

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ملزمة دروس موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية

في مقياس:

التسويق الاستراتيجي

من إعداد الأستاذة: د. مخلوفي كنزة

السنة الجامعية: 2026 / 2025

فهرس المحتويات

الصفحة	محتوى المادة
أ	فهرس المحتويات
ب	قائمة الجداول.....
ت	قائمة الأشكال.....
ث	مقدمة عامة.....
31 / 01	المحور الأول : مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده
07 / 01	1. مدخل للإستراتيجية
01	1.1 مفهوم الإستراتيجية.....
02	1.2 عناصر الإستراتيجية الناجحة.....
07	1.3 التشخيص الاستراتيجي للتسويق
11 / 08	2. الإدارة الإستراتيجية.....
08	2.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
10	2.2 مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية
11	2.3 العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التسويقية
18 / 12	3. التخطيط الاستراتيجي.....
12	3.1 مدخل للتخطيط الاستراتيجي
12	➤ مفهوم التخطيط الاستراتيجي
12	➤ أهمية التخطيط الاستراتيجي
13	➤ معوقات التخطيط الاستراتيجي
18 / 14	3.2 المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي
28 / 18	3.3 آليات التخطيط الاستراتيجي
29	4. التجزئة الإستراتيجية
29	4.1 مفهوم التجزئة الإستراتيجية
29	4.2 معايير التجزئة الإستراتيجية
30	خلاصة المحور الأول.....

31	أسئلة لترسيخ المعرفة.....
38 / 32	المحور الثاني: التأصيل النظري للتسويق الاستراتيجي
32	1. مفهوم التسويق الاستراتيجي.....
33	2. أهمية التسويق الاستراتيجي.....
33	3. خصائص التسويق الاستراتيجي.....
34	4. فلسفة التسويق الاستراتيجي.....
36 / 34	5. الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.....
37	خلاصة المحور الثاني.....
38	أسئلة لترسيخ المعرفة.....
59 / 39	المحور الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي
41 / 39	1. القرارات الإستراتيجية.....
39	1.1 مفهوم القرار الاستراتيجي.....
39	1.2 خصائص القرار الاستراتيجي.....
40	1.3 نماذج اختيار القرار الاستراتيجي.....
41	2. التحليل الاستراتيجي.....
41	2.1 مفهوم التحليل الاستراتيجي.....
42	2.2 أدوات التحليل الاستراتيجي.....
44 / 42	أ. مدخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.....
42	1. أداة تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis.....
42	1.1 مفهوم تحليل سلسلة القيمة.....
43	1.2 خطوات تطبيق تحليل سلسلة القيمة.....
44	1.3 نظام القيمة.....
45	2. أداة مقارنة الموارد RBV: Resource based View.....
45	2.1 مفهوم تحليل مقارنة الموارد.....
45	2.2 المبادئ الأساسية للمقارنة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات.....
46	2.3 خطوات تطبيق مقارنة الموارد.....
47	ب. مدخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية.....

47	أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
50	ثانياً: نموذج ماكينزي Mckinsey
55	ثالثاً: مصفوفة ADL
58	خلاصة المحور الثالث
59	أسئلة لترسيخ المعرفة
69 / 60	المحور الرابع: الإستراتيجية التسويقية
60	1. مفهوم الإستراتيجية التسويقية
61	2. أهداف الإستراتيجية التسويقية
62	3. اختيار الإستراتيجية التسويقية
63	4. سيرورة الإستراتيجية التسويقية
64	5. متطلبات نجاح الإستراتيجية التسويقية
66	6. معوقات الإستراتيجية التسويقية
68	خلاصة المحور الرابع
69	أسئلة لترسيخ المعرفة
85 / 70	المحور الخامس: تصميم الإستراتيجية التسويقية
70	1. نماذج الإدارة الإستراتيجية
70	1.1 النموذج الخطي
71	1.2 النموذج التكيفي
73	1.3 النموذج التفسيري
74	2. مدارس صياغة الإستراتيجية
78	3. مراحل تحديد الاتجاه الاستراتيجي
79	1.1 صياغة الرؤية الإستراتيجية
80	1.2 صياغة رسالة المنظمة
82	1.3 وضع أهداف إستراتيجية فعالة
84	خلاصة المحور الخامس
85	أسئلة لترسيخ المعرفة
113/ 86	المحور السادس: أنواع استراتيجيات التسويق
86	أولاً: استراتيجيات التجزئة السوقية

86 مفهوم التجزئة السوقية
87 1. إستراتيجية الاستهداف
87 1. تقييم القطاع السوقى
88 2. معايير اختيار القطاع السوقى المستهدف
89 3. نماذج اختيار القطاع السوقى
90 4. استراتيجيات الوصول إلى الأسواق المستهدفة
93 2. إستراتيجية التمتع فى السوق
94 ثانيا : الاستراتيجيات التسويقية العامة للمؤسسة.
94 1. الاستراتيجيات العامة فى مرحلة التقديم
95 1.1 إستراتيجية الاستخلاص السريع
95 1.2 إستراتيجية الاستخلاص البطيء
95 1.3 إستراتيجية التغلغل السريع
95 1.4 إستراتيجية التغلغل البطيء
95 2. الاستراتيجيات التسويقية فى مرحلة النمو
97 2.1 إستراتيجية التنوع
98 2.2 إستراتيجية الاستقرار
100 2.3 إستراتيجية الانكماش
101 2.4 إستراتيجية التكامل
102 2.5 إستراتيجية التراجع
103 2.6 الإستراتيجية المختلطة
103 3. استراتيجيات المزيج التسويقي
103 3.1 استراتيجيات المنتج
106 3.2 استراتيجيات التسعير
110 3.3 استراتيجيات الترويج
112 خلاصة المحور السادس
113 أسئلة لترسيخ المعرفة
136 / 114	المحور السابع: الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة

114	أولا : الميزة التنافسية.....
114	1. مفهوم الميزة التنافسية.....
114	2. خصائص الميزة التنافسية.....
114	3. الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية.....
118	4. المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية.....
118	ثانيا: الاستراتيجيات التنافسية.....
118	1. <i>Porter</i> الاستراتيجيات التنافسية ل.....
118	1.1 إستراتيجية ريادة التكلفة.....
121	1.2 إستراتيجية التمييز.....
123	1.3 إستراتيجية التركيز.....
126	❖ 2. <i>Kotler</i> الاستراتيجيات التنافسية ل.....
126	2.1 إستراتيجية القائد.....
128	2.2 إستراتيجية المتحدي.....
130	2.3 إستراتيجية التابع.....
131	2.4 إستراتيجية المتخصص.....
132	❖ <i>Ansoff</i> الاستراتيجيات التنافسية ل.....
132	3.1 إستراتيجية اختراق السوق.....
133	3.2 إستراتيجية تنمية المنتج.....
134	3.3 إستراتيجية تنمية السوق.....
134	3.4 إستراتيجية التنوع.....
135	خلاصة المحور السابع.....
136	أسئلة لترسيخ المعرفة.....
140/137	المحور الثامن: الرقابة الإستراتيجية
137	1. مفهوم الرقابة الإستراتيجية.....
138	2. آليات الرقابة الإستراتيجية.....
142	خلاصة المحور الثامن.....
143	أسئلة لترسيخ المعرفة.....

144 الخاتمة العامة
145 قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
6 / 4	المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء	01
19	النموذج الأول لتحليل البيئة الخارجية	02
20	نموذج تحديد إمكانيات الشركة	03
20	نموذج تحديد المنتج	04
21	نموذج تحديد العملاء	05
21	نموذج تحديد المركز المالي للشركة	06
22	نموذج دمج معلومات إمكانيات الشركة	07
22	نموذج قرار التغيير وتحديد رسالة الشركة	08
24	نموذج تحديد الأهداف الإستراتيجية	09
28	نموذج آليات التنفيذ	10
98	استراتيجيات التنويع	11
120	الخيارات المتميزة و استراتيجيات التنافس	12
132	مصنوفة إستراتيجية النمو	13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية	01
14	المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي	02
36	الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي	03
43	تحليل سلسلة القيمة	04
44	نظام القيمة	05
48	نموذج BCG	06
51	البنية العامة لمصفوفة Mckinsey	07
55	مصفوفة ADL	08
78	مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية	09
115	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	10
124	الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر	11

مقدمة:

نقدم هذه المطبوعة لسرد مختلف مفاهيم وخلفيات التسويق الاستراتيجي وذلك باعتبار أن الإستراتيجية التي تتبناها اي منظمة لها تأثير رئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها، حيث صممت لكي تكون لبنة معرفية و التي نتمنى أن تكون مرشدا عاملا ودليلا لطلبة الماستر خاصة ولطلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة، حيث تضمنت هذه الأخيرة محاضرات تحتوي على المفاهيم الأساسية في هذا الحقل المعرفي.

ولقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى عدة محاور موزعة كالاتي:

تم تخصيص المحور الأول لمعالجة مواضيع تتعلق بالمفاهيم الأساسية للتسويق الاستراتيجي، أما المحور الثاني فقد تضمن مجالات التسويق الاستراتيجي، والمحور الثالث تناول العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي، وبالنسبة للمحور الرابع فهو يحتوي على قضايا تحدد جوهر الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويقية، ويأتي المحور الخامس ليستعرض آليات الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي، يليه المحور السادس الذي يطرح أهداف الإستراتيجية التسويقية، أما المحور السابع والثامن فقد تضمن تصميم الإستراتيجية التسويقية و كذا أنواع استراتيجيات التسويق على التوالي، ويأتي المحور الأخير ليطرح الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، واستنادا إلى ما سبق، تتضمن هذه المطبوعة مجموعة محاضرات في مقياس التسويق الاستراتيجي وذلك حسب ما هو مقترح في المقرر الوزاري للمقياس المقدم لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية، بحيث نسعى من خلالها أن نثمن المكتسبات التعليمية للطلبة وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة ودور التخطيط التسويقي الاستراتيجي في منظمات الأعمال والعلاقة بينه وبين التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.
- القدرة على تحديد وتحليل القوى والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على عملية التخطيط الاستراتيجي للأنشطة التسويقية.
- القدرة على تحديد وتحليل عناصر ومكونات الخطط التسويقية الإستراتيجية والتكتيكية وكيفية إعدادها وأساليب تقييمها.

المحور الأول : مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده

1. مدخل للإستراتيجية

1.1 مفهوم الإستراتيجية:

عرفت الإستراتيجية على أنها: مجموعة من القرارات والتصرفات التي يضطلع بها المديرين بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وبالنسبة لمعظم المنظمات إن لم يكن جميعها، فإن هدفها الأسمى يتجسد في تحقيق الأداء المتفوق. وهكذا يمكن تعريف الإستراتيجية بدقة أكثر على أنها نموذج من الأفعال والقرارات التي يضطلع بها المديرين من أجل تحقيق مستوى من الأداء المتفوق للمنظمة (المتعال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، 2001، صفحة 24)

وتعرف على أنها عملية إحداث تنسيق ودعم متبادل بين أنشطة الشركة بعضها مع بعض البعض اعتمدنا على الإستراتيجية كمقاربة لإعادة اكتشاف فإنها تركز على المبادئ التالية: (Porter, What is Strategy?, 1996, p. 61)

1) تجنب أسباب الفشل: يتجنب بعض المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتقتل بعض الشركات في وضع إستراتيجية لها، كما تتقادم استراتيجيات بعضها الآخر، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها افتقاد الرؤية الكلية والخوف من التغيير وضعف الإدارة والفشل التنظيمي وعدم المخاطرة وعدم تطبيق مبدأ المشاركة والتقليد الأعمى للمنافسين وضعف أو سوء تقدير المنافسة وتقييم أداء المديرين وفقا لمعايير قصيرة المدى والرغبة في تحقيق انجازات سريعة والخلط بين فعالية التشغيل والإستراتيجية وتحقيق الإستراتيجية الحالية لبعض النجاح بسبب ضعف المنافسين وعدم المفاضلة بين البدائل وافتراس المرونة الكاملة للأنشطة.

(2) النمو الحميد المريح: يتسم النمو المخطط بالخصائص التالية:

- ❖ تأصيل وتعميق الوضع الاستراتيجي للشركة
- ❖ دعم المزايا التنافسية التي تتفرد بها الشركة
- ❖ التوافق مع القدرات الذاتية للشركة
- ❖ يصعب على المنافسين محاكاته
- ❖ يحقق ويحافظ على تناسق الأنشطة وتكاملها
- ❖ يقوم على نتائج تحليل التكلفة والعائد لجميع البدائل المتاحة

(3) دور القيادة: ينشغل الكثير من القادة بمشكلات العمل اليومي، لذا أصبح الجميع منفذين وختلت

الشركات من القادة المخططين الذين يقع على عاتقهم العديد من المهام ، وهذه بعضها:

- ❖ تحديد الوضع الاستراتيجي للشركة
- ❖ المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب
- ❖ التنسيق بين الأنشطة
- ❖ تحديد مجموعة العملاء المستهدفين وتحديد المجموعات غير المستهدفة
- ❖ تحديد الحاجات التي ستشبعها والتي لن تشبعها الشركة
- ❖ إرشاد المرؤوسين لكيفية المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات
- ❖ تحديد أسس المنافسة التي ستعمل الشركة بموجبها
- ❖ حشد الموارد وتركيز الجهود

1.2 عناصر الإستراتيجية الناجحة

تتلخص عناصر الإستراتيجية الناجحة في اتفاق الأطراف الأربعة المؤثرة في طريقة عمل

المؤسسة على المبادئ التالية: (Robert S, 2004, pp. 349–350)

- ❖ مؤشرات الأداء المالي: وهي التي تحدد معنى النجاح والفشل على مستوى التدفقات النقدية وتحركات السيولة والربح والخسارة. وهي تجيب عن السؤال: (إذا نجحنا فكيف يستفيد المالكون وحاملو الأسهم؟
- ❖ مؤشرات إدارة العملاء: وهي تحدد مستوى النجاح في التعامل مع الفئات المربحة من العملاء، والمزيج التسويقي المقدم لهم. وهي تجيب عن سؤال: إذا نجحنا فكيف يستفيد العملاء؟
- ❖ مؤشرات الأداء التشغيلي: وهي التي تحدد لنا النجاح في المخرجات والمنتجات النهائية التي تقدم للعملاء، وهي تجيب عن سؤال: ما هي العمليات التي يجب التركيز عليها لكي ننجح؟
- ❖ مؤشرات التدريب والتعليم: وهي تحدد المناخ المؤسسي والثقافة الجماعية الدافعة والحافزة على العمل والتحسين والتطوير، وهي تجيب عن سؤال: ما هي الثقافة المؤسسية ومعدلات التدريب والتعليم المطلوبة لكي ننجح؟

فإذا ما وجد اختلاف أو تشويش في هذه المؤشرات أو ضعف للعلاقة السببية بينها، فتلك هي البوادر الأولى لفشل الإستراتيجية. يجب توضيح علاقة السبب والنتيجة بين هذه المؤشرات في المجالات الأربعة، كما يجب اتفاق الأطراف الأربعة على تحقيقها بشكل صريح، وهذا هو ببساطة فحوى الخريطة الإستراتيجية، فلا بد من الاتفاق على المسارات على الخريطة أولاً قبل تحقيقها أو قبل السير فيها. والجدول الآتي يوضح بعض المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء:

الجدول رقم (01) : المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء

المؤشر	البند
1. الأداء المالي	
<ul style="list-style-type: none"> • التكلفة المتوسطة لكل وحدة منتجة (مقارنة بالمنافسين) • التكلفة الثابتة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) • التكلفة المتغيرة لإجمالي الوحدات المنتجة (مقارنة بالمنافسين) • تكلفة بيع الوحدات المباعة عبر كل قناة توزيع • نسبة الاهتلاكات 	التكاليف
<ul style="list-style-type: none"> • معدلات تغير التكلفة الثابتة لكل وحدة مباعة • معدلات دوران المخزون • قيمة المبيعات • العائد على الاستثمار ROI 	الإيرادات
2. إدارة العملاء	
<ul style="list-style-type: none"> • الأسعار • الجودة • شكاوى العملاء • نسبة العملاء الجدد • ربحية فئات العملاء • نسبة مساهمة العملاء الكبار في إجمالي الإيرادات • نسبة مساهمة العملاء الصغار • نسبة العملاء الكبار إلى الصغار (مقارنة بالعام السابق) • ايجابية الصورة الذهنية للعلامة التجارية لدى للعملاء • نوع العلاقة بين تكاليف حملات التسويق والإيرادات 	إدارة العملاء

<ul style="list-style-type: none"> • نسبة استجابة العملاء للحملات التسويقية بالوسائل المختلفة • نسبة تحول العملاء المحتملين إلى عملاء فعليين • تكلفة الحصول على كل عميل إضافي • نصيب الشركة من السوق • معدلات اجتذاب العملاء من المنافسين • نسبة الإيرادات من العملاء الجدد الى القدامى • طول فترة العلاقة والتعامل مع فئات العملاء 	
3. الأداء التشغيلي	
<ul style="list-style-type: none"> • درجة جودة المشتريات • تكلفة تخزين المدخلات • نسبة إعداد الموردين في الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة 	إدارة الموردين
<ul style="list-style-type: none"> • كفاءة دورة الوقت (الوقت المستغرق لانجاز العمليات الثانوية) • كفاءة دورة العمليات (الوقت المستغرق لانجاز العمليات الأساسية) • معدل الأخطاء في كل مليون وحدة • نسبة الهدر من إجمالي المدخلات 	التشغيل
<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف تخزين المخرجات • تكاليف تسليم المخرجات للعملاء 	التوزيع
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة العملاء الذين يمكن الوصول إليهم عبر وسائل الاتصال الرخيصة(انترنت) إلى الوسائل المكلفة (الزيارات المباشرة) 	علاقات العملاء
<ul style="list-style-type: none"> • تكلفة البحوث والتطوير • العائد على الاستثمار في البحوث والتطوير • العائد من المنتجات الجديدة الى عدد المشروعات المعتمدة • نسبة الإيرادات من المنتجات والمشروعات الجديدة • نسبة المشروعات الجديدة التي تعتمد على الإمكانيات القائمة 	ابتكار المنتجات

<ul style="list-style-type: none"> • نسبة المشروعات الجديدة التي تستدعي إمكانيات جديدة • كفاءة دورة إصدار المنتجات الجديدة من الاقتراح إلى السوق • تكلفة وإعداد المشروعات والمنتجات الجديدة التي فشلت 	
4. التدريب والتعليم	
<ul style="list-style-type: none"> • الجدارات المحورية للموظفين الأكفاء (مقارنة بالمنافسين) • نسبة الموظفين القدامى الى المستجدين • معدل دوران العمالة • معدل ساعات التدريب لكل موظف • العائد على التدريب 	رأس المال البشري
<ul style="list-style-type: none"> • نسبة عدد المقترحات الجديدة المقدمة إلى المقترحات المعتمدة • كفاءة إدارة المعلومات • العائد على الاستثمار في التطوير التكنولوجي للفن الإنتاجي • نسبة الاستعانة بالكفاءات الخارجية لتطوير العمليات الداخلية 	رأس المال المعرفي
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم الثقافة المؤسسية • تقييم التحسينات والتطويرات التي تمت في مقارنة بالعام الماضي • تكلفة الصراعات الداخلية بين الموظفين • سيادة الإدراك والالتزام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بين الموظفين • درجة توافق الأهداف الشخصية والفردية مع الأهداف المؤسسية • روح الفريق والتعاون • تقدير الفجوة القيادية بين الصف الأول والصفوف التالية 	رأس المال التنظيمي

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على كتاب

1.3 التشخيص الاستراتيجي للتسويق

إن قدرة نجاح مهمة التشخيص الاستراتيجي للتسويق تتوقف على مدى تحقيقه للأهداف الإستراتيجية والتسويقية حيث يقوم الخبير الاستراتيجي للتسويق في هذا السياق لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص الممكنة والمتاحة والتهديدات الممكنة والمدمرة لمصير المؤسسة نسبة إلى عدد المنافسين الأكثر تهديد، نسبة الأرباح المتوقعة ونصيب السوق المحتمل ورقم الأعمال المتوقع في ظل حالات التفاؤل والتشاؤم وذلك بالاستعانة بالعديد من النماذج الكمية والنوعية والإستراتيجية والمحاسبية في ظل اتخاذ القرارات الإستراتيجية التسويقية السديدة بنسبة ثقة تؤول إلى 95 % و تضمن مجال ثقة للمناورة الإستراتيجية أمام المنافسين الأكثر تهديد من حيث تصميم الاستراتيجيات السوقية تقسيم السوق و التموضع التسويقي الملائم لكل سوق مستهدف وتفعيل نشاط تطبيق المزيج التسويقي، يعتبر التشخيص الاستراتيجي للتسويق من الاتجاهات المعاصرة في نهج التسويق الاستراتيجي المتقدم الذي يمثل السيرورة التي تمارسها المؤسسة التنافسية سواء أكانت عامة أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي، من أجل تسجيل وتقييم كل الموارد والقدرات والمهارات المتاحة لديها، وإيجاد الفرص الممكنة والمتاحة لاستغلالها بكفاءة وفعالية وتجاوز قيود البيئة التسويقية التي تنشط فيها وهذا كله يتطلب إعداد وصياغة إستراتيجية بأسلوب منظم ومحكم بدلالة النهايات والأهداف المرسومة و الإمكانيات المتوفرة مع الأخذ في الاعتبار مهنتها ورسالتها وأسواقها الواعدة ومنتجاتها وزبائنها الحاليين و المحتملين. (André Cavagnol,

2013, p. 119)

2. الإدارة الإستراتيجية

2.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

اختلفت الآراء حول تعريف الإدارة الإستراتيجية حيث عرفها Higgins على أنها: «العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها» وينظر إليها Robinson & Pearce من زاوية القرارات الإدارية على أنها: مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة» (الطائي، 2014، صفحة 48).

ويرى Sharplin الإدارة الإستراتيجية بأنها: «عملية صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان،" كم يمكن وصفها على أنها: "مجموعة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأن عمليات الإدارة الإستراتيجية تمثل الطريق الذي يعمل بواسطته الإستراتيجيون في تحديد الأهداف والقرارات الإستراتيجية،" ويقدم Thompson التعريف الأكثر وضوحاً فيما يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية ما هي إلا: "عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز تلك الأعمال وتخمين مستوى التقدم وتقويمه والنتائج المحققة» (ادريس، 2007، الصفحات 48-49).

وينظر إليها Hitt من زاوية المزايا التنافسية، فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي: «تلك العملية التي تتضمن سلسلة من الالتزامات، القرارات، والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية

وتحقيق معدلات أداء مرتفعة . وفي السياق نفسه ينظر إليها AleDess على أنها: ﴿ مجموعة القرارات والأنشطة التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية و المحافظة عليها ﴾ (مساعدة، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، صفحة 27).

وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني مداخل الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمة

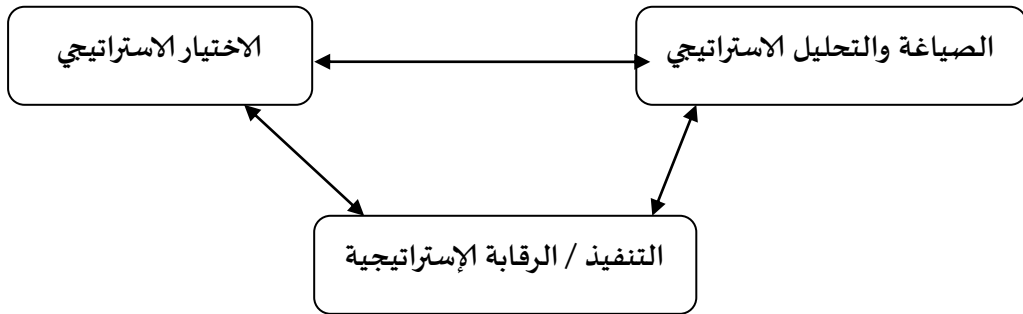
يساعدها على تحقيق الآتي: (الغالبى، 2011، صفحة 19)

- ❖ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها.
- ❖ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطي المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات.
- ❖ تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.
- ❖ تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- ❖ تسهم بتحديد الفرص، ووضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها.
- ❖ اختيار مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد المنظمة في الاستفادة من أكثر الفرص جاذبية.
- ❖ تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

- ❖ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المنظمة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- ❖ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهياكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
- ❖ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة من زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية

2.2 مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية:

الشكل رقم (01) : مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية



Source : Johnson.G et Scholes.h, Stratégique, édition Publi-Union, Paris, 2000, p

- ❖ **الصياغة والتحليل الاستراتيجي:** وهي تتضمن الأبعاد التالية: (تحليل المحيط، الرسالة، الأهداف، تحليل الموارد والكفاءات والقدرات).
- ❖ **الاختيار الاستراتيجي:** حسب هذا المحور يتم تحليل ما يلي: (معايير الاختيار، البدائل والاختيارات الإستراتيجية، تقييم الاختيار).
- ❖ **التنفيذ والرقابة الإستراتيجية:** يتم فيه عرض الهيكل والتنظيم، بالإضافة إلى التعرض لتخصيص الموارد والرقابة، وكذا تسيير التغيير

2.3 العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التسويقية

تظهر العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التسويقية بعدد من المؤشرات التي يمكن توضيحها

فيما يلي: (البكري، 2012، الصفحات 34-35)

- ❖ النشاط التسويقي وما يعتمد عليه من إستراتيجية تسويقية، هو جزء من الإدارة الإستراتيجية ، لأن أهداف التسويق تصب في أهداف المنظمة.
- ❖ المنظمة تعمل في بيئة متغيرة، والنشاط التسويقي قد يكون الأكثر ارتباطا مع البيئة، بالتالي يمكن أن يزود الإدارة الإستراتيجية بكل ما يمكن استكشافه للوصول إلى أهداف المنظمة.
- ❖ التخطيط الاستراتيجي يحدث في كل مستوى من مستويات المنظمة، وللنشاط التسويقي دور مهم في كل مستوى لأنه مسئول عن إيصال مخرجات المنظمة إلى السوق وتقديم المعلومات المطلوبة، بالتالي نجاح التخطيط يرتبط بنجاح النشاط التسويقي.
- ❖ الإدارة الإستراتيجية أصبحت منهجا ومعتمدا في جميع أنواع المنظمات التي تسعى للاستمرار، والنشاط التسويقي كذلك إذ لا يعد حصرا على المنظمات الربحية، وبالتالي هناك علاقة قوية بين الإدارة الإستراتيجية والنشاط التسويقي، فنجاحها من نجاح التسويق.
- ❖ الكثير من الأهداف (مثل المسؤولية الاجتماعية للتسويق، وأخلاقيات التسويق) كانت في مرحلة سابقة أهدافا إستراتيجية.

3. التخطيط الاستراتيجي

3.1 مدخل للتخطيط الاستراتيجي

❖ مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة القيام المستقبلي المرغوب قبل القيام بالعمل، أما إذا قامت منظمة الأعمال بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد (ادريس خ.، 2005، صفحة 6).

