة، ومن البديهي أنّ تميل المؤسسة إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشدا ومعقولية والذي يحقق لها أكبر فرصة في تحقيق أهدافها.

- تقييم البدائل الإستراتيجية : إنّ عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب وأنّ هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل:

- مجموعة المعايير الكمية : والتي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الأسهم، مقسوم الأرباح، حصة الأسهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة والكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التوزيعية، معدل دوران العاملين.

- مجموعة المعايير النوعية : وهي مجموعة من المعايير التي أشار إليها عدد من الكتاب وتشمل ما يلي:

- أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية، وأن تكون متجانسة مع الإستراتيجيات الأخرى في المؤسسة للوصول إلى الإنجاز المطلوب.
- أنّ تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمؤسسة.<sup>2</sup>

---

camerounaises et burkinabé"، thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophiae doctor. Faculté des études supérieures، université de montréal canada، 2003، p50.

<sup>1</sup> . محمود جاسم الصميدعي: " استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص 103- 104.

<sup>2</sup> . سعد علي العنزي، جواد محسن رافي: " التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 19.

- أن تكون الإستراتيجية مرنة (قابلة للتعديل) ومتكيفة (تتماشى مع الحالة) مستجيبة (تتبع المتغيرات البيئية)، للبيئة الخارجية.
- أن تكون الإستراتيجية مقبولة من الأطراف والجماعات المتعاملة مع المؤسسة والمسؤولة عن تنفيذها.
- أن تكون الإستراتيجية ذات فائدة ومتضمنة ميزة تنافسية.
- أن تكون الإستراتيجية ممكنة التطبيق وذات جدوى.
- أن تكون الإستراتيجية متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات البيئية كان تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المؤسسة وفلسفتها.
- أن تحقق أهداف المؤسسة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية.

#### • الاختيار الإستراتيجي :

ما هو إلا عملية اختيار بين البدائل المتاحة وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجيهات الإدارة، فالمؤسسة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات وعادة تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.

#### الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي :

لا بد من الإشارة إلى أن هناك تباين في تصنيف لهذه العوامل التي تؤثر على تحديد الإستراتيجية، فقسم منهم يشير إلى أن مجمل التغيرات الخارجية كالاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنافسية يضاف إلى التغيرات الداخلية أيضا كتوجيهات المدراء وقرارات العاملين وكفاءاتهم وكفاءة الأهداف، كلها تعتبر محددات رئيسية لعملية الخيار الإستراتيجي بينما يرى آخرون أن هناك عوامل تتضمن<sup>1</sup>:

- الفرص والتهديدات البيئية.
- القرارات والموارد التنظيمية.

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص105.



- قيم وطموحات المدراء الاستراتيجيين.
- الالتزامات الاجتماعية.
- الاعتبارات الأخلاقية.

### الفرع الرابع: أنواع الخيار الإستراتيجي

هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية المتاحة لدى المؤسسة، حيث أنها تختار الإستراتيجية التسويقية حسب ما يتناسب مع الخطة والأهداف المخطط لها مسبقاً، ويمكن ذكر هذه الخيارات كما يلي :

#### أولاً: الإستراتيجيات التنافسية

تسعى المنظمات إلى تبني الإستراتيجيات التنافسية للمحافظة على مركزها في السوق وحماية مكانها في مواجهة المنافسين. وترتكز هذه الإستراتيجية على معيار نسبة الحصة السوقية للمنظمات والدور الذي تلعبه المؤسسة في السوق كما أنّ هذه الإستراتيجيات هي التي تربط منتجات المؤسسة بالأسواق المستهدفة لتحقيق تميز تنافسي بهدف رفع مستوى عائدات الربحية<sup>1</sup>، ويشمل؛ الزيادة، التحدي، التبعية التخصص. وهي كما يلي :<sup>2</sup>

أ/ إستراتيجيات المؤسسة القائدة : من الطبيعي أنّ يوجد في كل سوق مؤسسة تتوافر لديها الخصائص التي تؤهلها لقيادة السوق في مجال النشاط الخاص بها، وهي المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية (40%) وهي التي تقود أيّ تغييرات سعرية أو تقديم منتجات أو تكنولوجيا جديدة في السوق وتحقق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، كما لها انتشار ترويجي مناسب، ويعتبر القائد في السوق محط أنظار قطاعات السوق المختلفة ينظر إلى سياساته بغرض التقليد أو التجنب أو المواجهة، ويتطلب ذلك منها أن تجد وسيلة لتوسيع حجم الأسواق الإجمالية، وحماية الجزء الحالي من السوق، وكذلك على زيادة نصيب المؤسسة الحالي من السوق. وتتمثل أشكال إستراتيجيات المؤسسة القائدة في:

#### • توسيع حجم الأسواق الإجمالية :

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض: "إستراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 15/16 أكتوبر 2002، ص 03.

<sup>2</sup> قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 79 - 80.

تقوم المؤسسة القائدة في السوق بتحسين مركزها وتقويته عن طريق توسيع سوقها وذلك بالعمل على زيادة الطلب الكلي حتى تحصل على النصيب الأكبر من تلك الزيادة ويتم ذلك من خلال ثلاث طرق:

- العمل على جذب مستخدمين جدد لمنتجاتها أو للسلعة التي تنتمي إليها.
- العمل على اكتشاف استخدامات جديدة للمنتج وترويجها.
- العمل على إقناع الزبونين الحاليين وتشجيعهم على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجاتها أو زيادة الكمية المشتركة.

• **حماية حصة المؤسسة السوقية** : يجب أن تسعى المؤسسة القائدة لحماية مركزها و المحافظة على أنشطتها في مواجهة هجمات المنافسين، ولكي تحمي المؤسسة القائدة على مركزها عليها بمعالجة النقاط الضعيفة التي تقدم الفرص للمنافسين، المحافظة على التكاليف منخفضة، والأسعار تكون مناسبة لقيمة السلعة. ومن أهم إستراتيجياتها هي<sup>1</sup>:

• **إستراتيجية التطوير**: أي تقوم بالابتكار والتجديد المستمر في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي.

• **إستراتيجية الدعم (التحصين)** : وذلك عن طريق الحفاظ على هيكل الأسعار الذي يوازن بين المنفعة والقيمة التي يدفعها الزبون، وأيضاً عن طريق توسيع أو الإبقاء على التشكيلة المناسبة التي تستحوذ على معظم فئات الزبونين.

• **إستراتيجية المواجهة** : تقوم المؤسسة الرائدة بمواجهة المنافسين عن طريق حرب الأسعار مثلاً أو الحملات الإعلانية الضخمة والمكثفة.

• **إستراتيجية التهديد** : تسعى المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات من شأنها التأثير في إمكانيات المنافسين، مثل الاتصال بالموردين وتقليل مبيعاتهم لهم أو الضغوط على الموزعين للحد من مبيعات المنافسين، أو الدفع رجال البيع، أو الحملة الإعلانية للنيل من المنافسين وتقديم عيوب منتجاتهم للسوق.

• **إستراتيجية الجودة** : ذلك عن طريق الحفاظ على مستوى معين لجودة منتجاتها بما يجعلها دائماً في مستوى جودة أفضل لدى الزبون عن السلع المنافسة، مستند بذلك إلى جهود التطوير.

<sup>1</sup>. نفس المرجع ، ص80.

• **زيادة حصة المؤسسة السوقية** : حيث تحاول المؤسسة زيادة حصتها السوقية على حساب المنظمات الأخرى المنافسة في السوق، وذلك عن طريق الاستمرار في تطوير وتحسين وترشيد عناصر المزيج التسويقي.

**ب/ المنظمات المتحدية** : يوجد خلف كل مؤسسة قائمة في أي سوق مؤسسة أو أكثر تحتل المركز الثاني والتي تستحوذ على حصص سوقية (30%) أقل من حصة المؤسسة القائمة وأكبر من المنظمات الأخرى. وهذه المنظمات تستطيع أن تتبنى أحد الموقفين إما أن تقرر مهاجمة المؤسسة القائمة وغيرها داخل أسواقها محاولة سحب زبائنها ومن تم تحقيق نصيب أكبر من السوق أو أن تقرر البقاء في الميدان دون محاولة الاصطدام بالمنظمات القائمة، وهذه الإستراتيجيات هي <sup>1</sup>:

• **إستراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية للسوق** : حيث تبحث المؤسسة على جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين.

• **إستراتيجية الهجوم الجانبي** : تكون إستراتيجية الهجوم الجانبي على الأسواق التي لم تغطيها المؤسسة القائمة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسون.

• **إستراتيجية الهجوم المطوق** : يعني قيام المتحدي بمهاجمة المنافس في اتجاهات عديدة، حيث يصعب عليه أن يحمي الجبهات الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت، وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة عندما يتوفر لدى المتحدي موارد كبيرة وكافية.

• **إستراتيجية الهجوم الثانوي**: و فيه يتم تجاهل المؤسسة المنافس بتوجهها نحو الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة مواردها، و تتمثل في التنويع في منتجات جديدة أو التنويع في مجال الأسواق.

• **إستراتيجية هجوم العصابات** : وهو خيار المنظمات ذوي الموارد الغير كافية بإزعاج الخصم و مضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه ، وتتمثل في تقديم تخفيضات غير متوقعة أو القيام بنشاط ترويجي مكثف يحدث دوريا.

**ج/ إستراتيجيات المؤسسة التابعة** : وتعني محاولة المؤسسة الصغيرة عادة إتباع قائد السوق بدلا من تحديه أو منافسته وذلك بتقليد المنتج الذي يطرحه، أو تعديله أو الاقتصار

<sup>1</sup> قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 81-82.

على جزء واحد من السوق. وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المؤسسة تحمل نفقات الابتكار و التطوير الضخمة. و تقدر حصتها السوقية بـ 20% .

ومن الإستراتيجيات المتبعة مايلي<sup>1</sup>:

- **إستراتيجية المزور:** حيث تقوم بتقليد منتجات القائد و توزيعها.
- **إستراتيجية المقلد:** حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد لكن يحافظ على التمايز في التعبئة، الإعلان و فرص الأسعار.
- **إستراتيجية المحور:** المحور يأخذ منتجات القائد و يقوم بتحويلها و تعديله و حتى تحسينها و قد يختار البيع بأسواق مختلفة، غير أنّ المحور ينمو في المستقبل كمتحدي مستقبلي للقائد.

• **إستراتيجية المنقب /المكتشف :** ويستخدم من قبل المنظمات المغامرة عادة و تتقبل تحمل المخاطرة لاكتشاف منتجات جديدة و طرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المنظمات ذات سيطرة عالية جدا في السوق.

**د/ إستراتيجية التخصص :** من خلال التخصص بالمعرفة والكفاءة وكذلك بتجنيب إدارة المؤسسة للعديد الأعمال في وقت واحد (جانبا عدم التشتت) في المشاكل، ويتم ذلك عن طريق التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو على كمية محدودة من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا، أو التركيز على سوق ما، وهذا السوق تكون المؤسسة قادرة على تلبية أو لديها شهرة فيه وتبنى هذه الإستراتيجية المنظمات التي تتميز بشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون فائدة لهذه الصناعة.

إنّ المؤسسة يمكنها أنّ تحقق هذه الإستراتيجية عن طريق التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها أو زيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة، أو عن طريق تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة هي مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي، أو التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات أو عن طريق تطوير المنتج لتحسن نوعيته المنخفضة وجعل السعر والأداء متناسبين.

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص82-83.

وتتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية استخدامها دون الحاجة إلى موارد كثيرة بمخاطرة محدودة فالموارد لا يتم توزيعها على مجالات متعددة. ومن عيوب هذه الإستراتيجية: وضع كل الجهود والموارد في مجال أعمال واحدة وهذا يعرض المؤسسة إلى خطر شديد وخاصة إذا ما تقلص الطلب عن منتجاتها أو حدث في تغير اتجاهات السوق. لقد بينت عدة أعمال أنّ المحيط يلعب دوراً حتمياً في إستراتيجية المؤسسة، ولقد أثبتت ذلك عدة مقاربات وقوانين، وحتى النظرية الموقفية ومؤيدي نظرية بتكنولوجية الشعوب. أمّا *MARCHESNE*، يلخص هذا الارتباط بالصفة التالية: " المؤسسة الكبيرة تعدل محيطها، والمؤسسة المتوسطة تعده، والصغيرة تندمج فيه". فحسب هذا الباحث، يترجم ضغط المحيط بتصميم خاص لإستراتيجياتها. وتعتبر كل من: "عدم الإحاطة، الارتباط والهجومية" أخطاراً إستراتيجية كبرى ناجمة عن المحيط والتي مقابها تميل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة إلى حماية نفسها من خلال إستراتيجية التخصص.<sup>1</sup>

### ثانياً : إستراتيجيات النمو:

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية عندما تسعى إلى تحقيق زيادة ملحوظة في مستوى أدائها ومستوى تحقيق أهدافها وأنشطتها الحالية بصورة أفضل أو على من مستوى تحقيقها في الماضي وللفترة الزمنية المقبلة وذلك عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة أو الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات في قدراتها الاستهلاكية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها وتستخدم المؤسسة هذه المبررات<sup>2</sup>:

تعد إستراتيجية النمو ضرورية لإبقاء المؤسسة التي تعمل في الصناعات التي تتعرض لتغيرات كثيرة وكبيرة.

<sup>1</sup>. يحيواي مفيدة، يزغش كاميليا، مرجع سبق ذكره، ص ص 127 - 128.

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي: " إستراتيجيات التسويق"، ص ص 108 - 109.

-اعتقاد البعض أنّ المجتمع يستفاد من إستراتيجية التوسع والاتجاه نحو تقديم منتجات جديدة أو خدمات جديدة بنوعية معينة وهذه تحتاج إلى استثمارات مالية وأيدي عاملة لعملية الإنتاج.

يربط العديد من المدراء إستراتيجية التوسع بالفعالية أيّ التوسيع يرتبط بفعالية نشاط المؤسسة، حيث أنّ انتهاج هذه الإستراتيجية مؤشر على مدى نشاط المؤسسة وحيويتها، وهذه الإستراتيجية تطرح منتجات جديدة أو تبحث عن أسواق جديدة، أيّ أنّ الفعالية نشيطة فانتهاج هذا الأسلوب يعني أنّ المؤسسة ذات حركة ديناميكية وتؤثر فعالية للنشاط وإصرارها على البحث عن أوجه جديدة.

- اعتقاد الإدارة بان النمو سوف يكسب المؤسسة قوة احتكارية.

- اعتقاد المؤسسة بأن الأكبر هو الأفضل باعتبار أنّها استطاعت أنّ تسيطر.

- الضغوط الخارجية من جماعة المصالح لزيادة الأرباح ومنهم (المستثمرين).

- دوافع المدراء في الحصول على مزايا ورواتب إضافية نتيجة لزيادة المبيعات والأرباح وبالتالي إشباعه حاجاتهم في تحقيق الذات يدفعهم إلى تحمل المخاطرة وتبني إستراتيجية التوسع.

- إنّ المؤسسة في حجمها وخبرتها سوف تؤدي إلى تحسين أدائها وخفض التكاليف وتطوير إنتاجها.

- تتمكن المؤسسة من تغطية أخطائها أو أيّ قصور في كفاءتها بشكل أفضل من المنظمات المستقرة التي تنتهج سياسة النمو والتوسع، في زياد التدفقات النقدية في هذه المؤسسة سوف يؤدي إلى تدني كمية كبيرة من الفائض التنظيمي الذي يتمثل بموارد غير مستغلة يمكن استخدامها في حل الكثير من المشاكل والتصدي لمنافسيها.

أنّ إتباع إستراتيجية النمو والتوسع حتما له مزايا تستفيد منها المنظمات وهي<sup>1</sup>:

الاستفادة من الوفورات الاقتصادية للحجم والناجحة عن الخبرة إضافة إلى ذلك تحقيق معدل تطلقه منخفض لوحدة الإنتاج من خلال توزيع التكاليف على عدد من الوحدات وتحسين العلاقة بين المؤسسة والموردين، وكذلك تؤدي إلى زيادة فعالية العناصر للمزيج التسويقي

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص109.

وزيادة القدرة على حركة المعلومات بين المعلومات بين الوحدات المختلفة وخاصة إذا كان أعمال هذه الوحدات متشابهة نوعاً ما والاستفادة من الفروقات الجغرافية وخاصة في الشركات المتعددة الجنسيات.

• **الفروقات :** أجور عمل، الضرائب، كلف الطاقة، الشحن والنقل، القيود التجارية لغرض توزيعها أو توزيع وحداتها الإنتاجية في أكثر من دولة يهدف :

- تخفيض كلف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن.

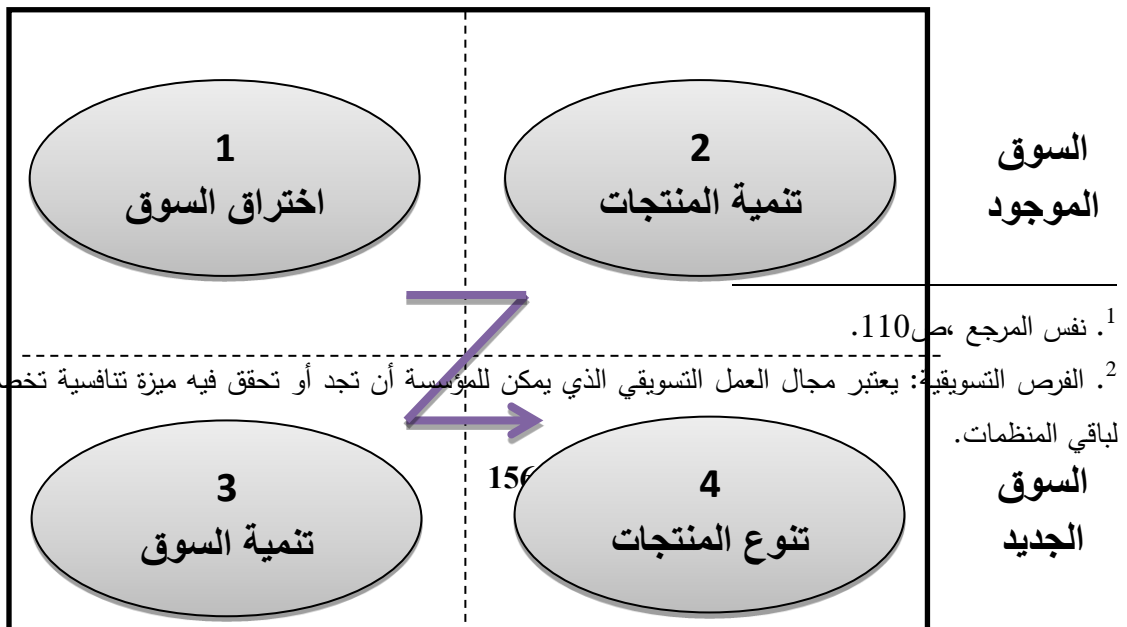
- تخفيض كلف التسويق وذلك بتخفيض كلف النقل من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها أو أماكن إنتاجها إلى أماكن خزنها.  
ومن أهم عيوبها<sup>1</sup> :

زيادة في التكاليف وتقليل الآثار الخاصة بالحجم الاقتصادي في حالة سوء استخدامها وفقدان التنسيق والتعاون بين وحدات المؤسسة (تكاملية العمل أحدهما يكمل الآخر ضمن الهدف أو المسار المطلوب) إذا كان هنالك أي خلل سوف يؤدي إلى عبء كبير على المؤسسة بسبب احتياجها إلى موارد كبيرة في هذه الحالة بشكل عام أنّ هذه الإستراتيجية تنقسم إلى عدة أنواع منها:

• **إستراتيجيات النمو المكثف :** من الطبيعي أنّ تبدأ المؤسسة بالبحث عن الفرص التسويقية<sup>2</sup>. في الأسواق الحالية للمنتجات الحالية لزيادة حجم المبيعات، هناك أربعة أشكال لهذه الإستراتيجية وهي:

التغلغل في السوق تنمية السوق، تنمية المنتج وإستراتيجيات التوزيع، وهذا حسب الشكل:

الشكل رقم (13) : مصفوفة النمو "ANSOFF"



المصدر: إبراهيم بختي: " دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق

دراسة حالة الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص51.

أنشأ الباحث *IGOR ANSOFF* مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق والمنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو *ANSOFF*، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للإستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقا للحرف Z (كما هو موضح في الشكل (11))، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والإستراتيجيات الأربعة هي<sup>1</sup> :

• **إستراتيجية اختراق السوق** : تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح فيه نظرا لكبر قاعدة الزبائن، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.

• **إستراتيجية تنمية المنتجات** : وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.

<sup>1</sup>. إبراهيم بختي: " دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق "، دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص51.



• **إستراتيجية تنمية السوق:** تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية بالرغم من أنها صنعت من قبل مؤسسات أخرى لفائدتها؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.

• **إستراتيجية تنوع المنتجات:** تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، وتعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق واحتياجات الزبائن و توجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.

• **إستراتيجية التنوع:** تتبع هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة عندما ترغب في النمو وذلك للانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة تماما عن طريق تقديم منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية بالإضافة إلى عملياتها الحالية، أو اكتساب منظمات أخرى في صناعات أخرى أو في الصناعة نفسها وذلك بهدف دخول المؤسسة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها.

هنالك عدة أسباب تدعو المؤسسة إلى انتهاج هذه الإستراتيجية منها<sup>1</sup>:

- أن شراء المؤسسة التي تعمل في صناعات بطيئة النمو لمنظمات تعمل في صناعات سريعة النمو يؤدي إلى زيادة المعدل الإجمالي للنمو.
- أن المنظمات ذات النقد الفائض تجد دوماً بأن الاستثمار في صناعة أخرى خاصة في صناعة (سريعة النمو) حتماً إستراتيجية مربحة.
- إن دخول المنظمات في صناعات متعددة سيؤدي إلى توزيع المخاطر التي قد تحدث لها في حالة إنتاجها واحدة أو تقديم خدمة واحدة في قطاع سوق معين.
- أن المؤسسة المكتسبة يمكن أن تمتلك مهارات إدارية موارد وتكنولوجيا ومهارات تسويقية توفرها في الشركات الضعيفة في الصناعة التي تنوي ضمها من أجل جعلها منظمات ربحية عالية.

<sup>1</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، ص111.

وهناك ثلاثة مجاميع أساسية أو سبل بالإمكان اعتمادها في إتباع إستراتيجية التنويع<sup>1</sup>:

### 1- التنويع المترابط وغير المترابط :

التنويع المترابط هو أنّ تقوم المؤسسة بممارسة أعمال جديدة تضاف إلى مجال عملها الحالي بشرط أنّ ترتبط هذه المجالات ارتباطاً إستراتيجياً في المجال الحالي الذي تعمل فيه وخاصة في مجال التكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، الزبونين الأسواق، وتستفيد المؤسسة من هذه الإستراتيجية في الحصول على الاستفادة من أثر التعاون مستويات الإنتاج من خلال استعمال أو استخدام الموارد المشتركة.

أمّا التنويع غير المترابط فيحدث عندما تدخل المؤسسة مجالات عديدة لا ترتبط بمجالات عمل حالية فهي تتجه نحو قطاعات أعمال مختلفة تماماً عن أعمال الحالية وبهذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار عوض أنّ وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عالياً.

### 2- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي :

التنويع الداخلي هو استخدام المؤسسة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالباً ما تكون مترابطة في مجالات العمال الحالية وذلك عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة بنفسها، ويتمثل هذا النوع من لتنويع في التوسيع في المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى الأسواق المحلية أو التوسع في السوق أو تقسيمات سوقية جديدة تقدمها أو تقديم منتجات جديدة لأسواق حالية تعمل فيها المؤسسة.

أمّا التنويع الخارجي فهو عندما تقوم المؤسسة في الدخول إلى مجالات عمل جديدة عندما تكون مترابطة عن طريق الإدماج والاستحواذ ضمن منظمين أو أكثر من عملياتها لتكوين مؤسسة تأخذ شكلاً جديداً أو عادة يتم الإدماج بين المنظمات المتماثلة.

أمّا الاستحواذ فهي شراء المؤسسة أو احتوائها بالكامل ونجدها في المنظمات المتفاوتة الحجم بصورة ودية وغير ودية (مجبرة).

### 3- التنويع العمودي والأفقي :

<sup>1</sup>. نفس المرجع، ص111.

نسمي هذه الإستراتيجية بالتكامل العمودي والتكامل الأفقي إستراتيجية التكامل العمودي: تمثل الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تتوسع في مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتنا الحالية والتي كانت تعتمد على منظمات أخرى مستقلة ويحصل هذا التكامل باتجاهين أساسين يذهب الاتجاه الأول نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية ويسمى بالتكامل الرأسي الخلفي، أما الاتجاه الثاني فيكون نحو التكامل والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول إلى الزبون النهائي ويسمى بالتكامل الأمامي، حيث أنّ هذا التكامل والسيطرة على الموارد الأولية التي تحصل عليها وكذلك يستخدم هذا التكامل لزيادة درجة اعتماد المؤسسة على مصادر التجهيز للموارد الأولية.

أما التكامل الرأسي الأمامي: فإنه يضمن وجود منافذ توزيع لمنتجات المؤسسة كذلك يزود المؤسسة بوسيلة للرقابة عن طريق بيع وخدمة المنتج في السوق كما تمكن هذه الإستراتيجية المؤسسة من زيادة قدرتها على خلق التمايز لمنتجاتها من تلك التي يقدمها المنافسون في السوق إضافة إلى زيادة هامش الربح بسبب إلغاء الحلقات الوسيطة بين المؤسسة والزيون، أما التكامل الأفقي: فيضمن شراء المؤسسة أخرى تعمل في الصناعة نفسها في محاولة لزيادة حجم المبيعات أو الأرباح أو الحصة السوقية من قبل المنظمات الصغيرة التي تعمل بصناعة بسيطرة عليها منافسون قليلون... وتأخذ هذه الإستراتيجية الشكلين التاليين<sup>1</sup>:

- **الإدماج** : ويقصد به اندماج منطمتين أو أكثر للحصول على مؤسسة جديدة قائمة بذاته.
- **الامتصاص** : وتنص هذه الإستراتيجية على أنّ تشتري المؤسسة B المؤسسة A ويكون لها حرية اتخاذ القرار ومن المؤسسة B تكبر مع اختفاء المؤسسة A

- **إستراتيجية الاستقرار**: هي الهدف الذي تسعى المنشأة إلى تحقيقه من أجل السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي، والتي تسبب حالة التذبذب وعدم الاستقرار في العمليات فعلى عكس ما يتصوره البعض، فإنّ إستراتيجية الاستقرار تتناسب مع منشآت ناجحة تعمل في محيط يمكن التنبؤ به، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة، حيث تركز المنشأة كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، فهي باختصار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأيّ تغيير أو اتخاذ أيّ قرار يرتبط

<sup>1</sup>. قدايفة أمينة، مرجع سبق ذكره، ص78.

بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق، وتتبنى المنشأة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية<sup>1</sup>:

- استمرار المنشأة في خدمة نفس السوق / الزبون بنفس السلعة أو نفس الخدمة.
  - تركيز القرارات الإستراتيجية للمنشأة على إجراء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب الوظائف (الأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج ..) .
  - قناعة المنشأة بحصتها الحالية في السوق .
  - وصول السلعة التي تقدمها المنشأة إلى مرحلة النضج .
  - إنتاج السلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل في الأجل القصير .
- هناك عدة إستراتيجيات تعتبر كبداية أمام المنشأة التي تنتهج إستراتيجية الاستقرار نذكر أهمها<sup>2</sup>:

1- **إستراتيجية التوحيد أو التركز** : ويعني تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، حيث أنّ المنشآت التي مرت فترة على إنشائها أو التي ضمت إليها وحدات جديدة عبر عدة سنوات تواجه مشاكل تقادم الأداء فيها، أو تفتت الوحدات أو عدم التنسيق بينها وعليه يلزم الأمر جمع وتوحيد هذه الوحدات تحت إدارة واحدة حتى يمكن زيادة قوة المنشأة ومجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من تقدم فني جديد، هذا ولقد ساعد التقدم في أساليب الاتصالات ونقل المعلومات على إمكانية قيام إدارة واحدة قوية بإصدار التعليمات بصورة مركزية إلى كل الوحدات المعنية، حيث يمكن إحداث التعاون والتنسيق بينها، وقد يتم من خلال مجلس إدارة عام يشرف على إدارة المنشآت والوحدات المتحدة، أو من خلال مركزية القرارات التسويقية أو التمويلية أو التخزين أو البحوث.

2- **إستراتيجية التجديد والإنعاش** : يعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمنشأة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض هبوط في

<sup>1</sup> . عبد السلام أبو قحف: " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،

ص 297

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص 297

حجم الأعمال، وتدهور في الأداء الداخلي، وترجع المشكلة في جذورها إما إلى أحجام غير سليمة من الموارد، أو استخدامات غير سليمة لهذه الموارد.

والتجديد والانتعاش له صور مختلفة بدءاً من إعادة تحديد أهداف المنشأة، وإعادة تنظيمها للحصول على موارد جديدة، وإعادة توزيع مواردها وتخفيض التكاليف، والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المنشأة وصورة منتجاتها، والهدف منها البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها هذه المنشأة.<sup>1</sup>

**3- إستراتيجية الربح :** تعتمد هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل حتى يمكن ما هو ممكن جنيه من الأرباح تؤدي في الغالب إلى النجاح في الأجل القصير مصحوبا بعقود في الأجل البعيد، إذ يؤدي تخفيض المصروفات والبحوث والصيانة إلى زيادة في الأرباح في الأجل القصير، وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم وعد هذه الإستراتيجية مؤقتة في بعض الحالات لمواجهة ظروف تواجهها المؤسسة إلا أنها تعد جذابة لفترة طويلة فهي تؤدي إلى إفلاس المؤسسة وتعطي مفهوم أبقار النقد فهي تدر عائداً نقدياً على مما يمكن.

**4- إستراتيجية التوقف والتريث :** تتطوي على خفض أهداف المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها وتعد هذه الإستراتيجية وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة وتؤدي من خلال تركيزها على تطوير الكفاءة وتتبع من قبل المنظمات التي تعتمد النمو السريع لفترة طويلة.

**إستراتيجية الحركة مع الحيطة (الحذر) :** تتبع عند اتخاذ قرار بالحركة البطيئة بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمؤسسة فقد تشعر الإدارة العليا بأنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل جديدة كالنقص المفاجئ في الموارد الأولية أو تشريعات حكومية جديدة التدهور في الأوضاع الاقتصادية.<sup>2</sup>

إن الإستراتيجيات التسويقية المتنوعة السابقة تبين لنا مدى أهمية تطبيق الإستراتيجية التسويقية لدى المؤسسات كافة سواء كان نشاطها صناعي أو تجاري أو خدماتي، فهي

<sup>1</sup>. عبد السلام أبو قحف: "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، مرجع سبق ذكره، ص 297 .

<sup>2</sup>. محمود جاسم الصميدعي: "استراتيجيات التسويق"، ص 115.

تحتاج بالضرورة إلى تحقيق أهدافها التسويقية والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة لها فكل نوع من أنواع الإستراتيجيات التسويقية له خصائص معينة ومتطلبات مادية مثل تخصيص حجم معين من الموارد أو تحديد وقت خاص بها، وقد تكون متطلبات معنوية مثل الكفاءة والإبداع في التطبيق وتنظيم وتسيير يتخطى الصعوبات والمعوقات أمام المؤسسة.

### خلاصة الفصل الثاني :

من الدراسة النظرية حول التسويق الإستراتيجي، تبين لنا مدى أهميته في المؤسسة وهذا لكونه من الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على مبادئ الإدارة الإستراتيجية والتي تتميز بخصائص ومميزات عديدة تخدم المؤسسات على المدى الطويل. والنماذج المستعملة في اختيار الإستراتيجية التسويقية تعد تجارب عالمية قام بها الباحثون والمتخصصون في المجال الإداري الإستراتيجي، لذلك وجب على المؤسسات الإقتداء والتعلم من هذه النماذج، من أجل تطوير تصميم الإستراتيجيات التسويقية، وتحقيق مجمل الأهداف المخطط لها مسبقا.

ولعل أبرز وأهم نموذج يساعدنا في دراسة الجانب التطبيقي لواقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات، هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر التي تعرف انتشار كبير ومنافسة شديدة في الوقت الراهن، كما أنها أثبتت دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العديد من الدول. سوف نتطرق لها في الفصل الموالي، ومن خلالها

نستطيع توضيح دور وواقع التسويق الإستراتيجي فيها عن طريق الدراسة الميدانية، التي تهدف إلى إبراز المشاكل والمعوقات والواقع الذي تعرفه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التسويق الإستراتيجي، ومحاولة إيجاد الحلول والمقترحات.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة لواقع التسويق الاستراتيجي

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



### تمهيد الفصل الثالث

تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتشارا عالميا واسعا، فهي أصبحت من ركائز الاقتصاد العالمي، وهذا نظرا للخصائص والمميزات التي تتمتع بها، مثل سهولة إنشائها، وانخفاض تكاليفها، وتعدد أساليب تمويلها، وكذلك تعد مصدر لابتكار المنتجات الجديدة وتحسين مستوى المهارات الوظيفية والأداء، بالإضافة إلى القضاء على العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية مثل: الفقر والبطالة .

هذا ما أدى بالدول الاقتصادية العالمية الاهتمام بهذه المؤسسات وتشجيعها وتسهيل الإجراءات الإدارية لإنشائها، وتوفير مصادر متنوعة لتمويلها، لكنها كغيرها من المؤسسات فهي تعاني من المشاكل والصعوبات ومعوقات إنشائها.

والجزائر كغيرها من الدول عرفت نمو ملحوظ في هذا الجانب، فلقد استطاعت هذه المؤسسات الارتقاء بالاقتصاد الوطني، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام والقضاء على البطالة والفقر وتحسين المستوى المعيشي، فمن خلال هذا الفصل سنتناول ماهية هذه المؤسسات بصفة عامة، وفي الجزائر بصفة خاصة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للمباحث التالية :

**المبحث الأول: الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

**المبحث الثاني: قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

**المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لواقع التسويق الإستراتيجي في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**

## المبحث الأول :

### الجانب النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير وهام في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا لأنها هي الأكثر تواجدا في البيئة الاقتصادية الجزائرية، بصفتها مصدر من مصادر تطوير الاقتصاد والرفع من ميزات المنتج المحلي وتشجيعه على البقاء والنجاح، كما أنها تستطيع حل بعض المشاكل الاقتصادية مثل البطالة، الفقر تحسين الدخل الاقتصادي .

إلا أنّ هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تعاني من مشاكل وصعوبات، وأهمها مشكلة التمويل والمنافسة الشديدة، حيث أنّها تلجأ إلى القروض من المؤسسات المالية والبنوك بمختلف أنواعها وما ينجر عنها من تكاليف مختلفة، خاصة في مرحلة البداية والانطلاق، مما يؤثر على بقاءها ونموها .

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هنالك العديد من المفاهيم التي تناولت تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن هناك صعوبات واجهت تحديد هذه المفاهيم .

### الفرع الأول : ماهية المؤسسة

من أجل تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يجب أولا معرفة مفاهيم عامة حول المؤسسات و أهمها ما يلي :

#### **1-تعريف المؤسسة :**

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين والهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج عن ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج<sup>1</sup> وهي وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق

<sup>1</sup> . محمد صخري: "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2003 ، ص24.

هدف معين، كما يمكن اعتبارها مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة<sup>1</sup>، أو هي وحدة تقنية لأنها تقوم بالجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة السلع هي مؤسسة اجتماعية وهي خلية سياسية حيث تعبر عن مختلف الصراعات والتناقضات التي تخضع لها المؤسسة ضمن محيطها الداخلي أيضا هي وحدة إنتاجية ومركز توجيه عوائد الإنتاج<sup>2</sup>، المؤسسة مؤسسة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية، تهدف خلق قيمة مضافة، في نطاق زمني ومكاني<sup>3</sup>، وفي الأخير تعد المؤسسة كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج، من أجل إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني والمكاني الذي توجد فيه، وتبعا لحجم ونوع النشاط.<sup>4</sup>

## 2- أنواع المؤسسات:

في النظام الرأسمالي يشمل كل قطاع اقتصادي {زراعي صناعي، تجاري أو خدماتي} عدة مؤسسات لها شكل معين ويقسم إلى ثلاثة أقسام<sup>5</sup>:

- مؤسسات عامة {غير ربحية}.

- مؤسسات خاصة {ربحية}.

- مؤسسات مختلطة.

من جهة أخرى تتوزع المؤسسات بناء على تصنيفها وفقا لما يلي:

<sup>1</sup>. نبيل الجواد: "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2006، ص19.

<sup>2</sup>. M.Darbelet: " Economie D'entreprise " , Éd , Fouché, Paris ,France, 1996 , P4 .

<sup>3</sup>. عبد الرزاق بن حبيب: "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص25.

<sup>4</sup>. رشيد واضح: " المؤسسة في التشريع الجزائري"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص31 .

<sup>5</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص21.

الجدول رقم (08) : أنواع المؤسسات

|  |                |
|--|----------------|
| عائلية، صغيرة، متوسطة، كبيرة           | الحجم          |
| خاصة، عامة، مختلطة {خاصة + عامة}       | قطاع الأعمال   |
| زراعية، صناعية، خدماتية، حرفية، تجارية | طبيعة النشاطات |

المصدر: نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص20.

3- تصنيف المؤسسات من الناحية القانونية:

- **المؤسسات التجارية:** المؤسسات التجارية هي أداة المشروع التجاري تتألف أصلا من عناصر مادية وغير مادية يرمي جمعها وتنظيمها لممارسة مهنة تجارية لا تتسم بطابع عام. تعتبر المؤسسة التجارية مشتملة على الاسم التجاري والشعار وحق الإيجار والزيائن والمركز التجاري.
  - **الشركات التجارية:** الشركات التجارية هي التي تقوم بأعمال تجارية وتتألف من شركاء {أثنين أو أكثر} يتقاسمون ما ينتج عنهم من الأرباح أو الخسائر، وهي على نوعين:
  - **شركات الأشخاص:** تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الشركاء وهي في العادة شركات صغيرة تتألف من أفراد ويعرف بعضهم بعضا، تجمعهم في الغالب صلة القرابة أو الصداقة .
  - **شركات رؤوس الأموال:** وهي شركات تتمتع باستقلالية تامة عن مالكيها كون رأس مالها يتحوّل إلى أسهم قابلة لتداول، ولا يسأل المساهمون عن ديوان الشرك إلاّ بنسبة مقدمات تتمثل باسم قابلة لتداول، ولا يسأل المساهمون عن ديون الشركة إلاّ بنسبة مقدماتهم ويحصلون على الربح أيضا حسب نسبة مقدماتهم.
- وقد حدد القانون التجاري أشكالا مختلفة لهذه الشركات مثل<sup>1</sup>:
- **شركة التضامن :** شركة التضامن هي التي تعمل تحت عنوان معين لها وتتولّف ما بين شخصين أو عدّة أشخاص مسؤولين بصفة شخصية ومسؤولين بالتضامن عن ديون الشركة.

<sup>1</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص21.

• **الشركات المغلقة:** هي شركة عارية من العنوان تؤلف بين عدد من الأشخاص يكتتبون بأسهم أيّ إسناد قابلة للتداول ولا يكونون مسؤولين عن ديون الشركة إلاّ بقدر ما وضعوه من المال.

• **شركات توصية:** شركة التوصية هي التي تقوم بأعمالها تحت عنوان تجاري تشمل فئتين من الشركاء أولاً هما فئة الشركاء المفوضين الذين يحق لهم دون سواهم أن يقوموا بأعمالها الإدارية وهم مسؤولون بصفتهم الشخصية وبوجه التضامن عن إيفاء ديون الشركة، والثانية فئة الشركاء الذين يقدمون المال ولا يلزمون إلاّ بنسبة مقدماتهم.

• **وشركة التوصية نوعان:** شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية البسيطة المساهمة.

• **شركات المحاصة:** تتميز شركة المحاصة عن الشركات التجارية الأخرى بأنّ كيانها منحصر بين المتعاقدين وبأنّها غير معدة لإطلاع الغير.

• **الشركات المحدودة المسؤولية:** هي شركة تجارية تؤلف بين شركاء لا يحتملون الخسائر إلاّ بمقدار مقدماتهم.

• **الشركات القابضة (هولدنغ):** هي التي ينحصر موضوعها بما يلي<sup>1</sup>:

- تملك أسهم أو حصص في شركات مغلقة أو محدودة المسؤولية، وطنية أو أجنبية قائمة أو الاشتراك في تأسيسها.

- إدارة الشركات التي تملك فيها حصص شراكة أو مساهمة.

- إقراض الشركات التي تملك فيها حصص شراكة أو مساهمة وكفالتها تجاه الغير.

- تملك براءات الاختراع والاكتشافات والامتيازات والماركات المسجلة وسواها من الحقوق المحفوظة باكتساب الأجانب الحقوق العينية العقارية في غير وطنهم الأصلي.

• **الشركات المحصورة نشاطها خارج البلد (أوف شور):** هي من نوع الشركات المغلقة وتتعاطى على سبيل الحصر النشاطات التالية:

- التفاوض وتوقيع العقود والاتفاقيات بشأن عمليات الصفقات يجري تنفيذها خارج أراضي الدولة وتعود لبضائع ومواد موجودة في الخارج أو في المؤسسة الجمركية الحرة.

<sup>1</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- استعمال التسهيلات المتوفرة في المؤسسة الجمركية الحرة لتخزين البضائع المستورة بغاية إعادة تصديرها، واستئجار المكاتب وتملك العقارات اللازمة لنشاطها مع مراعاة أحكام قانون تملك الأجانب للحقوق العقارية.

- وضع الدراسات والاستشارات التي ستستعمل خارج الوطن بناء لطلب مؤسسات مقيمة في الخارج.

• **شركات التعاونيات:** أو الشركات ذات رأس المال القابل للتغيير، وتؤسس بشكل شركات مساهمة ولا تأثير لتغيير الشركاء عليها، أو لزيادة أو نقصان رأس المال على تعديل نظام الشركة.

• **الشركات الأجنبية:** وتتمثل في كل شركة تجارية أجنبية لها فرع أو وكالة في لبنان.

### الفرع الثاني : صعوبات تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك عدة قيود تتحكم في إيجاد و وضع تعريف شامل وموحد لهذه المؤسسات نتطرق إلى أهم هذه القيود فيما يلي<sup>1</sup> :

#### • اختلاف درجة النمو:

إنّ التفاوت في درجة النمو يقسم العالم إلى مجموعات متباينة، أهمها البلدان المتقدمة الصناعية والبلدان النامية وينعكس هذا التفاوت على مستوى تطور التكنولوجيا المستعملة في كل دولة، وأيضاً في وزن الهياكل الاقتصادية، من مؤسسات و وحدات اقتصادية، يترجم ذلك في اختلاف النظرة إلى هذه المؤسسات والهياكل من بلد إلى آخر، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في اليابان أو الولايات المتحدة الأمريكية أو في أي بلد مصنع آخر يمكن اعتبارها متوسطة أو كبيرة في الجزائر أو المغرب، بسبب اختلاف درجة النمو والتطور التكنولوجي بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان من جهة والجزائر أو المغرب من جهة أخرى، و بنفس النظرة، ينطبق نفس الأمر عند المقارنة بين مؤسسة تعتبر كبيرة في موريتانيا أو مالي إذ تعتبر صغيرة في إيطاليا. فانطلاقاً من هذه النظرة نصل إلى نتيجة أنّ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد إلى آخر الأمر الذي يفسر غياب تعريف موحد صالح في جميع الدول.

<sup>1</sup>. لخلف عثمان: "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص.4

• **اختلاف النشاط الاقتصادي :**

لكل مؤسسة نشاط اقتصادي، وبالتالي لكل منها تنظيم داخلي وهيكله مالية مختلفة عند المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى إلى القطاع التجاري تظهر اختلافات فالمؤسسة الصناعية تعتمد على استثماراتها الكبيرة وتستخدم عدد كبير من العمال بينما المؤسسة التجارية تعتمد على المخزونات والبضائع الحقوق وهي تحتاج إلى يد عاملة كثيرة بالنسبة للتنظيم الداخلي فعلى عكس المؤسسة الصناعية المؤسسة التجارية تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط إذن يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصناعية كبيرة في القطاع التجاري.<sup>1</sup>

• **اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:**

يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة، أو إلى التجارة الداخلية والتجارة الخارجية، وينقسم النشاط الصناعي بدوره إلى مؤسسات الصناعة الإستخراجية والصناعة التحويلية، وكل منهما يضم عدد من الفروع الصناعية، منها المؤسسات الغذائية وصناعة الغزل والنسيج والمؤسسات الكيماوية والصناعة المعدنية الأساسية وصناعة الورق وصناعة الخشب ومنتجاته، وتختلف كل مؤسسة حسب فرع النشاط الذي تنتمي إليه، من حيث كثافة اليد العاملة وحجم الاستثمارات الذي يتطلبه نشاطها، فمؤسسة صغيرة أو متوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب تختلف عن مؤسسة أخرى في الصناعة الغذائية أو المؤسسات النسيجية من حيث الحجم، فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة<sup>2</sup>

• **تعدد معايير التعريف:** هناك عدد كبير من المعايير لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن بينها نجد:<sup>3</sup>

• **الكمية :** كعدد العمال حجم العمال حجم النوعية ومن هنا تظهر صعوبة وضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات باختلاف نشاطاتها والقطاعات التي تنتمي إليها.

<sup>1</sup>. برجى شهرزاد: "إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، فرع التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2012/2011، ص18.

<sup>2</sup>. لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 4 .

<sup>3</sup>. برجى شهرزاد، مرجع سبق ذكره، ص19.

تغير مدلول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وقت لآخر لأنه دائم التغير كقطاع ديناميكي ذلك أنّ شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى ممّا يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات فإذا كانت المؤسسات التي توظف 200 عامل تعتبر كبيرة في فترة معينة قد تصير صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة. إضافة إلى أنّ اختلاف الأنشطة التي تمارسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى تغير في متوسط أحجام المؤسسات في مختلف الفروع فالمؤسسات الموجودة في قطاع الصناعات الغذائية سوف تختلف بالتأكيد عن قطاع التجارة.

### الفرع الثالث : معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

هناك العديد من المعايير التي تعتمدها الدول في تحديد المفهوم الدقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم هذه المعايير مايلي :

#### أولا : المعايير الكمية

##### • معيار عدد العمال " حجم العمالة " :

يعتبر هذا المعيار أحد المعايير الأساسية الأكثر استخداما في تمييز حجم المؤسسة بحكم سهولة البيانات المتعلقة بالعمالة في المؤسسات، وفي هذا المجال يمكن التمييز بين الأصناف التالية من المؤسسات:<sup>1</sup>

- مؤسسة مصغرة : وهي التي تستخدم من 01 إلى 09 عاملا.

- مؤسسة صغيرة : وهي التي تستخدم من 10 إلى 199 عاملا.

- مؤسسة متوسطة: وهي التي تستخدم من 200 إلى 499 عاملا.

وذلك حسب أحد التصنيفات الواردة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأمّا المؤسسات الكبيرة فهي التي تستخدم عدة آلاف من العمال، في حين أنّ المؤسسات العملاقة هي التي تستخدم مئات الآلاف من العمال.

<sup>1</sup> . السعيد بريش: "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007، ص3-4.



• معيار رأس المال:

يرى البعض أنّ استخدام معيار عدد العاملين بالمؤسسة لا يعد معياراً كافياً للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة؛ ويرجع هذا إلى وجود المؤسسات التي تعتمد على التكتيف العمالي بمفهوم أنّ رأس المال المستثمر للعامل يكون منخفضاً، ويعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية والشائعة في تحديد حجم المؤسسة؛ لأنّه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، ويختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر وباستخدام هذا المعيار، يعرف البعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنّها تلك المؤسسات التي لا يتجاوز فيها رأس المال المستثمر فيها حدّاً أقصى معيناً يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي. وتتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً برأس مالٍ فردي أو اجتماعي صغير، عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلّب رؤوس أموالٍ ضخمة لقيامها بنشاطها.<sup>1</sup>

• معيار رقم الأعمال:

يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم؛ ويستخدم لقياس مستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويرتبط هذا المعيار أكثر بالمؤسسات الصناعية. غير أنّ هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة نظراً لأنه في حالة الارتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإنّ ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الاعتقاد بأنّ ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع فهو ناتج عن ارتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يلجأ الاقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق الرقم القياسي لتوضيح النمو الحقيقي لرقم الأعمال وليس الاسمي، إضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار

<sup>1</sup>. شعيب أنشي: "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة- دراسة ميدانية بولاية قسنطينة". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص7.

صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية وهذا ما يؤكد لنا بأنّ هذا المعيار ضروري ولكنه غير كاف.<sup>1</sup>

#### • معيار الجمع بين العمالة ورأس المال:

يعد هذا المعيار من أكثر المعايير استخدامًا لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم الاعتماد على كل من العاملين ورأس المال. وسبق وأنّ ذكرنا أنّ كل معيارٍ من المعيارين السابقين بمفرده يوجه إليه بعض الانتقادات؛ وبالتالي فالجمع بينهما يقلل من الانتقادات، إلا أنّ هذا المعيار لا يخلو من بعض أوجه القصور؛ فوضع حد أقصى للعمالة بجانب رقم معين للاستثمار، يؤدي إلى رفض بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أنّ توظّف أعدادًا جديدة من العمال رغم حاجاتها إليهم، ويمكن استخدام معيار العمالة ورأس المال في حالة البلاد التي تعاني من حدة مشكلة البطالة.<sup>2</sup>

ثانيا : المعايير النوعية: تتمثل هذه المعايير فيما يلي<sup>3</sup> :

• معيار قيمة المبيعات: يعتبر من المعايير المهمة والمستخدمة في تصنيف المشروعات من حيث الحجم ويعتبر مقياسا صادقا لمستوى نشاط المشروع وقدراته التنافسية، ففي الولايات المتحدة تصنف المشروعات التي تبلغ قيمة مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المشروعات الصغيرة.

• المعيار القانوني: يتوقف الكل القانوني لمنشأة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة ميوله فشرركات الأموال غالباً ما يكون رأسمالها كبيراً مقارنة مع شركات الأشخاص، ووفقاً لهذا المعيار تشمل المشروعات الصغيرة جميع المشروعات ذات الشكل غير المؤسسي مثل مشروعات الأفراد، والمشروعات العائلية والتضامنية وشركات التوصية البسيطة، والتوصية بالأسهم والمحاصة، والوكالات والحرف والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية، مثل الورش والمحلات التجارية والمطابع والأسواق المركزية والمزارع مكاتب السياحة والسفريات والشحن والمهن الحرة... إلخ.

<sup>1</sup>. السعيد بريش، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>2</sup>. شعيب أتشي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>3</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 33.

• **معيار التنظيم:** تصنف المنشأة صغيرة وفقاً لهذا المعيار إذا كانت تتسم بخاصيتين أو أكثر من هذه الخواص:<sup>1</sup>

- الجمع بين الملكية والإدارة ( مدير المشروع مالكة).
- قلة عدد مالكي رأس المال.
- ضيق نطاق العمل ( إنتاج سلعة واحدة أو تقديم خدمة واحدة).
- صغر حجم الطاقة الإنتاجية.
- تحمل الطابع الشخصي بشكل كبير.
- تكون محلياً إلى حد كبير في المنطقة التي تعمل فيها.
- تعتمد بشكل كبير على المصادر المحلية لتمويل رأسمالها من أجل نموها.

• **المعيار التكنولوجي:**

بناء على هذا المعيار تصنّف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي تستخدم أساليب إنتاج ذات رأسمال منخفض وكثافة عمالية عالية.

**الفرع الرابع: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

اختلفت مفاهيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث لا يوجد تعريف جامع ومحدد لها، فقد أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأنّ هناك أكثر من (55) تعريفاً للم.ص.م في (75) دولة إلاّ أنّه يرتبط بعدة معايير منها، حجم العمالة المستخدمة، حجم الاستثمار أو رأس المال المستخدم، حجم الإنتاج، ومدى تطور التقنية المستخدمة.<sup>2</sup> في حقيقة الأمر فإنّ الاهتمام بمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدأ منذ ثمانينيات 1980 القرن الميلادي الماضي و ذلك على المستوى الدولي وظهرت آنذاك التسميات باللغات العالمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأول مرة<sup>3</sup> :

<sup>1</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup>. عبد المجيد تيموي: "تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المعوقات والحلول"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 63.

<sup>3</sup>. بومدين يوسف: "دراسة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في عملية التنمية"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 513.

1- بالإنجليزية *Small to Medium-sized Enterprises (SMEs)*

2- بالفرنسية *Les Petites ET Doyennes Enterprise's (PME)*

3- بالألمانية *Mittelstand*

4- بالإسبانية *Pequenas y Medians Emptesas ( PyMs)*

ولقد عرّف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفقا للقانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤ.ص.م،<sup>1</sup> وكما نصت على ذلك المادة 04، فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تنتج سلعاً أو خدمات، بحيث تشغل أقل من 250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها ملياري (2) دينار جزائري أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها خمس مائة (500) مليون دينار.<sup>2</sup>

ولقد أعاد تعريفها المشرع الجزائري وفق الجريدة الرسمية المؤرخة في 11 يناير 2017 العدد رقم 02، حيث عرفها بأنها المؤسسات التي تشغل من شخص واحد إلى 250 شخص لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 4 ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري.<sup>3</sup>

من خلال التعريف نلمس أنّ المشرع الجزائري يعرف المؤ.ص.م، بالتركيز على ثلاثة معايير، هي معيار العمالة، المعيار المالي ومعيار الاستقلالية.

وهناك مجموعة من التعاريف الدولية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

1- **تعريف اللجنة الأوروبية:** " المؤسسة الصغيرة هي التي تضم بين 10 عمال إلى 49 عاملا أجيّرا، أمّا المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل بين 50 عاملا إلى 249 عاملا أخيرا و تتميز باستقلاليّتها " .

<sup>1</sup> . القانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>2</sup> . لزهرة العابد: "الإشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص 10.

<sup>3</sup> . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02 الصادرة بتاريخ 12 ربيع الثاني 1438 هـ الموافق 11 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الفصل الثاني، المادة 05.

<sup>4</sup> . إسماعيل شعبان: " ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم"، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2003، ص 63.

**2- تعريف مؤسسة العمل الدولية:** "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وحدات تنتج وتوزع سلع وخدمات وتتألف غالبا من منتجين مستقلين يعملون بمالهم الخاص في المناطق الحضرية في البلدان النامية، وبعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة، وبعضهم يستأجر عمالا وحرفيين وبعضها يعمل برأس مال ثابت، يعتمد على عائد منخفض، وعادة ما تكسب دخولا غير منتظمة وتهيئ فرص عمل غير مستقرة، ويضيف هذا التعريف بأنها قطاع غير رسمي بمعنى أنها منشأة ليست مسجلة لدى الأجهزة الحكومية أو الإحصائيات الرسمية غالبا"

**3- تعريف لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية:** إن هذه المشروعات هي التي تعتمد على استقلالية الإدارة وأن يكون المدير هو مالك المشروع وتتشكل من مجموعة من الأفراد ومحلية النشأة، بحيث يكون أصحاب المشروع قاطنين في منطقة المشروع."

تعرف الو م أ المؤسسات ص م على أنها المؤسسة التي يعمل بها 250 عامل ويمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل ولا تزيد قيمة الأموال المستثمر فيها عن 09 ملايين دولار<sup>1</sup>

**4- تعريف الإتحاد الأوروبي:** "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا الإتحاد كما يلي:

- المؤسسات الصغيرة جدا من 1-9 عمال<sup>2</sup>.

- المؤسسات الصغيرة من 10-99 عاملا .

- المؤسسات المتوسطة من 100-499 عاملا .

**5- التعريف البريطاني:** عرف قانون الشركات البريطاني الذي صدر عام 1985 المشروع الصغير أو المتوسط بأنه ذلك المشروع الذي يستوفي شرطين أو أكثر من الشروط التالية<sup>3</sup>:

أ. حجم تداول سنوي لا يزيد عن 14 مليون دولار أمريكي.

ب. حجم رأس مال مستثمر لا يزيد عن 65؛ 6 مليون دولار أمريكي.

ج. عدد العمال والموظفين لا يزيد على 250 مواطن.

<sup>1</sup>. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد: "الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص85.

<sup>2</sup>. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات صغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون: جوان 2002، ص06.

<sup>3</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص25.

### 6- تعريف دول جنوب شرق آسيا:

دول جنوب شرق آسيا أوجدت تعريفات ومعايير لقياس المشروع الصغير تختلف عن تلك المعمول بها في بريطانيا ولا تتلاءم مع واقع الحال عندها.

جدول رقم (09): التعريفات المعمول بها في دول جنوب شرق آسيا للمشاريع الصغيرة

| الرقم | الدولة    | معيار القياس كحد ادنى |
|-------|-----------|-----------------------|
| 01    | اندونيسيا | أقل من 19 عامل        |
| 02    | ماليزيا   | أقل من 25 عامل        |
| 03    | الفلبين   | أقل من 99 عامل        |
| 04    | سنغافورة  | أقل من 50 عامل        |
| 05    | تايلاند   | أقل من 5 عمال         |

المصدر : نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره ، ص27.

وفي لبنان يتم تعريف المؤسسات انطلاقا من تصنيفها، وهي تصنف في القطاع الصناعي والتجاري حسب مؤشر عدد العمال كالاتي:

جدول رقم (10): تصنيف المؤسسات

|                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| مؤسسة صغيرة الحجم  | من 1 إلى 5 موظفين |
| مؤسسة متوسطة الحجم | من 6 إلى 500 موظف |
| مؤسسة كبيرة الحجم  | أكثر من 500 موظف  |

المصدر : نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره ، ص27.

وتتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان حسب الشكل القانوني على الشكل التالي<sup>1</sup>:

- مؤسسات محدودة المسؤولية (م.م.م) 26%.

- مؤسسات مغلقة 4%.

- مؤسسات التضامن 11%.

- مؤسسات التوصية البسيطة 7%.

- مؤسسات فردية 52%.

<sup>1</sup> . نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص28.

## 7- تعريف اليابان :

وكان أول خطوة لتشجيع تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح ومحدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد نص القانون المسمى القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة، ويشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاولة تطويرها وتميئتها.<sup>1</sup>

وقد عرف القانون الذي عدل في الثالث من ديسمبر من عام 1999 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الشكل الذي يوضحه الجدول رقم (4)<sup>2</sup>:

### جدول رقم (11) : تعريف اليابان للمؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة

| عدد العمال               | رأس المال ( مليون ين ) | القطاع          |
|--------------------------|------------------------|-----------------|
| الصناعة والقطاعات الأخرى | 300 أو أقل             | 300 عامل أو أقل |
| مبيعات الجملة            | 100 أو أقل             | 100 عامل أو أقل |
| مبيعات التجزئة           | 50 أو أقل              | 50 عامل أو أقل  |
| الخدمات                  | 50 أو أقل              | 100 عامل أو أقل |

المصدر: لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

8- تعريف مصر: هي التي يقل عدد العاملين فيها عن 10 أفراد، بينما المتوسطة يتراوح عدد العاملين فيها بين 10 و 49 عاملاً.<sup>3</sup>

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تنظيم اجتماعي منظم بوحي له حدود واضحة المعالم يعمل وفق أسس معينة لتحقيق مجموعة من الأهداف ، خاضع لملكية خاصة فردية أو جماعية وغير تابع لأية مؤسسة كبرى ومحلي النشاط عدد عماله يتراوح بين 10 إلى 250 عامل<sup>1</sup>، أنّ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يركز على ثلاثة مقاييس: المستخدمون، رقم أعمال الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 16 .

<sup>2</sup> . نفس المرجع.ص16

<sup>3</sup> . محمد هيكل: "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2003، ص19.

من خلال التعاريف الدولية والمحلية السابقة نستطيع القول أنّ: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي وحدات إنتاجية تقوم بإنتاج السلع والخدمات، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأفراد، يشتغلون بها، عددهم محدد حسب التعريف المطبق في الإتحاد الأوروبي وكذلك تم تحديد رقم الأعمال والحصيلة السنوية في هذا التعريف الذي ذكرناه سابقا.

### الفرع الخامس : مفاهيم عامة حول المشاريع المقاولاتية و المقاول

تعد المشاريع المقاولاتية من أهم نماذج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وللتعرف أكثر على هذه المشاريع لابد من التعرض إلى النقاط التالية :

• **مفهوم المقاولاتية :** أصبح مفهوم المقاولاتية شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع بعد أنّ تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية والمقاولاتية ويعد **بيتر دراكر** من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية حيث استخدام مفهوم المقاولاتية على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية نتيجة التقدم التكنولوجي والسلي والخدمي، فلقد كانت المقاولاتية تعني دائما الاستحداث، أمّا في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، ويمكن تعريف المقاولاتية بأنها: "حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة"، ومن جهة أخرى أصبح موضوع الروح المقاولاتية يشمل حيز اهتمام كبير من قبل الشباب لأنّه يمس مشكلة البطالة. فهذا المفهوم يرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة

<sup>1</sup>. سامية عزيز: "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص75.

<sup>2</sup>. لخضر مداح، ماجي عبد المجيد: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص25.



تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ليتماشى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بكثير بالانفتاح والمرونة.<sup>1</sup>

• **مفهوم المقاول:** عرفت اللجنة الأوربية المقاول على أنه ذلك الفرد الذي يأخذ ويتحمل الأخطار، بجمع الموارد بشكل فعال، يبتكر في إنتاج خدمات ومنتجات بطرق إنتاج جديدة، يحدد الأهداف التي يريد بلوغها، وذلك بتخصيصه الناجع للموارد<sup>2</sup>، وهو أيضا الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل - إذا كان لديه الموارد الكافية - على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التسييرية، والقدرة على الإبداع. وبهذا يقود التطور الاقتصادي<sup>3</sup>، بالرجوع إلى قاموس " *MENIAM WEBSTER* " عرف المقاول على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول بأن الشخص المقاول هو ذلك الشخص الذي لديه جملة من القدرات المختلفة لإدارة وتسيير مشروع ما بنجاح و تفوق، وقد تكون هذه القدرات تحليلية واقتصادية وثقافية وأخلاقية وإبداعية ومالية، من أجل تحويل فكرة ما إلى مشروع حقيقي على أرض الواقع.

**خصائص المقاول :** من أجل تحديد جميع الخصائص التي يجب أن يتمتع بها المقاول تم تقسيمها كما يلي<sup>5</sup>:

**أ/الخصائص الشخصية:** من أهم هذه الخصائص ما يلي :

<sup>1</sup> . كمال زيتوني، كريم جايز: " المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر"، متوفر على الانترنت، ص3.

<sup>2</sup> . كمال مرداوي، كمال زموري: " الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق، الملتقى الوطني حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: 06/07/08/أفريل 2010 ، ص07.

<sup>3</sup> . خذري توفيق، حسين الطاهر: " المقالة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات"، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013، ص 4.

<sup>4</sup> . بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>5</sup> . صندرة سايبى: " سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة"، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010، ص9.

• **الطاقة والحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأنّ عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر و الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال. القدرة على احتواء الوقت: ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، والتي سوف لن يكون لها أيّ أثر إلاّ لاحقاً، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل. القدرة على حل مختلف المشاكل: فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما، لأنّه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.

• **تقبل الفشل :** يشكل الفشل جزءاً من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي تحقيق نجاحات مستقبلية.

• **قياس المخاطر:** ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادراً ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

• **التجديد والإبداع :** فلاستمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاته أو هياكله أو مخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للإسماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

• **الثقة بالنفس :** فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعوراً متفوقاً وحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أنّ المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل : الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية ..... إلخ.

<sup>1</sup> . فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: "الريادة والإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد، عمان، الأردن 2006، ص12.

ب/ الخصائص السلوكية: يمتلك المقاول نوعين من المهارات وهي<sup>1</sup>:

• **المهارات التفاعلية:** وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عامة تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية لابتكارات، فغلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

• **المهارات التكاملية:** المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهاراتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام .

ج/ **الخصائص الإدارية:** تشتمل على تشكيله أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي<sup>2</sup>:

• **المهارات الإنسانية:** تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية الاجتماعية تهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فصلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني.

• **المهارات الفكرية:** وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا الإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات النظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد العقلانية.

• **المهارات التحليلية:** وتهتم بتغير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل (الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات

<sup>1</sup> . لفقير حمزة: "تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في

علوم التسويق تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 27.

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص 27

الزبونين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، الجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك).

• **المهارات الفنية (التقنية):** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة، أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى، وحتى في بعض المجالات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى حيث ينظر العاملون إلى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

• **أنواع المقاولين وتصنيفاتهم:** لقد قامت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المبدع، المخاطر، المدير، ولقد قسم "MINTZBERG" المقاولين إلى أربع مجموعات وهي<sup>1</sup>: المقاولين ذوي الإمكانية والرياديين الذين لديهم النية الإقامة مشروع، ورياديين فعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد، وقد قسم بعضهم مثل "UCBASARAN" المقاولين إلى أنواع أخرى مثل<sup>2</sup>: مقال أصيل، ومقال مبتدئ، ومقال تسلسلي أو تتابعي، ومقال احتوائي، فالمقال الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتي تمّ تبيينها في مختلف التعاريف، أمّا المقال المبتدئ أو الأولي فهو الذي يملك حاليا مشروعا واحدا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع و إدارتها كونه مؤسسا لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقال التسلسلي أو التتابعي هو المقال الذي يملك مشروعا واحدا في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقال الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

<sup>1</sup>. مجدي عوض مبارك: "الريادة في الأعمال"، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 39 .

<sup>2</sup>. نفس المرجع ، ص39

نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزي ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم. وأنواعهم المختلفة واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص ومشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كغيرها من المؤسسات الأخرى تتعرضها العديد من المشاكل في جميع الميادين، بالإضافة إلى ذلك فهي تتمتع بالكثير من الخصائص التي تجعلها مؤسسات تساعد في النمو والتنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

### الفرع الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>2</sup>:
- صغر الحجم و قلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية، ويمكن أن تكون دولية في ظل العولمة والتفتح الاقتصادي العالمي.
  - الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات ممّا يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية.
  - سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أنّ صغر الحجم عموما وقلة التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنّه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.
  - قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية.
  - دقة الإنتاج والتخصص ممّا يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي ممّا يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.

<sup>1</sup>. الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>2</sup>. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان: " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية"، الملتقى الدولي الموسوم ب: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ص2-3.

- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

- انخفاض حجم الإنتاج، الأمر الذي يقلل من تكاليف وأعباء التخزين، بالإضافة إلى سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

تمول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل مؤسسيها، كما تحصل على إعانات ومساعدات من طرف الدولة وفقا لبرامج خاصة، وتحصل أيضا على قروض بنكية في إطار نفس البرامج، ووعيا من المشرع الجزائري بأهمية المناولة في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد وضع لها مجلسا وطنيا يعمل تحت الوزارة الوصية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنشأت من قبل بورصات المقاوله أو المناولة، وتبين لنا الإعانات بالإضافة إلى ما ذكرناه حول ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدى اهتمام الدولة نظرا لأهمية هذه المؤسسات في تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي سواء بالنسبة للفرد أو للمجتمع ككل.<sup>2</sup>

- قصر الدورة المستندية والأوراق المكتبية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصالات وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة.<sup>3</sup>

- القدرة على تغيير تركيب القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل ومواجهة التغيير بسرعة، كذلك توفر القدرة على إشباع حاجات العديد من المشتريين وفي مناطق بعيدة من السوق.<sup>4</sup>

- قدراتها على التجديد و المرونة والتكيف مع متغيرات ومستجدات السوق، وقدراتها على اتخاذ القرار السريع المناسب في الوقت الملائم مقارنة مع المشروعات الكبيرة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . ناجي بن حسين: " آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 02، 2004، صص 90- 91.

<sup>2</sup> . لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، صص 30.

<sup>3</sup> . محمد منصور أبو جليل، فراس جميل العتوم، إيهاب كمال هيكل، سعيد راشد الكتبي: " التسويق في المنشآت الصغيرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، صص 53.

<sup>4</sup> . نفس المرجع، صص 53.

- كما تعتبر التقنيات المستخدمة في إطار الصناعات الصغيرة بسيطة وغير مكلفة إضافة إلى أنها تستخدم مواد وخامات متوفرة محليا، وهذا ما يناسب حالة الدول النامية بتجنب إرهاق لميزانية العملة الصعبة للدولة باستيراد المواد التقنية ذات التكلفة العالية<sup>2</sup>.

- تعتمد المنشآت الصغيرة على الخامات المحلية، وتحصل عليها إما من المنتجين مباشرة في حالة القرب من مراكز الإنتاج، أو من الموردين والوسطاء في الأسواق. وأهم المزايا التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مايلي<sup>3</sup>:

• **سهولة تكوين هذه المؤسسات:** لانخفاض الاحتياجات المالية (رأس المال المستثمر) لتمويل هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وهذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة إلى اللجوء إلى إقامة مثل هذه المؤسسات، ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركات تضامن، كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة.

• **استقلالية الإدارة:** ويعود ذلك إلى الملكية الفردية أو العائلية أو لعدد محدود من الأفراد لهذه المؤسسات بسبب انخفاض رأس المال المستثمر فيها، هذا يعني استقلالية الإدارة لهذه المشروعات، لأن معظم هذه المشروعات يكون مديرها صاحب المشروع أي القرار هو بيد صاحب المشروع وعليه يمكن لصاحب المشروع استقطاب وإرضاء العديد من الأيدي العاملة والزبائن.

• **عدالة التنمية الاقتصادية:** ونقصد بذلك قدرة هذه المؤسسات على الانتشار الواسع بين المناطق والولايات والأقاليم، وهذا الانتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافيا بين

<sup>1</sup> . مسدوي دليلة: "المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص42.

<sup>2</sup> . كنوش عاشور، طرشي محمد: "تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلبي بالشلف، الجزائر، ص1035.

<sup>3</sup> . رايس حدة، نوي فطيمة الزهرة: " دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة"، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول استراتيجية التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 18 و 19 أفريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص4. 5.

مختلف الأقاليم والولايات وقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق، ويساهم في إعادة التوازن السكاني للدولة.

• **خلق فرص عمل جديدة:** إنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على امتصاص البطالة وخلق فرص عمل جديدة لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة.

5- **خدمة المؤسسات الكبيرة وتنميتها:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة و إعداد العمال المتمكنين وإكسابهم الخبرة والمهارة وانتقالهم للمشاريع الكبيرة ذات الأجور المرتفعة، وهي بذلك تخدم المشاريع الكبيرة.

• **ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية:** باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل و كذا إحياء أنشطة اقتصادية تمّ التخلي عنها كالصناعات التقليدية.

• **الفعالية في التسيير:** تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرقا للتسيير لا تتميز بالتعقيد، بل بالسهولة والسيولة فيما يخص الهيكل التنظيمي. فهياكلها التنظيمية بسيطة واتصالاتها مباشرة وتستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية والفعالة. كما ينطبق هذا الأمر على عملية اتخاذ القرارات خاصة من حيث توفر المعلومات وسرعة وصولها والفعالية في استخدامها، كما تمكن هذه المؤسسات من استخدام أساليب التسيير الحديثة.

• **الكفاءة الاقتصادية:** في السنوات الأخيرة هناك اتجاه دائم ومستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة مع التحول الاقتصادي نحو قطاع الخدمات. وساعد في هذا الاتجاه استخدام التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج التي مكنت المؤسسات الصغيرة من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبرى، وبالتالي تلاشت الفروقات الناتجة عن ميزة الحجم الاقتصادي التي تستفيد منها المؤسسات الكبيرة، ولهذا فإنّ المؤسسات الصغيرة قادرة بفضل بساطة التكوين والهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات المميزة وتوصيل منتجاتها للزبائن بشكل أفضل من منافسيها الكبار.<sup>1</sup>

سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.

<sup>1</sup>. رابيس حدة، نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 4-5.



ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر. نقص الروتين وقصر الدورة المحاسبية وارتفاع مستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.

السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمؤسسات الكبيرة<sup>1</sup>، هذه الميزة مهمة، بل قد تكون أحد أسباب الانتشار الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحتى إذا فشل المشروع واضطر صاحبه إلى تصفيته، فقد تكون أحد أسباب التصفية هو سرعة إدراك صاحبه للأخطاء التي ارتكبها، مما يدفعه إلى إعادة تأسيسه باسم جديد لممارسة نشاط مغاير والاستفادة من التعلم الذي حققه في المحاولة السابقة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد استقطب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المستثمرين لاسيما الشباب كونهم يفضلون العمل الحر وحب المخاطرة وتحمل المسؤولية وإثبات الذات وتحدي الصعاب<sup>3</sup>، ومن أبرز المشاكل والقضايا التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في أربع مشكلات رئيسية هي<sup>4</sup>:

- المشكلات التمويلية أو الإنتاج.
- المشكلات الإدارية.
- المشكلات التسويقية.
- المشكلات الفنية.
- المشكلات السياسية.

### أولاً: المشكلات والصعوبات التمويلية:

وتتلخص الصعوبات التمويلية بما يلي:

<sup>1</sup>. لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 29 .  
<sup>2</sup>. سعاد نائف برونوبي: "إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 79 .  
<sup>3</sup>. كورتل فريد: "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 371.  
<sup>4</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- اعتماد هذه المؤسسات في أغلب الأحيان على التمويل الذاتي وبالتالي فهي تعمل في حدود الإمكانيات الحالية، والمحددة لها.
- كون الكيان القانوني لهذه المؤسسات يكون على التمويل الذاتي وبالتالي فهي تعمل في حدود الإمكانيات الحالية، المحددة لها.
- كون الكيان القانوني لهذه المؤسسات يكون في الغالب مؤسسات فردية، فإنه يصعب زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم من الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض. تتردد بعض البنوك التجارية في منح هذه المؤسسات قروضا ائتمانية قصيرة أو طويلة الأمد، وذلك ما لم تكن تتمتع بشهرة واسعة أو بضمان مؤسسة أو شخصية معروفة في الوسط التجاري.
- تحمّل كلفة مرتفعة في سبيل الحصول على التمويل نتيجة لارتفاع أسعار الفائدة، وهذا يرهق ميزانيات هذه المؤسسات ويستقطع جزءا هاما من أرباحها، وهو الأمر الذي يحد من قدرة المؤسسات على توسيع طاقتها الإنتاجية وتحسين نوعيه التكنولوجيا المستخدمة. بالرغم من تأسيس بنوك للمساهمة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنّ هذه البنوك لا تزال تقوم بدور محدد في هذا المجال، كما أنّ الموارد المالية المتاحة لها تعتبر غير كافية لسد الاحتياجات التموينية لهذه المؤسسات { بنك التسليف الزراعي، بنك التسليف التجاري، بنك التسليف الصناعي..}.
- ضآلة حجم التمويل: وهذا راجع لعدم وجود مرونة لمنح القروض للمؤسسات الصغيرة من طرف القطاع المصرفي نتيجة شروط القروض والضمانات المفروضة، بالإضافة إلى عدم وجود تنوع في قنوات الائتمان حسب نوع واستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة.<sup>1</sup> ولكن على عكس المؤسسات الكبيرة التي لديها موارد كافية يمكن أن تكون مصدرا تمويليا لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من نقص هيكلية للموارد، والتي أجبرت بشكل دائم لتصميم تميمتها كبديل، من خلال اللجوء إلى سياسة التحالفات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>2</sup>. Dominique Puthod، Stéphane Ganassali: "L'alliance Une Option Permettant De Contourner Les Dilemmes Classiques De La Pme"، Wwww.Researchgate،Net،P02.

### ثانياً: المشكلات والصعوبات الإدارية:

• **إجراءات التأسيس:** يتعرض المستثمرون في المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة أحيانا إلى انسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين والأنظمة المطبقة التي لا تراعي ظروف المستثمرين الصغار وتواضع إمكانياتهم ومستوى خبرتهم، وصعوبة الحصول على الترخيص اللازمة<sup>1</sup>.

• **تعدد الجهات:** التي يتعامل معها المشروع الصغير ومنها :

- التأمينات الاجتماعية

- الصحة والبيئة.

- التموين والكهرباء.

• **الضرائب:** أبرزها انحياز قوانين الاستثمارات المطبقة في العديد من الدول العربية ومنها لبنان إلى المشروعات الكبيرة وخاصة في موضوع الامتيازات والإعفاءات الضريبية، في حين لا تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهذه الإعفاءات لكنها غير مشمولة أصلاً بهذه القوانين أو بأية تسهيلات أخرى، مما يضعها في موقف تنافسي غير متكافئ، إلى جنب ذلك فإن العديد من التشريعات والتطبيقات الضريبية لا تأخذ في الاعتبار الأهمية الاقتصادية لهذه المشروعات وحاجتها إلى الدعم المادي بغرض تشجيعها على تطوير فعاليتها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني.

• **غياب التنسيق:** ويكون غياب التنسيق بين الجهات العاملة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

• **مشاكل محاسبية:** حيث غالبا ما يكون صاحب المشروع الصغير غير ملم بالقواعد والإجراءات المحاسبية، مما يسبب له مشاكل مع بعض الجهات السياسية مثل مصلحة الضرائب.

• **عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية في الدولة كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت لإنجاز معاملاتها.**

<sup>1</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

• ضعف المعلومات والإحصاءات لدى هذه المؤسسات: خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة، السلع المنتجة، ولوائح العمل والمنافسات الاجتماعية وغير ذلك من البيانات والإحصاءات اللازمة لتسيير أعمالها على الوجه المستهدف.

• غياب أو ضعف نظام المعلومات وسوء التحكم في تقنيات التسيير يجعل المؤسسة الصغيرة غير قادرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات البيئية، بالإضافة إلى أنّ انعدام أو صعوبة الحصول على المعلومة الاقتصادية ينعكس سلباً على تجسيد فرص الاستثمار.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: المشاكل والصعوبات التسويقية:

تعتبر الصعوبات التسويقية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، وتختلف هذه الصعوبات باختلاف نوع المنشأة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتتمثل أهم الصعوبات التي تواجهها هذه المؤسسات في هذا المجال بما يلي:<sup>2</sup>

- انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق الزبوين بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات، وعدم دعم المنتج الوطني بالدرج الكافية.

- تقضيل الزبون المحلي للمنتجات الأجنبية المماثلة في بعض الأحيان بدافع التقليد أو المحاكاة أو لاعتماده على استخدام هذه السلع الأجنبية مما يحد من حجم الطلب على المنتجات المحلية.

- عدم توفر الحواجز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية وقيام بعض المؤسسات الأجنبية بإتباع سياسة المزاحمة لتوفر منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار نقل عن أسعار المنتج المحلي، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.

- اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للزبون النهائي أو المستخدم الصناعي، أو بالبيع لتجارة التجزئة الصغار. مما يؤدي إلى زيادة الاعتبار التسويقية لهذا المنشآت وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة.

<sup>1</sup> . عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، مرجع سبق ذكره، ص4.

<sup>2</sup> . نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص104.

رابعاً: الصعوبات الفنية: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاعتماد فقط على القدرات وخبرات أصحاب العمل بصفة رئيسية .
- استخدام أجهزة ومعدات بدائية أو أقل تطوراً عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبيرة.
- عدم إتباع أساليب الصيانة أو الأساليب الإنتاجية المتطورة التي تساعدها على تحسين منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية.
- عدم خضوع المواد الخام المستخدمة ومستلزمه الإنتاج، للمعايير الفنية والهندسية، بل يتم الاعتماد في أغلب الأحيان على خبرة أصحاب المؤسسات المحدودة، وهذا يحد من قدرتها على التصدير إلى الأسواق الخارجية وخاصة أسواق الدول الصناعية المتقدمة.
- ومن العراقيل التي تواجه المستثمرين أيضاً عدم الاستقرار، وعدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي، وكذلك الحالة السيئة التي تعيشها أغلبية المناطق الصناعية، حيث عرف العقار توزيعاً غير مدروس، إذ نجد الكثير من الأراضي مازالت بوراً أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع، بينما بقي الكثير من المستثمرين الحقيقيين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل، وعليه فإنّ مشكل العقار الصناعي مشكل عويص يجب النظر فيه، لتحسين استغلاله.<sup>2</sup>

خامساً: المشكلات السياسية: وتتبع هذه المشكلات من مجموعة عناصر أبرزها:

- المستوى العالي نسبياً الأسعار المنتجات اللبنانية الناشئ عن كلفة إنتاج مرتفعة وعن هامش ربح مبالغ به وإنّ غاية أيّ برامج دعم للتصدير أو للإنتاج.
- عدم تطوير الاتفاقات التجارية الخارجية بشكل عام، بل بقاء العديد من الاتفاقات على حالها القديمة وعدم توقيع اتفاقات جديدة باستثناء قلة، وبروز ثغرات عديدة في القسم الأكبر من الاتفاقات التي تمّ توقيعها، وباختصار فإنّ خريطة الصادرات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون مهزوزة، قديمة، وغير مناسبة.

<sup>1</sup> . نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>2</sup> . عبد الرحمن بن عنتر: "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وأفاقها المستقبلية"، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر، 2001، ص02.

- غياب أو شبه غياب لأيّ برامج رسمية في هذا الاتجاه ليس فقط على مستوى دعم الأسعار، بل أيضا في حالة مجال البحث عن أسواق أو زبائن ويقتصر الأمر عموما على محاولات تبقى احتفالية أو محدودة.

سادسا : نقص المعلومة كأحدى أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، إلا أنه ما يزال يعاني من عدة صعوبات تحد من تطوره حجما ونوعا، ولعل من بين أهم هذه المشاكل نجد مشكل ندرة المعلومة وهذا على عدة مستويات ومن عدة أوجه<sup>1</sup>:

• ندرة المعلومات المتعلقة بسوق العمل:

حيث نسجل غياب أرقام أو إحصائيات أو معطيات عن سوق العمل في الجزائر بالشكل المطلوب، فلا توجد مثلا أرقام أو معطيات دقيقة عن طالبي العمل تكون مؤسسة بشكل تبين من خلالها طبيعة طالب العمل من حيث الشهادة، السن، الجنس... الخ ، كما أنه في المقابل لا توجد بيانات كافية عن المهتمين بالتوظيف، وإن وجدت فإنها تكون متفرقة في شكل إعلانات عن التوظيف لا أكثر.

• ندرة المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار:

فمن الطبيعي أن يبني أيّ شخص قراره الاستثماري على عدد من المعطيات، والتي تظهر إمكانيات وفرص الاستثمار، وغياب مثل هذه المعطيات يؤدي لا محالة إلى إضمحلال الفكر الاستثماري.

• نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي ( الوطني ) :

حيث يفتقر صاحب المشروع (كفكرة) (أو المؤسسة)(كواقع) (إلى معلومات لا مناص منها منها لاتخاذ قرار الاستثمار، ونذكر في هذا الصدد، على سبيل المثال، تقلبات الأسعار،

<sup>1</sup>. رحيم حسين، دريس يحيى: " أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف -الجزائر، ص577.

حجم القدرة الشرائية، الامتيازات القانونية، حجم العرض في سوق العمل ونوعيته، المنافسين الحاليين (المحليين والأجبيين)، المنافسين المحتملين، إلخ .  
ومن شأن نظام المعلومات الوطني توفير مثل هذه المعلومات.

• نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الأجنبي(الدولي):

يشكل غياب مثل هذه المعلومات، والتي تحمل بعدا إستراتيجيا، خطرا يهدد وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل وعلى قطاع الأعمال ككل، فنقص المعطيات والبيانات عن المنافس الأجنبي يعني الدخول في معركة ضد منافس مجهول، قد يعرف عنك الكثير دون مما يسبب انهيارا وتراجعا لمؤسساتنا، وهذا ما نخشى حدوثه في، أن نعرف عنه سوى القليل، وهو ما يؤدي إلى الصدمة إطار ما يسمى بالانضمام إلى الاقتصاد الدولي في شكله الإقليمي اتفاقية الشراكة الأورو متوسطة (أو في شكله العالمي) المؤسسة العالمية للتجارة .

• نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية:

حيث يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في التعرف على الخدمات التسويقية المتاحة، كأماكن المعارض وتواريخها، واشتراطات الجودة في الأسواق المحلية وكذا الخارجية، كما تفتقر مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، إلى هيئات متخصصة في دراسة السوق وسلوك الزبون<sup>1</sup>.

• نقص المعلومات الخاصة بمصادر الآلات والتجهيزات ذات التكنولوجيا المتطورة:

ويدفع هذا النقص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى توفير هذه الوسائل بأيسر الطرق وأقربها، كما يتضمن هذا النقص أيضا عدم الدراية بالتكاليف وإضاعة الوقت في البحث عن أنسب الأسعار، وبالتالي فإن غياب هذا المصدر المهم من مصادر المعلومات يترك مؤسساتنا تعمل بأدوات أقل تنافسية وأكبر تكلفة، وهو ما يحول بينها وبين تحقيق أهدافها وتسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية من أجل الوقوف أمام المنافسة خاصة منها الأجنبية، ولا سبيل إلى ذلك إلا البحث عن المعلومات المتعلقة بهذا الجانب، وبالمقابل، يشكل غاياتها عائقا أمام تطور هذه المؤسسات.

<sup>1</sup>. رحيم حسين، إدريس يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 577.