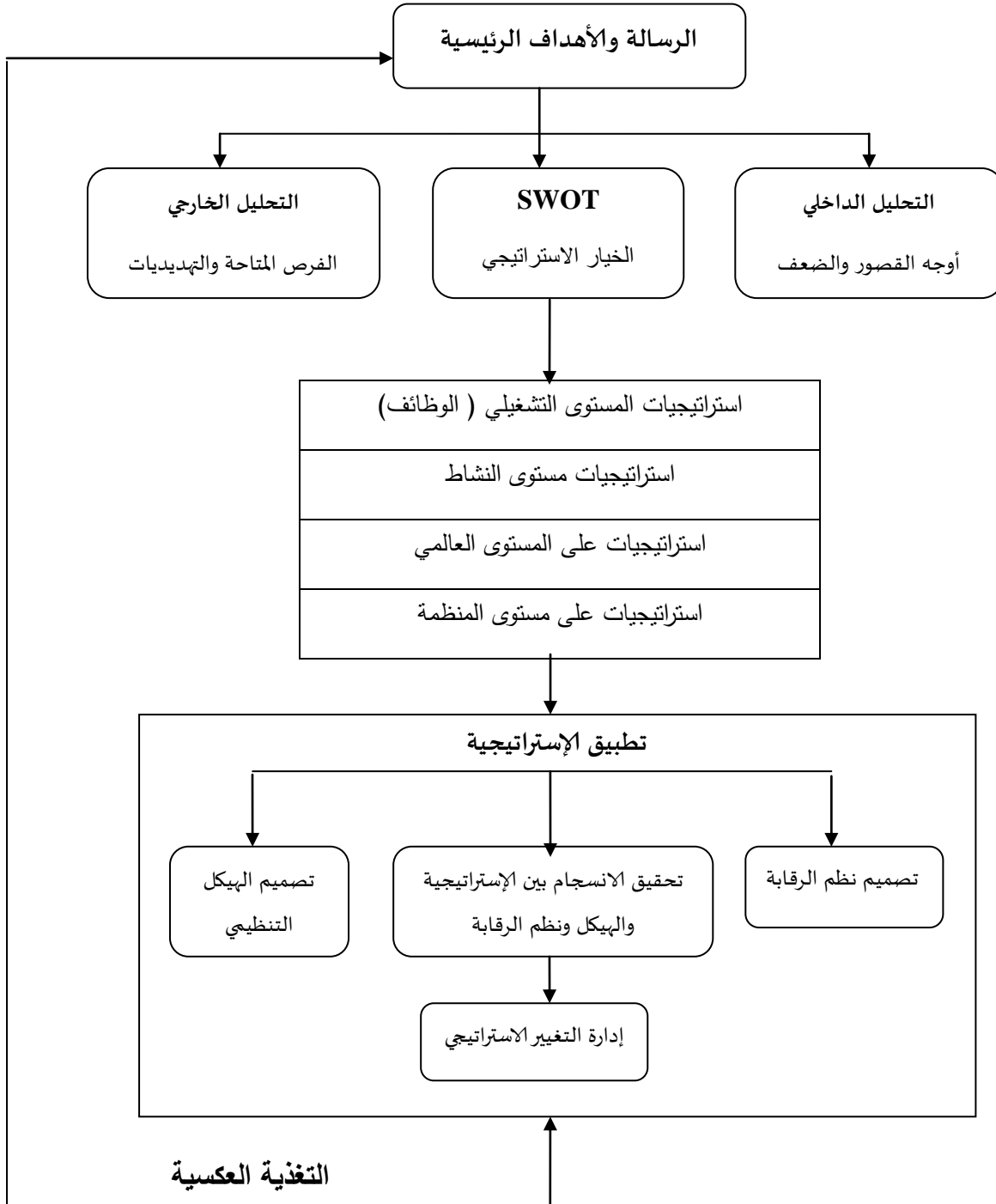
❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي: تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية: (الحريري، 2010، صفحة 286)

1. وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة.
2. تشجيع الهيئة الإدارية والتعليمية على ترجمة هذه الأهداف وتحويلها إلى واقع.
3. الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات.
4. التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
5. الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة.
6. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.
7. تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.
8. تحقيق الرضا والارتياح النفسي للعاملين.
9. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف.

10. تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.
 11. تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات.
 12. السيطرة على مشاكل التنفيذ وتخفيض المخاطر المتوقعة.
 13. تنظيم الخبرات وهندسة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، وعدم الوقوع في الأخطاء.
 14. زيادة فعالية مدير المنظمة وفريق عمل التخطيط بحيث تتضح الأهداف وتتحد مما يساعد في اتخاذ القرارات الرشيدة.
 15. تطوير العمل وتحسينه عن طريق ملاحقة المستجدات والتغيرات المستمرة.
- ❖ **معوقات التخطيط الاستراتيجي:** يواجه التخطيط الاستراتيجي معوقات متعددة منها التغيير السريع في البيئة وعدم القدرة على تحديد الأهداف والموارد المالية مع عدم وضوح المسؤوليات والمعلومات الإحصائية ومن أهم هذه المعوقات نذكر: (الكرخي، 2009، صفحة 51)
1. التغيير السريع في البيئة.
 2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية.
 3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير.
 4. الموارد المالية للمنظمة.
 5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي.
 6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية.
 7. المعلومات والبيانات الإحصائية.
 8. ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات.

3.2 مكونات التخطيط الاستراتيجي

الشكل رقم (02) : المكونات الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي



المصدر: شارلزهل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر،

التحليل الداخلي:

مفهوم تحليل البيئة الداخلية : يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المنظمة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي. حيث يزود تحليل البيئة الداخلية المنظمة بمعلومات مهمة عن موجوداتها والمهارات التي تملكها. وأنشطة أعمالها بمعنى أنها الوسيلة التي تساعد على تحديد نقاط قوتها وضعفها. (السامرائي، 2008، صفحة 36)

أهمية تحليل البيئة الداخلية: الهدف الرئيسي لدراسة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة المنظمة وهي الخصائص التي تعطي للمنظمة إمكانياتها جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المنظمة. (الدوري، 2005، صفحة 139)

ويمكن الإشارة إلى أهم ما يمكن أن يقدمه تحليل البيئة الداخلية للمنظمة فيما يلي: (Jay B. BARNEY, 2006, pp. 145-164)

➤ بيان وفهم دقيق لنقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها، فالتحليل الداخلي يمثل ضرورة هامة في اختيار الإستراتيجية للمنظمة.

➤ يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة، وبالتالي يمكن إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصياغة.

➤ تحديد نقاط القوة الحقيقية وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق ووسائل تدعيمها مستقبلا، وذلك بما يساعد على مواجهة معوقات وتهديدات البيئة الخارجية، وتحقيق مزايا تنافسية لها من خلال التركيز عليها.

➤ تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها أو احتوائها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

➤ الفهم الحقيقي للبيئة الداخلية يساعد على معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح.

➤ تعتبر عملية التحليل الداخلي لازمة ومكملة للتحليل الخارجي، والعكس صحيح، فلا تكون هناك فائدة من كشف الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفا لها، فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة أو الضعف فإن ذلك يمثل الطريقة التي ترشدها لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

تحليل SWOT (و الاختيار الاستراتيجي): يتطلب هذا المكون استحداث سلسلة من البدائل الإستراتيجية أخذاً في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للشركة، فضلا عن الفرص والتهديدات الخارجية المحتملة،

وتعزى عملية مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحتملة إلى ما يعرف بتحليل

SWOT : Strength, Weakness, Opportunities and threats. ويتمثل الغرض من هذا

التحليل في تحديد الاستراتيجيات التي تلائم موارد وقدرات المنظمة، وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة

التي تعمل الشركة من خلالها. أو بمعنى آخر يمكن القول أن الغرض من وضع البدائل الإستراتيجية

باستخدام تحليل SWOT هو من أجل تدعيم قوة المنظمة بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه الشركة.

على النظر من ذلك فان **الاختيار الاستراتيجي** هو: عملية للاختيار من بين البدائل التي تم استحداثها باستخدام تحليل SWOT. ويتعين على المنظمة أن تقوم بإجراء تقييم للبدائل المختلفة مع مراعاة قدرة كل بديل على تحقيق الأهداف الكبرى، ويمكن للبديل الاستراتيجي المستحدث تحقيق انجازات على المستويات التالية: (المستوى الوظيفي، مستوى النشاط، المستوى العالمي، والمستوى الاستراتيجي للشركة)... الخ، وتقتضي عملية الاختيار الاستراتيجي قيام المنظمة بتعيين الاستراتيجيات الخاصة بالمستوى الوظيفي ومستوى العمل والمستوى العالمي ومستوى المنظمة، الذي من شأنه أن يمنح الشركة القدرة على البقاء والاستمرار والازدهار في البيئة العالمية سريعة التغيير والتي تتسم بالمنافسة العالمية التي تتميز بها معظم الصناعات الحديثة. (المتعال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، 2001، صفحة 31)

التشخيص الخارجي: تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها البعض لتؤثر على المؤسسات بطرق ودرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، حيث أن مراكز القوى في بيئة الأعمال المحيطة بالمؤسسة والمصالح المشتركة بينها وبين المؤسسة هي التي تمثل قانون الأعمال، لذلك لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها ومكانتها أن تحقق أرباحا وتنجز أهدافها بكفاءة، دون فهم البيئة وتحليلها من أجل قياس مجموعة من المؤشرات الهامة، التي تساعد على أداء مهام المؤسسة في أحسن الظروف، ومن أهم هذه المؤشرات نذكر ما يلي: (النجار، 2000، صفحة 151)

❖ الفرص التسويقية .

❖ القيود والمحددات والتهديدات .

❖ المركز التنافسي للمؤسسة .

❖ علاقة الحكومة بالأعمال

التغذية العكسية: تشير دورة التغذية العكسية كما هو موضح في الشكل السابق إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر عملية مستمرة. وبمجرد الانتهاء من تنفيذ الإستراتيجية، فإنه يجب مراقبة العمليات المرتبطة بتنفيذها لتحديد إلى أي مدى تم انجاز الأهداف الإستراتيجية. وترتد تلك المعلومات على مستوى المنظمة من خلال دورة التغذية العكسية، ثم تمر تلك المعلومات إلى الدورة التالية لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها على مستوى المنظمة. وهذا الأمر يدعم أيضا إعادة التأكيد على أهداف المنظمة الحالية وعلى الاستراتيجيات والاقتراحات المرتبطة بالتغيير. وعلى سبيل المثال : (عند وضع الإستراتيجية موضع التطبيق، فإنه من الممكن أن يثبت أن الهدف الاستراتيجي يتم بالتفؤل الكبير، وبناءا عليه يتم في المستقبل وضع أهداف أكثر تحفظا، وقد تظهر التغذية العكسية أن الأهداف الإستراتيجية كانت قابلة للتحقيق ولكن كانت عمليات التنفيذ فقيرة وفي هذه الحالة فإنه يجب في الدورة التالية التركيز بشكل أكبر على فاعلية التنفيذ). (المتعال، الادارة الاستراتيجية، 2001، صفحة 35)

3.3 آليات التخطيط الاستراتيجي:

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على ثلاثة آليات وهي: تحليل المعلومات؛ ثم تحديد الأهداف؛ ثم تنفيذ الخطوات. ويمكن أن نصوغ هذه المكونات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي في لغة غير إرادية كالتالي:

1 أين شركتكم الآن؟ (تحليل المعلومات)؛

2 إلى أين تريد أن تذهب؟ (تحديد الأهداف)؛

3 ما هي الخطوات التي ستقودها إلى هناك؟ (تنفيذ الخطوات).

وسنتطرق فيما يلي كلا من هذه المكونات الثلاثة بالتفصيل:

أولاً : تحليل المعلومات

أين منطقتك الآن؟ ويتم فيها تحليل البيئة الخارجية بمشكلاتها وفرصها وذلك باستخدام النموذج رقم (1):

الجدول رقم (02): النموذج الأول لتحليل البيئة الخارجية

ما هي المشكلات و الفرص التي يمكن أن تؤثر على منطقتك:				ما هو التغيير المتوقع في مجال:
في المدى البعيد		في المدى المتوسط		
الفرص	المشكلات	الفرص	المشكلات	
				التكنولوجيا
				السوق
				السياسة
				القانون
				البيئة
				المجتمع
				الاقتصاد

كما يتم تحليل المعلومات عن :

إمكانيات الشركة: وهذا باستخدام النماذج التالية:

الجدول رقم (03) : نموذج تحديد إمكانيات الشركة

ما هي المشكلات و الفرص التي يمكن أن تؤثر على شركتك في:				ما هي الإمكانيات المتاحة
في المدى البعيد		في المدى المتوسط		
الفرص	المشكلات	الفرص	المشكلات	
				لمركزك في السوق
				للتمويل
				الموارد البشرية
				للأجهزة والآلات
				للمواد الخام
				للاإدارة والتخطيط
				للابتكار و التجديد
				لروح المعنوية
				لخطط و منافذ التوزيع
				لإيجاد العملاء

تحديد المنتج: باستخدام النموذج التالي

الجدول رقم (04): نموذج تحديد المنتج

ما هي السمات الرئيسية للمنتج؟	هل هي أفضل أم أسوأ مما لدى منافسيك؟	ما هي السمات التي تخدم العميل؟	ما هي السمات التي لا تخدم العميل؟	ما هي إمكانات تطوير السمات المفيدة وتقليص السمات الثانوية

تحديد العملاء: ويكون حسب النموذج الآتي:

الجدول رقم (05): نموذج تحديد العملاء

	ما هي خصائص وسمات فئات العملاء الذين يمكن أن يشتروا منتجك ويستخدموه؟ هل هم أفراد أم مؤسسات؟
	ماهي المنطقة التي تغطيها خدماتك ومنتجاتك والتي يتركز فيها عملائك؟ وكيف تتصل بهم وتمدهم بمنتجاتك؟ كم عدد عملائك الحاليين؟
	كم عدد عملائك المحتملين؟
	لماذا يشتري منك هؤلاء العملاء؟
	لماذا يتسرب منك بعض العملاء؟
	كيف يمكنك أن تتصل بالعملاء الجدد وتجذبهم؟

تحديد المركز المالي للشركة: باستخدام النموذج الموضح في الجدول الآتي:

(عليك الاستعانة بالمدير المالي لملء هذا النموذج)

الجدول رقم (06): نموذج تحديد المركز المالي للشركة

	هل تستطيع شركتك دفع جميع الفواتير؟ أم أنك تضطر إلى الاقتراض؟
	عندما تحدث زيادة في النفقات، هل يعقبها زيادة في الإيرادات؟
	ما هو معدل العائد على الاستثمار لديك؟
	هل تحقق أرباح أفضل لو باعت الشركة واشترت عقارا أو اكتفيت بالفائدة البنكية؟
	ما هي درجة المخاطرة في الحالات القصوى؟ وما هي صمامات الأمان؟
	هل تعتقد أن هناك من يرغبون في مشاركتك في التمويل والأرباح؟
	إذا ما رغبت في تحسين أرباحك فما هي القطاعات التي يجب زيادة تمويلها، وما هي القطاعات التي يجب تقليص تمويلها؟

إمكانات الشركة:

دمج معلومات إمكانات الشركة: تراجع النماذج والإجابات السابقة، ثم يتم دمجها مع النموذج الموالي:

الجدول رقم (07): نموذج دمج معلومات إمكانات الشركة

الفرص	المشكلات	
-1	-1	البيئة الخارجية
-2	-2	
-3	-3	
-4	-4	
-1	-1	إمكانات الشركة
-2	-2	
-3	-3	
-4	-4	

ما الذي يحدث إن لم تغير شيئاً؟ هذا ما يوضحه النموذج التالي:

الجدول رقم (08): نموذج قرار التغيير وتحديد رسالة الشركة

م	في مجال...	إذا لم تغير شيئاً...	نعم	لا
1	المشكلات	إذا بقيت شركتك كما هي، فهل يمكن أن تتغلب على المشكلات الواردة في النموذج رقم (6)؟ وهل سيمكنها الاستفادة من الفرص الواردة في نفس النموذج؟		
2	المركز في السوق	هل ستتمكن من الحفاظ على مركزك الحالي في السوق؟		
3	الموارد البشرية	هل ستتمكن من الاستفادة من الفرص الموجودة في النموذج رقم (2)؟ وهل ستتغلب على المشكلات الواردة في نفس النموذج؟		
4	القوة المالية	هل تتحسن نتائجك المالية؟ هل ستكون قادراً على توفير التمويلات اللازمة لمدة السنوات الخمس و العشرة القادمة؟		
5	المنافسين	هل سيظل منافسيك كما هم خلال السنوات الخمس أو العشرة القادمة؟		
6	العملاء	هل ستربطك بعملائك نفس العلاقات الحالية؟ هل سيزداد عدد عملائك		

		خلال المدى المتوسط والطويل؟		
7	الإدارة	هل ستظل الممارسات والسياسات الإدارية الحالية ملائمة في المدى المتوسط والطويل؟		
8	التكنولوجيا	هل ستتمكن التكنولوجيا التي تستخدمها حالياً من تعزيز مركزك في المدى المتوسط والطويل؟		
9	المواد الخام	هل يمكنك الاستمرار في الحصول على نفس المواد الخام في المدى المتوسط والطويل؟		
10	خطط و منافذ التوزيع	هل ستصمد خطط و منافذ التوزيع الحالية لديك خلال المدى المتوسط والطويل؟		

ثانياً: تحديد الأهداف: إلى أين تريد أن تذهب؟

بعد ملء النماذج السابقة، ننتقل الآن إلى صياغة رؤية أو رسالة الشركة. لأن رسالة الشركة توضح الهدف والغاية والمكانة التي تريد بلوغها. فإذا كانت "رحلة الألف ميل تبدأ بخطوة"، علينا أن نتأكد من أن هذه الخطوة تؤدي بنا إلى الغاية الصحيحة.

لتكوين رسالة الشركة استعن بالنموذج رقم (8):

قم بصياغة رسالة الشركة بحيث تعكس الغاية الحقيقية التي تسعى إليها دون إغراق في الخيال أو الآمال. فرسالة الشركة يجب أن تجمع بين الآمال والواجبات وإمكاناتها الحقيقية. ويمكن توضيح ذلك بتضافر الدوائر الثلاث لما نقدر عليه ولما نريده ولما يتحتم على الشركة فعله. (انظر دوائر واهتمامات وواجبات الشركة)

لقراءة المزيد عن كيفية إعداد رسالة شركتك، راجع الدليلين التاليين:

الأهداف الإستراتيجية: استخرج من رسالة شركتك البنود التي ستتملأ بها النموذج رقم (9)، مع مراعاة

ما يلي: يجب أن تتوفر في الأهداف الإستراتيجية السمات الأساسية التالية:

1. الواقعية: أي يمكن تحقيقها داخل الإطار الزمني للخطة الإستراتيجية.
2. القابلية للصياغة: يمكن شرحها للموظفين والعاملين.
3. القابلية للقياس: ليس بمعنى وضعها في صورة كمية، وإنما بمعنى إمكانية قياس مدى التقدم الذي تم إحرازه، عند أي نقطة زمنية.
4. الهادفة: أن تكون الأهداف مترابطة وتصب في غاية عليا واحدة.

ومن نفس رسالة شركتك استخرج الأهداف الكمية التي تمكنك من ملء النموذج رقم (10):

قم بعد ذلك بمقارنة نتائج هذا النموذج بنتائج النموذج رقم (7) ورقم (8).

تمكننا حتى الآن من تحديد موقع ومكانة الشركة، والاتجاه الذي تريد السير فيه. وعلينا الآن

تحديد الثغرات التي يجب ملؤها، والحوجز التي يجب اجتيازها، والطاقات التي يجب حشدها،

والخطوات التي يجب اتخاذها، للوصول إلى الهدف المحدد للخطة الإستراتيجية.

الجدول رقم (09): نموذج تحديد الأهداف الاستراتيجية

م	في مجال	ما هي الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها..؟
1	المشكلات	
2	المركز في السوق	
3	الموارد البشرية	
4	القوة المالية	
5	المنافسين	
6	العملاء	

						الإدارة	7
						التكنولوجيا	8
						المواد الخام	9
						خطط ومنافذ التوزيع	10

ثالثاً: تحديد الثغرات

من الواضح أن الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها تحتوي على بعض الثغرات. وبهذا يمكننا أن نعتبرها أهدافاً مهددة بعدم الإنجاز. وعلينا الآن تحديد الثغرات والفجوات المطلوب سدها، من خلال ملء النموذج رقم (11):

أساليب التعامل مع الثغرات: هناك عدد من الخيارات والبدائل الإستراتيجية المتاحة أمام كل شركة. وسنتعرض لها فيما يلي بشيء من التفصيل على أن تختار فيما بينها بعد ذلك:

- 1. عدم التغيير:** ويتلخص في إتباع نفس السياسات الحالية، ويفترض عدم تغير الوضع الخارجي للشركة بما يجبرها على تغيير إستراتيجيتها. ويتم بالتركيز على منتج واحد أو سوق واحد، بهدف توحيد الجهود و حشدها في اتجاه واحد فقط.
- 2. تحسين المنتجات:** يتم إدخال عدد من المتغيرات على المنتجات القائمة لرفع جودتها واجتذاب عملاء المنافسين.
- 3. تطوير السوق:** ويتضمن تطوير خطط التسويق بغرض استهداف فئات وأسواق جديدة من لعملاء.
- 4. الابتكار:** يعني إصدار منتجات جديدة، وهو ما يحتاج إلى تمويل واستثمار جديد. ويتميز بقوة نتائجه سواء السلبية أو الإيجابية.

5. التركيز: ويتم بالتركيز على منتج واحد أو سوق واحد، بهدف توحيد الجهود و حشدتها في اتجاه واحد فقط.

6. التكامل الأفقي: ويحدث عندما تقرر الشركة الاندماج مع أحد المنافسين. بحيث تستحوذ على جزء أكبر من السوق، وتحتاج المنافسين الصغار.

7. التكامل الرأسي: وفيه تندمج الشركة مع أحد مورديها أو أحد عملائها الأقوياء. فتحقق استقرار أكبر من منافسيها.

8. التنوع: وتهدف الشركة من خلاله إلى التنافس في عدد من الأسواق المختلفة والتعامل مع فئات مختلفة من العملاء، وذلك بتنوع منتجاتها، فيما يشبه تنوع محفظة الأوراق المالية، بغرض التأمين ضد تقلبات الأسواق، ولكنه يتطلب استثمارات كبيرة

9. التقلص: ويتم في ظروف الكساد أو تعرض الشركة لمنافس شرس. وهنا تتقلص الشركة لتركز على منتج واحد فقط وتنتجه بكميات قليلة. وقد تقرر الانسحاب، بعد فترة من الزمن.

10. تغيير النشاط: وفيه تقرر الشركة نقل نشاطها وتوجيه إمكاناتها لمجال جديد.

11. التصفية: وتعني بيع أصول الشركة وتصفيتها وتوزيع قيمتها على الشركاء. وهو أحد البدائل التي يجب دراستها بموضوعية، ودون انفعال أو تمسك بالرأي.

ويمكنك المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الإحدى عشرة السابقة بملء نموذج آخر.

معايير المفاضلة: لتختار من بين الخيارات الإستراتيجية عليك أن تدرس المعايير الستة التالية:

1. درجة تنافسية الخيار: هل يوفر لك الخيار ميزة تنافسية لا يستطيع منافسك التغلب عليها؟

2. درجة التوافق مع شركتك: هل يتوافق الخيار مع إمكانات شركتك وخط سيرها الطبيعي؟

3. درجة التحكم: هل تستطيع التحكم في هذا الخيار والسيطرة التامة عليه؟

4. درجة الإمكانية: هل من السهل إتباع هذا الخيار، أم يصعب إتباعه؟
5. درجة إيجابية الخيار: هل يقع الخيار في بؤرة تركيز الشركة بحيث يمكنه أن يحدث تأثيرا إيجابيا عليها إذا ما طبق؟
6. درجة خطورة الخيار: هل هناك خطورة من تطبيق هذا الخيار؟
- يمكنك بعد ذلك تقييم كل من الخيارات الإستراتيجية السابقة طبقا لمعايير الاختيارات الستة الأخيرة لنفس النموذج

رابعاً: تنفيذ الإستراتيجية

لنجد الآن عن السؤال التالي: **من يفعل ماذا؟ ومتى؟** و لتحديد القائمين على تنفيذ الخطة يتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ❖ من يمكن أن يساهم في التنفيذ، وما هي نقاط قوته؟ ومن لا يستطيع أن يشارك، وما هي نقاط ضعفه؟
- ❖ من الذي يمكن أن يجتذب المساهمين في التنفيذ؟ وما الذي يمكن أن يقلل من مساهمتهم؟
- ❖ متى يقبلون المساهمة في التنفيذ؟ ومتى يرفضون؟
- ❖ هل تفتقد إلى بعض المهارات في المساهمين الموجودين؟ كيف تحصل على هذه المهارات؟
- ❖ هل ستقوم بتدريب المساهمين؟ على ماذا يجب تدريبهم؟
- ❖ كيف ستعامل هؤلاء المساهمين في التنفيذ؟ ما هي مكافأاتهم؟
- ❖ هل ستكافئهم فرديا أم جماعيا؟ هل ستكافئهم على نتائجهم أم على مهارتهم أم على جهوداتهم؟
- ❖ وكيف سيكون شكل المكافآت؟

❖ من سيكون مسئولاً عن تنفيذ ماذا؟ ومن سيكون مسئولاً عن الإشراف والمتابعة؟

❖ ما هي مقاييس الإنجاز الملائمة؟ وما هي توقيتات تطبيقها؟

❖ ما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها إذا حدث تقصير؟

يمكنك بعد ذلك استخدام النموذج الآتي، لتحديد (من ينفذ) كما يلي:

الجدول رقم (10): نموذج آليات التنفيذ

	الموظف:
	الهدف المحدد له:
	المكافأة:
	التدريب المطلوب:
	تواريخ المتابعة:

تنفيذ الخطة الإستراتيجية: يثير تنفيذ الخطة عددا من الخلافات في وجهات النظر. ويعزى هذا إلى

جدية الأهداف المستهدفة والتشويش الذي عادة ما يصاحب كل تعيي. فمن الضروري إذن أن تخضع

جميع خطوات التنفيذ للإشراف المستمر. ويمكننا القول بأن التنفيذ الصحيح يستند إلى ثلاثة مبادئ، هي:

1. **وضح الأهداف:** إذا لم يفهم المشاركون الأهداف الإستراتيجية الموضوعة بدقة، فمن المستبعد

أن يقتربوا من تحقيقها. بل قد يتسببوا في عرقلتها.

2. **تنظيم المكافآت:** يجب أن يتوافق نظام المكافآت مع الفترة الزمنية المحددة لتحقيق النتائج. هذا

يعني منح المكافآت على فترات زمنية قصيرة إذا كانت تلك الفترات هي المحددة لإنجاز

الأهداف. المكافآت هي الوسيلة الوحيدة المتاحة للإنجاز. أما الجزاءات فلها آثار سلبية لا

يمكن المخاطرة بها إلا نادرا.

3. السيطرة والتحكم: يجب عدم التهاون بشأن مواقيت الإنجاز. فعادة ما تستعص جداول التنفيذ

الزمنية على التعديل. وهنا يأتي دور المتابعة. كما يجب التدقيق في اختيار المشاركين في التنفيذ.

4. التجزئة الإستراتيجية:

4.1 مفهوم التجزئة الإستراتيجية : تعتبر التجزئة الإستراتيجية منطلق أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، حيث تعرف على أنها: «عملية تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات، أي هي عملية تقسيم المجموع إلى مجموعات تسمى عينات، وذلك عن طريق معايير محددة حيث أن العناصر المنتمية لنفس العينة تكون متجانسة من حيث معايير التقسيم» (Micbeaux, 1997, p. 111).

4.2 معايير التجزئة الإستراتيجية:

قدم الباحثان (Abell & Hammand) نموذجا للتجزئة الإستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/ سوق) وهي: (Tietart, 1996, p. 60)

❖ من هي مجموعات الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم؟ يمكن تحديدهم على عدة طرق جغرافية ديموغرافية....الخ.

❖ ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات الزبائن)؟ ما الذي سيتم إشباعه؟ بحيث أن السلع وجدت لإشباع حاجات معينة والمؤسسة يمكن أن تختار حاجة واحدة أو عدة حاجات.

❖ كيف سيتم إشباع حاجات الزبائن (التكنولوجيا أو القدرات المميزة)؟ هذا البعد يصف الأداة المستخدمة في الإشباع بحيث يمكن إشباع حاجة واحدة بعدة طرق.

خلاصة المحور الأول

استنادا لما سبق، يتضح أن الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي و التجزئة الإستراتيجية تمثل منظومة مترابطة تسهم في صياغة رؤية مستقبلية واضحة لأي منظمة تسعى إلى التميز. فالإدارة الإستراتيجية توفر الإطار الشامل لاتخاذ القرارات طويلة المدى وذلك لأنها تشمل تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وتحليل نقاط القوة والضعف وصياغة الاستراتيجيات ومن ثم تنفيذها وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف، بينما يترجم التخطيط الاستراتيجي هذا الإطار إلى برامج وخطط قابلة للتنفيذ فهو يعتبر جزء من الإدارة الإستراتيجية يتمثل دوره في تصميم وتطوير الخطط التي تسعى لتحقيق الأهداف على المدى الطويل بما يتناسب مع البيئة والموارد المتاحة ويساعد على التنبؤ بالفرص والمخاطر. أما التجزئة الإستراتيجية في سياق التسويق، فهي الآلية التي تمكن المنظمة من فهم بيئتها وتحديد أسواقها أو شرائحها الأكثر قيمة بدقة وفقا لمعايير مثل (الاحتياجات، السلوكيات، الخصائص الديمغرافية.....) وذلك لتطوير استراتيجيات ملائمة لكل شريحة، مما يعزز فاعلية القرارات ويرفع كفاءة استثمار الموارد. وعندما تعمل هذه المتغيرات الثلاثة بتناغم تزداد قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، واستثمار الفرص، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تدعم نجاحها واستمراريتها على المدى الطويل.