• عدم وجود هيئات متخصصة في تحليل المعلومات ونشرها:

إنّ توفر المعلومات والبيانات في شكلها الخام قد يشكل في حد ذاته مشكلة في بعض الأحيان، فالخبرة القليلة التي يتمتع بها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة لا تمكنهم من فهم واستغلال هذه البيانات والمعطيات أحسن استغلال، ممّا يوجب عليهم البحث عن مغزى هذه البيانات ومدلولاتها في شكل مبسط أو بنوع من الشرح والتحليل ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات ومراكز متخصصة في تحليل ونشر هذه البيانات.

الفرع الثالث : المشاكل الخاصة بالمناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية

- ويمكن استخلاص أهم هذه المشاكل انطلاقا من نتائج ورشة العمل حول تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إفريقيا المنعقدة بأديس أبابا ما بين 14-18 نوفمبر 1994 و التي توصلت إلى ما يلي<sup>1</sup>:
- أنّ البلدان النامية تعرف منذ أكثر من عقدين أزمتا اقتصادية حادة بشكل عجزت معه الجهود المبذولة للحل في أغلب الحالات.
  - إنّ هذه الأزمتا تفاقمت بفعل التدخل غير الرشيد للحكومات والذي يعكسه شكل تخصيص النفقات العامة وأساليب إدارة الحكم البعيدة عن الديمقراطية والمشاركة الشعبية.
  - التردد في اعتماد بعض الإصلاحات كالخصوصية وترشيد النفقات العامة وإصلاح قطاع الوظيف العمومي ومحاربة الفساد الإداري نظرا لتشابك المصالح وخوفا من ضغط بعض الجهات.
  - انخفاض مستوى تكنولوجيا الذي تتعامل معه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - ارتفاع وتيرة الاقتصاد الموازي.
  - ارتفاع الضغوطات التسويقية.<sup>2</sup>

1. قدي عبد المجيد: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمناخ الاستثماري"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أبريل 2002، ص148.

2. الأخضر عزي، هواري خيثر: "محاولة لدراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص286.



ومن أهم مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ما يلي<sup>1</sup> :

- نقص ثقافة الإبداع والعمل الحر في المجتمعات العربية.
- عدم اكتمال البنية التحتية التي توفر الخدمات اللازمة للم ص م في معظم الدول العربية.
- عدم وجود صناديق ضمان القروض التي تحتاجها الم ص م في كثير من الدول العربية لسد الثغرة في الضمانات المقبولة مصرفيا والتي تحفز البنوك على تمويل هذه المؤسسات.
- عدم وجود حاضنات الأعمال التي توفر البيئة النموذجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- العوائق المؤسسية: نظرا لتعدد اللوائح التي تحكم إنشاء وتشغيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن أغلبها يفضل العمل خارج القطاع المنظم ويعمل هذا كعقبة إضافية أمام المشاركة النشطة لهذه المؤسسات ويحد من إمكانية تكاملها مع المؤسسات الكبيرة.
- صعوبة حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية على التمويل من قبل المؤسسات المالية وفي حال الحصول على التمويل فإن تكلفته تكون مرتفعة.

### المطلب الثالث : أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تمويلها

هناك العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فمنها ما يهتم بالإنتاج و التصنيع مثل المنتجات الاستهلاكية والأدوية أو صناعة المواد الأولية التي تدخل في إنتاج سلع أخرى مثل الملابس وقطع غيار السيارات .....إلخ، ومنها ما يهتم بتقديم الخدمات مثل المكاتب وتصلح الأجهزة ....إلخ، ومنها ما يهتم بالتجارة مثل شراء وإعادة بيع المنتجات .

### الفرع الأول : تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية

يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات الاقتصادية إلى الأنواع التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. كمال رزيق، مختار رابحي: " أهمية مؤسسات التمويل المتخصص في ترقية المحيط التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة تحليلية لمؤسسات التمويل المتخصص في الجزائر مع الإشارة لبعض المؤسسات"- الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة:2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة محمد بوقرة بومرداس. ص ص95 - 96.

<sup>2</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص48.

• **مشروعات إنتاجية:** وهي نوعان:

- مشروعات تنتج سلعاً استهلاكية مثل الصناعات اليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم المواد المحلية.

- مشروعات تنتج سلعاً إنتاجية تدخل في إنتاج سلع أخرى، كالصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة، أو الصناعات المغذية للسيارات.

• **مشروعات خدماتية:**

وهي مشروعات تقدم خدمات لعملائها مثل الاستشارات وإصلاح السيارات وخدمات الكمبيوتر.

• **مشروعات تجارية :**

وهي المشروعات التي تقوم باقتناء السلع وإعادة بيعها مثل تجارة الجملة والتجزئة.

جدول رقم(12) : مثال عن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات

الإقتصادية في لبنان

| المجموع | القطاع التجاري والخدمي | القطاع الزراعي | القطاع الصناعي | العدد  |
|---------|------------------------|----------------|----------------|--------|
| 185000  | 146150                 | 7400           | 31450          |        |
| %100    | %79                    | %4             | %17            | النسبة |

المصدر: نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 48

**الفرع الثاني: تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم**

سنعتمد في هذا التمييز على المشرع الجزائري، الذي سنقارنه بنظيره في الإتحاد الأوروبي، إذ ووفقا لهذا المعيار نقسم المؤسسات إلى مؤسسات متوسطة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات صغيرة جدا، كما يلي<sup>1</sup> :

**1- المؤسسات المتوسطة:**

وفقا للمشرع الجزائري نقول عن مؤسسة أنها متوسطة إذا كانت تشغل ما بين خمسين (50) وأقل من مائتين وخمسين (250) شخصا أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية ويتراوح رقم الأعمال ما بين مائتي (200) مليون وملياري دينار، أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

<sup>1</sup> . لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

نلاحظ أنّ النسبة بين الحدين الأدنى لرقم الأعمال ومجموع الميزانية هي الضعف 200/100، أما بين الحدين الأقصى فهي أربعة أضعاف (2000/500)، أيّ كلما اقتربنا من الحدود الأقصى وابتعدنا عن الحدود الدنيا كلما زادت النسبة بين رقم الأعمال ومجموع الميزانية، وأسباب وضع هذه الحدود والنسبة بينها غير موضحة في القانون الجزائري .

أمّا في الإتحاد الأوروبي فحدود رقم الأعمال تتراوح ما بين عشرة ( 10 ) وخمسين (50) مليون يورو، أو حدود مجموع الميزانية تتراوح ما بين عشرة (10) وثلاثة وأربعون (43) مليون يورو، وبالتالي فالنسبة بين الحدين الأدنى لكل من رقم الأعمال ومجموع الميزانية هي الواحد (10/10) أمّا النسبة بين الحدين الأقصى فهي بالتقريب 1.16 (43/50) وهذه النسبة محددة وفقا لدراسات إحصائية.

## 2- المؤسسات الصغيرة:

وفقا للمشرع الجزائري المؤسسة الصغيرة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا أو ما يعادل ذلك من وحدات العمل السنوية، ويتراوح رقم الأعمال ما بين عشرين (20) ومائتي (200) مليون دينار أو تكون حدود مجموع الميزانية ما بين عشر (10) ومائة (100) مليون دينار .

نلاحظ هنا أنّ النسبة بين الحدين الأدنى لرقم الأعمال ومجموع الميزانية هي الضعف (10/20)، ونفس النسبة بين الحدين الأقصى أي الضعف (100/200).

أمّا في الإتحاد الأوروبي فحدود رقم الأعمال تتراوح ما بين إثنان (2) وعشرة (10) ملايين يورو، أو حدود مجموع الميزانية تتراوح أيضا ما بين اثنان (2) وعشرة (10) ملايين يورو، وبالتالي فالنسبة بين الحدين الأدنى لكل من رقم الأعمال ومجموع الميزانية هي الواحد (10/10) وهي نفسها بين الحدين الأقصى.

يعتبر معيار الحجم الأكثر شيوعاً لتعريف المشاريع الصغيرة إذا تستخدم المشاريع الصغيرة عددا محدد من العاملين، ويتفاوت هذا العدد من دولة إلى أخرى، وذلك حسب درجة التطور الاقتصادي وعلى افتراض الأخذ بهذا المعيار، فإنّ الجدول التالي يبين عددا

من الدول والمؤسسات الدولية التي تعد على هذا المعيار في تمييز المشاريع الصغيرة عن غيرها.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (13) : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم**

| عدد العاملين | الدولة / المؤسسة |
|--------------|------------------|
| 50-1         | الدانمارك        |
| 99-1         | أستراليا         |
| 99-1         | كندا             |
| 299-1        | اليابان          |
| 500-1        | الولايات المتحدة |
| 20-5         | الأردن           |
| 25-1         | السعودية         |
| 50-10        | ابنك الدولي      |
| 100-1        | اليونيدو         |

المصدر: زياد أبو فحم: " دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي"، مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، طبعة 2009، ص20.

**3-المؤسسات الصغيرة جدا :**

وتعرف أيضا وفقا للمشرع الجزائري بالمؤسسات المصغرة، هذه المؤسسات هي التي تشغل من شخص واحد إلى تسعة أشخاص، ورقم أعمالها لا يتجاوز العشرين (20) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع الميزانية العشرة (10) ملايين دينار.

أما على مستوى الإتحاد الأوروبي فالمؤسسة الصغيرة جدا هي التي لا يتجاوز رقم أعمالها وكذلك مجموع ميزانيتها اثني (2) مليون يورو، ونلاحظ أنّ النسبة بينها هي الواحد/2/2 محددة وفقا للدراسات الإحصائية التي وضعت من قبل لجنة الشراكة الأوروبية بحيث لا تضر بمصلحة المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة جدا.

<sup>1</sup>. زياد أبو فحم: " دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي"، مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2009 ، ص20.

### الفرع الثالث : تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

توجد عدة أشكال قانونية يمكن لصاحب المشروع الصغيرة والمتوسطة أن يختار منها الشكل الملائم لمشروعه، غير أن اختيار صاحب المشروع الصغير للشكل القانوني يترتب عليه التزامات إزاء متطلبات الجهات الإدارية المعنية، إن اختيار المشروع ينبغي أن يراعي التطورات المتوقعة من التوسعات، كما إن هذا الاختيار مرهون به مسؤولية أصحاب هذا المشروع في مواجهة البنوك أو الدائنين أو الموردين وكافة المتعاملين مع المشروع ووفقاً للقوانين فإن صور الأشكال القانونية للمشروعات تنحصر في<sup>1</sup>:

- المنشأة الفردية.
- شركات الأشخاص.
- شركات التضامن.
- شركة التوصية البسيطة.
- شركات المحاصة.
- شركات الأموال.
- شركات المساهمة.
- شركات التوصية بالأسهم.
- شركات محدودة المسؤولية.

### جدول رقم (14) : مثال عن توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني

| المجموع | مؤسسة فردية | مؤسسة توصية بسيطة | مؤسسة تضامن | مؤسسة مغلقة | مؤسسة محدودة المسؤولية | العدد  |
|---------|-------------|-------------------|-------------|-------------|------------------------|--------|
| 185000  | 96200       | 12950             | 20350       | 7400        | 48100                  |        |
| %10     | %52         | %7                | %11         | %4          | %26                    | النسبة |

المصدر : نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره ، ص 49

<sup>1</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

### الفرع الرابع : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس توجهها

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاعا شاملا يتميز فيه بين العديد من الأشكال أو الأنواع وذلك حسب توجهها ، ومن بين أهم هذه الأنواع<sup>1</sup>:

- المؤسسات العائلية ( المنزلية )

- المؤسسات التقليدية

- المؤسسات المتطورة و شبه المتطورة.

#### • المؤسسات العائلية:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المنزلية بكون مكان إقامتها هو المنزل، تستخدم في العمل الأيدي العاملة العائلية، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة، وهذا في حالة بعض البلدان الصناعية مثل اليابان وسويسرا، أو تنتج أجزاء من السلعة لفائدة مصنع موجود في نفس المنطقة في إطار ما يعرف بالمقاولة الباطنية(المعالجة الجانبية) أما في البلدان النامية فإن نسبة كبيرة منها تنتمي إلى قطاع الاقتصاد التحت أرضي ( قطاع السرايب ) الذي يتركز في بعض الفروع كالنسيج وتصنيع الجلود، يعتبر هذا النوع من المؤسسات أصغر من مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، عملياتها الإنتاجية غير مكلفة نظرا لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلية في الغالب كما تنتج منتجات تقليدية غالبا، تلبى حاجيات سوق محدد بكميات محدد.<sup>2</sup>

#### • المؤسسات التقليدية:

يقترّب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطعاً لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري. وقد تلجأ هذه المؤسسات أيضا في عملها إلى الاستعانة بالعمل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية، ويميزها أيضا عن

<sup>1</sup>. لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

<sup>2</sup>. زينب صالح الاشوج: " في الانتاج المترلي تكمن حلول... حلول"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص

هذه الأخيرة كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

إنّ النوعين السابقين من المؤسسات يعتمدان على كثافة عمل أكبر في الإنتاج، بينما يستخدمان تجهيزات بكميات أقل نسبيا و قليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ولهذا فإنّ معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفضا، سواء من ناحية التسيير الإداري أو من ناحية النظام المحاسبي والتسويق بالبساطة الكبيرة<sup>1</sup>.

#### • المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:

تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال الثابت، أو من ناحية تنظيم العمل، أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة مؤسسة ومنتظمة، وطبقا لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجية بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وشبه المتطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى. بالنسبة لهذه التشكيلة من المؤسسات، ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية، على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وذلك من خلال<sup>2</sup>:

- العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، واستعمال الأدوات والآلات المتطورة.
- إنشاء وتوسيع أشكال جديدة متطورة وعصرية من المؤسسات، تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير .

<sup>1</sup> . لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

<sup>2</sup> . لخلف عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 34 .

### الفرع الخامس: أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تتحصل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات على مواردها المالية بالطرق التالية<sup>1</sup>:

• **التمويل الذاتي** : معنى ذلك أنّ صاحب المشروع يعتمد في تمويله لمشروعه على أمواله أو مدخراته الذاتية.

• **التمويل بالقروض** : وذلك بالحصول على قروض بفوائد أو ديون فوائد من البنوك أو مؤسسات الدعم المالية.

#### • طرق التمويل من المنظور الإسلامي:

هناك عدة أساليب و صيغ تمويلية و التي تعرف بأدوات التمويل المالي الإسلامي وندرجها في ما يلي :

• **المرابحة أو التمويل فائض التكلفة** : و يقصد بالمرابحة قيام أحد البنوك بشراء سلعة معينة لحساب عميل ما وفقا للمواصفات المطلوبة مقابل ربح معين أو أجر.

من خلال هذا التعريف نجد هناك شكلين للمرابحة:

- الوكالة بشراء بأجر.

- الوكالة بشراء بربح .

• **المشاركة** : و يقصد بها جمع أموال المدخرين من طرف البنك لاستثمارها والحصول على أرباح واقتسامها معهم

• **صناديق الزكاة و القرض الحسن** : تقوم معظم النظم الإسلامية بإنشاء صناديق الزكاة والقروض الحسنة وتساهم تلك الأموال المتحصل عليها من الزكاة في ما يلي<sup>2</sup> :

- زيادة الاستثمار.

- زيادة عدد المنتجين والتقليل من عدد العاطلين على العمل.

- توسيع نطاق التداول.

<sup>1</sup>. سليمان ناصر: "السوق المالية الإسلامية كيف تكون في خدمة النظام المصرفي الإسلامي"، ملتقى تمويل المشروعات

الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية 28-25 ماي 2003م، جامعة فرحات عباس (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، سطيف، ص 732.

<sup>2</sup>. نفس المرجع ، ص 732.



• **التأجير التمويلي** : يقصد بالتأجير التمويلي " المنتهي بالتمليك " عن طريق البيع الإنفاق بين طرفين بتأجير أو استئجار العين أو الأصل المؤجر والتعهد بإعادته مقابل أجرة محددة خلال فترة زمنية محددة وفي نهاية مدة الإيجار يكون للمستأجر الخيارين بين ثلاث بدائل كالآتي :

- يملك العين المؤجرة مع تسديد الأقساط سابقا ويكون السعر محدد في بداية العقد.
- تمديد فترة الإيجار .
- إرجاع العين للمؤسسة المؤجرة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهداف و أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إنّ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تسعى في حد ذاتها إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية تفيد في رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما أنّ لها أهمية بالغة من حيث إشباع حاجات الأفراد والمجتمع، والقضاء على المشاكل الاجتماعية مثل الفقر والبطالة.

### الفرع الأول : أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتحتل مكانة مهمة جدا في الاقتصاديات المعاصرة، وهي ضرورية لنمو اقتصادي سليم، ويمكن بيان أهمية المشروعات الصغيرة من خلال ما يلي:

- تلعب الأعمال الصغيرة اليوم دورا مهما في اقتصاديات دول العالم، والمشروعات الصغيرة في البلدان المتقدمة والنامية على حد السواء، تعتبر كرافعة رئيسية للنمو وتشغيل قوة العمل وتقليل البطالة فهي تشكل واحدة من أهم آليات مكافحة الفقر وتقوية البنيان الاجتماعي، وتحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية، إضافة إلى دورها في تحقيق التكامل بين الأنشطة الاقتصادية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 732.

<sup>2</sup>. كمال منصور: " المؤسسات الصغيرة كمصدر للنمو و الإبداع والريادة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 ، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص602.

- يرمي إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها<sup>1</sup>:
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تمّ التخلي عنها لأي سبب كان.
  - استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.
  - إعادة إدماج المسرحيين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصخصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
  - عقلنة الإنتاج بالاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج.<sup>2</sup>
  - استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة و غير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، وقد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز والأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي والاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة.
  - يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق.
  - يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام نفس المدخلات.<sup>3</sup>
  - تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
  - تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.
  - تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي.

<sup>1</sup>. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، مرجع سبق ذكره، ص3.

<sup>2</sup>. بلقاسم سلاطينية: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر محمد بسكرة، العدد5، ديسمبر 2004، ص46.

<sup>3</sup>. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، مرجع سبق ذكره، ص3.

### الفرع الثاني : أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالنسبة للفرد والمجتمع كافة ومن أجل توجيه هذه الأهمية سوف نتطرق لها بالتفصيل في النقاط التالية :

#### 1- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للفرد في أنّ إنشاءها يسمح له بإشباع مختلف الحاجات التي لديه، ولأنّ لكل شخص حاجات يرغب في إشباعها تختلف من حيث طبيعتها ودرجة إلحاحها حسب طبيعة الشخص والمحيط الذي يوجد فيه، فهذه الحاجات تحكمها عوامل داخلية وأخرى خارجية، وهو ما يبرر الاختلاف في سلوكيات الأفراد في البحث عن كيفية إشباعها، تترجم هذه السلوكيات في الأهداف التي يرغب في تحقيقها والأفعال التي يقوم بها، ومن بينها لجوء الشخص بمفرده أو مع مجموعة من الأشخاص إلى إنشاء مؤسسة<sup>1</sup>.

وتمثل أهمية هذه المؤسسات بدورها التنموي الكبير على المستوى الفردي وذلك وفقاً لما يلي<sup>2</sup>:

- تشبع المشروعات الصغيرة والمتوسطة حاجة أصحابها في إثبات الذات، فصاحب المشروع الصغير الناجح يشعر أنّه إنسان استطاع أنّ يحقق لنفسه ولمجتمعه التقدم والنمو إلى جانب أنّه يضمن لأسرته وله الحصول على دخل ذاتي.
- يحقق المشروع الصغير لصاحبه فرصة لتوظيف مهاراته وقدراته الفنية وخبراته العملية والعلمية لخدمة مشروعه.
- وباستعراض تاريخ الأثرياء والمشاهير، نكتشف أنّ الكثيرين منهم قد بدأوا بمشروعات صغيرة حتى ازداد نشاطهم وحجم أعمالهم ونطاقهم .

#### 2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للمجتمع:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين المؤشرات الكلية سواء الاقتصادية والاجتماعية، خاصة ما تعلق منها بتخفيض معدلات البطالة، والمساهمة والتحسين في بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية كالناتج الداخلي الخام، الاستهلاك، الاستثمار ومعدلات

<sup>1</sup>. لزهرة العابد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>2</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

التصدير والاستيراد وهو ما سنتناوله لاحقا عند التعرض للتنافسية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسينها على المستوى الوطني، بالإضافة إلى ذلك نجد أنّ نسبة ما تشغله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من يد عاملة، قد يفوق نسبة ما تشغله باقي ما بين OCDE المؤسسات الأخرى، إذ بلغت هذه النسبة في دول مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية - 70 60 بالمائة من العمالة المشغلة في هذه الدول، كما أظهرت دراسات أخرى ارتفاع حجم التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما انخفض في المؤسسات الكبيرة وتتمثل<sup>1</sup>،

وتتمثل أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المجتمع فيما يلي<sup>2</sup>:

- تغطي المشروعات الصغيرة والمتوسطة جزءاً كبيراً من احتياجات السوق والمحلي.  
- تعمل تلك المشروعات على تحقيق التوازن الإقليمي في ربوع المجتمع من خلال عملية التنمية الاقتصادية، وفي الانتشار الجغرافي وتحقيق النمط التوازن لجميع أقاليم الدولة، وزيادة حجم الاستثمارات في هذه الأقاليم.

- تنمية المواهب والإبداعات وإرساء قواعد التنمية الصناعية.<sup>3</sup>

- الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي الأمر الذي يعني استقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الاستهلاك الفردي غير المنتج.

- المساهمة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية.

لقد غدت التنمية عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، كما تعتبر بناء للإنسان وتحريراً له وتطويراً لكفاءاته، ومن خلال دراسة التاريخ الاقتصادي للدول الصناعية يبرز الدور الحيوي الفعّال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في تلك البلدان، ويظهر ذلك من خلال أنّها تمثل أكثر من إجمالي 90 % إجمالي المنشآت العاملة في مختلف القطاعات، حيث تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق الإنعاش الاقتصادي من خلال أنّها تتميز بالانتشار الجيد بين مختلف ميادين النشاط وبأعداد كبيرة، وهذا ما يعني تنويع الإنتاج،

<sup>1</sup>. لزه العابد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup>. نبيل الجواد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup>. شهلة قذري، حليلة السعدية قريشي: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية للتخفيف من حدة البطالة في الجزائر"،

متوفر على الانترنت، ص 8.

بالإضافة إلى أنّ حجمها يجعلها قريبة من السوق المحلية وقد تكون هذه السوق ضيقة إلى درجة تكون عملية تحديد الطلب أمرا سهلا للغاية، حيث أنّ الثغرات الحاصلة في العرض تكون من أهم الأسباب التي تدفعها إلى الإنشاء كما أنّ تعدد الاستثمارات يؤدي إلى اتساع الوعاء الضريبي ومنه تحقيق مداخيل إضافية لخزينة الدولة، وتوجيه تلك المداخيل إلى تحسين الهياكل القاعدية وتدعيم الاستثمار الداخلي وحتى تشجيع الاستثمار الخارجي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. ساري أحلام ، بوعلاق نوال: " أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 ، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص05.

## المبحث الثاني:

### قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا ملحوظا، حيث زاد تعداد هذه المؤسسات عبر الزمن مما أثر على العديد من مكونات القطاع الاقتصادي ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى هذه التطورات بالتفصيل، من خلال عرض مكونات القطاع ومراحل تطوره التاريخية والاقتصادية .

### المطلب الأول: مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة

يتميّز قطاع المؤسسات الصغيرة بالعديد من الخصائص مثل انخفاض رأسمال، وقلة تعداد العمال، بالإضافة إلى صغر حجم الأسواق التي تتعامل بها.

### الفرع الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة

تتميّز المؤسسات الصغيرة بالعديد من الخصائص والمزايا تجعلها وحدات صغيرة وفعالة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومن أهم النقاط التي يجب التعرض لها ما يلي :

#### • مفهوم المؤسسات الصغيرة :

يعرّفها البنك الدولي : حيث اعتمد في تعريفه للمشروعات الصغيرة على عدد العمالة حيث حدد تعريفا لهذه المشروعات التي يعمل بها حتى 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار<sup>1</sup>.

أمّا مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والتجارة : يتم تعريف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي يعمل من ( 20-100 ) .

وتعرّفها مؤسسة العمل الدولية : فتعرف الصناعات الصغيرة بأنها الصناعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. كارم فاروق عبد الرسول: " نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة و الحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة "، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2015 ، ص99.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص99

هناك صعوبة في الاتفاق على تعريف موحد ودقيق للمشروعات الصغيرة فكلمة صغير ومتوسط عبارة عن مصطلحات ومفاهيم نسبية، تختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر داخل الدولة الواحدة فعلى سبيل المثال فإن دراسة لمعهد جورجيا التكنولوجي أوضحت بأنه يوجد حوالي 55 تعريفا مختلفا للمشروعات الصغيرة في 75 دولة .

ويختلف ذلك نسبيا باختلاف الدول وقطاعات الأعمال التي تنتمي إليها تلك المشروعات. وعادة ما يتم تصنيف هذه المشروعات وفقا لمعايير معينة كالعمالة، ورأس المال، والقيمة المضافة، وغيرها، وعلى الرغم من اختلاف التعريفات للمشروعات الصغيرة إلا أنه يوجد رأي يرجح بأن أي تعريف للمشروع الصغير أو المتوسط يجب أن يحتوي على الأقل على اثنين من الخصائص الأربع التالية:<sup>1</sup>

- عادة ما تكون إدارة هذا النوع من المشروعات الإنتاجية مستقلة، أي أنّ مالك المشروع هو المدير في الوقت ذاته، شخص واحد أو مجموعة شركاء يقدمون رأس المال وهم المالكون عادة لمثل هذه المشروعات الإنتاجية.
- تأخذ هذه المشروعات الإنتاجية من المجتمع المحلي موقعا لعملياتها الإنتاجية، حيث أنّ المالك والعاملين ينتمون للمجتمع نفسه .
- حجم المشروعات صغير نسبيا مقارنة مع الوحدات الإنتاجية الأكبر في القطاع نفسه وهذا المعيار يحدد وفق حجم المبيعات أو عدد العمال أو رأس المال.
- ويعتبر تعريف هذه المشروعات ضروريا لتقديم الخدمات والحوافز المشجعة لمساندة هذه المشروعات وزيادة كفاءتها . فتعرف المشروعات الصغيرة بأنها نشاط اقتصادي مملوك ويدار بشكل مستقل من قبل فرد واحد أو مجموعة من الأفراد لغرض تحقيق أرباح وينتج سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع .

#### • خصائص المؤسسات المصغرة:

تحمل المؤسسات المصغرة من الخصائص ما يؤهلها لأن تلعب دورا هاما في عملية التنمية حيث تتميز بـ<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>. محمد منصور أبو جليل، فراس جميل العتوم، إيهاب كمال هيكل، سعيد راشد الكتبي، ص49.

<sup>2</sup>. محمد الهادي مباركي: " المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، 8- 9 أفريل 2002، ص84.

- صغر الحجم وقلة التخصص في العمل مما يساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والوطنية، ويمكن أن تكون الدولية في ظل العولمة والتفتح الاقتصادي العالمي .

- الضآلة النسبية لرأس مال هذه المؤسسات ممّا يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثون يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية ويشترط أثناء تأسيس المؤسسة مساهمة في الاستثمار من قبل المستحدث يتغير مستواها حسب مستوى الاستثمار، مما يخفف الأعباء المالية على البنوك والهيئات التمويلية الأخرى سيما في ظل الأوضاع المالية التي تشهدها بلادنا.

- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق ، ذلك أن صغر الحجم وقلة التخصص وضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغيير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى أو متوسطة.

- قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية .

- قلة التدرج الوظيفي بهذه المؤسسات اعتبارا لعدد العاملين بها يساعد على اتخاذ القرار بسرعة وسهولة، كما يمكن من استقرار اليد العاملة بها جراء تمركز القرار في يد صاحب المشروع والشركاء وبالتالي معالجة المشاكل التي يمكن أن تطرح في حينها.

- دقة الإنتاج والتخصص ممّا يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمي وتجسيد كل المبادرات الرامية إلى الاستفادة من التطور التكنولوجي، ممّا يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض مستوى الكلفة.

- القدرة على الاندماج في النسيج الوطني من خلال تعدد الأنشطة الناتج عن تعدد المؤسسات المستحدثة، ومن خلال ذلك إمكانية استحداث مناطق صناعية وحرفية متكاملة.

- حرية اختيار النشاط للمستحدث أو المستحدثين يسمح بالكشف عن القدرات الذاتية للأفراد وترقية المبادرات الفردية، وإدماج كل إرادة في الإبداع والاختراع حجبتها القدرات المالية عن الاندماج في النشاط الاقتصادي.

- سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات يفسح المجال أمام تحقيق التشغيل الذاتي وترقية الاقتصاد العائلي ممّا جعل هذه المؤسسات تفرض نفسها عدديا في أنحاء متعددة من العالم.



- سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.

### **الفرع الثاني : دوافع إنشاء المؤسسات الصغيرة**

هناك العديد من الدوافع التي أدت بالأفراد المستثمرين إلى إنشاء هذه المؤسسات وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- الأزمة الاقتصادية والتي دفعت إلى انهيار الأوضاع المالية خصوصا مع منتصف الثمانينات في معظم البلدان النامية ومنها الجزائر، مما أدى إلى ضعف القدرات الاستثمارية وعدم قدرتها على الاستمرار في استحداث المؤسسات الكبرى وحتى عدم القدرة على الاحتفاظ بالقائمة منها.

- ظهور إستراتيجيات جديدة من قبل المؤسسات الكبرى التي تعاني من ارتفاع تكلفة الإنتاج الداخلي والتي دفعت بها إلى تشجيع المناولة أو ظاهرة النمو الشبكي، وهي إستراتيجية تحكمها إرادة التقليل من كلفة الإنتاج والمحافظة في نفس الوقت على مراقبة هياكل الإنتاج وصيرورتها.

- التحولات الاقتصادية العالمية وما صاحبها من تطبيق لبرامج التعديل الهيكلي في عدد من الاقتصاديات طرح حتمية تنمية وتطوير المؤسسات المصغرة لمعالجة مظاهر التخلي عن بعض الأنشطة وامتصاص المسرحين من مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة قطاعات النشاط الاقتصادي .

- الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات المالية والنقدية الدولية لاستحداث هذه المؤسسات متوخية في ذلك تخفيف عبئ الفقر والبطالة.

الدور المتعاظم للقطاع الخاص خصوصا في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية.

### **الفرع الثالث : أهداف المرجوة من المؤسسات المصغرة**

تهدف الدولة في إطار إنشاء هذا النوع من المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> . محمد الهادي مباركي، مرجع سبق ذكره، ص 85-86 .

<sup>2</sup> . محمد زيدان: "أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية و الحرفية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8- 9، أبريل 2002، ص 26.

- استحداث فرص عمل بصورة مباشرة خاصة لفئات الشبان، أو بصورة غير مباشرة بالنسبة للعمال المسرحين والذين لم يسعفهم الحظ في التوظيف مرة أخرى .
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، والمحافظة على الصناعات التقليدية والحرفية من خلال ربط وتواصل الأجيال .
- المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني خاصة بين الريف والمدينة.
- إعادة إدماج المسرحين، وخلق مداخيل جديدة تساهم في رفع التنمية الاقتصادية .
- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، وقد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز والأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي والاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة<sup>1</sup> .
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطن الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة هامة لترقية وتنمية الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق<sup>2</sup> .
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات.
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

### **المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**

لقد قمنا سابقا بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وجهة النظر الدولية والمحلية، لكن المشرع الجزائري وبعد التطورات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر خلال التسعينات، قدم مفاهيم وشروط تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوف نتطرق لها في هذا المطلب.

### **الفرع الأول : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري**

لقد شهدت الجزائر تطورت اقتصادية هامة، منها الإصلاحات الهيكلية العميقة التي تبنتها، ورغبتها في الانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة وإلى الشراكة الأورومتوسطية.

<sup>1</sup> . محمد الهادي مباركي، مرجع سبق ذكره، ص86.

<sup>2</sup> . نفس المرجع، ص86

ممّا انعكس على تطور المؤسسات الصغير والمتوسطة وبلغ درجة كبير من الأهمية، ممّا دفع بالدولة إلى إفراد وزارة خاصة بهاته المؤسسات تهتم بشؤونها سميت بوزارة المؤسسات الصغير والمتوسطة سنة 1992 أوكلت لها المهام التالية<sup>1</sup>:

- إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تأهيل المؤسسات القائمة وتحديثها والرفع من تنافسيتها.
- تقديم المساعدات التقنية والإنتاجية والتسويقية... الخ.
- تقديم المشورة اللازمة وفتح قنوات الاتصال.
- وضع الأطر التشريعية والقانونية لعمل هذه المؤسسات.
- القيام بالدراسات والندوات والملتقيات للتعريف بها.
- القيام بالإحصاءات الخاصة بالقطاع.

وفي هذا الإطار قدمت الوزارة تعريفا للمؤسسات الصغير والمتوسطة يعد الأحدث في الجزائر والمتضمن في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغير والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، والذي يعد مرجعا لكل برمج وتدابير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات وإعداد ومعالجة الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع.

لقد أخذ المشرع الجزائري بالمعايير الأوروبية في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك باستخدام 03 معايير هي العمالة، رقم الأعمال والاستقلالية، كما تطرقنا لها سابقا، بالتالي قسمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري إلى 03 أنواع هي<sup>2</sup>:

- **المؤسسة المصغرة:** هي التي تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

<sup>1</sup>. سعود وسيلة: "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015، ص89.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، ص89.

• **المؤسسة الصغيرة:** هي المؤسسة التي تشغل ما بين 10 إلى 49 عاملا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار.

• **المؤسسة المتوسطة:** هي المؤسسة التي تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها محصور ما بين 200 مليون و 02 مليار دينار، ويكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار، ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الآتي:

الجدول رقم(15): شروط المؤسسات الصغير والمتوسطة وفقا للمشرع الجزائري

| عدد العمال | رقم الأعمال             | الحصيلة السنوية  |
|------------|-------------------------|------------------|
| 1-9        | < 20 مليون دج           | < 10 مليون دج    |
| 10-49      | < 200 مليون دج          | < 100 مليون دج   |
| 50-250     | 200 مليون - 02 مليار دج | 100-500 مليون دج |

المصدر: سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص90.

وقد وردت في القانون التوجيهي مجموعة من التعليقات على محتوى القانون وفيما يلي نصها:

- وضع القانون حدودا قصوى وحدودا دنيا فيما يخص عدد العمال ورأس المال والحصيلة السنوية.

- القانون أوجد الحدود المعتبر لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة وهي تلك المتعلقة بأخر النشاط مقفل مدة اثنا عشر شهرا.

- أمّا ما يخص الأشخاص المستخدمين فعددهم يشمل العاملين الأجراء بصفة دائمة لسنة واحدة.

- إذا ابتعدت مؤسسة ما عند تاريخ قفل حصيلتها السنوية المذكور فإنّ هذه الحالة لا تكسبها كما لا تفقدها صفة المؤسسة طبقا للمواد 04، 05، 06، 07 من القانون التوجيهي، إلا إذا تكررت هذه الوضعية خلال سنتين ماليتين متتاليتين. ويمكن وبصفة استثنائية مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة المعنوية حسب التغيرات المالية والاقتصادية المؤثرة على سعر الصرف.

### الفرع الثاني : مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عموما هناك ثلاث مراحل تميّز تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

• **المرحلة الأولى :** وتمتد من 1962 إلى 1982 حيث عرفت هذه المرحلة تنظيما ركز على تحديد توسع و تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة مع الإشارة إلى إقامة عدد معتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للقانون العام خاصة على مستوى الجماعات المحلية.

فبعد الاستقلال ورثت الجزائر هيكلًا اقتصاديًا مختلا مكونا أساسا من وحدات صغيرة مختصة في الصناعات الإستخراجية التحويلية للمواد الخام الموجهة للتصدير، وفي ظل تبني خيار الصناعات المصنعة فقد استحوذت المؤسسات الكبرى على معظم المشاريع الاستثمارية والتي كانت تهتم أساسا بالصناعات الثقيلة مثل: صناعة الحديد والصلب صناعة الميكانيك، الصناعة البترو كيميائية، صناعة الطاقة والمحروقات.

أما الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقد اقتصت في الصناعات التحويلية لبعض المواد خاصة منها الاستهلاكية وحظيت هذه الصناعات بأهمية ومكانة ثانوية، إذ انحصر دورها على تلبية بعض احتياجات الصناعات الكبيرة<sup>1</sup>.

باعتماد الدولة الجزائرية إيديولوجية التنمية القائمة على مبادئ الاشتراكية والتي تعتمد على القطاع العام بصفة أساسية فقد تمّ تهميش دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي واعتمدت الدولة على الاستثمارات العمومية لبناء قاعدة صناعية ولم يكن للقطاع الخاص دورا بارزا رغم كل التطورات التي شهدتها التشريعات الخاصة بالاستثمار خاصة قانون 1966.

ومن القوانين المتعلقة بتسيير وامتلاك هذه الوحدات الصناعية والزراعية وكانت من أهم تلك القوانين فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد: "تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص 1039.

- الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة.<sup>2</sup>
- المرسوم رقم 02/62 الصادر في 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة.<sup>3</sup>
- المرسوم رقم 38/62 بتاريخ 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.<sup>4</sup>

منذ الاستقلال وحتى عام 1966، كان هناك قطاع التسيير الذاتي، والذي يشمل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي خلفها المعمرون، وتمّ وضع جميع الوحدات الإنتاجية في الصناعة تدريجيا تحت إشراف شركات وطنية مع بداية ظهور وتكوين القطاع العام، حيث أصبحت هذه المؤسسات في إطار هذه القوانين تابعة للدولة في ضل تبني الخيار الاشتراكي، وظهرت فكرة في الخيار الاشتراكي والملكية الجماعية لوسائل الإنتاج خاصة بعد سنة 1966، حيث صدر لأول مرة في الجزائر المستقلة قانون للاستثمار حيث بدأ انتهاج سياسة اقتصادية تركز على مخططات اقتصادية، تعطى فيها الأولوية للقطاع العام على مدى سنوات (1966-1980)، وقد شهدت هذه الفترة وضع برنامجين لتمويلين لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية<sup>5</sup> :

- البرنامج الأول يمتد من سنة 1967 - 1973 .
- البرنامج الثاني يمتد من سنة 1974 - 1979 .

---

<sup>1</sup>. يحي عبد القادر: " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة"، دراسة حالة ولاية تيارت، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2011/2012، ص92.

<sup>2</sup>. الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة.

<sup>3</sup>. المرسوم رقم 02/62 الصادر في 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة.

<sup>4</sup>. المرسوم رقم 38/62 بتاريخ 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.

<sup>5</sup>. يحي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص93.

• المرحلة الثانية 1982-1988:

خلال هذه المرحلة، تمّ قيادة العديد من التغييرات والتعديلات الهيكلية الكبرى تحت نظام الاقتصاد الموجه والمخطط، والمخططين المحاسبين 1980-1984 و 1985-1989 هما أكبر مثال للإصلاحات التي تمت لحساب القطاع الخاص.<sup>1</sup>

حيث قد تمّ بالموازاة مع هذه المخططات، وضع إطار تنظيمي وتشريعي متعلق بالاستثمار الخاص والممثل في قانون 1982/08/21<sup>2</sup>، الذي أُملي مجموعة من التدابير الملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ك<sup>3</sup>:

الحق في التحويلات اللازمة المتعلقة بالحصول على المعدات وفي بعض الحالات المادة الأولية.

الدخول، ولو المحدود، إلى التراخيص العامة للاستيراد (A.G.I) ونظام الاستيراد بدون دفع. ولكن تميزت هذه المرحلة كذلك ببعض العراقيل التي حدثت من تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل:

- التمويل من خلال البنوك لا يتجاوز 30 % من المبلغ الكامل للاستثمار.

- المبالغ المستثمرة محددة بـ 30 مليون دج للمؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) والمؤسسات المساهمة، وبـ 10 مليون دج للمؤسسات الفردية أو الجماعية.

- منع اكتساب العديد من الأعمال.

وفي هذا الإطار بدأت إعادة النظر في الأطر القانونية والإدارية التي تحكم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم . حيث تميزت المرحلة بوجود عدة قوانين متعلقة خاصة بالاستثمارات الخاصة وكانت كما يلي<sup>4</sup>:

1982: قانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني.

1983: إنشاء الديوان التوجيهي للمتابعة والتنسيق للاستثمار الخاص.

1987: فتح الغرفة الوطنية للتجارة خاصة بأصحاب المؤسسات الخاصة.

<sup>1</sup>. سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص92.

<sup>2</sup>. قانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني.

<sup>3</sup>. قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/91/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

<sup>4</sup>. يحي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص95.

1988: الإصلاح الاقتصادي والدخول في اقتصاد السوق القانون .

رقم 01-88 المؤرخ في 12/91/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية<sup>1</sup>، الذي منح المؤسسات الاقتصادية العمومية استقلالية قانونية ومالية، حيث ينص على "تتمتع المؤسسة العمومية الاقتصادية بالأهلية القانونية الكاملة، تشترط وتلتزم وتتعاقد بكيفية مستقلة بواسطة أجهزتها المؤهلة لهذا الغرض بمقتضى قانونها الأساسي طبقا لقواعد التجارة والأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية والتجارية."<sup>2</sup>

• **المرحلة الثالثة 1990 - 2001:** تعتبر فترة نهاية التسعينات القفزة النوعية نحو إقامة قطاع حقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وذلك بشروع الحكومة في تهيئة المناخ الاقتصادي الذي يلاءم و يساعد على نمو وتطور هذه المؤسسات، من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات و التدابير والتي نذكر منها :

- إصدار قانون النقد و القرض في 14 أفريل 1990، يهدف إلى توجيه عمل البنوك وإعادة تحديد دور البنك المركزي.

- إنشاء بورصة الجزائر لتبادل الأوراق المالية سنة 1993.

- إصدار قانون مستقل لتوجيه الاستثمار وهو قانون عام 1993، وعلى إثره تم تأسيس وكالة وطنية تهدف إلى تسهيل عمليات الاستثمار حيث تم تجميع كل المصالح في شباك واحد سمي بوكالة ترقية ومتابعة الاستثمارات APSI.

- إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001، الذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المرحلة الرابعة ما بعد 2001:** انطلاقا من سنة 2001 زاد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>3</sup>، فالإحصائيات الموجودة بين يدينا تشير إلى أنّ نصف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر أنشأت خلال الفترة 2001-2007، أي بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001.

<sup>1</sup>. قانون رقم 01-88 المؤرخ في 12/91/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

<sup>2</sup>. يحي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 95 .

<sup>3</sup>. أوصيف لخضر، علماوي أحمد: "ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ( PME /PMI ) كأداة للحد من معدلات البطالة في الجزائر"، متوفر على الانترنت، ص 8.



ففي نهاية سنة 2010 عرف عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة تطورا ملحوظا، حيث تمّ إحصاء أكثر من 606 737 مؤسسة، والتي تمثل حوالي ثلاثة أضعاف العدد المسجل في سنة 2003 ( 207 949 مؤسسة)، و خلاف ذلك فقد شهد قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية انخفاض مسجل بـ 288 مؤسسة خلال 07 سنوات، أما المؤسسات الحرفية فقد ارتفع عددها من 79 850 مؤسسة خلال سنة 2003 ليصل إلى 162 085 في نهاية 2009.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

إنّ إجراءات حل المؤسسات العمومية وتحويلها نحو القطاع الخاص أدى إلى ظهور وتنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ تشير الإحصائيات في الجزائر إلى التطور السريع لانتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار الكثير من البلدان، ويقابله في الوقت نفسه ارتفاع في معدلات التوظيف والإنتاج، فالاهتمام بهذه المؤسسات والمحافظة على إستمراريتها وتوسيعها يعني المحافظة على استمرارية النشاط الإنتاجي والتنموي للاقتصاد الوطني.<sup>2</sup>

من خلال الملحق رقم 01 الذي يبين تطور هذه المؤسسات خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2004 إلى سنة 2015 يلاحظ ما يلي<sup>3</sup>:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2004-2015 زيادة كبير وصلت إلى حدود الضعفين (200.73 %) حيث انتقل العدد من 312959 مؤسسة سنة 2004 إلى 941158 مؤسسة سنة 2015 بزيادة 628199 مؤسسة.

- تسجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة سنوية مستمرة بالرغم من اختلاف نسبة التطور من سنة إلى أخرى، حيث بلغت أدنى نسبة تطور 5.38% بين سنتي 2009 و 2010، وأعلى نسبة تطور كانت بين سنتي 2007 و 2008 قدرت بـ 26.42%.

<sup>1</sup> . أوصيف لخضر، علماوي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> . نوري منير، لجلط إبراهيم: " دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص587.

<sup>3</sup> . سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص96.

- سجلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص أكبر زيادة بين سنتي 2004 و2015، حيث قدرت بـ 201.26%، وفي نفس الوقت يلاحظ نسبة زيادة سنوية مستمر تتراوح بين 5.39% مسجلة بين سنتي 2009 و2010، ونسبة 26.47% مسجلة بين سنتي 2007 و2008.

- تبلغ نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة من المجموع الإجمالي لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر نسبة كبيرة جدا تتجاوز 99%، حيث شكلت 99.75% من مجموع المؤسسات سنة 2004، لتصل هذه النسبة مع زيادة سنوية إلى 99.93% سجلت في سنوات 2013، 2014 وسنة 2015.

- بينما تراجعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام من 778 مؤسسة سنة 2004 إلى 524 مؤسسة سنة 2015 بنسبة تراجع قدرت بـ 32.65%. فبالرغم من تسجيل زيادة طفيفة في عدد المؤسسات سنتي 2005 بـ 96 مؤسسة و15 مؤسسة سنة 2011 إلا أنّ الحالة العامة تتمثل في الانخفاض المتتالي لهذه المؤسسات.

- إنّ نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية من المجموع الإجمالي ضئيلة جدا وهي في تراجع مستمر حيث لا تتجاوز 0.07% سجلت سنة 2015، بعد أنّ كانت لا تتجاوز نسبة 0.25% سنة 2004. ممّا سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- يعود ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التشجيع والمجهود المستمرين من قبل الدولة على إنشاء هذا النوع من المؤسسات، من خلال العديد من التسهيلات والآليات التي تمّ استحداثها بغرض الاستثمار في هذا المجال وفتحته أمام المستثمرين والمقاولين الراغبين بذلك.

- من بين هذه الآليات نجد تنصيب العديد من المؤسسات والهيئات كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، بالإضافة إلى مراكز التسهيل والحاضنات وبرامج إعادة التأهيل، والعديد من البرامج الأخرى. تكون المهمة الأساسية لهذه الهيئات هو تقديم الدعم المادي والمعنوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال منح القروض وتسهيلات الدفع من جهة، ومن جهة أخرى ضمان المرافقة الفنية لمختلف المشاريع الصغيرة.

- أمّا التراجع المسجل على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فيعود إلى سياسات إعادة الهيكلة التي تعتمدها الدولة، وبالتالي تغير من نمطها ووضعها القانوني ونوعها وهذا ما يغير في كل من عددها. لكن غالباً يتم الاعتماد على القطاع الخاص أكثر فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، بينما يتم الاحتفاظ بعدد محدود فقط من هذا النوع في القطاع العام الذي يعتمد بصفة أهم على المؤسسات الكبيرة.

- من خلال ذلك يظهر الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، حيث بحكم عددها ومساهمتها الكبيرة، فإنّ أيّ تغيير يطرأ أو يؤثر عليها، سيؤثر بالتأكيد على المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup> ، كما تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على الانتشار في الأماكن المختلفة داخل الدولة ، ويساهم التوزيع الجغرافي لها إيجاباً على استيعاب العدد الكبير من العمالة غير الماهرة وتدريبها وتأهيلها كما يساعد على التقليل من هجرة سكان الريف إلى المدن الكبرى وهذا يحافظ على التوازن السكاني والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري

منذ الستينات شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماماً كبيراً من طرف البلدان المتطورة والمختلفة على حد سواء، فبالنسبة للدول المتطورة اعتمد اقتصادها على هذا القطاع كثيراً لما له من أهداف اقتصادية واجتماعية إلى جانب المؤسسات الكبيرة، أمّا بالنسبة للدول النامية فقد ارتكز اقتصادها بشكل شبه كلي على المؤسسات الصغيرة، وبما أنّ هذا القطاع لاحظ اهتماماً متزايداً من طرف الدول بسبب دوره وأهميته البالغة في التنمية الاقتصادية، عملت الجزائر على اللجوء إليه مع بداية التسعينات لأنّ الظروف الحالية اتسمت بموجة الإصلاحات الجذرية على المستوى الاقتصادي عامة، كون أنّ هذه المؤسسات أصبحت تكتسي أهمية بالغة من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه في مواجهة

<sup>1</sup> . سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص97.

<sup>2</sup> . وفيقة غول وآخرون: "قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرون"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص104.

أزمة البلاد<sup>1</sup>، يمكن إبراز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني من خلال التعرف على مدى مساهمتها في المؤشرات الاقتصادية الكلية المتمثلة في الناتج الداخلي الخام (PIB)، القيمة المضافة (EVA) وتوفير فرص العمل.<sup>2</sup>

### الفرع الأول : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل في الجزائر

لقد نتج عن عملية التصحيح الهيكلي و التي مكنت الجزائر من استرجاع التوازنات الاقتصادية والمالية الكلية، تدهور الأوضاع الخاصة بالتشغيل، ويعود ذلك إلى غياب الاستثمارات الجديدة سواء التي تنتمي إلى القطاع العام أو القطاع الخاص، وكذلك إلى فشل السياسات التي ترمي إلى استيعاب العمال المسرحين.<sup>3</sup>

وفي ظلّ عدم قدرة القطاع العام على استيعاب الأعداد الكبيرة من المتخرجين وطالبي العمل، ونظرا لما تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تجمع معظم الدراسات الاقتصادية على أنّ هذه المؤسسات تتميز بقدرتها على توفير فرص العمل في ظل انخفاض معدل الادخار بالدول النامية وتعتبر أكثر قدرة على امتصاص العمالة لانخفاض تكلفة خلق فرص العمل كما توفر فرص توظيف للعمالة الأقل مهارة في ظل تغيير مفاهيم الشباب وخريجي الجامعات ودفعهم إلى العمل الحر وملاءمتها للملكية الفردية والعائلية وشركات الأشخاص التي تتناسب مع أصحاب المدخرات الصغيرة، وفي الواقع فإنّ تشجيع ودعم إقامة نسيج من الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد أسلوبا بالغ الأهمية لرفع مستوى المعيشة وامتصاص البطالة، لا تساهم المشاريع المصغرة فقط في توفير فرص العمل الحقيقية المنتجة، بل تتمتع بميزة إضافية تتمثل في قدرتها على توظيف العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة لسببين هما<sup>4</sup> :

<sup>1</sup>. يوسفات علي، عبد الرحمان عبد القادر: " نظرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمويل الإسلامي - دراسة حالة مؤسسات ص.م الممولة من بنك البركة الجزائري"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص178.

<sup>2</sup>. يحي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>3</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص1043.

<sup>4</sup>. بورنان مصطفى، بورنان إبراهيم: " واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011"، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص713.

• **السبب الأول** : انخفاض نسبة لرفع المخاطرة

• **السبب الثاني** : هو وجود فرصة أفضل للتدريب أثناء العمل القدرات والمهارات وهو ذلك النوع من التدريب الذي لا تسمح به المشاريع الكبيرة.

ولقد ارتفع معدل البطالة في سنة 2000 و 2001 بنسبة قليلة مقدارها بين 29 و 29.8 رغم النتائج الكبيرة التي حققتها برامج الإنعاش الاقتصادي، فقد سمح هذا البرنامج بخلق حوالي 2.3 مليون منصب عمل، ويكون بذلك مخطط الإنعاش الاقتصادي قد سمح بخلق ما نسبته 49 من المناصب الدائمة، وبالمقابل تبقى نسبة الفقر تقدر ب 17.2 في سنة 2004<sup>1</sup>، بلغ عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1.724.197 فرد عند نهاية سنة 2011 يضم هذا العدد بالإضافة إلى الأجراء، أرباب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (أشخاص معنوية) وأرباب المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة والحرفيين<sup>2</sup> ومن خلال الملحق رقم 02 الذي يبين تطور اليد العاملة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نستنتج ما يلي<sup>3</sup>:

- زيادة عدد العمال في المؤسسات الصغير والمتوسطة إجمالاً بنسبة 94.64% حيث انتقل العدد من 838504 عامل سنة 2004 يصل إلى 2470604 عامل سنة 2015 بزيادة 1632100 عامل خلال 12 سنة، بزيادة سنوية متتالية.

- عرفت مناصب العمل في المؤسسات الصغير والمتوسطة الخاصة تزايداً سنوياً ملحوظاً، بالرغم من اختلاف نسبة التطور من سنة لأخرى. وهو ما أدى إلى ارتفاع عدد العمال خلال 12 سنة الأخيرة بنسبة كبيرة وصلت إلى 216.45% بين سنتي 2004 و 2015.

<sup>1</sup>. عريوة نصير، لمجد بوزيدي، عبد الله بلوناس: "تكاملاً آليات التشغيل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص 650.

<sup>2</sup>. الجودي محمد علي: "نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014/2015، ص 102.

<sup>3</sup>. سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- بينما سجلت اليد العاملة في المؤسسات الصغير والمتوسطة العمومية تراجعاً سنوياً مما أدى إلى انتقال عدد العمال من 71826 عامل سنة 2004 إلى 44408 عامل سنة 2015 بنسبة انخفاض قدرت بـ 38.17%.

- يشغل القطاع الخاص أكبر عدد من اليد العاملة، حيث تتجاوز النسبة 90% من المجموع الإجمالي لعدد العمال في م ص م. بينما في نسبة مساهمة القطاع العام ضعيفة ومتناقصة، فهي لا تتجاوز 8.56% (مسجلة سنة 2004) لتصل إلى 1.80% (معجلة سنة 2015).  
مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

- تفسر الزيادة المسجلة في مناصب العمل الإجمالية والخاصة على وجه الخصوص، زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فيقابل كل مؤسسة جديدة عمالاً جدد. وهو نفس الأمر الذي يفسر انخفاض عدد العمال في المؤسسات العمومية بسبب انخفاض عدد المؤسسات في هذا القطاع الناتجة عن عمليات الخصخصة وإعادة الهيكلة.  
بالإضافة إلى التدابير التي اتخذتها الدولة لتشجيع رؤساء المؤسسات على فتح مناصب عمل جديدة، كمختلف الصيغ المقترحة لامتناس اليد العاملة مثل عقود ما قبل التشغيل والتحفيزات التي تقدمها الدولة على كل منصب عمل جديد مفتوح كالتخفيضات الضريبية والدعم المقدم لبعض الفئات التي فقدت منصب عملها من خلال بعض الهيئات كالصندوق الوطني للتأمين.

### **الفرع الثاني : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج**

#### **قطاع المحروقات**

إذا كان من بديهيات عصرنا هذا، كون المحروقات أصبحت تمثل الهبة الأكثر ضماناً للدول المتخلفة للخروج من دائرة تخلفها المفرغة، وليس ذلك يجعلها أساساً للتمويل المادي، بل يجعلها قوة تستطيع من خلالها تعويض العجز القائم في الموارد الوطنية المتاحة غير النفطية، نقادياً لأن لا يصبح اقتصاد دولة كامل في الأسواق العالمية التي تحتكرها أقلية استغلالية «الطلب والعرض» رحمة قانون وفي حالة الجزائر حيث الحاجة الملحة للتمويل المادي من أجل إعادة تشييد وتقوية في المنشآت وتطوير البنى التحتية وفي ظل عجز للمواد المادية الوطنية، كان على الجزائر أن تبحث عن أسرع وسيلة للتمويل المادي بغية تحقيق التراكم الضروري لتحريك عجلة الاقتصاد لدفع عربة التنمية المحلية إلى الأمام. فلم تجد

الجزائر أمامها إلا ثروتها الجوفية. لتصبح الجزائر بعد استقلالها بلدا نفطيا بآتم معنى الكلمة وخاصة منذ السبعينيات، حيث خصصت معظم الموارد المتاحة لتحقيق أكبر استثمار ممكن للثروات الجوفية. وبقيت هذه السمة مميزة وملاصقة لاقتصاد الجزائر حتى اليوم، وتؤكد قيمة القيمة المضافة أن المحروقات والقطاعات الملحقة بها تقدم أكبر قيمة مضافة تساهم في تكوين الناتج، تليها التجارة والنقل والاتصالات<sup>1</sup>.

ويعرف الناتج الداخلي الخام على أنه مجموع القيم المضافة لكافة وحدات الإنتاج العاملة في فروع الإنتاج المختلفة في اقتصاد معين، ويشمل على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة.

بعد الناتج الداخلي الخام مؤشرا هاما من مؤشرات صحة الاقتصاد، وبالتالي سيتم فيما يلي متابعة مدى مساهمة القطاعين العام والخاص بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر.<sup>2</sup>

من الملحق رقم 03 نلاحظ ما يلي:

- تطور الناتج الداخلي الخام من سنة إلى أخرى طيلة فترة الدراسة، وقدرت نسبة الزيادة بـ 239.55 % بين سنتي 2004 و 2015.

- تقدر نسبة تطور الناتج الداخلي الخام للقطاع الخاص بـ 292.79 % بين سنتي 2004 و 2015، بينما القطاع العام تقدر نسبة تطوره بـ 48.65 % خلال نفس الفترة.

- يساهم القطاع الخاص بنسبة كبير من الناتج الداخلي الخام، وتتزايد هذه النسبة سنويا حتى وصلت إلى حدود 90.46% سنة 2015، بعدما كانت تقدر بـ 78.2% سنة 2004.

- تعتبر نسبة مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام نسبة متوسطة، لكنها تنخفض من سنة إلى أخرى، فوصلت إلى 09.54 % سنة 2015 بعدما كانت 21.8% سنة 2004.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

<sup>1</sup>. نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي: "تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في النمو الاقتصادي وخفض

معدلات البطالة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، ص 619.

<sup>2</sup>. سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

إنّ النتائج التي يقدمها الجدول توضح مدى الأهمية التي يكتسبها القطاع الخاص والدور الذي يلعبه في تحقيق الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات، فهو يساهم بالقدر الأكبر من هذا الأخير. وبالتالي لزم على الدولة اتخاذ مزيد من الإجراءات والتدابير في سبيل تشجيع القطاع الخاص على مزيد من الاستثمار، وبالدرجة الأولى في المجالات المنتجة أكثر من المجالات ذات الربح السريع (كالتجار ومجالات الربح السريع) بهدف التخلي عن الاعتماد الكلي على قطاع المحروقات .

### الفرع الثالث : مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

إنّ تفعيل الاقتصاد الوطني يتطلب خلق استثمارات تدفع عجلة التنمية، وتعمل على نهوض المجتمع في شتى المجالات، حيث برزت أهمية ذلك بعد التحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر نتيجة ظهور الأزمة الاقتصادية بسبب ضعف جهاز الإنتاج، الذي كان يعتمد على مؤسسات لا يمكن التوسع فيها لأنها تتطلب استثمارات ضخمة لا يمكن توفيرها أمام مشكلة المديونية مما أدى إلى حل أغليبتها وزاد هذا الأمر في تفاقم ظاهرة البطالة وبلوغها مستويات خطيرة من التفاقم الذي أدى إلى نتائج اقتصادية واجتماعية سلبية لا يمكن تجاهلها، مما دفع بالجزائر إلى انتهاج سياسة تفعيل الاستثمارات وذلك بتوجيهها نحو المشروعات التي يسهل تمويلها، وخاصة منها المؤسسات المصغرة الصغيرة والمتوسطة، وقد برزت في الجزائر ملامح الاهتمام الجدي بهذه المؤسسات مع تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي<sup>1</sup>.

كما أنّ التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية في الجزائر بداية من العشرية الأخيرة من القرن العشرين، أفرز تغييرات هامة خاصة في هياكل الاقتصاد الوطني، فبعد التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم وتسيير المؤسسات، أعطت الدولة مجالا أوسع ودعما لنمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويظهر ذلك من خلال إنشاء هياكل تهتم ببرامج أعدت خصيصا لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات اقتصادية متعددة، كما أبدت

<sup>1</sup> . بودي عبد القادر، بن جيمة عمر، سليمان وهيبية: " مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بالجزائر منطقة بشار أنموذجا"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص540.



السلطات الجزائرية اهتماما بتطوير منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تفعيل دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية. وتجدر الإشارة إلى أن الأمور بدأت تتغير فيما يتعلق بالثقل المتزايد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، وهو ما يعكس نقطة تحول جوهرية في الأداء<sup>1</sup>، وهو ما سيتم في الملحق رقم 04 وبيين ما يلي<sup>2</sup>:

- ارتفعت القيمة المضافة المحققة في الجزائر من 2574.75 مليون دولار أمريكي سنة 2004 إلى 8851.77 مليون دولار أمريكي سنة 2015 بنسبة تطور قدرت بـ 272.75%.

- انقسمت هذه الزيادة بين القطاع العام الذي حقق ارتفاعا منذ سنة 2004 إلى سنة 2015 بنسبة 126.89% حيث انتقل من 555.89 مليون دولار أمريكي سنة 2004 ووصلت إلى 762.10 مليون دولار سنة 2015. والقطاع الخاص الذي تضاعفت فيه القيمة بمعدل 296.78% بين سنتي 2004 و2015.

- يساهم القطاع الخاص بنسبة أكبر من القطع العام في القيمة المضافة، حيث أن هذا الأخير لا تتجاوز فيه نسبة المساهمة 10 %، بينما تتجاوز نسبة القطاع الخاص نسبة 90%.

مما سبق، يمكن استنتاج ما يلي:

تظهر هذه الأرقام مدى تطور الدور الذي تلعبه المؤسسات الخاصة في خلق القيمة المضافة، ما يعطي مؤشر جيدا عن إمكانية تعزيز هذا القطاع وعدم الاعتماد الكلي على القطاع العام، بل بالعكس يحاول القطاع الخاص ملأ الفراغات التي يتركها القطاع العام سواء من خلال عمليات خوصصة هذا الأخير أو إعادة الهيكلة التي تنقص من عدد المؤسسات العامة والتي تضطر القطاع الخاص إلى التكامل معه، لقد ظهر اهتمام كبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم إدماجها في سياق السياسة العامة للتنمية كأداة ينتظر منها المساهمة بفعالية كبيرة في تكثيف النسيج الصناعي، وتحريك الجهاز الإنتاجي،

<sup>1</sup>. كتوش عاشور، طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص1043.

<sup>2</sup>. سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص112.

خاصة في مجال خلق فرص عمل جديدة وفي تلبية حاجات المواطنين والدليل على الاهتمام بهذه المؤسسات هو التزايد المستمر لعددتها؛ وصدور القوانين التي تسهل وتنظم عملها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. لخضر مداح، ماجي عبد المجيد: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 ، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ص700.

### المبحث الثالث :

### الدراسة الميدانية لواقع التسويق الإستراتيجي في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تعد الدراسة الميدانية وفق المنهجية العلمية لأيّ بحث علمي بمثابة تجسيد الواقع لأيّ موضوع عن طريق أدوات البحث العلمي ، وموضوع الدراسة الميدانية التي سوف نتعرض لها يتعلق بواقع التسويق الإستراتيجي في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

تعد عملية تحديد مجتمع البحث من أهم المراحل التي تساعد الباحث على اختيار العينة فهذه العملية تتطلب الوضوح و الدقة من أجل ضمان صحة الدراسة الميدانية التي هدفها في الأخير معرفة مدى صحة أو نفي الفرضيات المطروحة سابقا والتي تعد بمثابة إجابات مؤقتة.

إنّ عينة هذا البحث عينة عشوائية حيث تتعلق بجميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في جميع المجالات الخدمية والإنتاجية والتجارية في مختلف أنحاء الوطن، حيث تمّ توزيع استمارة الاستبيان يدويا على 85 مؤسسة، حيث تمّ تحصيل 80 استمارة وإلغاء 5 استمارات وهذا لوجود العديد من الأخطاء وبالتالي عدم صلاحيتها في الدراسة الإحصائية، وبالتالي أصبحت عينة هذه الدراسة 80 مؤسسة متوسطة وصغيرة ومختلفة النشاط ، حيث تمّ توزيع هذه الاستمارات على الولايات التالية:

#### **الجدول رقم (16) : عدد الاستثمارات الموزعة حسب الولايات**

| الولاية                 | الجلفة | الأغواط | المسيلة | بسكرة | المدية | المجموع |
|-------------------------|--------|---------|---------|-------|--------|---------|
| عدد الاستثمارات الموزعة | 20     | 15      | 15      | 15    | 15     | 80      |

من إعداد الباحث بالاعتماد على الاستثمارات الموزعة

### المطلب الثاني: تحديد وتصميم طريقة جمع البيانات

من أجل جمع ومعالجة البيانات تمّ الاعتماد على أداة الاستبيان الموجهة لعينة البحث المتمثلة في 80 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث يعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة والمؤسسة بطريقة منطقية ويتم تحديدها وصياغتها وترتيبها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف البحث تجعل المجيب قادر على الإجابة.

### الفرع الأول : أداة البحث

يحتوي استبيان هذه الدراسة ( الملحق رقم 05 ) على ثلاثة أجزاء وهي مفصلة كما يلي :

#### **الجزء الأول : معلومات حول المؤسسة**

يتضمن هذا الجزء النقاط التالية :

تسمية المؤسسة/ تاريخ التأسيس/ طبيعة النشاط /صنف المؤسسة

#### **الجزء الثاني : معلومات حول المستجيب**

ويتضمن النقاط التالية : الجنس/المستوى التعليمي/الخبرة الإدارية في المؤسسة

#### **الجزء الثالث : معلومات حول الدراسة**

ويتضمن المحاور التالية :

- التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية.

- الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية .

- الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة.

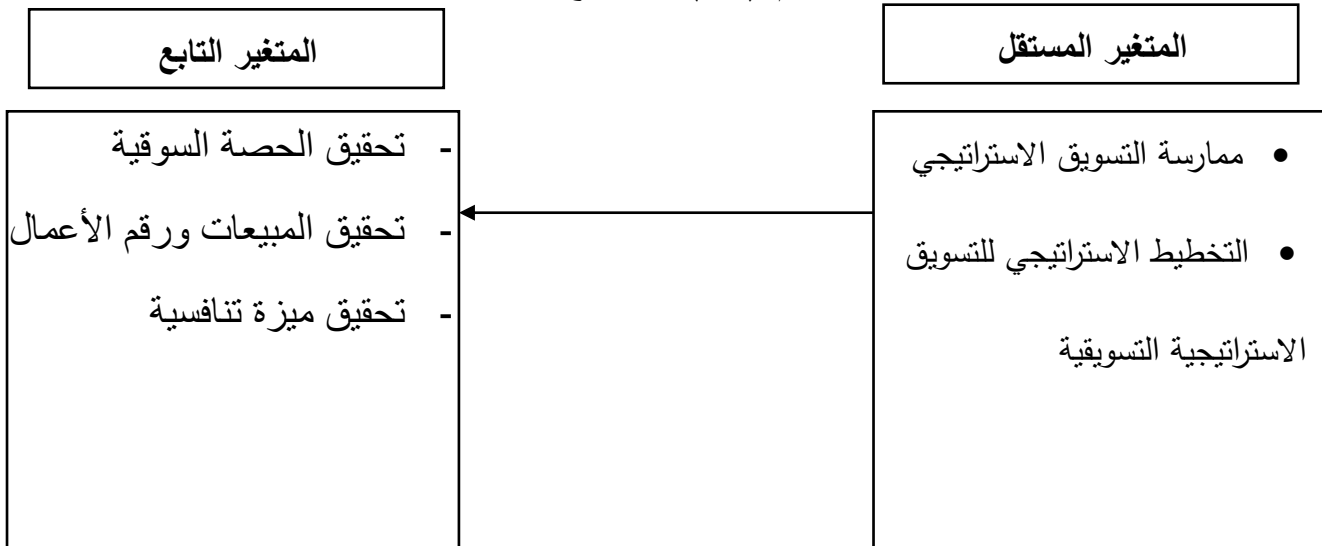
- الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال.

- الأهداف التسويقية لمؤسستكم في تحقيق ميزة تنافسية.

### الفرع الثاني : نموذج البحث

من أجل القيام بالدراسة الإحصائية يجب أن نقوم بتحديد نموذج المناسب والذي يحدد المتغير التابع والمتغير المستقل على نحو التالي:

الشكل رقم (14): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

من خلال هذا الشكل يظهر المتغير التابع المتمثل في التسويق الإستراتيجي والموضح في الأبعاد التالية :

1. التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2. التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية.

3. الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية .

أما المتغير المستقل فهو يتعلق بالأهداف التسويقية المحققة في واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي كما يلي :

- الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة.

- الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال.

- الأهداف التسويقية لمؤسستكم في تحقيق ميزة تنافسية.

### المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحليل البيانات التي تمّ جمعها من الاستبيانات الموزعة تمّ الاعتماد على برنامج للعلوم الاجتماعية، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها يستخدم هذا البرنامج عادة في جميع البحوث العلمية التي تشتمل على العديد من البيانات الرقمية، وقد أنشئ خصيصا لتحليل بيانات البحوث الاجتماعية لكنه لا يقتصر عليها فقط، بل يشتمل على معظم الاختبارات الإحصائية تقريبا، وله قدرة فائقة على معالجة البيانات ويرى الباحثون أنه أداة فاعلة لتحليل شتى أنواع البحوث العلمية .

#### 1- اختبار كشف التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات العينة على عبارات الإستبيان:

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدّة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع ( طريقة اختبار *KOLMOGOROV-SMIRNOV*، طريقة حساب معاملي الالتواء والتقلطح و طريقة اختبار *SHAPIRO-WILK* ) .

كما أنّ اختبار *KOLMOGOROV-SMIRNOV* يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 كما يستخدم اختبار *Shapiro-Wilk* إذا كان عدد الحالات اقل من 50 وفي دراستنا نستخدم هذا الأخير، وللتذكير نعلم أنّ هناك نوعان من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في اختبار الفرضيات:

- أساليب إحصائية معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي .
- أساليب إحصائية غير معلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي طبيعي .

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع إجابات العينة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أنّ فرضية العدم خاضعة للاختبار أيّ أنّها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

قاعدة : هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي.

جدول رقم (17) : يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

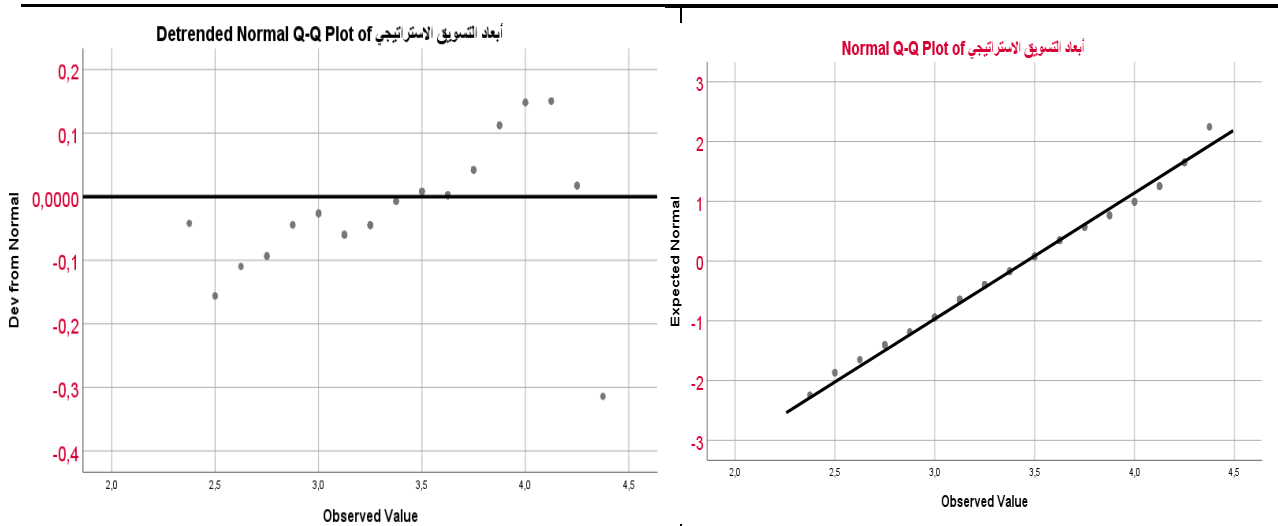
| Shapiro-Wilk  |    |           | Kolmogorov-Smirnov |    |           |   |
|---|----|-----------|--------------------|----|-----------|---|
| Sig.  | df | Statistic | Sig.               | df | Statistic |   |
| 254,0   | 80 | 980,0     | 200*,0             | 80 | 076,0     | بيانات إجابات العينة على جميع فقرات أبعاد التسويق الإستراتيجي للاستبيان |
| 511,0   | 80 | 986,0     | 074,0              | 80 | 095,0     | بيانات إجابات العينة على جميع فقرات أبعاد الأهداف التسويقية للاستبيان   |
| كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد الحالات أقل من 50 اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر من 50 وفي دراستنا نستخدم قيم هذا الأخير |    |           |                    |    |           |   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أنه بالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات أبعاد التسويق الإستراتيجي للاستبيان أنّ مستوى المعنوية  $sig=0.075$  وهي أكبر من (0.05)، وبالنسبة لبيانات إجابات العينة على جميع فقرات أبعاد الأهداف التسويقية للاستبيان فإنّ مستوى المعنوية  $sig=0.063$  وهي أكبر من (0.05) مما يدل على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة للتوزيع الطبيعي ويظهر اختبار أيضا أشكال تتعلق بالتوزيع الطبيعي وسوف نناقشها وهذا للتأكيد أكثر أنّ بيانات العينة تأخذ التوزيع الطبيعي وهما مخططات (Normal Quntile-Quntile(Q-Q) Plot) فبموجب هذا النوع من المخططات تتبع المتغيرات التوزيع الطبيعي إذا كانت نقاط شكل الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم والعكس صحيح، ونفس الملاحظة على مخطط الثاني ( Detrended Normal Q-Q Plot ) فإذا كانت

معظم نقاط شكل الانتشار لإجابات العينة على عبارات الاستبيان تقع ضمن المدى (0.2، -0.2)،  
0.2) بأنها تتبع التوزيع الطبيعي.

### الشكل رقم (15): نوع توزيع العينة



#### باقي المخططات موجودة في الملاحق المتعلقة بمخرجات برنامج SPSS

إنّ هذا المخطط هو مكمل للمخطط الأول ، والذي يوضح المدى الذي يمكن اعتماده لانحراف نقاط الانتشار عن الخط المستقيم فيما إذا كانت بيانات إجابات العينة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وبالتالي يعرض هذا المخطط تمثيل المشاهدات الأصلية على المحور الأفقي، أما المحور العمودي فيمثل انحرافات القيم المعيارية للملاحظات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لها، وإذا كانت معظم نقاط شكل الانتشار ( 90-95%) تقع ضمن المدى (0.2، -0.2) فيمكن أن نقرر أن التوزيع طبيعي للمتغيرات والعكس صحيح.

في هذا المخطط يتم رسم كل مشاهدة من البيانات الأصلية على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع القياسي ( المعيارى) المتوقعة لها، وتمثل كل نقطة على الخط المستقيم الموجودة في المخطط بواسطة القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي على المحور العمودي مقابل الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات على المحور الأفقي، وإذا كانت نقاط شكل الانتشار للعينة تقع بعيدة عن الخط المستقيم فهذا يعني أنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المصدر : حسين علي نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي: " تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب: تطبيق شامل للحزمة spss، الأهلية"، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 216-217.

ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية في تحليل إجابات وأراء افراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح الأدوات الإحصائية المستخدمة:

#### 2- الأدوات الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب

الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي :

- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.



- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والأشكال البيانية.
- اختبار الصدق و الثبات: بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة: ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقصى منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة وسط حسابي الفرضي المقدر ب (03)، إذ يتم احتساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

### المطلب الرابع : تحليل النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من أجل تحليل النتائج الإحصائية لهذه الدراسة لابد من تحليل أجزاء الاستبيان في النقاط التالية:

#### الفرع الأول : تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان (معلومات حول المؤسسة)

1- تسمية المؤسسة: من خلال جمع وتحليل الاستبيانات لاحظنا وجود العديد من التسميات المختلفة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وقد يكون غرض هذه التسمية لجذب الزبائن التجاريين أو الصناعيين أو خدمات أخرى متنوعة(الملحق رقم08).

2- تاريخ التأسيس : تراوح تاريخ تأسيس المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة والتي تمثل العينة المدروسة من سنة 2001 إلى سنة 2016 حيث تعرف هذه المرحلة تطورا كبيرا عبر التراب الوطني، لأن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية أنشأت خلال هذه المرحلة، لأن هذه المرحلة تعد بعد صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، وهناك مؤسسات ظهرت خلال سنة 2009 ونهاية سنة 2010 حيث عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تطورا ملحوظا بصفة عامة.

3- طبيعة النشاط: اختلفت أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة وهذا حسب المناطق المذكورة سابقا ومن خلال الجدول التالي نستطيع تحديد هذه الأنشطة المتنوعة .

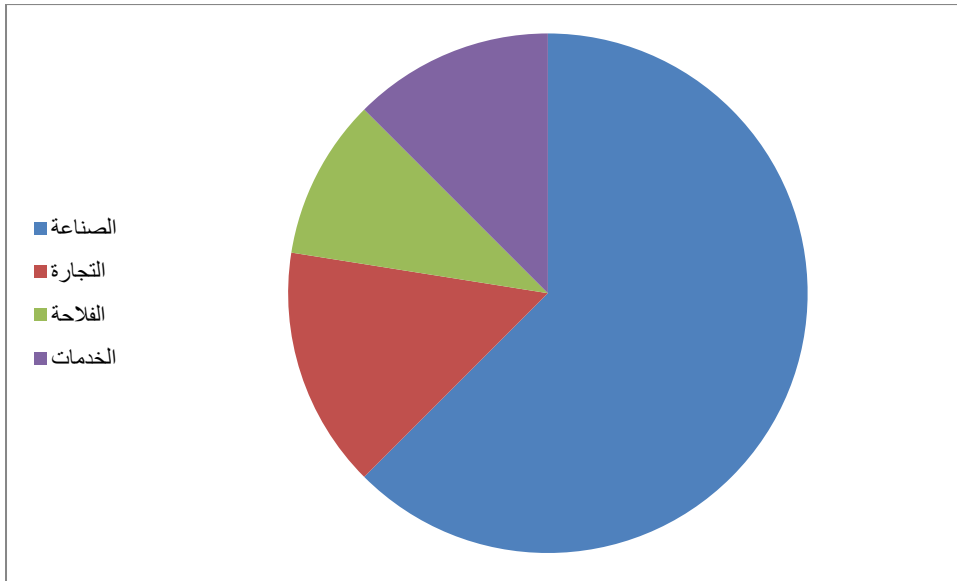
#### الجدول رقم (18) : توزيع إجابات العينة حسب طبيعة النشاط

| النسبة | التكرار | طبيعة النشاط |
|--------|---------|--------------|
| 62.5   | 50      | الصناعة      |
| 15     | 12      | التجارة      |
| 10     | 8       | الفلاحة      |
| 12.5   | 10      | الخدمات      |
| 100    | 80      | المجموع      |

من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول رقم 18 الذي يبين توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاط نلاحظ أن أكبر نسبة 50 بالمائة التي تدل على أن أكبر نشاط هو النشاط الصناعي ثم يليه النشاط التجاري بنسبة 12 بالمائة، ثم الخدمات بنسبة 10 بالمائة والنشاط الفلاحي بنسبة 8 بالمائة وقطاع، وهذا يدل على التنوع الكبير الذي تعرفه هذه المؤسسات في الولايات المدروسة، وتظهر هذه النسب التي تمثل أنواع الأنشطة أكثر وضوحا في الشكل التالي :

الشكل رقم (16): توزيع إجابات العينة حسب طبيعة النشاط



من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

4-صنف المؤسسة :

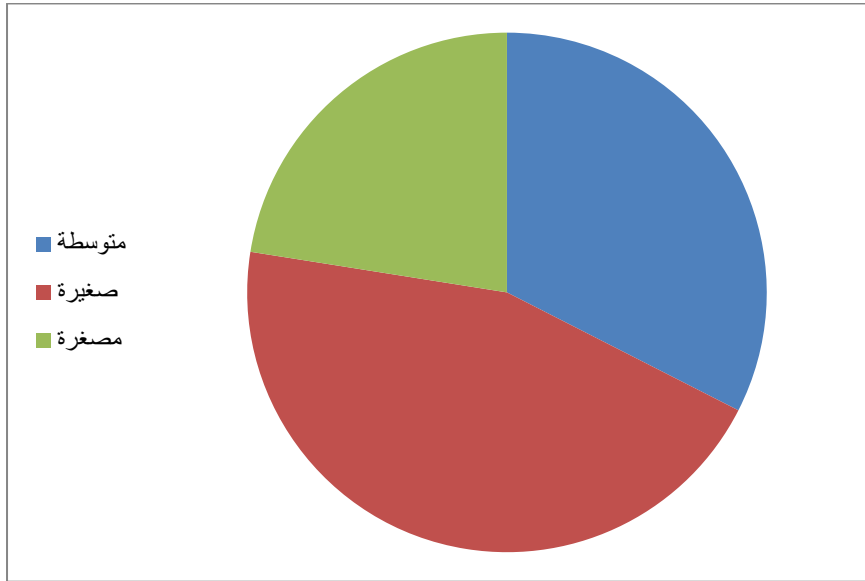
الجدول رقم (19) : توزيع إجابات العينة حسب الصنف

| النسبة | التكرار | طبيعة النشاط |
|--------|---------|--------------|
| 32.5   | 26      | متوسطة       |
| 45     | 36      | صغيرة        |
| 22.5   | 18      | مصغرة        |
| 100    | 80      | المجموع      |

من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نلاحظ أنّ أكبر نسبة كانت 36 بالمائة تخص المؤسسات الصغيرة وهذا نظرا للتسهيلات التي تمنحها الجزائر لإقامة هذا نوع من المؤسسات، ثم يليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 26 بالمائة، ثمّ تليها المؤسسات المصغرة بنسبة 18 بالمائة ومن خلال الشكل التالي تظهر أصناف عينة الدراسة كما يلي :

الشكل رقم (17) : توزيع إجابات العينة حسب الصنف



من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

الفرع الثاني : تحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان (معلومات حول المستجيب)

1-الجنس :

الجدول رقم (20): توزيع إجابات العينة حسب الجنس

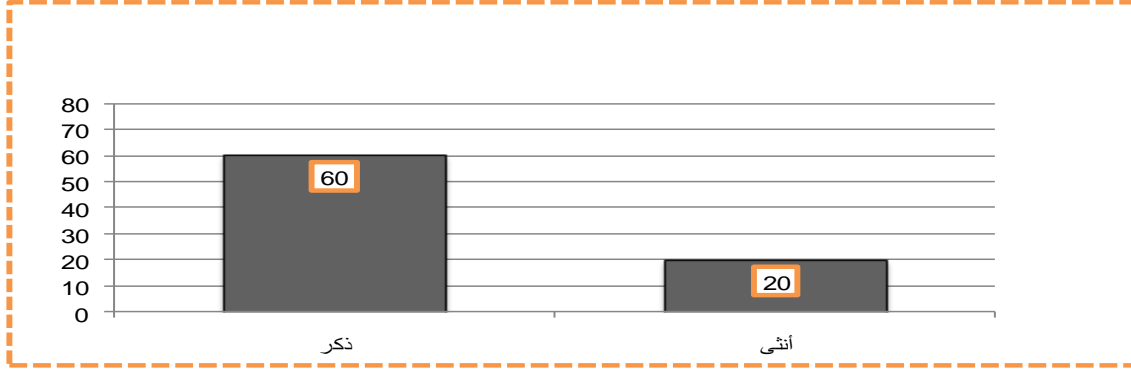
| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 75     | 60      | ذكر     |
| 25     | 20      | أنثى    |
| 100    | 80      | المجموع |

من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم الجدول رقم (22) الذي يبين توزيع إجابات العينة حسب الجنس نلاحظ أنّ نسبة ذكور كانت أكبر حيث بلغت 75 بالمائة مقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت 25 بالمائة، وهذا يعكس طبيعة الأنشطة التي يمارسها ذكور مثل التجارة والصناعة

والأعمال الحرة في المجتمع الجزائري، بعكس فئة النساء التي تمارس أعمال بسيطة مثل الخياطة والحرف التقليدية، والشكل التالي يوضح توزيع إجابات العينة حسب الجنس:

الشكل رقم (18): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25 وبرنامج v2007.EXCEL

## 2- المستوى التعليمي :

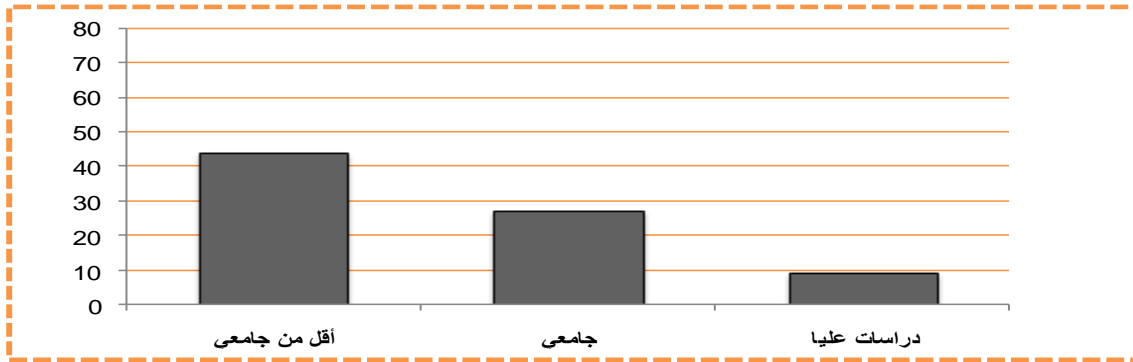
الجدول رقم (21) : توزيع إجابات العينة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى     |
|--------|---------|-------------|
| 11.3   | 9       | دراسات عليا |
| 33.8   | 27      | جامعي       |
| 55     | 44      | أقل         |
| 100    | 80      | المجموع     |

من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول رقم (23) الذي يبين توزيع إجابات العينة حسب المستوى التعليمي أنّ أكبر نسبة كانت للمستوى الأقل من الجامعي و الدراسات العليا الذي بلغ نسبة 55 بالمائة، ثم يليها المستوى الجامعي بنسبة 33.8 بالمائة، وبعدها الدراسات العليا بنسبة 11.3 بالمائة، وهذا يدل على أنّ نسبة الشباب المقبلين على إنشاء هذه المؤسسة من فئة لهم اهتمامات عملية بعيدا عن تحسين المستوى التعليمي لهم، والشكل التالي يوضح توزيع إجابات العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم(19): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغيرالمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.25 وبرنامج v2007.EXCEL

3-الخبرة الإدارية في المؤسسة:

الجدول رقم (22) : توزيع إجابات العينة حسب الخبرة الإدارية في المؤسسة

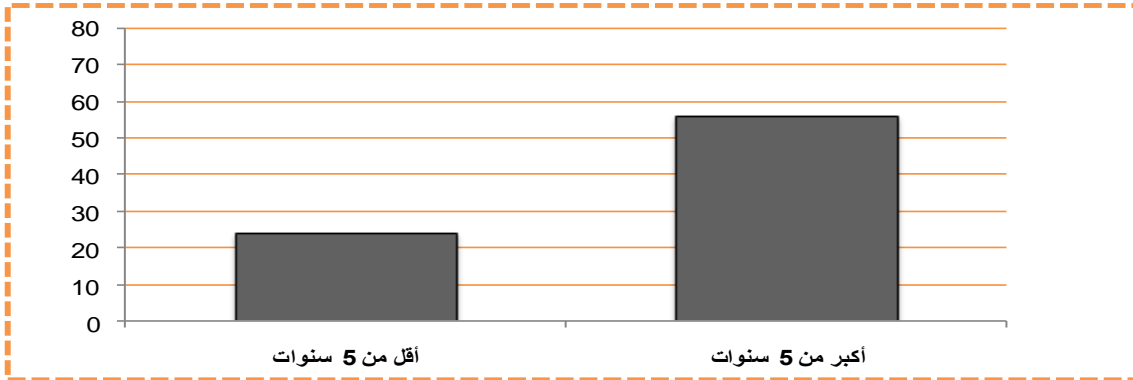
| النسبة | التكرار | الخبرة          |
|--------|---------|-----------------|
| 30     | 24      | أقل من 5 سنوات  |
| 70     | 56      | أكبر من 5 سنوات |
| 100    | 80      | المجموع         |

من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول رقم (24) الذي يبين توزيع إجابات العينة حسب الخبرة الإدارية في المؤسسة نلاحظ أنّ أفراد العينة المدروسة لهم خبرة إدارية في المؤسسة أكبر من 5 سنوات بنسبة 70 بالمائة بينما توجد نسبة 30 بالمائة لهم خبرة إدارية في المؤسسة أقل من 5 سنوات.