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. ناقش دور الإدارة الإستراتيجية في بناء منظمات مرنة قادرة على التعامل مع التغيرات المتسارعة ؟
2. حدد الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العملي مع دعم الإجابة بأمثلة ؟
3. كيف نصمم إطار عمل يدمج الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتجزئة الإستراتيجية ؟
4. تشير التجزئة الإستراتيجية إلى:
 - تقسيم النشاط إلى قطاعات مختلفة
 - تحليل المنافسين
 - تقسيم العملاء حسب حاجاتهم
5. هل هناك فرق بين التجزئة الإستراتيجية والتجزئة التسويقية ؟
6. ما الهدف من استخدام التجزئة الإستراتيجية ؟
7. كيف يمكن دمج كل من : (التحليل البيئي، إدارة المعرفة، الابتكار المستمر) في إطار استراتيجي ؟
8. لماذا يعد التحليل البيئي خطوة جوهرية في التخطيط الاستراتيجي ؟
9. حلل أثر التحول الرقمي على التخطيط الاستراتيجي ؟

المحور الثاني: التأصيل النظري للتسويق الاستراتيجي

1. مفهوم التسويق الاستراتيجي

يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه : ﴿ النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن، باستغلال جيد لموارد المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة ﴾ (البراوري، 2004، صفحة 144).

كما يرى البعض الآخر أن التسويق الاستراتيجي هو : ﴿ الإجراءات الهادفة لتقييم العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حدا ﴾. (عبيدات، 2009، صفحة 25)

ويعتبر التسويق الاستراتيجي على أنه: ﴿ التوجه للزبون والتركيز على رؤية الإدارة العليا طويلة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤية الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع، وفي نفس الوقت ان يكون المنظور الخارجي والداخلي في توجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الاستراتيجي ﴾. (عثمان، 2011، صفحة 16)

أما **YVES Chirouze** فيعرف التسويق الاستراتيجي على أنه: ﴿ الفلسفة التسويقية الأصلية التي تهتم بالمنافسة والمنافسين الأكثر تهديدا في السوق ودراسة وتحليل حاجات وأذواق المستهلكين الحاليين والمحتملين من خلال الاستراتيجيات التسويقية المستهدفة لكل قطاع سوقي جذاب ومريح بصدد مضاعفة

الأرباح وتحقيق قيمة مضافة للمستهلك وتقوية المركز السوقي والتنافسي للمؤسسة في المدى المتوسط والطويل. (Chirouze, 2007, p. 11)

2. أهمية التسويق الاستراتيجي :

من أجل أن تكون الجهود التسويقية ناجحة، فإنه من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية إستراتيجية للمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق. و للتسويق الإستراتيجي أهمية كبيرة يكمن إيجازها في ما يلي : (C.Jain, 1990, p. 119)

- دراسة وفحص الأسواق والزبائن المحتملين؛
- تحديد موقع المنظمة في السوق؛
- فحص إستراتيجية المنافسين؛
- تطوير الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من كسب أو إبقاء ميزة تنافسية في السوق؛
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل الإمكانيات المادية والمعنوية وهي: مهارات المنظمة؛ الثقافة التنظيمية؛ التنظيم الداخلي؛ العلاقات الداخلية الرأسية والأفقية؛ طرق و وسائل الاتصال الداخلي؛
- دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل : (قادة السوق المحتملين؛ أسلوب حياة الصناعة أو السوق).

3. خصائص التسويق الاستراتيجي: يعتمد التسويق الاستراتيجي على الخصائص التالية:

(BARCZYK, 2000, p. 10)

- إن التسويق الاستراتيجي لا يخص فقط المؤسسات التجارية بل يتعداه إلى أشكال المنظمات الأخرى كالإدارات والشركات.

- هو عبارة عن خطوة دائمة تؤدي إلى التشكيك الدائم في مختلف الاختيارات الإستراتيجية.
- يعبر التسويق الاستراتيجي عن إرادة المنظمة على اقتراح عرض أفضل وبشكل منظم مقارنة بمنافسيها المباشرين لكي تستفيد من ميزات تنافسية ملائمة من جراء تحقيقها لهذه الأهداف.

4. فلسفة التسويق الاستراتيجي: يبنى التسويق الاستراتيجي على العناصر التالية:

- قيادة السوق
- خلق الميزة التنافسية
- صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة
- خلق فرص تسويقية للمؤسسة
- التوجه بالزبون
- تعظيم القيمة للزبون
- الإبداع في التنفيذ والأداء
- تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

5. الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي

5.1 مفهوم التسويق العملي:

يعرف التسويق العملي على أنه: « عبارة عن توجه تجاري تقليدي يركز على تحقيق رقم أعمال معين و يعتمد على الوسائل التكتيكية و المتمثلة في سياسة كل من (: المنتج، التوزيع، السعر والترويج) والتي عرفت حسب ما كارتني (1960) بعناصر المزيج التسويقي.- (JEAN JACQUES

LAMBIN. RUBEN CHAMPITAZ, 2005, p. 14)

ومن جهة أخرى **التسويق العملي** هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، ومن أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مريح يجب أن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعرية متوازنة، يليها برنامج للتخزين والتوزيع، أي أن **التسويق العملي** هو: ﴿تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: (المنتج، السعر، التوزيع والترويج)﴾، يعني ذلك أن التسويق العملي يهدف إلى: (الزغبي، 2009، صفحة 111)

❖ تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية.

❖ تفعيل المزيج التسويقي.

❖ تسيير ميزانية التسويق.

❖ تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة

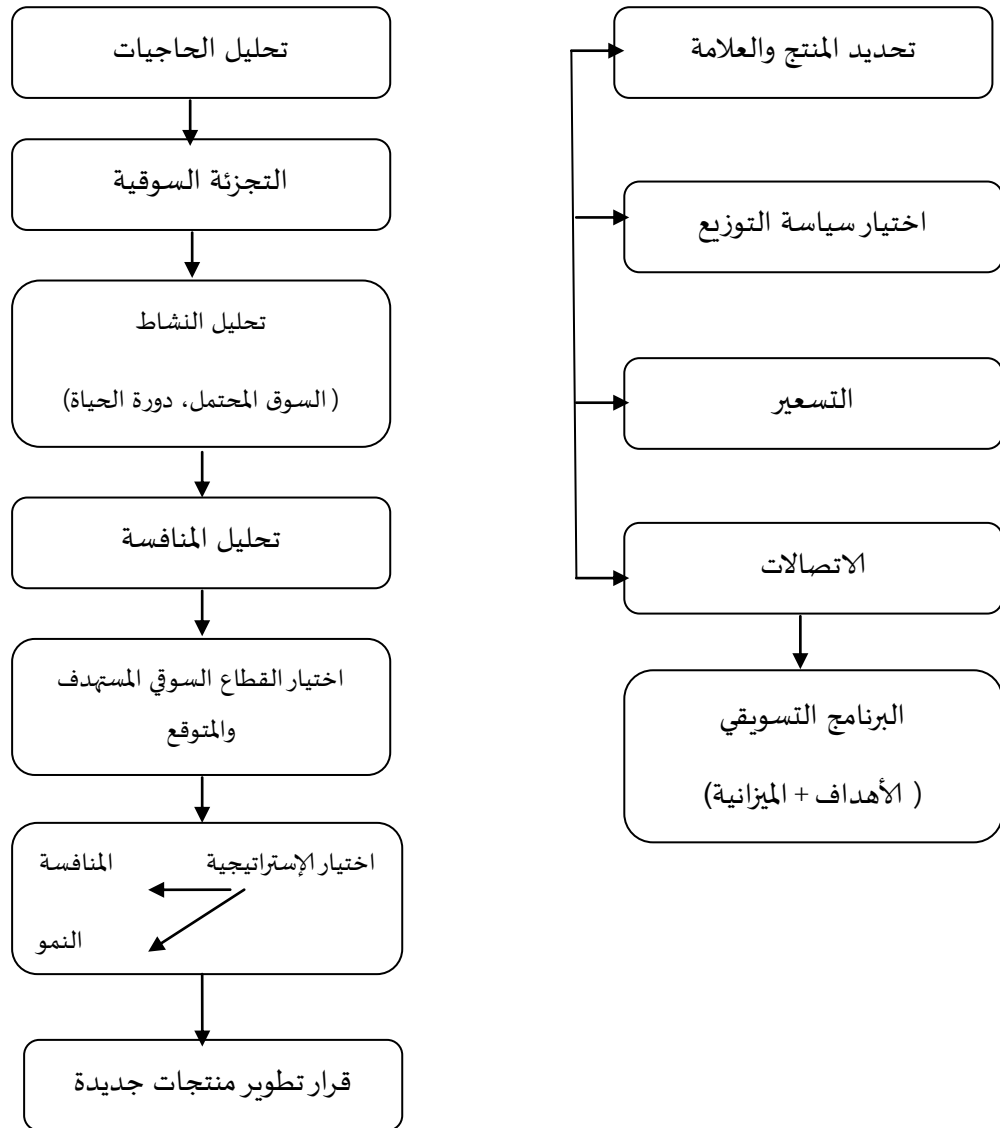
كما يرى البعض الآخر أن **التسويق العملي** هو: ﴿عبارة عن توجه تجاري تقليدي يرتكز على تحقيق رقم أعمال معين ويعتمد على الوسائل التكتيكية والمتمثلة في سياسة كل من: المنتج، التوزيع، السعر والترويج والتي عرفت حسب ما كارتني (1960) بعناصر المزيج التسويقي﴾ (JACQUES- LAMBIN, CHAMPITAZ, & MOORLOOSE, 2005, p. 14).

في حين ينظر إليه آخرون أنه: ﴿التسويق العملي أو التسويق التكتيكي هو عبارة عن تحرير

لقيم مفضلة من خلال عناصر المزيج التسويقي﴾ (ETIENNE, 2000, p. 7).

5.2 الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي:

الشكل رقم (03): الفرق بين التسويق الاستراتيجي و التسويق العملياتي



Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing Stratégique et Opérationnel**, 8 édition, édition DUNOD ,Paris, 2016, p 22

خلاصة المحور الثاني

من خلال ما سبق يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو أساس نجاح المؤسسات في بيئة أعمال سريعة التغير وذلك باعتباره عملية تخطيطية تهدف إلى تخصيص الموارد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية لتعزيز موقع الشركة في السوق. فهو لا يقتصر على آليات المزيج التسويقي بل يمتد إلى فهم عميق للسوق واحتياجات العملاء وتحليل المنافسين وتحديد الأهداف بدقة ووضع خطط واضحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إن اعتماد المؤسسات على التسويق الاستراتيجي يضمن التكيف المستمر مع تغيرات السوق و تفضيلات العملاء مما يمنحها قدرة على اتخاذ قرارات مدروسة لاستغلال الفرص بشكل فعال، و يعزز من مكانتها ويضمن نموها واستمراريتها على المدى الطويل.

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. هل يمكن قياس مدى نجاح إستراتيجية التسويق في تحقيق أهداف المؤسسة ؟
2. كيف يمكن للمؤسسة تحليل بيئة السوق بشكل فعال لاتخاذ قرارات تسويقية إستراتيجية ؟
3. من مكونات الإستراتيجية التسويقية: (تحديد الشريحة التسويقية، بناء المزيج التسويقي، التموقع) اشرح ذلك ؟
4. هل هناك فرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي ؟ مع دعم الإجابة بأمثلة.

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

1. القرارات الإستراتيجية

1.1 مفهوم القرارات الإستراتيجية:

يعرف القرار على أنه: «النتيجة المنطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختبار وتحديد العوائد المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، من ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين» (بوحوش، 1987، صفحة 157).

بينما عملية اتخاذ القرار فيقصد بها: «عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة» (قحف، 1993، صفحة 138).

1.2 خصائص القرارات الإستراتيجية:

يتميز القرار الاستراتيجي عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يغطيه، لذا يجدر بالمدير الاستراتيجي أن يكون ملم بالخصائص الأساسية للقرارات الإستراتيجية، والتي تتمثل فيما يلي: (مساعدة، صفحة 27)

- **المركزية:** يتم أخذ القرار الاستراتيجي على أعلى المستويات الإدارية، نظرا لإلمامها بإمكانات المنظمة ومواردها والظروف البيئية المحيط بها.
- **طويلة المدى:** يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الإستراتيجية لتشغل حياة المنظمة كلها.
- **الندرة وعدم التكرار:** يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس له أسبقيات يستعين بها.

- **الحتمية:** يتوجب على المنظمة اتخاذه مسبقا حتى تتمكن من بناء القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى.
- **قليلة العدد:** قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية وإنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد.
- تتخذ القرارات الإستراتيجية في ظل معلومات غير مؤكدة وتشارك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات.

1.3 نماذج اختيار القرار الاستراتيجي:

- لقد جرت محاولات لوضع نموذج لعملية اختيار القرار الاستراتيجي، وقد مرت هذه المحاولات بالاتجاهات الآتية: (الحسيني ف.، الادارة الاستراتيجية، 2000، الصفحات 154-155)
- ❖ **اتجاه عوامل الاختيار الاستراتيجي:** إن فكرة هذا الاتجاه تتمثل في وجود مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية اختيار القرار الاستراتيجي، وهناك عدة نماذج منها:
 - أولاً: **نموذج "البينج" " Elbing "**: وفق هذا النموذج فإن القرار الذي يتم اتخاذه من قبل المدير الاستراتيجي في موقف معين هو تفاعل سبعة عناصر هي:
 - المعرفة الأساسية المجتمعة لدى الفرد والتي تخلق لدى الفرد نمودجا عبر العالم المحيط به.
 - عمليات اتخاذ القرار: وتتم هذه العملية بصورة محسوبة أو تلقائية، وقد تتم بصورة فردية أو جماعية.

- افتراضات علاقات السبب والنتيجة: وتحدد في مدى استخدام الفرد للطرق الفنية للتحليل في مواجهة المشكلات الأساسية.
- الحاجات البشرية المتعلقة بإشباع حاجات الفرد الأساسية والاجتماعية وغيرها.
- الخبرات السابقة المتعلقة بتعليم الفرد وقدراته.
- البيئة الثقافية للفرد والتي تؤثر في قيمه واختياراته.
- توقعات الفرد وفق خبراته السابقة.

ب نموذج "كوهن" "Cohen" وزملائه: يحدد هذا النموذج العلاقات بين العوامل المحددة للاختيارات فرديا وجماعيا. ويوضح هذا النموذج العلاقات بين التنظيم وخصائص المديرين والبيئة (مبدأ النظام المفتوح)

2. التحليل الاستراتيجي

2.1 مفهوم التحليل الاستراتيجي:

يعرف (Nath & Narayanan) التحليل الاستراتيجي بأنه: «تلك العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار بالمؤسسة فهمهم للبيئة التنظيمية الداخلية والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة الآن وفي المستقبل». وحسب (Scholes & Narayanan) فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة من الوسائل تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة التي تمكنها من السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. (Lavalette.G,

1999, p. 47)

2.2 أدوات التحليل الاستراتيجي:

أ . مدخل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تتمثل البيئة الداخلية في مجموعة العوامل، والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية الموجودة داخل أسوار المؤسسة مثل هيكل المديرين، وهيكل القيم والثقافة الداخلية والأنظمة الداخلية، والتسويق، والإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية، ونظم المعلومات و البحث التطوير. (ماهر، 2008، صفحة 82)

1. أداة تحليل سلسلة القيمة (Value Chain Analysis)

1.1 مفهوم تحليل سلسلة القيمة: يعرف على أنه: ﴿ طريقة نظامية للنظر الى سلسلة

الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها﴾. (مرسي، 2001، صفحة 88)، وتبرز أهمية تحليل سلسلة القيمة من خلال المزايا التي يسمح بتحقيقها، وهذا حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (04): تحليل سلسلة القيمة

هامش لأرباح	البنية التحتية للمؤسسة (إدارة عامة، تخطيط استراتيجي، محاسبة وتمويل)					الأنشطة الداعمة
	إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، التطوير)					
	التطوير التكنولوجي (البحث والتطوير، تحسين المنتج والعمليات)					
	التمويل-المشتريات- (شراء المواد الأولية، الآلات، الإمدادات)					
	الخدمات	التسويق والتوزيع	الإمداد الخارجي	الإنتاج	الإمداد	الأنشطة الأساسية
(التركيب)	(الإعلان، الترويج)	(المخازن)	(المكائن،	الداخلي		
الصيانة،	التسعير،	وتوزيع	التجميع،	مناولة المواد		
قطع	العلاقات	المنتجات تامة	الاختبار،	الأولية		
(الغيار)	مع قنوات التوزيع	(الصنع)	التعبئة	والمخزون		
			(والتغليف)			

Source : Michael E. Porter, **Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities**, 14th Annual Rotman School Conference for Leaders Toronto, Harvard Business School, Canada June 22, 2012, P6.

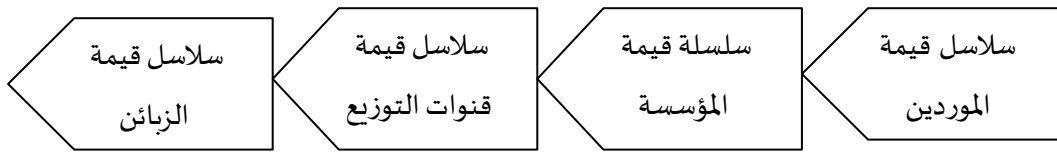
1.2 خطوات تطبيق تحليل سلسلة القيمة

- تحديد نطاق التحليل (نوع المنتج أو الخدمة المراد تحليلها) مع التأكيد على الوحدة المراد تحليلها (المؤسسة ككل، قسم معين، خط إنتاج....)
- تحديد تسلسل الأنشطة الرئيسية الضرورية التي تضيف قيمة مباشرة للخدمة أو المنتج.
- معرفة الأنشطة الغير مباشرة والتي ترفع من كفاءة الأنشطة الرئيسية (المواد، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، البنية التحتية....الخ).
- تقدير التكاليف من حيث: (الموارد، التشغيل، الوقت، المورد البشري....الخ).
- السعي لتطوير فرص تحسين الأداء

1.3 نظام القيمة:

نظام القيمة هو مفهوم أوسع من سلسلة القيمة، فهو يعبر عن ترابط سلاسل القيمة بين الموردين والمؤسسة والموزعين والعملاء في نطاق واحد متكامل لتكوين القيمة النهائية للمنتج أو الخدمة، وهذا ما يبينه الشكل أدناه حيث يوضح: (أنه لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على سلسلة القيمة لديها فقط، بل مرتبطة بامتداداتها الخلفية والأمامية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات وسلسلة القيمة لقنوات التوزيع، " أي الأطراف التي تتولاها من الموردين مما يجعل مزاياها ترتبط بجودة توزيع وتسويق منتجات المؤسسة إلى الزبائن ؛ فمن جهة تتحصل المؤسسة على مدخلات أنشطتهم، ومن جهة أخرى تمر مخرجات المؤسسة عبر قنوات التوزيع بطريقة قد تؤثر على القيمة النهائية المدركة من قبل الزبائن "لأجل حياة الميزة التنافسية وتعزيزها عليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة قيمة المؤسسة فقط، بل يجب العمل على معرفة الطريقة أو الأسلوب الذي تندمج به في نظام القيمة الخاص بالصناعة بمعنى الأخذ بالبعد الخارجي لأن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر ببيئته الخارجية).

الشكل رقم (05): نظام القيمة



المصدر : نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، . 2001 ص89

2. أداة مقارنة الموارد (RBV : Resource based view)

2.1 مفهوم تحليل مقارنة الموارد : ويقصد بتحليل مقارنة الموارد: ﴿ تلك العملية التي تركز على

تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمؤسسة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفاءات المحورية) القدرات الجوهرية التي تتميز بها المؤسسة﴾. (جرادات،

(2014، صفحة 128)

2.2 المبادئ الأساسية للمقارنة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات : حسب)

(Prahalad,Hamel) تتمثل المبادئ الأساسية للمقارنة المبنية على الموارد فيما يلي: (مزهودة،

(2006، صفحة 98)

المبدأ الأول: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد (المالية، التقنية، البشرية،...) وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائماً؛

المبدأ الثاني : ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا يتضمن لها وفرة الموارد لتحقيق النجاح الأكيد؛

المبدأ الثالث : كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد؛

المبدأ الرابع : تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقاً من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلاً لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها؛

المبدأ الخامس : الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

2.3 خطوات تطبيق مقارنة الموارد : تتمثل فيما يلي: (مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،

2001، الصفحات 42-44)

➤ **التحديد والتصنيف الدقيقين لموارد المؤسسة في ضوء نقاط القوة والضعف:** يأتي ذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من العوامل الأساسية، من أهمها أنظمة المعلومات الإدارية ويمكن تقسيم الموارد في المؤسسة إلى عدة أقسام رئيسية هي: (الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية والموارد التنظيمية).

➤ **تحديد وتقييم الكفاءات المحورية للمؤسسة بدقة:** تعكس الكفاءات المحورية (القدرات الجوهرية) ما تقوم به المؤسسة بشكل مميز وفائق نتيجة استخدام الموارد بشكل متكامل، ويمكن تحديد وتمييز الكفاءات والقدرات بدقة بالاعتماد على التصنيف الوظيفي لأنشطة المؤسسة (تصنيع، تسويق، تمويل، إدارة موارد بشرية،الخ).

➤ **تقييم إمكانية تحقيق الموارد والكفاءات للأرباح مستقبلا:** تعتمد الأرباح المحققة من موارد وكفاءات المؤسسة على عاملين أساسيين هما: (مدى استدامة الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة إنجازها، وقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها).

➤ **اختيار الإستراتيجية التي تحقق التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة:** تصاغ هذه الإستراتيجية التنافسية على أساس تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة، ومما لا شك فيه أن الإستراتيجية المختارة ستتوقف على

خصائص الموارد والكفاءات المحورية الأكثر أهمية للمؤسسة من حيث: (درجة استمراريته، صعوبة تقليدها، عدم إمكانية تحويلها، صعوبة تنميتها ذاتيا من قبل المنافسين). (السالم، 2005، صفحة 117)

ب. مدخل نماذج التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: 'BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

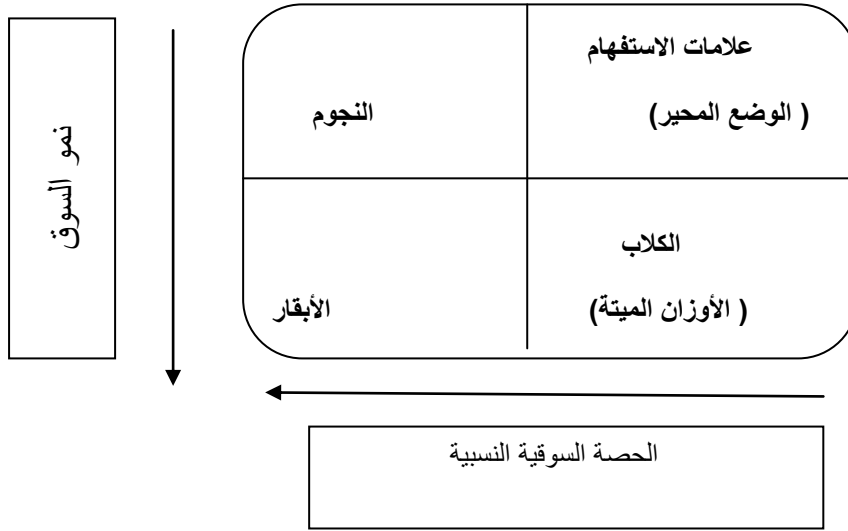
هذا النموذج يقدم ويساهم في اتخاذ القرار على مستوى القمة الإستراتيجية بمدى وسيلة براقماتية وكمية من أجل اختبار وفحص المركز النسبي لمنتجات مؤسستهم وأسواقها المثمرة والواعدة وذلك بناء على ما يلي: (الحسيني، 2000، صفحة 124)

• المركز التنافسي لكل وحدة أعمال إستراتيجية DAS باستخدام حصة السوق النسبية لكل وحدة أعمال إستراتيجية.

• حساب معدل نمو السوق لكل وحدة أعمال إستراتيجية.

وهذا حسب ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): نموذج BCG



Source : Gerry Johnson et autres, stratégie, Pearson édition, 2008 , paris, p 339.

الاستراتيجيات الناجمة عن مصفوفة (BCG):

تساهم مصفوفة (BCG) في اختيار الإستراتيجية المناسبة في ظل الموقف الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة لمختلف وحدات النشاط أو المنتجات، وعادة ما نجد أربعة استراتيجيات رئيسية يوضحها الشكل رقم (06).

ونتيجة للمواقف الإستراتيجية المحددة في الشكل رقم (06) تتحدد الاستراتيجيات التالية:

(Kotler.P, 2000, pp. 53-54)

- إستراتيجية البناء (Build): تبحث المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية على تنمية حصتها السوقية أو اختراق السوق أو تطوير المنتج...، ولو كلفها ذلك التنازل عن الأرباح على المدى القصير، وتعتبر هذه الإستراتيجية كلاسيكية تسمح بتحويل المنتجات أو وحدات الأعمال المتوقعة

في محفظة علامة الاستفهام، إلى محفظة النجوم، ويكون لها ذلك من خلال تركيز وتوجيه الاستثمار في جوانب معينة مثل تحسين جودة السلعة أو بتقديم تخفيض في السعر أو القيام بحملات ترويجية، وذلك كله بهدف التغلب على المنافسة وذلك بالتمويل عن طريق الفوائد النقدي المتحقق من وحدات النشاط، من خلية البقرة الحلوب.

➤ **إستراتيجية الحفظ (Hold):** يتم الاعتماد عليها في حالة سعي المؤسسة للحفاظ على منتجاتها أو وحدات نشاطها الحالية القوية والتميزة، سواء من البقرة الحلوب أو النجوم، ومنه الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسة، ويرى البعض بأنها الإستراتيجية المنتهجة، عادة تجاه البقرة الحلوب ذات المستقبل المضمون.

➤ **إستراتيجية الحصاد (Harvest):** تطبق بالنسبة للمنتجات أو وحدات النشاط التي يبدو مستقبلها غامضا أو بدون مستقبل، سواء كانت بالنسبة للبقرة الحلوب أو بالنسبة للكلاب أو حتى علامات الاستفهام، حيث تفضل المؤسسة في هذه الحالة تحسين مردوديتها على المدى القصير حتى على حساب المبيعات، أو بعبارة أخرى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح قبل استبعاد هذه الوحدة أو المنتج من المؤسسة.

➤ **إستراتيجية الاستبعاد (Divest):** وعادة ما تتعلق بالمنتجات أو النشاطات الضعيفة "الكلاب" وعلامات الاستفهام التي تبقى لفترة طويلة جدا، وبعد التأكد من عدم جدواها وعدم تطور مبيعاتها وتكلفة الفرصة التي تستغلها، فيتم التخلي عنها من قبل المؤسسة واستثمار السيولة التي كانت تخصص لها في وحدات أو منتجات أخرى أكثر مردودية وإمكانية للتطور.

نلخص مما سبق إن هدف المؤسسة من وراء هذا التحليل بالاعتماد على نموذج (BCG) هو

الوصول بصفة دائمة إلى حقبة متوازنة، فالنجوم هي أسواق مستقبلية للمؤسسة وتساهم في المردودية،

علامات الاستفهام الحالية تصبح نجوم الغد قبل أن تصبح في سوق الشيخوخة، ومعدل نمو ضعيف في وضعية البقرة الحلوب. يعني ذلك أن هناك ديناميكية في تحليل محفظة نشاطات المؤسسة، مما يحتم على المسيرين معرفة اتجاهاتها وتحركاتها، حيث أن رصد وتتبع مسار تحركات وحدات النشاط والمنتجات عبر فترات سابقة وليس في لحظة معينة فقط أي نظرة سينيماتوغرافية (Cinématographique) وليس فوتوغرافية (Photo graphique)، يسمح للمؤسسة بالوصول إلى ما يلي: (خليل، 2003، صفحة 195)

- تحديد اتجاهات نجاح أو فشل وحدات النشاط في الماضي.
- بناء التوقعات بشأن الاحتفاظ بمحفظة متوازنة في السنوات القادمة.
- تنمية وحدات نشاط جديدة لمعالجة مشاكل عدم التوازن في الماضي واحتمالية عدم وجود حالات عدم توازن المحفظة مستقبلا.