والشكل التالي يوضح توزيع إجابات العينة حسب الخبرة الإدارية:

الشكل رقم(20): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الإدارية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPS.25 وبرنامج v2007.EXCEL

الفرع الثالث : تحليل نتائج الجزء الثالث من الاستبيان (معلومات حول الدراسة)

**1- صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان):**

بعدما تمت صياغة الاستبيان في الصورة الأولية لابد من إخضاعه لاختباري الصدق

والثبات.

**أ/ مفهوم صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق أداة الدراسة، هو عملية قياس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه،  
وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين  
الملحق رقم06)، وصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمحاور  
الاستبيان.

**أولاً : الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبيان )**

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى  
علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من  
ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من  
مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه (الملحق رقم 06)، ومدى سلامة ودقة  
الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق  
أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات  
أخرى لتحسين أداة الدراسة.

### ثانيا : صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة(الاستبيان )

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان حيث تمّ حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 30 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

### ثالثا : صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة(الاستبيان )

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة .

### ب/ ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو إعطاء نفس النتيجة حتى لو تمّ إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تمّ إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تمّ التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، وعليه نقوم باختبار صدق الاتساق الداخلي والبنائي والثبات لفقرات كل استبيان كما يلي :

### أولا : الصدق بالنسبة لعبارات الاستبيان:

صدق الاتساق لعبارات المحور المتعلق بالمتغير المستقل (أبعاد التسويق الإستراتيجي) البعد الأول: التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



الجدول رقم (23): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الأول للمتغير  
المستقل

| رقم الفقرة | الفقرة  | معامل الارتباط | Sig   | النتيجة         |
|------------|---|----------------|-------|-----------------|
|            | يعد التسويق الإستراتيجي جميع الإجراءات الإدارية المؤسسة التي تحدد مسار المؤسسة.                 | 0.626**        | 0.000 | دال إحصائيا     |
|            | يعد التسويق الإستراتيجي جميع الوسائل المتوفرة التي تستطيع بها المؤسسة أن تتميز بها عن منافسيها. | 0.356**        | 0.001 | دال إحصائيا     |
|            | يعد التسويق الإستراتيجي تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال عناصر المزيج التسويقي.    | 0.351**        | 0.001 | دال إحصائيا     |
|            | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي الإدارة العامة.                       | 0.339**        | 0.002 | دال إحصائيا     |
|            | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي قسم الإنتاج .                         | 0.188          | 0.094 | غير دال إحصائيا |
|            | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هم خبراء خارجيين                         | 0.541**        | 0.000 | دال إحصائيا     |
|            | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هو قسم التسويق                           | 0.495**        | 0.000 | دال إحصائيا     |
|            | التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها                        | 0.268*         | 0.016 | دال إحصائيا     |
|            | التسويق الإستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر .                               | 0.532**        | 0.000 | دال إحصائيا     |
|            | التسويق الإستراتيجي يساعد رجال التسويق في التنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف الحالية .               | 0.205          | 0.068 | غير دال إحصائيا |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة  $r$  المحسوبة ( تتراوح بين 0.626 و 0.268 ) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 و 0.05 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه، أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن:

- العبارة رقم 05 "الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي قسم الإنتاج" غير دالة إحصائياً حيث أنّ  $r$  المحسوبة  $R_{cal}=0.188$  أقل من قيمة  $r$  الجدولية، كما أنّه أيضاً قيمة  $SIG=0.094$  (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الأول، كما أنّه وخلال حساب ثبات هذا البعد تبين أنّه بعد حذف العبارة رقم 05 من البعد الأول: فإنّ قيمة ألفا كرومباخ ترتفع (أنظر الجدول المتعلق بحساب ثبات الاستبيان).

- العبارة رقم 10 "التسويق الإستراتيجي يساعد رجال التسويق في التنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف الحالية" غير دالة إحصائياً حيث أنّ  $r$  المحسوبة  $R_{cal}=0.205$  أقل من قيمة  $r$  الجدولية، كما أنّه أيضاً قيمة  $SIG=0.068$  (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الأول كما أنّه وخلال حساب ثبات هذا البعد تبين أنّه بعد حذف العبارة رقم 10 من البعد الأول: فإنّ قيمة ألفا كرومباخ ترتفع (أنظر الجدول رقم 31).

البعد الثاني : التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية.  
الجدول رقم (24) : يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثاني للمتغير  
المستقل

| النتيجة         | Sig   | معامل الارتباط | الفقرة   |
|-----------------|-------|----------------|--|
| دال إحصائيا     | 0,005 | 0,309**        | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل.                                  |
| دال إحصائيا     | 0,000 | 0,481**        | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني عملية التنبؤ بالمستقبل للمبيعات في ظل الظروف الحالية.             |
| دال إحصائيا     | 0,003 | 0,333**        | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني تحليل المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) والمحيط الداخلي.          |
| دال إحصائيا     | 0,000 | 0,441**        | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة.                             |
| غير دال إحصائيا | 0,104 | 0,183          | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى التنبؤ بالمستقبل والتحوط لمتغيراته    |
| دال إحصائيا     | 0,000 | 0,381**        | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى بناء روح الفريق الواحد.               |
| دال إحصائيا     | 0,000 | 0,527**        | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة. |
| دال إحصائيا     | 0,000 | 0,389**        | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين .               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة  $r$  المحسوبة ( تتراوح بين 0.527 و 0.309 ) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أنّ قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 و 0.05 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه، وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أنّ:

- العبارة رقم 15 "الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى التنبؤ بالمستقبل والتحوط لمتغيراته" غير دالة إحصائيا حيث أنّ  $r$  المحسوبة  $R_{cal}=0.183$  أقل من قيمة  $r$  الجدولية، كما أنّه أيضا قيمة SIG=0.104 (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الثاني، كما أنّه وخلال حساب ثبات هذا البعد تبين أنّه بعد حذف العبارة رقم 15 من البعد الثاني فإنّ قيمة ألفا كرومباخ ترتفع ( أنظر الجدول رقم 31 ).

البعد الثالث : الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية

الجدول رقم (25) : يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثالث للمتغير

المستقل

| النتيجة         | Sig   | معامل الارتباط | الفقرة  |
|-----------------|-------|----------------|---|
| دال إحصائيا     | 0.028 | 0.246*         | ضرورة تناسب الإستراتيجية التسويقية مع إمكانيات وأهداف ورسالة المؤسسة            |
| غير دال إحصائيا | 0.126 | 0.172          | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على الخبرة السابقة               |
| غير دال إحصائيا | 0.528 | 0.072          | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على التخطيط                      |
| دال إحصائيا     | 0.000 | 0.403**        | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على تحليل متغيرات ومعطيات البيئة |
| دال إحصائيا     | 0.000 | 0.408**        | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية النمو                            |
| دال إحصائيا     | 0.000 | 0.548**        | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية البقاء                           |
| دال إحصائيا     | 0.000 | 0.489**        | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية الانسحاب                         |
| دال إحصائيا     | 0.000 | 0.497**        | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية التنوع                           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة  $r$  المحسوبة ( تتراوح بين 0.548 و 0.246 ) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أنّ قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 و 0.05 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثالث صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه ، وأظهرت نتائج الجدول أعلاه أنّ :

- العبارة رقم 20 " صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على الخبرة السابقة " غير دالة إحصائيا حيث أنّ  $r$  المحسوبة  $R_{cal}=0.172$  أقل من قيمة  $r$  الجدولية، كما أنّه أيضا قيمة  $SIG=0.126$  (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الثالث كما أنّه وخلال حساب ثبات هذا البعد تبين أنّه بعد حذف العبارة رقم 20 منه فإنّ قيمة ألفا كرومباخ ترتفع ( أنظر الجدول رقم 31).

- العبارة رقم 21 " صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على التخطيط " غير دالة إحصائيا حيث أنّ  $r$  المحسوبة  $R_{cal}=0.072$  أقل من قيمة  $r$  الجدولية، كما أنّه

أيضا قيمة  $SIG=0.528$  (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط معنوي لذا يتوجب حذفها من البعد الثالث كما أنه وخلال حساب ثبات هذا البعد تبين أنه بعد حذف العبارة رقم 20 من البعد 03 فإن قيمة ألفا كرومباخ ترتفع (أنظر الجدول رقم 31).

#### 01- صدق الاتساق لعبارات المحور المتعلق بالمتغير التابع (الأهداف التسويقية)

البعد الأول: الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة

الجدول رقم (26) : يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الأول

#### للمتغير التابع

| النتيجة     | Sig   | معامل الارتباط | الفقرة   |
|-------------|-------|----------------|--|
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,572**        | الحصة السوقية لمؤسستكم محسوبة وواضحة ومنتزيدة                              |
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,544**        | الحصة السوقية لمؤسستكم متناقصة   |
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,424**        | الحصة السوقية لمؤسستكم غير محسوبة وغير واضحة                               |
| دال إحصائيا | 0,004 | 0,321**        | الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى تحقيق حصة سوقية جيدة   |
| دال إحصائيا | 0,048 | 0,222*         | يعد تحقيق الحصة السوقية المرتفعة مؤشر على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة  $r$  المحسوبة ( تتراوح بين 0.572 و 0.222 ) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أن قيمة  $SIG$  (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة 0.01 و 0.05 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الأول صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

البعد الثاني : الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال  
الجدول رقم (27): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثاني للمتغير  
التابع

| النتيجة     | Sig   | معامل الارتباط | الفقرة  |
|-------------|-------|----------------|---|
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,520**        | مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في ارتفاع مستمر                                       |
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,670**        | مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في انخفاض مستمر                                       |
| دال إحصائيا | 0,008 | 0,293**        | الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى زيادة المبيعات ورقم الأعمال |
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,593**        | تعد زيادة المبيعات ورقم الأعمال مؤشر على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائيا، حيث قيمة  $r$  المحسوبة ( تتراوح بين 0.670 و 0.293 ) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أنّ قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثاني صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

البعد الثالث : الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية  
الجدول رقم (28) : يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتعلق بالبعد الثالث للمتغير  
التابع

| النتيجة     | Sig   | معامل الارتباط | الفقرة   |
|-------------|-------|----------------|--|
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,479**        | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على السعر                                      |
| دال إحصائيا | 0,001 | 0,366**        | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على الجودة                                     |
| دال إحصائيا | 0,001 | 0,363**        | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التكلفة                                    |
| دال إحصائيا | 0,014 | 0,275*         | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على تنوع خطوط المنتجات وتقديم الخدمات المختلفة |
| دال إحصائيا | 0,000 | 0,646**        | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التموضع الجيد و المناسب في السوق           |
| دال إحصائيا | 0,014 | 0,273*         | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على القدرة التكنولوجية و التحكم فيها.          |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية، حيث قيمة  $r$  المحسوبة ( تتراوح بين 0.646 و 0.273 ) وهي أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أنّ قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01 ومنه تعتبر فقرات بعد البعد الثالث.

ثانيا : صدق الاتساق البنائي (للاستبيان)

جدول رقم (29) : يوضح صدق الاتساق البنائي (للاستبيان )

| النتيجة     | Sig   | معامل الارتباط | محاور الاستبيان   |          |                           |
|-------------|-------|----------------|---|----------|---------------------------|
| دال إحصائيا | 0.000 | 0.643**        | التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | البعد 01 | أبعاد التسويق الاستراتيجي |
| دال إحصائيا | 0.000 | 0.398**        | التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية                            | البعد 02 |                           |
| دال إحصائيا | 0.000 | 0.662**        | الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية                                 | البعد 03 |                           |
| دال إحصائيا | 0.027 | 0.247*         | - الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة                            | البعد 01 | أبعاد الأهداف التسويقية   |
| دال إحصائيا | 0.018 | 0.264*         | - الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال                             | البعد 02 |                           |
| دال إحصائيا | 0.000 | 0.470**        | - الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية                                      | البعد 03 |                           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل المحور والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية ، حيث قيمة  $r$  المحسوبة أكبر من قيمة  $r$  الجدولية كما أنّ قيمة SIG (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.01، 0.05 ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

جدول رقم (30): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

| بعد حذف العبارات غير متسقة داخليا مع محورها |                         |                                 | قبل حذف أي عبارة غير متسقة داخليا مع محورها |                    |   |
|---|-------------------------|---------------------------------|---|--------------------|---|
| النتيجة                                     | يصبح معامل ألفا كرونباخ | رقم العبارة المحذوفة            | النتيجة                                     | معامل ألفا كرونباخ | أبعاد المتغيرات الاستبيان   |
| يرتفع قيمة الثبات                           | 0.648                   | العبارة رقم 05 و العبارة رقم 10 | غير ثابت                                    | 0.593              | التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| يرتفع قيمة الثبات                           | 0.677                   | العبارة رقم 15                  | ثابت  | 0.650              | التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية                            |
| يرتفع قيمة الثبات                           | 0.688                   | العبارة رقم 20 و العبارة رقم 21 | ثابت  | 0.642              | الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية                                 |
| يرتفع قيمة الثبات                           | 0.672                   | العبارة رقم 21/20/15/10/05      | ثابت  | 0.657              | أبعاد التسويق الإستراتيجي   |
| عدم حذف أي عبارة                            |                         |                                 | ثابت  | 0,711              | - الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة                            |
| عدم حذف أي عبارة                            |                         |                                 | ثابت  | 0.689              | - الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال                             |
| عدم حذف أي عبارة                            |                         |                                 | ثابت  | 0.709              | - الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية                                      |
|   |                         |                                 | ثابت  | 0.701              | أبعاد الأهداف التسويقية   |
|   |                         |                                 | ثابت  | 0,748              | جميع فقرات الاستبيان  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS .V 25

تظهر نتائج الجدول السابق بأن عبارات البعد الأول للمتغير المستقل التسويق الإستراتيجي أي قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بلغت قيمة (0.593) وهذا بوجود العبارة رقم 05 "الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي قسم الإنتاج" والعبارة رقم 10: "التسويق الإستراتيجي يساعد رجال التسويق في التنبؤ بالمستقبل في ظل



الظروف الحالية: "وبما أنهما غير متسقا داخليا مع الدرجة الكلية للمحور تم حذفهما من البعد التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث ارتفعت قيمة الثبات إلى قيمة 0)،(648 .

بالنسبة لثبات لعبارات البعد الثاني فإنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ بلغت قيمة 0.650 وهذا بوجود العبارة رقم 15" الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى التنبؤ بالمستقبل والتحوط لمتغيراته "وبما أنهما غير متسقا داخليا مع الدرجة الكلية للمحور تم حذفهما من البعد التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية حيث ارتفعت قيمة الثبات إلى قيمة 0.677

بالنسبة لثبات لعبارات البعد الثالث فإنّ قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ بلغت قيمة (0.642) وهذا بوجود العبارة رقم 21 " صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على التخطيط" والعبارة رقم 20" صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على الخبرة السابقة "وبما أنهما غير متسقا داخليا مع الدرجة الكلية للمحور تم حذفهما من البعد الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية حيث ارتفعت قيمة الثبات إلى قيمة (0.688).

أما بالنسبة لجميع فقرات أبعاد المتغير التابع فإنّ القيم معامل ثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدلّ على ثبات أبعاد المتغير التابع (الأهداف التسويقية).  
أما بالنسبة لجميع فقرات الاستبيان فإنّ القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت (0.748) مما يدلّ على ثبات أداة الدراسة.

"ومنه نستنتج أنّ أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة والمكونة من 36 عبارة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة".  
**3- التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان للمتغيرات  
الدراسة:**

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم

(اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة ) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي :

|            |       |       |           |                |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية :

- **المتوسط الحسابي** : بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- **الانحراف المعياري** : ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- **المدى** : من أجل لتحديد طول الفئة = ( أعلى درجة ( موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) ) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم موافقون بدرجة جدا، مرتفعة ، موافق نوعا ما، منخفضة، مخفضة جدا.
- **تحديد طول الفئة** : وذلك باستخدام المدى حيث:  $( 5/1-5 ) = 0.8$  حيث نحصل على مجالات كمايلي :

| مجال الوزن النسبي     | درجة الموافقة   | مقياس لكرت     | مجال المتوسط الحسابي  |
|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| أقل من 36.00 %        | درجة منخفضة جدا | غير موافق بشدة | من 01 إلى 1.80 درجة   |
| من 36.00% إلى 52.00%  | درجة منخفضة     | غير موافق      | من 1.81 إلى 2.60 درجة |
| من 52.10% إلى 68.00%  | متوسطة          | محايد          | من 2.61 إلى 3.40 درجة |
| من 68.10% إلى 84.00%  | درجة مرتفعة     | موافق          | من 3.41 إلى 4.20 درجة |
| من 84.10% إلى 100.00% | درجة مرتفعة جدا | موافق بشدة     | من 4.21 إلى 5 درجة    |

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور: وذلك بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

**أولا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول المتعلق**

**بأبعاد التسويق الإستراتيجي**

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بـ البعد الأول: التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسط. جدول رقم (31) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| الدرجة       | العبرة  | التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة من عبارات المتغير المدروس |      |      |      |      | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي %             | الاتجاه العام |
|--------------|---|---|------|------|------|------|-----------------|-----------------|----------------------------|---------------|
|              |   | 5   | 4    | 3    | 2    | 1    |                 |                 |                            |               |
| درجة مرتفعة  | يعد التسويق الإستراتيجي جميع الإجراءات الإدارية المؤسسة التي تحدد مسار المؤسسة                          | 7   | 15   | 17   | 17   | 24   | 3,45            | 1,330           | 69,00                      | درجة مرتفعة   |
|              | %   | 8,8   | 18,8 | 21,3 | 21,3 | 30,0 |                 |                 |                            |               |
| درجة مرتفعة  | يعد التسويق الإستراتيجي جميع الوسائل المتوفرة التي تستطيع بها المؤسسة أن تتميز بها عن منافسيها          | 0   | 4    | 36   | 13   | 27   | 3,79            | 0,977           | 75,75                      | درجة مرتفعة   |
|              | %   | 0,0   | 5,0  | 45,0 | 16,3 | 33,8 |                 |                 |                            |               |
| درجة مرتفعة  | يعد التسويق الإستراتيجي تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال عناصر المزيج التسويقي             | 0   | 2    | 27   | 24   | 27   | 3,95            | 0,884           | 79,00                      | درجة مرتفعة   |
|              | %   | 0,0   | 2,5  | 33,8 | 30,0 | 33,8 |                 |                 |                            |               |
| درجة مرتفعة  | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي الإدارة العامة                                | 0   | 7    | 33   | 13   | 27   | 3,75            | 1,025           | 75,00                      | درجة مرتفعة   |
|              | %   | 0,0   | 8,8  | 41,3 | 16,3 | 33,8 |                 |                 |                            |               |
| درجة مرتفعة  | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هم خبراء خارجيين                                 | 11  | 11   | 13   | 22   | 23   | 3,44            | 1,395           | 68,75                      | درجة مرتفعة   |
|              | %   | 13,8  | 13,8 | 16,3 | 27,5 | 28,8 |                 |                 |                            |               |
| درجة متوسطة  | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هو قسم التسويق                                   | 8   | 17   | 26   | 8    | 21   | 3,21            | 1,319           | 64,25                      | درجة متوسطة   |
|              | %   | 10,0  | 21,3 | 32,5 | 10,0 | 26,3 |                 |                 |                            |               |
| درجة متوسطة  | التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها                                | 14  | 23   | 16   | 13   | 14   | 2,88            | 1,363           | 57,50                      | درجة متوسطة   |
|              | %   | 17,5  | 28,8 | 20,0 | 16,3 | 17,5 |                 |                 |                            |               |
| درجة متوسطة  | التسويق الإستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر   | 11  | 14   | 15   | 23   | 17   | 3,26            | 1,348           | 65,25                      | درجة متوسطة   |
|              | %   | 13,8  | 17,5 | 18,8 | 28,8 | 21,3 |                 |                 |                            |               |
| بدرجة مرتفعة | التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة |   |      |      |      |      | 3,47            | 0,569           |                            |               |
| 69.31%       |   |   |      |      |      |      |                 |                 | الوزن النسبي للاتجاه العام |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ مفهوم التسويق الإستراتيجي حسب رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 03: 'يعد التسويق الإستراتيجي تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال عناصر المزيج التسويقي': نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3، 95 والانحراف معياري: 884،0، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 03 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 79 % حسب وجهة نظرهم ، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 02 : 'يعد التسويق الإستراتيجي جميع الوسائل المتوفرة التي تستطيع بها المؤسسة أن تتميز بها عن منافسيها': نلاحظ أنّها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3، 79 والانحراف معياري: 977،0، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 02 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75،75 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 01: 'يعد التسويق الإستراتيجي جميع الإجراءات الإدارية المؤسسة التي تحدد مسار المؤسسة': نلاحظ أنّها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3، 45 والانحراف معياري: 33،1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 01 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69 % حسب وجهة نظرهم.

أمّا عن الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي فإنّ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 04 : 'الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي الإدارة العامة': نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،75 والانحراف معياري: 025،1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 04 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75 % حسب وجهة نظرهم وتحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 05 : 'الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هم خبراء خارجيين': نلاحظ أنّها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 44،3 والانحراف معياري: 395،1، وأنّ قيمة المتوسط

الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 05 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,68 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: 'الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الاستراتيجي في مؤسستكم هو قسم التسويق': نلاحظ أنّها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 21,3 والانحراف معياري: 319,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 06 أي أنّ: الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هو قسم التسويق بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 25,64 % حسب وجهة نظرهم.

أمّا عن أهمية التسويق الإستراتيجي فإنّ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: 'التسويق الاستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر': نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 26,3 والانحراف معياري: 348,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 08 بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 25,65 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07: 'التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها': نلاحظ أنّها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 88,2 والانحراف معياري: 363,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 07 بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 5,57 % حسب وجهة نظرهم.

وفي الأخير نستنتج أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بالبعد الأول: التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بلغ ( $\bar{x}=3.47$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.569$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنّ مستوى مساهمة التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وهو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 69.31% حسب وجهة نظرهم.

02 - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بالبعد الثاني:

التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية.

جدول رقم (32) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: التخطيط

الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية

| الإتجاه العام | الوزن النسبي % | إنحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة من عبارات المتغير المدروس                                |      |      |      |      | العبارة | ت   |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|--|------|------|------|------|---------|---|
|               |                |                 |                 | 5  | 4    | 3    | 2    | 1    |         |   |
| درجة مرتفعة   | 69.25          | 1.282           | 3.46            | 19   | 25   | 20   | 6    | 10   | ت       | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل                                  |
|               |                |                 |                 | 23.8   | 31.3 | 25.0 | 7.5  | 12.5 | %       |   |
| درجة مرتفعة   | 69.25          | 1.312           | 3.46            | 26   | 10   | 26   | 11   | 7    | ت       | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني عملية التنبؤ بالمستقبل للمبيعات في ظل الظروف الحالية             |
|               |                |                 |                 | 32.5   | 12.5 | 32.5 | 13.8 | 8.8  | %       |   |
| درجة مرتفعة   | 80.75          | 1.024           | 4.04            | 34   | 21   | 22   | 0    | 3    | ت       | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني تحليل المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) والمحيط الداخلي          |
|               |                |                 |                 | 42.5   | 26.3 | 27.5 | 0.0  | 3.8  | %       |   |
| درجة مرتفعة   | 74.50          | 1.079           | 3.73            | 21   | 28   | 24   | 2    | 5    | ت       | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة                             |
|               |                |                 |                 | 26.3   | 35.0 | 30.0 | 2.5  | 6.3  | %       |   |
| درجة مرتفعة   | 77.50          | 1.277           | 3.88            | 37   | 13   | 19   | 5    | 6    | ت       | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى بناء روح الفريق الواحد.              |
|               |                |                 |                 | 46.3   | 16.3 | 23.8 | 6.3  | 7.5  | %       |   |
| درجة مرتفعة   | 74.75          | 1.394           | 3.74            | 35   | 16   | 9    | 13   | 7    | ت       | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة |
|               |                |                 |                 | 43.8   | 20.0 | 11.3 | 16.3 | 8.8  | %       |   |
| درجة متوسطة   | 64.50          | 1.321           | 3.23            | 19   | 13   | 25   | 13   | 10   | ت       | الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي الى إثراء معرفة المسؤولين                |
|               |                |                 |                 | 23.8   | 16.3 | 31.3 | 16.3 | 12.5 | %       |   |
| بدرجة مرتفعة  |                | 0.516           | 3.65            | مساهمة التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحديد الأهداف التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة |      |      |      |      |         |   |
| 93.0%         |                |                 |                 | الوزن النسبي للاتجاه العام   |      |      |      |      |         |   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: 'التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعني تحليل المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) والمحيط الداخلي': نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 04,4 والانحراف المعياري: 024,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي أنّ: التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعني تحليل المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) والمحيط الداخلي بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,80 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 13: 'الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسستكم يؤدي إلى بناء روح الفريق الواحد': نلاحظ أنّها احتلت كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 88,3 والانحراف المعياري: 277,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 13 أي أنّ: الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسستكم يؤدي إلى بناء روح الفريق الواحد بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 5,77 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 14: 'الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسستكم يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة': نلاحظ أنّها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3, 74 والانحراف المعياري: 394,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 14 أي أنّ: الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للتسويق في مؤسستكم يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 75,74 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 12: 'التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعني اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة': نلاحظ أنّها كانت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 73,3 والانحراف المعياري: 079,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 12 أي أنّ: التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعني اختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 5,74 % حسب وجهة نظرهم، و تحليل رأي

أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 9: التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل': نلاحظ أنّها كانت الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 46,3 والانحراف معياري: 1,282، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 9 أي أنّ: التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 25,69 % حسب وجهة نظرهم وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 10: ' التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني عملية التنبؤ بالمستقبل للمبيعات في ظل الظروف الحالية': نلاحظ أنّها كانت السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3 ، 46 والانحراف معياري: 1,312، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 10 أي أنّ: التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني عملية التنبؤ بالمستقبل للمبيعات في ظل الظروف الحالية بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 25,69 % حسب وجهة نظرهم وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 15: ' الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين': نلاحظ أنّها كانت السابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3,23 والانحراف معياري: 1,321، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 15 أي أنّ: الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 5,64 % حسب وجهة نظرهم.

وفي الأخير نستنتج أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بالبعد الثاني: التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية: بلغ ( $\bar{x}=3.65$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.516$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنّ مستوى مساهمة التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحديد الأهداف التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة نسبيا وهذا بنسبة 72.93 % حسب وجهة نظرهم.



3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور المتعلق بالبعد الثالث :

الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية

جدول رقم(33) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الإستراتيجية

التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية

| الدرجة       | الوزن النسبي % | انحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة من عبارات المتغير المدروس                           |      |      |      |      | العبارة | ت   |  |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------|---|------|------|------|------|---------|---|--|
|              |                |                 |                 | 5   | 4    | 3    | 2    | 1    |         |   |  |
| درجة مرتفعة  | 72.80          | 1.255           | 3.64            | 24  | 24   | 19   | 5    | 8    | ت       | ضرورة تناسب الإستراتيجية التسويقية مع إمكانيات وأهداف ورسالة المؤسسة            |  |
|              |                |                 |                 | 30.0  | 30.0 | 23.8 | 6.3  | 10.0 | %       |   |  |
| درجة مرتفعة  | 69.00          | 1.349           | 3.45            | 22  | 22   | 16   | 10   | 10   | ت       | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على تحليل متغيرات ومعطيات البيئة |  |
|              |                |                 |                 | 27.5  | 27.5 | 20.0 | 12.5 | 12.5 | %       |   |  |
| درجة متوسطة  | 66.60          | 1.167           | 3.33            | 12  | 28   | 21   | 12   | 7    | ت       | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية النمو                            |  |
|              |                |                 |                 | 15.0  | 35.0 | 26.3 | 15.0 | 8.8  | %       |   |  |
| درجة متوسطة  | 67.20          | 1.398           | 3.36            | 23  | 16   | 20   | 9    | 12   | ت       | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية البقاء                           |  |
|              |                |                 |                 | 28.8  | 20.0 | 25.0 | 11.3 | 15.0 | %       |   |  |
| درجة متوسطة  | 66.20          | 1.318           | 3.31            | 21  | 16   | 16   | 21   | 6    | ت       | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية الانسحاب                         |  |
|              |                |                 |                 | 26.3  | 20.0 | 20.0 | 26.3 | 7.5  | %       |   |  |
| درجة متوسطة  | 62.80          | 1.447           | 3.14            | 21  | 13   | 15   | 18   | 13   | ت       | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية التنوع                           |  |
|              |                |                 |                 | 26.3  | 16.3 | 18.8 | 22.5 | 16.3 | %       |   |  |
| بدرجة متوسطة |                | 0.658           | 3.37            | مساهمة الإستراتيجية التسويقية في تحديد الأهداف التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة |      |      |      |      |         |   |  |
|              |                |                 |                 | الوزن النسبي للاتجاه العام  |      |      |      |      |         |   |  |
|              |                |                 |                 | 67 42.0%  |      |      |      |      |         |   |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 16: ضرورة تناسب الإستراتيجية التسويقية مع إمكانيات وأهداف ورسالة المؤسسة: نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 64,3

والانحراف معياري: 1،255، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 16 أي أن: بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 8،72 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 17: 'صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على تحليل متغيرات ومعطيات البيئة': نلاحظ أنها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،45 والانحراف معياري: 1،349، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 17 بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 69 % حسب وجهة نظرهم وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 19: 'الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية البقاء': نلاحظ أنها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،36 والانحراف معياري: 1،398، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 19 بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 2،67 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 18: 'الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية النمو': نلاحظ أنها كانت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،33 والانحراف معياري: 1،167، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 6،66 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: 'الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية الانسحاب': نلاحظ أنها كانت الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،31 والانحراف معياري: 1،318، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 2،66 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: 'الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية التنويع': نلاحظ أنها كانت السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،14 والانحراف معياري: 1،447، وأن قيمة المتوسط

الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 8,62 % حسب وجهة نظرهم.

وفي الأخير نستنتج أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات فراد العينة على عبارات المتعلقة ب البعد الثالث: الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية : بلغ (=3.37) وبالانحراف معياري بلغ (=0.658)) وهو ضمن مجال متوسط (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنّ مستوى مساهمة الإستراتيجية التسويقية في تحديد الأهداف التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 42,67 % حسب وجهة نظرهم.

**ثانيا : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني المتعلق بالأهداف التسويقية:**

**1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول: الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة**

جدول رقم(34) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة

| الاتجاه العام | الوزن النسبي % | انحراف المعياري            | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة من عبارات المتغير المدروس                    |      |      |      |      | العبارة | رقم  |  |
|---------------|----------------|----------------------------|-----------------|--|------|------|------|------|---------|--|--|
|               |                |                            |                 | 5  | 4    | 3    | 2    | 1    |         |  |  |
| درجة مرتفعة   | 75.80          | 1.240                      | 3.79            | 32   | 15   | 23   | 4    | 6    | ت       | الحصة السوقية لمؤسستكم محسوبة وواضحة ومتزايدة                              |  |
|               |                |                            |                 | 40.0   | 18.8 | 28.8 | 5.0  | 7.5  | %       |  |  |
| درجة متوسطة   | 62.00          | 1.472                      | 3.10            | 23   | 8    | 16   | 20   | 13   | ت       | الحصة السوقية لمؤسستكم متناقصة   |  |
|               |                |                            |                 | 28.8   | 10.0 | 20.0 | 25.0 | 16.3 | %       |  |  |
| درجة متوسطة   | 60.80          | 1.237                      | 3.04            | 18   | 5    | 22   | 32   | 3    | ت       | الحصة السوقية لمؤسستكم غير محسوبة وغير واضحة                               |  |
|               |                |                            |                 | 22.5   | 6.3  | 27.5 | 40.0 | 3.8  | %       |  |  |
| درجة مرتفعة   | 76.60          | 1.178                      | 3.83            | 29   | 22   | 21   | 2    | 6    | ت       | الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى تحقيق حصة سوقية جيدة   |  |
|               |                |                            |                 | 36.3   | 27.5 | 26.3 | 2.5  | 7.5  | %       |  |  |
| درجة مرتفعة   | 76.80          | 1.326                      | 3.84            | 36   | 15   | 17   | 4    | 8    | ت       | يعد تحقيق الحصة السوقية المرتفعة مؤشر على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق |  |
|               |                |                            |                 | 45.0   | 18.8 | 21.3 | 5.0  | 10.0 | %       |  |  |
| بدرجة مرتفعة  |                | 0.544                      | 3.52            | الأهداف التسويقية هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة |      |      |      |      |         |  |  |
| 70 % 35.0     |                | الوزن النسبي للاتجاه العام |                 |  |      |      |      |      |         |  |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ تحليل إجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 22: ' الحصة السوقية لمؤسستكم محسوبة وواضحة ومتزايدة': نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 79,3 والانحراف المعياري: 24,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 وهذا بنسبة 8,75 % حسب وجهة نظرهم. وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: ' يعد تحقيق الحصة السوقية المرتفعة مؤشر على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق': نلاحظ أنّها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 84,3 والانحراف المعياري: 326,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 وبنسبة 8,76 % حسب وجهة نظرهم.

ويتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: ' الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى تحقيق حصة سوقية جيدة': نلاحظ أنّها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،83 والانحراف معياري: 1،178، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 25 وهذا بنسبة 6،76 % حسب وجهة نظرهم. ويتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 23: 'الحصة السوقية لمؤسستكم متناقصة': نلاحظ أنّها كانت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3،1 والانحراف معياري: 1،472، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 وهذا بنسبة 62 % حسب وجهة نظرهم.

ويتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: 'الحصة السوقية لمؤسستكم غير محسوبة وغير واضحة': نلاحظ أنّها كانت الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3،04 والانحراف معياري: 1،237، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 وهذا بنسبة 8،60 % حسب وجهة نظرهم.

وفي الأخير نستنتج أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بالبعد الأول الذي يتعلق بالأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق الحصة السوقية المناسبة: بلغ  $(\bar{x}=3.52)$  وبالانحراف معياري بلغ  $(\delta=.544)$  وهو ضمن مجال متوسط (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنّ الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها هي حصة سوقية مناسبة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 70.35 % حسب وجهة نظرهم.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتعلق بالبعد الثاني الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال

جدول رقم (35) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني: الأهداف

التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال

| الدرجة  | العبارة   | التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة من عبارات المتغير المدروس |      |      |                            |      | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | الوزن النسبي % | الاتجاه العام |
|---|---|---|------|------|----------------------------|------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
|   |   | 1   | 2    | 3    | 4                          | 5    |                 |                 |                |               |
| درجة مرتفعة   | مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في ارتفاع مستمر                                       | 7   | 7    | 18   | 26                         | 22   | 3.61            | 1,227           | 72.2           | الاتجاه العام |
|   |   | 8.8   | 8.8  | 22.5 | 32.5                       | 27.5 |                 |                 | 5              |               |
| درجة متوسطة   | مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في انخفاض مستمر                                       | 12  | 23   | 20   | 11                         | 14   | 2.90            | 1,318           | 58.0           | الاتجاه العام |
|   |   | 15.0  | 28.8 | 25.0 | 13.8                       | 17.5 |                 |                 | 0              |               |
| درجة مرتفعة   | الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى زيادة المبيعات ورقم الأعمال | 6   | 5    | 19   | 16                         | 34   | 3.84            | 1,257           | 76.7           | الاتجاه العام |
|   |   | 7.5   | 6.3  | 23.8 | 20.0                       | 42.5 |                 |                 | 5              |               |
| درجة مرتفعة   | تعد زيادة المبيعات ورقم الأعمال مؤشر على نجاح التخطيط الاستراتيجي للتسويق       | 4   | 0    | 26   | 16                         | 34   | 3.95            | 1,101           | 79.0           | الاتجاه العام |
|   |   | 5.0   | 0.0  | 32.5 | 20.0                       | 42.5 |                 |                 | 0              |               |
| الأهداف التسويقية هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة |   |   |      |      |                            |      | 3.58            | 0.636           | بدرجة مرتفعة   |               |
|   |   |   |      |      | الوزن النسبي للاتجاه العام |      |                 |                 |                | 71.50%        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: تعد زيادة المبيعات ورقم الأعمال مؤشر على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق: نلاحظ أنّها كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 95,3 والانحراف معياري: 1,101، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 وهذا بنسبة 79 % حسب وجهة نظرهم، وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: ' الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى زيادة المبيعات ورقم الأعمال': نلاحظ أنّها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 84,3 والانحراف معياري: 1,257، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ

اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 وهذا بنسبة 75,76 % حسب وجهة نظرهم.

وبتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: 'مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في إرتفاع مستمر': نلاحظ أنها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 61,3 والانحراف المعياري: 1,227، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 وهذا بنسبة 25,72 % حسب وجهة نظرهم.

أما تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: 'مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في انخفاض مستمر': نلاحظ أنها كانت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 9,2 والانحراف المعياري: 1,318، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 28 وهذا بنسبة 58 % حسب وجهة نظرهم.

وفي الأخير نستنتج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات فراد العينة على عبارات المتعلقة بالبعد الثاني: الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق المبيعات ورقم الأعمال: بلغ  $(\bar{x}=3.58)$  وبالانحراف المعياري بلغ  $(\delta=0.636)$  وهو ضمن مجال متوسط (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها هي المبيعات ورقم الأعمال لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هو بدرجة مرتفعة وهذا بنسبة 71.50% حسب وجهة نظرهم.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتعلق بالبعد الثالث الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية.

جدول رقم (36) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الأهداف

التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية

| الاتجاه العام | الوزن النسبي % | انحراف المعياري | المتوسط الحسابي | التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة من عبارات المتغير المدروس          |      |      |      |      | العبارة | ت  |        |  |
|---------------|----------------|-----------------|-----------------|--|------|------|------|------|---------|--|--------|--|
|               |                |                 |                 | 5  | 4    | 3    | 2    | 1    |         |  |        |  |
| درجة مرتفعة   | 71.00          | 1.321           | 3.55            | 23   | 24   | 17   | 6    | 10   | ت       | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على السعر                                      |        |  |
|               |                |                 |                 | 28.8   | 30.0 | 21.3 | 7.5  | 12.5 | %       |  |        |  |
| درجة مرتفعة   | 76.00          | 1.141           | 3.80            | 31   | 13   | 28   | 5    | 3    | ت       | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على الجودة                                     |        |  |
|               |                |                 |                 | 38.8   | 16.3 | 35.0 | 6.3  | 3.8  | %       |  |        |  |
| درجة متوسطة   | 62.00          | 1.165           | 3.10            | 13   | 14   | 26   | 22   | 5    | ت       | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التكلفة                                    |        |  |
|               |                |                 |                 | 16.3   | 17.5 | 32.5 | 27.5 | 6.3  | %       |  |        |  |
| درجة مرتفعة   | 71.60          | 1.088           | 3.58            | 22   | 15   | 32   | 9    | 2    | ت       | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على تنوع خطوط المنتجات وتقديم الخدمات المختلفة |        |  |
|               |                |                 |                 | 27.5   | 18.8 | 40.0 | 11.3 | 2.5  | %       |  |        |  |
| درجة متوسطة   | 48.40          | 1.156           | 2.42            | 6  | 7    | 20   | 29   | 18   | ت       | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التموضع الجيد و المناسب في السوق           |        |  |
|               |                |                 |                 | 7.5  | 8.8  | 25.0 | 36.3 | 22.5 | %       |  |        |  |
| درجة متوسطة   | 66.80          | 1.272           | 3.34            | 21   | 12   | 27   | 13   | 7    | ت       | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على القدرة التكنولوجية و التحكم فيها           |        |  |
|               |                |                 |                 | 26.3   | 15.0 | 33.8 | 16.3 | 8.8  | %       |  |        |  |
| بدرجة متوسطة  |                | 0.478           | 3.30            | الأهداف التسويقية هي تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة |      |      |      |      |         |  |        |  |
|               |                |                 |                 | الوزن النسبي للاتجاه العام   |      |      |      |      |         |  | 65.96% |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد أنّ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 32: 'الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على الجودة': نلاحظ أنّها احتلت كانت الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 3،80 والانحراف معياري: 1،141، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة



موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 32 وهذا بنسبة 00,76 % حسب وجهة نظرهم.

وبتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 34: 'الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على تنوع خطوط المنتجات وتقديم الخدمات المختلفة': نلاحظ أنّها كانت الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 58,3 والانحراف معياري: 088,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 وهذا بنسبة 60,71 % حسب وجهة نظرهم.

وبتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: 'الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على السعر': نلاحظ أنّها كانت الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 55,3 والانحراف معياري: 321,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 31 وهذا بنسبة 00,71 % حسب وجهة نظرهم.

أمّا تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 36: 'الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على القدرة التكنولوجية والتحكم فيها': نلاحظ أنّها كانت الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 34,3 والانحراف معياري: 272,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 36 وهذا بنسبة 80,66 % حسب وجهة نظرهم.

وبتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 33: 'الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التكلفة': نلاحظ أنّها كانت الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ: 10,3 والانحراف معياري: 165,1، وأنّ قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 33 وهذا بنسبة 00,62 % حسب وجهة نظرهم.

وتحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 35: 'الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التموضع الجيد والمناسب في السوق': نلاحظ أنّها كانت السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 42,2 والانحراف معياري:

1، 156، وأن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أنّ اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 35 وهذا بنسبة 48،40 % حسب وجهة نظرهم. وفي الأخير نستنتج أنّ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتعلقة بالبعد الثالث : الأهداف التسويقية لمؤسستكم هي تحقيق ميزة تنافسية: بلغ ( $\bar{x}=3.30$ ) وبالانحراف معياري بلغ ( $\delta=0.478$ ) وهو ضمن مجال متوسط (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أنّ اتجاهات أفراد العينة موافقون على أنّ مستوى مساهمة الأهداف التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65،96 % حسب وجهة نظرهم.

### 3- اختبار الفرضيات الدراسية :

نقوم باختبار الفرضيات من خلال إتباع الخطوات واختيار الأدوات الإحصائية التالية: صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة .

اختيار الأداة الإحصائية لاختبار الفرضيات : للتحقق من صحة الفرضيات تمّ استخدام اختبار 'ت' (T-TEST) في حالة العينة الواحدة (one Sample t-test) ويستخدم هذا الإختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي  $\bar{X}$  لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المتعلقة بكل متغير من كل استبيان والمتوسط الفرضي ( $\mu=03$ ) أي معرفة ما إذا كان هناك فرق معنوي بين مستوى (واقع) المتغير مراد معرفة رأي أفراد العينة فيه والمتوسط الفرضي (03) للمجتمع الدراسة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) حيث المتوسط الفرضي يساوي مجموع القيم/عددها =  $1+2+3+4 = 5/5=3$  حيث يمثل المتوسط الفرضي 3 الحياد في مقياس ليكرت.

تتم قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضيات: باستخدام إختبار 'ت' (T-TEST) نقارن بين قيمة الإحصائية لـ 'ت' المحسوبة ( $T_{cal}$ ) وقيمة الإحصائية لـ 'ت' الجدولية ( $T_{tab}$ ) ، أو قيمة sig ومستوى الدلالة 0.05 وهناك 03 احتمالات عند هذه المقارنة:

إذا كانت قيمة الإحصائية لـ 'ت' المحسوبة ( $T_{cal}$ ) أقل من القيمة الإحصائية لـ 'ت' الجدولية ( $T_{tab}$ )، أو قيمة sig مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المتغير تساوي أو التقريب قيمة المتوسط الفرضي للمجتمع  $\mu = 03$  أو الفرق بينهما يساوي أو تقريبا يساوي 0. فهذا يدلّ على عدم وجود فرق دال

إحصائيا في إجابات أفراد العينة وأن اتجاههم محايدة اتجاه مستوى المتغير مراد معرفة رأي أفراد العينة فيه. وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) و نرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ). إذا كانت قيمة الإحصائية لـ 'ت' المحسوبة ( $T_{cal}$ ) أكبر من القيمة الإحصائية لـ 'ت' الجدولية ( $T_{tab}$ )، أو قيمة sig مستوى المعنوية أقل من 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المتغير أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ( $\bar{X} > 03$ ) أي الفرق بينهما موجب فهذا يدل على وجود فروق دال إحصائيا في إجابات أفراد العينة وأن اتجاههم ايجابي اتجاه مستوى المتغير مراد معرفة رأي أفراد العينة فيه، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

إذا كانت قيمة الإحصائية لـ 'ت' المحسوبة ( $T_{cal}$ ) أكبر من القيمة الإحصائية لـ 'ت' الجدولية ( $T_{tab}$ )، أو قيمة sig مستوى المعنوية أقل من 0.05 وقيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المتغير أقل من قيمة المتوسط الفرضي ( $\bar{X} < 03$ ) أي الفرق بينهما سالب فهذا يدل على وجود فروق دال إحصائيا في إجابات أفراد العينة وأن اتجاههم سلبي اتجاه مستوى المتغير (واقع) مراد معرفة رأي أفراد العينة فيه، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ).

مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضية: تمّ اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث .

درجة الحرية (DF): درجة الحرية = عدد العينة - 01 إذن  $79 = 1 - 80 = DF$

تحديد القيم الحرجة لـ T أو تسمى أيضا قيمة T الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 79 فإنّ قيمة T الجدولية تساوي  $T_{tab} = 1.9936$ .

1/3- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى :

" التسويق الاستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05 .

جدول رقم(37) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان

| Test Value = 3   |       |             |            |   |                                    |                               |               |                   |
|--|-------|-------------|------------|---|------------------------------------|-------------------------------|---------------|-------------------|
| القرار   | sig   | درجة الحرية | T المحسوبة | Mean Difference<br>الفرق بين $\bar{X}$<br>و ( $\mu=3$ ) | Ecart type<br>الانحراف<br>المعياري | Moyenne<br>المتوسط<br>الحسابي | حجم<br>العينة | الفرضية<br>الأولى |
| دال  | 0.000 | 79          | 7,321      | 46563,0   | 0.56883                            | 3,4656                        | 80            |                   |
| قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 1.9936$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $79=DF$ |       |             |            |   |                                    |                               |               |                   |

ومخرجات برنامج SPSS . V 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المتعلق بالبعد الأول التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستبيان بلغ  $(\bar{X}=3)$ ، وبانحراف معياري بلغ  $\delta=0$ ،  $(56883)$  وأنّ قيمة الإحصائية لـ 'ت' المحسوبة ( $T_{cal}$ ) بلغت  $(7,321)$  وهي أكبر من القيمة 'ت' الجدولية ( $T_{tab} = 1.9936$ )، كما أنّ قيمة الاحتمال الخطأ ( $P\text{-value}=0.000$  أو  $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يدلّ على وجود فروق دال إحصائيا في إجابات أفراد العينة وأنّ قيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المتغير (التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي ( $\bar{X} = 3,4656 > 03$ ) أيّ الفرق بينهما موجب :  $(\bar{X}-3)= 46563,0$  أي اتجاههم إيجابي بخصوص أنّ التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يدخل التسويق الإستراتيجي ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05 .

ومنه نثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2/3- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية :

التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال ، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يؤدي التخطيط الإستراتيجي للتسويق إلى تحديد الأهداف (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) التسويقية في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يؤدي التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(38) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| Test Value = 3   |       |             |            |  |                                 |                            |            |                 |
|--|-------|-------------|------------|--|---------------------------------|----------------------------|------------|-----------------|
| القرار   | sig   | درجة الحرية | T المحسوبة | Mean Difference<br>الفرق بين $\bar{x}$ و ( $\mu=3$ ) | Ecart type<br>الانحراف المعياري | Moyenne<br>المتوسط الحسابي | حجم العينة | الفرضية الثانية |
| دال  | 0.000 | 79          | 11.198     | 64643,0  | 0.51632                         | 3,6464                     | 80         |                 |
| قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 1.9936$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية $DF=79$ |       |             |            |  |                                 |                            |            |                 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المتعلق بالبعد الثاني التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية من الاستبيان بلغ  $(\bar{x}=3)$ ، و  $(6464)$  وبالانحراف معياري بلغ  $\delta=0$ ،  $(51632)$  وأنّ قيمة الإحصائية لـ 'ت' المحسوبة ( $T_{cal}$ ) بلغت  $(T_{cal}= 198,11)$  وهي أكبر من القيمة 'ت' الجدولية ( $T_{tab}=1.9936$ )، كما أنّ قيمة الاحتمال الخطأ ( $P\text{-value}=0.000$  أو  $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يدل على وجود فروق دال إحصائيا في إجابات أفراد العينة وأنّ قيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المتغير (التخطيط الإستراتيجي

للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية) أكبر من قيمة المتوسط  
الفرضي ( $\bar{X} = 3,6464 > 03$ ) أي الفرق بينهما موجب:  $64643,0 = (\bar{X} - 3)$  أي  
اتجاههم إيجابي بخصوص أنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد  
الأهداف التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي رفض الفرضية  
الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يؤدي التخطيط الإستراتيجي للتسويق إلى  
تحديد الأهداف التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة  
. 0.05

### ومنه نثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

#### 3/3- تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة،  
المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الفرضية الصفريّة ( $H_0$ ): لا تؤدي الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق  
الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال ، ميزة  
تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تؤدي الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف  
التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية)  
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05 .

جدول رقم(39) : يوضح نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| Test Value = 3   |       |             |            |   |                              |                         |            |   |
|--|-------|-------------|------------|---|------------------------------|-------------------------|------------|---|
| القرار   | sig   | درجة الحرية | T المحسوبة | Mean Difference الفرق بين $\bar{X}$ و ( $\mu=3$ ) | Ecart type الانحراف المعياري | Moyenne المتوسط الحسابي | حجم العينة | الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية |
| دال  | 0.000 | 79          | 5.040      | 0.37083   | 0.65816                      | 3.3708                  | 80         |   |
| قيمة T الجدولية : $T_{tab} = 1.9936$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 79=DF |       |             |            |   |                              |                         |            |   |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات المتعلق بالبعد الثالث الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية من الاستبيان بلغ  $(\bar{x}=3)$ ، و  $(3708)$  وبالإنحراف معياري بلغ  $\delta=0$ ، و  $(65816)$  وأن قيمة الاحصائية لـ 'ت' المحسوبة  $(T_{cal})$  بلغت  $(T_{cal}=040,5)$  وهي أكبر من القيمة 'ت' الجدولية  $(1.9936)$   $(T_{tab}=)$  ، كما أنّ قيمة الاحتمال الخطأ  $(P\text{-value}=0.000$  أو  $\text{Sig}=0.000)$  أقل من مستوى الدلالة 0.05 فهذا يدلّ على وجود فروق دال إحصائيا في إجابات أفراد العينة و أنّ قيمة المتوسط الحسابي لرأي أفراد العينة في المتغير (الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية) أكبر من قيمة المتوسط الفرضي  $(\bar{X} = 3, 3708 > 03)$  أيّ الفرق بينهما موجب:  $0.37083 = (\bar{X} - 3)$  أيّ اتجاههم إيجابي بخصوص أن الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة  $(H_1:)$  تؤدي الإستراتيجية التسويقية إلى تحقيق الأهداف التسويقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05 .

**4/3- تحليل الانحدار الخطي البسيط :** لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغيرات المستقل التسويق الاستراتيجي في المتغيرات التابع كل على حدا (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، الميزة التنافسية) في المؤسسات محل الدراسة، حيث يكون مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث، ونقوم بطريقتين وهما :

- الطريقة الأولى : نقارن بين قيمة ت المحسوبة (  $F_{cal}$  ) و قيمة ت الجدولية (  $F_{tab}$  ) إذا كانت المحسوبة اكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) ونقبل الفرضية البديلة (  $H_1$  ).

- الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) ونقبل الفرضية البديلة (  $H_1$  ).

ومن خلال ما سبق سوف نقوم بإضافة فرضية فرعية رابعة تنص على:

للتسويق الاستراتيجي دور فعال في تحقيق (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، الميزة التنافسية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الفرضية الصفرية (  $H_0$  ) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الاستراتيجي في تحقيق ( الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، الميزة التنافسية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عند مستوى الدلالة 0.05 الفرضية البديلة (  $H_1$  ) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الاستراتيجي في تحقيق ( الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، الميزة التنافسية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (  $r$  ،  $R^2$  )، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b) ( انظر ملحق رقم 7) .



جدول رقم (40): يبين نتائج اختبار الفرضيات

| نتيجة العلاقة بين المتغيرات   | معامل التفسير المتغير المستقل للمتغيرات التي تحدث في التابع | قياس قوة العلاقة | معنوية الكلية للعلاقة بين المتغيرين |                      | متغيرات التابعة        | المتغير المستقل     |
|---|---|------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|---------------------|
|   |   |                  | قيمة المحسوبة F                     | مستوى المعنوية (SIG) |                        |                     |
| وهذا يعني أن التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يساهم بنسبة 51.30% في تحقيق الحصة السوقية المناسبة في المؤسسات الدراسة | 0,513   | 0,717            | 82,324                              | 0,000                | الحصة السوقية المناسبة | التسويق الاستراتيجي |
| وهذا يعني أن التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يساهم بنسبة 57.60% في تحقيق المبيعات ورقم الأعمال في المؤسسات الدراسة  | 0,576   | 0,759            | 105,78                              | 0,000                | المبيعات ورقم الأعمال  |                     |
| وهذا يعني أن التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يساهم بنسبة 40.80% في تحقيق الحصة السوقية المناسبة في المؤسسات الدراسة | 0,408   | 0,638            | 53,659                              | 0,000                | الميزة التنافسية       |                     |

قيمة F المجدولة : 3.976 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، و، 78) حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة (N) - عدد المتغيرات = 80 - 2 = 78

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

- أولاً : بالنسبة للعلاقة بين المتغير التسويق الاستراتيجي ومتغير الحصة السوقية المناسبة : نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ :  $R = 0.717$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 82,324 اكبر من قيمة F المجدولة: 3.976 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 78). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 0.513$  ومنه فإن المتغير (التسويق الاستراتيجي) تفسر 51.30% من التغيرات التي تحدث في الحصة السوقية بالمؤسسات محل الدراسة.

- **ثانيا:** بالنسبة للعلاقة بين المتغير التسويق الاستراتيجي ومتغير المبيعات ورقم الأعمال: نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ :  $R = 0.759$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 105.78 اكبر من قيمة F الجدولة : 3.976 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 78). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 0.576$  ومنه فان المتغير (التسويق الاستراتيجي) تفسر 57.60% من التغيرات التي تحدث في المبيعات ورقم الأعمال بالمؤسسات محل الدراسة.

- **ثالثا:** بالنسبة للعلاقة بين المتغير التسويق الاستراتيجي ومتغير الميزة التنافسية: نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ :  $R = 0.638$  وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 53.659 اكبر من قيمة F الجدولة: 3.976 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1، 78). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغير المستقل والمتغير التابع وأن قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغ  $R^2 = 0.408$  ومنه فان المتغير (التسويق الاستراتيجي) تفسر 40.80% من التغيرات التي تحدث في المبيعات ورقم الأعمال بالمؤسسات محل الدراسة.

ومنه نستنتج صحة الفرضية الفرعية الرابعة أن للتسويق الاستراتيجي (التسويق ، التخطيط الاستراتيجي للتسويق ، الإستراتيجية التسويقية) دور فعال في تحقيق الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، الميزة التنافسية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

وفي الأخير نستنتج أنه رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الاستراتيجي (التسويق، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، الإستراتيجية التسويقية) في تحقيق الأهداف التسويقية ( الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، الميزة التنافسية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

وتتمثل الفرضية الرئيسية لهذا البحث على نحو التالي :

"التسويق الإستراتيجي له مكانة هامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"

و من خلال الفرضية الرئيسية تمّ طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** "التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".
  - **الفرضية الفرعية الثانية:** "التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".
  - **الفرضية الفرعية الثالثة:** "الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".
- بعد ظهور وتحليل النتائج الإحصائية تم إثبات جميع الفرضيات الفرعية المطروحة سابقا مما يؤدي بنا إلى إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن: التسويق الإستراتيجي له مكانة هامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أي أن مسؤولي هذه المؤسسات يعتبرون التسويق الإستراتيجي آلية من آليات التسيير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية النظرية فقط، أمّا من الناحية التطبيقية فإن ممارسته تتم من طرف الإدارة العامة مما يدل على عدم وجود قسم التسويق وبالتالي غياب الثقافة التسويقية في هذه المؤسسات.

### خلاصة الفصل الثالث :

من خلال الدراسة النظرية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبين أنّ هذه المؤسسات تعد من أهم النماذج التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الجزائر حيث عرفت تطورا كبيرا في تعدادها نظرا للتشريعات والتسهيلات التي طرأت خلال فترة ظهورها، كما لعبت دورا مهما في دعم التشغيل والقضاء على البطالة وزيادة في القيمة المضافة وناتج الداخلي الخام، أما الدراسة الإحصائية حول واقع التسويق الإستراتيجي في هذه المؤسسات شملت خمسة ولايات هي (الجلفة، الأغواط، المسيلة، تيارت، بسكرة)، كما شملت أنشطة مختلفة مثل (صناعية، تجارية، فلاحية، خدماتية).

بالإضافة إلى اختلاف الطبيعة القانونية والأصناف، وعملية توزيع استثمارات الاستبيان كانت يدوية وعن طريق الانترنت حيث عرفنا صعوبة كبيرة في عملية الاستجواب مع أفراد العينة المدروسة بسبب نقص ثقافة الاستبيان وثقافة التسويق وعدم فهم الموضوع إلا بعد الشرح والإقناع بضرورة الإجابة من أجل الحصول على قيمة علمية ينتفع بها مسؤولي هذه المؤسسات.

الخاتمة

تعد هذه الدراسة بمثابة عملية تحليل ووصف لواقع التسويق الإستراتيجي في أهم نوع من المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تعرف انتشارا كبيرا عبر التراب الوطني باعتبارها آليات جديدة استطاعت تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقضاء على العديد من الظواهر السلبية في المجتمع مثل الفقر والبطالة، وهذا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالعديد من الخصائص مثل سهولة الإنشاء وانخفاض رؤوس الأموال وعدم وجود الكثير من العوائق القانونية، كما أنّ التسويق الاستراتيجي يعد من أهم المفاهيم الإدارية التي استطاعت بها المؤسسات العالمية احتلال المراتب الأولى من خلال ارتفاع الحصة السوقية رغم التحديات التي تواجهها مع المنافسين، كما أن التسويق الإستراتيجي له تقنية خاصة في تحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات وبالتالي يستطيع اكتشاف الفرص التي يجب أن تستغلها، والتهديدات التي يجب تجنبها، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي، حيث من خلال الجانب النظري قمنا بتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الإستراتيجي وكل ما يتعلق به، بالإضافة إلى شرح مفصل حول عينة الدراسة المتمثلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا وفقا للخطة المسطرة والأهداف المحددة لهذه الدراسة.

### أولا : النتائج

#### • نتائج الجانب النظري :

من خلال الجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية :

- ظهور التسويق بصفة عامة كان وفق مراحل عديدة أدت إلى تطوره حسب ظروف وعوامل كل مرحلة، حيث في المرحلة الأولى كانت المؤسسات تعرف تطورا إنتاجيا متزايدا مما أدى إلى اعتبار التسويق آلية لتوزيع المنتجات الأكثر انتشارا، على عكس المرحلة التالية وهي المفهوم السلعي الذي أكد أنّ السلعة تباع نفسها، حيث ركز هذا المفهوم على السلع وأهم احتياجات ورغبات الزبائن، بعد المفهوم الإنتاجي والسلعي ظهر المفهوم البيعي الذي أكد على تصريف السلع والمنتجات واعتبر التسويق آلية ترويجية وبيعية.

- ظهور المفهوم التسويقي الذي شمل جميع المفاهيم وصحح جميع الأفاويل وأعتبر التسويق أداة لفهم حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها عن طريق تصميم المزيج التسويقي المناسب والذي يتكون من المنتج، والسعر المناسب، وتوزيعه في أماكن مناسبة للزبون، وترويج هذه السلع بالوسائل الاتصالية المتاحة التي توفر المعلومات والبيانات حول المنتجات مثل الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة والنشر والدعاية.

- ظهور المفهوم الاجتماعي لتسويق وضح وجود مفهوم آخر للتسويق يهتم بنشر الأفكار والقيم الاجتماعية وضرورة تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات مهما اختلف نشاطها .

- بعد المراحل السابقة وظهر المفاهيم المتعددة والمختلفة للتسويق، ظهر المفهوم الإستراتيجي للتسويق الذي ارتبط بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات والتفكير الإستراتيجي الذي يعتمد على تحديد وصياغة الأهداف وتحقيقها في ظل الظروف المتغيرة التي تعرفها المؤسسات مثل المنافسة الشديدة وظهر التطورات التكنولوجية وعمليات جذب واستقطاب الزبائن أكثر من المؤسسات المنافسة.

- اتضحت أهمية التسويق في المؤسسات من خلال خلق المنافع الشكلية والمكانية والزمانية والحيازية للأفراد ومواجهة المنافسين وغزو الأسواق الدولية .

- أمّا عن الأهداف التسويقية فهي تنوعت بين أهداف كمية وأخرى نوعية، فالأهداف الكمية تمثلت في كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن وزيادة المبيعات والأرباح وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسات وغزو الأسواق المحلية والدولية وتنمية موارد المؤسسات، أمّا عن الأهداف النوعية فهي تحقيق رغبات وحاجات الأفراد وكسب ثقة جمهور المؤسسة ورسم الصورة الذهنية وتحقيق رضا الزبائن الذي يؤدي إلى الولاء.

- تعددت وتنوعت وظائف التسويق داخل المؤسسات فهو يلعب وظيفة البحث والتطوير من خلال ممارسة بحوث التسويق وتطبيق نتائج هذه البحوث في المؤسسات، وظيفة الاتصال الذي يتميز بها المزيج الاتصالي التسويقي داخل المؤسسة وذلك عن طريق المزيج الترويجي الذي قمنا بذكره سابقاً، ولكن مع تطور الوسائل الاتصالية التكنولوجية الحديثة أصبح التسويق إلكترونياً، حيث يستطيع الزبون الحصول على جميع المنتجات والخدمات من أيّ

مكان وفي أيّ زمان، وظيفة المبادلة عن طريق التوزيع المادي وخدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى الوظائف التسعيرية والتسهيلية الأخرى.

- اهتمت التسويق بدراسة البيئة التسويقية للمؤسسات واعتبرها العنصر المهم الذي يؤثر على نشاط المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشر، حيث قسمت هذه البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، أعتبر التسويق البيئة الداخلية جميع العوامل التي تتعلق بنشاطات المؤسسات والبيئة الداخلية تنقسم إلى بيئة مباشرة التي تهتم بالمزيج التسويقي التي تعد عوامل أمور تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، أما البيئة الداخلية غير المباشرة فهي متغيرات غير تسويقية تتعلق بالأمور التنظيمية مثل الإنتاج، التمويل، الأفراد، المعلومات... الخ، أما عن البيئة الخارجية فهي مقسمة إلى بيئة خارجية كلية وأخرى جزئية، تتعلق البيئة الخارجية الجزئية بالموردين والوسطاء والتوزيع المادي والوسطاء والعملاء والمنافسون... الخ، أما البيئة الخارجية الكلية في تتعلق بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والطبيعية والديموغرافية.

- أعتبر المزيج التسويقي العنصر الأهم في تحريك النشاطات التسويقية من خلال السياسات التي تتعلق بالمنتج والتوزيع والتسعير والترويج، حيث اهتمت سياسة المنتج بالمنتج وتطويره وجعله يلبي رغبات وحاجات الزبون، أما سياسة التسعير اهتمت بوضع السعر المناسب للمنتج الذي يتمثل في القيمة المادية التي تقابل الحصول على المنتج، أما سياسة الترويج اهتمت بوضع وسائل اتصالية توفر المعلومات وخلق الاهتمام والانتباه وتقوم بتثييع وإقناع الزبون على اتخاذ قرار الشراء، أما سياسة التوزيع فهي تهتم بتوفير المنتج من مؤسسة إلى زبون وفق الطريقة التي تناسب الزبون والمؤسسة معا.

- من أجل الانتقال من مفهوم التسويق إلى التسويق الإستراتيجي لا بد من توضيح مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية وكيفية ظهور الفكر الإستراتيجي الذي بدوره أدى إلى ظهور وتطور التسويق الإستراتيجي، كما أنّ لفظ الإستراتيجية تمّ استخدامه في الحروب خلال تنفيذ العمليات الحربية وبعد ذلك بدأ استعمال هذا اللفظ في المفاهيم الإدارية، حيث اعتبرت الإدارة الإستراتيجية العملية التي يتمكن المدراء من خلالها من صياغة مجموعة من الإستراتيجيات وتنفيذها بهدف تحقيق غايات المؤسسة وبما يحقق التوافق بين معطيات البيئة الخارجية والداخلية.



- للإدارة الإستراتيجية مجموعة من المراحل التي تنظم عملها حيث تبدأ المرحلة الأولى بصياغة الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف المسطرة ومعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تعترض المؤسسة، أما المرحلة الثانية فهي عملية تطبيق الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال توفير الموارد المالية والمادية والعمال وجميع العوامل التي تساعد في تطبيق هذه الإستراتيجية، المرحلة الثالثة تخص ما إذا كانت هذه الإستراتيجية قد حققت الأهداف المسطرة أم لا وهل هي ضمن الاتجاه العام أم لا.

- هناك العديد من نماذج الإدارة التي ظهرت خلال العديد من مراحل مثل *Wheelen & Hunger* حيث أعطت هذه النماذج مفاهيم مختلفة للإدارة الإستراتيجية.

- مرت الإدارة الإستراتيجية بالعديد من التحديات والصعوبات مثل: زيادة واشتداد المنافسة وظهور التكنولوجيا الحديثة والعولمة ونقص الموارد .. الخ كل هذه التحديات جعلت تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات منخفض.

- للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة داخل المؤسسات فهي تعتبر بمثابة آلية لتطوير الأعمال وتطوير الفكر الإستراتيجي وتحقيق الأهداف وتحسين الكفاءات والحفاظ على الموارد ومواجهة المنافسين والمحافظة على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها.

- تعددت نماذج التفكير الإستراتيجي وتطورت وأصبحت لها مزايا عديدة مثل أنه يوضح رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية لها، بين جميع العاملين داخل المؤسسة ويمكنها من تحديد مجالات التميز وخلق الميزة التنافسية للمشروع، بما يعزز المركز التنافسي له باستمرار، و يضمن استمرارها ويحقق لها ميزة تنافسية على المدى البعيد .

- يعد التحليل الموقفي من أهم النقاط المهمة في نجاح الإدارة الإستراتيجية، حيث يقوم بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل معرفة أوضاع المؤسسة.

- يعد التسويق الإستراتيجي النشاط الذي تميز به المؤسسات عن منافسيها، باعتباره آلية جميع الإجراءات الهادفة لتحقيق الأهداف المسطرة في البيئة المنافسة من خلال تحديد مكان التنافس وكيفية التنافس ووقت التنافس، أنه موجه لتلبية حاجات ورغبات الزبون وبالتالي التسويق الإستراتيجي يهدف إلى تحليل الوضع الحالي من أجل رسم السياسات المستقبلية.

- يهتم التسويق الإستراتيجي في المؤسسات بتلبية حاجات ورغبات الزبائن ودراسة ميولهم ودراسة الأسواق وفحص إستراتيجيات المنافسين وتطوير إستراتيجية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية وكسب الحصة السوقية وضمان ارتفاع المبيعات ونمو رقم الأعمال وتحدد أهميته من خلال اتجاهين حيث يخص الاتجاه الأول يتمثل في إستراتيجية المؤسسة أو إستراتيجية العمل ، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في إستراتيجية المنتج أو السوق.
- يتميز التسويق الإستراتيجي كونه يتعامل مع المضامين طويلة الأجل أي أنّ له نظرة مستقبلية حول القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى اهتمامه بالبيئة المتغيرة ومرونته في التكيف معها والمدخلات والموارد وكسب الميزة التنافسية وتوفير المعلومات الضرورية.
- للتسويق الإستراتيجي أربعة مستويات مختلفة حيث المستوى الأول يتعلق بالإستراتيجية التسويقية للمؤسسة ككل وضرورة البحث في العوامل الضرورية مثل: تحليل السوق والمنافسين والمدخلات، أما المستوى الثاني يتعلق بإستراتيجية ميادين النشاط الإستراتيجي التي تتعلق بالمنتج الذي تقدمه المؤسسة، والمستوى الثالث يتعلق بإستراتيجية وظيفة التسويق وتطويرها، والمستوى الرابع يخص إستراتيجية المنتج التي تتعلق بإدارة التسويق حيث تهتم بعناصر المزيج التسويقي وبرامج العمل اليومية.
- للتسويق الإستراتيجي خطوات مهمة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية حيث تبدأ بتحديد الفرص التسويقية ثم اختيار الهدف السوقي و تحديد المركز التنافسي وأخيرا وضع الإستراتيجية التسويقية والتنفيذ والرقابة.
- يعد التخطيط الإستراتيجي من أهم نتائج الفكر الإداري الحديث فهو يعمل على تحديد الأهداف وتحقيقها عن طريق بناء إستراتيجيات تتناسب مع موارد وسياسات المؤسسة فهو يتعلق بالنظرة المستقبلية وتخصيص الموارد والمحافظة عليها.
- إنّ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات يجب أن تكون واضحة ومحددة ومكتوبة ومرتبطة بالوقت وقابلة للقياس .
- وجود التخطيط الإستراتيجي للتسويق يقوم بدعم آليات التسويق الإستراتيجي لدى المؤسسات كما يمكنها من تحقيق أهدافها وبناء الفريق الواحد المتكاتف داخل المؤسسة ويوفر الفهم والإدراك لدى المسؤولين بخصوص جوانب العمل والتسيير وإدارة الأزمات والمشاكل التسويقية والبحث عن المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة.

- من أجل نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق لابد من اكتمال مراحلها بانتظام حيث يبدأ بتحليل الموقف أو الوضع الحالي للمؤسسة ثم تحديد الأهداف وقياسها وتصميم أفضل مزيج تسويقي مناسب ضمن إستراتيجيات تسويقية مناسبة وتحضير الخطة وتنفيذها ومراقبتها باستمرار.
- هناك العديد من الأهداف التسويقية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها مثل حصة سوقية مرتفعة وزيادة في المبيعات ورقم الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية.
- مع مرور الوقت تعددت وتتنوع نماذج اختيار الإستراتيجية التسويقية أولهما كان نموذج *SWOT* الذي يهتم بتحليل نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وتبين أن كل تحليل له إستراتيجية مختلفة، أما نموذج جماعة بوسطن الاستشارية *BCG* اهتم بمعدل النمو والحصة السوقية للمنتوج وعلاقته بمنحنى الخبرة وكل مرحلة من مراحلها توجد إستراتيجيات معينة، ونموذج *MC/GE* اهتم بالقوة التنافسية ووحدات العمل الإستراتيجية وتقييم الصناعة، ونموذج *ADEL* اهتم بنضج القطاع والمكانة التنافسية للمنتوج، أن جميع النماذج السابقة هدفها وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة للمنتوج في السوق.
- أن الإستراتيجية التسويقية تعد أهم عنصر من عناصر فعالية التسويق الإستراتيجي باعتبارها العملية التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية عن طريق تشكيل أفضل مزيج تسويقي مناسب بأقل الموارد من أجل الوصول إلى السوق المستهدف.
- إن نجاح الإستراتيجية التسويقية يضمن للمؤسسة التأقلم والتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات الزبون ورسم المكانة الذهنية للمنتوج باعتبار الزبون هو جوهر العملية التسويقية، كما أن الإستراتيجية التسويقية تهتم بتقييم النشاطات الداخلية للمؤسسة ومعرفة مدى نجاح القرارات التسويقية المتخذة .
- أن نجاح الإستراتيجية التسويقية دليل واضح على دقة التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي يعتمد عليه التسويق الإستراتيجي.
- تتنوع الإستراتيجيات التسويقية حسب الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فمثلا إستراتيجية المنتج تهتم بالتصميم والشكل والتغليف والبحث عن حاجات الزبون أما إستراتيجية التسعير فتهتم بجعل السعر مناسب لزبون ويحقق أهداف المؤسسة والإستراتيجية التوزيعية تهتم

## الخاتمة

باختيار قنوات التوزيع المناسبة التي تخدم الزبون والإستراتيجية الترويجية تهتم بتوفير المعلومات والاهتمام والإقناع بالمنتج.

- للإستراتيجية التسويقية عناصر عديدة لا بد من تحديد مهمة المؤسسة والأهداف التسويقية والبحث في البيئة المحيطة والتغيرات وتقييم الأسواق والمنافسين.

- إنّ صنع القرار الإستراتيجي أو البديل الإستراتيجي ما هو إلا عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة فالمؤسسة قادرة على اختيار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات حسب وضعها، وهناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في الاختيار الإستراتيجي مثل أهداف المؤسسة، الموارد المتاحة، الفرص، التهديدات، نقاط القوة والضعف.

- توجد العديد من صعوبات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول وذلك لاختلاف الأنشطة الاقتصادية والتشريعات والقوانين ودرجات النمو ومن بين المعايير التي تحدد لنا تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدد العمال، حجم رأس المال، رقم الأعمال، المبيعات، المعيار القانوني، المعيار التنظيمي، المعيار التكنولوجي .

- أعتبر المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وحدات مستقلة، ذات طبيعة قانونية، تشغل من عامل إلى 250 عامل ، لا يتجاوز رقم أعمالها 4 ملايين دج، وحصيلتها السنوية لا تتجاوز 1 مليار دج، أنّ المشرع الجزائري من خلال هذا التعريف ركز على معيار العمالة ورأس المال والاستقلالية القانونية على عكس التعاريف الأخرى التي ركزت أكثر على العمالة مثل تعريف اللجنة الأوروبية.

- إنّ الانتشار الواسع الذي تعرفه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو نتيجة للخصائص التي تتمتع بها هذه المؤسسات مثل صغر الحجم، قلة رأس المال، قلة التخصص في العمل، دقة الإنتاج ، سهولة الإنشاء، وهناك مشاكل تعرض لها هذه المؤسسات مثل صعوبة التمويل والتشريعات والقوانين بالإضافة إلى المشاكل الإدارية والتسويقية والفنية.

- من خلال دراسة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2004-2015) لاحظنا أنّ هذه المؤسسات زاد وتطور عددها كما أنّها ساهمت بشكل كبير في القضاء على البطالة والمساهمة في التشغيل والناجح الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات والقيمة المضافة بنسب مرتفعة كما ذكرنا سابقا.

### • نتائج الجانب التطبيقي :

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- تمثلت عينة الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في جميع الميادين، واخترنا 80 مؤسسة كعينة لهذه الدراسة من ولايات مختلفة (الجلفة، المسيلة، الأغواط، بسكرة، المدية) من أجل التنوع في الإجابات والحصول على ردود أفعال مختلفة حول موضوع الدراسة.

- تمّ الاعتماد على أداة الاستبيان كونها من أهم أدوات جمع البيانات ومن أهم أدوات البحث العملي، كما تمّ عرضها على مجموعة من المحكمين والأخصائيين من أجل القيام بالتعديلات الضرورية والنصائح الهامة (أنظر الملحق رقم 6)، حيث تمّ الأخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات والتعديلات الضرورية.

- عند توزيع استمارات الاستبيان يدويا وعن طريق الإنترنت تمّ جمعها وفرزها وتمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V25 الذي يعد من أهم البرامج الإحصائية التي يعتمد عليها في تحليل إجابات الأفراد ومعرفة الاتجاهات واختبار صحة أو نفي الفرضيات المطروحة سابقا.

- من خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول الجزء الأول من الاستبيان الذي يتعلق بمعلومات المؤسسات تبين أنّ أغلب المؤسسات تمّ إنشاؤها ما بين 2001 و 2009 الذي تزامن مع ظهور القانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كذلك ظهر من خلال تحليل أفراد العينة تنوع في طبيعة النشاطات فأغلبها كانت صناعية وتجارية، واختلف أيضا في الطبيعة القانونية والصنف.

- ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول الجزء الثاني من الاستبيان الذي يتعلق بمعلومات المستجيب، ظهرت أنّ أغلب أفراد العينة كانت من الذكور وهذا حسب طبيعة المجتمع الجزائري أمّا المستوى التعليمي كان أغلب أفراد العينة ذو مستوى أقل من الجامعي باعتبار أنّ توجههم إلى الحياة العملية كان أكثر من التوجهات الأخرى، والخبرة الإدارية لأفراد العينة كانت أغلبها أكبر من 5 سنوات ممّا يدل على الخبرة في إدارة وتسيير هذا النوع من المؤسسات وبالتالي الحصول على إجابات دقيقة واضحة عن طريق استمارة الاستبيان.

- أن إجابات واتجاهات أفراد العينة حول الجزء الثالث من الاستبيان والمتعلق بمعلومات حول الدراسة، أظهرت بأن إجابات الأفراد حول المحور الأول والبعد الأول الذي يتعلق بمفهوم التسويق الإستراتيجي واضح لديهم ومفهوم واعتبروه عملية تصميم الإستراتيجية التسويقية من خلال عناصر المزيج التسويقي وأيضاً جميع الوسائل المتوفرة التي تستطيع بها المؤسسة أن تتميز بها عن منافسيها، كما أن الجهة المسؤولة عن تطبيق وممارسة التسويق الإستراتيجي في هذه المؤسسات هي الإدارة العامة أو الاستعانة بخبراء خارجيين حسب أغلب أفراد العينة، وهذا لأن أغلب المؤسسات الجزائرية لا تمتلك أقسام تسويق في هيكلها مما يؤدي إلى عدم ممارسة التسويق في تسيير وإدارة هذا النوع من المؤسسات، لأن عدم وجود قسم التسويق يؤدي إلى قصور كبير في تحديد الأهداف التسويقية.

- أما إجابات الأفراد حول البعد الثاني الذي يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للتسويق أظهرت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يعني تحليل المحيط الخارجي والداخلي وهذا دليل على أن مسؤولي هذه المؤسسات يهتمون بتحليل البيئة الخارجية والداخلية لأن كلاهما يتميز بالخطورة والعوامل المتغيرة باستمرار، ويعلمون أن التخطيط الإستراتيجي يمكنهم من اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وله أهمية كبيرة في تحديد الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المستقبلي كما اعتبروا أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى بناء روح الفريق الواحد والتعاون والتنسيق وتحديد الأهداف.

- وإجابات أفراد العينة حول البعد الثالث الذي يتعلق بالإستراتيجية التسويقية وعلاقتها بتحقيق الأهداف، أظهرت هذه النتائج أنه لا بد من تناسب الإستراتيجية التسويقية مع إمكانيات وأهداف ورسالة المؤسسة حسب رأي أفراد العينة وتعتمد على متغيرات ومعطيات البيئة بالإضافة إلى أن أغلب أفراد العينة تعتمد على إستراتيجية البقاء والمحافظة مما يدل على عدم التنوع في الإستراتيجيات حسب المتغيرات والعوامل البيئية المحيطة لدى هذا النوع من المؤسسات، أي أنهم يرفضون تغيير الإستراتيجيات حسب العوامل البيئية المتغيرة خاصة المنافسين، وهناك نسبة متوسطة تعتمد على إستراتيجيات النمو والانسحاب والتنوع .

- أن تحليل إجابات الأفراد المتعلقة بالمحور الثاني الذي يتعلق بالأهداف التسويقية للمؤسسات أظهرت بأن الحصة السوقية تعد من أهم الأهداف المسطرة لهذه المؤسسات بنسبة مرتفعة جدا حسب رأي أفراد العينة، مما يدل على الوعي الكامل لمسؤولي هذه

المؤسسات بضرورة التوسع في الأسواق وكسب الحصة السوقية بالإضافة إلى ضرورة تحقيق المبيعات وتنمية رقم الأعمال وتطويره، وزيادة على جميع الأهداف السابقة لابد من كسب الميزة التنافسية على المدى الطويل حسب رأي أفراد العينة من خلال تحسين جودة المنتجات والتنوع في خطوط الإنتاج والاهتمام بالسعر والتكلفة، من خلال ما سبق نستطيع القول أن مسؤولي هذه المؤسسات يعلمون بأن عملية تحديد الأهداف التسويقية وتحقيقها يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، لكن لا توجد مزايا أخرى تستطيع المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية بها مثل القدرة التكنولوجية الحديثة والعمل والتحكم بها.

### • اختبار الفرضيات :

أظهرت الاختبارات الإحصائية للفرضيات النتائج التالية :

- أظهرت النتائج الإحصائية إثبات صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تتعلق ب: "أن التسويق الإستراتيجي يدخل ضمن الممارسات الإدارية الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، عند مستوى الدلالة 0.05، ومن خلال إثبات صحة هذه الفرضية تبين أن مسؤول وهذه المؤسسات يفهمون معنى التسويق الإستراتيجي وأهدافه كما أنهم يعلمون بأهمية وجود التسويق الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكنهم لا يمارسونه في الواقع، وإتاما نظريا فقط، لأنّ عدم وجود قسم تسويق يؤدي إلى عدم ممارسته تطبيقيا.

- كما أظهرت النتائج الإحصائية إثبات صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تتعلق ب: "أنّ التخطيط الإستراتيجي للتسويق يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" عند المستوى الدلالة 0.05، ومن خلال إثبات صحة هذه الفرضية تبين أنّ مسؤولو هذه المؤسسات لديهم وعي كبير بضرورة وجود وممارسة التخطيط الإستراتيجي للتسويق لأنّه يؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية بدقة لأنّ عملية تحديد الأهداف تؤدي إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية .

- كما أظهرت النتائج الإحصائية إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تتعلق ب: "الإستراتيجية التسويقية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التسويقية (الحصة السوقية المناسبة، المبيعات ورقم الأعمال، ميزة تنافسية) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وهذا دليل على فهم أفراد العينة على أهمية الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الأهداف التسويقية لدى

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنّ عملية تحقيق الأهداف التسويقية يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات مثل البقاء والاستمرار والنمو .