ثانيا: نموذج ماكينزي (McKinsey):

يعتبر هذا النموذج من نماذج تسيير حافظة نشاطات المؤسسة، وهو النموذج الثاني الأكثر استخداما في عمليات التحليل الاستراتيجي، قدم من طرف (Mckinsey) لحساب شركة (Général Eléctric) لذلك تسمى أيضا بمصفوفة (Mckinsey/GE)، وأيضا تسمى نموذج جاذبية الصناعة/الوضعية التنافسية أو نموذج الإشارة الضوئية.

يعتبر هذا النموذج كفيما، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين كالآتي:

البعد الأول: بنية المصفوفة

الشكل رقم (07) : البنية العامة لمصفوفة Mckinsey

جاذبية النشاط

	ضعيفة	متوسطة	قوية	
قوية				
متوسطة				
ضعيفة				

Source : Armand Dayan: **Marketing industriel**, 3ème édition, imprimeri Durand, 1993,p 113

يهدف هذا النموذج إلى تقديم صورة مفصلة وأكثر وضوحاً للوضع التنافسي للمؤسسة

بوساطة مصفوفة ذات بعدين أساسيين يمثل كل يعد محورا جوهريا كما يلي : (HAMDI.K,

2002, p. 62)

✓ **المحور العمودي**: يشير إلى الموقع التنافسي، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي

يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها

التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية المؤسسة.

✓ **المحور الأفقي:** يشير إلى جاذبية القطاع (الصناعة)، ويتعلق الأمر على الخصوص بتقييم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين، حيث يتم تحليل هذا الأخير استنادا إلى: (HAMDI.K, Diagnostic et redressement d'entrepris, 2002, p. 68)

✚ قيمة القطاع من حيث المردودية المتوسطة، مستوى الخطر، النمو على المدى البعيد.

✚ الإمكانيات التي يقدمها نشاط القطاع، من حيث المساهمة في التكاليف الثابتة، مراقبة منافذ التوزيع، إمكانيات تقليص الخطر الإجمالي. ويتم قياس البعدين على مستويات: قوي، متوسط وضعيف، حيث تسمح بتموضع نشاطات المؤسسة في مصفوفة كما هو موضح في الشكل رقم (07).

وعليه يتم حسب المحور الأفقي تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الاستراتيجي DAS ، بل ترجع إلى تصورات المسيرين اتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفها من قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي:

1. **عوامل السوق:** وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين، مرحلة النضج، بنية وترتيب الحصص السوقية، موارد التميز، الطلب الموسمي، مرونة الطلي بالنسبة للسعر.
2. **عوامل تكنولوجية:** وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: الاستقرار التكنولوجي، مصدر القيمة المضافة، هامش أرباح الإنتاجية، الحركة التكنولوجية، درجة الانفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة).
3. **عوامل صناعية:** وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: اقتصاديات الحجم، حواجز الدخول، مخاطر المنتجات البديلة، حدة المنافسة، حواجز الخروج، القدرة التفاوضية للعملاء، القدرة التنافسية للموردين.

4. العوامل الاقتصادية والاجتماعية: وتتمثل أهمها فيما يلي: ضغوطات تدريجية لتكاليف عوامل الإنتاج،

التضخم في الاقتصاد، التوازن النقدي، ضغوطات النقابات، تهمين الموارد البشرية.

5. العوامل القانونية: وتتمثل أهمها فيما يلي: الإجراءات الإدارية، الضرائب والرسوم، قوانين التجارة

الخارجية، مقاييس الإنتاج والجودة.

6. عوامل أخرى: ويمكن أن تتمثل فيما يلي: تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى، تقسيم العلامة والرموز،

تثمين المعارف والخبرات التقنية، تثمين المعارف والخبرات التجارية.

البعد الثاني : المضامين الإستراتيجية لمصفوفة Mckinsey

انطلاقا من المصفوفة الموضحة في الشكل رقم (07) تتشكل ثلاثة مناطق تمثل تموضعا لنشاطات

المؤسسة، وحسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق نلخصها فيما يلي:

1. المنطقة الخضراء (ج): نجد تموضعا للأنشطة الجذابة ذات المعدل المرتفع أو المتوسط في

جاذبية الصناعة أو الوضعية التنافسية، فتتصحح المؤسسة في هذه الوضعية بأن تزيد من حجم

الإنفاق والاستثمار في هذه الأنشطة، وتعد الاستراتيجيات التي تتناسب مع هذا القطاع في تلك

الاستراتيجيات المناسبة للأنشطة النجوم في مصفوفة (BCG) أي استراتيجيات النمو المختلفة.

2. المنطقة الحمراء (ب): نجدها تضم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في واحد من الأبعاد ودرجة

متوسطة في البعد الثاني فلا تتصحح للمؤسسة بزيادة الإنفاق عليها، وعادة ما يتم إدارة هذه

الأنشطة أو الوحدات بإتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدا

من الإنفاق أي إبقاء الوضع على ما هو عليه ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط.

3. المنطقة الصفراء (أ): تضم الأنشطة والوحدات التي ينبغي أن تأخذ المؤسسة اتجاهها موقف

الحدز، فإذا توافرت بعض الموارد للمؤسسة فيمكن لها أن تتفققها على تنمية وتطير بعض الأنشطة والوحدات الواقعة بها، والواقع أن هذه الأنشطة هي التي توجد في مربع علامة الاستفهام في مصفوفة (BCG)، فإذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على الأنشطة فإن المؤسسة تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها والذي يؤدي بتحولها إلى الأنشطة التي تقع في المنطقة الحمراء، وقد تكون هذه الاستراتيجيات إما إستراتيجية التخلص أو إستراتيجية التصفية.

خطوات تقييم كل من جاذبية الصناعة والمركز التنافسي:

لتطبيق هذا النموذج يتعين انتقاء المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة سواء لنسبة معايير جاذبية مجال النشاط أو لنسبة معايير المركز التنافسي، وذلك انطلاقا من الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، حيث يتم ذلك وفق الخطوات التالية: (Bojin.J, 2005, p. 218)

1. يتم إعطاء نقطة لكل معيار من المعايير ولنسبة لكلا البعدين الجاذبية والمركز حسب لأهميته لأولويات المؤسسة: قوي جدا، قوي، متوسط، ضعيف نسبيا، ضعيف، ضعيف جدا، وذلك من صفر إلى 6، أي ضعيف جدا: 0، ضعيف: 1،، قوي: 5، قوي جدا: 6.
2. ترجيح هذه النقاط بأوزان حسب مساهمة كل معيار في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون مجموع الأوزان الترجيحية يساوي إلى الواحد الصحيح.
3. ضرب النقاط في أوزانها وحساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام لجاذبية الصناعة أو قوة المركز التنافسي.

ثالثاً: مصفوفة ADL

1. بنية مصفوفة ADL: تتم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 20 خانة مزدوجة

المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

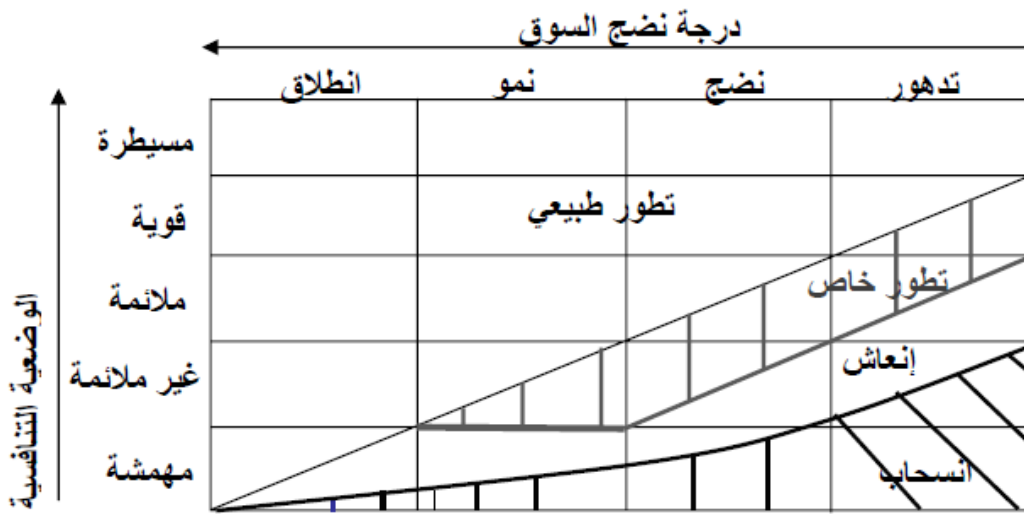
✓ محور الفواصل: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من مراحل دروة

حياة المنتج من الانطلاق إلى التدهور.

✓ محور الترتيب: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من

الهيمنة إلى الضعف كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (08) : مصفوفة ADL



Source: Armand Dayan: Marketing industriel, 3ème édition, imprimeri Durand, 1993, P25.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المؤسسة على المصفوفة هناك

أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمؤسسة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزاً في المناطق التي حدودها

أقل تحديداً، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

- **تنمية طبيعية:** والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- **تنمية اختيارية:** تكون بالنسبة للمؤسسات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردودية.
- **التقويم:** في هذه الحالة على المؤسسة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- **الانسحاب:** ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المؤسسة في وضعية تنافسية ضعيفة.

2. نموذج مصفوفة ADL

هو نموذج للتحليل الاستراتيجي تسمى أيضا مصفوفة تطور السوق / المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

- **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما انطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، انتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

- **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي:
مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

خلاصة المحور الثالث

يعتبر التحليل الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، وذلك باعتبار انه يعطي منظورا شاملا ومتكاملا لدراسة متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، فهو يشكل مدخلا أساسيا للكشف عن الموارد والقدرات المتميزة في البيئة الداخلية وكذا تحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية مما يتيح للمؤسسة الفرصة لتحقيق ميزة تنافسية، وعليه فان التحليل الاستراتيجي يعبر عن قدرة المؤسسة على فهم وضعيتها الإستراتيجية من خلال تشخيص نقاط قوتها ومواقع تميزها ونقاط ضعفها مع التأكيد على فرص وتهديدات بيئتها الخارجية، كل هذا يتم بالاعتماد على استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي الموضحة سابقا.

الأسئلة لترسيخ المعرفة

1. في بيئة سريعة التغير ما هي أدوات التحليل الاستراتيجي الأكثر فاعلية؟ ولماذا؟
2. هل هناك علاقة بين تحليل البيئة الداخلية وصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟
3. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات عند العمل بأداة تحليل سلسلة القيمة؟
4. هل هناك علاقة بين التحليل الاستراتيجي وإدارة المخاطر؟
5. هل يجب تحديث التحليل الاستراتيجي وفقا لمتغيرات الوقت الراهن؟

المحور الرابع: الإستراتيجية التسويقية

1. مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

يعرفها Philip Kotler على أنها: «السيورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموضع، مخططات العمل ونظام الرقابة» (Philip Kotler, 2002, p. 120).

ويرى المفكر Alfred Chandler إن الإستراتيجية التسويقية هي: «إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل لمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات» (عدون، 1998، صفحة 242).

تستمد هذه الإستراتيجية أهميتها خاصة فيما يتعلق بفرص وتحديات بيئة الأعمال من جملة نقاط

أهمها: (بلالي، 2008، صفحة 101)

- ✓ كونها الوسيلة التي تتحقق من خلالها الأهداف التسويقية للمنظمة وبالتالي أهدافها الكلية، علما أن التسويق يعتبر في حد ذاته هدفا أساسيا لنشاط المنظمة.
- ✓ تعتبر الإطار التي يتم من خلاله الكشف عن الفرص التسويقية ونقاط القوة في المنظمة، وكذا الإدارة التي يتم من خلالها استغلال هذه الفرص وتفعيل تلك النقاط.
- ✓ تساهم بالمقابل في الكشف عن مختلف التحديات والمخاطر في البيئة التسويقية وعن نقاط الضعف وتعمل على تجاوز ومعالجة تلك النقاط.
- ✓ كونها تساعد على انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية، وهذا بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة.

✓ تساهم في تفعيل وترشيد القرارات التسويقية للمنظمة من خلال تحديد برنامج العمل الملائم، وكذا في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام.

2. أهداف الإستراتيجية التسويقية

يعتبر وجود إستراتيجية تسويقية متكاملة مع الاستراتيجيات الأخرى، يعطي للمنظمة القدرة على مواجهة مخاطر المنافسة والتسارع التكنولوجي، وهذا ما يمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعليه يساهم وجود إستراتيجية تسويقية في تحقيق الأهداف التالية:

- **مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة:** فقد تحقق إستراتيجية التسويق مناخا فاعلا في إدارة عملية التغيير، وذلك بجعل متخذ القرار التسويقي يفكر في ما سيفعل عند حدوث تغير معين في السوق، أو في القطاع الذي تعمل ضمنه المنظمة.
- **التنسيق والتكامل مع الإستراتيجية التشغيلية في المنظمة:** وهذا من شأنه العمل على استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل.
- **توحيد الجهود:** من خلال التنسيق بين مكونات المزيج التسويقي، التي تعمل باتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف التسويقية.
- **غلق المنافذ الإستراتيجية في وجه المنافسين:** من خلال إعادة تجزئة السوق، وإعادة تحديد الأسواق، وقنوات التوزيع الجديدة، والتكنولوجيا الجديدة. بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

1. تقديم سلع أو خدمات مرغوبة أو مطلوبة من قبل المستهلكين.

2. تحديد السعر، ومستوى الجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كلا من الزبون والمنظمة

3. تحديد وسائل وأساليب الاتصالات المختلفة للوصول إلى الزبون المرغوب.

4. جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع الزبون أن يجدها.

واعتمادا على ما سبق، فإنه من الضروري لكل منظمة أن يكون هناك إستراتيجية تسويقية نتيجة لدورها الكبير في تحقيق أهداف المنظمة العامة، والأهداف الخاصة لها أيضا، وكذلك لتحقيق التوازن بين حاجات السوق، وبين إمكانية المنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية.

3. اختيار الإستراتيجية التسويقية:

يختار مدير التسويق الإستراتيجية المناسبة في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وعند اتخاذه القرار

المناسب عليه أن يدرس العوامل التالية : (الفتاح، 1983، صفحة 309)

❖ **حجم السوق** : إذا كان عدد المستهلكين قليلا، ينصح باستخدام إستراتيجية تنوع المنتجات وإذا

زاد عدد المستهلكين واختلفت الأذواق والرغبات يتم إتباع إستراتيجية القطاعات السوقية.

❖ **حساسية المستهلك** : تعني درجة تأثر المستهلك بالاختلافات الحقيقية أو الشكلية في المنتج فإذا

كانت درجة تأثره عالية، يتبع رجال التسويق إستراتيجية تنوع المنتجات و إذا لم يكن في

المنتجات أية ميزة غير التي تميز السلع المنافسة، فيتبع إستراتيجية القطاعات التسويقية.

❖ **تصميم السلعة** : تعني الاختلافات الموجودة في السلع المعروضة في السوق ، فعندما لا يدرك

المستهلك هذه الاختلافات تتبع المؤسسة إستراتيجية تنوع المنتجات مع إتباع طريقة معينة في

الترويج أو التوزيع لتساعد على كسب الطلب وبالتالي الربح . وفي الحالة العكسية تتبع المؤسسة

إستراتيجية القطاعات السوقية.

❖ **عدد المنافسين** : يلعب عدد المنافسين في السوق دورا هاما في تحديد الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة، فكلما قل عدد المؤسسات المنتجة لسلعة معينة يكون من الأنسب إتباع إستراتيجية تنويع المنتجات، وكلما زاد عدد المؤسسات تتبع كل واحدة إستراتيجية القطاعات السوقية.

❖ **إستراتيجية المنافسين** : يقصد بها الإستراتيجية التي تستخدمها المؤسسات المنافسة في السوق، حيث إذا ما اتبع المنافسون إستراتيجية تنويع المنتجات، يستحسن أن تستخدم المؤسسة إستراتيجية القطاعات السوقية لما ستجنيه هذه الأخيرة من فوائد.

4. سيرورة الإستراتيجية التسويقية:

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع العوامل الإستراتيجية الثلاثة 3CS، وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي، وإن إستراتيجية التسويق تشكل للتعظيم الإيجابي والتفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن. إن دور التسويق في التخطيط الاستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية، فعلى مستوى المؤسسة ككل يقدم التسويق فلسفة توجيه "المفهوم التسويقي" التي تقترح على إستراتيجية المؤسسة العمل على بناء علاقات مريحة مع القطاعات المستهدفة، كما يقدم التسويق مدخلا للقائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي خاص بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحولات البيئية ومتغيرات السوق (الحصص السوقية، نمو الأسواق...) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تحديد الفرص السوقية وتقييم إمكانية المؤسسة في الاستفادة منها، بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المؤسسة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المؤسسة وأهدافها، كما يصمم التسويق استراتيجيات للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف. من هذا المنطق، تعد استراتيجيات التسويق التنافسية خيارا تفاضل المؤسسة فيما بينها تجاه بيئتها المحيطة وخاصة فيما

يتعلق بالعمل وسلوك منافسيها، وهذا ما توضحه التعاريف التي خصت بها، حيث عرفها (Brok) بأنها "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق".

(Amerein, 1997, p. 154)

5. متطلبات نجاح الإستراتيجية التسويقية:

حتى يتسنى للمنظمة تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات المختلفة لبيئتها كان لابد من اعتماد إستراتيجية تسويقية ناجعة وفعالة وذلك ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار لأحداث ما توصل إليه الفكر الاستراتيجي خاصة فيما يتعلق بالتوفيق ما بين الموارد الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والظروف البيئية والهيكلية للسوق. إن معايير النجاعة والفعالية هذه تتمحور أساسا حول جملة عناصر من أهمها: (بلالي، الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة، 2008، الصفحات 101-102)

➤ **خدمة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة:** فالإستراتيجية التسويقية، كما سبق الإشارة إليه، تندرج

ضمن إطار الإستراتيجية الكلية أو الرئيسية للمنظمة، لذا كان لا بد من التوافق مع أهدافها ومع رسالة المنظمة، فالحصة التسويقية تعتبر مثلا هدفا تسويقيا مهما، لكن أن تجهد المنظمة نفسها، كما يقول Porter للوصول لوضعية الرائد في السوق دون اعتبار للهدف الاستراتيجي للمنظمة، قد يؤدي بالمنظمة إلى الخروج نهائيا من السوق كنتيجة لذلك الإجهاد وعدم التوافق.

➤ **التكيف الإيجابي مع البيئة:** وذلك يتطلب في الأساس تشخيصها بفعالية والتحليل الدقيق لمختلف

العوامل الهيكلية المؤثرة فيها وبشكل تتضح معه مختلف الفرص الواجب استغلالها أو التهديدات

الواجب تجنبها، كما يندرج ضمن هذا الإطار تحديد أهم الخيارات الإستراتيجية الملائمة لهذا التكيف ولتحقيق أهداف المنظمة.

➤ **بناء الإستراتيجية على أساس الموارد الخاصة:** لقد توصل الفكر الاستراتيجي الحديث خاصة ضمن مدخل الموارد إلى أن الموارد الخاصة للمنظمة وكما أثبتته أحدث الدراسات، تعتبر المحدد الأقوى لربحية المنظمة وتنافسيتها، ومن هنا فإن إستراتيجية التسويق الفعالة يجب أن تركز على أساس الموارد التسويقية الإستراتيجية، فتقوم مثلا بتفعيل بحوث المنتج ودراسة السوق ونظام المعلومات التسويقية ونظام التوزيع وكذا القوى البيعية المختلفة وغيرها. وحتى تكون هذه الموارد إستراتيجية فإنه يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

1. المساهمة في خلق القيمة.

2. خاصية الندرة والتفرد.

3. عدم القابلية للتقليد.

4. عدم القابلية للتبديل بمورد آخر على مستوى الإستراتيجية المتبعة.

علما أن تفعيل هذه الموارد يستدعي إلى جانب الحصول على مخزون استراتيجي منها، كذلك العمل على ترقيتها وتثمينها وتجديدها كلما لزم الأمر.

➤ **قياس فاعلية الإستراتيجية التسويقية:** هناك مجموعة من المعايير التي تستخدم لقياس فاعلية الإستراتيجية التسويقية، وذلك على النحو الموالي:

1. **التوافق الداخلي:** وهو التأكد من توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة المنظمة وأهدافها

التسويقية، فإستراتيجية السوق الصغير لا تتناسب الأهداف التسويقية، التي تسعى إلى تحقيق حجم مبيعات كبير.

2. **التوافق الخارجي:** ويتمثل في معرفة مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع ظروف البيئة

الخارجية، فإستراتيجية توفير خدمات ذات جودة عالية، بسعر عالي لا تتناسب سوقا يهتم المستهلكه بالسعر المنخفض.

3. **الأفق الزمني المناسب:** ويعني توافق الاستراتيجيات التسويقية في الإطار الزمني الخاص

بالهدف التسويقي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

4. **عنصر المخاطرة:** فإذا ما تعرضت الإستراتيجية التسويقية للفشل، فهذا يؤدي إلى تعرض

الهدف الإجمالي للمنظمة إلى خطر عدم التحقق.

5. **أخذ ردود فعل المنافسين:** وهنا يجب على المنظمات أن تأخذ في حسابها الاحتياطات

اللازمة، لمواجهة أفعال المنافسين من حيث: الزمان، المكان، الإمكانيات اللازمة لمواجهةها.

6. معوقات الإستراتيجية التسويقية

تعاني الإستراتيجية التسويقية من جملة من المعوقات التي تؤول دون السير الحسن لهذه الأخيرة،

وعلى المؤسسة الإحاطة بها من أجل إيجاد الحلول المناسبة لضمان التطبيق الحسن للإستراتيجية وذلك

لتعظيم منافعها وأهدافها، ونذكر منها ما يلي: (العلاق، 2008، صفحة 54)

❖ **لعبة القوى :** يقوم عادة مسئولو التسويق بمطابقة مصادر المنظمة ومواردها بفرص السوق

المائلة أمامها على المدى الطويل، كما أن التخطيط التسويقي عبارة عن عملية تخصيص موارد

لبعض المنتجات، وبما أن قواعد القوى ولعبها وفرص الهيمنة والتقدم في المؤسسات غالبا ما

تكون مرتبطة بما إذا كان مجال العمل سريع النمو أو بطيء فقد يعتبر بعض المسئولون

بالمؤسسة أن التخطيط التسويقي بمثابة خطر على مناصبهم ورواتبهم، الأمر الذي يعيق من

حسن تنفيذ الاستراتيجيات.

- ❖ **تكلفة الفرصة :** قد يعتبر بعض أعضاء المنظمة أن الأعباء الإدارية للإستراتيجية التسويقية بمثابة جهد مستنزف للوقت، و يتعارض مع الحاجة إلى التعامل مع مشاكل العمل اليومية والآنية.
- ❖ **نظم المكافأة :** غالبا ما يرتبط نظام المكافأة في العديد من المؤسسات بالمدى القصير، فالحوافز والمكافآت والعلاوات وغيرها ترتبط بالنتائج الفصلية والسنوية، ولعل ذلك ما يفسر ميل معظم أعضاء المنظمات إلى إعطاء وزن ترجيحي أكبر للمسائل قصيرة المدى على حساب المسائل ذات المدى المتوسط والبعيد، خصوصا إذا ما حصل تضارب في الوقت، ولذلك فنظرة هؤلاء للإستراتيجية التسويقية تميل إلى اعتباره مجرد نشاط ذو أهمية ثانوية لديهم.
- ❖ **الافتقار إلى المعرفة والمهارات :** تحتاج الإستراتيجية التسويقية في تحضيرها وتنفيذها إلى فريق إداري يمتلك معرفة نوعية ومهارات في المجال التسويقي، غير أن هذه المهارات قد لا تكون دوما متوفرة.
- ❖ **المعلومات :** تشكل المعلومات عمود الإستراتيجية التسويقية وجوهرها ولكي تكون الإستراتيجية فعالة فإنها تحتاج إلى مدخلات معلوماتية نوعية، غير أن هذه الأخيرة قد لا تكون متوفرة أو تحجب لسبب من الأسباب، الأمر الذي يكون عائقا في فعالية الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها المؤسسة.

خلاصة المحور الرابع

تمثل الاستراتيجيات التسويقية عنصرا حاسما في نجاح المؤسسات التي تسعى لإثبات حضورها

في السوق وبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، فمن خلالها تستطيع المؤسسة فهم السوق وتحليل سلوك المستهلك.... وغيرها، ومع تطور التكنولوجيا واتساع نطاق التحول الرقمي أصبحت المؤسسات مطالبة بتحديث إستراتيجيتها باستمرار، واعتماد أساليب مبتكرة تستطيع من خلالها الوصول إلى جمهورها المستهدف بفاعلية أكبر، بالإضافة إلى الاعتماد على البيانات والتحليلات الدقيقة لاتخاذ قرارات تسويقية متكاملة تعتمد على الابتكار وتستثمر في القنوات الرقمية. فبناء علاقات قوية مع العملاء لم يعد خيارا بل ضرورة لضمان النمو المستدام، وتحقيق عائد أعلى على الاستثمار وبناء علامة تجارية قوية قادرة على المنافسة في سوق دائم التغير.

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. يمكن تحديد موقع المؤسسة التنافسي داخل السوق من خلال وضع استراتيجيات تسويقية فعالة، اشرح ذلك
2. ما هي أهم التحديات التي تواجه المؤسسات عند تنفيذ استراتيجياتها التسويقية؟
3. اشرح دور التحول الرقمي في تغيير أساليب بناء الإستراتيجية التسويقية
4. هل يشكل اعتماد المؤسسات على استراتيجيات تسويقية موحدة في أسواق مختلفة مخاطر على المدى البعيد؟
5. من عناصر الإستراتيجية التسويقية الناجحة تحديد أهداف قابلة للقياس؟ علل ذلك

المحور الخامس : تصميم الإستراتيجية التسويقية

1. نماذج تصميم الإستراتيجية

1.1 النموذج الخطي

يذهب هذا النموذج إلى تمييز الفكر عن الفعل. والمعنى المتضمن في ذلك هو أن هناك حلا واحدا فقط هو الأفضل، وتصبح وظيفة واضع الاستراتيجية أن يسعى للاقتراب من بلوغ هذا الحل الأمثل قدر الإمكان، مستغلا كل الموارد المتاحة مهما كانت محدودة. ير أصحاب هذا النموذج (العقلانيون) أن من يضع الإستراتيجية يتولى التفكير بالنيابة عن كل المؤسسة، ويعمل على التوصل لوضع إستراتيجية مثلى تكون بمثابة عملية بحث عن أقصى استفادة يمكن الحصول عليها من بين عدد من الخيارات، بعد أن يتم تحديد أفضل الطرق، والعمل على وضع هذا الخيار موضع التنفيذ الفعلي بطريقة عقلانية ورشيدة والتي يحكمها عامل الربح. (توفيق، 2002، صفحة 51).

ولابد من التوضيح أن استخدام النموذج الخطي في إعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة يعتبر استخداما محدودا، وسبب هذا الاستخدام المحدود إنما يرجع إلى الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج، وهي: (حبتور، 2004، صفحة 59)

- إمكانية التوقع والتنبؤ، دون تدخل خارجي، أي أن البيئة يمكن التنبؤ بها، وبالتغيير الممكن حدوثه فيها، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود. ومن هنا فإن الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جدا خلال العمر المتوقع للخطة.

- الفهم التام داخل المنظمة ككل، والأفراد متعلقون لا يفعلون إلا كل ما هو عقلائي، أي أن إنجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بها، فالأهداف يتم شرحها وتقديمها إلى الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وهذا ما يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها.
- النوايا الواضحة، أي أن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم، فأهداف المنظمة يمكن تحقيقها إذا ما تم تعديل المنتج أو الخدمة أو تعديل في الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة بحيث تضمن خدمة المستهلك وإشباع حاجاته.
- إن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل، ولعل ذلك الافتراض يهمل تكلفة المعلومات والحصول عليها، كما يهمل قدرة الإدارة على التعامل مع حجم المعلومات الهائل الذي يوجد أمامها عند اتخاذ القرار.