### • الفرضية الرئيسية :

بعد ظهور النتائج الإحصائية وإثبات صحة الفرضيات الفرعية الثلاثة، نستطيع إثبات صحة الفرضية الرئيسية التي تتعلق بـ: **أنّ التسويق الإستراتيجي له مكانة هامة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية**، حسب رأي أفراد العينة أنّ التسويق الإستراتيجي وجميع عناصره مفهومة وواضحة، بالإضافة إلى وعيهم بأهميته الكبيرة في نجاح الإستراتيجية التسويقية وتحقيق الأهداف التسويقية التي تؤدي بالضرورة إلى نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق الأهداف العامة لها، وبما أنّ رأي أفراد العينة أوضحوا أنّ ممارسة التسويق تكون من طرف الإدارة العامة فهو دليل واضح على هناك قصور كبير في وظيفة التسويق داخل هذا النوع من المؤسسات باعتبار عدم وجود قسم التسويق حسب رأيهم، وبالتالي ممارسته تبقى قليلة جدا أو منعدمة، لأنّ أغلب المؤسسات الجزائرية لا تحتوي على قسم التسويق وأنّ كان موجودا فهو يمارس وظائف أخرى مثل البيع والافتاء، مما يدل على أنّ المفهوم البيعي للتسويق مزال موجود في إدارات المؤسسات الجزائرية، دون الأخذ بعين الاعتبار المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت وطرأت على مفهوم التسويق مثل التسويق الإستراتيجي، التسويق الإلكتروني التسويق المباشر.... الخ.

### ثانيا : التوصيات

قمنا بوضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات لعلها تفيد رجال الأعمال ومسؤولي المؤسسات حول أهمية وجود التسويق الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للتسويق وتفعيل الإستراتيجية التسويقية، ومن بين هذه التوصيات ما يلي :

- على المدراء والمسؤولين في جميع المؤسسات أنّ يتحلوا بروح البحث العلمي والإطلاع والفهم والتثقيف في مجال التسويق بصفة عامة والتسويق الإستراتيجي بصفة خاصة من أجل صقل المعارف والخبرات.

- من أجل دعم البحث العلمي في مجال التسويق في المؤسسات يجب على المسؤولين حضور الأيام الدراسية والتكوينية والملتقيات والندوات التسويقية والمشاركة بفعالية عن طريق



مداخلات تعالج مشاكلهم التسويقية والاستفادة من المداخلات الأخرى خاصة الدراسات الميدانية.

- ضرورة وجود قسم التسويق في هياكل المؤسسات الجزائرية وفصله عن قسم المبيعات من أجل ممارسة التسويق الإستراتيجي وعناصر المزيج التسويقي والتعامل مع متغيرات البيئة المحيطة والمشاكل التسويقية والتغيرات التكنولوجية الحديثة والتكيف مع متغيرات السوق والمنافسين.

- تخصيص جزء من ميزانية المؤسسة لقسم التسويق الإستراتيجي خاصة فيما يتعلق بخصائص المنتج وتطوير الإستراتيجيات التسويقية والجهود الترويجية وتدريب رجال البيع الشخصي وتكوينهم.

- توظيف خريجي الجامعات في ميدان التسويق لدى المؤسسات الجزائرية من أجل اكتساب الخبرة والمعلومات منهم في مجال التسويق الإستراتيجي ودعم وجود الثقافة التسويقية في النشاطات الإدارية.

- تغيير وجهة نظر المؤسسة للسوق عن الطريق الاهتمام بالزبون ومعرفة حاجاته ورغباته وإنشاء قاعدة بيانات لمختلف الزبائن من أجل كسب ولاءهم وثقتهم من أجل ضمان حصة سوقية أكبر وتوسيع النشاط في السوق ونمو رقم الأعمال.

- على المؤسسات كسب الميزة التنافسية وتويعها عن طريق تبني إستراتيجيات تسويقية تنافسية خاصة في مجال الإنتاج والابتكار ومجال الخدمات خاصة ما تعرفه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بيئة تنافسية حادة.

### ثالثا : آفاق البحث

من خلال هذه الدراسة حاولنا إعطاء لمحة حول واقع التسويق الإستراتيجي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما نطمح للبحث في مواضيع أخرى ذات الصلة تسمح لنا بالبحث في مختلف جوانب التسويق الإستراتيجي مثل المواضيع التالية :

• دور التسويق الإستراتيجي في إدارة علاقة الزبون (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية).

## الخاتمة

---

- أثر التسويق الإستراتيجي الإلكتروني في اتخاذ القرارات التسويقية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الأجنبية).
- أهمية الإستراتيجية التسويقية في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسات الاتصالية (دراسة مقارنة بين مؤسسة أوريدوو وموبيليس وجيزي).

قائمة

المراجع و المصادر

قائمة المراجع و المصادر:

1/ الكتب العربية :

1. أحمد القطامين: " التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، دار مجد كاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 1996 .
2. أحمد سيد مصطفى: "تحديات العولمة التخطيط الإستراتيجي"، رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1999.
3. أحمد ماهر: " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
4. إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي: "التسويق المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
5. إسماعيل السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم تطبيقية، كلية التجارة، الإسكندرية، مصر، 2000.
6. إسماعيل السيد: "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 .
7. إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
8. إسماعيل السيد: "مبادئ التسويق"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999،
9. إسماعيل محمد السيد: "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993.
10. أمين عبد العزيز حسن: " إستراتيجيات التسويق في القرن 21"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
11. أمينة محمود حسين محمود: " نظم المعلومات التسويقية"، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر، 1995.
12. أنيس أحمد عبد الله: " إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون"، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016 .
13. بشير العلق: " التخطيط التسويقي"، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008 .
14. بشير العلق: " التسويق الاجتماعي"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2011.

15. بشير عباس العلق: "الترويج والإعلان أسس ونظريات، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998 .
16. بلال خلف السكارنة: "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
17. بو علفة عصام الدين: "التسويق، المفاهيم الإستراتيجية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. توفيق عبد الرحمن: "منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2004 .
19. ثابت عبد الرحمن إدريس، المرسي جمال الدين محمد: "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
20. ثامر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. ثامر ياسر البكري: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
22. جمال الدين محمد مرسي وآخرون: "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
23. حسين علي نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي: "تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب: تطبيق شامل للحزمة spss"، الأهلية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
24. الحسيني فلاح حسن عداي: "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
25. الدوري زكريا مطمك: "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. ردينة عثمان يوسف: "تكنولوجيا التسويق"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة الأولى، 2004 .
27. رشيد واضح: "المؤسسة في التشريع الجزائري"، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 .
28. رضوان محمود العمر: "مبادئ التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

29. زياد أبو فحم: " دور المشاريع الصغيرة في مكافحة الفقر والبطالة في العالم العربي"، مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 2009، ص20.
30. زينب صالح الاشوج: " في الإنتاج المتزلي تكمن حلول... حلول"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 .
31. سعاد نائف برنوطي: " إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، .
32. سعد علي العنزي، جواد محسن رافي: " التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال مفاهيم"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
33. صندرة سايب: " سيرورة إنشاء المؤسسة وأساليب المرافقة"، دار المقاولاتية ، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.
34. طاهر مرسي عطية: " أساسيات التسويق"، المكتبة الأكاديمية، الجيزة، مصر، 1993.
35. طلعت أسعد عبد الحميد: " التسويق الفعال ( كيف تواجه تحديا القرن 21 ؟)، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، مصر 2000 .
36. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: " الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين"، القاهرة : مجموعة النيل، العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
37. عبد الرزاق بن حبيب: " اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002 .
38. عبد السلام أبو قحف: " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
39. عبد السلام أبو قحف: " التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 1997 .
40. عبد السلام أبو قحف: " التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، النشر والتوزيع، مصر.
41. عبد السلام أبو قحف: "التسويق مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1997 .
42. عبد السلام أبو قحف: " أساسيات التسويق"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2011 .
43. عبد العزيز أبو نبعة: " مبادئ التسويق الحديث"، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2002 .

## قائمة المصادر والمرجع

44. عبد الكريم، راضي الجبوري: "التسويق الناجح أو أساسيات البيع"، دار ومكتبة الهلال للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
45. عثمان محمد غنيم: "التخطيط اسس ومبادئ عامة"، دار ضياء للنشر وتوزيع عمان، الأردن، 1999.
46. علي فلاح الزعبي: "إدارة التسويق، منظور تطبيقي إستراتيجي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009 .
47. عوض محمد: "الإدارة الإستراتيجية والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2000.
48. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي: "الريادة والإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد، عمان، الأردن 2006 .
49. فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد: "الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
50. فلاح حسن الحسيني: "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 .
51. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد: "مبادئ التسويق (مفاهيم أساسية)"، دار الفكر، عمان الأردن، 2000.
52. فهد سليم الخطيب، محمد سليمان عواد: "مبادئ التسويق مفاهيم أساسية"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
53. فيليب كوتلر: "كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق"، تحرير دون ايا كوبوتشي، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2002 .
54. كارم فاروق عبد الرسول: "نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة"، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2015 .
55. كاظم نزار الركابي: "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

## قائمة المصادر والمرجع

56. ماجد عبدالمهدي مساعدة: "الإدارة الإستراتيجية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 .
57. مجدي عوض مبارك: "الريادة في الأعمال"، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009 .
58. مجيد الكرخي: "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، مطبعة الريان، قطر، بدون سنة نشر .
59. محفوظ جودة وآخرون: "منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004 .
60. محمد إبراهيم عبيدات: "إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2009 .
61. محمد إبراهيم عبيدات: "إستراتيجية التسويق"، عمان، الأردن، 1992.
62. محمد إبراهيم عبيدات: "مبادئ التسويق"، مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 1992.
63. محمد أحمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 .
64. محمد الصيرف: "التسويق الاستراتيجي"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
65. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان: "التسويق الاستراتيجي"، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 .
66. محمد سعيد عبد الفتاح: "التسويق"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية مصر، 1995 .
67. محمد صخري: "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2003.
68. محمد فريد الصحن: "التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1998 .
69. محمد محمود مصطفى: "التسويق الإستراتيجي للخدمات"، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003 .
70. محمد مصطفى الفولي، ثامر محمد الفولي: "التخطيط الاستراتيجي المؤسسي"، مينا س برنت للطباعة، زمسيس، مصر، 2013 .



## قائمة المصادر والمرجع

71. محمد منصور أبو جليل، فراس جميل العتوم، إيهاب كمال هيكل، سعيد راشد الكتبي: "التسويق في المنشآت الصغيرة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
72. محمد هيكل: "مهارات إدارة المشروعات الصغيرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر 2003.
73. محمود جاسم الصميدعي: "إستراتيجية التسويق : مدخل كمي وتحليلي"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000 .
74. محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
75. محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1994.
76. محمود جاسم الصميدعي: "مداخل التسويق المتقدم"، عمان، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999 .
77. محمود جاسم محمد الصميدعي: "إستراتيجيات التسويق"، مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
78. محمود جاسم محمد الصميدعي، ردينة عثمان: "التسويق الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
79. محمود صادق بازرعة: "بحوث التسويق"، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة مصر، 1994.
80. مدحت محمد أبو النصر: "مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
81. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
82. معلا ناجي، توفيق رائف: "أصول التسويق"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2003.
83. منصور محمد إسماعيل العريقي: "الإدارة الإستراتيجية"، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2011 .

## قائمة المصادر والمرجع

84. مؤيد سعد السالم: "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
85. مؤيد سعيد السالم: "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2007 .
86. ناجي المعلا، رائف توفيق: "أصول التسويق: مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
87. ناجي المعلا، رائف توفيق: "أصول التسويق، مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
88. نادية العارف: "الإدارة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2003.
89. نبيل الجواد: "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2006.
90. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: "إستراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
91. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي: "إستراتيجيات التسويق"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
92. نعمة عباس الخفاجي: "الإدارة الإستراتيجية المداخل، المفاهيم والعمليات"، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
93. نوري منير: "التسويق، مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
94. هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
95. هيثم نشواتي: "إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال"، العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2011 .
96. وفيقة غول وآخرون: "قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرون"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .

97. Aurial.J.M,Et Autre: "**Economie D'entreprise**", T2, Cle C.S.A, France, 1996.
98. Bojin Et Schoettl: "**Les Outils De La Stratigie** " ,Editions D'organisation, Paris,France,2005.
99. Bouton Brigitte Et Autres: "**Marketing (L'essentiel Pour Comprendre, Decider, Agir)**" ,2eme Edition, Ed De Boeck Université, Brucelles, 2006.
100. Bowman ,C "**The Essence Of Strategic Management**" ,New York , London, Prentice Hall,1990.
101. Carpenter mason a , and sanders, wm. Gerald: "**Strategic management: a dynamic Perspective**", upper saddle river, new jersey, considering newventures, 2007.
102. Claude Demeure:" **Aide-Mémoire De Marketing**" ,6édition Dunod, Paris,France, 2008.
103. Darymple, Douglas & Parsons, **marketing management** , text and cases 7th,ed., john wiley & sons, 2000.
104. Denis Pettigrew Et Normand Turgeon: "**Marketingmontréal: Chenelière/ Mcgraw Hill**" , 3ème Édition, 1996.
105. Dominique Puthod, Stéphane Ganassali: "**L'alliance Une Option Permettant De Contourner Les Dilemmes Classiques De La Pme**", Wwww.Researchgate.Net,
106. Duhamel Henri: "**Strategie Et Direction De L'entreprise**", C.L.E.T, Paris, France, 1986.
107. Franck Brulhart:" **Les 7 Points Clés Du Diagnostic Stratégique Avec La Méthode Des Cas**" ,Editionsd'organisationgroupe Eyrolles, Paris , France, 2009.
108. Fred r. David , "**Strategic management concept**", cases 10/ed, by pearson education, 2005.
109. Gérard Garibaldi: "**Analyse Strategique**", Éditions D'organisation, Groupe Eyrolles, Troisième Édition, Paris , France,2008 .
110. jean-jacques lambinn ,chantal de moerloose: "**maketing stratégique et opérationneldunod**", paris. France , 7<sup>e</sup> edition ,2008.
111. Johanson G & Scholes, K, "**Exploring Corporate Strategy : Text & Cases**", Prentice – Hall International1994.
112. Kotler , Di maulo, Mc Douglas, Amstrong:"**Le Marketing de la théorie à la pratique**" , 1991.
113. **La Stratégieboston Consulting Group**:"Éditions D'organisation Groupe Eyrolles, Paris, France 2009.
114. M.Darbelet: "**Economie D'entreprise**", Éd , Fouché , Paris ,France,1996

115. Manuel cartier ,Hélène delacour,Olivier joffre," **Maxi fiches de Setrategie** " , Dunod, paris . France, 2010.
116. Marc Vandercammen Et Al: **Marketing**, Édition Deboek, Bruxelles 2002.
117. Marchesnay michel: "**Management strategique**", edition chihab-eyrolles,Alger, 1997.
118. Metin Javier: "**Et Jay , Firm Resourceas & Sustained "Competitive Advantage Journal Of Management"**", January Vol38,1,2012.
119. Michael E.Porter:"**What Is Strategy**",Harvard Business Review November December1996.Www.Almohamady.Com.
120. Michael E.Porter: "**What Is Strategy?**", HARVARD BUSINESS REVIEW November-December 1996 , www.hbsp.harvard.edu .
121. Michael Porter: "**Avantage Concurrentiel Des Nations**" , Inter Edition , Paris , France , 1993 .
122. Michael Porter: "**La Concurrence Selon Porter**", Édition Village Mondial, Paris,France 1999.
123. Michal Marchesnay , **Management Stratège** , Les Edition De L Adreg , 2004 .
124. Michel Weill: "**Le Management (La Pensée, Les Concepts, Les Faits)**" , Armand Colin, Paris , France , 2001 .
125. Mohamed Seghir Djitli:" **Comprendre le Marketing**", Berti Edition, Alger , 1990 .
126. Nathalie Van Laethem: "**L'essentiel Du Plan Marketing Operational**", Éditions D'organisation, Groupe Eyrolles, Paris , France, 2013 .
127. Omar Aktouf: "**Ggovernance et pensée stratégique**" , une critique de michael porter,cahiers du cetai. Hec-montréal, '02 canada.2001.
128. Paul Van Vracem Et Martine Janssens- Umflat, "**Comportement Du Consommateur**" , Facteurs D'influence Externe, De Boeck- Wesmael S.A,Bruxelles, 1994.
129. Pearcejohn Et Robinson Richard: "**Strategic Management : Strategy Formulation Et Implementation**", New York : Irwin , 1994.
130. Philip Kotler et Bernard Dubois: "**marketing management**", publi-union , Paris , france, 10<sup>ème</sup> édition 2000 .
131. Philip Kotler, Marketing management, the millennium ed. prentice- hall. inc. 2000.
132. Philippe Villemus :"**Le Plan Marketing À L'usage Du Manager**", Editions D'organisation Groupe Eyrolles , Paris, France.2009.
133. Rodolph Durand:" **Guide Du Management Stratégique, 99 Concepts Clés**", Dunod, Paris, France , 2003.
134. Subhash C.Jain: "**Marketing And The Concept Of Planning And Strategy**" , Available Online Via The Site :Www.Getpedia.Com.
135. Sylvie Martin: "**Initiation Au Marketing**", Édition D'organisation, Paris, France, 2003.

136. T.Atamer , R. Calorie: "Diagnostic Decision strategy's" , "8<sup>th</sup> edition , pairs, France, 1998.

137. Troy Waugh:" 101 Marketing strategies for accounting, law, consulting, and Professional services firms",john wiley & sons, inc. New jersey, the united states of america,2004.

### 3/المذكرات بالعربية :

#### أ/ مذكرات الدكتوراه بالعربية :

138. إبراهيم بختي:" دور الإنترنت وتطبيقاته في مجال التسويق"، دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

139. أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي:" أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري المشاريع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009 .

140. الجودي محمد علي:"تحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة"، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015/2014.

141. حباينة محمد:" دور الرأسمالي الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر3، 2012/2011 .

142. دادو مراد:" تكنولوجيا الاتصالات التسويقية ودورها في تفعيل نشاط المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 . 2015/2014.

143. سامية عزيز:"واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، دراسة ميدانية لمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2013.

144. سعود وسيلة: "حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.
145. عثمان ليلي: "دراسة تحليلية لدور الابتكار التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه (ل م د) في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليد 2016/02، 2017.
146. قاشي خالد: "نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011-2012.
147. لخف عثمان: "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
148. لزه العابد: "الإشكالية تحسين القدرة التنافسية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2013.
149. مرزق سعد: "دور وظيفة التسويق في تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المتغيرات العالمية"، دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختصة في صناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الاغواط، خلال الموسم الجامعي 2015/2016.
150. معزوز زكية: "الكفاءات التنظيمية كآلية لتفعيل الإستراتيجية التسويقية للمنظمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص ادارة التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2016/2017.
151. نصري عبد القادر: "التخطيط الاستراتيجي في عملية التسويق الرياضي وانعكاساته على مصادر التمويل في المؤسسة الرياضية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 03 2014/2015.

152. نبيلة جعيج: " التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2016/2015 .
153. نوري منير: " التسويق الإستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الإقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2004،  
ب/مذكرات الماجستير بالعربية:
154. برجى شهرزاد: " إشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية دولية، فرع التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011،/2012.
155. حويو فضيلة: " إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005/2004 .
156. شعيب أنشي: " دور المؤسسات الصغيرة المتوسطة في الحد من ظاهرة البطالة- دراسة ميدانية بولاية قسنطينة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007 .
157. صقر محمد الفقيه: " التحليل الإستراتيجي لموقف أنواع الإكساء الداخلي لشركة المدى في المدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصاة/ النمو"، مذكرة ماجستير تخصص علوم إدارية، المدينة المنورة، السعودية، 2013.
158. طارق بلحاج: " المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
159. قدايفة أمينة: "دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية"، مذكرة تخرج ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص الإدارة التسويقية، جامعة بومرداس، الجزائر، سنة التخرج، 2007/2006

160. لفقير حمزة: "تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولات"، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 .

161. يحي عبد القادر: " دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص البطالة"، دراسة حالة ولاية تيارت، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2011-2012.

#### ج/مذكرات أجنبية:

162. Alidou Ouedraogo: "Alliances Stratégiques dans les pays en développement," spécificité, management et conditions de performance :une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophie docteur, Faculté des études supérieures, université de Montréal, canada. 2003.

163. Khaled Cherif: "Le Management Stratégique De L'information Dans L'entreprise De Prestation De Service," Mémoire Pour L'obtention :De Magistère En Sciences Economiques Et De Gestion, Faculté Des Sciences Économiques Et De Gestion Spécialité Management, Université D'alger. 2005/2006.

#### 4/المقالات :

164. أحمد بلالي: "الأهمية الإستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث العدد 06، 2008 .

165. إسماعيل شعبان: " ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتطورها في العالم، تمويل الشروعات الصغيرة والمتوسطة، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2003 .

166. أوصيف لخضر: "علماوي أحمد، ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME /PMI) كأداة للحد من معدلات البطالة في الجزائر"، متوفر على الإنترنت.

167. بلقاسم سلاطونية: "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر محمد بسكرة، العدد5، ديسمبر 2004 .



168. بن الطيب إبراهيم: "دور تكييف الإستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية"، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد13، جانفي 2015.
169. تغريد جليل أيوب ، أمل حسن علوان: " دور الإدارة الإستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد15، 2007.
170. تريش محمد، قادري رياض: " الوصول للميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة لمايكل بورتر، مقال متوفر على الموقع :  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/198/4/7/8246>
171. حسن جبر علوان: " دور التوجه السوقي في تحقيق الحصة السوقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، العدد28، 2011.
172. خيرري علي أوسو: "أثر المعرفة في عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق"، دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك، مجلة الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، العراق، العدد 98/2010.
173. سعد عبد عابر: "أثر عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي في الأداء المنظمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد العراق 97 /2013.
174. السعيد بريش: "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد12، نوفمبر 2007.
175. سناء حسن الحلو: "أثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد77 /2009.
176. سناء حسن حلو: " دور نظام المعلومات التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العراق، العدد 34 /2013 .
177. سناء حسن حلو: "اثر البيئة التسويقية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009 .
178. شريف مراد: " استخدام بحوث التسويق كأداة للتخطيط وإعداد الإستراتيجية التسويقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 12 /2012 .

179. الطيب داودي: "أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد 5 / 2007.
180. الشريف بقة، فايز محلب: "تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2018/02 .
181. علي فلاح الزغبي: "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الإستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، ديسمبر 2010 .
182. منصور ناصر الرجي، نازم محمود ملكاوي: " دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد33 / 2012.
183. ناجي بن حسين: " آفاق الاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 02 / 2004.
184. هيفاء عبد الغني عودة اللاليد: " استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال (BCG) في تقييم موقف الشركة التنافسي"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، البصرة، العراق، العدد 2 / 2013
185. يحيوي مفيدة، يزغش كاميليا: " التوجهات الإستراتيجية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد9، جوان 2011 .
186. كربالي بغداد، بن نامة نورية: " التسويق الإلكتروني كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة إتصالات الجزائر" مديرية مستغانم، متوفر على الانترنت:
187. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/3/5/7515> .

5/ المداخلات الوطنية و الدولية :

188. الأخضر عزي، هواري خيثر: " محاولة لدراسة خيار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.

189. بودي عبد القادر، بن جيمة عمر، سليمان وهيبة: "مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بالجزائر منطقة بشار أنموذجاً"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
190. بورنان مصطفى، بورنان إبراهيم: "واقع وآفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011"، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
191. بومدين يوسف: "دراسة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودورها في عملية التنمية"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أحمد بوقرة بومرداس .
192. ثامر البكري: "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء إستراتيجيات التسويق، حالة تطبيقية لشركة TOYOTA لصناعة السيارات"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، عمان، الأردن.
193. الحاج مداحي عربي: "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس مال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف .
194. خذري توفيق، حسيين الطاهر: "المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات"، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، 2013.
195. رايس حدة، نوي فطيمة الزهرة: "دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة، دراسة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 18 و 19 أفريل 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
196. رحيم حسين، دريس يحي: "أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات

- الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، جامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف- الجزائر .
197. ساري أحلام، بوعلاق نوال: "أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 ، يومي 18 و 19 ماي 2011 ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس .
198. سليمان ناصر: "السوق المالية الإسلامية كيف تكون في خدمة النظام المصرفي الإسلامي، ملتقى تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية 28- 25 ماي 2003، جامعة فرحات عباس (كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)، سطيف- الجزائر .
199. شهلة قدری، حلیمة السعدیة قریشی: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية للتخفيف من حدة البطالة في الجزائر"، متوفر على الإنترنت .
200. عبد الرحمن بن عنتر: "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية ، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 29-30 أكتوبر 2001 .
201. عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية"، الملتقى الدولي الموسوم ب: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنظم من قبل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير .
202. عبد الفتاح بوخمخ، شابونية كريمة: "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005 .
203. عبد المجيد تياموي: "تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المعوقات والحلول"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس .
204. عريوة نصير، لمجد بوزيدي، عبد الله بلوناس: "تكامُل آليات التشغيل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية في الجزائر"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة

## قائمة المصادر والمرجع

- والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
205. قدي عبد المجيد: "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المناخ الاستثماري"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002.
206. كتوش عاشور، طرشي محمد: "تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، الجزائر.
207. كمال رزيق، مختار راجي، أهمية مؤسسات التمويل المتخصص في ترقية المحيط التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة تحليلية لمؤسسات التمويل المتخصص في الجزائر مع الإشارة لبعض المؤسسات"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
208. كمال زيتوني، كريم جايز: "المرافقة المقاولاتية كأسلوب فعال للنهوض بالمشروعات المصغرة في الجزائر"، متوفر على الأنترنت.
209. كمال مرداوي، كمال زموري: "الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاولاتية في ظل رهانات إقتصاد السوق"، الملتقى الوطني حول المقاولاتية : التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر: 06/08/2010 .
210. كمال منصوري: "المؤسسات الصغيرة كمصدر للنمو و الإبداع والريادة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 ، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
211. كورتل فريي: "تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
212. لخضر مداح، ماجي عبد المجيد: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية إستراتيجية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011 ، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
213. محمد الهادي مباركي: "المؤسسة المصغرة ودورها في التنمية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002.

214. محمد بن عبد الله العوض: "إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير"، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 16/15 أكتوبر 2002.
215. محمد زيدان: "أساليب تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات التقليدية والحرفية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط 8-9 أبريل 2002،
216. مسدوي دليلة: "المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
217. نور الدين جوادي، عقبة عبد اللاوي: "تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في النمو الاقتصادي وخفض معدلات البطالة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
218. نوري منير، لجلط إبراهيم: " دور الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX في دعم صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
219. يوسفات علي، عبد الرحمان عبد القادر: " نظرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الإسلامي - دراسة حالة مؤسسات ص.م الممولة من بنك البركة الجزائري - الملتقى الوطني الأول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة: 2010-2011، يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
- 6/الوثائق الرسمية :
220. الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بتسيير وحماية الأملاك الشاغرة.
221. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 02 الصادرة بتاريخ 12 ربيع الثاني 1438 هـ الموافق 11 يناير 2017، المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الفصل الثاني، المادة 05.
222. قانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني.

## قائمة المصادر والمرجع

223. قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/91/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.
224. قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/91/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.
225. القانون 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
226. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة العامة العشرون: جوان 2002.
227. المرسوم رقم 02/62 الصادر في 1962/10/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة.
228. المرسوم رقم 38/62 بتاريخ 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة.

### 7/المواقع الالكترونية :

229. [Www.Researchgate.Net](http://www.Researchgate.Net).
230. [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com).
231. [www.raadalzaben.com](http://www.raadalzaben.com).
232. [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
233. [www.al-forqan.net](http://www.al-forqan.net).
234. [www.almrsal.com](http://www.almrsal.com).
235. [www.bayt.com](http://www.bayt.com).
236. [www.docs.google.com](http://www.docs.google.com).
237. [www.Getpedia.Com](http://www.Getpedia.Com).
238. [www.husseinyounes.com](http://www.husseinyounes.com).
239. [www.iasj.net](http://www.iasj.net).
240. [www.qou.edu](http://www.qou.edu).
241. [www.sst5.com](http://www.sst5.com).
242. <http://ar.affdu.com/pestel-analysis.html>

الملاحق



الملحق رقم 03 : تطور الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2004-2015

| 2015    | 2015    |         | 2014    |         | 2013    |         | 2012    |         | 2011    |         | 2010    |         | 2009    |         | 2008    |         | 2007    |         | 2006    |         | 2005    |         | 2004    |         | الناتج الداخلي الخام |         |         |        |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------------------|---------|---------|--------|
|         | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين | %       | بملايين |                      |         |         |        |
| %29.55  | 100     | 86.69   | 100     | 89.69   | 100     | 88.87   | 100     | 87.99   | 100     | 84.77   | 100     | 84.98   | 100     | 83.59   | 100     | 82.45   | 100     | 80.8    | 100     | 79.56   | 100     | 78.41   | 100     | 78.2    | 100                  | 78.2    | 2745.4  |        |
| %292.79 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07 | 8432.20 | 9322.07              | 8432.20 | 2146.75 | 598.65 |
| %48.65  | 9.54    | 889.87  | 10.31   | 856.47  | 11.13   | 824.32  | 12.01   | 793.38  | 15.23   | 923.34  | 15.02   | 827.53  | 16.41   | 816.8   | 17.55   | 760.92  | 19.2    | 749.86  | 20.44   | 704.05  | 21.59   | 651.0   | 21.8    | 598.65  | 598.65               | 598.65  | 598.65  |        |

المصدر : سعود وسيلة، مرجع سبق ذكره ، ص 109

الوحدة: مليون دولار أمريكي

الملحق رقم 04 : تطور القيمة المضافة للقطاع العام و القطاع الخاص في الجائر خلال الفترة 2004-2015

| 2004 - 2004 | 2015 |            | 2014    |       | 2013    |       | 2012    |       | 2011    |       | 2010    |       | 2009    |       | 2008    |       | 2007   |       | 2006    |       | 2005    |       | 2004    |        |
|-------------|------|------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|--------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|--------|
|             | قيمة | %          | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة   | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %     | قيمة    | %      |
| %272.75     | 100  | 91.39      | 8089.67 | 91.08 | 7136.27 | 90.75 | 6295.23 | 90.42 | 5553.31 | 90.26 | 4895.64 | 92.89 | 4450.76 | 90.15 | 3954.50 | 89.27 | 298607 | 87.65 | 2634.46 | 86.17 | 2299.89 | 85.86 | 2038.84 | 83.59  |
| 8851.77     | 100  | 8.61       | 762.1   | 8.92  | 699.17  | 9.25  | 641.44  | 9.58  | 588.44  | 9.74  | 528.51  | 7.11  | 340.56  | 9.85  | 432.05  | 10.73 | 420.86 | 12.35 | 376.82  | 13.83 | 369.03  | 14.44 | 335.89  | 126.89 |
|             |      | %296.78    |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |        |       |         |       |         |       |         |        |
|             |      | صافي الدخل |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |        |       |         |       |         |       |         |        |
|             |      | صافي الدخل |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |        |       |         |       |         |       |         |        |
|             |      |            |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |         |       |        |       |         |       |         |       |         |        |

المصدر : سعود وسيلة ، سبق ذكره ، ص 111.

الملحق رقم 05 : الاستبيان

جامعة محمد بن أحمد - وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص : الإدارة التسويقية

طالب الدكتوراه : نهار خالد بن الوليد

### استبيان

إنّ هذه الاستمارة التي نضعها بين أيديكم تعد من متطلبات بحثنا الذي يهدف إلى معرفة واقع التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، والذي يعد من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الإدارة التسويقية ، لذلك نضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل الإجابة على هذه الأسئلة حسب الواقع الذي تعيشه مؤسستكم حاليا، كما أنّ مصداقية معلوماتكم ستفيدنا بالدرجة الأولى في الدراسة الميدانية التي تعكس واقع التسويق الاستراتيجي في هذه المؤسسات ، كما نشكركم على حسن تعاونكم و حرصا منا فإنّ هذه المعلومات تستعمل فقط في أغراض البحث العلمي ، و للإجابة نامل أنّ تتكرموا بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

وشكرا

الجزء الأول : معلومات حول المؤسسة

تسمية المؤسسة : .....

تاريخ التأسيس : .....

طبيعة النشاط : .....

صنف المؤسسة: متوسطة صغيرة مصغرة

## الملاحق

### الجزء الثاني : معلومات حول المستجيب

| الخبرة الإدارية في المؤسسة |                | المستوى التعليمي |       |      | الجنس |     | التعيين |
|----------------------------|----------------|------------------|-------|------|-------|-----|---------|
| أقل من 5 سنوات             | كبر من 5 سنوات | دراسات عليا      | جامعي | فأقل | أنثى  | ذكر |         |
|                            |                |                  |       |      |       |     | الإجابة |

### الجزء الثالث : معلومات حول الدراسة

| الرقم | العبارة   | موافق بشدة | موافق | موافق بدرجة متوسطة | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|--------------------|-----------|----------------|
| 1     | يعد التسويق الإستراتيجي جميع الإجراءات الإدارية المؤسسة التي تحدد مسار المؤسسة                  |            |       |                    |           |                |
| 2     | يعد التسويق الإستراتيجي جميع الوسائل المتوفرة التي تستطيع بها المؤسسة إن تتميز بها عن منافسيها  |            |       |                    |           |                |
| 3     | يعد التسويق الإستراتيجي تصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة من خلال عناصر المزيج التسويقي     |            |       |                    |           |                |
| 4     | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي الإدارة العامة                        |            |       |                    |           |                |
| 5     | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هي قسم الإنتاج                           |            |       |                    |           |                |
| 6     | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هم خبراء خارجيين                         |            |       |                    |           |                |
| 7     | الجهة المسؤولة عن تطبيق التسويق الإستراتيجي في مؤسستكم هو قسم التسويق                           |            |       |                    |           |                |
| 8     | التسويق الإستراتيجي يساعد المؤسسة في تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها                        |            |       |                    |           |                |
| 9     | التسويق الإستراتيجي يهتم باكتشاف الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر                                 |            |       |                    |           |                |
| 10    | التسويق الإستراتيجي يساعد رجال التسويق في التنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف الحالية                 |            |       |                    |           |                |
| 11    | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل                                |            |       |                    |           |                |
| 12    | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني عملية التنبؤ بالمستقبل للمبيعات في ظل الظروف الحالية           |            |       |                    |           |                |
| 13    | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني تحليل المحيط الخارجي (الفرص والتهديدات) والمحيط الداخلي        |            |       |                    |           |                |
| 14    | التخطيط الإستراتيجي التسويق يعني إختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة                           |            |       |                    |           |                |
| 15    | الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى التنبؤ بالمستقبل والتحوط لمتغيراته |            |       |                    |           |                |
| 16    | الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويق في مؤسستكم يؤدي إلى بناء روح                           |            |       |                    |           |                |

## الملاحق

|  |  |  |  | الفريق الواحد.   |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويقي في مؤسستكم يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المؤسسة |
|  |  |  |  | 17   |
|  |  |  |  | الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي التسويقي في مؤسستكم يؤدي إلى إثراء معرفة المسؤولين .              |
|  |  |  |  | 18   |
|  |  |  |  | ضرورة تناسب الإستراتيجية التسويقية مع إمكانيات وأهداف ورسالة المؤسسة.                              |
|  |  |  |  | 19   |
|  |  |  |  | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على الخبرة السابقة.                                 |
|  |  |  |  | 20   |
|  |  |  |  | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على التخطيط.  |
|  |  |  |  | 21   |
|  |  |  |  | صياغة الإستراتيجية التسويقية لدى مؤسستكم تعتمد على تحليل متغيرات ومعطيات البيئة.                   |
|  |  |  |  | 22   |
|  |  |  |  | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية النمو.  |
|  |  |  |  | 23   |
|  |  |  |  | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية البقاء.   |
|  |  |  |  | 24   |
|  |  |  |  | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية الانسحاب.   |
|  |  |  |  | 25   |
|  |  |  |  | الإستراتيجية المتبعة لدى مؤسستكم هي إستراتيجية التنوع.   |
|  |  |  |  | 26   |
|  |  |  |  | الحصة السوقية لمؤسستكم محسوبة وواضحة ومتزايدة.   |
|  |  |  |  | 27   |
|  |  |  |  | الحصة السوقية لمؤسستكم متناقصة.  |
|  |  |  |  | 28   |
|  |  |  |  | الحصة السوقية لمؤسستكم غير محسوبة وغير واضحة.  |
|  |  |  |  | 29   |
|  |  |  |  | الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى تحقيق حصة سوقية جيدة.                          |
|  |  |  |  | 30   |
|  |  |  |  | يعد تحقيق الحصة السوقية المرتفعة مؤشرا على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق.                       |
|  |  |  |  | 31   |
|  |  |  |  | مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في ارتفاع مستمر.   |
|  |  |  |  | 32   |
|  |  |  |  | مبيعات ورقم أعمال مؤسستكم في انخفاض مستمر.   |
|  |  |  |  | 33   |
|  |  |  |  | الإستراتيجية التسويقية المتبعة لدى مؤسستكم تؤدي إلى زيادة المبيعات ورقم الأعمال.                   |
|  |  |  |  | 34   |
|  |  |  |  | تعد زيادة المبيعات ورقم الأعمال مؤشرا على نجاح التخطيط الإستراتيجي للتسويق.                        |
|  |  |  |  | 35   |
|  |  |  |  | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على السعر.   |
|  |  |  |  | 36   |
|  |  |  |  | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على الجودة.  |
|  |  |  |  | 37   |
|  |  |  |  | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التكلفة.   |
|  |  |  |  | 38   |
|  |  |  |  | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على تنوع خطوط المنتجات وتقديم الخدمات المختلفة.        |
|  |  |  |  | 39   |
|  |  |  |  | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على التموضع الجيد و المناسب في السوق.                  |
|  |  |  |  | 40   |
|  |  |  |  | الميزة التنافسية المعتمدة لدى مؤسستكم تعتمد على القدرة التكنولوجية و التحكم فيها.                  |
|  |  |  |  | 41   |

قائمة المحكمين

| الرقم | اسم المحكم     | الرتبة العلمية   | الجامعة  |
|-------|----------------|------------------|--|
| 01    | كربالي بغداد   | أستاذ تعليم عالي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير<br>جامعة محمد بن أحمد - وهران 02  |
| 02    | قرش عبد القادر | أستاذ تعليم عالي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير<br>جامعة محمد عمار ثلجي - الاغواط |
| 03    | جودي محمد علي  | أستاذ محاضر ا    | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير<br>جامعة زيان عاشور - الجلفة      |
| 04    | نوي طه حسين    | أستاذ محاضر ا    | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير<br>جامعة زيان عاشور - الجلفة      |
| 05    | صديقي نعاس     | أستاذ محاضرا     | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير<br>جامعة زيان عاشور - الجلفة      |
| 06    | يونس مصطفي     | أستاذ محاضرا     | جامعة زيان عاشور - الجلفة  |
| 07    | مرزق سعد       | أستاذ محاضرا     | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير<br>جامعة زيان عاشور - الجلفة      |
| 08    | أدم حديدي      | أستاذ محاضر ب    | جامعة زيان عاشور - الجلفة  |

الملحق رقم 07 : مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية V. 25 . spss.