1.2 النموذج التكيفي

يرى رواد هذا النموذج للاقتراح بأنه إذا كان من غير الممكن التوصل لاستراتيجيات مثلى من خلال عملية فكرية منطقية فحسب، يمكن للمدراء خلق عمليات في المؤسسات من شأنها أن تجعلها أكثر مرونة، قدرة على التكيف واستطاعة للتعلم من أخطائها. يبحث هذا النموذج عن السلوك الارتقائي الناجح في المنظمة بوصفه الاختيار الحقيقي للعملية الناجحة. يؤمن هذا النموذج بإمكانية التأثير على ذلك، من هنا نجده يهتم بأدب إدارة التغيير. (توفيق، فن الحوار الاستراتيجي، 2002، صفحة 53)

ويعتمد هذا النموذج أحد بعدين في صياغة الإستراتيجية، فإما أن يكون ذو طبيعة تأثيرية (proactive) وهو أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغيير يمكن أن يحدث في البيئة بوصفها إحدى المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة، أو يكون ذو طبيعة رد الفعل (réactive)، وفيها تنتظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة. (غراب، 1994، صفحة 43)

ويتفق رواد هذا النموذج على رؤية الإستراتيجية بأنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد ومهارات المنظمة وبين الفرص والمخاطر التي تواجهها المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراض المنظمة التي يسعى إلى تحقيقها، وفقا لذلك فإن عملية متابعة البيئة عن قرب وبصورة مستمرة، وتنمية لاستراتيجيات التي تواجه أي تغيير في هذه البيئة يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار. (الحسني، 2000، صفحة 25)، ويستند هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات هي : (حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، 2004، صفحة 61)

- البيئة هي السبب الرئيسي الذي يدفع المنظمة لإبداء أي تصرف، لهذا فإن الأمر يتطلب متابعة مستمرة للبيئة والاستجابة لأية تغييرات يمكن أن تحدث بها من خلال التعديل الدائم والمستمر في استراتيجيات المنظمة، ولا يوجد وقت بعد تحليل البيئة وتكوين وتنفيذ استراتيجيات لمنظمة كما يفترض النموذج الخطي.
- البيئة في مفهوم هذا النموذج التكيفي أكثر عمقا واتساعا فبينما ينظر النموذج الخطي إلى المستهلكين باعتبارهم أهم العوامل البيئية في تكوين الاستراتيجيات فإن النموذج التكيفي يأخذ أطرافا أخرى مثل: المتنافسون والاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء

الاستراتيجيات، فمثلا تعد حصة المنظمة في السوق، وطبيعة المنتجات الذي تقدمه المنظمة، والتغطية الجغرافية للأسواق والمزايا التنافسية التي تستمتع بها المنظمة هي أيضا عناصر هامة في النموذج التكيفي عند وضع استراتيجيات المنظمة.

- التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المنظمة هي ردود فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة أو المخاطرة بالمنظمة. وينظر إلى هذه المجموعات على أنها تحالفات مؤقتة تحكمها وجود مصلحة واحدة أو مواجهة مخاطر موحدة مع المنظمة فأى تغيير في دوافع هذه التحالفات أو تكوينها يؤدي دائما إلى تغيير في استراتيجيات المنظمة، ولكن التغيير قد يتوقف على قوة المساومة التي تستمتع بها المجموعة المتحالفة.
- محدودية الرشد لد متخذي القرار، وعدم القدرة على فهم واستيعاب كل المعلومات والاحتمالات والبدائل المتاحة أمام متخذ القرار. أي أن هذا الأمر نسبي من شخص إلى آخر، وهذا عكس النموذج الخطي الذي يرى عقلانية ورشد متخذ القرار.

1.3 النموذج التفسيري

حسب هذا النموذج فإن الإدارة العليا تقوم بتصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالتغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التكنولوجية وغيرها، ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الأدنى، والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة ووفقا لأغراض ورسالة المنظمة وأهدافها، أي أن الدور الرئيسي للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة. ويتم هذا بالاعتماد على ثقافة قوية للمنظمة وقدرة على التحفيز بالشعارات وتاريخ أمجاد المنظمة. (عباس، 2012، صفحة 51)

ويتأسس هذا النموذج عن الافتراضات الآتية: (حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، 2004، صفحة 53)

- تحتوي المنظمة وبيئتها على مجموعة من المتغيرات المتضاربة والتي تجعل الواقع غير متجانس وغير واضح، الأمر الذي يستدعي وجود من يقوم بتفسير هذا الواقع وإعطاء معنى له. وهذا ما يعني أن ذلك يستحيل على فرد واحد أن يدرك ويعي كل المعلومات التنظيمية والبيئية. أي ضرورة مشاركة التجميع في ذلك من أجل صياغة الإستراتيجية المناسبة.
- الدافعية هي الحافز الرئيسي والمفتاح الحقيقي في نجاح مفهوم الإستراتيجية وليست المعلومات.
- أي فرد قادر على وضع تفسير للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر في استراتيجيات المنظمة، فالعبرة ليست في المتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير معناها وآثارها في المنظمة.

2. مدارس الصياغة والتخطيط الاستراتيجي (حسب هنري منتزبرغ وزملائه)

إن النماذج الثلاثة الكبرى المفسرة للصياغة الإستراتيجية هي محصلة المدارس الفكرية التي مثلت توجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن نشير باختصار إلى أهم هذه المدارس وذلك استنادا إلى ما قدمه العلامة (هنري منتزبرغ H.Mintzberg و بروس ألسترد BRUCE Ahlstrand وجوزيف لامبل Lampel JOSEPH) في كتابهم السفر في بلاد الإستراتيجية **safari en pays stratégie** ، ونلخص أهم هذه المدارس كالتالي : (MALO، 2002، صفحة 14)

2.1 مدرسة التصميم (أو التصورية) : *L'école de la conception*

تعتبر صياغة الإستراتيجية كعملية تعتمد على الإدراك وذات طابع مفاهيمي، حيث يتولى المدراء وضع استراتيجيات واضحة وبسيطة وفق تحليل نقاط قوة المنظمة وضعفها في ضوء تحليل الفرص والتهديدات البيئية. الانتقاد الموجه لها هو الفصل بين مرحلتَي إعداد الإستراتيجية وتطبيقها وبالتالي عدم المرونة.

2.2 مدرسة التخطيط *L'école de la planification*

ترى أنه يمكن بناء خطة المنظمة من خلال نظام رسمي للتخطيط، تلعب فيه قواعد تنظيمية إجرائية معينة دوراً أساسياً، فبالإضافة إلى المدراء الرئيسيين يمكن أن يلعب متخصص التخطيط دوراً مهماً في وضع الخطط على أسس واضحة، وتتسم الخطط بالتكاملية والشمولية، رغم وجود نظام رسمي للتخطيط، إلا أن الإجراءات البيروقراطية تعتبر أكبر إشكال لها.

2.3 مدرسة التعلم *L'école de l'apprentissage*

يرى رواد هذه المدرسة أن القرارات وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة تزايدية، بمعنى لأنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة. فنقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند إلى عمليات تعلم مستمرة على مستوى الفرد والجماعة معاً، ولا يبين على تنبؤات مسبقة فقط، إلا أن محاولة التجربة والتصحيح وبالتالي التعلم ربما تعكس عدم امتلاك رؤية المنظمة للمستقبل البعيد.

2.4 مدرسة القوة *L'école de pouvoir*

تفترض هذه المدرسة أن عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا مراحل للمساواة والصراع بين مختلف الأقطاب المؤثرين. ونقصد بذلك القطب الداخلي أو السلطة الجزئية من خلال التفاوض والإقناع والمواجهة بين الجهات الفاعلة الداخلية والقطب الخارجي أو السلطة الكلية، من خلال تستخدم نفوذ المنظمة على الجهات الخارجية من شركاء والحلفاء والمشاريع المشتركة وغيرها، بهذا هناك من يطلق على هذه المدرسة بالمدرسة السياسية، فالصياغة الإستراتيجية من هذا المنطق هي عملية سياسية.

في حين تكلم الباحث Patrick PERROTTON عن وجود مدارس أخرى تمثلت في الآتي:

(PERROTTON، 2002، الصفحات 11-17)

2.5 مدرسة التموقع (الموضعية) *L'école du positionnement*

تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد البيئة والأهداف ذات العلاقة. إذ أصبح مسئولو التخطيط متخصصين في التحليل والتركيز لغرض جعل المنظمة في وضع تنافسي أفضل قياسا بالمنافسين. رغم أنها موجهة جوهريا بقوى المنافسة والقدرات الداخلية، إلا أنها تصاب بإشكالية الركون إلى التحليل الواسع النطاق دون التركيز على الأفعال.

2.6 المدرسة المعرفية *L'école cognitive*

عمليات التخطيط الإستراتيجية هي عمليات معرفية فكرية وعقلية، تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات والمعلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ. إن ما يميز هذه المدرسة هي أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمنظمة في ضوء رؤية منهجية وعملية

لتخصيص الموارد المختلفة، في حين أن نقطة ضعفها الأساسية تتمثل في عدم انتظامية مثل هذه العمليات والإجراءات لارتباطها بالقدرات العلمية والفكرية للمديرين والمتخصصين وتجاربهم السابقة.

2.7 المدرسة الثقافية: *L'école culturelle*

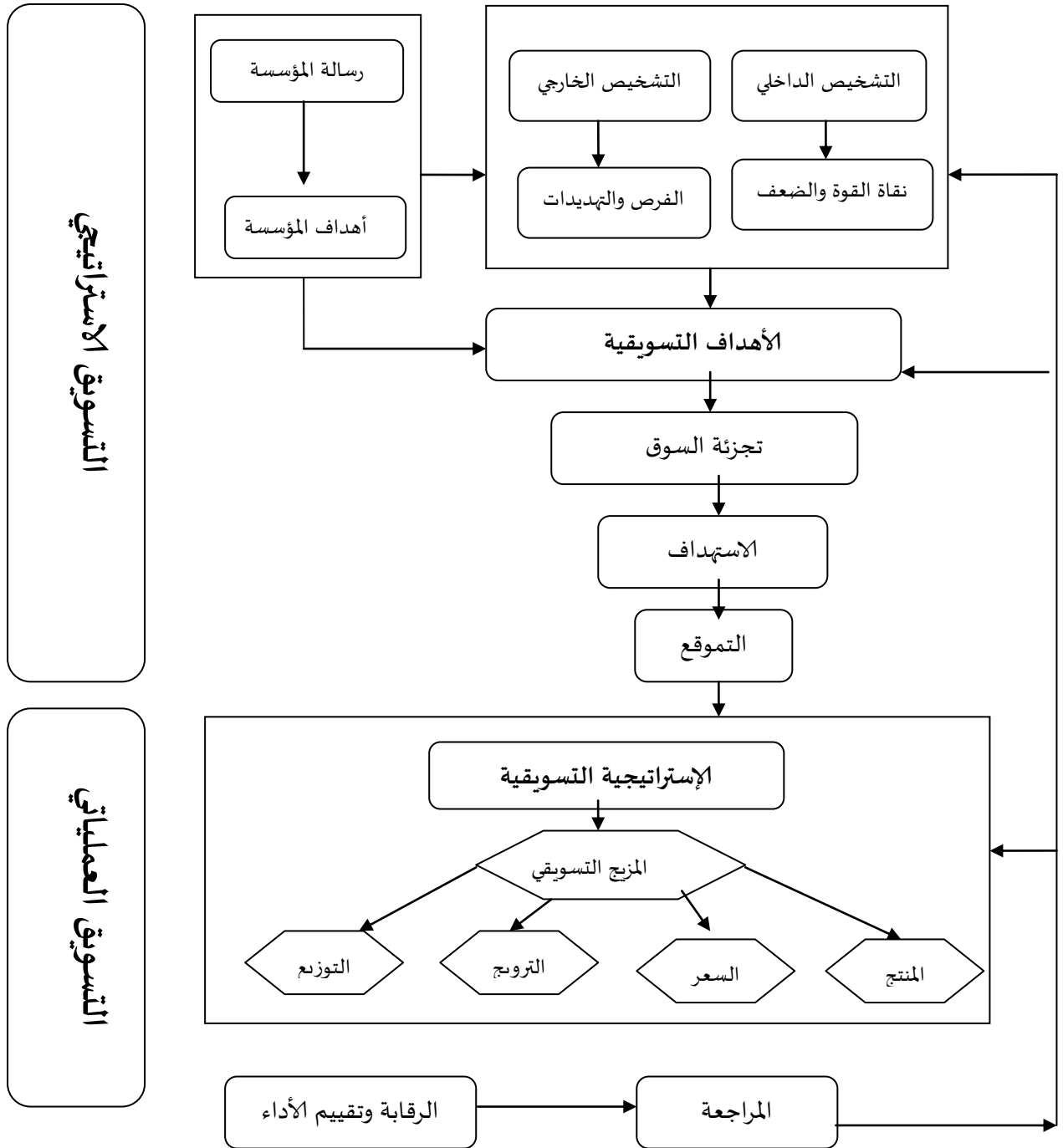
تعتبر صياغة الإستراتيجية كعملية جماعية، حيث تتضمن الإستراتيجية الحفاظ على الأعمال التي تسير بشكل جيد، أي أن للثقافة تأثير مهم وأساسي على الإستراتيجية، وأن عملية الصياغة الإستراتيجية يجب أن تأخذ البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمنظمة. ورغم أن نقطة القوة الأساسية لهذه المدرسة تتمثل بتركيز الاهتمام على تقاسم المعتقدات والقيم من قبل أعضاء المنظمة، إلا أنها لا تشجع على التغيير، كما أن هذه القيم هي مفاهيم يكتنفها الغموض واللاهيكالية في المنظمة لجميع الأفراد فيها.

2.8 المدرسة التوليفية (التركيبية): *L'école de configuration*

تعتبر أن صياغة الإستراتيجية هي عملية تحول على أمل تحقيق التوازن على مختلف المستويات، أي أنها تتميز وتختلف لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فعمليات التخطيط الاستراتيجي يمكن أن تكون منهجية مرتبة وميكانيكية في ظل بيئة مستقرة، لكنها إبداعية أو ريادية تحت ظروف ديناميكية. لذلك فإن التوليف والتركيب بين مجموعة من المتغيرات ضروري للنجاح تحت مختلف الظروف والشروط. الأمر الذي يكسبها اختيار استراتيجي صحيح وفي الوقت المناسب، لكن صفتها العشوائية نوعاً ما قد يكون من نقاط ضعفها.

3. مراحل تحديد الاتجاه الاستراتيجي

الشكل رقم (09) : مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



Source : Jean Pierre Védrine, Martin Sylvie, Marketing : Les Concepts Clés, Editions d'organisation, Paris,

1) صياغة الرؤية الإستراتيجية

يمكن توضيح مراحل صياغة الرؤية من خلال سلسلة خطوات متتابعة تتأثر وتتوثر ببعضها البعض وتجعل من عملية صياغة الرؤية عملية شاملة ومتكاملة : (NIVEN، 2002، الصفحات 84-85)

- تحليل البيئة المستقبلية للمنظمة، من خلال فحص وترصد ظروف ورهانات المنافسة الأساسية في الأسواق، ومعرفة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها المنظمة، وهذا من خلال الإجابة عن السؤال : (كيف يمكن أن تؤثر البيئة على أعمال المنظمة وماذا يمكن أن تتيح لها من فرص؟)
- تحليل إمكانات وموارد المنظمة، عن طريق الاهتمام والتركيز على الموارد المتاحة حالياً والمحتملة مستقبلاً، وهذا من خلال معرفة جوانب القوة والضعف في المجالات المختلفة لغرض مطابقتها مع واقع التحليل الخارجي للبيئة.
- تأشير جوانب القيم الضمنية والصريحة التي يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم، والذي يوضح رغبات مختلف الأطراف برسم الصورة المستقبلية للمنظمة في إطار قيمهم وتطلعاتهم.
- إعادة فحص مفردات رسالة المنظمة، وهذا في ضوء الرؤية المستقبلية التي يراد رسمها للمنظمة وفق اعتبارات قدرتها وبيئتها وقيمها الأساسية.
- تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية، وهذه توضح ما تعتمز المنظمة تحقيقه في إطار رسالتها ورؤيتها، بحيث لا يكون هناك تعارضاً بين الرسالة والرؤية المعلنة والأهداف.
- فرز وتبني الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمرغوبة، وهنا تتفاعل المراحل السابقة لكي تتجسد ببدائل إستراتيجية للمستقبل.

➤ تطوير بيان الرؤية، ويتضمن الجمل الأساسية المختارة وتتابع عرض مفردات الرؤية عبر الزمن،
وبما يغطي فترات زمنية بعيدة.

(2) صياغة وإعداد رسالة المنظمة

ويمكن القول إن عملية صياغة الرسالة بشكل تتأسس على النقاط التالية: (العارف،، 2001،

الصفحات 42-44)

1.1 معرفة حاجات ورغبات الزبائن:

وهنا وجب على المنظمة اكتشاف وتحديد أهم الحاجات والرغبات التي تحاول إشباعها بشكل يكون أكثر تمعنا وذكاء ويقظة، تقاديا للوقوع في ظاهرة قصر النظر التسويقي. فكثير من المدراء والقادة ينسون أو يتناسون أن المنتجات أو الخدمات ما هي في الأصل إلا وسيلة لحل المشكلة أو مجموعة من المشاكل لدى الزبائن أو المستهلكون في تلبية وتغطية حاجاتهم ورغباتهم.

فالمنظمة في الحقيقة تتبع حلولاً لمشاكل العملاء وليست منتجات، فالإجابة هنا تحدد المنهج الاستراتيجي لكل منظمة عند محاولتها لتحديد مجال العمل والوظيفة المراد تأديتها، وهي أن تقع حاجات الزبائن والمستهلكين في مركز اهتماماتها، وتترجم هذه الرغبات في شكل سلع وخدمات تحل مشاكل الزبائن والمستهلكين. فقدرت المنظمة على إشباع حاجات عملائها بكفاءة وفاعلية هي المبرر الاقتصادي والاجتماعي لوجودها في السوق.

2.2 تحديد نوعية المجتمع المستهدف: من الصعب على أية منظمة مهما كان حجمها وقدرتها

على إشباع حاجات ورغبات كل أفراد المجتمع الذي تنشط فيه، من أجل هذا ومن أجل تركيز كافة

الجهود وتقديا للأخطاء والخسارة فإن إعداد الرسالة يجب أن يتضمن تحديدا واضحا للقطاع السوقي، أو القطاعات السوقية المستهدفة التي سوف توجه إليها منتجاتها و/أو خدماتها.

2.3 تحديد الأسلوب المتبع لتحقيق أهداف المنظمة: إن عملية تحديد الأسلوب الذي تعتمد عليه

المنظمة لتحقيق أهدافها هو إشارة إلى الطريقة أو بعض الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة في ذلك، وصحيح أن الرسالة هي في الحقيقة عبارة عن مجموعة من الجمل القصيرة والتي لا يمكن من خلالها التفصيل في كل الأساليب والطرق والاستراتيجيات المزمع إتباعها، إلا أنها مجموعة كلمات دقيقة واضحة تعطي التوجه العام أو الفلسفة التي تعتمد عليها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الجزئية والهدف الرئيسي والذي هو الرؤية الإستراتيجية. إذن فتحديد الأسلوب المتبع لتحقيق الأهداف ما هو إلا الإجابة عن السؤال "كيف؟"، والذي قد يعطي إشارات إلى بعض الاستراتيجيات التسويقية الممكن اعتمادها، أو/ والكيفية التي تستطيع بها التكنولوجيا أن تؤثر في الجوانب الفنية والإنتاجية (طريقة أو أسلوب الإنتاج)، أو / والاستراتيجيات العامة الممكن اعتمادها.

2.4 تحديد الغرض من وجود المنظمة: ويتم تحديد الغرض من وجود المنظمة من خلال الإجابة

عن السؤال "لماذا؟"، حيث يعتبر هذا السؤال هو مركز الاهتمام الذي تلتقي وتصب فيه العناصر السابقة فمن الضروري أن تحدد المنظمة الغرض من وجودها، فالمنظمة سواء كانت هادفة للربح أو غير هادفة، فهي تظهر وتنمو وتبقى وتستمر لتحقيق أهدافها بنجاح، وهي تثبت ذلك في رسالتها كإشارة واضحة عن سبب وجودها، أو ما تسعى إلى تحقيقه.

3) وضع أهداف إستراتيجية فعالة

لكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص الرئيسية

وهي: (المتعال ش.، 2001، صفحة 96)

- ✓ الأهداف جيدة البناء عادة ما تكون دقيقة وقابلة للقياس، أما إذا تعذر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه فسوف تعجز الشركة عن تقييم تقدمها اتجاه الهدف. كما أن الأهداف القابلة للقياس تتيح لمديرين معيارا يستطيعون الحكم على أدائهم من خلاله.
- ✓ ضرورة توجيهها لأمر أساسية، ولكي تحقق التركيز، فإن المنظمة يجب أن تعمل في إطار عدد محدود من الأهداف الرئيسية. وهكذا فإن الأهداف المختارة يجب أن تكون كلها هامة وحيوية.
- ✓ ضرورة أن تكون تلك الأهداف متسمة بالتحدي والواقعية في نفس الوقت، حيث أن الأهداف التي تفجر التحدي إنما تعطي المديرين حافزا للبحث عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالمنظمة. أما إذا كان الهدف مفرطا في السهولة والسطحية، فإنه قد يفشل في تحفيز المديرين والموظفين الآخرين.
- ✓ وجوب تحديد الفترة الزمنية التي يجب الإنجاز فيها.
- ✓ أن تكون الأهداف مرنة، بمعنى إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجية للمنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرص أو التهديدات،
- ✓ أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها البعض، فلا يجب أن يؤدي الوصول إلى هدف ما إعاقة تحقيق الأهداف الأخرى بشكل كامل.

✓ يجب أن تتمتع الأهداف الجيدة بالقبول ليس فقط من قبل المسؤولين عن إنجازها، وإنما من قبل مختلف أصحاب المصالح لضمان التزام الجميع تجاه تحقيقه.

خلاصة المحور الخامس

يعتبر تصميم الإستراتيجية التسويقية من العناصر الأساسية التي تركز عليها المؤسسات وذلك لأنها تمكنها من توجيه جهودها بشكل منظم نحو تحقيق أهدافها في السوق. فهذه العملية تتطلب جهدا دقيقا يجمع بين التحليل المعمق لبيئة الأعمال الداخلية والخارجية خاصة ما يتعلق منها بتدقيق احتياجات العملاء وتحليل البيئة التنافسية، ف نجاح إستراتيجية التسويق يبدأ من القدرة على جمع البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات مبنية على رؤى دقيقة بما يتوافق مع التغيرات المستمرة في السوق، وفي عالم يشهد تطورا سريعا في سلوك المستهلك والتكنولوجيا يصبح تصميم إستراتيجية تسويقية مرنة وقابلة للتطوير ضرورة حتمية لضمان التنمية المستدامة وتعزيز الميزة التنافسية، وبهذا يتضح أن تصميم الإستراتيجية التسويقية ليس مجرد ممارسة إدارية بل عملية إستراتيجية شاملة تتطلب فعالية أكبر للتكيف مع المتغيرات المتسارعة والاستفادة من التوجهات الرقمية لدعم اتخاذ القرار.

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. هل يؤثر تحليل البيئة الخارجية في تشكيل ملامح الإستراتيجية التسويقية؟
2. تساهم دقة البيانات التسويقية في تحسين جودة القرارات الداعمة لتصميم الإستراتيجية؟
3. تحدث باختصار عن مراحل تحديد الاتجاه الاستراتيجي؟
4. هل يعبر تعدد المدارس الإستراتيجية عن تعقيد بيئة الأعمال الحديثة؟
5. هل يعتبر تحليل SWOT كافي لصياغة إستراتيجية فعالة في بيئات مضطربة؟
6. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية رغم التصميم الجيد لها؟
7. أيهما أفضل للمؤسسات اعتماد مدرسة واحدة أم تبني منهج هجين يجمع عناصر من عدة مدارس؟ ولماذا؟
8. حسب رأيك ما هي المدرسة التي تبدو أكثر توافقا مع بيئة الأعمال المعاصرة؟ علل إجابتك؟
9. هل يمكن أن تكون الإستراتيجية ظرفية بالمطلق دون تصميم مسبق؟

المحور السادس: أنواع الاستراتيجيات التسويقية

أولاً: استراتيجيات التجزئة السوقية

▪ مفهوم التجزئة السوقية

هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات متجانسة حسب معايير محددة، كل واحد من هذه الجماعات يتميز عن الآخر، يمكن اختيارها كقطاعات مستهدفة من طرف المؤسسة بجهود تسويقية تتلاءم معها. وتعد التجزئة السوقية من أهم خطوات إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة لتدخلها المباشر في تحديد واختيار المزايا التنافسية لمنتجات المؤسسة، حيث أنها تسمح بما يلي: (العبدلي، 1998، صفحة 60)

1. تعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير حاجات ورغبات المستهلكين، وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية.
2. تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات والأفراد ذوي الخصائص والحاجات المتشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شراءه.
3. تحديد الفرص التسويقية في ضوء المركز التنافسي للمؤسسة في كل قطاع.
4. دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه وبهدف تحديد المؤسسة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب والكفيل بإشباع تلك الحاجات بكفاءة.
5. متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب وبذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة.
6. التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم

خدمتها بشكل غير كافي من جانب المنافسين، بدلا من توجيهها إلى قطاعات تدرك المؤسسة أنه من الصعب الخوض فيها.

7. التحديد الدقيق للأهداف التسويقية وهو ما سيقدم معيارا لقياس وتقييم الأداء التسويقي في كل قطاع عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي وبين الأهداف المحددة مسبقا.

▪ استراتيجيات التجزئة السوقية

1. إستراتيجية الأهداف

بعد عملية تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة تعمل المنظمة على اختيار القطاعات الأكثر

جاذبية وتقوم باستهدافها وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1.1 تقييم القطاع السوقي: تمر عملية تقييم القطاعات السوقية باستخدام المعايير الآتية: (اللامبي، 2013، صفحة 225)

▪ **الحجم والنمو:** يهدف إلى معرفة حجم القطاع في السوق، ومدى الحصول على إمكانيات نمو

السوق مستقبلا من خلال التنبؤ بوجود طلب تمويل طويل.

▪ **تحليل الربحية:** ويتم تحليل الربحية من خلال تقدير كمية وقيمة المنتجات التي سوف يقوم

المشترون بشرائها خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي تقدير المبيعات والتنبؤ بربحية القطاع السوقي المحتمل.

▪ **التحليل التنافسي:** ويكون من خلال التحليل الدقيق والمعمق لنقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين أو المحتملين.

▪ **موارد وأهداف المنظمة:** يجب أن تتوقف أهداف المنظمة طويلة المدى مع القطاع السوقي

المحتمل، إضافة إلى توفر الموارد والإمكانات اللازمة لخدمة هذا القطاع السوقي.

1.2 معايير اختيار القطاع السوقي المستهدف: إن اختيار القطاع السوقي لا بد أن يخضع لعدة

اعتبارات التي تشكل معايير مهمة في اختيار القطاع السوقي: (الصميدعي م.، استراتيجيات التسويق

مدخل كمي وتحليلي، 2010، صفحة 153)

❖ **قدرات المنظمة:** إن هناك العديد من العوامل التي تمنح المنظمة قدرة كافية عند اختيار القطاع

السوقي، من هذه العوامل: الإمكانيات المالية، البشرية، التسويقية والبرامج الخاصة في تطوير

وتوزيع عمل المنظمة، كذلك قدرة المنظمة على تحديد أجزاء السوق الحالي المرتقبة وقدرته إلى

الوصول إلى هذه الأجزاء من السوق.

❖ **إمكانية المنافسة:** ويقصد بها قدرة المنظمات المنافسة من حيث امتلاكها للقدرات الإنتاجية

والتسويقية والمالية، وكذلك حصصها الحالية في السوق وإمكانية توسعها في المستقبل، كذلك قوة

المنافسة الموجودة من السلع المنتجة والسياسة التسويقية (التسعيرية، التوزيعية، الترويجية).

❖ **حجم السوق المحتملة:** عند اختيار أي قطاع سوقي فلا بد من قياس حجم السوق المحتملة لكي

تتمكن المنظمة من الدخول فيه، إذ أنه ينبغي أن يكون هذا القطاع بحجم يستوعب ضخ السلع

والخدمات، أي أنه يمتلك (القطاع) مستهلكين حاليين ومحتملين يشجع الدخول إليه.

❖ **إمكانية تلبية حاجات هذا القطاع:** يجب أن تمتلك المنظمة القدرة على تلبية حاجات المستهلكين

في هذا القطاع وإشباعها بالكم والنوع من المنتجات التي تنتجها، كما ينبغي أن يكون هذا القطاع

تحت متناول المنظمة، أي إمكانية الوصول إليه من حيث إمكانية تغطية الطلب المتوفر في هذا

القطاع بشكل كامل.

❖ **الفرص الغير مستغلة:** ويقصد بها وجود العديد من الفرص متاحة أي بمعنى وجود طلب من هذه المنتجات ولكن هذه الفرص لم يتم استغلالها، أي عدم تلبية حاجات القطاع بالمنتجات المطلوبة من أجل إشباعها سواء كان بشكل كلي أو جزئي.

1.3 نماذج اختيار القطاع السوقي: يعتبر اختيار القطاع السوقي المستهدف خطوة أساسية ومهمة في التجزئة السوقية ووصول المنظمة إلى ما تريده من خلال تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، ويمكن أن تأخذ عملية الاختيار النماذج الموالية:

❖ **التركيز على جزء من السوق:** على هذا النموذج تقوم المنظمة باختيار جزء محدد من السوق، حيث يمكن هذا التوجه الاستراتيجي للمنظمة من أن تمتلك معرفة دقيقة عن احتياجات السوق المستهدف، وإنجاز العمل التسويقي بشكل كبير، فضلا عن كونها تحقق منفعة اقتصادية العمليات من خلال التخصص في الإنتاج، التوزيع، الترويج، وبما يجعلها قائدة في السوق وتحقيق عائد مرتفع على الاستثمار، وبالمقابل تخلو هذه الإستراتيجية من المخاطر، ولعل من أبرزها هو تراكم المنتجات في الأسواق المستهدفة، وقد يعرضها للفشل. (ياقوت، 2008، صفحة 55)

❖ **اختيار تخصصي:** في ظل الإستراتيجية تقوم المنظمة باختيار متخصص لعدد من أجزاء السوق، ولكل جزء درجة من الجاذبية في التوجه إليه وعبر الفرص المتاحة فيه، ولعل الميزة في استخدام هذا الاختيار هو توزيع حدة المخاطرة مع إمكانية المناورة والتحرك في الأسواق (الأجزاء) الأكثر جدوى اقتصاديا من غيرها والتي تم اختيارها. (موية، 2012، صفحة 120)

❖ **تخصص في المنتج:** تركز المنظمة في إستراتيجيتها على التخصص في منتج محدد يتم التعامل به في أجزاء مختلفة من السوق، تتيح هذه الإستراتيجية للشركة التمتع بسمعة قوية في مجال

المنتج الذي تتعامل به مع فرصة لزيادة التخصص وارتفاع معدل منحى الخبرة في الإنتاج

والتسويق. (البكري، ادارة التسويق، 2011، صفحة 146)

❖ **التخصص في السوق:** يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على خدمة احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين وعبر سوق معينة، ولتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات. (العوف، 2008، صفحة 55)

❖ **تغطية شاملة في السوق:** تقوم المنظمة بمحاولة خدمة جميع الزبائن وعلى اختلاف مجاميعهم بالمنتجات التي يحتاجونها، وهذا المنهج لا يمكن اعتماده إلا من قبل المنظمات الكبيرة في الغالب، والتي تتمكن من اعتماد إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق. (اللامي، ادارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة، 2013، صفحة 229)

1.4 استراتيجيات بلوغ الأسواق المستهدفة

❖ **إستراتيجية التسويق غير المتنوع (توحيد السوق):**

وتتمثل بقيام المنظمة بتصميم مزيج تسويقي واحد للدخول إلى السوق عبر منتج معين، وهذه الإستراتيجية تفترض أن كافة المستهلكين في هذا السوق على نمط واحد من الاحتياجات ولا توجد اختلافات فيما بينها، وبالتالي فإنها تستخدم مزيج تسويقي واحد سواء كان ذلك لمنتج واحد، أو سعر موحد، أو أسلوب ترويجي واحد، أو نظام موحد للتوزيع. (البكري، ادارة التسويق، 2011، صفحة 150)

ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب توفر شرطين أساسيين هما: (السويدان، 2012، صفحة 126)

➤ أن تكون هناك نسبة كبيرة من المستهلكين المحتملين لديهم حاجات ورغبات متشابهة للمنتج.

➤ أن تكون المنظمة قادرة على تنمية برنامج تسويقي واحد والاستمرار فيه، بشرط أن يقابل احتياجات ورغبات السوق.

ويمكن أن تحقق هذه الإستراتيجية المزايا التالية: (الشيخ ز.، 2012، صفحة 101)

- الوفورات الاقتصادية حيث يؤدي هذا المدخل إلى خفض تكاليف من خلال التتميط والإنتاج بكميات كبيرة (اقتصاديات الحجم).
- تخفيض كلف التسويق من خلال تنمية برنامج تسويقي واحد، حيث ترويج واحد وخط إنتاجي واحد وتسعير واحد وتوزيع واحد، وهذا يؤدي إلى تخفيض كافة تكاليف الأنشطة التسويقية.
- مبيعات بحجم كبير جداً، حيث جميع الأسواق تشتري هذه المنتجات.

❖ إستراتيجية التسويق المتنوع (التمايز):

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعتبر سوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى، وتقوم المنظمة بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المنظمة مع أكثر من منتج واحد، وأن كل منتج موجه لقطاع معين. وتهدف منظمات الأعمال من وراء هذه الإستراتيجية إلى التوسع في المبيعات وزيادة الربحية، وخلق الولاء للمنتج، ولكن على هذه المنظمات أن تراعي اقتصاديات هذه الإستراتيجية، إذ أن زيادة عدد القطاعات السوقية المستهدفة ينتج عنها ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق، وذلك فإن التنوع في القطاعات يجب أن يتوقف عندما يصل الإيراد الحدي للمبيعات لكل قطاع إضافي إلى المستوى الذي بعده يصبح أقل من التكلفة الحدية للقطاع المستهدف.

(الشيخ ز.، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، 2012، صفحة 106)

❖ إستراتيجية التسويق المركز:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم تركيز الجهود التسويقية على فئة معينة داخل عدة أسواق فرعية، بدلا من التركيز على الأسواق كلها، وأهم خطر قد يهدد المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية هو دخول منافس قوي إلى هذا الجزء وإخراج المنظمة منه. يمكن التمييز بين نوعين من السياسات التسويقية في هذا القصد: (مميزة، اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها ، 2013، صفحة 115)

- التركيز على أجزاء صغيرة من السوق أو هو الجزء الضعيف من السوق وغير المستهدف من طرف المنظمات الكبيرة، ويعتبر كبديل كاف للمنظمات الصغيرة.
- التركيز على الجزء الأساسي: فبعض المنظمات تركز على قلب السوق وذلك بتتمية منتجات موجهة إلى السوق الأساسي.

والميزة الرئيسية لاستخدام إستراتيجية التسويق المركز هي أنها تسمح للمنظمات بالتخصص وتركيز جهودها ومواردها لخدمة هذا القطاع، كما أن هذا النوع من الإستراتيجية يصلح للمنظمات ذات الموارد المحدودة كي تنافس المنظمات الكبيرة التي من المحتمل تجاهلها لقطاعات صغيرة معينة، ومن جانب آخر، يعني استخدام هذه الإستراتيجية أن المنظمة تضع بيضها في سلة واحدة، وارتباط نموها بقطاع سوقي محدد، حيث أن التغيرات في حجم هذا القطاع أو التغير في أنماط المستهلكين ربما يؤدي إلى مشاكل مالية حادة، كما يمكن أن تنخفض المبيعات نتيجة لدخول منافسين جدد لخدمة القطاع السوقي نفسه. (حداد، 2006، صفحة 138)

2. إستراتيجية التوقع في الأسواق

2.1 مفهوم التوقع: عرف على أنه: «الإدارة الخاصة باحتلال موقع في ذهن الزبون، بشغل عدد من المناطق العصبية في صراع من أجل الإدراك، حيث أن المقاربة الأساسية للتوقع لا تكمن بالضرورة في ابتكار شيء جديد ومختلف، ولكن في التحكم بما سيوجد مسبقا في أعلى الذهن وإعادة ربط الاتصال بما هو موجود فعلا» (Al Ries، 2001، صفحة 20).

ومن منظور آخر فان كوتلر يربط التوقع بعملية استهداف السوق فيعرفه بأنه: «تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من أجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف"، وبالتالي يمكن أن توجه المنظمة التوقع لاستهداف قطاعات جديدة أو للتمييز في الأسواق الحالية» (Ph.Kotler، 2003، صفحة 23)

2.2 أنواع التوقع: يمكن التمييز بين نوعين من التوقع، تموقع إرادي وتموقع لاإرادي: حيث تعمل المنظمة من خلال التوقع الإرادي على إظهار إستراتيجية تهدف من خلالها إلى وضع واحتلال مكانا مميزا في أذهان المستهلكين، بينما التوقع اللاإرادي يعني المكانة التي يحتلها المنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك مقارنة بباقي منتجات المنافسة دون أن تتدخل المنظمة عن طريق نشاطات خاصة للتأثير عليه، وهنا يتعلق الأمر بمكانة تلقائية للمنتج وغير مراقبة من طرف المنظمة، وناجئة عن طرق مقارنة المنتج مع منتجات المنافسة، وليس عن طريق إرادة المنظمة من خلال برنامج تسويقي. (ابراهيم ي،، 2010، صفحة 192)

2.3 أهداف التموقع: يحدد التموقع السمات الأساسية للمنتج التي تميزه عن منتجات المنافسين والتي

تخلق الشعور الاستهلاكي لدى العميل، فعملية التموقع تهدف إلى تحقيق النقاط التالية: (Bessouh

Nadira, 2007, p. 156)

- إعطاء صورة مقبولة للعلامة أو المنتج.
- تجنب المنافسين.
- تقوية الولاء للعلامة أو المنتج.
- الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.
- التعرف على تصور المنتج والعلامة في ذهن المستهلك مقارنة بمنتجات المنافسين.
- الحصول على منافع من الحصة السوقية،
- إعادة بناء محفظة المنتجات المتقدمة.
- البحث عن ميزة تنافسية إستراتيجية.

2. الاستراتيجيات التسويقية العامة للمؤسسة

2.1 الاستراتيجيات العامة في مرحلة التقديم

تتميز هذه المرحلة بانخفاض الطلب الراجع لعدم معرفة المستهلك بالمنتج الجديد، لذا تعمل المنظمة على التركيز على الأنشطة الترويجية بهدف إعلام وإخبار المستهلك بتقدم هذا المنتج للسوق إقناعهم به، وتعتمد المنظمة في هذه المرحلة على الاستراتيجيات التالية: (الصميدعي، 2010،

الصفحات 194-195)

أولاً: إستراتيجية الاستخلاص السريع: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر مرتفع، وبجهد ترويجي مكثف، في محاولة إلى الوصول إلى أقصى ربح ممكن، وبناء تفضيل استهلاكي سريع لمنتجاتها.

ثانياً: إستراتيجية الاستخلاص البطيء: تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار قنوات توزيع وتحديدتها بشكل دقيق من أجل جعل المنتج مدرك من قبل المشتريين، وتطبق هذه الإستراتيجية إذا كان حجم السوق محدد.

ثالثاً: إستراتيجية التغلغل السريع: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم المنتج إلى السوق بسعر منخفض، وبجهد ترويجي مكثف، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة مع احتمال اشتداد المنافسة في المستقبل، ويكون المشتري حساساً اتجاه السعر، فيتم تخفيض سعر المنتج بما يتناسب مع المنافع المتحققة منه.

رابعاً: إستراتيجية التغلغل البطيء: يتم اعتماد هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق ذو حساسية للغاية تجاه الأسعار، لذا يتم تقديم المنتج بسعر منخفض يشجع على القبول السريع للمنتج الجديد.

2.2 الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة النمو

تتصف مرحلة النمو بزيادة الطلب على المنتج ، وذلك لكون زيادة معرفة المشتري بالمنتج ، لذا تقوم

المنظمة بتبني عدة استراتيجيات تسويقية أبرزها ما يلي: (الشيخ، 2012، صفحة 199)

✓ تحسين مستوى جودة المنتج وإضافة مواصفات جديدة وتنويع التشكيلة السلعية؛

✓ التوجه لخدمة قطاعات سوقية جديدة؛

- ✓ التوسع في تقديم هذا المنتج عن طريق الزيادة في قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة؛
- ✓ التركيز على الأنشطة الترويجية من أجل خلق صورة واضحة عن المنتج وأهميته؛
- ✓ تخفيض السعر في بعض الأحيان لاستمالة أكبر عدد من المستهلكين لشراء المنتج.

أسباب اللجوء إلى إستراتيجية النمو: تتبنى المؤسسة إستراتيجية النمو للأسباب التالية:

(Garibaldi.G, 2008, p. 188)

- الاستجابة للفجوة بين العرض والطلب التي تشمل على فرص تسويقية حقيقية أمام المؤسسة يمكنها أن تحقق منها أرباح مناسبة.
- الاستجابة للنمو في احتياجات ورغبات عملاء المؤسسة أو التنوع في أذواق المستهلكين و ضرورة توفير تشكيلة جديدة متكاملة من المنتجات.
- الرغبة في تنمية الحصة السوقية للمؤسسة وتنمية أسواقها ومبيعاتها و أرباحها.
- التفاعل مع اتجاهات واستراتيجيات المنافسين والحاجة إلى فتح قطاعات سوقية جديدة لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- الاستفادة من الخبرة المتراكمة لدى المؤسسة وتوظيف الرصيد المعرفي ونتائج الاختبارات والتجارب والممارسة السابقة، و وجود إمكانيات التوسع لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتخفيف التكلفة وتحقيق مزايا تنافسية.
- وجود فرص لتنمية المبيعات وتحقيق فائض في السيولة يساهم في تطوير المنتج وتنمية الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها.

- الرغبة في التضيق على المنافسين وحرمانهم من الاستفادة مما يتاح من فرص جديدة لتنمية الأعمال والإيرادات و الأرباح.

أنواع استراتيجيات النمو: تتضمن إستراتيجية النمو الاستراتيجيات التالية:

أولا : إستراتيجية التنوع

تعتبر إستراتيجية التنوع بأنها: «تلك الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تسعى لتوسيع محفظة أنشطتها أو تشكيلية منتجاتها من خلال الدخول إلى صناعات تطبق تكنولوجيات مختلفة وتخدم أسواقها مختلفة». (اصلاح، 2008، صفحة 161)، وتتضمن إستراتيجية التنوع الاستراتيجيات التالية: (رفاعي، 2007، الصفحات 491-492)

- **التنوع المركز:** وتعلق هذه الإستراتيجية بإدخال منتجات جديدة، باستخدام نفس التسهيلات الإنتاجية والتسويقية والتكنولوجية المتوفرة إلى فئات جديدة من المستهلكين.
- **التنوع الأفقي:** تهتم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة لنفس الفئات الحالية من المستهلكين، وباستخدام تكنولوجيا غير مرتبطة بخطوط المنتجات الحالية، أي الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة، مع إشباعها لحاجات مختلفة عن تلك التي تشبعها المنتجات الحالية، فهي تعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة.
- **التنوع المختلط (غير متجانس):** يتم عن طريق إضافة أو إدخال منتجات جديدة موجهة لفئات جديدة من المستهلكين، مع وجود اختلافات جذرية في طرق إنتاج وتسويق كلا من المنتجات الحالية والجديدة، أي عدم وجود علاقة بينهما، فهي تعتمد على تكنولوجيا مختلفة وتشبه حاجات مختلفة عن تلك التي يشبعها المنتج الحالي.

يمكن تلخيص استراتيجيات التنويع سواء المتعلقة بالاستثمار في نشاطات جديدة أو أسواق جديدة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (11): استراتيجيات التنويع

سوق منتج	حالي	جديد
حالي	التخصص	تنويع المنتج
جديد	تنويع السوق	تنويع كلي

Source: Berho.P, Marketing international, 4eme édition, Dunod, Paris, 2002, P32.

ثانيا: إستراتيجية الاستقرار

عند اعتمادها لهذه الإستراتيجية تركز المؤسسة كل مواردها على مجال أنشطتها الحالية وعلى المحافظة على تحقيق نفس مستويات الأداء من أجل المحافظة على مزاياها التنافسية كهدف استراتيجي أول، ثم تعمل على رفع مستويات الأداء بمعدلات ثابتة سنويا عن طريق زيادة المبيعات وبالاعتماد على مختلف الاستراتيجيات الوظيفية.

بالرغم من أن الاستقرار قد يبدو أحيانا أنه لا يمثل إستراتيجية، لكن يمكن أن يكون ملائما لمؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا، ومن الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى اعتماد هذه الإستراتيجية نذكر ما يلي:

1. رضا المؤسسة عن أدائها الحالي لذا تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي.
2. عدم رغبة المؤسسة في رفع درجة المخاطرة.
3. عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة مستمرة.

أنواع استراتيجيات الاستقرار: تشمل إستراتيجية الاستقرار على الاستراتيجيات على الآتي: (مساعدة، ادارة المنظمات: منظور كلي، 2013، صفحة 153)

➤ **إستراتيجية التوقف:** هي إستراتيجية مؤقتة تأخذها المؤسسة كفترة للراحة أو للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار إستراتيجية التنوع أو إلى التقليص من أنشطتها.

➤ **إستراتيجية عدم التغيير:** وفق هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة بنفس أسلوبها السابق أي عدم تغيير أي شيء فيما يخص استثماراتها أو محفظة أنشطتها بحكم أن البيئة التنافسية للمؤسسة تكون مستقرة كعدم وجود تهديدات أو فرص جديدة والسوق يكون بطيء النمو أو لا يوجد به منافسون جدد.

➤ **إستراتيجية الربح:** تتلخص هذه الإستراتيجية بعدم القيام بأي شيء جديد معلق بنشاطها وهي محاولة للحفاظ على ربحية المؤسسة عند تناقص المبيعات وذلك من خلال تخفيض الاستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال الفارة التي تتعرض فيها المشكلات.

كما أن هناك تصنيف آخر لإستراتيجية الاستقرار يتمثل في الاستراتيجيات التالية: (عثمان م.، 2011، صفحة 271)

- **إستراتيجية التريث:** وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم خفض مستوى الأهداف وخاصة التكتيكية منها إلى مستوى تعزز فيه المنظمة إمكانياتها المادية والبشرية بشكل مؤقت لحين زوال الظروف المسببة لذلك.

- إستراتيجية الحركة البطيئة: تقتضي هذه الإستراتيجية القيام بالتحرك البطيء مع أخذ الحيطة والحذر لأسباب تتعلق بالظروف البيئية المحيطة والتي تتطلب ذلك.
- إستراتيجية عدم التغيير: تشير هذه الإستراتيجية إلى استمرار المنظمة بنفس المنهج أو المسار السابق مع إجراء بعض التعديلات الضرورية على صعيد الأهداف المرحلية أو التكتيكية.

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش

تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق أهدافها عما سبق تحقيقه في السنوات السابقة، وترتكز الإدارة العليا باعتمادها لإستراتيجية الانكماش على خفض حجم المؤسسة وإعادة تركيبها التنظيمي بهدف تحقيق نفس مستويات الأداء للسنوات السابقة، ويمكن أن تتخذ الإدارة العليا أساليب وإجراءات عديدة بدءاً من قلتها حدة وصولاً إلى غاية التغيير الجذري للمؤسسة.

وأهم أنواع إستراتيجيات الانكماش: (ادريس ب.، 2009، صفحة 223)

- **إستراتيجية الانتفاف:** بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات (الكفاءة التشغيلية) من خلال التراجع وتقليص مواجهة التهديدات البيئية، حيث تعيد المؤسسة تقسيم أنشطتها باستعداد بعض الأنشطة والعمليات غير الفعالة بهدف زيادة فاعلية العملية الإنتاجية للمؤسسة أو دمج الأنشطة وتركيزها من أجل تمكين المؤسسة من تغيير وضع التراجع الذي تعاني منه. يرى البعض أن هذه الإستراتيجية جذابة لمؤسسة ناجحة وكبيرة تعمل في سوق متراجعة، فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.
- **إستراتيجية المؤسسة الأسيرة:** هي إستراتيجية ترمي إلى تخفيض حجم العمال أو تخفيض تكلفة العمالة، ويقصد بها موافقة المؤسسة على جعلها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة

أخرى تضمن خروجها من وضعها السلبي، مثل بنك أو مقرض أو كقيام المؤسسة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، حيث تفقد استقلاليتها في التبادل بغرض الأمان.

➤ إستراتيجية التصفية: بمعنى أن يصفى أصحاب المؤسسة استثمارهم فيها من خلال بيعها إلى

طرف آخر، حيث تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة التي تواجه مشاكل بسبب حجمها الكبير،

فتقرر تصفية بعض استثماراتها كأن تبيع بعض وحداتها أو فروعها، فهي بمثابة إستراتيجية

الخيار الأخير وأقصى الاستراتيجيات الانكماشية، عندما يكون البديل الوحيد إنهاء الأعمال وبيع

أصول المؤسسة.

رابعاً: إستراتيجية التكامل

إستراتيجية التكامل الرأسي **Vertical Integration Strategy**: هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل

العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية. ويتم التكامل العمودي

بطريقتين هما: تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي. ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك

نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها

بنفسها.

حيث يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر، ونذكر من بين هذه التعاريف:

• تعريف بورتر "Porter": "حيث يعرف التكامل العمودي، هو قرار الشركة باستخدام المعاملات

الداخلية، بقرار إداري، بدلا من معاملات السوق وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية".

• تعريف قلي "Glais": يتم تعريف التكامل الرأسي من الناحية الفنية بالإدارة والمراقبة الفعالة

لمرحلتين منفصلتين على الأقل من مراحل عملية الإنتاج - التوزيع وذلك تحت سلطة مشتركة.

- تعريف مارتين "A.CH.MARTINE": "حيث يعتبر التكامل الرأسي للشركة هو التموقع بمنبع أو بمصب النشاط الأصلي، بدلا من الشراء أو البيع، في مراحل متتالية ومتصلة لتصنيع وتوزيع المنتج.
- تعريف روجر كلارد "Clark Roger" يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما تعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة.
- تعريف أحمد سعيد بامخرمة: يعرف التكامل العمودي على أنه "الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى.

خامسا: إستراتيجية التراجع:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بخفض حجم أنشطتها الحالية لعدم استطاعتها تحقيق أهدافها الاستراتيجية، لأسباب عديدة هي: (عثمان م.، 2011، صفحة 272)

1. الرغبة في إجراء تغييرات جوهرية أساسية للأهداف العامة للمنظمة وبرامج أعمالها وأنشطتها التسويقية والإنتاجية المختلفة.
2. وصول إدارة جديدة ترغب بإجراء تغييرات أساسية وجوهرية على هيكلية المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وبالتالي برامجها المختلفة.
3. عندما تواجه المنظمة مشاكل متعددة كضعف بالموارد المادية والبشرية، صراع مراكز القوة فيها، ضعف الداء العام في بعض أو كل الأنشطة والفعاليات في القطاعات السوقية للمنتجات التي تقدمها لأسواقها.

4. وجود مؤشرات تدل على أن المنظمة سوف تمر بظروف صعبة بسبب التغيرات في ظروف البيئة الخارجية.

سادسا : الإستراتيجية المختلطة

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمات لا تعتمد على نمط واحد من الاستراتيجيات الرئيسية السابقة، بل إنها قد تعتمد على أكثر من نوع منها، قد تكون إستراتيجية النمو صالحة في سوق ما، في حين تكون إستراتيجية الاستقرار تصلح في سوق آخر، بينما تكون إستراتيجية التراجع والانكماش هي المعتمدة في حالات معينة في سوق آخر.

إن الأساس في هذه الإستراتيجية يستند إلى خلق نوع من التوافق والانسجام بين طموحات المنظمة وإمكانياتها وبين الظروف البيئية السائدة، الأمر الذي لا يجعل المنظمة أسيرة لنوع واحد من الاستراتيجيات لما قد يخلقه من مشاكل خاصة عندما لا تكون هذه ملائمة لتلك الظروف. إن هذا النمط من الإستراتيجية يعتبر نمطا أكثر مرونة وتكيفاً لبيئة المنظمة وإمكانياتها المتاحة. (عثمان م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 272)

2.3 استراتيجيات المزيج التسويقي

أولاً: استراتيجيات المنتج Product Strategy

عندما تقوم إدارة التسويق بإعداد إستراتيجية المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الإستراتيجية، الوضع الحالي للمنظمة وتأثيراتها المستقبلية على نحو وتطور وأرباح المنظمة، ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال بكل جوانبها والطلب المتزايد على مختلف المنتجات وخاصة ذات الجودة العالية والتميز

في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، مما أدى إلى زيادة اهتمام الإدارة التسويقية بالإستراتيجية المتعلقة بالمنتجات. (يوسف، 2011، صفحة 311)

❖ **إستراتيجية الكشك السريع:** وتتضمن تقديم منتج جديد بسعر عال وبترويج كثيف ومستوى تطور أعلى، فالمنظمة تضع أسعارا عالية وذلك لكي تسترد جزءا من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج الجديد، للحصول على سعر صاف لكل وحدة كلما كان ذلك ممكنا، وتقوم المنظمة بالإنفاق الكثير على تطوير المنتج لإقناع المستهلكين بمزاياه حتى عند مستوى أعلى للسعر. وتعمل المنظمة على التطوير الكبير لتسريع معدل اختراق السوق. وهذه الإستراتيجية تعطي بعض الإحساس في ظل الافتراضات التالية: (يوسف م.، 2011، صفحة 311)

➤ جزء كبير من السوق قد يكون غير مدرك للمنتج.

➤ أولئك الذين يعرفون أنهم يرغبون للحصول على المنتج ويمكن أن يدفعوا السعر المطلوب.

➤ يواجه المصنع منافسة ممكنة ويود أن ينشئ تفضيل لعلاماته.

❖ **إستراتيجية الكشط البطيء:** والتي يتضمن تقديم المنتج الجديد، في سعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير، وسوف يساعد السعر الأعلى في تشجيع قبول المنتج السريع. وتحافظ المنظمة على تكلفتها التطويرية وذلك لتحقيق مستوى أفضل من التطوير وخفض كلفات التسويق، ويتوقع من هذه التوليفة اختصار الكثير من الأرباح من السوق. وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى: (يوسف م.، التسويق

الاستراتيجي، 2011، صفحة 311)

➤ إن المنتج محدد في الحجم.

➤ معظم السوق مدرك للمنتج.

➤ المشتررون مستعدون لدفع أسعار عالية.

➤ المنافسة ممكنة ولكنها غير ظاهرة.

❖ **إستراتيجية الاختراق السريع:** وتتألف من تقديم المنتج الجديد، وإنفاق الكثير على التطوير. وتعد هذه الإستراتيجية عاملا مهما لاختراق أسرع للسوق، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما: (يوسف م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 312)

➤ يكون السوق كبيرا.

➤ يكون السوق غير مدرك للمنتج.

➤ عندما يكون معظم المشترين حساسين تجاه السعر.

➤ عندما تكون هناك منافسة ضخمة.

➤ تدني كلفة وحدة التصنيع بالمنظمة مع منحى إنتاج وخبرة تصنيع مجتمعة.

❖ **إستراتيجية الاختراق البطيء:** وتتألف من تقديم منتج جديد بسعر أدنى، ومستوى أدنى من التطوير، وسوف تساعد الأسعار الدنيا على قبول المنتج السريع، وتحافظ المنظمة على كلفات تطويرها وذلك لتحقيق صافي أرباح أكبر، وتعتقد المنظمة أن حاجة السوق هي السعر العالي المرن ولكن بتطوير مرن أدنى، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما: (يوسف م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 313)

➤ يكون السوق واسعا.

➤ يكون السوق مدركا للمنتج كثيرا.

➤ يكون السوق حساسا تجاه الأسعار.

➤ تكون هناك منافسة ضمنية.

ثانياً: استراتيجيات التسعير

إن قرارات تعتبر من أهم القرارات في إدارة التسويق، فالجميع يعلم بأن السعر يؤثر بشكل مباشر على أرباح المنظمات، ومن هنا تأتي أهمية التسعير لأي برنامج تسويقي، وإن عملية تحديد الأسعار ليست بالعملية السهلة كما يعتقد البعض، فهناك عدة عوامل تؤثر على عملية التسعير، فالتكلفة والمنافسة ومقدار الطلب في السوق، القوة الشرائية، والعوامل الأخرى البيئية لها تأثير الأسعار على العائدات وكذلك على قرارات التوزيع والترويج. (يوسف م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 317)

إن قرارات التسعير واختيار الإستراتيجية السعرية المناسبة لتسويق المنتجات تخضع لقوة مختلفة وعديدة خارجية وداخلية والتي يتم اعتماد الإستراتيجية السعرية وفقاً لهذه العوامل: (يوسف م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 323)

❖ إستراتيجية تسعير المنتج استناداً إلى أسعار المنافسة: المنظمة تتابع أسعار المنافسة الإستراتيجية السعرية التي تتبعها لكي تستطيع استخدام إستراتيجية هجومية / دفاعية متحركة لتحقيق الأرباح.