CORRELATIONS  
/VARIABLES=A01 A02 A03 A04 A05 A06 A07 A08 A09 A10 AAAA  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

**Correlations**

|      |                     | A01    | A02    | A03    | A04    | A05  | A06    | A07    | A08   | A09    | A10  |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|------|--------|--------|-------|--------|------|
| AAAA | Pearson Correlation | .626** | .356** | .351** | .339** | .188 | .541** | .495** | .268* | .532** | .205 |
|      | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   | .001   | .002   | .094 | .000   | .000   | .016  | .000   | .068 |
|      | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80   | 80     | 80     | 80    | 80     | 80   |

**Correlations**

|  |                     | C01   | C02  | C03  | C04    | C05    | C06    | C07    | C08    | CCC |
|--|---------------------|-------|------|------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| CCC  | Pearson Correlation | .246* | .172 | .072 | .403** | .408** | .548** | .489** | .497** | 1   |
|  | Sig. (2-tailed)     | .028  | .126 | .528 | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |     |
|  | N                   | 80    | 80   | 80   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80     | 80  |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |       |      |      |        |        |        |        |        |     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |       |      |      |        |        |        |        |        |     |

**Correlations**

|  |                     | D01    | D02    | D03    | D04   | D05    | DDD |
|--|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------|-----|
| DDD  | Pearson Correlation | .424** | .544** | .572** | .222* | .321** | 1   |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .048  | .004   |     |
|  | N                   | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80  |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |        |       |        |     |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |        |        |        |       |        |     |

**Correlations**

|  |                     | E01    | E02    | E03    | E04    | EEE |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| EEE  | Pearson Correlation | .520** | .670** | .293** | .593** | 1   |
|  | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .008   | .000   |     |
|  | N                   | 80     | 80     | 80     | 80     | 80  |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |        |        |     |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |        |        |        |        |     |

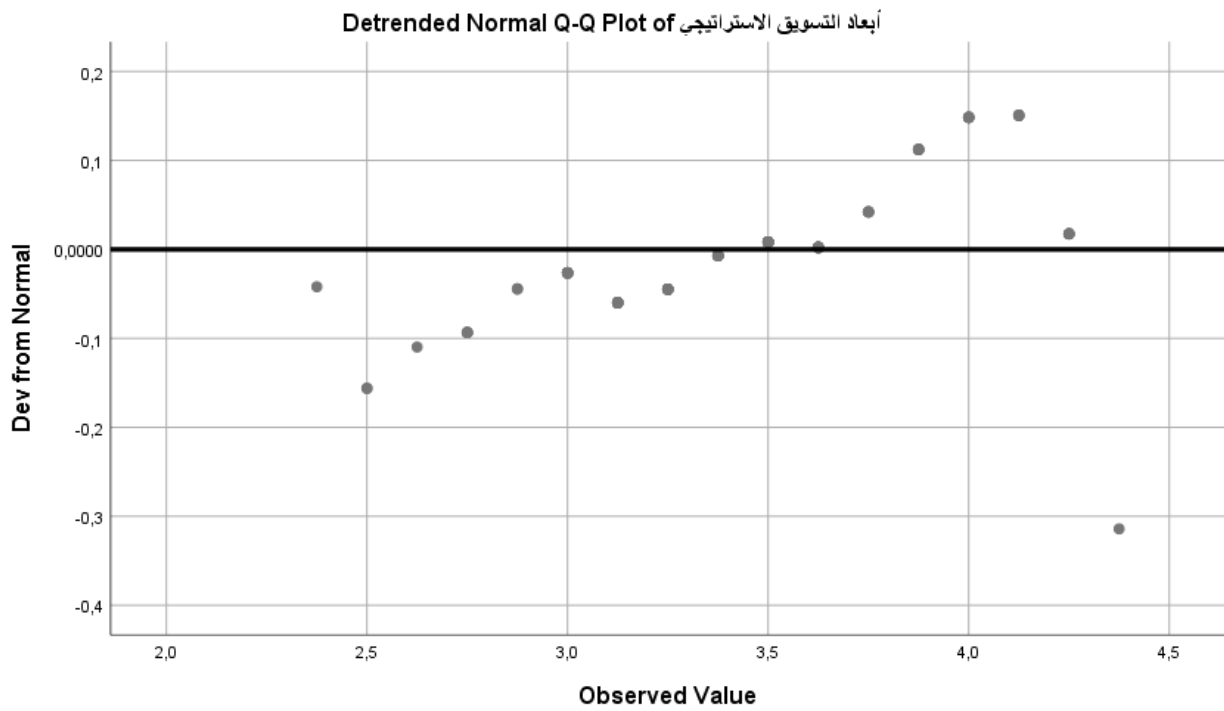
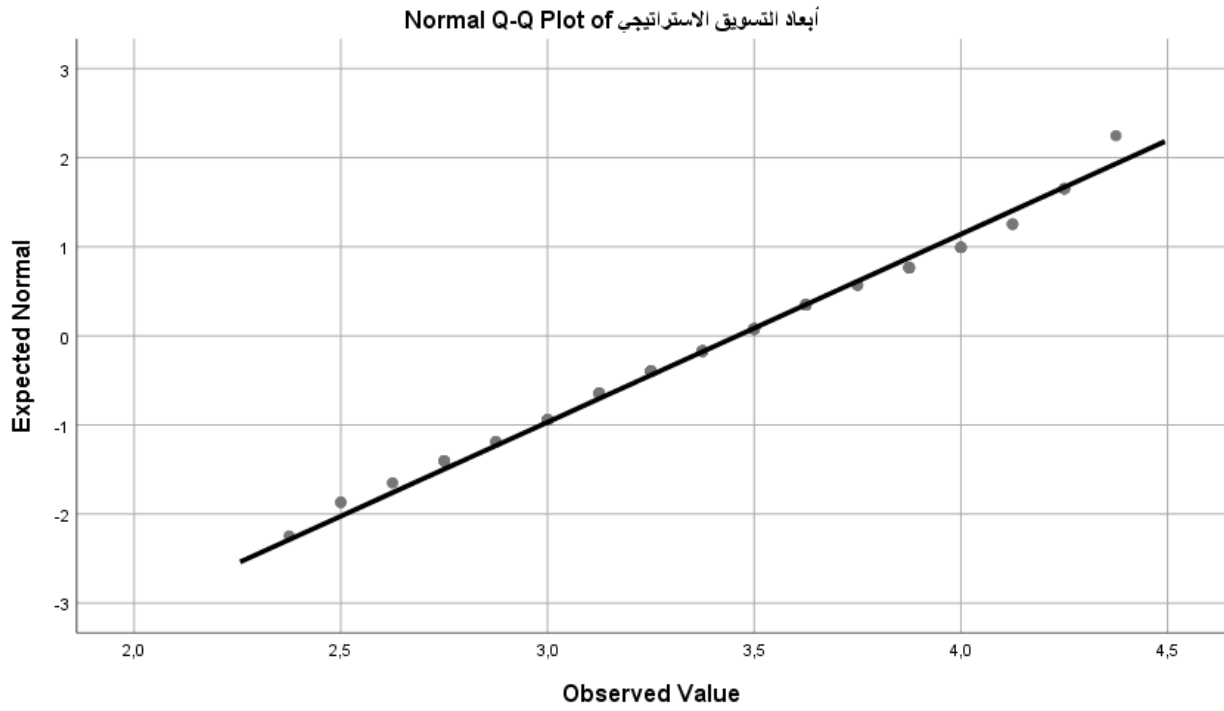
| Correlations   |                     |        |        |        |       |        |       |      |
|--|---------------------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|------|
|  |                     | F01    | F02    | F03    | F04   | F05    | F06   | FFFF |
| FFFF   | Pearson Correlation | ،479** | ،366** | ،363** | ،275* | ،646** | ،273* | 1    |
|  | Sig. (2-tailed)     | ،000   | ،001   | ،001   | ،014  | ،000   | ،014  |      |
|  | N                   | 80     | 80     | 80     | 80    | 80     | 80    | 80   |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |        |        |        |       |        |       |      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |        |       |        |       |      |

| Correlations   |                     |        |        |        |       |       |        |         |
|--|---------------------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|---------|
|  |                     | AAAA   | BBB    | CCC    | DDD   | EEE   | FFFF   | TOTALLL |
| TOTALLL  | Pearson Correlation | ،643** | ،398** | ،662** | ،247* | ،264* | ،470** | 1       |
|  | Sig. (2-tailed)     | ،000   | ،000   | ،000   | ،027  | ،018  | ،000   |         |
|  | N                   | 80     | 80     | 80     | 80    | 80    | 80     | 80      |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |        |       |       |        |         |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |        |        |        |       |       |        |         |

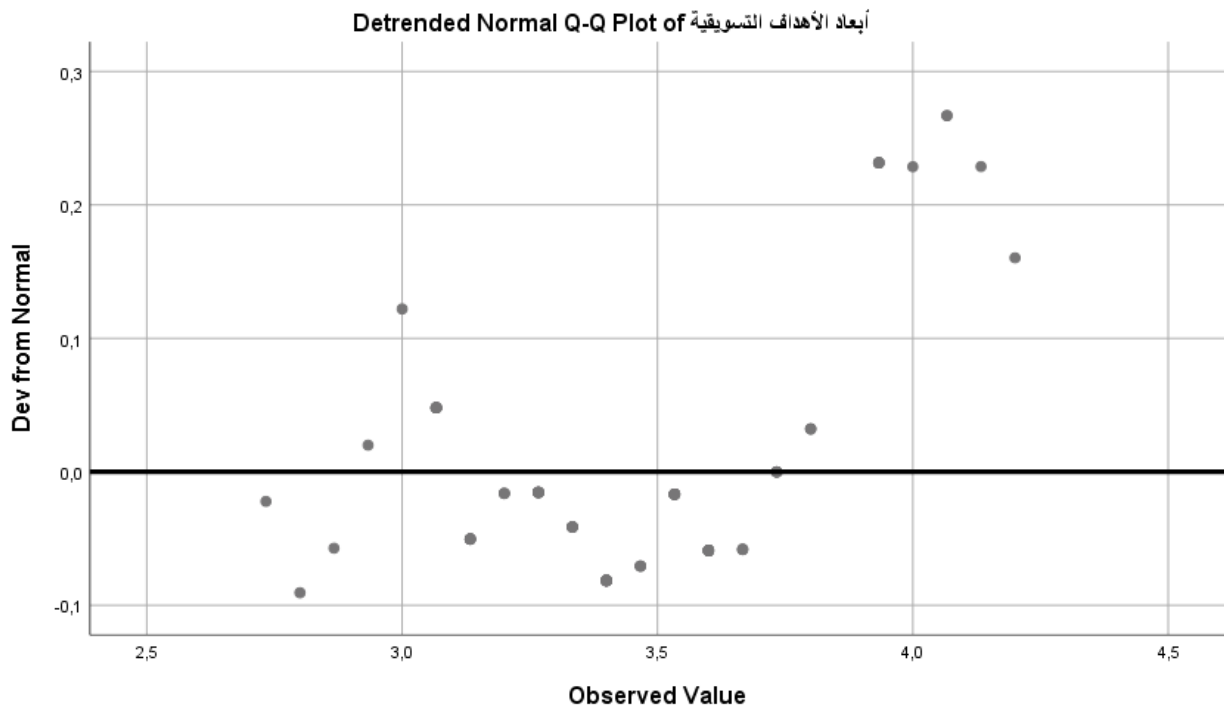
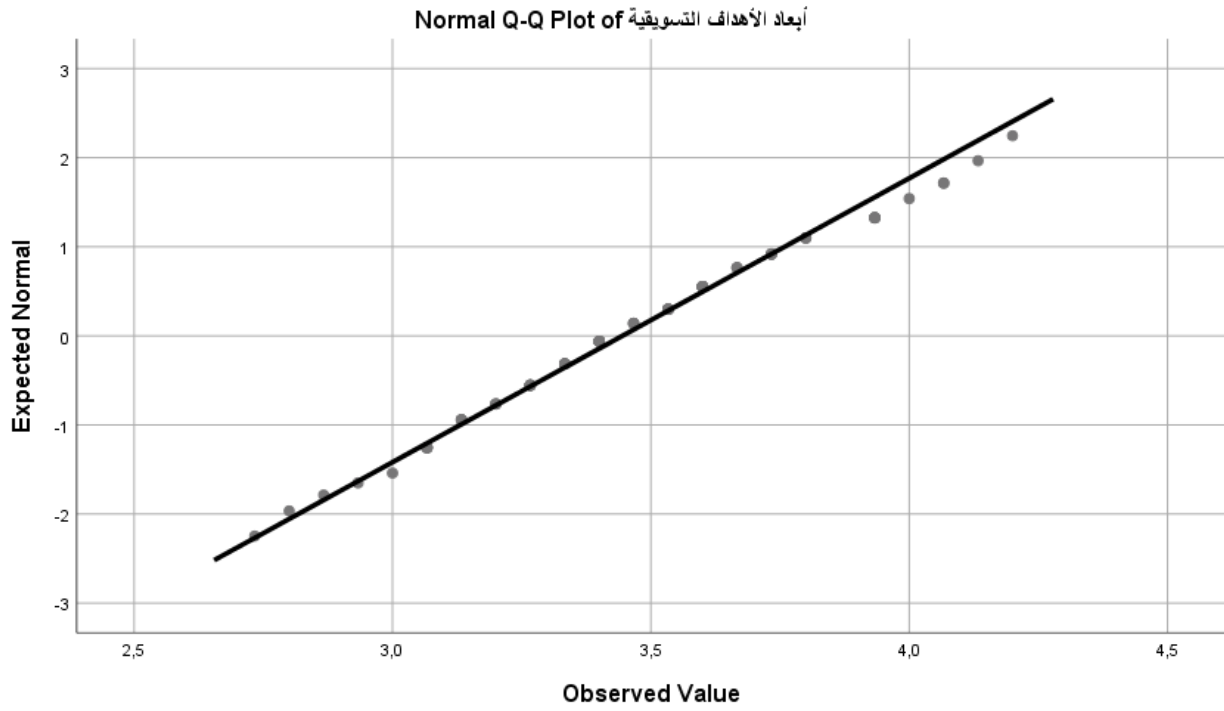
| Tests of Normality                                 |                                 |    |       |              |    |      |
|--|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|  | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| الاستراتيجي التسويق أبعاد                          | ،061                            | 80 | ،200* | ،980         | 80 | ،254 |
| التسويقية الأهداف أبعاد                            | ،095                            | 80 | ،074  | ،986         | 80 | ،511 |
| *. This is a lower bound of the true significance. |                                 |    |       |              |    |      |
| a. Lilliefors Significance Correction              |                                 |    |       |              |    |      |

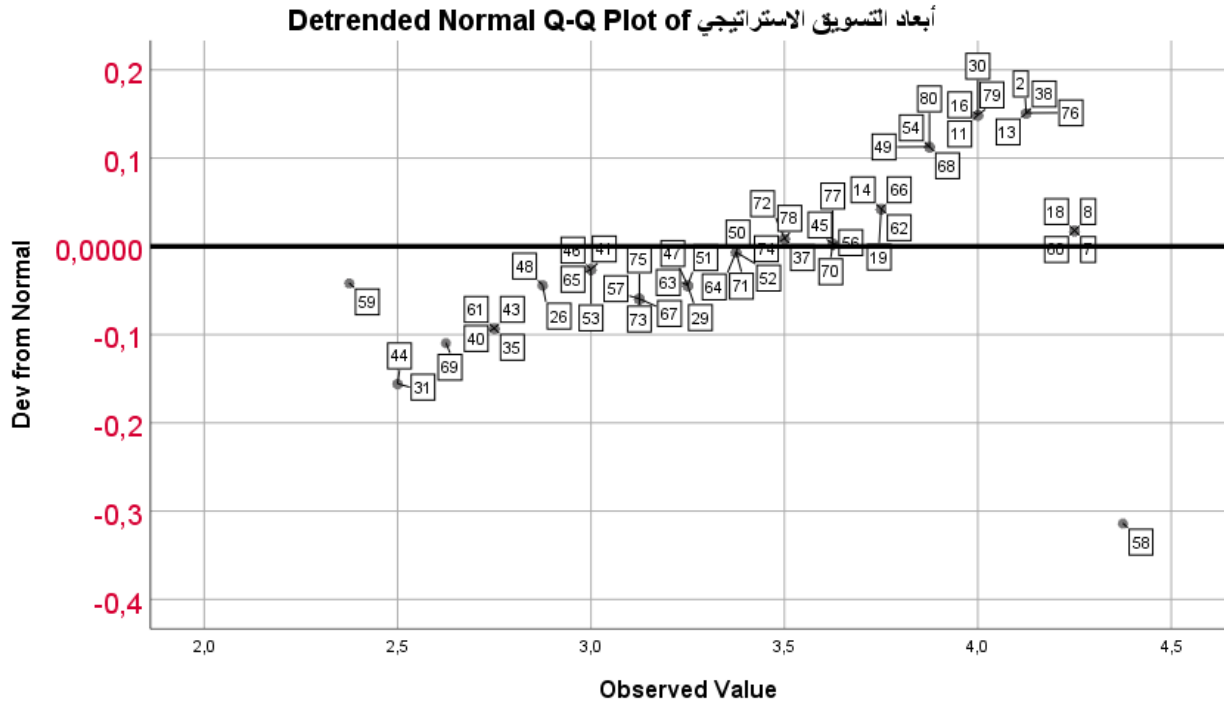


# الملاحق



# الملاحق





**frequency Table**

| <b>A01</b>   |              |                  |                |                      |                           |
|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|              |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
| <b>Valid</b> | <b>1</b>     | <b>7</b>         | <b>8.8</b>     | <b>8.8</b>           | <b>8.8</b>                |
|              | <b>2</b>     | <b>15</b>        | <b>18.8</b>    | <b>18.8</b>          | <b>27.5</b>               |
|              | <b>3</b>     | <b>17</b>        | <b>21.3</b>    | <b>21.3</b>          | <b>48.8</b>               |
|              | <b>4</b>     | <b>17</b>        | <b>21.3</b>    | <b>21.3</b>          | <b>70.0</b>               |
|              | <b>5</b>     | <b>24</b>        | <b>30.0</b>    | <b>30.0</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b> | <b>80</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

| <b>A02</b>   |              |                  |                |                      |                           |
|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|              |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
| <b>Valid</b> | <b>2</b>     | <b>4</b>         | <b>5.0</b>     | <b>5.0</b>           | <b>5.0</b>                |
|              | <b>3</b>     | <b>36</b>        | <b>45.0</b>    | <b>45.0</b>          | <b>50.0</b>               |
|              | <b>4</b>     | <b>13</b>        | <b>16.3</b>    | <b>16.3</b>          | <b>66.3</b>               |
|              | <b>5</b>     | <b>27</b>        | <b>33.8</b>    | <b>33.8</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b> | <b>80</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

| A03   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 3     | 27        | 33.8    | 33.8          | 36.3               |
|       | 4     | 24        | 30.0    | 30.0          | 66.3               |
|       | 5     | 27        | 33.8    | 33.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| A04   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 2     | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 3     | 33        | 41.3    | 41.3          | 50.0               |
|       | 4     | 13        | 16.3    | 16.3          | 66.3               |
|       | 5     | 27        | 33.8    | 33.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| A06   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 11        | 13.8    | 13.8          | 13.8               |
|       | 2     | 11        | 13.8    | 13.8          | 27.5               |
|       | 3     | 13        | 16.3    | 16.3          | 43.8               |
|       | 4     | 22        | 27.5    | 27.5          | 71.3               |
|       | 5     | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| A07   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 8         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | 2     | 17        | 21.3    | 21.3          | 31.3               |
|       | 3     | 26        | 32.5    | 32.5          | 63.8               |
|       | 4     | 8         | 10.0    | 10.0          | 73.8               |
|       | 5     | 21        | 26.3    | 26.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| A08   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 14        | 17.5    | 17.5          | 17.5               |
|       | 2     | 23        | 28.8    | 28.8          | 46.3               |
|       | 3     | 16        | 20.0    | 20.0          | 66.3               |
|       | 4     | 13        | 16.3    | 16.3          | 82.5               |
|       | 5     | 14        | 17.5    | 17.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| A09   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 11        | 13.8    | 13.8          | 13.8               |
|       | 2     | 14        | 17.5    | 17.5          | 31.3               |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 50.0               |
|       | 4     | 23        | 28.8    | 28.8          | 78.8               |
|       | 5     | 17        | 21.3    | 21.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

DESCRIPTIVES VARIABLES=A01 A02 A03 A04 A06 A07 A08 A09 aaaaaa  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| A01                    | 80 | 1       | 5       | 3.45   | 1.330          |
| A02                    | 80 | 2       | 5       | 3.79   | .977           |
| A03                    | 80 | 2       | 5       | 3.95   | .884           |
| A04                    | 80 | 2       | 5       | 3.75   | 1.025          |
| A06                    | 80 | 1       | 5       | 3.44   | 1.395          |
| A07                    | 80 | 1       | 5       | 3.21   | 1.319          |
| A08                    | 80 | 1       | 5       | 2.88   | 1.363          |
| A09                    | 80 | 1       | 5       | 3.26   | 1.348          |
| aaaaaa                 | 80 | 2.25    | 4.63    | 3.4656 | .56883         |
| Valid N (listwise)     | 80 |         |         |        |                |

### Frequency Table

| B11   |   |           |         |               |                    |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 | 10        | 12.5    | 12.5          | 12.5               |

## الملاحق

|  |       |    |       |       |       |
|--|-------|----|-------|-------|-------|
|  | 2     | 6  | 7.5   | 7.5   | 20.0  |
|  | 3     | 20 | 25.0  | 25.0  | 45.0  |
|  | 4     | 25 | 31.3  | 31.3  | 76.3  |
|  | 5     | 19 | 23.8  | 23.8  | 100.0 |
|  | Total | 80 | 100.0 | 100.0 |       |

| B12   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 2     | 11        | 13.8    | 13.8          | 22.5               |
|       | 3     | 26        | 32.5    | 32.5          | 55.0               |
|       | 4     | 10        | 12.5    | 12.5          | 67.5               |
|       | 5     | 26        | 32.5    | 32.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| B13   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 3     | 22        | 27.5    | 27.5          | 31.3               |
|       | 4     | 21        | 26.3    | 26.3          | 57.5               |
|       | 5     | 34        | 42.5    | 42.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| B14   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 5         | 6.3     | 6.3           | 6.3                |
|       | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 8.8                |
|       | 3     | 24        | 30.0    | 30.0          | 38.8               |
|       | 4     | 28        | 35.0    | 35.0          | 73.8               |
|       | 5     | 21        | 26.3    | 26.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| B16   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2     | 5         | 6.3     | 6.3           | 13.8               |
|       | 3     | 19        | 23.8    | 23.8          | 37.5               |
|       | 4     | 13        | 16.3    | 16.3          | 53.8               |
|       | 5     | 37        | 46.3    | 46.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| B17   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 2     | 13        | 16.3    | 16.3          | 25.0               |
|       | 3     | 9         | 11.3    | 11.3          | 36.3               |
|       | 4     | 16        | 20.0    | 20.0          | 56.3               |
|       | 5     | 35        | 43.8    | 43.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| B18   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 10        | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|       | 2     | 13        | 16.3    | 16.3          | 28.8               |
|       | 3     | 25        | 31.3    | 31.3          | 60.0               |
|       | 4     | 13        | 16.3    | 16.3          | 76.3               |
|       | 5     | 19        | 23.8    | 23.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| C19   |   |           |         |               |                    |
|-------|---|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 | 8         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | 2 | 5         | 6.3     | 6.3           | 16.3               |
|       | 3 | 19        | 23.8    | 23.8          | 40.0               |
|       | 4 | 24        | 30.0    | 30.0          | 70.0               |
|       | 5 | 24        | 30.0    | 30.0          | 100.0              |

|  |              |           |              |              |  |
|--|--------------|-----------|--------------|--------------|--|
|  | <b>Total</b> | <b>80</b> | <b>100.0</b> | <b>100.0</b> |  |
|--|--------------|-----------|--------------|--------------|--|

| <b>C22</b>   |              |                  |                |                      |                           |
|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|              |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
| <b>Valid</b> | <b>1</b>     | <b>10</b>        | <b>12.5</b>    | <b>12.5</b>          | <b>12.5</b>               |
|              | <b>2</b>     | <b>10</b>        | <b>12.5</b>    | <b>12.5</b>          | <b>25.0</b>               |
|              | <b>3</b>     | <b>16</b>        | <b>20.0</b>    | <b>20.0</b>          | <b>45.0</b>               |
|              | <b>4</b>     | <b>22</b>        | <b>27.5</b>    | <b>27.5</b>          | <b>72.5</b>               |
|              | <b>5</b>     | <b>22</b>        | <b>27.5</b>    | <b>27.5</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b> | <b>80</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

| <b>C23</b>   |              |                  |                |                      |                           |
|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|              |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
| <b>Valid</b> | <b>1</b>     | <b>7</b>         | <b>8.8</b>     | <b>8.8</b>           | <b>8.8</b>                |
|              | <b>2</b>     | <b>12</b>        | <b>15.0</b>    | <b>15.0</b>          | <b>23.8</b>               |
|              | <b>3</b>     | <b>21</b>        | <b>26.3</b>    | <b>26.3</b>          | <b>50.0</b>               |
|              | <b>4</b>     | <b>28</b>        | <b>35.0</b>    | <b>35.0</b>          | <b>85.0</b>               |
|              | <b>5</b>     | <b>12</b>        | <b>15.0</b>    | <b>15.0</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b> | <b>80</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

| <b>C24</b>   |              |                  |                |                      |                           |
|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|              |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
| <b>Valid</b> | <b>1</b>     | <b>12</b>        | <b>15.0</b>    | <b>15.0</b>          | <b>15.0</b>               |
|              | <b>2</b>     | <b>9</b>         | <b>11.3</b>    | <b>11.3</b>          | <b>26.3</b>               |
|              | <b>3</b>     | <b>20</b>        | <b>25.0</b>    | <b>25.0</b>          | <b>51.3</b>               |
|              | <b>4</b>     | <b>16</b>        | <b>20.0</b>    | <b>20.0</b>          | <b>71.3</b>               |
|              | <b>5</b>     | <b>23</b>        | <b>28.8</b>    | <b>28.8</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b> | <b>80</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

| <b>C25</b>   |              |                  |                |                      |                           |
|--------------|--------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
|              |              | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
| <b>Valid</b> | <b>1</b>     | <b>6</b>         | <b>7.5</b>     | <b>7.5</b>           | <b>7.5</b>                |
|              | <b>2</b>     | <b>21</b>        | <b>26.3</b>    | <b>26.3</b>          | <b>33.8</b>               |
|              | <b>3</b>     | <b>16</b>        | <b>20.0</b>    | <b>20.0</b>          | <b>53.8</b>               |
|              | <b>4</b>     | <b>16</b>        | <b>20.0</b>    | <b>20.0</b>          | <b>73.8</b>               |
|              | <b>5</b>     | <b>21</b>        | <b>26.3</b>    | <b>26.3</b>          | <b>100.0</b>              |
|              | <b>Total</b> | <b>80</b>        | <b>100.0</b>   | <b>100.0</b>         |                           |

| <b>C26</b> |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|
|------------|--|--|--|--|--|



|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1     | 13        | 16.3    | 16.3          | 16.3               |
|       | 2     | 18        | 22.5    | 22.5          | 38.8               |
|       | 3     | 15        | 18.8    | 18.8          | 57.5               |
|       | 4     | 13        | 16.3    | 16.3          | 73.8               |
|       | 5     | 21        | 26.3    | 26.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

DESCRIPTIVES VARIABLES=C19 C22 C23 C24 C25 C26 ccccc  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| C19                    | 80 | 1       | 5       | 3.64   | 1.255          |
| C22                    | 80 | 1       | 5       | 3.45   | 1.349          |
| C23                    | 80 | 1       | 5       | 3.33   | 1.167          |
| C24                    | 80 | 1       | 5       | 3.36   | 1.398          |
| C25                    | 80 | 1       | 5       | 3.31   | 1.318          |
| C26                    | 80 | 1       | 5       | 3.14   | 1.447          |
| cccc                   | 80 | 2.00    | 4.50    | 3.3708 | .65816         |
| Valid N (listwise)     | 80 |         |         |        |                |

### Frequency Table

| D27   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 12.5               |
|       | 3     | 23        | 28.8    | 28.8          | 41.3               |
|       | 4     | 15        | 18.8    | 18.8          | 60.0               |
|       | 5     | 32        | 40.0    | 40.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| D28   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 13        | 16.3    | 16.3          | 16.3               |
|       | 2     | 20        | 25.0    | 25.0          | 41.3               |
|       | 3     | 16        | 20.0    | 20.0          | 61.3               |
|       | 4     | 8         | 10.0    | 10.0          | 71.3               |
|       | 5     | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

## الملاحق

| D29   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 2     | 32        | 40.0    | 40.0          | 43.8               |
|       | 3     | 22        | 27.5    | 27.5          | 71.3               |
|       | 4     | 5         | 6.3     | 6.3           | 77.5               |
|       | 5     | 18        | 22.5    | 22.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| D30   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2     | 2         | 2.5     | 2.5           | 10.0               |
|       | 3     | 21        | 26.3    | 26.3          | 36.3               |
|       | 4     | 22        | 27.5    | 27.5          | 63.8               |
|       | 5     | 29        | 36.3    | 36.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| D31   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 8         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | 2     | 4         | 5.0     | 5.0           | 15.0               |
|       | 3     | 17        | 21.3    | 21.3          | 36.3               |
|       | 4     | 15        | 18.8    | 18.8          | 55.0               |
|       | 5     | 36        | 45.0    | 45.0          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

DESCRIPTIVES VARIABLES=D27 D28 D29 D30 D31 DDD  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

### Descriptives

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| D27                    | 80 | 1       | 5       | 3.79   | 1.240          |
| D28                    | 80 | 1       | 5       | 3.10   | 1.472          |
| D29                    | 80 | 1       | 5       | 3.04   | 1.237          |
| D30                    | 80 | 1       | 5       | 3.83   | 1.178          |
| D31                    | 80 | 1       | 5       | 3.84   | 1.326          |
| DDD                    | 80 | 2.40    | 4.60    | 3.5175 | .54443         |
| Valid N (listwise)     | 80 |         |         |        |                |

### Frequency Table

| E32   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 2     | 7         | 8.8     | 8.8           | 17.5               |
|       | 3     | 18        | 22.5    | 22.5          | 40.0               |
|       | 4     | 26        | 32.5    | 32.5          | 72.5               |
|       | 5     | 22        | 27.5    | 27.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| E33   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 12        | 15.0    | 15.0          | 15.0               |
|       | 2     | 23        | 28.8    | 28.8          | 43.8               |
|       | 3     | 20        | 25.0    | 25.0          | 68.8               |
|       | 4     | 11        | 13.8    | 13.8          | 82.5               |
|       | 5     | 14        | 17.5    | 17.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| E34   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 6         | 7.5     | 7.5           | 7.5                |
|       | 2     | 5         | 6.3     | 6.3           | 13.8               |
|       | 3     | 19        | 23.8    | 23.8          | 37.5               |
|       | 4     | 16        | 20.0    | 20.0          | 57.5               |
|       | 5     | 34        | 42.5    | 42.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| E35   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 4         | 5.0     | 5.0           | 5.0                |
|       | 3     | 26        | 32.5    | 32.5          | 37.5               |
|       | 4     | 16        | 20.0    | 20.0          | 57.5               |
|       | 5     | 34        | 42.5    | 42.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| E32                    | 80 | 1       | 5       | 3.61   | 1.227          |
| E33                    | 80 | 1       | 5       | 2.90   | 1.318          |
| E34                    | 80 | 1       | 5       | 3.84   | 1.257          |
| E35                    | 80 | 1       | 5       | 3.95   | 1.101          |
| EEE                    | 80 | 2.25    | 5.00    | 3.5750 | .63570         |
| Valid N (listwise)     | 80 |         |         |        |                |

| F36   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 10        | 12.5    | 12.5          | 12.5               |
|       | 2     | 6         | 7.5     | 7.5           | 20.0               |
|       | 3     | 17        | 21.3    | 21.3          | 41.3               |
|       | 4     | 24        | 30.0    | 30.0          | 71.3               |
|       | 5     | 23        | 28.8    | 28.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| F37   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 3         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 2     | 5         | 6.3     | 6.3           | 10.0               |
|       | 3     | 28        | 35.0    | 35.0          | 45.0               |
|       | 4     | 13        | 16.3    | 16.3          | 61.3               |
|       | 5     | 31        | 38.8    | 38.8          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| F38   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 5         | 6.3     | 6.3           | 6.3                |
|       | 2     | 22        | 27.5    | 27.5          | 33.8               |
|       | 3     | 26        | 32.5    | 32.5          | 66.3               |
|       | 4     | 14        | 17.5    | 17.5          | 83.8               |
|       | 5     | 13        | 16.3    | 16.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| F39   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 2         | 2.5     | 2.5           | 2.5                |
|       | 2     | 9         | 11.3    | 11.3          | 13.8               |
|       | 3     | 32        | 40.0    | 40.0          | 53.8               |
|       | 4     | 15        | 18.8    | 18.8          | 72.5               |
|       | 5     | 22        | 27.5    | 27.5          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| F40   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 18        | 22.5    | 22.5          | 22.5               |
|       | 2     | 29        | 36.3    | 36.3          | 58.8               |
|       | 3     | 20        | 25.0    | 25.0          | 83.8               |
|       | 4     | 7         | 8.8     | 8.8           | 92.5               |
|       | 5     | 6         | 7.5     | 7.5           | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

| F06   |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1     | 7         | 8.8     | 8.8           | 8.8                |
|       | 2     | 13        | 16.3    | 16.3          | 25.0               |
|       | 3     | 27        | 33.8    | 33.8          | 58.8               |
|       | 4     | 12        | 15.0    | 15.0          | 73.8               |
|       | 5     | 21        | 26.3    | 26.3          | 100.0              |
|       | Total | 80        | 100.0   | 100.0         |                    |

DESCRIPTIVES VARIABLES=F36 F37 F38 F39 F40 F06 FFFF  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives**

| Descriptive Statistics |    |         |         |        |                |
|------------------------|----|---------|---------|--------|----------------|
|                        | N  | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
| F36                    | 80 | 1       | 5       | 3.55   | 1.321          |
| F37                    | 80 | 1       | 5       | 3.80   | 1.141          |
| F38                    | 80 | 1       | 5       | 3.10   | 1.165          |
| F39                    | 80 | 1       | 5       | 3.58   | 1.088          |
| F40                    | 80 | 1       | 5       | 2.42   | 1.156          |
| F06                    | 80 | 1       | 5       | 3.34   | 1.272          |
| FFFF                   | 80 | 1.83    | 4.50    | 3.2979 | .47785         |
| Valid N (listwise)     | 80 |         |         |        |                |

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=aaaaaa  
 /CRITERIA=CI (.95) .

**T-Test**

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| aaaaaa                | 80 | 3.4656 | .56883         | .06360          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |   |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |   |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| aaaaaa          | 7.321          | 79 | .000            | .46563          | .3390                                     | .5922 |

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=bbbbbbb  
 /CRITERIA=CI (.95) .

**T-Test**

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| bbbbbbb               | 80 | 3.6464 | .51632         | .05773          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |   |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |   |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| bbbbbbb         | 11.198         | 79 | .000            | .64643          | .5315                                     | .7613 |

T-TEST  
 /TESTVAL=3  
 /MISSING=ANALYSIS  
 /VARIABLES=cccc  
 /CRITERIA=CI (.95) .

**T-Test**

| One-Sample Statistics |    |        |                |                 |
|-----------------------|----|--------|----------------|-----------------|
|                       | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| cccc                  | 80 | 3.3708 | .65816         | .07358          |

| One-Sample Test |                |    |                 |                 |   |       |
|-----------------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
|                 | Test Value = 3 |    |                 |                 |   |       |
|                 | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                 |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| cccc            | 5.040          | 79 | .000            | .37083          | .2244                                     | .5173 |

## الملاحق

### الملحق رقم 08: التعريف بالمؤسسة عينة الدراسة

| الرقم | اسم المؤسسة                       | نوع المنتج                                      | عدد العمال | العنوان                      | القطاع الاقتصادي | الملكية |
|-------|-----------------------------------|---|------------|------------------------------|------------------|---------|
| 1     | مستثمرة الجزائري                  | فواكه بأنواعها                                  | 9          | سرسو - عين وسارة             | فلاحي            | خاصة    |
| 2     | Moulins boukhil                   | Farine  | 14         | المنطقة الصناعية - حاسي ببح  | صناعي            | خاصة    |
| 3     | Naoui brahim                      | fab de treillis a souder                        | 35         | المنطقة الصناعية - الجلفة    | خدمي             | خاصة    |
| 4     | Sarl IMC                          | Fab de treilles a souder                        | 20         | المنطقة الصناعية - عين وسارة | خدمي             | خاصة    |
| 5     | Eurl taiba plastique              | Transformation de plastique                     | 11         | بنهار - الجلفة               | صناعي            | خاصة    |
| 6     | SEIPAM (fab de matelas en Mousse) | Fabrication de matelas En mousse                | 25         | المنطقة الصناعية - عين وسارة | صناعي            | خاصة    |
| 7     | Tannerie des hauts plateaux       | Transformation de la prau bovine en cuirs finis | 122        | المنطقة الصناعية - الجلفة    | صناعي            | عامة    |
| 8     | Moulins de djelfa                 | Semoule farine pates Alimentaires               | 80         | المنطقة الصناعية - الجلفة    | صناعي            | عامة    |
| 9     | مشنتلة الزعفران                   | أشجار مثمرة                                     | 5          | بلدية الجلفة                 | فلاحي            | خاصة    |
| 10    | Dar eldiaf                        | Huilerie olive                                  | 12         | حاسي ببح                     | صناعي            | خاصة    |
| 11    | Briquetrie sabrid                 | Production de brique                            | 158        | المنطقة الصناعية - الجلفة    | صناعي            | خاصة    |
| 12    | مشنتلة السهوب                     | جميع أنواع الأشجار                              | 11         | بولاية الجلفة                | فلاحي            | عامة    |
| 13    | SARL PROGEC-MAC                   | Production de brique                            | 200        | الجلفة (طريق فيض البطمة)     | صناعي            |         |
| 14    | مستثمرة بن شريف                   | جميع أنواع الأشجار                              | 11         | عين معبد - الجلفة            | فلاحي            | خاصة    |
| 15    | ENIE (FEREM)                      | Fab des chariots pour kolairs,pannaux snj       | 22         | المنطقة الصناعية - عين وسارة | صناعي            | عامة    |



## الملاحق

|      |        |                              |     |                          |                                  |    |
|------|--------|------------------------------|-----|--------------------------|----------------------------------|----|
| خاصة | صناعي  | المنطقة الصناعية - عين وسارة | 16  | Plaques-en polystyrène   | Sarl el hillal                   | 16 |
| خاصة | صناعي  | المنطقة الصناعية - عين وسارة | 33  | Boissons gazeuses        | BOISSONS BADR                    | 17 |
| عامة | فلاحي  | بولاية الجلفة                | 11  | جميع أنواع الأشجار       | مشتلة محافظة الغابات             | 18 |
| خاصة | صناعي  | عين وسارة                    | 20  | Fabrication de peinture  | EURL VALANTINA (CHIMIE)          | 19 |
| خاصة | صناعي  | المنطقة الصناعية - الجلفة    | 6   | Velours pour habillement | VELMOD (TEXTILE)                 | 20 |
| خاصة |        | البرواقية                    | 19  | Grands travaux public    | SARL NTPS Sellali                | 21 |
| خاصة | صناعي  | قصر البخاري                  | 130 | production de brique     | SARL SOTBAF production de brique | 22 |
| خاصة | خدماتي | المدية                       | 07  | Voyage                   | Agence EL MIAAD                  | 23 |
| خاصة | خدماتي | بني سليمان                   | 06  | Médec Radio              | CENTRE D'imagerie bouamama       | 24 |
| خاصة | صناعي  | المدية                       | 11  | Pomp Injection           | SARL Mesaoudi                    | 25 |
| خاصة | صناعي  | المدية                       | 22  | Emballage                | EURL KAD                         | 26 |
| خاصة | صناعي  | المدية                       | 37  | Lampes électrique        | OCA Light                        | 27 |
| خاصة | تجاري  | المدية                       | 23  | Alimentation             | بن محمد                          | 28 |
| خاصة | صناعي  | المدية                       | 22  | Fromage                  | SARL SAAD SAOUD                  | 29 |
| خاصة | صناعي  | المدية                       | 34  | Boissons gazeuses        | SNC Benterkia Frères             | 30 |
| خاصة | صناعي  | قصر البخاري                  | 71  | production d'aluminium   | SNC Belaid et Fils               | 31 |
| خاصة | خدماتي | المدية                       | 05  | Voyage                   | Agence TITRI Tours               | 32 |
| خاصة | صناعي  | البرواقية                    | 16  | Mobilier de Bueau        | EURL BACHEN Med                  | 33 |
| خاصة | صناعي  | المدية                       | 18  | Chaussure/cuire          | ETS Ghenaouti                    | 34 |
| خاصة | تجاري  | المدية                       | 24  | Import Export            | EURL TAHAMA                      | 35 |

## الملاحق

|      |       |                                     |     |                           |                                  |    |
|------|-------|-------------------------------------|-----|---------------------------|----------------------------------|----|
| خاصة | تجاري | Avenu de la République Bouchagroune | 9   | exportation des dattes    |                                  | 35 |
| خاصة | تجاري | Zone industrielle Biskra-           | 8   | exportation des dattes    | Sarl Zibane Garden               | 36 |
|      | فلاحي | ولاد جلال - بسكرة                   | 5   | جميع أنواع الأشجار        | مستثمرة الياسمين                 | 37 |
| خاصة | تجاري | Cite Aounat bentious Mekhadma       | 7   | Alimentation              | سوبرات مكة                       | 38 |
| خاصة | تجاري | Cite cila bedaa mahrouk-ourlal      | 9   | exportation des dattes    | Sed Oasis                        | 39 |
| خاصة | تجاري | Route de boussaada tolga            | 8   | exportation des dattes    | Ets Benabdelhalim Mekkadem Fouzi | 40 |
| خاصة | تجاري | بسكرة                               | 9   | exportation des dattes    | EURLLES FRERES HELLAL DATTES     | 41 |
| خاصة | فلاحي | بسكرة                               | 6   | تمور                      | مستثمرة الجنوب                   | 42 |
| خاصة | تجاري | RN N03 Lichana                      | 8   | exportation des dattes    |                                  | 43 |
| خاصة | صناعي | بسكرة                               | 120 | Briquetrie                | SARL BISKRA                      | 44 |
| خاصة | صناعي | بسكرة                               | 188 | Briquetrie                | EUURL BRIQUETERIE OULED Nail     | 45 |
| خاصة | صناعي | بسكرة                               | 40  | PRODUCTION EAU MINERAL    | SARL BANIAN                      | 46 |
| خاصة | صناعي | بسكرة                               | 57  | PRODUCTION D'EAU MINERALD | SARL INTRAV                      | 47 |
| خاصة | صناعي | بسكرة                               | 154 | Briquetrie                | SARLSEHARI LOUYA                 | 48 |
| خاصة | صناعي | بسكرة                               | 12  | carrelages Fabrication de | ABDESSELEM ABDELKARIM            | 49 |
| خاصة | صناعي | بوخميسة                             | 20  | Farine                    | KALKOUL                          | 50 |
| خاصة |       | المسيلة                             | 100 | Ressources                | AMER BEN AMER                    | 51 |
| خاصة | صناعي | بوسعادة                             | 45  | Porcelaine                | LAKHDAR HAMINA                   | 52 |
| خاصة | تجاري | المسيلة                             | 25  | Alimentation              | BEN NASSER                       | 53 |
| خاصة | صناعي | المسيلة                             | 25  | Cuir semi-fini            | NAPO                             | 54 |

## الملاحق

|      |         |               |     |  |                     |    |
|------|---------|---------------|-----|--|---------------------|----|
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 120 | FARINE   | RYADH ELMSILA       | 55 |
| خاصة | صناعي   | سيدي عيسى     | 75  | FARINE   | RYADH SIDI AISSA    | 56 |
| خاصة | صناعي   | بوسعادة       | 60  | Dioul  | KHIDHRI             | 57 |
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 10  | Biscuits   | ELAAROSI            | 58 |
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 100 | Plâtre et des plâtre plaques                                   | TAWAB               | 59 |
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 50  | carrelages   | ALILI               | 60 |
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 200 | Gum pipes  | MAGHRIB PIPE        | 61 |
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 25  | Conversion plastique   | WAFI PLASTIQUE      | 62 |
| خاصة | صناعي   | المسيلة       | 10  | Farine   | KASSI               | 63 |
|      | صناعي   | أولاد دراج    | 140 | Briques  | SWIH                | 64 |
| عامة | تجاري   | الاعواط       | 25  | Production et commercialisation de la viande rouge             | RAISON SOCIAL       | 65 |
| عامة | خدماتية | الاعواط       | 45  | Réparation d'appareils électroniques                           | ENIE                | 66 |
| عامة | صناعية  | الاعواط       | 120 | Farine   | MOULIN DE LAGHOUAT  | 67 |
| عامة | صناعية  | الاعواط       | 62  | Production d'eau minérale et boissons diverses non alcoolisées | SPA MILOK           | 68 |
| خاصة | صناعية  | الاعواط       | 60  | briqueterie  | FACMACO             | 69 |
| عامة | صناعية  | الاعواط       | 125 | Charpentes métalliques   | BATEMITAL           | 70 |
| عامة | صناعية  | الاعواط       | 74  |  | ECBR                | 71 |
|      | خدماتية | الاعواط       | 15  |  | SNC AIOUAZ          | 72 |
| عامة | تجاري   | أفلو- الاعواط | 5   | Alimentation   | الحاج معمر          | 73 |
| عامة | خدماتية | الاعواط       | 25  |  | NAFTAL GPL          | 74 |
| عامة | صناعية  | الاعواط       | 80  |  | CISIDER POLE A27    | 75 |
|      | فلاحي   | أفلو- الاعواط | 6   | فواكه متنوعة   | مستثمرة عائلة بشيري | 76 |
| خاصة | صناعية  | الاعواط       | 215 |  | E TB HAMD I         | 77 |

## الملاحق

|      |         |         |     |  |          |    |
|------|---------|---------|-----|--|----------|----|
| عامة | خدماتية | الاعواط | 102 |  | CCLS     | 78 |
| عامة | خدماتية | الاعواط | 130 |  | AVIS SUD | 79 |
| عامة | صناعية  | الاعواط | 25  |  | LATRACO  | 80 |