❖ إستراتيجية التسعير المستندة على الكلفة + الربح: تعتبر هذه الإستراتيجية من أسهل الاستراتيجيات التي تعتمد وتتركز على حساب التكاليف الكلية مضافاً لها نسبة من الربح من أجل تحديد سعر البيع. وتنتقد هذه الإستراتيجية لعدم تقديرها للطلب ولا تقدر أيضاً عدد المشترين المحتملين.

❖ إستراتيجية كشط السوق **Market – Skimming Strategy**: إن المؤسسة التي تعتمد هذه السياسة تحاول بيع حجم أكبر من المبيعات في السوق، خلال فترة زمنية وجيزة وهذا خوفاً من دخول مؤسسات جديدة منافسة لها، وإذا ما حدث ذلك فإن هذه المؤسسة تتحول وتستقل إلى إنتاج وتسويق منتج

آخر أو أنها تخرج من القطاع السوقي. (عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي ، 2008، صفحة 249)

أهم ما يميز هذه السياسة هو حصول المؤسسة على إيرادات كثيرة في وقت قصير، وهذا راجع إلى بيع للمنتجات بأسعار مرتفعة في البداية ولأن الزبون على أتم الاستعداد لاقتناء وشراء المنتجات بالأسعار المرتفعة. (Djetli, 1998, p. 170)

وتعتمد المؤسسة هذه السياسة في تسعير منتجاتها التي تمتاز بخصائص فريدة من نوعها. مع وجود الزبائن الذين هم على استعداد لاقتنائها ودفء الأسعار المرتفعة لشرائها.

ونجاح المؤسسة في تطبيق هذه السياسة يتوجب تطبيق أو اعتماد عملة ترويجية ملائمة ومناسبة، إلا أن هذه السياسة تطبقها المؤسسة في حالة وجود طاقة إنتاجية كبيرة من المنتجات أو أن المؤسسة هي الوحيدة التي تقوم بإنتاج وتسويق هذه المنتجات وأن بقية المؤسسات لا تستطيع طرح منتجات بديلة في السوق. (حرب، 1999، صفحة 173)

❖ **إستراتيجية اختراق السوق:** تنص هذه السياسة على تحديد سعر منخفض للمنتجات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن في أقصر وقت ممكن وتوزيع أكبر قيمة من المنتجات للقطاعات السوقية الأكثر حساسية للسعر، بهدف ضمان السوق والسيطرة على جزء كبير منه، والمؤسسة التي تتبنى هذه السياسة يكون من منطلق تقديم منتجات بأسعار منخفضة من أجل اتساع السوق وبالتالي هي مطالبة بإنتاج أكبر حجم ممكن ومن ثم تحقيق حصة سوقية كبيرة. كما أن اعتماد هذه السياسة من طرف المؤسسة يتم في حالة وجود منتجات بديلة عن منتجاتها. أو أن المؤسسة ذات المنافسة الشديدة تطرح نفس المنتج وبالتالي

تقرض على المؤسسات التي تريد أن تدخل إلى السوق بأن تسعر منتجاتها بسعر مساوي لسعر هذه

المنتجات أو أقل من ذلك بقليل. (حرب، مبادئ التسويق، 1999، صفحة 174)

❖ إستراتيجية التسعير الترويجي: الهدف هنا هو الترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة وهو عدة أنواع

منها: (عثمان م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 324)

1. سياسة السعر القائد : وهو قيام بعض الشركات بتسعير بعض السلع المعروفة بسعر أقل من

المعتاد وذلك للترويج لبعض المحلات التجارية على أنه تقدم أسعارا أفضل من المتاجر الأخرى.

وهي سياسة الاستدراج.

2. سياسة أسعار المناسبات الخاصة : وهذه تتم عادة في مناسبات مثل عيد الأم، وعيد

الأضحى، أو عيد الفطر، أو رمضان المبارك، أو في نهاية موسم محدد.

❖ سياسة التسعير الجغرافي : وهي عدة سياسات تستند إلى الجهة التي ستتحمل تكلفة النقل وهل هو البائع

أم المشتري، و من هذه السياسات : (عثمان م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 325)

1. سياسات الأسعار الجغرافية الموحدة : هنا تكون التكلفة على المستهلك بغض النظر عن

المنظمة الجغرافية التي سوف يستلم منها السلع.

2. سياسات الأسعار سي آي اف (CIF): وهنا الأسعار واصلت إلى المستهلك وشاملة تكلفة البضائع

والنقل والتأمين وهنا حسب الاتفاق ما بين المستهلك والمنتج، وعموما فالمستهلك هو الذي يتحمل

كافة النفقات.

3. سياسة أسعار فوب (FOP) : وهي أن يتحمل المشتري تكلفة النقل وكافة التكاليف الأخرى

وتكون الأسعار للبيع لتسليم المصنع.

❖ **إستراتيجية قيادة السعر** : المنظمات في السوق قد تحتل موقع القائد، التابع أو المتحدي . واعتماد

هذه الإستراتيجية يستند على:

1. عندما تكون المنظمة القائمة في السوق تعمل على تغيير أسعار منتجاتها فإن كلا من التابع والمتحدي سوف يكونون مستعدين لإتباع هذه السياسة وتغيير أسعار منتجاتهم على أن يحقق لهم هذا التغيير ربحا كافيا.

2. أحد المنظمات الصغيرة تعتمد كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدرتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديدها فتقوم بوضع هيكل الأسعار.

❖ **إستراتيجية تسعير الهدف** : إن هذه الطريقة تعتمد لمنتج معين ويحدد السعر استنادا إلى معدل الفائدة على الاستثمار وحجم الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة من قبل منظمات القطاع العام. مثل شركات الكهرباء، والغاز، والماء لأن حجم الاستثمار فيها كبير يماثل حجم الاستثمار في معامل السيارات.

❖ **إستراتيجية أسعار الخصم** : إن هذه السياسة هي سياسة تعديل أسعار البيع وذلك تعويضا عن قيام بعض التجار بوظائف محددة، وهناك عدة أنواع من الخصم هي:

1. **الخصم التجاري** : وهو الخصم الذي يعطى للوسطاء نظير قيامهم بأعمال التوزيع والتخزين والترويج والتسويق...إلخ.

2. **سياسة الخصم على الكمية** : وهو الخصم على شراء كمية كبيرة من السلع من قبل هؤلاء التجار.

3. **الخصم النقدي** : وهي نسبة من الخصم تعطى نتيجة للدفع النقدي وعادة تتراوح ما بين (2% - 5%).

❖ **إستراتيجية التسعير النفسي** : إن القاعدة التسويقية لتبني إستراتيجية التسعير النفسي تستند على

أن بعض الأسعار لها تأثير نفسي على الأفراد وتدفعهم لاتخاذ قرار الشراء وان نظرية التسعير

النفسي مستندة على : (عثمان م.، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 327)

1. يهمل المستهلكون أجزاء الأرقام على الرغم من مشاهدتها (8.99) دينار وترى وكأنها (8) دنانير،

(19.99) دينار وقد يلاحظون الفرق عن (2000) ديناراً.

2. العديد من المستهلكين أصبحوا متعودين على هذا النمط من التسعير.

3. يظهر للمستهلكين بأن أسعار السلع خفض إلى أقل ما يمكن.

❖ **إستراتيجية التسعير الديناميكي** : تستخدم هذه الإستراتيجية للرد على تقلبات السوق أو استناداً

إلى المعلومات التي تجمع عن الزبائن والتي تركز على تحديد من هم المشترين وما هي المبالغ

التي صرفوها على المشتريات في الفترة الماضية وإن هذه الإستراتيجية تسمح بتعديل أسعار السلع

استناداً إلى استعداد ورغبة الزبون للدفع. وإن صناعة الطيران تعتمد هذه الإستراتيجية بنجاح

ويدفع المسافرون على نفس الطائرة أسعاراً مختلفة وتعتمد مثلاً بعض الشركات إستراتيجية من

يقطع التذكرة في الساعات الأخيرة ما قبل الإقلاع (و هناك مقاعد شاغرة يدفع سعراً أقل).

(الصميدعي ر.، 2011، صفحة 326)

ثالثاً: إستراتيجية الترويج

تتضمن إستراتيجية الترويج أنواع أساسية تتمثل في الآتي:

❖ **إستراتيجية الجذب الترويجية** : وبعكس إستراتيجية الدفع فتعتمد إستراتيجية الجذب على تركيز

المجهودات الترويجية على المستهلك النهائي لإثارة اهتمامه بالسلعة وإقناعه بشرائها، ومن

خلالها يمكن إبراز ما تتميز به من خصائص تجعلها قادرة على خلق منافع له و إشباع العديد من احتياجاته مما يجعل المستهلك يبحث عنها لدى تجار الجملة مما يدفع تجار الجملة إلى شرائها والتعامل فيها .وتعتمد إستراتيجية الجذب على الإعلان بشكل أكبر من أجل إعلام أكبر عدد من المستهلكين وتستخدم فيه الوسائل الإعلانية ذات الانتشار الواسع النطاق كالتلفزيون والصحف وتتبع هذه الإستراتيجية في حالة السلع الانتشار الواسع ومنخفضة الثمن وتلك التي تجذب اهتمام المستهلكين بالسلعة، وكذلك في حالة قدرة المنشأة المالية التي تمكنها من نشر إعلانات مكثفة ومكررة .

❖ إستراتيجية الإيحاء الترويجية: لا تشير هذه الإستراتيجية إلى عملية الشراء بصورة مباشرة ولكنها تركز على المنافع التي يمكن أن يستفيد بها المستهلك من جراء استخدامه للسلعة، فالأسلوب الضمني هو الأسلوب الذي يستخدم في إعداد الرسالة الإعلانية في هذه الإستراتيجية ويلاحظ أن تكرار الرسالة الإعلانية من السمات التي تتسم بها هذه الإستراتيجية ولكن مع استخدام الأسلوب الضمني للإقناع بالشراء القائم على جذب أذهان المستهلكين بلغة الحوار طويل الأجل بدلا من الأسلوب الصريح المستخدم في الإستراتيجية السابقة. (شومان، 2011، الصفحات 150-151)

خلاصة المحور السادس

تعتبر الاستراتيجيات التسويقية بمختلف أنواعها منظومة متكاملة تتيح للمؤسسات فرص متعددة لاختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع تغير الأسواق، سواء كانت استراتيجيات تجزئة السوق أو الاستراتيجيات التسويقية العامة للمؤسسة (في مرحلة التقديم أو مرحلة النمو) أو غيرها من استراتيجيات المزيج التسويقي، كل ذلك يعكس تعدد المناهج والطرق التي تسمح للمؤسسات بتعزيز مكانتها في السوق. ويعتمد نجاح أي نوع من هذه الاستراتيجيات على مدى توافقه مع قدرات المؤسسة وخصائص السوق المستهدف ودرجة المنافسة،

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. هل يمكن قياس مدى توافق الإستراتيجية المعتمدة مع طبيعة السوق المستهدف؟
2. هل يمكن تقييم فعالية إستراتيجية النمو؟
3. ما هي الأسباب الرئيسية لفشل إستراتيجية في مؤسسة رغم نجاحها في أخرى رغم توافق البيئة لحد كبير؟
4. اشرح استراتيجيات المزيج التسويقي باختصار؟

المحور السابع : الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة

1) الميزة التنافسية

❖ مفهوم الميزة التنافسية:

يرى Porter أن: ❖ الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه. ❖ (M.Porter, 1997, p. 13)

❖ خصائص الميزة التنافسية: للميزة التنافسية العديد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

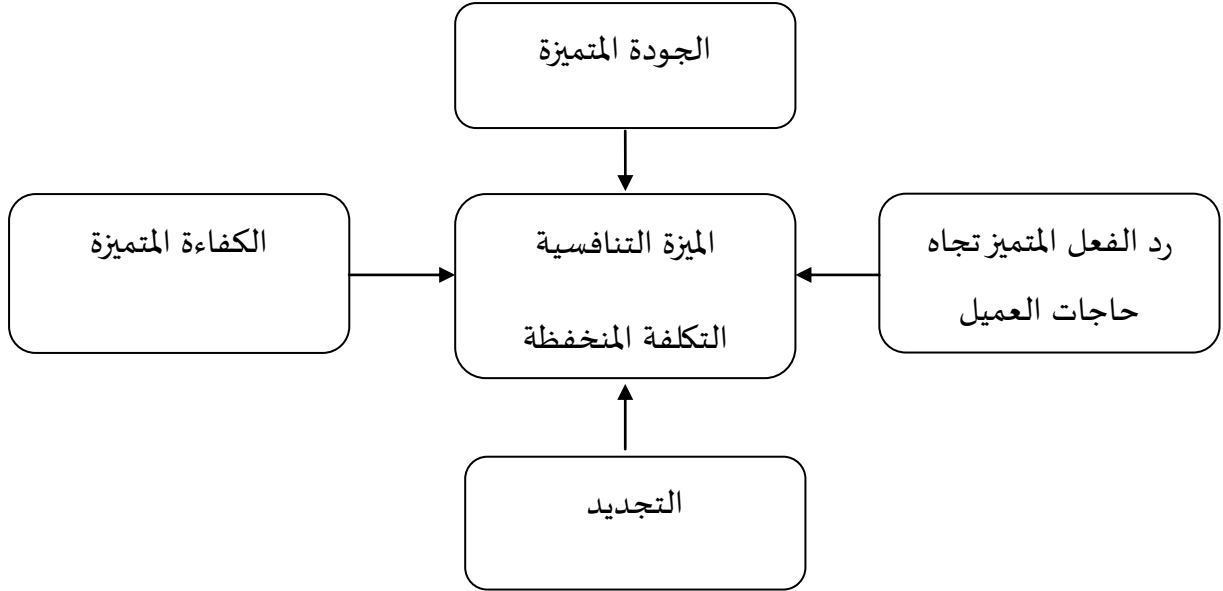
(سلطاني، 2017، صفحة 393)

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل المنظمة، وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدم للمستهلكين، أو كلاهما؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة مثلما يتم تطويرها وتجديدها.

❖ الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية : تتضمن أربع أبعاد أساسية حسب ما يوضحها الشكل

الموالي: (جونز، 2001، الصفحات 196-204)

الشكل رقم (10) : الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلزهل و جاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار

المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 192

الكفاءة: Efficiency

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمرجات بالنسبة لكل موظف. ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر ستمتلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

الجودة: Quality

إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المصممة لأدائها. ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا وذلك من حيث:

أولاً: إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر على منتجاتها.

ثانياً: أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكلفة.

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من اجل البقاء والاستمرار.

التجديد: Innovation

يشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها الشركة. فهو يعتبر أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة

التجديد. و رغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح إلا أن عمليات التجديد تحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئا متفردا، شيئا يفتقر إليه منافسوها، ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها او خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

الاستجابة لحاجات العميل: Customer Responsiveness

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة اكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين جودة المنتج يجب ان تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل. كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفنقر إليها المنتجات المتواجدة. بمعنى آخر تحقيق وانجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل، ألا وهو الحاجة إلى موثمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. وهناك جانب آخر يستدعي مزيدا من الانتباه، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها،

وبالإضافة إلى الجودة والموثمة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة

العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين. إن عملية التمييز بدورها تمنح الشركة القدرة على إرساء وبناء الولاء للماركة ولفرض أسعار عالية على منتجاتها.

❖ المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية

إن عملية المفاضلة بين الاستراتيجيات التنافسية لا يتوقف فقط على القطاع التي تشتغل فيه المؤسسة بقدر ما تتوقف على مواردها وإمكانياتها أو موارد وإمكانيات وحدة النشاط وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاتها المختلفة، ويتطلب دراسة محكمه ودقيقه للسوق في وقتها المناسب وذلك بإتباع الخطوات التالية: (الحميد، 2002، صفحة 75)

- تحديد نوع السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة ومجال الإنتاج الخاص بها من سلع وخدمات وأفكار وحجمها ومعدل النمو المنتظم ومتطلبات النجاح في المستقبل؛
- تحديد المنافسين وذلك لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة وتحديد الاختلاف بينها وبين المنافسين الآخرين؛
- تقييم سياسات وبرامج المؤسسة الإنتاجية والتسويقية مقارنة بالمؤسسة المنافسة مع تحديد نقاط القوة والضعف؛
- تحديد هيكل الخطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

(2) الاستراتيجيات التنافسية

❖ الاستراتيجيات التنافسية ل (PORTER)

أكد المفكر Porter على اعتماد استراتيجيات تنافسية لضمان استمرار المؤسسة تتمحور في

الاستراتيجيات الثلاث الآتية:

أولاً: إستراتيجية الريادة بالتكلفة

يتمثل المبدأ الأساسي لهذه الإستراتيجية في أن المؤسسة الأكثر أداء هي تلك التي تتميز بالتكاليف

المنخفضة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن

تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة وهو ما يسمح للمؤسسة بتقديم منتجات تتميز بسعر منخفض عن

أسعار المنافسين. يركز اعتماد هذه الإستراتيجية على ما يلي: (Porter M. , 2000, p. 248)

- تحقيق وفورات اقتصادية الحجم.
- تحقيق وفورات منحنى التعلم والخبرة.
- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
- استغلال وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل العمودي.
- التخفيض من منافذ البيع والتوزيع.

المحددات الرئيسية لبلوغ ريادة التكلفة: هناك العديد من المحددات الرئيسية التي يمكن استخدامها في

تحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين وتتمثل فيما يلي: (الجنابي، 2009، صفحة 147)

- وفرة منحنى التعلم والخبرة
- وفورات اقتصادية الحجم؛
- استغلال الطاقة بنسب مرتفعة؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة المتحرك الأول في السوق"، بغرض تحقيق وفورات في

تكلفة

البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛

- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.

ولتجسيد كل ما سبق يجب على المؤسسة الإجابة على السؤال التالي: (كيف تصبح الشركة رائدا للتكلفة؟) ، تستطيع تحقيق ذلك المركز بوسائل متعددة تتمثل في خيارات ترتبط بالمنتج والسوق والكفاءة المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة وهذا حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (12) : الخيارات (المنتج/ السوق)/الكفاءة المتميزة واستراتيجيات التنافس العامة

التركيز	التمييز	ريادة التكلفة	
منخفض إلى عالي (بالسعر أو التفرد)	عالي (أساسا بالتفرد)	منخفض (أساسا بالسعر)	المنتج
منخفض (قطاع أو قطاعات قليلة)	عالي (قطاعات سوقية كبيرة)	منخفض (السوق الكبير)	تجزئة السوق
أي نوع من الكفاءات المتميزة	البحوث، التطوير، المبيعات، التسويق	إدارة التصنيع والمواد	الكفاءة المتميزة

المصدر: شارلزهل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ

للنشر، الرياض، ص 309.

فوائد إستراتيجية ريادة التكلفة: تحقق إستراتيجية الريادة بالتكلفة مجموعة من المزايا للمؤسسة، يمكن

تلخيصها فيما يلي:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل مم حيث المنافسة

على أساس السعر.

- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المفاوضة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها- في بعض الحالات - أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتجات تختلف عن ما يقدمه المنافسون بخاصية من الخصائص التي تختلف عن السعر (الجودة، تسهيلات الدفع، السرعة في التسليم، دقة المواعيد...)، تعبر تلك الخاصية عن القيمة التي ينتظرها الزبون، أي ما قد يدفعه لقبول دفع سعر أعلى من السعر العادي، أو ما قد يجعله يترك منتج أو خدمة ما من أجل منتج أو خدمة أخرى.

إن نجاح هذه الإستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، ومقابل ذلك يرى البعض على أن اعتماد هذا النمط من الإستراتيجية يتطلب قدرة كبيرة على الإبداع، وبالتالي فإن المؤسسة يتحتم عليها أن تكون على الدوام هي السباق في تقديم الجديد وعلى

فترات قصيرة والبقاء دائما في مقدمة المؤسسات المتنافسة ويصعب على الآخرين تقليدها، فضلا على أن هذه الإستراتيجية المعتمدة على الإبداع تتطلب تخصيص جزء من الأرباح لإعادة الاستثمار في مجال البحث والتطوير من أجل إطلاق المنتجات الجديدة والتميز باستمرار. وفي هذا السياق يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز الناجحة تتحقق من خلال الاعتماد على الأنشطة التالية: (خليل، الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، 2003، صفحة 287)

- التحكم في جودة المواد الأولية: بحيث يؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهودات البحث والتطوير تجاه المنتج: بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أفضل للمنتج النهائي.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج وأخيرا جودة المنتج.
- نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعادة الملفات والأوامر المطلوبة.
- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك، صياغة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر عن كيفية استخدام المنتج، تقديم شروط ائتمانية أفضل وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.

مخاطر إستراتيجية التمييز: أما عن المخاطر التي قد تواجه المنظمات المتميزة نجد ما يلي: (المتعال ش.، 2001، صفحة 320)

- سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة وصعوبة الحفاظ على السعر العالي. أي: عندما ينبثق التمييز من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، تصبح عملية المحاكاة والتقليد سهلة باعتبار

أن السلع المعروضة أصبحت متشابهة وبالتالي يصبح المستهلكون أكثر حساسية للسعر وهنا تفقد السلع المعروضة تمييزها عن السلع الأخرى، هذا من جهة، أما عندما ينبثق التمييز من الجودة أو الخدمة الموثوقة أو مت أي مصدر معنوي فيترتب على ذلك تأمين أكبر لوضع المنظمة، ويحقق المنتج في هذه الحالة أرباحا طائلة لمدة طويلة من الزمن لوجود صعوبة في تقليده من طرف المنظمات الأخرى ومع ذلك يجب على المنتجين المتميزين مراقبة حركة المقلدين ومحاصرتهم، وعدم المغالاة في أسعار المنتجات المعروضة من جهة أخرى.

- محاولة التمايز في خلق التمايز والذي قد يترتب عنه الارتفاع الشديد في تكاليف الإنتاج مع وجود خصائص في المنتج قد لا يحتاج إليها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أقل.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

تبنى إستراتيجية التركيز على خدمة جزء من السوق بشكل فعال، إذ تقوم على مجموعة من المشترين أو سوق جغرافي معين، وتحقق المنظمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز وتفرد، ويكون ذلك إما عن طريق تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن قياسا بالمنافسين، أو أن تركز المنظمة على تقديم منتج عالي الجودة أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين . (ابراهيم، 2010،

صفحة 250)

تعتبر ثالث إستراتيجية تنافسية عامة حيث تختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين بأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، كما تركز على قسم خاص أو شريحة معينة من

السوق ويمكن تحديد هذه الأخيرة إما: (المتعال ش.، 2001، صفحة 323)

1. على أساس جغرافي كالمحافظة أو المدينة.
2. على أساس نوع العملاء كالأثرياء معاً.
3. على أساس خط الإنتاج مثل: الخضروات، السيارات السريعة.

وتبنى إستراتيجية التركيز على مستوى السوق المستهدف بطريقتين:

إما التركيز المبني على التكاليف المنخفضة أو التركيز المبني على التمييز، فأما الأولى فتتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة، أما عن الثانية فتتمثل في التمييز عن قطاع مستهدف كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (11) : الاستراتيجيات التنافسية العامة حسب بورتر

التمييز	تكاليف منخفضة
2. إستراتيجية التمييز	1. إستراتيجية تدنية التكاليف
3. إستراتيجية التركيز المبنية على التمييز	3. إستراتيجية التركيز المبنية على التكاليف المنخفضة

SOURCE : PORTER, AVANTAGE COUCURRRNCIEL, P.24.

ولكي تطبق المنظمة هذه الإستراتيجية بنجاح يجب أن تراعي في ذلك عدة أمور منها: (السيد، 1990،

صفحة 204)

1. العمل على توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف.
2. تقادي محاولة الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل بها المنافس بالفعل ومحاولتها تقسيم هذا السوق إلى عدد من القطاعات السوقية الصغيرة.

3. تجنب القطاعات السوقية التي يعمل بها بعض المنافسون والذين يتمتعون بقوة عالية في هذا القطاع.

4. أن تكون المنظمة على علم تام بأي تغير يحدث في البيئة التكنولوجية، أو نوع المشتري للسلعة والذي قد يؤدي إلى تخفيض الحاجة إلى المنتج الذي تقوم المنظمة بتقديمه.

5. متابعة معدلات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي ينمو بسرعة كبيرة قد لا يكون دعوة مفتوحة للمنافسين للدخول إليه، أما السوق الذي ينخفض معدل نموه فإنه يجعل القطاع السوقي ذو حجم غير مريح بالنسبة للمنظمة عندما تعمل فيه.

مزايا ومخاطر إستراتيجية التركيز: يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية تتميز بعدة مزايا وتعرضها عدة مخاطر أيضا، فأما عن المزايا فنذكر منها ما يلي: (المتعال ش.، 2001، صفحة 327)

1. إن المنظمة التي تتبنى إستراتيجية التركيز قد تستحوذ على أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو الكفاءة المتميزة، هذا فضلا عن الجودة، التحديث والاستجابة للعميل.
2. تتمتع المنظمة بالحماية الكاملة من المنافسين لأنها تضمن الولاء الدائم لمشتريها.
3. تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

أما عن المخاطر التي قد تتعرض مختلف المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية فنجد ما يلي:

1. قد يجد المنافسون أسواقا ثانوية ضمن التقسيم السوقي الذي تركز عليه المنظمة، الأمر الذي يحد من نجاح هذه الإستراتيجية.
2. انخفاض أو اختفاء الفروقات بين السوق الكامل وبين التقسيم السوقي الذي تعمل فيه المنظمة.

3. تطوير الشركات الكبيرة للتكنولوجيا الحديثة ومحاولة إيجاد ابتكارات جديدة للسلع خاصة في أنماط الإنتاج المرنة هذا يعمل على استهداف كل شرائح السوق مما يعمل على تحويل ولاء العملاء إلى هذه المنظمات.

❖ الاستراتيجيات التنافسية ل (Kotler)

أولاً: إستراتيجية القائد

حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع إحدى الاستراتيجيات التكتيكية التالية: (الصميدعي م.، مداخل التسويق المتقدم، 1999، الصفحات 172-174)

➤ **توسيع حجم الطلب الأساسي:** تعتمد المؤسسة القائدة لتحقيق التقدم والريادة على رفع حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي وتحقيق الحصة من تلك الزيادة، ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية:

1. جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتوج.
2. إيجاد استخدامات جديدة للمنتوج.
3. زيادة معدلات الاستخدام.

➤ **المحافظة على الحصة الحالية:** عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها، من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية التالية: (Kotler.P, Marketing Management, 2000, p. 363)

1. الدفاع عن مركز المؤسسة: يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد.
2. الدفاع عن الجوانب: حيث يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما خاصا بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين.
3. الدفاع الوقائي: يفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.
4. الدفاع من خلال الهجوم المضاد: قد يهتز موفق المؤسسة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم.
5. الدفاع المتحرك: ويتضمن قيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي، ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنوع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء (استخدامات أكثر).
6. التراجع الاستراتيجي: قد تجد المؤسسة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، فتلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع (الأسواق)، وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى.

➤ **توسيع الحصة السوقية:** يمكن للمؤسسة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الأولية وتوفير التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من أثر عوامل منحى التعلم والخبرة.

ثانياً: إستراتيجية المتحدي

تكون هذه الاستراتيجيات الأفضل للمؤسسات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في قطاع صناعتها، والمتحدي هو المؤسسة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح أن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها لزيادة حصتها من السوق، حيث يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة، فإذا اختارت هجوم المواجهة الأمامية فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئها الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة، ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر، ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المؤسسة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد على خدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيمثل هذا مخاطرة كبيرة للمؤسسة. بينما إذا اختارت المؤسسة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غالب أو في حالة اليقظة الكاملة. نستنتج مما سبق أن إستراتيجية المتحدي لها استراتيجيات تكتيكية نوجزها فيما يلي:

(الدريس خ.، 2009، صفحة 274)

- **هجوم المواجهة الأمامية:** حيث تشن المؤسسة المتحدية في هذه الحالة هجوما شاملا على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره، فهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين.
- **هجوم الأجنحة أو الجوانب:** إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمؤسسة المتحدية التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلا من مهاجمته في مركزه توجه المؤسسة المتحدية هجوما إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالبا ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين. ويمكن أن تتبع المؤسسة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.
- **الهجوم متعدد الجوانب:** إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف المنافس ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المؤسسة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجبهة الأمامية والجوانب في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة قدر الإمكان.
- **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواقا أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده، ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي: التنويع غير المرتبط

بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافيا والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية وتطوير منتجات محل المنتجات الحالية.

- **هجوم العصابات:** تعتبر هذه الإستراتيجية التي تشبه في مضمونها تكتيك حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المؤسسة المتحدية الصغيرة أو ذات الموارد والإمكانات المحدودة، حيث يشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفا من الهجوم المضاد حاملا ما كسبه من خلال هذا الهجوم. تستخدم هذه الإستراتيجية بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس، أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكا في السوق.

ثالثا: إستراتيجية التابع

تبنى هذه الإستراتيجية على فئات مختلفة من التبعية موضحة حسب الآتي: (الصميدعي م،،

2018، الصفحات 173 - 174)

➤ المزور: Cloner

حيث يقوم المزور بتقليد منتجات القائد وتوزيعه،... الخ، فهو لا يأتي بأي شيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو شخص ينتج بشكل روتيني (منتجات سريعة) لمنتج القائد. وطبيعة سلوك هذا المسوق الاستراتيجي عرض منتجات في وقت قصير و بأسعار مغرية للتخلص من المخزون الراكد، بالاعتماد على إستراتيجية التوزيع المكثفة.

➤ **المقلد : Imitator**

حيث ينسخ بعض الأمور عن القائد لكن يحافظ على التمايز في تعبئة و الإعلان وتصميم المنتج العلامة التجارية ، القوى البيعية ،التنشيط المبيعات في أماكن البيع و المساحات الكبرى...الخ.

➤ **المعدل أو المحور : Adapter**

المحور يأخذ منتجات القائد ويقوم بتحويلها وتعديلها وحتى تحسينها وقد يختار البيع بأسواق مختلفة غير أن المحور ينمو في المستقبل كمتحد مستقبلي للقائد.

رابعاً: إستراتيجية المتخصص

يسعى لتطبيق هذه الإستراتيجية كل المؤسسات التي تهتم بجزء صغير من السوق، وهي تبحث دائماً عن منفذ تتخصص فيه و تركز كل نشاطاتها دون أن يكون للمؤسسات الكبيرة رد فعل، و يجب الإشارة إلى أن إستراتيجية المتخصص قد تشكل خطورة على المنظمة لأنها قد تزول بمجرد دخول منافس قوي للسوق لذا يجب عليها أن تتبنى إستراتيجية المنفذ المتنوع أفضل من إستراتيجية المنفذ الوحيد. ولكي تكون إستراتيجية ناجحة ودائمة يجب توفر عدة خصائص وهي : (KOTLER, 2006, p. 418)

- أن يكون ذو حجم كاف فيما يتعلق بالقدرة الشرائية ؛
- أن يتمتع بقدرة نمو ؛
- أن يكون مجهولاً أو متخلى عنه من طرف المنافسين؛
- أن يكون موافقاً للكفاءات المميزة للمؤسسة ؛
- أن يكون قادراً على الدفاع في حالة الهجوم.

❖ الاستراتيجيات التنافسية ل (Ansoff)

طرح المفكر Ansoff ما يسمى بمصفوفة إستراتيجية النمو " Strategy Growth Matrix و تعتبر هذه الأخيرة من أفضل أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد على صياغة إستراتيجية المنتج /السوق، بحيث تتضمن المصفوفة بعدين أساسيين هما: (بعد المنتج :حالي أو جديد ؛ و بعد السوق : حالي أو جديد)، وهذا حسب ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (13) : مصفوفة إستراتيجية النمو

منتجات جديدة	منتجات حالية	السوق المنتج
إستراتيجية تطوير المنتج Product Development	إستراتيجية اختراق السوق Market Penetration	أسواق حالية
إستراتيجية التنوع Diversification	إستراتيجية تطوير السوق Market Development	أسواق جديدة

أولاً: إستراتيجية اختراق السوق (التغلغل في السوق)

تمثل هذه الإستراتيجية الاختيار الأفضل للمنظمة عندما يكون هدفها زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، أي محاولة زيادة مبيعات المنظمة من منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية ولمستهلكيها الحاليين فقط، من خلال جهود ترويجية مكثفة، ونجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في السوق، ودرجة شدة المنافسة وكذا التكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، وقد يطلق على هذه الإستراتيجية اسم إستراتيجية

التعزيز، أو الاندماج أو الدفاع لأنها تركز على الحصة الحالية في السوق أكثر من هدف النمو أو التوسع، وإنجاز هذه الإستراتيجية يمكن للمنظمة إتباع ثلاثة طرق هي :

- جذب زبائن المنافسين لاقتناء منتجات المنظمة عن طريق تقوية صورة العلامة، وتكثيف الجهود الخاصة بتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة؛
- دفع المشتري الحالي إلى زيادة معدل شرائه للمنتج عن طريق زيادة عدد مرات الشراء والكمية المشتراة في كل مرة، وذلك باقتراح استخدامات جديدة للمنتج؛
- استقطاب المستهلكين الأوفياء لعلامة المنظمة والذين لا يستعملون بعض منتجاتها في الوقت الحالي، ومحاولة إقناعهم بتجربتها وعدم الحكم عليها مسبقا.

ثانيا: إستراتيجية تنمية المنتج (تطوير المنتج)

تتمثل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على تطوير منتجاتها القديمة لتحصل على منتجات جديدة، أي توزيع حصتها في السوق الحالي من خلال إدخال منتجات جديدة، ولكن لهذه الإستراتيجية بعض المخاطر حيث تتعامل المنظمة مع منتج جديد لا تمتلك عنه أية خبرة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الإستراتيجية تعد الأكثر استخداما لزيادة حصة السوق، خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق قويا وأمام المنظمة في هذه الحالة ثلاث فرص يمكن إتباع ما يتوافق مع إمكانياتها و أهدافها، ومتطلبات السوق وهي تتمثل فيما يلي: (الغامدي، 2015، صفحة 303)

- الإنتاج بمستويات مختلفة من الجودة لنفس خط المنتجات لاستهداف عدة أقسام سوقية مختلفة؛
- إحداث تعديلات على المنتج بهدف إيجاد أسواق جديدة له؛
- إضافة نماذج جديدة لخط المنتجات الحالي.

ثالثا: إستراتيجية تنمية السوق (تطوير السوق)

تعتبر أحد استراتيجيات النمو وهي تركز على بيع المنتجات الحالية في أسواق جديدة، وتلجأ المؤسسات لهذه الإستراتيجية عندما تمتلك منتج ناجح وتريد زيادة حصتها السوقية أو عندما يكون السوق مشبع أو محدود....الخ، ومن أهم الآليات المستخدمة لتنمية السوق نجد: (التوسع الجغرافي عن طريق دخول مناطق جديدة، استهداف شرائح جديدة، خلق استخدام جديد للمنتج، الدخول إلى قنوات جديدة مثل التجارة الالكترونية).

رابعا: إستراتيجية التنوع

هي إحدى استراتيجيات النمو، وهي تعتمد على دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة وتتبنى

المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- في حالة تشبع السوق الحالي
- السعي للاعتماد على أكثر من منتج
- حماية المؤسسة في حالة تقلبات السوق
- البحث على فرص نمو أكبر

خلاصة المحور السابع

ما يميز المؤسسات الناجحة هو قدرتها على تحليل بيئتها واستغلال الفرص بجدارة وتبني استراتيجيات مرنة تسمح لها بالتكيف مع التحولات المتسارعة في تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية، وعليه فان الاستراتيجيات التنافسية تعتبر المنطلق الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات لفرض مكانتها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذ تمكن هذه الاستراتيجيات المؤسسة من توظيف مواردها وإمكاناتها بكفاءة، وتوجيه جهودها نحو مجالات تحقق أعلى قيمة مضافة سواء من خلال زيادة التكلفة أو التميز أو التركيز على شرائح محددة من السوق، وعليه فان تبني نهج استراتيجي واضح يشكل منطلق حيوي لتمكين المؤسسات من دعم مسارات النمو و تحقيق تنافسية طويلة الأجل وترسيخ موقعها في الأسواق المحلية والدولية.

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. هل يمكن الاعتماد مطولا على إستراتيجية التركيز في سوق سريع التغير؟
2. هل تتوافق نظرة Kotler التسويقية مع بيئة الأعمال الرقمية الحديثة؟ اشرح ذلك؟
3. هل السعي الدائم لتقليل التكاليف في إستراتيجية الريادة يعتبر تحدي؟
4. قارن بين الرؤية التسويقية ل Kotler و Ansoff؟
5. على أي أساس تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز؟
6. ما هي المراحل الأساسية للجمع بين إستراتيجية ريادة التكلفة وإستراتيجية التميز؟
7. هل هناك صلة بين الإستراتيجية التنافسية التي تختارها المؤسسة ومواردها الداخلية؟
8. هل تؤثر التطورات التكنولوجية على صياغة الاستراتيجيات التنافسية المستقبلية؟

المحور الثامن :الرقابة الإستراتيجية

1. مفهوم الرقابة الإستراتيجية:

تعرف الرقابة بشكل عام بأنها: ﴿ تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة﴾. (Stearn، 1991، صفحة 121)

كما يعتبر صدق، ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة وهذه الدقة والصدق تتوقف على تصميم المقاييس المستخدمة، هناك بعض الاعتبارات والضوابط لابد من مراعاتها عند تصميم معايير الأداء فعليها تتوقف فاعلية ودقة المعلومات ومن هذه الاعتبارات: (عاشور، 1983، صفحة 359)

- **الصدق**: أي العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمال لا أكثر و لا أقل.
- **الموثوقية**: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء، لأن أداء الفرد قد يتغير أو يخضع لتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء.
- **التمييز**: أي قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء حتى بالنسبة للفروقات البسيطة.
- **أن يكون عملي**: لا بد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

إذا التوقيت المناسب لإجراء القياس يتوقف على الهدف من قياس الأداء فهل هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات عن المعايير الموضوعة في كل مرحلة لكي تقوم الإدارة بالتصحيح اللازم والانتقال إلى المرحلة الآتية حتى الانتهاء من العمل موضوع الرقابة، أما الهدف هو تقييم العمل بشكله النهائي بمراحله المختلفة. (السيد ا.، 1990، صفحة 383)

إذا عملية الرقابة هي عملية مستمرة طالما أن هناك خطة للتنفيذ، وانتقاء نقاط المراقبة شيء أساسي في فاعلية الرقابة ويجب أن تكون الرقابة متعددة (اقتصادية، مالية، اجتماعية، تقنية...). والإدارة الواعية هي التي تستطيع اختيار معايير الرقابة وتحديد نوعها ونقاط المراقبة وتكرار هذه الرقابة وجميع جوانبها حسب نوع النشاط الذي تقوم به وتفرضه عليها بيئتها وظروفها المحيطة بما يتلاءم مع خططها وتنظيمها وينشط أفرادها ويجعل أجزاءها تسير بشكل منسجم ومتناسق نحو أهداف المنظمة. إذا تصحيح الانحرافات في الأداء يتوقف على معرفة السبب الحقيقي للانحراف، هل تم بالصدفة أم بسبب خطأ في تنفيذ العمليات أم بسبب خطأ في وضع المعايير...؟، للسعي لمعالجة السبب وتنفيذ الخطة الإستراتيجية كما هي. (حيدر، 1999، صفحة 114)

2. آليات الرقابة الإستراتيجية:

2.1 بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن طريقة قدمها كل من "نورتن" و"كابلن" "Norton et Kaplan" لتقييم أداء المنظمة من أربعة جوانب بدلا من الجانب المالي فقط. وقد اعتبروها أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية. كما توفر بطاقة الأداء المتوازن نشاط التغذية المرتدة لكل من أنشطة

مراحل التشغيل الداخلية والنتائج الخارجية بهدف تدعيم الإستراتيجية وبما يتفق ومستويات الأداء والنتائج. أما "هومجرين" Homgren فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجياتها إلى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل منظور وإجراء عملية القياسات لأهداف مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ويؤكد نيلز وآخرون على ضرورة النظر إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنه أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية مجردة إلى مقاييس وأهداف محددة. (جودة، 2010، صفحة 81)

1.4.4. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد متكاملة تتفاعل فيما بينها وبشكل متبادل من خلال ما تتضمنه من مقاييس وأهداف تصب في تحقيق وتنفيذ إستراتيجية الوحدة الاقتصادية بشكل متوازن وبالاستناد إلى المؤشرات المالية وغير المالية لضمان تعقب وتقييم الأداء الاستراتيجي بالمسار الصحيح وهذه الأبعاد هي:

❖ البعد المالي :

يعتبر البعد المالي أحد أهم مقاييس الأداء، وتمثل نتائجهم تحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المنظمة من خلال تخفيض التكاليف بالمقارنة مع المنافسين، ويركز هذا البعد على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم من خلال ما تحققه المنظمة من عائد مناسب على الاستثمار، وإلى أي مدى تزيد قيمة المنظمة في السوق بالتالي زيادة ثروة حاملي الأسهم، ونظرا لأن الأهداف المالية للمنظمة قد تختلف باختلاف مراحل عمر المنظمة فإنها قد تختلف المقاييس المستخدمة تبعا لتلك الأهداف، ففي أول المراحل تكون المنظمة في حالة نمو فيتم تركيز الأهداف المالية على نمو

المبيعات، والبحث على أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، فيما تركز الأهداف المالية في مرحلة البقاء والاستمرار على مقاييس تقليدية وعند وصول المنظمة لمرحلة النضج من عمرها الإنتاجي فتركز على التدفق النقدي.

❖ بعد العميل (الزبون) :

يحتوي هذا البعد على معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة، وحياسة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة. أما الاحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبية حاجات الشركاء المادية والنفسية، وربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس تحقيق الربح العادل، ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل. وفي ظل البيئة التنافسية وديناميكية الأسواق يركز العملاء على تقييم أداء منشآت الأعمال في أربعة مجالات وهي: (الوقت، الجودة، وأداء المنتج /الخدمة والتكلفة).

❖ بعد العمليات الداخلية :

يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين، وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها أن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق.

❖ بعد التعلم والنمو :

يعبر هذا البعد عن الأسس التي يجب أن تتبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة

لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ أن عدم قيام المنظمات بالاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها
تأهلا عمليا وعلميا عاليا وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغير الإجراءات الروتينية التنظيمية
فأن المنظمة لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية لبعده الزبائن والعمليات الداخلية وبالتالي
من المحتمل جدا عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية.

خلاصة المحور الثامن

تمثل الرقابة الإستراتيجية أداة حيوية لضمان تحقيق الأهداف بفعالية، وذلك من خلال متابعة الأداء وتقييم مدى التزام المؤسسة بخططها واستراتيجياتها، فهي تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وعليه فان تبني نظم رقابية إستراتيجية دقيقة يعتبر شرط أساسى للحفاظ على التوازن بين التخطيط والتنفيذ. يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية تساهم في رصد الأداء وتقييم مدى التوافق بين النتائج المحققة والخطط الموضوعة وكشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة مما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة على المدى البعيد.

أسئلة لترسيخ المعرفة

1. هل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن قادرة على كشف الانحرافات المبكرة؟ ولماذا؟
2. هل تختلف الرقابة الإستراتيجية عن الرقابة الدورية؟
3. هل تؤثر جودة البيانات المتاحة على فعالية عمليات الرقابة الإستراتيجية؟
4. اذكر سلبيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقابية في بيئة سريعة التغير؟
5. هل تعتبر الرقابة الإستراتيجية عنصر جوهري من مراحل صياغة الإستراتيجية؟
6. هل تعتبر الرقابة الإستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصر أكثر تعقيدا من البيئة التقليدية؟ أم العكس وضح ذلك؟
7. هل يساعد الذكاء الاصطناعي على ضمان دقة التنبؤ ودعم عملية اتخاذ القرار؟ اشرح ذلك؟

الخاتمة العامة

في ضوء ما تقدم من تحليل نظري تعتبر هذه المطبوعة ثلة علمية لتنمين المكتسبات المعرفية

للطالب و تعميق الفهم حول التسويق الاستراتيجي باعتباره ركيزة أساسية في تعزيز القدرة التنافسية

للمؤسسات في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر.

وعليه تؤكد هذه المطبوعة أن المؤسسات تستخدم التسويق الاستراتيجي كآلية تسويقية لتوفير

أفضل المنتجات والخدمات بطريقة تمكنها من الحفاظ على تفوق تنافسي مستدام مع ضمان الرفع من

مستوى رضا العملاء. وكل ذلك من خلال الاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد

المؤسسة على فهم بيئة السوق وتقييم أداء المنافسين، فقد أصبح التسويق الاستراتيجي منهج حتمي في

بيئة تنافسية تتسم بالتغير المتسارع لذلك وجب على المؤسسات تبني رؤية إستراتيجية شاملة تعتمد على

استشراف دقيق للفرص والتحديات، بما يفرض اعتماد نماذج أكثر مرونة لمواجهة التغيرات التقنية

والسلوكية التي يشهدها السوق.

يعتبر التسويق الاستراتيجي منهج إداري يسعى لتحقيق الأهداف التسويقية على المدى البعيد

وذلك بالتركيز على مجموعة خطوات جوهرية: (تحليل الوضع الحالي، تحديد الجمهور المستهدف،

التموضع، وضع الأهداف الإستراتيجية، تطوير الإستراتيجية لمزيج تسويقي متكامل، التنفيذ والرقابة

المستمرة)، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ قرارات رصينة، وصياغة استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف مع

الدور الجوهري للتحول الرقمي الذي يفرض على المؤسسات الاستثمار في المورد البشري وتقنيات التحليل

المتطورة مما يؤدي الى تعزيز الاستراتيجيات التسويقية المعاصرة و رفع جودة القرارات

قائمة المراجع:

المراجع العربية

- (1) أحمد بلالي. (2008). الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة . مجلة الباحث، العدد 06 ، 101.
- (2) أحمد بن مويزة. (2013). اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها ، دار اليازوري للنشر، عمان.
- (3) أحمد بن مويزة. (2012). اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري للنشر، عمان.
- (4) أحمد صقر عاشور. (1983). ادارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.
- (5) أحمد ماهر. (2008). الادارة المباديء والمهارات ،الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، مصر.
- (6) اسماعيل محمد السيد. (1990). الادارة الاستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.
- (7) أميرة نبيل، عبد الرحمن توفيق. (2002). فن الحوار الاستراتيجي، اصدارات بميك، القاهرة.
- (8) ايناس رأفت مأمون شومان. (2011). استراتيجيات التسويق وفن الاعلان ، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة.
- (9) بشير العلاق، قحطان العبدلي. (1998). استراتيجية التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- (10) بشير العلاق. (2008). التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، لبنان.
- (11) بني حمدان محمد خالد، وائل محمد ادريس. (2009). الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، عمان.

- (12) بيان هاني حرب. (1999). *مبادئ التسويق*، دار الوراق، الأردن.
- (13) تشارلز هل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي. (2007). *الادارة الاستراتيجية*، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض.
- (14) ثامر البكري. (2011). *ادارة التسويق*، الطبعة الرابعة، دار اثراء للنشر، عمان.
- (15) ثامر البكري. (2012). *استراتيجيات التسويق*، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- (16) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس. (2005). *الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي*، دار اليازوري، عمان.
- (17) خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد ادريس. (2009). *الادارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي*، دار اليازوري للنشر، عمان.
- (18) رافدة عمر الحريري. (2010). *القيادة وادارة الجودة في التعليم العالي*، دار الثقافة، عمان.
- (19) ردينة عثمان، محمود جاسم الصميدعي. (2011). *التسويق الاستراتيجي*، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- (20) رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال. (2001). *الادارة الاستراتيجية*، دار المريخ للنشر، الرياض.

- (21) رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال. (2001). *الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل*، دار المريخ للنشر، الرياض.
- (22) زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ. (2012). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة*، دار المسيرة للنشر، عمان.
- (23) زكريا مطلق الدوري. (2005). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية*. ، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن.
- (24) سعيد مؤيد السالم. (2005). *اساسيات الادارة الاستراتيجية*، دار وائل للنشر، الأردن.
- (25) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس. (2007). *الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- (26) طلعت أسعد عبد الحميد. (2002). *التسويق الفعال*، دار الكتب المصرية، مصر.
- (27) عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد جرادات. (2014). *الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرون*، دار وائل، عمان.
- (28) عبد الرحيم علي جعفر الغامدي. (2015). *التسويق الاستراتيجي: النظرية والتطبيق مدخل اتخاذ القرارات*، الطبعة الأولى، مكتبة الاكليل ، الطائف.
- (29) عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). *الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير* ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.

- (30) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف. (1993). *تنظيم وإدارة الأعمال* ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- (31) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي. (2009). *إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون*، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- (32) علي فلاح الزغبي. (2009). *التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي*، اليازوري للنشر، عمان.
- (33) عمار بوحوش. (1987). *الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة* ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- (34) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي. (2008). *نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر* ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر ، الأردن.
- (35) غسان قاسم داود اللامي. (2013). *إدارة التسويق: أفكار وتوجيهات جديدة*، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان.
- (36) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي. (2014). *الإدارة الاستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة*، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (37) فلاح حسن عداي الحسيني. (2000). *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن.
- (38) فريد النجار. (2000). *المنافسة والترويج التطبيقي*، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.

- (39) فليب سادلر، ترجمة علا أحمد اصلاح. (2008). *الادارة الاستراتيجية*، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- (40) كامل السيد غراب. (1994). *الادارة الاستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية*، الطبعة الأولى ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- (41) ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). *ادارة المنظمات: منظور كلي*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان.
- (42) ماجد عبد المهدي مساعدة. *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- (43) مجيد الكرخي. (2009). *التخطيط الاستراتيجي*، دار المناهج، عمان.
- (44) محفوظ أحمد جودة. (2010). *ادارة الموارد البشرية*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، الأردن.
- (45) محمد ابراهيم عبيدات. (2008). *أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي*، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر، الأردن.
- (46) محمد ابراهيم عبيدات. (2009). *استراتيجية التسويق مدخل سلوكي*، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (47) محمد اسماعيل السيد. (1990). *الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية* ،المكتب العربي الحديث، الاسكندرية.

- (48) محمود جاسم الصميدعي. (1999). *مداخل التسويق المتقدم ، الطبعة الأولى* ، دار زهران ، عمان.
- (49) محمود جاسم الصميدعي. (2010). *استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي* ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان.
- (50) محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان. (2011). *التسويق الاستراتيجي*، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان.
- (51) محمود جاسم محمد الصميدعي. (2018). *استراتيجيات التسويق الحديث*، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- (52) محمد سعيد عبد الفتاح. (1983). *التسويق*، دار النهضة العربية، بيروت.
- (53) نادية أبو العوف، محمد عبد العظيم أبو النجا، أمينة مختار ياقوت. (2008). *ادارة التسويق*، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- (54) نادية العارف، (2001). *الادارة الاستراتيجية*، الدار الجامعية، القاهرة.
- (55) ناصر دادي عدون. (1998). *اقتصاد المؤسسة*، الطبعة الثانية، دار المحمدية الحامة، الجزائر.
- (56) نبيل خليل مرسى. (2001). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال* ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر

- (57) نبيل مرسي خليل. (2003). *الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس* ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية.
- (58) نزار عبد المجيد ، أحمد محمد فهمي الرزنجي البراوري. (2004). *استراتيجيات التسويق: المفاهيم والأسس والوظائف*، دار وائل، الأردن .
- (59) نظام موسى السويدان. (2012). *التسويق المعاصر، الطبعة الأولى*، دار حامد للنشر ، الأردن.
- (60) نظام موسى السويدان، شفيق ابراهيم حداد. (2006). *التسويق مفاهيم معاصرة* ، الطبعة الخامسة، دار حامد للنشر، الأردن.
- (61) وائل محمد ادريس، طاهر محسن الغالبي. (2011). *الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات*، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- (62) يحي عيسى، لعلامي عمر، بلحيمر ابراهيم. (2010). *التسويق الاستراتيجي*، دار الخلدونية للنشر، الجزائر.
- (63) يونس ابراهيم حيدر. (1999). *الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات* ، مركز الرضا للكمبيوتر، سوريا.

المجلات:

- (64) طارق عرمان عباس. (2012). *استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة الثقافية*، دراسة ميدانية في ركة العامة للصناعات النسيجية، *مجلة واسط للعلوم الانسانية* ، المجلد 07 (العدد 19).

(65) عبد المليك مزهودة. (2006). التسيير الاستراتيجي للمؤسسات: مقاربات مفهومية وتحديات

المنافسة. مجلة الباحث.

(66) محمد قريشي، محمد رشدي سلطاني. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق

ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال

كابل يسكرة. مجلة الباحث الاقتصادي ، 5 (7).

المراجع الأجنبية

1. Alain Tietart (1996) .*La Stratégie d'entreprise* .Paris: Editiencie, 2eme édition.
2. Aldage and Stearn ” (1991) .*Management* .“USA: south western publishing, co. Cincinnati, 2ED, Ohio.
1. Andrea Micbeaux, Marketing et base de données, Edition Chihab, Paris, 1997.
3. autres et Amerein (1997) .*Marketing Stratégie et pratique* .France :éd Armand Colin, 2eme édition.
4. Bernard Dubois Philip Kotler (2002) .*Marketing Management* .Paris: Publi Union édition, 10 édition.
5. Bojin.J (2005) .*Les outils de la stratégie* . Paris: Organisation.
6. Garibaldi.G (2008) .*Analyse stratégique* .Paris :édition d'organisation,3eme édition.
7. HAMDI.K (2002) .*Diagnostic et redressement d'entrepris* .Alger: Es-Salem.

8. Jack Trout Al Ries .(2001) .*Positioning: The Battle For Your Mind* .Mcgraw-Hill Professional.
9. JEAN JACQUES-LAMBIN. RUBEN CHAMPITAZ .(2005) .**MARKETING STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL: DU MARKETING à L'ORIENTATION MARCHE** .,PARIS :édition DUNOD, 6 éditionn.
10. Kaplan and David P, Norton Robert S .(2004) .*Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes* .United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
11. Kotler.P .(2000) .*Marketing Management* .Paris: Public- Union édition, 10 édition.
12. M.Porter .(1997) .*L'avantage Concurrentiel* .Paris: Dunod.
13. Marcel COTE et Marie-Claire MALO .(2002) .*La Gestion Stratégique Une Approche Fondamentale* .Canada,,: Gaeten Morin Editeur.,
14. Michael. Porter .(2000) .*L'avantage concurrentiel des nations* .Paris: Dunod.
15. Micheal Porter .(1996) .*What is Strategy* ?HBR?NOV-DEC.
16. Mohamed Segir Djetli .(1998) .*Marketing* .Alger: Bert-edition.
17. Niculescu.N Lavalette.G .(1999) .*Les Stratégie de croissance* .Paris: Ed d'organisation.
18. P.AMEREIN.D BARCZYK .(2000) .**MARKETING: STRATEGIES ET PRATIQUES** .FRANCE: AGNES FIEUX.
19. Pascal Roulle André Cavagnol .(2013) .*Management Stratégique des Organisation* .Paris: Gualino Lextenso éditions.

20. Ph.Kotler .(2003) *Lateral marketing* .New jersey: Hoboken.,
21. PHILIP KOTLER .(2006) *MARKETING MANAGEMENT* .FRANCE: PERSON EDUCATION, 12EME EDITIONS.
22. STEPHANE ETIENNE .(2000) *MARKETING STRATEGIQUE* . TUNIS: EDITIONS C.L.E CONTRIBUTIONS à LA LITTERATURE D'ENTREPRISE.
23. Subhash C.Jain .(1990) *Marketing Planning & Strategy* .Dallas: South-Westren Publishing Co.
24. William S .HESTERLY Jay B. BARNEY .(2006) *Startegic Management and Competitive Advantage- Concepts and Cases* .New Jersey,USA: Pearson Education.
25. Yves Chirouze .(2007) *Le Marketing Etudes et Stratégies* .Paris: Ellipses édition Marketing.
26. Benhabib Abderrezak Bessouh Nadira .(2007) .Le Positionnement Du Produit Cas De Henkel Algerie ., *Les Cahiers Du Mecas*.156 ,(3)
27. Patrick PERROTTON .(2002) .Safari En Pays Stratégie : L'exploration Des Grands Courants De La Pensée Stratégique .*Séminaire : Conduite De La Recherche En Contrôle De Gestion* .Paris: Université De Paris Dauphine.,
28. Paul R. NIVEN .(2002) *Balanced Scorecard- Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results* .,New York, USA: Published by John Wiley and Sans.

